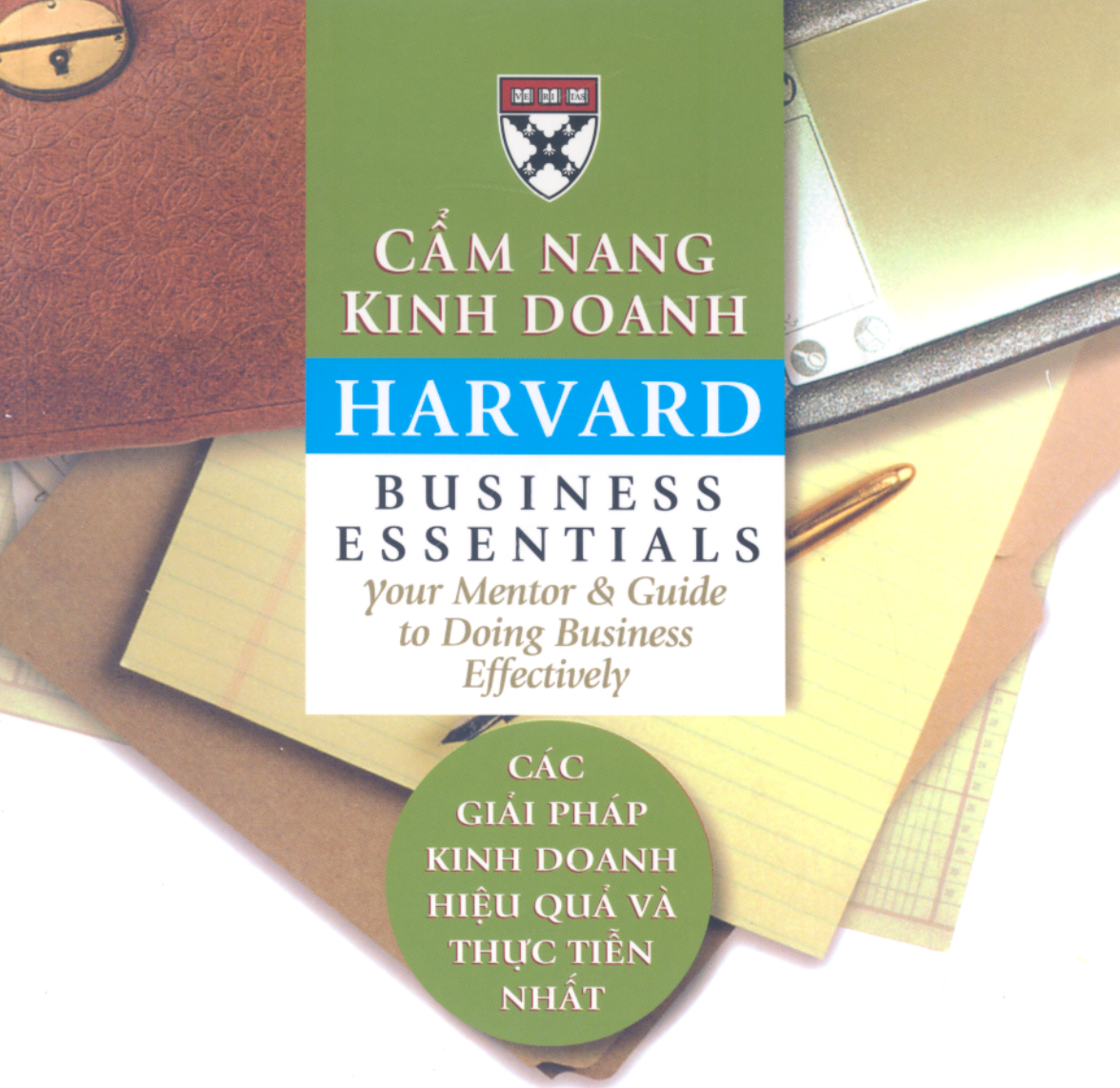


CẨM NANG KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS ESSENTIALS

your Mentor & Guide to Doing Business Effectively

CÁC GIẢI PHÁP KINH DOANH HIỆU QUẢ VÀ THỰC TIỄN NHẤT

Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả

CREATING TEAMS WITH AN EDGE

First News®

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

Creating Teams with an Edge

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD

XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

Creating Teams with an Edge

Original work copyright © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2006 First News - Tri Viet
All Rights Reserved.

CREATING TEAMS WITH AN EDGE
XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11H Nguyen Thi Minh Khai St; District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam
Tel: (84.8)8227979 - 8227980 - 8233859 - 8233860
Fax: (84.8)-8224560; *Email: triviet@firstnews.com.vn*
Web: http://www.firstnews.com.vn

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

Creating Teams with an Edge

Biên dịch : Trần Thị Bích Nga - Phạm Ngọc Sáu
Nguyễn Thị Thu Hà
Hiệu đính : Tiến sĩ Nguyễn Văn Quì (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Mục lục

Lời giới thiệu 7

1. CÁC KHÁI NIỆM VỀ NHÓM LÀM VIỆC 11

Tầm quan trọng của nhóm 15

Thời điểm thích hợp để thành lập nhóm 18

Phân tích lợi ích và chi phí 19

Cân nhắc với quyết định thành lập nhóm 20

2. NỀN TẢNG CHO SỰ THÀNH CÔNG 24

Năng lực 26

Một mục tiêu chung rõ ràng và có định mức về hiệu suất hoạt động 27

Hết mình vì mục tiêu chung 29

Mọi thành viên đều đóng góp và cùng được hưởng lợi 32

Môi trường khuyến khích 34

Phù hợp với mục tiêu của tổ chức 35

3. THÀNH LẬP NHÓM 38

Nhà tài trợ 40

Trưởng nhóm 42

Thành viên nhóm 46

Người hướng dẫn 55

Bản tuyên bố nội dung hoạt động của nhóm 56

Hướng đến hành vi phù hợp thông qua cơ chế khen thưởng 60

4. XUẤT PHÁT ĐÚNG VỊ TRÍ **63**
Tổ chức buổi họp ra mắt 64
Thống nhất về cách thức ra quyết định 67
Lập kế hoạch và lịch trình công việc 71
Phân công nhiệm vụ 76
Xác định các phương pháp đánh giá thành công 76
Xây dựng ngân sách 77
Xây dựng các cơ chế kết hợp nhóm 79
Thiết lập các tiêu chí về các hành vi ứng xử 83

5. NHỮNG THÁCH THỨC TRONG VIỆC QUẢN LÝ NHÓM **89**
Vai trò của trưởng nhóm 90
Trưởng nhóm không chính thức 98
Khuyến khích sự đồng nhất trong nhóm 100
Chống lại lối tư duy nhóm 106
Quản lý tính sáng tạo của nhóm 108
Quản lý mâu thuẫn 113

6. HOẠT ĐỘNG THEO NHÓM **118**
Lưu ý đến quy trình của nhóm 119
Hoàn thành từng phần việc nhỏ 126
Hỗ trợ sự học hỏi trong nhóm 129
Đánh giá hiệu suất hoạt động 132

7. NHÓM ẢO **138**
Lợi ích và thách thức 139
Nhóm ảo và công nghệ 141
Quản lý nhóm ảo 151
Huấn luyện nhóm ảo 157

8. ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT NGƯỜI CÓ TINH THẦN LÀM VIỆC THEO NHÓM **162**

Cởi mở trước ý tưởng mới 164

Cởi mở với những cách làm việc khác nhau 166

Chia sẻ những gì bạn có 167

Tìm kiếm giải pháp thay thế 168

Phát triển mối quan hệ hợp tác cho những người từ các bộ phận khác nhau 169

Tìm kiếm giải pháp "đôi bên cùng có lợi" 170

Chỉ gia nhập nhóm có các mục tiêu mà bạn đánh giá cao 171

Là một thành viên đáng tin cậy trong nhóm 172

Định hướng theo kết quả 173

PHỤ LỤC A: Các công cụ thực hiện hữu ích 176

PHỤ LỤC B: Hướng dẫn huấn luyện hiệu quả 181

PHỤ LỤC C: Hướng dẫn giải quyết vấn đề của nhóm 189

Lời giới thiệu

Nỗ lực vượt trội của nhóm Apollo đã đưa con người đặt chân lên mặt trăng lần đầu tiên vào năm 1969. Sự sáng tạo của nhóm kỹ sư hãng IBM đã giúp con người lần đầu tiên được tiếp xúc với những chiếc máy tính cá nhân. Sự đồng tâm hiệp lực để thiết kế ra mẫu xe khách mới của nhóm Taurus đã cứu công ty Ford thoát khỏi tình trạng sa sút nghiêm trọng vào năm 1980 và mẫu xe này đã nhanh chóng trở thành loại xe bán chạy nhất ở Bắc Mỹ...

Đây chỉ là một vài thành quả điển hình mà các nhóm làm việc đã tạo ra được. Trong kinh doanh, khái niệm nhóm làm việc ngày càng trở nên phổ biến và được sử dụng nhiều ở các công ty, tổ chức. Thật ra, hình thức làm việc theo nhóm đã có từ rất lâu. Khi các nhà cách mạng Mỹ quyết định đã đến lúc cần phải có một bản tuyên ngôn độc lập để khẳng định sự tự do, không còn phụ thuộc vào đế quốc Anh, họ đã thành lập một nhóm để thực hiện công việc này. Nhóm này gồm hai thành viên là John Adams và Thomas Jefferson - cả hai sau này đều trở thành Tổng thống Mỹ. Nhiều năm sau, khi Thomas Jefferson lên làm Tổng thống, ông muốn khám phá vùng Louisiana - phần lãnh thổ rộng lớn mà ông đã mua lại từ Napoleon (Pháp). Ông không giao công việc này cho một cá nhân duy nhất, cho một trong các bộ của

chính phủ hay cho một đơn vị nào trong quân đội. Thay vào đó, ông đã giao việc này cho một nhóm gồm 32 người mà ông gọi là Nhóm Khám Phá. Những phương thức tài trợ, bố trí nhân sự, xây dựng tổ chức và hướng dẫn nhiệm vụ của Nhóm Khám Phá là một ví dụ sinh động về những gì mà một nhóm cần phải có để đạt được thành công.

Với vị thế là nhà tài trợ cho nhóm thám hiểm này, Jefferson đã trao quyền lãnh đạo cho một đại úy quân đội mà ông rất tin tưởng, một người Virginia 29 tuổi tên là Meriwether Lewis. Ngay từ thời điểm khởi đầu kế hoạch, Jefferson đã giải thích rõ những gì mình muốn là khám phá dòng sông Missouri và bất cứ phụ lưu nào của dòng sông này đổ ra Thái Bình Dương. Việc tìm ra dòng nước xuyên qua các vùng đất chưa ai đặt chân đến ở miền Tây Bắc sẽ có giá trị vô cùng to lớn đối với nước Mỹ còn non trẻ này, bởi nó giúp giảm chi phí và sự nguy hiểm của việc vận chuyển đường thủy, mở mang những lãnh thổ mới mua để đưa dân đến định cư và khai thác. Jefferson cũng muốn có thông tin chi tiết về miền đất phía Tây sông Mississippi, về quần thể động thực vật và các bộ lạc bản địa thuộc vùng đất ấy.

Tiếp theo, cũng với tư cách là nhà tài trợ cho nhóm, Jefferson đã cung cấp tiền bạc và những nguồn lực khác mà Lewis sẽ cần để hoàn tất nhiệm vụ. Ông nhận từ Quốc hội một khoản tiền mà ông cho là tương xứng với nhu cầu và quy mô của công việc, dù nhiều người chỉ trích chuyến thám hiểm này là một ý tưởng thiếu cân nhắc. Jefferson cũng cho phép Lewis được quyền tuyển chọn thành viên vào Nhóm Khám Phá để thực thi sứ mệnh.

Sau khi thiết lập mục tiêu của nhóm và hỗ trợ đầy đủ mọi nguồn lực thiết yếu, Jefferson để Lewis tự tìm kiếm phương pháp triển khai. Ngoài việc tập hợp nhóm, Lewis còn lựa chọn những kỹ năng mà ông cho rằng nhóm sẽ cần đến, các vật dụng và dụng cụ mang theo, cũng như xác định hành trình nhóm sẽ đi.

Lewis tập hợp nhóm bằng cách tuyển những người có các kỹ năng bổ sung cho nhau: các sĩ quan dày dạn kinh nghiệm chiến trường có khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường sống, những thợ săn lành nghề có khả năng tìm thực phẩm để bổ sung cho số đồ hộp mang theo, và những người quen thuộc với miền sông nước sẽ rất hữu ích cho chặng đầu cuộc hành trình đến Missouri. Lewis còn mời một người làm đồng trưởng nhóm là William Clark - người nắm vững các bí quyết sinh tồn ở vùng rừng núi, biết cách giao tiếp với dân da đỏ và đặc biệt là có khả năng lãnh đạo mà Lewis nể phục và tin tưởng.

Lewis cũng tự bổ sung và củng cố các kỹ năng của riêng mình thông qua các khóa huấn luyện đặc biệt. Theo chỉ đạo của Jefferson, ông đến Philadelphia ba tháng để học các thao tác y tế do bác sĩ Benjamin Rush hướng dẫn. Benjamin Smith Barton - nhà tự nhiên học hàng đầu châu Mỹ - đã dạy Lewis các phương pháp khoa học hiện đại nhất để quan sát đời sống động thực vật, cách bảo quản mẫu vật, lưu trữ và phân loại những thứ phát hiện được. Lewis còn phải học cách sử dụng kính lục phân[1] và đồng hồ bấm giờ - một kỹ năng cơ bản mà nhóm sẽ cần đến để xác định và ghi lại vị trí của mình suốt dọc tuyến đường đi.

Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, Nhóm Khám Phá đã bổ sung và loại bớt thành viên khi cần thiết. Chẳng hạn, sau chặng đầu tiên, những người quen sông nước không còn đóng góp nhiều cho đoạn đường còn lại, nên họ quay trở lại thành phố, mang theo các mẫu vật nghiên cứu và báo cáo tiến độ làm việc của Lewis cho Jefferson. Nhận thấy nhóm còn thiếu các kỹ năng về ngôn ngữ, Lewis đã tuyển một thương nhân người Canada gốc Pháp tên là Charbonneau, người đã từng sống giữa bộ lạc Manda. Charbonneau có thể giao tiếp với bộ lạc này bằng thổ ngữ. Chưa kể vợ ông, Sacagawea, một phụ nữ

(1) Dụng cụ dùng để đo độ cao của mặt trời hay xác định vị trí của tàu thuyền.

Hidatsa, cũng nói được tiếng của thổ dân mà nhóm sẽ chạm trán khi đến miền Tây.

Hành trình dài ngày và vô cùng vất vả này đòi hỏi nhiều quyết định phải được đưa ra ngay tại chỗ. Ví dụ, họ nên đi theo nhánh sông nào? Họ nên xử trí thế nào khi chạm trán thổ dân da đỏ? Họ nên dựng lều ở đâu và khi nào trong mùa đông kéo dài hàng tháng trời? Vì ở cách xa trung tâm nên nhóm không thể chờ đợi sự chỉ đạo từ cấp trên mà phải tự ra quyết định của riêng mình. Lewis và Clark thực hiện phần lớn quyết định cho cả nhóm. Nhưng các đề xuất khác cũng được đưa ra để mọi người cùng xem xét và thảo luận. Trong bất kỳ trường hợp nào, nhiệm vụ được giao phó chính là "kim chỉ nam" định hướng các quyết định của nhóm.

Cuộc hành trình của Nhóm Khám Phá là một ví dụ điển hình về sự phiêu lưu, khả năng xoay xở và cuộc đấu tranh hướng đến mục tiêu của nhóm. Trong thực tế kinh doanh, có thể bạn không gặp phải điều gì quá kịch tính với mức độ khó khăn cao đến thế, song chắc chắn bạn sẽ phải đối mặt với những tình huống cần phải làm việc theo nhóm. Vậy bạn cảm thấy mình đã sẵn sàng đến mức độ nào để tổ chức và dẫn dắt công việc theo nhóm? Bạn đã làm quen với những đặc điểm của một nhóm thành công chưa? Công việc của nhóm cần phối hợp với công việc của toàn bộ tổ chức ở khía cạnh nào? Bạn có nắm vững vai trò của trưởng nhóm, các thành viên và nhà tài trợ khi theo đuổi các mục tiêu của nhóm không? Bạn đang tìm kiếm điều gì khi tuyển chọn các thành viên cho nhóm của mình?

Những câu hỏi này sẽ được giải đáp trong cuốn sách **Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả.** Cuốn sách sẽ đem đến cho bạn những hướng dẫn, kiến thức cần thiết, giúp bạn làm việc hiệu quả hơn trong vai trò nhà tài trợ, trưởng nhóm hay thành viên của một nhóm.

1

CÁC KHÁI NIỆM VỀ NHÓM LÀM VIỆC

Những vấn đề cơ bản

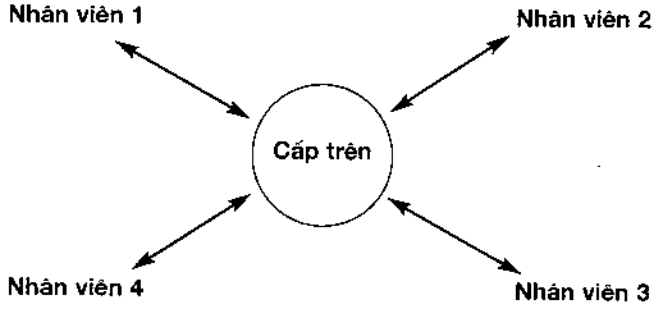
Nội dung chính:

- *Sự khác nhau giữa nhóm và tổ làm việc*
- *Các hình thức nhóm làm việc*
- *Phân tích chi phí và lợi ích của nhóm làm việc*
- *Có phải nhóm làm việc luôn là giải pháp tốt nhất để giải quyết mọi nhiệm vụ?*

Nhiều công ty, tổ chức vẫn hay sử dụng từ nhóm làm việc một cách khá tùy tiện. Xét về mặt bản chất, nhóm là một sự thống nhất về mục đích, là sự phối hợp và đối với một số người thì nhóm là một biểu hiện của sự bình đẳng. Tuy nhiên, ít có tập thể nhân viên nào lại hội đủ điều kiện của nhóm, mà thông thường đó chỉ là các tổ làm việc. Trong tổ làm việc, một nhà quản lý hay giám sát chung sẽ chỉ đạo các thành viên và các thành viên đó không nhất thiết phải hợp tác với nhau mới có thể hoàn tất nhiệm vụ của họ. Hình 1-1 minh họa sự liên kết giữa các thành viên trong tổ làm việc tại phân xưởng chế tạo bản in. Ở đây, mỗi nhân viên thực hiện công việc của mình dưới sự chỉ đạo của nhà quản lý và chỉ có sự hợp tác giữa nhà quản lý với từng nhân viên riêng lẻ chứ không có sự hợp tác giữa các nhân viên với nhau. Giữa cấp trên và cấp dưới tồn tại mối quan hệ báo cáo.

HÌNH 1-1

Tổ làm việc



Nhiều phòng ban hoạt động theo mô hình tổ làm việc này. Ở đây, mỗi nhân viên tự mình thực thi công việc dưới sự chỉ đạo của tổ trưởng hay nhà quản lý và thường ít tương tác với các thành viên khác trong phòng ban. Thông thường, nhà quản lý sẽ nói với các thành viên trong tổ làm việc: "Đây là mục tiêu của phòng chúng ta và đây là phần nhiệm vụ của anh". Nếu các thành viên thực hiện theo hướng dẫn, họ sẽ đạt được mục tiêu đó. Cấp trên chịu trách nhiệm đưa ra mọi quyết định quan trọng và hợp nhất nhiều phần việc khác nhau của các thành viên. Còn trong môi trường nhóm làm việc thì những chức năng chủ chốt này do chính các thành viên thực hiện.

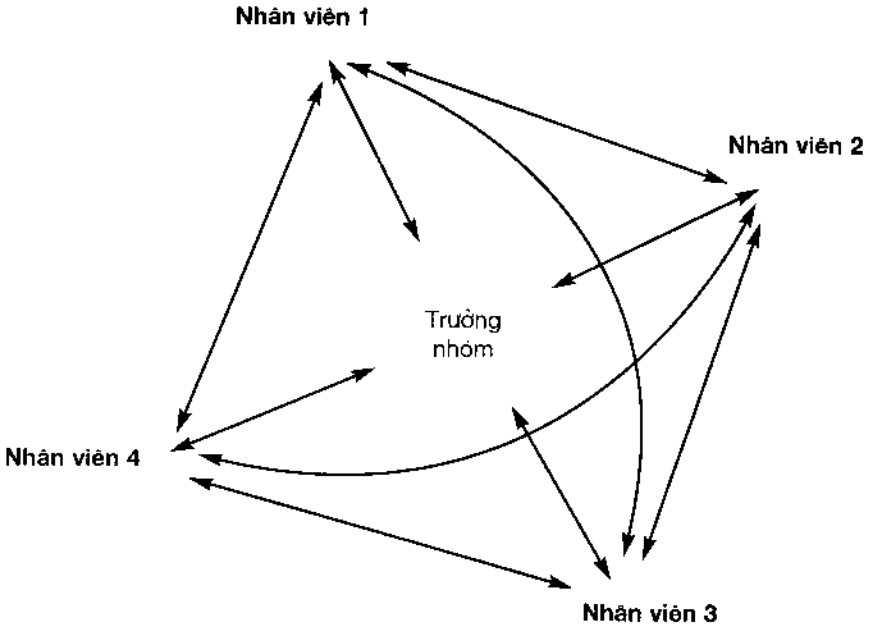
Tổ làm việc có một số ưu điểm nhất định. Vì nhu cầu phối hợp trong tổ là rất nhỏ nên (1) tổ có tất cả các kỹ năng cần thiết để đạt được mục tiêu chung của phòng ban, (2) nhiệm vụ được giao phó hợp lý và (3) nhà quản lý nắm vững mọi yêu cầu cần thiết để đạt được mục tiêu chung. Tuy nhiên, tổ làm việc theo kiểu truyền thống cũng có một số nhược điểm. Đó là nhà quản lý phải mất thời gian tập hợp mọi thông tin và hoạt động từ các thành viên để ra quyết định. Hơn nữa, đôi khi việc tập trung quyền quyết định vào một người duy nhất có thể là điều mạo hiểm.

Trong khi đó, nhóm không đơn giản chỉ là một tập hợp nhiều người làm việc cùng nhau hoặc làm việc dưới sự chỉ đạo của một nhà quản lý. Nhóm là một tập hợp những cá nhân có các kỹ năng bổ sung cho nhau và cùng cam kết chịu trách nhiệm thực hiện một mục tiêu chung. Các thành viên trong nhóm tương tác với nhau và với trưởng nhóm để đạt được mục tiêu chung, như được trình bày trong hình 1-2. Các thành viên trong nhóm phụ thuộc vào thông tin của nhau để thực hiện phần việc của mình. Họ kết hợp với nhau để hoàn thành nhiệm vụ và phụ thuộc vào trưởng nhóm để được cung cấp nguồn lực, được huấn luyện khi cần thiết cũng như khi cần sự phối hợp hay liên

kết với những phòng ban khác trong tổ chức. Trái với tổ làm việc, nơi nhà quản lý có toàn quyền ra quyết định, quyết định của nhóm phản ánh bí quyết và kinh nghiệm của nhiều người, điều này có thể dẫn đến những quyết định phù hợp, chính xác và khách quan hơn.

HÌNH 1-2

Nhóm



Trong cuốn *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances (Lãnh đạo nhóm: Chuẩn bị cho hiệu suất hoạt động cao)*, tác giả J. Richard Hackman đã kết luận bốn đặc điểm cần thiết của một nhóm làm việc thật sự: *"Nhiệm vụ và ranh giới của nhóm được xác định rõ ràng, quyền hạn được phân chia cụ thể để quản lý các quy trình làm việc, và cần phải có một sự ổn định về các thành viên của nhóm trong một khoảng thời gian nhất định".*

Đây không phải là định nghĩa của tổ làm việc. Điều quan trọng là các nhà quản lý cần hiểu rõ sự khác biệt giữa nhóm với tổ làm việc truyền thống nhằm tránh mắc phải sai lầm thông thường là đối xử với tổ làm việc như một nhóm và ngược lại. Theo quan sát của Hackman, *"Nếu được triển khai hợp lý, chiến lược nào cũng có thể đem lại kết quả khả quan. Nhưng sự nhầm lẫn ở đây có thể là áp dụng mô hình nhóm khi công việc do các cá nhân thực hiện riêng lẻ, hoặc trực tiếp giám sát các cá nhân thành viên khi công việc là trách nhiệm của cả nhóm".*

Trên thực tế, nhiều tổ làm việc và nhóm không tuân thủ theo đúng định nghĩa nêu trên. Thay vào đó, mô hình nào cũng xen lẫn một vài đặc điểm của mô hình kia. Thật ra hai mô hình làm việc khác nhau này vẫn tồn tại và hoạt động hiệu quả ở một điểm nào đó giữa hai thái cực này.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA NHÓM

Có nhiều hình thức nhóm khác nhau phù hợp với những mục đích khác nhau. Sau đây là một vài hình thức nhóm tiêu biểu:

- Nhóm quản lý cấp cao chịu trách nhiệm phát triển phương hướng hoạt động, hoạch định chính sách và chỉ đạo chung
- Nhóm chuyên trách thực hiện các kế hoạch đặc biệt để giải quyết vấn đề hay nắm bắt cơ hội
- Nhóm chất lượng làm việc về vấn đề chất lượng, năng suất và dịch vụ
- Nhóm làm việc tự quản thực hiện toàn bộ quy trình làm việc hàng ngày
- Nhóm ảo kết hợp các cá nhân tách biệt nhau về mặt địa lý để cùng thực hiện các nhiệm vụ đặc biệt

Xét từ quan điểm thực tế, tên gọi và định nghĩa nhóm không mấy quan trọng và các tổ chức thường linh hoạt trong việc sử dụng chúng. Tuy nhiên, tổ chức cần quan tâm đến hai hình thức nhóm chủ yếu thường được sử dụng trong các doanh nghiệp ngày nay, đó là Nhóm làm việc tự quản và Nhóm dự án.

Nhóm làm việc tự quản

Nhóm làm việc tự quản là một nhóm nhỏ bao gồm các nhân viên được trao quyền giải quyết một nhiệm vụ diễn ra liên tục. Trong một số trường hợp, nhóm bầu chọn trưởng nhóm cùng các thành viên mới và thậm chí có thể loại bỏ những thành viên không thể đóng góp hay không đáp ứng được tiêu chuẩn của nhóm. Hãy xem ví dụ sau:

Quy trình sản xuất tại một xưởng chế tạo thép nhỏ được tổ chức thành các nhóm tự quản, mỗi nhóm gồm có tám nhân viên. Mỗi nhóm đều được giao mục tiêu sản xuất và có động cơ để đáp ứng hay vượt mục tiêu. Các nhóm có quyền phỏng vấn và tuyển dụng thành viên mới khi cần thiết. Theo hướng dẫn của công ty, các thành viên trong nhóm cũng có thể sa thải cá nhân nào làm việc không đảm bảo an toàn lao động, thường xuyên đi muộn hoặc cản trở hiệu suất hoạt động của nhóm.

Các thành viên trong những nhóm này tự bầu chọn trưởng nhóm, thường là trên cơ sở luân phiên nhau, và cùng làm việc để cải thiện quy trình, cùng lên kế hoạch nghỉ ngơi và cùng quyết định khi nào cần tiến hành bảo trì máy móc.

Hình thức nhóm này nhất thiết phải cùng làm việc trong thời gian tương đối dài. Các thành viên của nhóm có quyền tự do nhất định trong việc quyết định phương pháp làm việc hiệu quả nhất và tất cả mọi người đều được khuyến khích tự tìm

kiếm các quy trình làm việc tối ưu cũng như liên tục cải thiện quy trình làm việc của mình.

Nhóm dự án

Khác với nhóm làm việc tự quản, nhóm dự án được tổ chức xoay quanh một nhiệm vụ đột xuất trong một khoảng thời gian giới hạn. Nhiệm vụ này có thể mất một tuần, một năm, cũng có thể lâu hơn thế. Sau khi công việc hoàn tất, nhóm sẽ giải tán. Những dự án có quy mô lớn và lâu dài thường cần đến nhiều thành viên, có trưởng nhóm lẫn nhà quản lý dự án làm việc toàn thời gian. Hãy xem ví dụ về nhóm dự án dưới đây:

Phipps Corporation, một công ty truyền thông có 270 nhân viên, muốn mở rộng khu vực văn phòng và đã thương lượng thuê một mặt bằng lớn hơn ở cách đó vài dãy nhà. Chỉ còn mười tháng trước khi phải di dời, giám đốc điều hành của Phipps tổ chức một nhóm dự án để giải quyết mọi chi tiết liên quan đến công việc này. Phó chủ tịch quản lý nguồn nhân lực được giám đốc điều hành chỉ định làm trưởng nhóm và cô tuyển vào nhóm mình đại diện từ tất cả mọi phòng ban.

Nhiệm vụ của nhóm rất nhiều. Nhóm phải triển khai một kế hoạch về địa điểm bố trí từng phòng trong tòa nhà mới. Nhóm cũng phải sắp xếp toàn bộ việc lắp đặt điện thoại và hệ thống thông tin, thuê một nhà thầu xây dựng để thực hiện những thay đổi nhỏ về kiến trúc, thuê công ty vệ sinh, và làm việc với một công ty nội thất văn phòng để bố trí không gian làm việc theo yêu cầu của công ty. Vì phó chủ tịch quản lý nguồn nhân lực không có thời gian cho các hoạt động nhóm hàng ngày, nên cô yêu cầu một nhà quản lý cấp trung có năng lực bỏ ra khoảng một phần ba thời gian hàng ngày của mình trong suốt vài tháng sắp tới để giám sát dự án. Khi công việc chuyển văn phòng đã hoàn tất, nhóm dự án này cũng chấm dứt hoạt động.

THỜI ĐIỂM THÍCH HỢP ĐỂ THÀNH LẬP NHÓM

Công ty bạn có thật sự cần phải thành lập nhóm để giải quyết nhiệm vụ đặc biệt không? Liệu đó có phải là cách tốt nhất để đạt được mục tiêu không? Trong hầu hết mọi trường hợp, câu trả lời là "Không". Phần lớn hoạt động trong các tổ chức được giải quyết hiệu quả thông qua các quy trình làm việc thông thường hoặc do nhân viên hành động đơn lẻ. Ví dụ, trưởng phòng kinh doanh yêu cầu các nhân viên bán hàng ước tính nhu cầu cho một sản phẩm cụ thể trong khu vực mà họ phụ trách. Nhiệm vụ này không phải là chức năng của một nhóm mà là nhiệm vụ của từng nhân viên bán hàng. Họ hoàn toàn có thể giải quyết một mình mà không cần sự hỗ trợ của những nhân viên khác. Tương tự, việc xử lý đơn xin vay vốn thường lệ ở ngân hàng không nhất thiết cần đến cả một nhóm. Phòng tín dụng với quy trình làm việc hợp lý sẽ giải quyết tốt việc này. Thực tế là việc xử lý đơn xin vay vốn là một chức năng lặp đi lặp lại không có nhiều thay đổi, nên sử dụng một quy trình làm việc nhanh chóng và hiệu quả sẽ lý tưởng hơn là giao cho một nhóm thực hiện.

Không nhất thiết phải lập nhóm khi công việc mang tính chất đơn giản và thường xuyên diễn ra, hoặc công việc không đòi hỏi sự phối hợp làm việc cũng như không cần nhiều kinh nghiệm hay kỹ năng đa dạng. Tuy nhiên, nhóm sẽ là giải pháp tốt nhất khi:

- Không cá nhân nào hội đủ năng lực về kiến thức, chuyên môn và quan điểm để thực hiện công việc
- Các cá nhân phải làm việc cùng nhau ở mức độ phụ thuộc lẫn nhau cao
- Mục tiêu có tính thách thức đặc biệt. (Thách thức đặc biệt hiếm khi xảy ra nên cần đến nhóm dự án, còn nhóm làm

việc tự quản thường xử lý những thách thức thường xuyên xảy ra, ví dụ như hoàn thành chỉ tiêu sản xuất.)

Bạn hãy xem xét tính chất cũng như tình huống xử lý công việc hiện tại ở công ty của bạn. Liệu có cần thiết để thành lập nhóm chưa? Nếu câu trả lời là có thì bạn hãy bắt đầu thực hiện theo những bước được hướng dẫn trong nội dung quyển sách này.

PHÂN TÍCH LỢI ÍCH VÀ CHI PHÍ

Lợi ích và chi phí của nhóm khác với của các tổ làm việc truyền thống. Sau đây là những lợi ích mà một nhóm hoạt động hiệu quả đem lại:

- Nhóm có thể đưa ra những giải pháp sáng tạo
- Việc ra quyết định theo nhóm xác nhận một cách gián tiếp sự đồng thuận giữa những người phải thực thi quyết định
- Nhóm có nhân viên với các kỹ năng khác nhau nhằm mục đích bổ sung những kỹ năng riêng biệt để tháo gỡ các vấn đề nan giải
- Nhóm có thể thu thập được nhiều thông tin và học hỏi nhiều kinh nghiệm, bí quyết hơn nhờ có nhiều thành viên
- Nhóm có thể tạo ra sự giao tiếp và hợp tác tốt hơn trong tổ chức

Nhiều ưu điểm của nhóm xuất phát từ sự phối hợp các kỹ năng và kinh nghiệm của những thành viên trong nhóm. Bên cạnh đó, nhóm có xu hướng tạo ra những quy trình giao tiếp mới, cho phép giải quyết vấn đề một cách liên tục. Hơn nữa, nhiều người thích làm việc theo nhóm bởi nhóm như một động lực thúc đẩy giúp họ đạt được hiệu suất công việc tối ưu nhất.

Tuy nhiên, những lợi ích này phải đánh đổi bằng một cái giá nhất định. Việc xây dựng nhóm với các thành phần phù hợp về lãnh đạo, nguồn lực và nhân viên... sẽ mất khá nhiều thời gian, đồng thời việc quản lý những nhóm như thế này cần phải có những kỹ năng đặc biệt. Khác với những công việc thông thường, các nỗ lực và sự phối hợp của nhóm đòi hỏi phải được theo dõi và quan tâm liên tục. Ngoài ra, còn có nguy cơ là các thành viên trong nhóm không thể hợp tác với nhau để hoàn thành mục tiêu chung, hoặc sự khác biệt giữa các cá nhân hay tính tư lợi có thể làm suy yếu các mối liên kết cần thiết để thành công. Trong một chừng mực nào đó, nhóm là một thử nghiệm mang tính mạo hiểm và không phải lúc nào cũng có thể nhìn thấy trước sự thành công.

CÂN NHẮC VỚI QUYẾT ĐỊNH THÀNH LẬP NHÓM

Trong vai trò một nhà quản lý, mỗi khi bạn phải đảm nhiệm một nhiệm vụ quan trọng nào đó, bạn cần trả lời câu hỏi: "Liệu thành lập nhóm có phải là giải pháp tốt nhất hay không?". Giáo sư Jeffrey Polzer của Trường Đại học Kinh doanh Harvard đồng thời cũng là nhà nghiên cứu chuyên viết về đề tài hoạt động nhóm đã nhắc nhở các nhà quản lý nên xem xét ba khía cạnh sau khi có một nhiệm vụ mới: tính phức tạp của nhiệm vụ, tính phụ thuộc lẫn nhau của các cá nhân liên quan đến nhiệm vụ và các mục tiêu trong nhiệm vụ đó.

1. **Tính phức tạp.** Nhiệm vụ có tính phức tạp cao thường cần sự hợp tác của nhiều người. Các đặc điểm của nhiệm vụ thể hiện tính phức tạp cao bao gồm: nhu cầu xử lý lượng thông tin lớn, bấp bênh và không chắc chắn; hoặc nhiều nhiệm vụ nhỏ, trong đó mỗi nhiệm vụ nhỏ lại đòi hỏi các kỹ năng và

kiến thức chuyên biệt, và quan trọng hơn cả là thiếu quy trình chuẩn hóa để thực hiện nhiệm vụ.

2. **Tính phụ thuộc lẫn nhau.** Bạn nên xem xét mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các phần riêng lẻ của nhiệm vụ. Sự phụ thuộc này càng lớn, thì vai trò của nhóm càng quan trọng. Polzer định nghĩa tính phụ thuộc lẫn nhau của nhiệm vụ là mức độ mà các đặc điểm của công việc cho thấy công việc chỉ có thể được hoàn tất nhờ sự liên kết các nỗ lực của nhiều cá nhân cùng làm việc với nhau. Sự phụ thuộc lẫn nhau cao đòi hỏi sự phối hợp và giao tiếp đặc biệt, đặc trưng cho cố gắng của nhóm. Hãy xem ví dụ sau:

Một nhóm kỹ sư và chuyên gia thiết kế công nghiệp có nhiệm vụ thiết kế nội thất của một mẫu xe tải nhỏ mới. Hai thành viên trong nhóm chuyên về chỗ ngồi ô tô sẽ phụ trách hạng mục này. Hai người khác có trình độ về môn khoa học lao động sẽ quan tâm đến trạng thái của lái xe. Ba thành viên khác có kinh nghiệm về vật liệu trải sàn và chắn bùn sẽ nhận phần việc liên quan đến vật liệu đệm sàn với thành bên có tác dụng cách âm, có thể giúp người ngồi an toàn hơn nếu xe bị va đập mạnh. Một kỹ sư điện chịu trách nhiệm lắp đặt hệ thống ánh sáng và hệ thống âm thanh... Thành viên cuối cùng là trưởng nhóm - một kỹ sư ô tô giàu kinh nghiệm về thiết kế và phát triển mẫu xe mới. Anh điều hành công việc của nhóm và giữ liên lạc với nhóm kỹ sư thiết kế khung gầm.

Trong ví dụ này, không ai có thể thực hiện công việc của mình mà không phối hợp và giao tiếp chặt chẽ với các thành viên khác trong nhóm. Ví dụ, kỹ sư điện không thể xác định những vị trí tối ưu để bố trí hệ thống chiếu sáng nếu không phối hợp với các chuyên gia về khoa học lao động và với trưởng nhóm. Trên hết, mức độ phụ thuộc lẫn nhau trong công việc này đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các cá nhân

có liên quan. Các cá nhân này phụ thuộc lẫn nhau để cùng đạt được mục tiêu chung. Đây là đặc điểm chính của nỗ lực làm việc theo nhóm và điều bạn cần đặc biệt lưu ý là: xác định mức độ kết hợp giữa các thành phần riêng biệt của một công việc. Mức độ kết hợp cao thường đòi hỏi nỗ lực của nhóm.

3. **Các mục tiêu.** Theo Polzer, các mục tiêu của nhiệm vụ là khía cạnh quan trọng thứ ba cần phải phân tích trước khi chọn phương án sử dụng mô hình nhóm làm việc. Đối với nhóm dự án, nhiệm vụ này phải có một hoặc nhiều mục tiêu rõ ràng và giới hạn về mặt thời gian. Thử thách mà Tổng thống John F. Kennedy đặt ra cho NASA - trong vòng 10 năm, NASA phải đưa được người lên mặt trăng và mang anh ta về lại trái đất an toàn - rất phù hợp với mô tả này. Nếu có thể truyền đạt mục tiêu theo cách đó, nỗ lực nhóm có lẽ là phương án tốt nhất. Nếu người lãnh đạo hay nhà quản lý không thể cung cấp các mục tiêu rõ ràng và có giới hạn về thời gian, cách làm việc thông thường có thể phù hợp hơn với nhiệm vụ này.

Sau khi xem xét kỹ lưỡng nhiệm vụ từ ba góc độ trên, quyết định thành lập nhóm của bạn sẽ chính xác hơn nhiều.

TÓM TẮT

- Hầu hết công việc của tổ chức được giải quyết thông qua các tổ làm việc hay các loại nhóm khác nhau. Trong một tổ làm việc truyền thống, các thành viên được chỉ đạo bởi một nhà quản lý hoặc giám sát chung, và họ không nhất thiết phải hợp tác với nhau để hoàn tất nhiệm vụ của mình. Trái lại, nhóm là tập hợp gồm những cá nhân có các kỹ năng bổ sung cho nhau, cùng tận tâm với một mục tiêu chung và cùng chịu trách nhiệm. Nhóm đòi hỏi mức độ hợp tác cao. Hai hình thức nhóm thường được các công ty áp dụng là

nhóm làm việc tự quản và nhóm dự án. Nhóm làm việc tự quản là một nhóm nhân viên được trao quyền giải quyết một nhiệm vụ đặc biệt, diễn ra liên tục; còn nhóm dự án được tổ chức xoay quanh một công việc đột xuất trong một khoảng thời gian giới hạn. Khi công việc hoàn tất, nhóm này sẽ tự giải tán.

- Không nhất thiết phải thành lập nhóm nếu nhiệm vụ có tính chất đơn giản và thường xuyên xảy ra, hoặc nhiệm vụ không đòi hỏi nhân viên phối hợp làm việc cùng như không đòi hỏi nhiều kinh nghiệm hay kỹ năng đa dạng.
- Nhóm thường là giải pháp tốt nhất khi không một cá nhân nào hội đủ trình độ kiến thức, chuyên môn và quan điểm để thực hiện công việc; khi các cá nhân phải làm việc cùng nhau và phụ thuộc lẫn nhau ở mức độ cao; và khi mục tiêu của nhóm là một thách thức đặc biệt.
- Nhóm có nhiều lợi thế, tuy nhiên lại mất thời gian để tổ chức. Hơn nữa, nhóm phải được quản lý bằng sự quan tâm và kỹ năng đặc biệt.
- Trước khi quyết định thành lập nhóm, hãy xem xét nhiệm vụ từ ba góc độ sau: tính phức tạp của nhiệm vụ, tính phụ thuộc lẫn nhau giữa các phần riêng lẻ của nhiệm vụ, các mục tiêu của nhiệm vụ.

2

NỀN TẢNG CHO SỰ THÀNH CÔNG

Các yếu tố cần thiết để xây dựng nhóm hiệu quả

Nội dung chính:

- *Tầm quan trọng của năng lực và sự đóng góp của các thành viên trong nhóm*
- *Tại sao nhóm phải có mục tiêu rõ ràng và các định mức về hiệu suất hoạt động kèm theo?*
- *Tại sao cần có sự tận tâm đối với mục tiêu chung?*
- *Tại sao mọi thành viên đều phải đóng góp và cùng được hưởng lợi?*
- *Cơ cấu tạo điều kiện và môi trường có tính hỗ trợ sẽ khuyến khích thành công của nhóm như thế nào?*
- *Tại sao các mục tiêu của nhóm phải phù hợp với các mục tiêu chính của tổ chức?*

Nếu sau khi phân tích tình hình thực tế, bạn nhận thấy thành lập nhóm là giải pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu, có lẽ bạn sẽ nhiệt tình chọn lựa các thành viên vào nhóm và giúp họ phối hợp ăn ý với nhau. Tuy nhiên, bạn hãy đừng vội vàng làm công việc đó mà trước tiên hãy dành thời gian suy nghĩ bạn sẽ cần những điều kiện gì để đạt hiệu quả cao nhất cho nhóm sắp thành lập của mình.

Các học giả và chuyên gia tư vấn về quản lý đã nghiên cứu mô hình nhóm và hiệu suất làm việc theo nhóm trong suốt 20 năm qua. Khá nhiều bài viết về đề tài này đã được công bố, trong đó đa số đều nhất trí về các đặc điểm của một nhóm hoạt động hiệu quả. Chương này sẽ trình bày chủ yếu về những đặc điểm đó.

Lưu ý: Những đặc điểm cần thiết được nêu ở đây phần lớn được đúc kết từ hai luồng quan điểm chủ yếu về nhóm. Yếu tố năng lực và sự tận tâm cho một mục tiêu chung được phản ánh công trình nghiên cứu của R. Katzenbach và Douglas K. Smith - tác giả của cuốn sách nổi tiếng *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization (Trí tuệ của nhóm: Xây dựng tổ chức có hiệu suất hoạt động cao)* xuất bản năm 1993. Trong khi đó, Richard Hackman lại nêu lên hai đặc điểm quan trọng khác cần thiết cho sự thành công của nhóm - cơ cấu thuận lợi và môi trường khuyến khích - trong cuốn *Leading Teams (Lãnh đạo nhóm)* của Hackman được xuất bản năm 2002.

NĂNG LỰC

Để thành công, nhóm phải tập trung toàn bộ năng lực, kiến thức, kinh nghiệm và bí quyết chuyên môn cần thiết để thực hiện công việc. Bất kỳ sự yếu kém hay thiếu hụt về năng lực nào cũng đều ảnh hưởng tiêu cực đến mục tiêu của nhóm. Trong những trường hợp này, nhóm phải bù đắp các điểm còn yếu hay còn thiếu, hoặc tuyển thêm người có các kỹ năng mà nhóm đang cần - điều mà các nhóm thành công sẽ làm để có thể tiến lên phía trước.

Một số công ty đã phạm sai lầm khi sắp xếp thành viên của nhóm dựa trên chức vụ hay địa vị trong tổ chức. Có người đề xuất rằng: "Anh sẽ làm cho Susan giận dữ (hay ghen tỵ) nếu không đưa cô ta vào nhóm anh đấy", hoặc "Simon là giám đốc bán hàng toàn quốc, vì vậy nhớ đưa anh ta vào nhóm nhé". Đáng tiếc là cả cảm giác lo lắng về Susan lẫn chức danh của Simon đều không phải là lý do để kết nạp họ vào nhóm. Nếu bạn là trưởng nhóm, nhiệm vụ của bạn là đạt được một mục tiêu cụ thể, chẳng hạn như thiết kế dòng sản phẩm mới trong vòng 10 tháng, hoặc giảm chi phí sản xuất khoảng 1 triệu đô la mỗi năm. Thái độ của Susan không phải là yếu tố chính mà bạn nên cân nhắc. Tương tự như vậy, Simon có thể đóng góp cho nhóm những năng lực về tổ chức và kỹ thuật, nhưng nếu nhiệm vụ của Simon trong vai trò giám đốc bán hàng toàn quốc chiếm mất phần lớn thời gian của anh ta, thì những năng lực ấy sẽ không làm cho nhóm của bạn tiến bộ nhiều lắm. Do đó, bạn phải cần đến các cá nhân có thể và sẽ mang lại những năng lực quan trọng đối với hoạt động của nhóm.

Trên thực tế, lời khuyên này có thể được thay đổi một cách linh hoạt tùy theo tình hình cụ thể của tổ chức. Ví dụ, khi Susan ở vào vị thế cản trở quy trình của nhóm thì việc chọn cô vào nhóm có thể khiến cô đồng thuận với mục tiêu của nhóm, nhờ đó vô hiệu hóa sự nguy hiểm của cô đối với nhóm.

MỘT MỤC TIÊU CHUNG RÕ RÀNG VÀ CÓ ĐỊNH MỨC VỀ HIỆU SUẤT HOẠT ĐỘNG

Bạn đã bao giờ tham gia vào một nhóm không có ý tưởng rõ ràng về mục đích làm việc chưa? Nếu có, chắc bạn sẽ hiểu tại sao các nhóm như thế lại hiếm khi thành công. Làm sao có thể thành công khi các thành viên trong nhóm không được truyền đạt một mục tiêu chung rõ ràng. Mọi việc thậm chí còn tồi tệ hơn khi các nhà điều hành hay nhà tài trợ không chắc chắn về những gì họ muốn thực hiện.

Một cách để kiểm tra tính chất rõ ràng của mục tiêu chung là làm bài kiểm tra "Lời nói trong thang máy". Hãy chọn một thành viên trong nhóm và nêu câu hỏi sau: "Nếu bạn đi thang máy từ tầng một đến tầng hai với giám đốc điều hành của chúng ta và ông ấy hỏi nhóm bạn đang làm gì, bạn sẽ nói sao?". Tất cả thành viên trong nhóm cần giải thích một cách ngắn gọn và rõ ràng về mục tiêu của nhóm cho giám đốc điều hành hay cho bất kỳ một người nào. Dưới đây là hai câu trả lời được xem là đạt yêu cầu:

- "Chúng tôi đang thiết kế lại website với ba mục tiêu: hỗ trợ từng nhóm sản phẩm khác nhau, khả năng xử lý nhanh hơn, ít tốn kém hơn và tăng cường thông tin cho khách hàng."
- "Nhóm chúng tôi đang sắp xếp lại toàn bộ quy trình dịch vụ khách hàng. Nếu chúng tôi thành công, 95% cuộc điện thoại khách hàng gọi đến sẽ chỉ do một đại diện dịch vụ xử lý, và 80% các cuộc gọi sẽ được giải quyết trong vòng ba phút."

Mọi người trong nhóm bạn có thể phác họa mục tiêu của nhóm một cách đơn giản và rõ ràng như thế không? Việc truyền đạt mục tiêu của mọi người có thống nhất với nhau không? Nếu

bạn trả lời "không" cho một trong hai câu hỏi, nghĩa là nhóm bạn đang có vấn đề gì đó cần phải giải quyết. Mục tiêu của nhóm nhìn chung sẽ được cấp quản lý giao cho nhóm. Cấp quản lý này nhìn thấy vấn đề hay cơ hội và muốn nhóm giải quyết những điều đó. Mô hình lý tưởng nhất là cấp quản lý sẽ xác định mục đích chung cho nhóm, còn biện pháp tiến hành cụ thể sẽ giao lại cho nhóm tự quyết định. Tuy nhiên, các thành viên trong nhóm phải chia sẻ mọi thông tin và sự hiểu biết về mục tiêu chung đó, nếu không, họ có thể lạc vào các đường hướng khác nhau, làm tiêu hao cả thời gian lẫn nguồn lực, gây nên tình trạng mâu thuẫn và tranh cãi.

Sau khi mục tiêu chung đã được thông suốt và thấu hiểu, các thành viên trong nhóm sẽ phối hợp với cấp quản lý để làm rõ mục tiêu đó theo các định mức về hiệu suất hoạt động. Trong ví dụ về việc sắp xếp lại quy trình dịch vụ khách hàng ở trên, nhóm đã định rõ mục tiêu là: "95% cuộc điện thoại khách hàng gọi đến sẽ do một đại diện dịch vụ duy nhất xử lý, và 80% tất cả các cuộc gọi sẽ được giải quyết trong vòng ba phút". Những định mức như thế này không chỉ làm rõ hơn mục tiêu của nhóm, mà còn tạo cơ sở đánh giá quy trình hoàn tất mục tiêu. Ví dụ, nhóm này có thể lập các điểm mốc giữa kỳ như sau:

- Trong vòng 6 tháng, 50% cuộc gọi đến của khách hàng sẽ được một đại diện dịch vụ duy nhất giải quyết.
- Trong vòng 9 tháng, 75% cuộc gọi đến của khách hàng sẽ được một đại diện dịch vụ duy nhất giải quyết.
- Trong vòng 12 tháng, 95% cuộc gọi đến của khách hàng sẽ được một đại diện dịch vụ duy nhất giải quyết.

Nếu không có định mức về hiệu suất hoạt động, nhóm sẽ không thể xác định được liệu các phương pháp họ đang thực hiện có đưa họ đến thành công hay không.

HẾT MÌNH VÌ MỤC TIÊU CHUNG

Sự hiểu biết về mục tiêu chung là yêu cầu hết sức quan trọng, nhưng một nhóm thực sự hiệu quả còn đòi hỏi nhiều hơn thế. Các thành viên trong nhóm phải tận tâm với mục tiêu đó. Có sự khác biệt lớn giữa sự hiểu biết và thái độ tận tâm. Sự hiểu biết đảm bảo rằng mọi người nắm vững định hướng công việc, còn thái độ tận tâm là một phẩm chất thuộc về bản năng, thôi thúc mọi người làm việc và tiếp tục công việc kể cả khi gặp trở ngại, khó khăn.

Ít có nhóm nào phải đối mặt với điều kiện khắc nghiệt hơn Nhóm Khám Phá do Lewis và Clark dẫn đầu. Mỗi thành viên đều biết rằng mục tiêu của mình là đi dọc con sông Missouri đến thượng nguồn, rồi tìm đường ra Thái Bình Dương. Hiểu được mục tiêu này là phần dễ dàng, còn phần khó khăn là phải chèo thuyền ngược dòng nước dữ dội của sông Missouri, chống chọi với hàng đàn muỗi đói vào mùa hè và cái lạnh cắt da vào mùa đông, vất vả vượt qua những dốc núi dựng đứng, đối mặt với các thổ dân thù địch, hay cầm cự trong cơn đói và nuôi ý chí để tiếp tục cuộc hành trình kéo dài nhiều ngày tháng. Trong những điều kiện như thế thì việc bỏ cuộc cũng là điều tự nhiên. Nhưng các thành viên của Nhóm Khám Phá vẫn kiên trì, bởi vì họ tận tâm với mục tiêu của mình - mục tiêu mà họ hiểu là rất quan trọng đối với các nhà lãnh đạo của họ, với tổng thống và với nước Mỹ còn non trẻ đang đứng sau họ. Sự hết mình vì mục tiêu là nguồn gốc của sinh lực và lòng can đảm mà họ cần để tiếp tục cuộc hành trình và tiến lên phía trước.

Qua ví dụ trên, ta thấy sự tận tâm là hệ quả của một mục đích có ý nghĩa. Mọi người phải thấy được mục tiêu của nhóm có ý nghĩa quan trọng và xứng đáng với những nỗ lực bỏ ra. Thiếu một mục đích như thế, một số thành viên sẽ không gắn kết mục tiêu cá nhân với mục tiêu của nhóm. Họ sẽ không hết lòng với nhóm hay mục tiêu của nhóm.

Sự tận tâm cũng là hệ quả của tinh thần làm chủ và có trách nhiệm đối với mục tiêu chung. Hãy xem ví dụ sau:

Một số cá nhân thuộc các bộ phận khác nhau của công ty được tập hợp lại để giải quyết một vấn đề quan trọng: công ty của họ đang để mất khách hàng về tay một đối thủ cạnh tranh hiện đang cung cấp dịch vụ tương tự như của họ, nhưng với giá thấp hơn đáng kể. Mức giá thấp hơn này là kết quả của việc đối thủ có hiệu suất cung cấp dịch vụ cao hơn. Giải pháp duy nhất là tìm cách cung cấp giá trị lớn hơn cho khách hàng, chẳng hạn như mức giá thấp hơn, dịch vụ tốt hơn hay kết hợp cả hai giá trị này.

Mọi thành viên trong nhóm đều hiểu được tầm quan trọng của mục tiêu. Quyền lợi kinh tế của họ cũng như tương lai của đồng nghiệp họ đều phụ thuộc vào thành công này. Và vì cấp quản lý không bắt buộc các thành viên trong nhóm phải làm thế nào để đạt được mục tiêu, nên họ có cảm giác được làm chủ cả về nỗ lực lẫn kết quả, và cùng nhau chịu trách nhiệm cho kết quả đó.

Đó là sự tận tâm. Đừng nhầm lẫn sự tận tâm chung của nhóm với sự hòa hợp trong tập thể. Việc mọi người thân thiện với nhau không quan trọng bằng việc họ sẵn sàng kề vai sát cánh để cùng hoàn thành công việc. Một mục tiêu mà tất cả đều xem là quan trọng sẽ đẩy lùi sự bất hòa trong tập thể.

Bạn có thể nhận ra sự tận tâm chung của nhóm qua những lời lẽ, ngôn từ mà các thành viên trong nhóm sử dụng. Khi họ dùng từ chúng ta, chúng tôi thay cho tôi, anh (chị) và họ, có nghĩa là nhóm đang có sự tận tâm chung. Những câu nói sau đây sẽ thể hiện một tinh thần làm việc theo nhóm:

- *"Chúng ta* đang tiến triển tốt, nhưng mỗi người trong *chúng ta* phải đuổi kịp tốc độ chung."
- *"Chúng ta* đang ở đâu so với lịch trình?"

- "Kế hoạch của *chúng ta* vẫn đang trong giai đoạn hình thành."
- "Hãy cho *chúng tôi* ba tháng và được phép truy cập dữ liệu khách hàng, *chúng tôi* sẽ triển khai một kế hoạch khả thi."

Thái độ tận tâm với mục tiêu chung sẽ dễ xây dựng hơn nếu nhóm của bạn chỉ có ít thành viên. Quân đội đã nhận ra tầm quan trọng của "sự liên kết theo nhóm nhỏ" khi khuyến khích cá nhân tận tâm với đơn vị và mục tiêu của đơn vị. Vì lý do đó, một số chuyên gia cho rằng một nhóm không nên có quá 10 thành viên, và thậm chí càng ít càng tốt nếu trong nhóm hội đủ mọi kỹ năng cần thiết.

Sự tận tâm của các thành viên được nâng cao thông qua những phần thưởng xứng đáng. Nếu mọi người biết rằng sự thăng tiến, tiền thưởng và các khoản tăng lương... gắn liền với đóng góp của họ cho thành tựu chung của nhóm, thì sự tận tâm của họ sẽ tăng lên. Ngược lại, nếu các thành viên nhận thấy phần lớn tiền thưởng sẽ chảy vào túi cấp trên, thì sự tận tâm của họ cũng không còn.

Xử lý thành viên quan trọng nhưng không tận tâm

Lý tưởng nhất là mỗi thành viên trong nhóm đều đóng góp một kỹ năng cần thiết và tận tâm với mục tiêu chung. Nhưng thực tế không thể lý tưởng như những gì bạn mong đợi. Có thể bạn sẽ gặp phải tình huống như: nhà quản lý cấp cao chỉ định một người vào nhóm của bạn vì người này sở hữu một kỹ năng đặc biệt mà nếu không có nó, nhóm bạn có thể thất bại nhưng bạn nhanh chóng nhận thấy rằng người này không hề tận tâm với mục tiêu chung của nhóm. Ví dụ, cá nhân này có thể bực bội khi không được thực hiện những công việc mà anh ta cho là quan trọng hơn. Vậy bạn nên xử lý người này như thế nào khi giả sử rằng không ai khác trong tổ chức có được kỹ năng đặc biệt như của anh ta? Ở đây có một số đề xuất:

- Giải thích rõ với người đó rằng mục tiêu của nhóm sẽ đóng góp vào mục tiêu của công ty như thế nào.
- Chứng minh những quyền lợi mà người đó sẽ được hưởng nếu tích cực tham gia vào nhóm.
- Nếu tất cả các biện pháp đều thất bại, hãy tranh thủ sự ủng hộ của nhà điều hành, nhà tài trợ hay cấp trên của cá nhân đó - những người có thể thành công hơn bạn trong việc thuyết phục thành viên thiếu tận tâm này rằng công việc của anh ta sẽ hỗ trợ cho mục tiêu của công ty thông qua đóng góp của anh ta cho nhóm của bạn.

Để hiểu thêm về các vấn đề khó khăn liên quan đến nhóm, hãy xem "Hướng dẫn giải quyết vấn đề của nhóm" ở phụ lục C.

MỌI THÀNH VIÊN ĐỀU ĐÓNG GÓP VÀ CÙNG ĐƯỢC HƯỞNG LỢI

Bạn đã bao giờ tham gia một đội chèo thuyền chưa? Công việc chèo thuyền không có chỗ cho người lười biếng. Tất cả thành viên trong nhóm đều phải khua mái chèo của mình với cùng cường độ và tốc độ với những người khác. Tinh thần và cách thức làm việc của nhóm cũng phải tương tự. Tiến trình công việc phụ thuộc vào sự đóng góp của mọi người để cùng vươn tới mục tiêu. Những cá nhân chỉ biết đưa ra quan điểm của mình trong các buổi họp nhưng lại không chịu thực hiện sẽ khiến công việc trì trệ và làm nản chí các thành viên trong nhóm. Nếu các thành viên trong nhóm muốn đạt được những giá trị cụ thể, họ phải hành động thực sự. Điều đó cũng có nghĩa là nhóm không thể chấp nhận bất cứ cá nhân nào không hành động mà lại được hưởng lợi.

Tuy nhiên, điều đó không đồng nghĩa với việc mọi thành viên phải dành số thời gian như nhau cho các hoạt động của nhóm. Ví dụ: một giám đốc vẫn có thể là thành viên bình thường trong nhóm, mặc dù phần lớn thời gian của họ là để giao phó, phân công, chỉ đạo... nhiệm vụ cho người khác. Đóng góp của vị giám đốc này có thể là bảo đảm nguồn lực hoặc hỗ trợ nhóm trong phạm vi tổ chức. Dù một số người có thể không nhìn nhận đóng góp này là công việc thực sự, thế nhưng nó lại có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành công của nhóm.

Trưởng nhóm cũng phải làm việc như mọi thành viên khác, kể cả chia sẻ những công việc khó khăn. Trưởng nhóm không thể vừa là thành viên trong nhóm, lại vừa có cách cư xử như một vị "sếp" giao toàn bộ công việc cho người khác. Vì thế vai trò của người trưởng nhóm vẫn có gì đó chưa rõ ràng: họ vừa phải giữ trách nhiệm lãnh đạo trong một khoảng thời gian nào đó lại vừa phải là thành viên bình thường của nhóm trong thời gian còn lại. Trong số các vai trò này, vai trò lãnh đạo quan trọng hơn và đây là công việc thực sự của thành viên này.

Vì mỗi thành viên đều phải đóng góp vào công việc của nhóm, nên mỗi thành viên cần nhận được lợi ích rõ ràng tương ứng. Những lợi ích này có thể thể hiện dưới nhiều hình thức: sự động viên tinh thần do làm công việc thú vị và ý nghĩa, kinh nghiệm học hỏi hữu ích cho nghề nghiệp tương lai, hay tiền thưởng... Thiếu lợi ích rõ ràng, mọi người sẽ chỉ làm việc một cách cầm chừng. Những lợi ích được hưởng từ công việc sẽ thu hút sự quan tâm của mọi thành viên và như thế hiển nhiên nhiệm vụ của nhóm sẽ được ưu tiên hơn.

MÔI TRƯỜNG KHUYẾN KHÍCH

Nhóm là một tổ chức nhỏ được hình thành trong một môi trường hoạt động rộng lớn của các phòng ban. Nhóm phụ thuộc vào tổ chức ở một mức độ nào đó về nguồn lực, thông tin và sự hỗ trợ. Thái độ mà tổ chức biểu lộ (khuyến khích, bàng quan hay thù địch) với nhóm và mục tiêu của nhóm sẽ tác động trực tiếp đến hiệu quả làm việc của nhóm. Người xây dựng nhóm cần xem xét các yếu tố môi trường sau đây:

- **Sự hỗ trợ của cấp trên.** Sự hỗ trợ này vô cùng quan trọng, đảm bảo nguồn lực và giúp nhóm có thể tuyển chọn đúng người. Sự hỗ trợ của cấp trên còn ngăn chặn tình trạng các phòng ban và nhà quản lý đầy quyền lực có xu hướng làm tê liệt các nỗ lực của nhóm vì một lý do nào đó.
- **Cơ cấu không nặng về thứ bậc.** Nhóm sẽ làm việc hiệu quả và có khả năng thành công hơn nếu tổ chức không áp đặt một cơ cấu thứ bậc cứng nhắc. Một nhóm khi không nặng nề với các chức danh, thứ bậc sẽ tạo ra các thói quen có lợi cho công việc của nhóm, cụ thể là sẵn sàng chia sẻ thông tin, hợp tác khắp tổ chức và trao quyền cho nhân viên. Những thói quen này thường không có, hoặc rất hiếm thấy, trong các tổ chức mà cấp trên suy nghĩ mọi việc và chỉ đạo những người khác làm theo. Những tổ chức như vậy không phù hợp với mô hình làm việc theo nhóm.
- **Cơ chế khen thưởng phù hợp.** Những công ty còn chưa quen thuộc với hình thức làm việc theo nhóm cần kiểm tra cơ chế khen thưởng của mình trước khi thành lập nhóm. Công ty cần phải thiết lập sự công bằng trong việc khen thưởng cho thành công của cá nhân và nhóm. Đây là một trong những thử thách dễ làm nản chí các nhà tài trợ nhóm.

- **Kinh nghiệm làm việc theo nhóm.** Nhóm sẽ làm việc hiệu quả hơn khi công ty và các thành viên có nhiều kinh nghiệm làm việc theo nhóm. Kinh nghiệm đem lại sự hiểu biết sâu sắc về những điều có thể hữu ích cho việc thực hiện mục tiêu, cách tốt nhất để tổ chức các nguồn lực xoay quanh mục tiêu, và cách điều chỉnh nhóm tại những thời điểm khác nhau trong quá trình hoạt động. Nhiều công ty đã đề ra các phương pháp làm việc theo nhóm và họ luôn có lý do chính đáng để làm như vậy. Cụ thể là họ cần phát triển các kỹ năng như lắng nghe, giao tiếp với các đối tượng khác nhau, phối hợp với người bên ngoài nhóm và chuyên tâm vào nhiệm vụ chung.

Công ty của bạn đã khuyến khích công việc theo nhóm như thế nào và ở mức độ nào? Công ty đã sẵn sàng (thông qua đào tạo hoặc bằng kinh nghiệm) để giải quyết các vấn đề hay tận dụng các cơ hội bằng cách sử dụng nhóm chưa?

PHÙ HỢP VỚI MỤC TIÊU CỦA TỔ CHỨC

Sự phù hợp với mục tiêu của tổ chức là yếu tố cần thiết cuối cùng để nhóm hoạt động hiệu quả. Yếu tố này liên quan đến sự phối hợp kế hoạch, nỗ lực và khen thưởng tương ứng với mục tiêu cao nhất của tổ chức. Khi đó, mọi người hiểu được cả mục tiêu của tổ chức lẫn mục tiêu của phòng ban hoặc nhóm của mình. Trong một tổ chức như thế, mọi người sẽ làm việc theo một định hướng đúng đắn và cơ chế khen thưởng sẽ tạo động lực khuyến khích họ hành động như vậy.

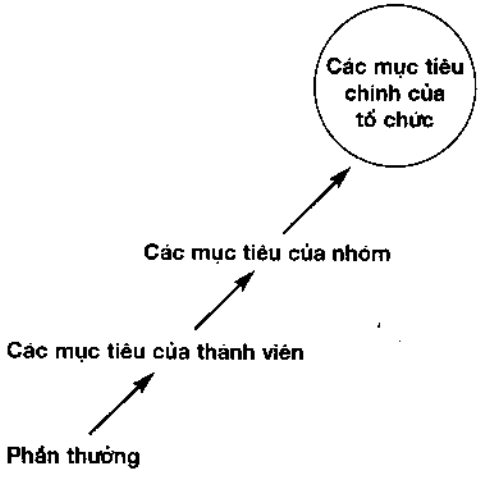
Nhóm cần phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Thậm chí nhóm không nên tồn tại nếu nó không phải là mô hình phù hợp nhất giúp tổ chức đạt được mục tiêu. Điều đó có nghĩa là các mục tiêu của nhóm phải phù hợp với các mục tiêu của tổ chức

và các thành viên trong nhóm nên có mục tiêu tương ứng với các mục tiêu chung của tổ chức thông qua nhóm của mình. Nỗ lực của mọi người cũng nên tương ứng với mục tiêu chung thông qua cơ chế khen thưởng. Điểm cuối cùng này rất quan trọng và nó chỉ bắt đầu từ cấp trên là nhà tài trợ. Vì nhà tài trợ có trách nhiệm cao nhất trước thành công của nhóm nên một phần trong quỹ khen thưởng của nhà tài trợ cần được gắn liền với hiệu suất hoạt động của nhóm. Tương tự, trưởng nhóm và các thành viên trong nhóm nên thấy được rằng phần thưởng của họ sẽ chịu ảnh hưởng trực tiếp từ kết quả làm việc của nhóm. Hình 2-1 minh họa sự phù hợp về các cấp độ công việc, mục tiêu và phần thưởng.

Sự phù hợp của nhóm với mục tiêu của tổ chức sẽ giúp mọi người cùng đi theo một hướng và là hướng khả thi nhất.

HÌNH 2-1

Sự phù hợp của nhóm đối với mục tiêu của tổ chức



TÓM TẮT

- Năng lực là yếu tố chính cho hiệu quả của nhóm. Một nhóm hiệu quả phải tập hợp được các thành viên với đầy đủ các kỹ năng quan trọng cần thiết. Những kỹ năng còn thiếu phải được bổ sung bằng cách tuyển dụng thêm thành viên hoặc thông qua đào tạo.
- Tận tâm với mục tiêu là một yếu tố quan trọng khác quyết định sự thành công của nhóm. Bạn có thể đạt được sự tận tâm bằng cách hướng nhóm đến các mục tiêu quan trọng và những điều thực sự có ý nghĩa đối với tổ chức, duy trì số lượng thành viên trong nhóm không quá 10 người, và bố trí công việc theo nhóm phù hợp với cơ chế khen thưởng rõ ràng.
- Mọi thành viên đều phải đóng góp để được hưởng lợi.
- Đảm bảo cơ cấu của tổ chức phù hợp với công việc theo nhóm và khuyến khích sự thành công của nhóm.
- Các mục tiêu của nhóm phải phù hợp với các mục tiêu của tổ chức.

3

THÀNH LẬP NHÓM

Chọn lựa thành viên và phương châm hoạt động của nhóm

Nội dung chính:

- *Xác định các mối đe dọa và cơ hội ở môi trường bên ngoài*
- *Những xu hướng về phong cách làm việc và lối sống có khả năng ảnh hưởng đến tổ chức*
- *Đánh giá khách hàng*
- *Những thay đổi trên đấu trường cạnh tranh*
- *Cơ cấu năm tác động của Porter*

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

Là chủ tịch một tổ chức phát triển cộng đồng, Mel không hài lòng với chất lượng và sự nhất quán trong các thông cáo báo chí định kỳ, cũng như các bài viết của báo chí mô tả hoạt động và quan điểm của tổ chức. Trước đó, các thành viên và giám đốc chương trình đã từng viết thư cho ban biên tập báo địa phương hoặc nộp các thông cáo báo chí bày tỏ quan điểm hay giới thiệu về các hoạt động của họ. Kết quả của việc này cũng tệ hại không kém! Mel biết rằng cần phải xây dựng một chiến lược truyền thông phù hợp và thống nhất. Ông nói: "Để thành công với vai trò một tổ chức, chúng ta phải thông tin cho cộng đồng kinh doanh địa phương - những người tình nguyện và đóng góp công sức cho nhiệm vụ của chúng ta - về những gì chúng ta đang làm để cải thiện nền kinh tế địa phương. Theo quan điểm của tôi, chúng ta cần chuyển sang bản tin hàng tháng, thông cáo báo chí có chất lượng chuyên nghiệp, các thông báo về sự kiện, và các bài xã luận để truyền đạt vấn đề của chúng ta". Các thành viên đều tán thành.

Được Mel khuyến khích, những người tình nguyện lập ra một nhóm truyền thông để đại diện cho quan điểm của nhân viên trong tổ chức. Họ đồng ý tập hợp, lập nhóm, chọn trưởng nhóm, phát triển và thực thi chiến lược truyền thông mới.

Mel thích ý tưởng này và đánh giá cao sáng kiến của họ. Ông nói: "Nếu các bạn đồng ý, tôi sẽ hỏi một người bạn là Helen LaTour xem liệu cô ấy có sẵn lòng giúp đỡ không. Cô ấy có nhiều kinh nghiệm về báo chí, và cô ấy đã soạn thảo các bản tin cho nhiều tổ chức khác nhau". Nhóm tình nguyện nhất trí rằng Helen có thể giúp họ làm việc thuận lợi và hiệu quả hơn. Một người nói: "Chúng ta sẽ bắt đầu họp vào tuần tới và tháng tới sẽ đệ trình lên ban lãnh đạo một chiến lược truyền thông mới".

Ví dụ này minh họa cách thành lập của một số nhóm và những nhân vật điển hình liên quan đến nhóm, bao gồm nhà tài trợ (Mel), trưởng nhóm (sẽ được xác định), các thành viên (những người tình nguyện), và trong một số trường hợp còn có thêm người hướng dẫn (Helen). Chúng ta cùng nghiên cứu chi tiết hơn về các nhân vật này.

NHÀ TÀI TRỢ

Dù nhóm do một nhà quản lý hay một đội ngũ nhân viên lập nên thì nhóm vẫn phải có một nhà tài trợ. Michael Wachter đã mô tả trong bài viết *8 Lies of Teamwork (8 sai lầm về làm việc theo nhóm)* như sau: *"Không nên thành lập nhóm, nếu không có một nhà tài trợ gắn bó với thành công của nhóm".* Nhà tài trợ đó nên là nhà quản lý hay điều hành có vai trò thật sự đối với kết quả làm việc và chịu trách nhiệm về hiệu suất hoạt động của nhóm. Nhà tài trợ nên có quyền xác định phạm vi công việc, cung cấp các nguồn lực cần thiết, chấp thuận hay từ chối công việc của nhóm. Trong ví dụ mở đầu chương này, nhà tài trợ đã thừa nhận nhiệm vụ của nhóm có ý nghĩa quan trọng. Mel công nhận tầm quan trọng của việc phải đề ra một chiến lược phù hợp và thống nhất nhằm quảng bá hình ảnh của nhóm đến công chúng. Trong vai trò là chủ tịch của tổ chức, ông rất quan tâm đến chiến lược và kết quả do nhóm đem

lại và ông có quyền xác định phạm vi công việc của nhóm truyền thông cũng như đánh giá công việc của nhóm.

Trong các tổ chức có quy mô lớn, nhà tài trợ cũng hành động với tư cách người hỗ trợ, cung cấp nguồn lực, bảo vệ nhóm và chống lại những thế lực phá hoại nội bộ, khuyến khích, động viên tinh thần làm việc cho nhóm. Nhà tài trợ giữ cho các dự án tồn tại bằng cách cung cấp ngân quỹ - đôi khi thông qua các kênh thông thường, và đôi khi được thực hiện một cách bí mật nhằm tránh những ý đồ chấm dứt hoạt động của nhóm, làm gia tăng giá trị của mục tiêu dự án đối với cấp quản lý cao hơn.

Nhà tài trợ nên bảo vệ cho các mục tiêu của nhóm ở mức độ cao nhất sao cho thành công của nhóm sẽ đóng góp vào thành công của tổ chức. Sự phù hợp của các mục tiêu nhóm đối với mục tiêu tổ chức làm cho công việc này trở nên dễ dàng hơn. Và như đã đề cập ở trên, nhà tài trợ phải bảo vệ nhóm trước những người chống đối cấp cao nếu những người này nhìn nhận hoạt động của nhóm là mối đe dọa cho lợi ích cá nhân của họ. Sự bảo vệ đó đặc biệt quan trọng khi một nhóm làm việc với mục đích phát triển các sản phẩm hay công nghệ mà sự thành công của chúng sẽ phá hủy nguồn lợi thu được từ các sản phẩm hiện tại hoặc làm cho chúng lỗi thời. Trong những trường hợp này, các nhà điều hành có quyền lực đại diện cho dòng sản phẩm hiện tại có thể chống đối mục tiêu của nhóm và dùng uy thế của họ để từ chối cấp vốn hoặc làm mất uy tín công việc của nhóm. Machiavelli đã cảnh báo những ai cố thay đổi hiện trạng đó như sau: *"Không có việc gì khó khăn và nguy hiểm hơn, với sự thành công mơ hồ hơn so với việc khởi đầu một trật tự mới, vì nhà cải cách luôn có những người chống đối vốn hưởng lợi từ trật tự cũ".*

Nhóm của bạn có một nhà tài trợ có tầm ảnh hưởng mạnh mẽ không? Nếu có, nhà tài trợ này có giữ vai trò cung cấp nguồn lực và bảo vệ nhóm khỏi những kẻ chống đối nội bộ không?

Nếu bạn là nhà quản lý cấp cao, hãy nghĩ đến những người mà bạn đề xuất vào vai trò nhà tài trợ nhóm. Họ có thật sự quan tâm tới thành công của nhóm không? Họ hành động với tư cách là người bảo vệ cho nhóm hay chỉ đơn giản là kiểm tra công việc? Bạn đã thu xếp để họ có vai trò cá nhân trong sự thành công hay thất bại của nhóm chưa?

Nhiệm vụ của nhà tài trợ nhóm

- Đảm bảo rằng tiến bộ của nhóm được truyền đạt cho mọi người trong tổ chức, đặc biệt là cấp lãnh đạo.
- Đảm bảo rằng ban quản lý cấp cao sẽ ủng hộ quyết định và định hướng của nhóm.
- Tỉnh táo trước bất kỳ thay đổi nào về mục tiêu của công ty có thể ảnh hưởng đến phương châm hoạt động của nhóm.
- Hãy nhớ rằng một số nhà quản lý không muốn cấp dưới của mình chia sẻ thời gian giữa các nhiệm vụ của nhóm và nhiệm vụ thường nhật. Hãy làm việc với các nhà quản lý này để khắc phục khó khăn.

TRƯỞNG NHÓM

Bất cứ nhóm nào cũng cần phải có một trưởng nhóm. Xét về nhiều khía cạnh, công việc của trưởng nhóm phần nào tương tự công việc của một nhà quản lý. Cả hai đều chịu trách nhiệm phải đạt được kết quả thông qua sự cố gắng của nhân viên và các nguồn lực khác. Và cũng như nhà quản lý, trưởng nhóm phải làm những công việc sau: cung cấp một cơ cấu cho các hoạt động của nhóm, giữ cho tầm nhìn được rõ ràng, điều phối các hoạt động,

đại diện cho nhóm trước những nhóm khác, thương thảo với nhà tài trợ, hòa giải mâu thuẫn, xác định các nguồn lực cần thiết, lập các điểm mốc, đảm bảo mọi người đều đóng góp và hưởng lợi tương xứng và giữ cho công việc tiến triển đúng hướng.

Tuy nhiên, nhà quản lý theo phong cách truyền thống sẽ giữ vai trò là người ra quyết định, người giao phó, người chỉ đạo và người lên kế hoạch làm việc cho nhân viên. Trong môi trường làm việc theo nhóm, những vai trò này không phát huy hết tác dụng của chúng. Trưởng nhóm không thể hành động như cấp trên mà thay vào đó, trưởng nhóm tiếp nhận ba vai trò mới: người khởi xướng, người làm gương, và người huấn luyện. Trưởng nhóm cũng phải làm việc tích cực như một thành viên bình thường.

Vậy trưởng nhóm phải có những đặc điểm như thế nào để phù hợp với phần lớn, hoặc tất cả, những công việc này? Trước hết, trưởng nhóm cần có các kỹ năng lãnh đạo theo phong cách truyền thống bao gồm: khả năng định hướng cho hành động của người khác, kỹ năng giao tiếp tốt, khả năng đưa ra và tiếp nhận thông tin phản hồi, khả năng làm việc với hiệu suất cao. Ngoài ra, trưởng nhóm cũng nên có thái độ tích cực đối với nhiệm vụ được thực hiện theo nhóm, nếu có kinh nghiệm về lĩnh vực này thì càng tốt.

Chọn trưởng nhóm

Nhà tài trợ có thể chỉ định một trưởng nhóm nếu nhóm này chỉ tồn tại trong thời gian ngắn, nếu nhu cầu về nhóm chỉ là tức thời (như trong tình huống khủng hoảng), hoặc nếu có một lý do nào đó về mặt tổ chức. Trong những trường hợp khác, nhóm có thể tự bầu chọn trưởng nhóm cho chính họ.

Một trưởng nhóm hay nhiều trưởng nhóm?

Mọi người thường nghĩ rằng bất cứ nhóm nào cũng cần đến một trưởng nhóm chính thức và duy nhất. Việc tập trung quyền lãnh đạo vào một người sẽ đảm bảo cho thẩm quyền đó có uy lực trọn vẹn. Quả thực, nhóm sẽ thực hiện công việc như thế nào nếu có hai trưởng nhóm luôn xung khắc với nhau? Và các thành viên trong nhóm sẽ theo sự chỉ đạo của ai?

Thực tế cho thấy không nhất thiết phải tập trung mọi quyền lực lãnh đạo vào một cá nhân duy nhất trong nhóm. Nhóm có thể bầu chọn hơn một trưởng nhóm miễn là phải đạt được sự nhất trí giữa các trưởng nhóm về phương pháp và mục tiêu công việc. Thành công của Meriwether Lewis cùng người đồng trưởng nhóm của ông - William Clark - trong việc dẫn dắt Nhóm Khám Phá đi xuyên qua miền Tây hoang dã dọc sông Mississippi là bằng chứng cho giá trị tiềm tàng của việc trao quyền lãnh đạo cho hai hoặc nhiều người. Cả Lewis và Clark đều đã từng phục vụ trong quân đội (Clark là chỉ huy của Lewis), cả hai luôn tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau và mỗi người đều có những kỹ năng quan trọng, hữu ích, bổ sung cho nhau trong chuyến thám hiểm. Sau đây là mô tả của sử gia Bernard DeVoto:

> *Lewis là một người khéo xử trí và có tư duy thương mại, còn Clark có các kỹ năng sắc sảo về đàm phán. Lewis đã đến Philadelphia để nâng cao kiến thức về thực vật học, động vật học, ngành hàng không. Lewis là một nhà khoa học, Clark là một kỹ sư và nhà địa lý, cũng như bậc thầy về xác định biên giới. Cả hai đều có kinh nghiệm về sông nước, nhưng Lewis công nhận rằng Clark giỏi hơn và thường giao cho ông nhiệm vụ quản lý tàu thuyền. Clark có khả năng giao tiếp khéo léo với dân da đỏ.*

Tính cách của họ cũng bổ sung cho nhau. Theo DeVoto, Lewis là một người nhanh trí và hướng nội, trong khi Clark lại

là người điềm tĩnh và hướng ngoại. Những gì người này thiếu lại được người kia bổ sung.

Tuy vậy, không phải mọi nhóm đều có thể hoạt động hiệu quả khi có nhiều trưởng nhóm. Điều quan trọng nhất là cần đảm bảo rằng các trưởng nhóm đều đồng thuận đối với mục tiêu chung và quy mô của mục tiêu ấy.

Bất luận do sự bổ nhiệm, chỉ định hay được bầu chọn, trưởng nhóm vẫn phải có thẩm quyền chính thức. Nhưng một nhóm cũng cần sự lãnh đạo ở các cấp bậc khác nhau. Ví dụ, một số thành viên trong nhóm có thể được phân công phát triển và thử nghiệm mẫu sản phẩm mới. Khi đó sẽ cần đến cấp lãnh đạo trong "nhóm nhỏ thuộc nhóm" này để điều hành công việc, giao tiếp với người khác và đảm bảo các nguồn lực cần thiết cho nhóm hoạt động. Người trưởng nhóm của đội ngũ này sẽ không có thẩm quyền chính thức, nhưng vẫn phải thực hiện các chức năng của một trưởng nhóm.

Nhiệm vụ của một trưởng nhóm

- Thông báo thường xuyên về tiến độ và các vấn đề nan giải với nhà tài trợ của nhóm.
- Định kỳ đánh giá hoạt động của nhóm, quan điểm của các thành viên, và cách mỗi thành viên tự nhìn nhận về sự đóng góp của mình.
- Đảm bảo rằng tất cả mọi thành viên đều đóng góp ý kiến và ý kiến đó được mọi người lắng nghe.
- Chia sẻ công việc giữa các thành viên trong nhóm.
- Không hối thúc hành động với tư cách cấp trên.

THÀNH VIÊN NHÓM

Trọng tâm của nhóm không phải là người đứng đầu mà là các thành viên. Tất nhiên, một nhà tài trợ tốt có thể tạo điều kiện và đảm bảo nguồn lực, cũng như có thể đẩy mạnh hiệu suất làm việc và giữ cho hoạt động được tập trung. Nhưng các thành viên trong nhóm vẫn là những người làm phần lớn công việc. Do đó, việc lựa chọn đúng người có những kỹ năng phù hợp vào nhóm là yếu tố vô cùng quan trọng.

Khi Lewis và Clark công bố chọn thành viên cho Nhóm Khám Phá, có nhiều người tình nguyện đăng ký. Nhưng cả hai đủ nhạy bén để chỉ nhận những người nào có khả năng quan trọng có thể đóng góp hữu ích cho sự thành công của nhóm. Nhiều người lịch lãm, giao tiếp tốt đã đăng ký nhưng đều bị từ chối. Ngay cả Benjamin Smith Barton - giảng viên sinh vật của Lewis và là một trong những nhà tự nhiên học lỗi lạc thời đó, cũng không được chọn. Kiến thức của Barton sẽ đóng góp nhiều cho một nhiệm vụ trong sứ mệnh của nhóm, đó là liệt kê quần thể động thực vật ở vùng miền Tây nước Mỹ. Nhưng Lewis nghĩ rằng Barton, lúc ấy đã 37 tuổi, độ tuổi không còn phù hợp với những gian truân của cuộc hành trình phía trước.

Khi chọn thành viên cho nhóm, hai trưởng nhóm này đã nghĩ đến những thanh niên có sức khỏe dẻo dai, có nghị lực và kỹ năng sống trong môi trường tự nhiên. Sử gia quá cố Stephen Ambrose đã viết như sau: *"Lewis và Clark chú trọng vào khả năng chịu đựng gian khổ, kỹ năng săn bắn, sức khỏe và nghị lực, sự phù hợp của các thành viên đối với một cuộc hành trình dài ở nơi hoang dã"*. Và chính những tiêu chuẩn chọn lựa khắt khe này đã được đền đáp bằng sự thành công của đoàn thám hiểm.

Theo các chuyên gia, tuyển chọn các thành viên phù hợp vào nhóm là giai đoạn tốn nhiều công sức nhất trong việc xây

dựng nhóm. Một nhóm có thể tiếp nhận thành viên theo một hoặc nhiều cách sau đây:

- **Phân công.** Nhà tài trợ chọn nhân viên và mời họ tham gia nhóm
- **Tình nguyện.** Những nhân viên quan tâm đến công việc tình nguyện đăng ký làm thành viên của nhóm
- **Chỉ định.** Những người quan tâm đến dự án chỉ định các nhân viên có kỹ năng phù hợp và là những người mà họ tin tưởng

Không có phương pháp nào là hoàn toàn tối ưu để lựa chọn thành viên cho nhóm. Mỗi phương pháp đều có thể giúp nhóm có được những thành viên ưu tú, đồng thời cũng có khả năng tuyển chọn sai người, đặc biệt là khi tổ chức có bộ máy nặng nề. Hãy xem ví dụ sau:

- Nhà tài trợ đã chọn được hầu hết các thành viên cho nhóm thiết kế website mới, trong đó có Hugh - một trợ thủ đắc lực của nhà tài trợ. Hugh không hiểu biết về công nghệ thông tin, cũng không có kỹ năng đặc biệt nào để đóng góp cho nhóm. Mục đích duy nhất của anh ta khi tham gia vào nhóm là báo cáo lại cho nhà tài trợ vốn không tin tưởng các thành viên khác trong nhóm. Đối với nhóm, Hugh là một người thừa, một kẻ vô dụng. Các thành viên trong nhóm nhanh chóng phát hiện vai trò của anh ta và có những phản ứng tiêu cực.
- Ann tình nguyện tham gia vào một nhóm được tổ chức để tái sắp xếp quy trình đáp ứng đơn hàng của công ty. Ann không quan tâm nhiều lắm đến mục tiêu của nhóm, nhưng cô xem việc gia nhập nhóm này là một cách để cô đối mặt với Katherine - trưởng nhóm và là một nhà quản lý đang trên đà thăng tiến. Ann còn lo rằng đối thủ chính của cô đã

tham gia vào nhóm. Cô lập luận: "Nếu cô ta vào nhóm đó thì tốt hơn là mình cũng nên làm như vậy". Rõ ràng là sự tận tâm của Ann không hướng về mục tiêu của nhóm, mà bắt nguồn từ mục đích tư lợi của bản thân cô. Những cá nhân như Ann không nên đưa vào nhóm.

- Harry tình nguyện tham gia nhóm trên. Anh quan tâm đến quy trình đáp ứng đơn hàng hiện tại và tin rằng vị trí của tổ chức sẽ bị ảnh hưởng xấu, nếu nhóm thay đổi triệt để quy trình đó. Mục đích của anh khi tham gia nhóm là tự bảo vệ bản thân. Sự tận tâm của Harry không dành cho mục tiêu chung của nhóm mà vì muốn giữ nguyên hiện trạng. Tuyệt đối không nên chọn những người như Harry vào nhóm vì công việc của nhóm sẽ gặp khó khăn rất nhiều.
- Ralph chỉ định Muriel - một trong những người sẽ báo cáo trực tiếp cho ông - vào nhóm thiết kế website. Ông tự nhủ: "Đây sẽ là cơ hội tốt để cô ấy học hỏi kinh nghiệm". Tất nhiên, sự tham gia của Muriel sẽ có lợi cho việc phát triển nghề nghiệp của cô, nhưng liệu có thật tốt cho nhóm không? Cô phải đóng góp những gì để giúp nhóm hoàn thành nhiệm vụ?

Bạn đã từng gặp trường hợp nào tương tự như thế trong tổ chức của bạn chưa? Nếu có, bạn hãy chú ý. Trong từng ví dụ trên, mỗi cá nhân đều gia nhập nhóm với một lý do không đem lại lợi ích cho nhóm trong việc đạt được mục tiêu đề ra. Nên tránh lựa chọn những thành viên như vậy khi xây dựng nhóm. Tuy nhiên, trường hợp của Muriel vẫn có thể chấp nhận được, nếu cô là người có năng lực và học hỏi nhanh. Nhưng việc đạt được mục tiêu của nhóm phải được ưu tiên hơn việc phát triển năng lực của các thành viên.

Đánh giá kỹ năng

Việc lựa chọn thành viên vào nhóm nên được quyết định dựa trên kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Hãy xem ví dụ được Gregory Watson mô tả trong cuốn *Strategic Benchmarking (Tạo điểm chuẩn chiến lược):*

Trở lại cuối thập niên 1970, ban lãnh đạo Công ty Ô tô Ford đã đặt cược cả tương lai của công ty vào một mẫu xe mới mà về sau trở nên nổi tiếng với cái tên Taurus. Nếu như trước đây, mọi bộ phận trong công ty đều tham gia thiết kế mẫu xe mới, thì lần này, công việc lại được giao cho một nhóm xuyên chức năng do một giám đốc dự án tên là Lew Veraldi đứng đầu. Veraldi được tự ý chọn lựa các thành viên vào nhóm và ông làm việc đó bằng cách xác định tất cả các lĩnh vực chuyên môn và thị trường cần thiết liên quan đến quá trình sản xuất và đưa mẫu xe mới ra thị trường. Thành viên trong nhóm được chia thành hai cấp: khoảng 10 nhân viên chủ chốt và hơn 400 thành viên khác. Sẽ phải mất rất nhiều công sức để thực hiện nhiệm vụ, trong khi chỉ có một phần nhỏ trong số các thành viên có thể dành trọn thời gian của mình cho công việc của nhóm Taurus. Tuy nhiên, mỗi thành viên trong nhóm đều đóng góp mọi bí quyết và nguồn lực của mình.

Đánh giá kỹ năng là quy trình gồm hai giai đoạn. Giai đoạn đầu tiên là hướng đến công việc và xác định những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Về cơ bản, đây là những gì Veraldi đã làm khi vạch ra tất cả các lĩnh vực về chuyên môn và thị trường. Ví dụ, ông tuyển nhân viên từ bộ phận kỹ thuật, sản xuất, dịch vụ, thu mua, pháp lý, bán hàng và tiếp thị. Những người này cùng đại diện cho các kỹ năng và nguồn lực cần thiết để sản xuất và bán loại ô tô mới mà họ đang thiết kế.

Giai đoạn hai của quy trình sẽ đánh giá kỹ năng hướng đến con người trong tổ chức và xác định những người có các kỹ năng

phù hợp. Nhóm phải bao gồm những người hội đủ mọi kỹ năng có ích cho công việc - cho dù đó là kỹ năng chuyên môn, giải quyết vấn đề, tương tác cá nhân, hay tổ chức.

- **Kỹ năng chuyên môn.** Khả năng trong lĩnh vực chuyên môn cụ thể, chẳng hạn như về nghiên cứu thị trường, tài chính, lập trình phần mềm, v.v.
- **Kỹ năng giải quyết vấn đề.** Khả năng của cá nhân trong việc phân tích các tình huống khó khăn hay bế tắc, đồng thời biết tìm ra giải pháp tháo gỡ. Những người sáng tạo thường có nhiều thói quen tốt giúp họ nhận ra những cách giải quyết vấn đề mà người khác không thấy. Nếu bạn là trưởng nhóm, bạn cần đưa những người biết giải quyết vấn đề vào nhóm, nếu không, mọi người sẽ chỉ biết trông chờ vào các giải pháp của bạn và đó không phải là phương pháp hoạt động theo nhóm.
- **Kỹ năng tương tác cá nhân.** Khả năng làm việc hiệu quả với người khác - một đặc điểm rất quan trọng khi thực hiện công việc theo nhóm.
- **Kỹ năng tổ chức.** Khả năng giao tiếp với các bộ phận khác, sự am hiểu về tình hình trong công ty và khả năng sở hữu một mạng lưới xã hội. Người có kỹ năng tổ chức sẽ giúp nhóm thực hiện công việc và tránh mâu thuẫn với các phòng ban và nhân viên của họ.

Những người xây dựng nhóm phải xem xét kỹ lưỡng các kết quả mà họ hy vọng là nhóm sẽ đạt được, cũng như phải xác định các hoạt động khác nhau nhằm tạo ra kết quả ấy. Sau đó, họ phải trao đổi với nhau xem các hoạt động đó cần những kỹ năng cụ thể nào.

Khi thành lập nhóm, các nhà quản lý thường có xu hướng giới hạn việc phân tích trong các kỹ năng chuyên môn, nghĩa là

những khả năng chuyên môn cụ thể sẽ giữ vai trò quan trọng đến mức những người xây dựng nhóm quá tập trung vào chúng và xem nhẹ những kỹ năng khác. Như Jeffrey Polzer viết: *"Đây là một điểm khởi đầu hợp lý, bởi vì một nhóm phát triển phần mềm sẽ không thể làm việc tốt nếu không có các lập trình viên nắm vững ngôn ngữ lập trình sẽ được dùng cho dự án, cũng như một dàn nhạc không thể hòa tấu bản nhạc hay nếu không có các nhạc sĩ tài năng"*. Không may là sự tập trung vào các kỹ năng chuyên môn thường lấn át mối quan tâm đến các kỹ năng tổ chức và tương tác cá nhân mà về lâu dài có thể rất quan trọng. Ví dụ, một lập trình viên giỏi vẫn có thể làm chậm trễ tiến độ của nhóm nếu người đó cố tình che giấu thông tin về công việc của mình, không sẵn sàng hợp tác, hoặc xích mích với các thành viên khác. Trong khi đó, một người chỉ có kỹ năng chuyên môn trung bình, nhưng lại có kỹ năng tổ chức tuyệt vời, sẽ có thể là thành viên giá trị nhất trong nhóm nhờ vào khả năng tập hợp các nguồn lực, cũng như tranh thủ sự giúp đỡ từ các bộ phận khác...

Polzer cảnh báo rằng đôi khi một người đóng góp nhiều kỹ năng quan trọng lại gặp khó khăn trong việc hợp tác với người khác. Ông kết luận rằng các điểm yếu về tương tác cá nhân của một người có thể giải quyết được thông qua huấn luyện và một số biện pháp khác. Vì thế, các nhà quản lý nên ý thức được những đặc điểm tích cực và tiêu cực của một thành viên tiềm năng. Rất ít cá nhân hội đủ cả bốn kỹ năng: chuyên môn, giải quyết vấn đề, tương tác cá nhân và tổ chức. Vì vậy, một trong những mục tiêu của việc chọn thành viên phải là tận dụng được tài năng sẵn có và từng bước vô hiệu hóa điểm yếu của họ.

Hầu hết các chuyên gia trong lĩnh vực thành lập nhóm đều cảnh báo rằng hiếm khi có thể tập hợp đủ mọi kỹ năng cần thiết vào một nhóm. Và trong hầu hết trường hợp, bạn dường như không thể tính toán hết mọi kỹ năng cần thiết. Jon Katzenbach

và Douglas Smith đã lưu ý như sau: *"Nhóm thành công luôn có đủ mọi kỹ năng cần thiết để đáp ứng mục tiêu và hiệu suất hoạt động của mình. Tuy nhiên, hầu hết các nhóm đều chỉ suy luận ra những kỹ năng họ cần sau khi nhóm đã thành lập"*. Vì thế, một trưởng nhóm sáng suốt phải tìm những người có cả các kỹ năng quý giá lẫn khả năng học hỏi cái mới khi cần thiết.

Nhóm những người thiếu ngủ của Edison

Hiếm có nhóm nào tạo được nhiều đột phá quan trọng như nhóm do Thomas Edison thành lập. Nhóm được đặt tên là "Insomnia Brigade" (Nhóm thiếu ngủ), vì người đứng đầu của nhóm đã ngày ngày đốc thúc công việc và chỉ ngủ khoảng bốn giờ mỗi đêm. Kết quả là nhóm phát minh của Edison đã giành được hàng trăm bằng sáng chế và giới thiệu hàng chục sản phẩm quan trọng trong suốt những thập niên cuối của thế kỷ 19.

Nhóm Insomnia Brigade được thành lập khi Edison nhận thấy tiềm năng thương mại khổng lồ của bóng đèn điện. Biết rằng sẽ phải thử nghiệm nhiều lần với các thiết kế và nguyên vật liệu nên ông đã xây dựng một nhóm gồm các kỹ sư cơ khí có kỹ năng thổi kính và có thể làm việc liên tục trong phòng thí nghiệm. Các kỹ năng của họ đã giúp ông kiểm tra hàng trăm mẫu để tìm ra chất liệu dây tóc chỉ trong một thời gian ngắn. Cuối cùng, bóng đèn chân không cháy bằng dây tóc đã chứng minh được tiện ích của nó. Nhưng vẫn còn cần nhiều cuộc thử nghiệm với vật liệu này trước khi có thể thương mại hóa ý tưởng của Edison. Các kỹ sư mà ông tập hợp được đã giúp ông vượt qua những nhà phát minh khác cũng đang nỗ lực làm điều tương tự.

Bổ sung hoặc loại bớt thành viên nhóm

Hãy sẵn sàng bổ sung các thành viên mới, cũng như có thể nói lời cảm ơn và từ biệt với những người khác trong suốt quá trình tồn tại của nhóm. Các thành viên và kỹ năng mới có thể trở nên thiết yếu khi công việc thay đổi và nhóm đang tiến gần đến mục tiêu. Hãy xem ví dụ sau về một nhóm chịu trách nhiệm thiết kế lại toàn bộ chức năng dịch vụ khách hàng của công ty. Ban đầu, đây chỉ là một nhóm nhỏ gồm năm thành viên. Sau năm đầu tiên, nhóm tuyển thêm năm thành viên nữa - mỗi người đều đại diện cho một dòng sản phẩm của công ty. Khi nhóm đã hoàn tất kế hoạch tái sắp xếp dịch vụ khách hàng, nhóm chuyển sang giai đoạn thực hiện. Lúc này, nhóm tuyển thêm những người đóng vai trò chính yếu để thực hiện kế hoạch.

Một điểm cần thận trọng khi bổ sung hay loại bớt thành viên là các thành viên phải từng bước điều chỉnh bản thân cho phù hợp với phong cách làm việc của nhóm. Họ tìm kiếm những cách thức hiệu quả trong việc ra quyết định cũng như giao tiếp với các thành viên khác. Họ đồng nhất khái niệm nhóm với các thành viên còn lại. Mối liên kết này suy yếu khi có quá nhiều người tham gia rồi lại rời khỏi nhóm. Những người ở lại sẽ phải bỏ nhiều thời gian để định hướng các thành viên mới và học cách hợp tác với họ, chưa kể thành viên cũ còn phải bỏ nhiều thời gian hơn để tìm cách lấp đầy chỗ trống do những thành viên đã rời khỏi nhóm để lại. Vì thế, bạn hãy hạn chế sự thay đổi thành viên ở mức thấp nhất có thể.

Khi một ứng viên cho vị trí thành viên mới trong nhóm đã được xác định, nhóm nên thảo luận với nhà tài trợ về sự đóng góp mà người này có thể mang lại cho nhóm. Ngoài ra, bạn cũng nên tham khảo ý kiến cấp trên trực tiếp của ứng viên này, vì việc tham gia vào nhóm sẽ lấy bớt thời gian mà người đó dành cho những nhiệm vụ thường nhật của mình. Khi có được sự nhất trí của tất cả các bên, bạn có thể mời ứng viên này tham gia vào nhóm.

Số lượng thành viên trong nhóm

Số lượng thành viên trong nhóm phụ thuộc vào mục tiêu và nhiệm vụ của nhóm. Nhìn chung, nhóm nhỏ với từ năm đến mười thành viên sẽ hiệu quả nhất khi nhiệm vụ phức tạp và đòi hỏi các kỹ năng đặc biệt. Những nhóm lớn hơn (lên đến 25 người) có thể hiệu quả nếu nhiệm vụ tương đối đơn giản và các thành viên trong nhóm đồng ý giao nhiệm vụ cho những nhóm nhỏ hơn khi cần thiết. Việc nhóm có thành viên là số lẻ có thể sẽ thuận lợi cho việc ra quyết định vì các cuộc biểu quyết trên nguyên tắc đa số sẽ không bao giờ cho ra tỉ số hòa.

Số lượng thành viên trong nhóm chỉ nên vừa đủ để thực hiện công việc. Nếu quá ít người, tiến trình công việc sẽ bị chậm lại và nhóm có thể sẽ thiếu các kỹ năng cần thiết. Ngược lại, khi có quá nhiều người, tiến trình cũng sẽ chậm lại vì mọi người phải bỏ nhiều thời gian và công sức để giao tiếp và điều hành. Ngoài ra còn có vấn đề liên quan đến thái độ tận tâm: sự tận tâm của cá nhân đối với nhóm và mục tiêu của nhóm thường có xu hướng giảm khi nhóm được bổ sung quá nhiều người.

Hai tác giả Jon Katzenbach và Douglas Smith trình bày một số dấu hiệu sau để nhận biết mức độ vừa phải xét về mặt quy mô của nhóm :

- Nhóm có thể tập hợp dễ dàng và thường xuyên.
- Các thành viên có thể giao tiếp tự nhiên và thân thiện.
- Không cần bổ sung người nào để thực hiện công việc.

Nhiệm vụ của các thành viên trong nhóm

- Hoàn tất mọi nhiệm vụ được giao đúng thời hạn đề ra.
- Truyền đạt những điều chưa hài lòng và những mối quan tâm liên quan đến nhóm với trưởng nhóm và các thành viên khác.
- Hỗ trợ trưởng nhóm và tất cả các thành viên khác.
- Hỗ trợ mọi người khi họ cần giúp đỡ và sẵn sàng yêu cầu giúp đỡ khi cần.

NGƯỜI HƯỚNG DẪN

Nhân vật cuối cùng liên quan đến nhóm là người hướng dẫn. Khác với những thành viên khác, người hướng dẫn không nhất thiết lúc nào cũng có mặt. Họ chỉ có mặt những khi nhóm thật sự cần giúp đỡ.

Người hướng dẫn thường là một chuyên gia tư vấn từ bên ngoài hoặc là một nhân viên quản lý nguồn nhân lực đã được đào tạo đặc biệt về phương pháp làm việc theo nhóm. Không như các thành viên trong nhóm, họ không tham gia vào các nhiệm vụ của nhóm, mà thay vào đó, họ tư vấn chuyên môn hoặc hỗ trợ để tối ưu hóa việc hợp tác và giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm cũng như giữa nhóm với tổ chức. Trong ví dụ đầu tiên của chúng ta, Mel có Helen - một người giàu kinh nghiệm về lĩnh vực truyền thông - giúp cho nhóm truyền thông mới phát triển chiến lược. Điển hình hơn, một người hướng dẫn sẽ quan sát các tương tác trong nhóm với tư cách là một bên trung gian thứ ba và sẽ lên tiếng khi thấy quy trình làm việc bị vướng vào mâu thuẫn, thiếu các điểm nhấn cần được ưu tiên rõ ràng, hay đưa ra cơ hội hợp tác cao hơn.

Ở những công ty lớn có tổ chức mô hình làm việc theo nhóm, người hướng dẫn thường đảm trách nhiệm vụ huấn luyện công việc theo nhóm. Các nhân viên chưa có kinh nghiệm làm việc theo nhóm được gửi đến một hội thảo kéo dài hai hoặc ba ngày do người hướng dẫn - cũng là giảng viên đào tạo - phụ trách.

BẢN TUYÊN BỐ NỘI DUNG HOẠT ĐỘNG CỦA NHÓM

Tập hợp được các thành viên phù hợp trong nhóm là yếu tố quan trọng, nhưng điều quan trọng không kém là việc xây dựng một bản tuyên bố nội dung hoạt động giải thích rõ ràng bản chất công việc và kỳ vọng của cấp quản lý về kết quả hoạt động của nhóm. Không có bản tuyên bố chính thức đó, nhóm có thể đi chệch hướng khiến cho hoạt động của nhóm không còn phù hợp với các mục tiêu ban đầu do tổ chức đề ra. Và để soạn thảo được bản tuyên bố nội dung hoạt động cho nhóm, cấp quản lý phải truyền đạt rõ ràng những gì nhóm nên làm - một bước quan trọng khi các nhà lãnh đạo thiếu sự nhất trí. Hãy xem ví dụ sau:

Phil là nhà tài trợ cho kế hoạch tái sắp xếp các hoạt động dịch vụ khách hàng và đáp ứng đơn hàng của công ty. Là một người hay góp ý phê bình thẳng thắn, ông tỏ ra không hài lòng về thời gian đáp ứng đơn hàng và về sự yếu kém trong việc phục vụ khách hàng của công ty. Hơn nữa, ông cho rằng chi phí cho các hoạt động đó đang ở mức quá cao. Vì vậy, ông giao cho Lila phụ trách một nhóm có nhiệm vụ cải thiện những vấn đề này.

Phil đang dự kiến những hình thức cắt giảm ngân sách nào? Chính xác thì những lời than phiền của ông về hệ thống hiện tại là gì? Thành công được kỳ vọng sẽ như thế nào? Lila cố

khai thác thêm thông tin từ Phil nhưng vô hiệu. Ông quá bận rộn để có thể nghĩ đến mọi thứ, trong khi lại quá hăm hở đặt mục tiêu cho nhóm. Các nhà điều hành khác trong công ty tuy quan tâm đến việc cải thiện này, nhưng cũng giống như Phil, họ không có ý tưởng rõ ràng về kết quả mà họ muốn đạt được. Vì thế, khi Lila thăm dò các nhà quản lý cao cấp về vấn đề trên, cô cũng không có được câu trả lời cụ thể nào. Thiếu hướng dẫn rõ ràng, Lila và các thành viên trong nhóm đành phải tự triển khai nhiệm vụ và đặt tiêu chí thành công của riêng họ.

Nhóm cứ thế xúc tiến công việc và Lila báo cáo tiến độ cho Phil sau một thời gian cố gắng. Nguồn lực luôn là một vấn đề nan giải, đặc biệt là vì Lila chưa bao giờ biết chắc cô có thể tiêu bao nhiêu tiền và có thể đưa vào nhóm bao nhiêu người ở những giai đoạn quan trọng. Mọi yêu cầu về nguồn lực phải được thương thảo theo từng trường hợp riêng lẻ với Phil.

Cuối cùng, nhóm cũng hoàn tất nhiệm vụ khi đáp ứng tất cả các mục tiêu mà họ tự suy đoán. Nhóm đã cắt giảm một phần ba thời gian đáp ứng đơn hàng. Giờ đây 90% cuộc gọi của khách hàng có thể được giải quyết chỉ với một cuộc điện thoại duy nhất. Và tổng chi phí cho những bộ phận này được cắt giảm 2%. Nhóm đã tổ chức buổi tổng kết báo cáo về các nhiệm vụ của mình bằng một bữa tiệc tối linh đình, sau đó các thành viên quay lại nhiệm vụ thường nhật trước đây.

Tuy nhiên, cấp quản lý lại không hài lòng với kết quả đó. Phil nói với Lila: "Cô đã làm việc khá tốt đấy. Những kết quả cải thiện mà cô có được rất quan trọng, nhưng chúng tôi lại trông chờ những cải cách tổ chức có ảnh hưởng sâu rộng hơn và tiết kiệm chi phí nhiều hơn". Lila sững người và hơi bất bình. Cô nghĩ: "Nếu muốn như vậy thì tại sao ông ấy không chịu nói trước?".

Những tình huống tương tự như Lila khá phổ biến, nhưng bạn có thể tránh được bằng bản tuyên bố nội dung hoạt động của nhóm. Bản tuyên bố này là một văn bản ngắn gọn, bao gồm một số hay tất cả các nội dung sau:

- Tên nhà tài trợ của dự án
- Mối liên hệ và ưu tiên công việc của nhóm đối với các mục tiêu của phòng ban và công ty
- Kế hoạch thời gian dự kiến cho công việc
- Mô tả ngắn gọn về các kết quả của dự án
- Các lợi ích của dự án
- Ngân sách, các khoản phân phối và nguồn lực có sẵn cho nhóm
- Quyền hạn của nhóm
- Chữ ký của nhà tài trợ

Một bản tuyên bố hợp lý sẽ chỉ ra mục đích, nhưng không nêu rõ phương pháp thực hiện. Trưởng nhóm và các thành viên tự bàn bạc và quyết định phương pháp thực hiện. Việc cấp lãnh đạo quyết định nhóm cần phải làm gì và làm như thế nào sẽ ảnh hưởng không tốt đến bất kỳ lợi ích nào phát sinh từ nỗ lực của nhóm. Richard Hackman đã nói rõ hơn về điều này trong cuốn sách *Leading Teams* của mình. Ông viết: *"Sự chỉ đạo không rõ ràng và quá trừu tượng có thể làm lãng phí thời gian của các thành viên trong nhóm và đẩy họ vào thế mâu thuẫn khi họ phải đấu tranh để nhất trí về những gì họ cho rằng thật sự cần làm. Ngược lại, sự chỉ đạo quá rõ ràng và chi tiết có thể làm giảm sự tận tâm của các thành viên đối với công việc và đôi khi xúi giục những hành vi ngoài mong đợi hay thậm chí là thiếu đạo đức"*. Theo cách nhìn nhận của ông, nhà tài trợ phải quân bình việc hướng dẫn nhóm sao cho không quá nhiều hoặc quá ít.

Như Hackman giải thích trong hình 3-1, các nhóm sẽ thực hiện nhiệm vụ tốt nhất, khi mục tiêu được xác định rõ ràng còn phương pháp thực hiện thì để nhóm tự thực hiện và quản lý công việc đã được định hướng theo mục tiêu. Ông viết: *"Khi mục đích được xác định rõ ràng, còn biện pháp thì để ngỏ, các thành viên trong nhóm có thể (và trên thực tế thì họ được khuyến khích) dồn toàn bộ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của họ vào việc lập kế hoạch và thực hiện phương thức hoạt động phù hợp với tình huống và mục tiêu của nhóm".* Điều này không có nghĩa là việc xác định rõ mục đích và phương pháp nhất định dẫn đến thất bại. Nhưng trường hợp này giống một tổ làm việc theo kiểu truyền thống và không được trao quyền hơn là mô hình nhóm.

HÌNH 3-1

Phương pháp và mục đích

Xác định rõ biện pháp?	Xác định rõ mục đích? Không	Xác định rõ mục đích? Có
Không	**Hỗn loạn**	**Công việc tự quản lý, định hướng theo mục tiêu**
Có	**Đi chệch hướng (tệ nhất)**	**Nguồn nhân lực bị lãng phí**

Khi đã lập xong bản tuyên bố và tổ chức nhóm, nhóm này có thể bắt tay vào tìm kiếm và xác định biện pháp hành động của riêng mình bằng cách lập ra một *kế hoạch dự án*. Với sự chấp thuận của nhà tài trợ, kế hoạch này sẽ trở thành phần hai của bản tuyên bố.

Kế hoạch dự án là điều đặc biệt hữu ích đối với các nỗ lực lớn và phức tạp, bởi kế hoạch đó sẽ cung cấp nhiều chi tiết hơn về nhiệm vụ, điểm mốc, kết quả có thể đạt được, các nguy cơ rủi ro và thời gian biểu. Kế hoạch dự án giống như một bản đồ chỉ đường cho nhóm và các bên liên quan khác.

HƯỚNG ĐẾN HÀNH VI PHÙ HỢP THÔNG QUA CƠ CHẾ KHEN THƯỞNG

Phần cuối cùng trong quy trình thành lập nhóm được thảo luận trong chương này là tạo động lực làm việc cho nhóm. Nếu nhân viên không thấy được phần thưởng cũng như không có động lực để thực hiện công việc của nhóm thì họ sẽ ít bận tâm đến những mục tiêu này. Thay vào đó, sự quan tâm của họ sẽ dành cho những nhiệm vụ thường nhật của họ - những nhiệm vụ vốn sẽ được thưởng dựa trên cơ chế trả lương theo công việc, có nhiều triển vọng thăng tiến, và đôi khi là tiền thưởng dựa trên hiệu suất làm việc. Đây chính là những động lực làm việc hướng nỗ lực của nhân viên phù hợp với các mục tiêu cao hơn của tổ chức. Vậy bạn cần phải hành động để hướng những nỗ lực của các thành viên phù hợp với mục tiêu của nhóm. Tuy nhiên, điều đó đặt ra một số vấn đề nan giải sau đây:

- Cơ chế khen thưởng thay đổi như thế nào khi các thành viên trong nhóm có thể bỏ ra X% thời gian của họ cho công việc thông thường nhằm đáp ứng mục tiêu phòng ban của họ và Y% cho công việc theo nhóm nhằm phục vụ các mục tiêu khác?
- Công việc theo nhóm đòi hỏi mức độ phụ thuộc lẫn nhau cao và tinh thần trách nhiệm đối với kết quả chung. Vì thế, cơ chế khen thưởng nên dựa trên những đóng góp cá nhân cho mục tiêu của nhóm hay trên hiệu suất hoạt động của cả nhóm?

- Nếu áp dụng cơ chế khen thưởng theo nhóm, làm thế nào tránh được tình trạng không làm mà hưởng - tức khen thưởng cho cả những thành viên không đóng góp? Những thành viên làm việc tích cực trong nhóm sẽ chán nản, phẫn nộ nếu họ biết rằng những người khác cũng được hưởng lợi tương đương như họ, dù không có đóng góp nào đáng kể.

Việc lập cơ chế khen thưởng cho nhóm khá phức tạp. Một mặt, tổ chức đã có cơ chế khen thưởng chung, không liên quan đến nhóm. Thông thường, đa phần mọi người không muốn thay đổi cơ chế đó. Ngoài ra, việc khen thưởng nhóm một cách công bằng, trong khi vẫn có thể ngăn cản hành vi không làm mà hưởng, là yêu cầu khó khăn. Không dễ tìm ra giải pháp tối ưu cho vấn đề này. Nói chung, cách làm đơn giản nhất là loại những người không làm mà hưởng ra khỏi nhóm ngay từ đầu. Nếu một vài người vì lý do nào đó mà lọt qua quy trình tuyển chọn thành viên của nhóm, trưởng nhóm nên nói lời cảm ơn vì những đóng góp của họ rồi trả họ về với những nhiệm vụ thông thường của họ.

TÓM TẮT

- Nhóm nào cũng cần có một nhà tài trợ biết quan tâm đến sự thành công của nhóm. Nhà tài trợ đó nên là một nhà quản lý hoặc điều hành có ảnh hưởng thật sự đến kết quả và chịu trách nhiệm về hiệu suất hoạt động của nhóm. Nhà tài trợ này cũng phải có thẩm quyền xác định phạm vi công việc, cung cấp những nguồn lực cần thiết, chấp thuận hay từ chối hoạt động của nhóm.
- Trưởng nhóm phải nắm vững nhiều chức năng của một nhà quản lý truyền thống. Ngoài ra, trưởng nhóm còn phải đảm nhận thêm ba vai trò mới là người khởi xướng, người làm gương và người huấn luyện.

- Việc lựa chọn các thành viên vào nhóm nên được quyết định dựa trên các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Trước tiên, hãy phân tích mục tiêu nhằm xác định những kỹ năng về chuyên môn, giải quyết vấn đề, tương tác cá nhân và tổ chức nhằm đạt được mục tiêu ấy, sau đó hãy xác định và tuyển chọn những người hội đủ các kỹ năng này.
- Số lượng thành viên trong nhóm nên vừa đủ để triển khai công việc.
- Một bản tuyên bố hoạt động của nhóm sẽ giải thích rõ ràng bản chất công việc và kỳ vọng của cấp quản lý về kết quả sau cùng. Bản tuyên bố này đồng thời định hướng nỗ lực của nhóm theo ý đồ phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Việc xây dựng bản tuyên bố giúp nhà quản lý có thể truyền đạt rõ ràng những công việc mà nhóm nên làm.
- Hãy dùng cơ chế khen thưởng để hướng mối quan tâm của các thành viên trong nhóm cho phù hợp nhất với mục tiêu của tổ chức.

4

XUẤT PHÁT ĐÚNG VỊ TRÍ

Những bước khởi đầu quan trọng

Nội dung chính:

- *Tổ chức cuộc họp ra mắt*
- *Chấp nhận các nguyên tắc quyết định*
- *Lên kế hoạch và lịch trình cho công việc*
- *Nhất trí về các biện pháp thực hiện*
- *Xây dựng ngân sách*
- *Thiết lập cơ chế duy trì sự hợp tác của nhóm*
- *Đề ra các tiêu chí về hành vi*

Sau khi nhóm đã được thành lập và bản tuyên bố của nhóm đã được thông qua, bạn cần phải tiến hành một số công việc quan trọng trước khi bắt đầu thực hiện nhiệm vụ. Phải thiết lập các nguyên tắc về người ra quyết định và cách thức ra quyết định, cũng như về phong cách đối xử với nhau giữa các thành viên. Phải soạn thảo các kế hoạch triển khai công việc của nhóm. Cần phân chia công việc thành những phần nhỏ dễ quản lý hơn, đặt ra giới hạn thời gian và phân công nhiệm vụ cho cá nhân phù hợp. Đây chỉ là một số vấn đề mà nhóm phải giải quyết ngay từ khi bắt đầu công việc. Nhóm phải cùng nhau xây dựng cơ cấu để có thể hoàn thành công việc của nhóm một cách hiệu quả nhất. Nhiều vấn đề quan trọng có thể được giải quyết ngay trong cuộc họp nhóm đầu tiên.

TỔ CHỨC BUỔI HỌP RA MẮT

Cách tốt nhất để giới thiệu nhóm là một cuộc họp toàn nhóm - một cuộc họp chính thức và nghiêm túc. Chắc chắn là giữa trưởng nhóm hoặc nhà tài trợ và các thành viên sẽ cần đến một vài cuộc thảo luận và lên kế hoạch trước khi triệu tập buổi họp ra mắt này. Song những cuộc gặp gỡ không chính thức này vẫn không thể thay thế cho cuộc họp có sự tham gia của tất cả các thành viên, trưởng nhóm, nhà tài trợ và đôi khi còn có cả lãnh đạo cấp cao của tổ chức.

Việc tham gia cuộc họp này đóng vai trò quan trọng đặc biệt về mặt tâm lý, nhất là đối với những nhóm phân tán về mặt địa

lý vì các thành viên của nhóm ít khi có cơ hội tập trung lại sau này. Việc gặp mặt ngay từ điểm khởi đầu hành trình dài và tìm hiểu nhau ở mức độ cá nhân sẽ giúp các thành viên có thái độ tận tâm và ý thức rằng cả nhóm, cả dự án này, đều mang một ý nghĩa quan trọng. Thật khó hình dung rằng ý thức về tầm quan trọng của nhóm cũng như sự tận tâm gắn liền với các mục tiêu chung sẽ được phát triển và duy trì như thế nào nếu các thành viên trong nhóm không hề biết mặt nhau. Nếu thật sự có người không thể tham gia cuộc họp ra mắt, bạn nên thu xếp để người đó có thể hiện diện ảo thông qua màn hình hội thảo video. Tất nhiên, trong nhiều trường hợp, một số nhóm vẫn thành công nếu duy trì được sự đồng nhất của nhóm và các mục tiêu chung, và việc mọi thành viên đều có mặt không hẳn lúc nào cũng sẽ đem lại lợi ích to lớn cho nhóm nhưng việc không cùng tham gia là một bất lợi bằng mọi cách nên tránh.

Sự hiện diện của nhà tài trợ trong cuộc họp ra mắt cũng cần thiết vì hình ảnh của họ thể hiện tầm quan trọng của nhiệm vụ mà nhóm được giao phó. Hai chuyên gia Jon Katzenbach và Douglas Smith đã viết:

> *Khi các thành viên của nhóm tập trung lại với nhau lần đầu tiên, mọi người sẽ kiểm tra các dấu hiệu mà những người khác đưa ra để xác nhận, hoãn lại hay gạt bỏ các giả định và mối quan tâm của mình. Họ đặc biệt chú ý đến những người nắm quyền: trưởng nhóm và bất cứ nhà điều hành nào chịu trách nhiệm thiết lập, giám sát hoặc có thể gây ảnh hưởng đến nhóm. Và những cách hành xử của các nhà lãnh đạo này luôn quan trọng hơn những gì họ nói. Nếu một nhà điều hành bỏ ra ngoài để gọi điện thoại khi cuộc họp vừa mới bắt đầu được mười phút, rồi sau đó không quay lại, thì mọi người đều suy ra một thông điệp tiêu cực từ hành động đó.*

Dưới đây là một số điều bạn nên thực hiện trong cuộc họp nhóm đầu tiên:

- Đảm bảo sự rõ ràng về thành phần của nhóm. Có thể nhóm có những thành viên chủ chốt tham gia suốt quá trình nhóm tồn tại hoặc có những thành viên thứ yếu với khả năng đóng góp giới hạn chỉ tham gia vào nhóm trong một thời gian nhất định. Tuy vậy, hãy khẳng định rằng tất cả đều là thành viên của nhóm và hãy chào đón tất cả mọi người trong buổi họp ra mắt này.
- Giải thích nội dung bản tuyên bố của nhóm. Nhà tài trợ hay trưởng nhóm nên giải thích mục tiêu, kết quả cần đạt được, kế hoạch thời gian thực hiện v.v. trong bản tuyên bố.
- Hãy giải thích kỹ lưỡng để những người có liên quan đều hiểu biết và nhất trí về bản tuyên bố. Nếu người lãnh đạo chỉ trình bày về mục tiêu, kết quả được mong đợi, v.v. thì bạn chưa thể đảm bảo được mọi thành viên trong nhóm đều thông suốt và nhìn nhận vấn đề theo cùng một cách. Hãy khuyến khích mọi người tham gia thảo luận về bản tuyên bố với mục tiêu đạt được sự nhất trí cao nhất.
- Nhà tài trợ nên giải thích tầm quan trọng của mục tiêu của nhóm và mục tiêu này sẽ phù hợp với các mục tiêu lớn của tổ chức như thế nào. Nhân viên cần biết rằng họ tham gia vào một tập thể để giành được kết quả quan trọng đối với tổ chức và với chính bản thân họ.
- Hãy mô tả những nguồn lực có sẵn cho nhóm và những nguồn bên ngoài mà các thành viên có thể tiếp xúc. Đó có thể là nhân viên trong công ty, nhân viên của đối tác, nhà cung ứng, hoặc khách hàng.
- Hãy mô tả các cơ chế khuyến khích và tạo động lực làm việc cho nhóm. Ngoài cơ chế khen thưởng thông thường, các

thành viên sẽ nhận được gì nếu đạt được hoặc vượt chỉ tiêu của nhóm?

- Hãy giới thiệu để mọi người làm quen với nhau. Bạn hãy tận dụng cuộc họp ra mắt như một cơ hội để thực hiện mục đích này. Nếu nhóm có quy mô tương đối, hãy để những người tham gia tự giới thiệu về bản thân, nói vắn tắt về lai lịch và chuyên môn của mình, đồng thời trình bày những nguyện vọng mà họ có thể đóng góp vào thành tích chung của nhóm.

Vào cuối cuộc họp ra mắt, các thành viên phải nhận thức một cách rõ ràng về phương hướng, tầm quan trọng của mục tiêu đối với tổ chức, cách đánh giá thành quả sau cùng và những phần thưởng họ có thể nhận được. Họ nên biết những ai tham gia vào nhóm và những đóng góp của mỗi người. Và họ nên bắt đầu nghĩ về mình như một nhóm thật sự. Tinh thần làm việc theo nhóm chỉ có thể phát triển theo thời gian và thông qua những kinh nghiệm được chia sẻ. Tuy nhiên, bạn nên ươm mầm cho những hạt giống này ngay từ buổi họp ra mắt.

THỐNG NHẤT VỀ CÁCH THỨC RA QUYẾT ĐỊNH

Ngay từ đầu, nhóm cần phải nhất trí về cách thức ra quyết định. Nếu thiếu sự nhất trí này, nhóm sẽ lãng phí nhiều thời gian, hoặc đưa ra những quyết định không được sự ủng hộ của nhiều người. Sau đây là một vài quyết định cần được nhóm thông qua:

- Có nên thay thế một mục tiêu phụ bằng một mục tiêu khác không?
- Ba giải pháp thiết kế sản phẩm mới đã được thảo luận. Nhóm sẽ chọn giải pháp nào?

- Nhóm cần được tư vấn. Vậy nhóm nên thuê nhà tư vấn nào và phạm vi tham gia tư vấn ở mức độ nào?
- Nhóm đang chi tiêu vượt ngân sách. Vậy nhóm nên cắt giảm hoạt động nào?

Nếu vấn đề không thuộc phạm vi nhóm thì quyết định sẽ thuộc về trách nhiệm của các nhà điều hành và quản lý. Những cá nhân này đảm nhận việc xác định vấn đề, tìm kiếm và phân tích các giải pháp, tham khảo từ những nguồn thông tin phù hợp. Sau đó, họ ra quyết định và chịu trách nhiệm về kết quả sau cùng. Việc ra quyết định trong phạm vi trách nhiệm của mình là một trong những việc mà nhà quản lý và điều hành phải thực hiện. Họ có thể dựa trên thông tin của người khác nhưng họ không buộc phải tuân theo quan điểm của người khác.

Việc ra quyết định trong nhóm lại không hoàn toàn như vậy. Bên cạnh quyền ra quyết định đối với mục tiêu của nhóm và mức độ nguồn lực được phân chia cho nhóm, các nhà quản lý còn có quyền quyết định về:

- Nhân sự
- Khoản chi tiêu vượt quá ngân sách
- Nguồn lực bên ngoài
- Những thay đổi về chính sách và mục tiêu chung của toàn tổ chức
- Những chọn lựa ảnh hưởng đến khách hàng, như việc định giá và các đặc tính kỹ thuật của sản phẩm
- Những thay đổi về kết quả cần đạt được và lịch trình làm việc của nhóm.

Mặt khác, nhóm cũng cần có thẩm quyền tuyệt đối về các quyết định liên quan đến quy trình và hoạt động của nhóm. Ngoài ra, nhóm có thể đưa ra những quyết định liên quan đến

nguồn lực trong giới hạn ngân sách đã định. Để tránh mâu thuẫn, hãy đảm bảo rằng nhóm của bạn, nhà tài trợ của nhóm và cấp quản lý có sự hiểu biết chung về những quyết định mà nhóm có thể đưa ra cũng như những quyết định sẽ được thực hiện bên ngoài phạm vi nhóm.

Quy trình ra quyết định có ý nghĩa quan trọng

Nhiều nghiên cứu cho thấy các thành viên rất quan tâm đến quy trình ra quyết định của nhóm. Họ muốn việc này phải rõ ràng, công bằng, thậm chí mọi người có thể chấp nhận một quyết định không thuận lợi cho họ chỉ cần họ tin rằng quy trình ra quyết định đó diễn ra công bằng. Tin tưởng là yếu tố quan trọng trong vấn đề này. Nhân viên phải tin vào quyết định của những người lập ra quy trình quyết định. Nếu họ nhận thấy có sự thiếu trung thực hay hành vi tư lợi nào, họ sẽ không chấp nhận quyết định đó.

Nếu bạn là trưởng nhóm, một trong những điều bạn phải thực hiện trước tiên là thống nhất với cả nhóm về người ra quyết định cũng như cách thức ra quyết định. Người ra quyết định sẽ là trưởng nhóm hay một số cá nhân nào đó, hay tất cả các thành viên đều có tiếng nói chung? Quyết định sẽ được thực hiện như thế nào? Có theo nguyên tắc đa số không? Liệu nhóm có cần đạt được sự nhất trí tuyệt đối trong tất cả mọi quyết định không? Quyết định đó có thể thay đổi không? Nếu có, nhóm sẽ sửa đổi quyết định theo hình thức nào?

Sau đây là một số phương pháp ra quyết định phổ biến:

- **Nguyên tắc đa số.** Các thành viên mang thông tin vào cuộc họp, thảo luận và biểu quyết. Quyết định nhận được trên 50% phiếu bầu sẽ được chọn.

- **Nhất trí.** Mọi thành viên trong nhóm phải đồng ý chọn một phương án. Nhóm phải đề xuất các giải pháp thay thế mới, nếu không đạt được sự nhất trí.
- **Một nhóm nhỏ quyết định.** Một nhóm gồm những cá nhân có kinh nghiệm và kỹ năng liên quan sẽ được chọn để ra quyết định.
- **Trưởng nhóm quyết định.** Trưởng nhóm thu thập ý kiến của các thành viên trong nhóm và tự mình đưa ra quyết định.

Khi chọn phương án ra quyết định, nhóm nên cân nhắc sự cân bằng giữa các yếu tố. Các thành viên trong nhóm càng tham gia nhiều vào quá trình thảo luận, càng có nhiều khả năng họ sẽ ủng hộ quyết định. Do đó, phương pháp nhất trí và nguyên tắc đa số có thể giúp khơi dậy lòng tận tâm của nhóm. Tuy nhiên, những phương pháp này lại đòi hỏi khá nhiều thời gian. Nếu bạn không có thời gian, hãy xem xét sử dụng các phương pháp khác nhau cho những loại quyết định khác nhau. Ví dụ, bạn có thể đạt được sự nhất trí về những vấn đề quan trọng đối với các thành viên trong nhóm và dùng phương pháp khác cho những quyết định còn lại.

Dù bạn chọn phương pháp ra quyết định nào, thì việc thiết lập các phương pháp quyết định trong giai đoạn khởi đầu của nhóm vẫn mang ý nghĩa hết sức quan trọng. Nếu cách thức ra quyết định không được tất cả mọi thành viên thông qua thì sẽ dễ dẫn đến những cuộc cãi vã và bất đồng không cần thiết. Nếu thời gian và thực tế cho thấy cách thức ra quyết định đã chọn lựa không hỗ trợ nhiều cho mục tiêu chính, bạn hãy điều chỉnh chúng cho phù hợp hơn.

Thận trọng với sự nhất trí

Rất dễ nhầm lẫn sự nhất trí về một vấn đề với sự đồng lòng ủng hộ. Hai khái niệm này không phải lúc nào cũng đồng nhất. Chuyên gia tư vấn Michael Wachter cho rằng, những điều được nhất trí một cách nhanh chóng thường là do một số người cố tình biểu quyết để chấm dứt sự bế tắc và chuyển sang vấn đề khác. Điều đó không thể hiện sự ủng hộ thật sự đối với quyết định. Trong nhiều trường hợp, một số thành viên có thể nhất trí với một quyết định nào đó vì họ hiểu rằng họ sẽ nhận được sự ủng hộ của các đồng nghiệp về một vấn đề khác để đáp lại sự nhất trí đó. Những hành vi như vậy không phải là biểu hiện của sự nhất trí.

LẬP KẾ HOẠCH VÀ LỊCH TRÌNH CÔNG VIỆC

Một đặc điểm của bản tuyên bố là nhấn mạnh vào mục đích hơn là vào phương pháp thực hiện. Đặc biệt là với nhóm dự án, nhà tài trợ nên xác định rõ ràng mục đích được yêu cầu, còn kế hoạch sẽ do trưởng nhóm cũng như các thành viên trong nhóm tự thảo luận. Với mục đích được đặt ra, nhóm có thể áp dụng các phương pháp đã được kiểm nghiệm qua thời gian để lập kế hoạch làm việc và cùng triển khai kế hoạch đó. Trên thực tế, vì nhiều nhóm là nhóm dự án nên những phương pháp được kiểm nghiệm qua thời gian này cũng chính là những phương pháp mà các giám đốc dự án đã sử dụng từ 60, 70 năm trước đó.

Quản lý dự án là quy trình giám sát một nỗ lực tập trung bị ràng buộc bởi thời gian và được định hướng theo mục tiêu từ giai đoạn khởi đầu đến lúc kết thúc. Việc quản lý dự án bao gồm phân bổ con người và nguồn lực, điều phối các hoạt động, sử

dụng nguồn lực và kiểm soát hiệu suất hoạt động. Một dự án điển hình có bốn giai đoạn: lập kế hoạch, xây dựng, thực hiện và nghiệm thu. Ở đây chúng ta chỉ tìm hiểu giai đoạn đầu tiên là lập kế hoạch. Giai đoạn này bắt đầu từ việc làm rõ mục tiêu.

Làm rõ mục tiêu

"Hãy phát triển một website có khả năng cung cấp thông tin về sản phẩm một cách nhanh chóng, chính xác, đạt hiệu quả về mặt chi phí và đáp ứng yêu cầu của khách hàng". Đó là mục tiêu mà nhà tài trợ yêu cầu cho nhóm. Vậy mục tiêu này phải được hiểu như thế nào? Như thế nào là "nhanh"? Như thế nào là "chính xác"? Liệu một sai sót trên tổng số 1.000 giao dịch có phải là tỉ lệ chấp nhận được, hay một lỗi trên 10.000 giao dịch mới đáp ứng được kỳ vọng của nhà tài trợ? Chi phí để thực hiện website này ở mức độ nào mới được xem là hiệu quả? Tất cả những câu hỏi này đều cần phải được làm rõ, tốt nhất là câu trả lời được đưa ra sau khi tham khảo ý kiến nhà tài trợ. Tất cả các mục tiêu cần cụ thể hóa và có thể đánh giá được. Nếu không, bạn sẽ không có cách nào biết được nhóm có hoàn thành nhiệm vụ của mình hay không. Ngoài ra, nên có một kế hoạch thời gian chỉ rõ thời hạn nhóm phải đạt được mục tiêu.

Xác định nhiệm vụ

Khi các mục tiêu đã rõ ràng và được mọi thành viên chấp nhận, hãy xác định những nhiệm vụ cần hoàn tất để đáp ứng tất cả các mục tiêu đó. Các thành viên trong nhóm cần trả lời những câu hỏi sau:

- Tất cả những nhiệm vụ phải thực hiện để đạt được các mục tiêu này là gì?

- Đâu là trình tự tối ưu để thực hiện các nhiệm vụ này? Nhiệm vụ nào có thể thực hiện một cách độc lập, còn nhiệm vụ nào phải được giải quyết nối tiếp nhau?
- Từng nhiệm vụ phải được hoàn tất với kế hoạch thời gian như thế nào?

Bí quyết lập lịch trình dự án

1. Xây dựng một danh sách bao gồm các nhiệm vụ cụ thể
2. Nêu rõ kết quả cần đạt được cho từng hoạt động, ví dụ: sản phẩm mẫu để thăm dò thị trường
3. Dùng những kết quả đó làm cơ sở lập lịch trình dự án với các điểm mốc và ngày đến hạn thực tế
4. Nhận biết những khâu đình trệ có thể làm đảo lộn lịch trình
5. Xác định các biện pháp loại trừ những nguyên nhân gây đình trệ
6. Thiết lập hệ thống kiểm soát và truyền thông để cập nhật và điều chỉnh lịch trình
7. Đảm bảo những thành phần liên quan sẽ tham gia và nắm bắt được thông tin về tiến độ dự án, cũng như bất kỳ sửa đổi nào về lịch trình

Chú ý: Hầu hết các nhà quản lý của những dự án phức tạp thường dùng các phần mềm hỗ trợ việc lập kế hoạch và lịch trình dự án. Để quyết định phần mềm nào phù hợp nhất với trường hợp của bạn, hãy kiểm tra các phiên bản mới nhất và tham khảo ý kiến của một giám đốc dự án có kinh nghiệm.

Bảng 4-1 minh họa một phương pháp xác định nhiệm vụ, các nhiệm vụ phụ liên quan và việc bố trí thời gian cho các nhiệm vụ đó. Dự án trong ví dụ này là chuyển ba máy chủ web và hai cơ sở dữ liệu sang một trung tâm dữ liệu mới.

BẢNG 4-1

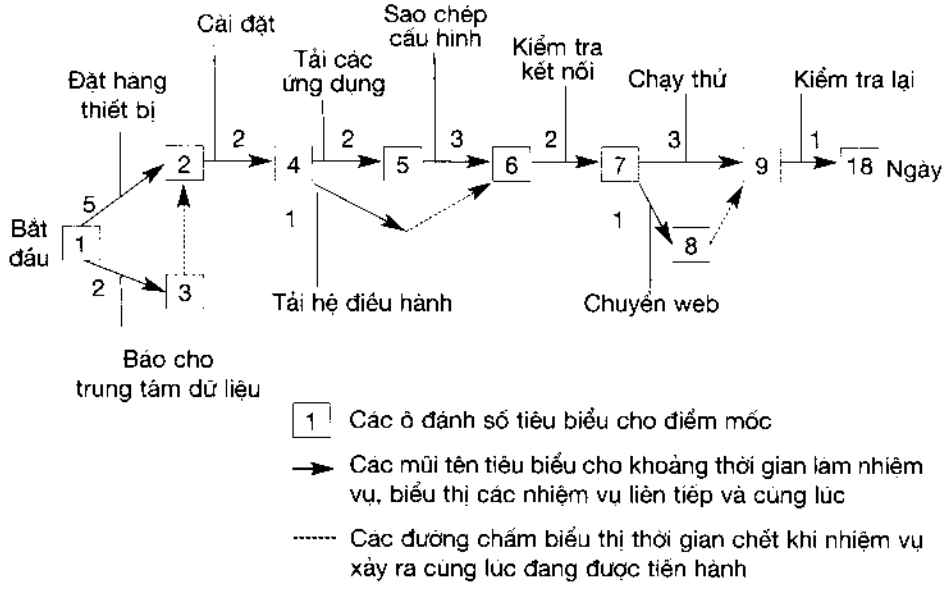
Xác định nhiệm vụ

Nhiệm vụ chính	Nhiệm vụ phụ cấp 1	Nhiệm vụ phụ cấp 2	Thời gian cho nhiệm vụ phụ cấp 2 (ngày)
Tiếp nhận thiết bị	Mua 3 máy chủ và 2 cơ sở dữ liệu	Lập đơn hàng mua và đăng ký với đại lý	5
	Chuyển thiết bị sang trung tâm dữ liệu mới	Thông báo cho trung tâm dữ liệu là thiết bị sắp được chuyển giao	2
Chuẩn bị và cung cấp thiết bị	Cài đặt phần cứng	Lắp đặt đường dây cho thiết bị, đảm bảo kết nối mạng	2
	Tải hệ điều hành		1
	Tải các ứng dụng	Tải phần mềm, gồm phần mềm máy chủ, các ứng dụng cơ sở dữ liệu và các ứng dụng phụ thuộc cần thiết	2
	Nội dung cho các máy chủ mới	Chép cấu hình, chuyển tập tin sang máy chủ mới	3
Kiểm tra thiết bị	Kiểm tra máy	Đảm bảo kết nối mạng; kiểm tra sự truy cập cơ sở dữ liệu và khả năng hoạt động	2
Chuyển đi	Chuyển sang trung tâm dữ liệu mới	Chuyển đường truy cập cơ sở dữ liệu và web sang các địa điểm mới.	1
	Kiểm tra tính toàn vẹn của dữ liệu và nội dung	Chạy các chương trình thử nghiệm đã định trước để đảm bảo độ chính xác của dữ liệu	1
Kiểm tra lại	Để các địa điểm hoạt động trong 24 giờ và kiểm lại tính toàn vẹn		1
Loại bỏ thiết bị cũ	Loại bỏ thiết bị cũ khỏi hiện trường	Tháo thiết bị; xóa phần mềm và nội dung	1
	Cất thiết bị để bán hoặc dùng sau này.	Chuyển thiết bị về kho	1
		Tổng cộng thời gian (ngày):	**22**

Như được trình bày trong bảng 4-1, mỗi nhiệm vụ chính lại được phân tích nhỏ hơn thành một hoặc nhiều nhiệm vụ phụ cấp 1 và thậm chí còn xác định rõ thành nhiệm vụ phụ cấp 2. Mỗi nhiệm vụ phụ phải được hoàn thành trong một khoảng thời gian cụ thể, tổng cộng là 22 ngày. Điều này không có nghĩa là tổng thời gian cần thiết để hoàn tất dự án là 22 ngày, vì một số nhiệm vụ có thể thực hiện song song. Ví dụ, các thành viên trong nhóm có thể thông báo cho trung tâm dữ liệu về việc thiết bị mới được chuyển đến cùng lúc với việc hoàn tất đơn đặt hàng và gửi cho nhà cung ứng. Các giám đốc dự án có thể dùng những công cụ lập kế hoạch thời gian như biểu đồ PERT (Performance Evaluation and Review Technique - Kỹ thuật kiểm tra và đánh giá hiệu suất hoạt động) và biểu đồ Gantt để đưa các nhiệm vụ cá nhân vào những khung thời gian riêng biệt sau khi xác định được một số nhiệm vụ phải được giải quyết nối tiếp nhau và một số nhiệm vụ khác sẽ được giải quyết độc lập. Biểu đồ PERT cho dự án trung tâm dữ liệu này được trình bày ở hình 4-1.

HÌNH 4-1

Biểu đồ PERT



PHÂN CÔNG NHIỆM VỤ

Trong một số trường hợp, các thành viên của nhóm dự án sẽ tham gia hoặc được phân công vào nhóm trước giai đoạn xác định nhiệm vụ. Nhóm sẽ tự tổ chức các nguồn lực xoay quanh những mục tiêu dự án cấp cao. Trong nhiều trường hợp khác, việc xác định nhiệm vụ được một số nhà quản lý và các chuyên gia nòng cốt thực hiện. Nhóm chỉ xem xét những việc cần làm và sau đó tuyển thêm các thành viên có khả năng giải quyết những nhiệm vụ khác nhau vào nhóm. Bất luận trong trường hợp nào, việc phân công nhiệm vụ cũng phải được thực hiện dựa trên các tiêu chí sau:

- Phân công nhiệm vụ cho các cá nhân có khả năng thực hiện công việc tốt nhất
- Xác định mỗi nhiệm vụ được giao sẽ phù hợp ở mức độ nào với các mục tiêu cao nhất của nhóm, và những mục tiêu của nhóm này liên quan thế nào với mục tiêu của tổ chức
- Khi phân công nhiệm vụ, hãy kèm theo cả quyền hạn và nguồn lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ đó

XÁC ĐỊNH CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ THÀNH CÔNG

Nhóm nên xác định các phương pháp đánh giá cụ thể sẽ được sử dụng để đo tiến độ của nhóm trong quá trình hướng đến các mục tiêu. Phương pháp đánh giá phụ thuộc vào từng đặc điểm công việc cụ thể; tuy nhiên, chúng phải thể hiện được rằng nhóm đã đạt đến điểm mốc nào trên đường tiến đến các mục tiêu của nhóm. Ví dụ, nhóm dự án chịu trách nhiệm chuyển các máy chủ web và cơ sở dữ liệu của công ty sang trung tâm dữ liệu

mới ít nhất có thể chấp nhận các phương pháp đánh giá thành công như sau:

- Hoàn tất công việc trong vòng tối đa 18 ngày
- Đảm bảo cung cấp dịch vụ với độ chính xác 99% sau khi chuyển đổi sang hệ thống mới
- Không vượt quá phạm vi ngân sách ban đầu

Khi lập mục tiêu của nhóm, trưởng nhóm và các thành viên hãy làm sao để mục tiêu mang tính thách thức nhưng vẫn khả thi. Hoặc như Richard Hackman đã viết trong cuốn sách của ông về đề tài nhóm: *"Thử thách cho hiệu suất hoạt động của nhóm không được vượt quá khả năng của các thành viên, nhưng cũng không nên quá thấp khiến công việc trở nên nhàm chán".*

XÂY DỰNG NGÂN SÁCH

Cấp quản lý có thể dự đoán những lợi ích nhóm sẽ nhận được nếu thành công cũng như ý thức được về những chi phí liên quan. Để giữ cho những chi phí này luôn nằm trong phạm vi chấp nhận được, cấp quản lý giao cho nhóm các nguồn lực có giới hạn và hy vọng họ đạt được mục tiêu với những nguồn lực đó. Nhóm sẽ tự xây dựng ngân sách để tận dụng tối đa các nguồn lực này.

Ngân sách là một kế hoạch tài chính chi tiết cho dự án của nhóm, trong đó diễn giải kế hoạch thành những con số thể hiện việc chi phí cho các nguồn lực cần thiết và lợi ích thu về trong một khoảng thời gian nhất định - thường là thời gian dự kiến của dự án. Hầu hết các chuyên gia nhất trí rằng, nhóm chỉ nên bắt đầu dự án sau khi nhà quản lý cấp vốn cho toàn bộ chi phí dự kiến của dự án. Nếu nhà tài trợ đặt kỳ vọng vào nhóm cao, nhưng lại không cung cấp mức vốn hoặc nguồn lực phù hợp,

bạn hãy cân nhắc kỹ trước khi tiếp nhận công việc, hoặc đấu tranh cho những gì mà bạn nghĩ là sẽ cần thiết để thực hiện công việc đó.

Khi xây dựng ngân sách, bạn phải tính toán mọi chi phí và doanh thu dự kiến (nếu có). Chi phí dự án thường rơi vào các nhóm sau:

- **Nhân sự.** Bạn sẽ không phải đưa vào ngân sách khoản chi phí nhân sự, nếu các thành viên trong nhóm được các phòng ban của họ đồng ý để họ tham gia vào dự án và vẫn đảm bảo trả lương như trước kia.
- **Hỗ trợ bên ngoài.** Chi phí thuê chuyên gia tư vấn, giảng viên đào tạo và những người hướng dẫn khác đều phải được đưa vào báo cáo và ngân sách.
- **Di chuyển.** Các thành viên trong nhóm có phải thường xuyên di chuyển đến các điểm họp, cơ sở của khách hàng hay những địa điểm được quy định nào đó không? Nếu có, hãy đưa chi phí này vào ngân sách.
- **Đào tạo.** Các nhóm dự án thường được đào tạo về công việc theo nhóm, sử dụng phần mềm đặc biệt và phát triển kỹ năng chuyên biệt.
- **Chi phí vốn.** Hãy ưu tiên và đưa vào ngân sách các chi phí về máy móc, phần mềm, thiết bị truyền thông... cho nhóm, nếu chúng không được tổ chức cung cấp.
- **Nghiên cứu.** Bạn có phải mua các kết quả nghiên cứu và dữ liệu để hỗ trợ dự án không? Nếu có thì bạn cần liệt kê chi phí này vào ngân sách.

XÂY DỰNG CÁC CƠ CHẾ KẾT HỢP NHÓM

Nếu chỉ đơn giản là tập hợp các thành viên trong cuộc họp ra mắt, phân công các mục tiêu của nhóm, đặt tên và biểu tượng cho nhóm, thì bạn chỉ có thể tạo ra một nhóm làm việc trên danh nghĩa. Nhóm thực sự phải được tạo ra thông qua các hoạt động hợp tác: chủ yếu là tham gia công việc chung và chia sẻ thông tin. Bạn có thể tạo điều kiện cho các hoạt động xây dựng nhóm này thông qua các cơ chế kết hợp như: các cuộc họp theo lịch trình, các cuộc gặp gỡ, tiếp xúc ở cùng một địa điểm và các sự kiện tập thể nhằm thiết lập sự đồng nhất và liên kết của nhóm.

Mỗi cơ chế đều khuyến khích các thành viên giao tiếp, trò chuyện với nhau, chia sẻ ý kiến, phân tích và phê bình các giải pháp chiến lược, xây dựng mối quan hệ tin tưởng và thân thiện, khuyến khích tinh thần làm việc theo nhóm.

Nhìn chung, sự tiếp xúc ở một địa điểm nhất định là một trong những cơ chế kết hợp hiệu quả nhất, nhưng lại được khai thác ít nhất. Các nhóm nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới đã nhận ra rằng môi trường tiếp xúc thực tế có thể đem lại những kết quả mang tính sáng tạo cao hơn. Ví dụ, khi một môi trường có sự hiện diện của nhiều tác nhân khuyến khích, và khi môi trường ấy tạo điều kiện cho sự liên lạc thực tế giữa các cá nhân, nó có thể giúp mọi người có được những quan hệ mới và có tầm suy nghĩ rộng hơn.

Vào cuối thập niên 1990, một nhóm các nhà nghiên cứu tại Trường Kiến trúc và Quy hoạch của MIT - Nhóm Nghiên cứu Tổ chức (SPORG - The Space and Organization Research Group) - đã xem xét mối quan hệ giữa việc thiết kế không gian làm việc và quy trình làm việc. Một trong những tình huống nghiên cứu thú vị nhất của SPORG là một không gian được triển khai cho nhóm dự án mới ở trung tâm nghiên cứu của Công ty Xerox tại

bang New York. Tại đó, không gian và công việc được thiết kế hài hòa với nhau. Các thành viên trong nhóm được bố trí tại cùng một địa điểm để họ có thể giao tiếp với nhau một cách thường xuyên, cũng như họ sẽ dễ dàng tiếp cận những trang thiết bị vật chất hỗ trợ việc tư duy và thử nghiệm. Các chuyển động ra vào và qua lại trong không gian làm việc phải được bố trí cẩn thận để tạo cơ hội cho các thành viên có sự tiếp xúc thuận lợi. Phòng họp nên được thiết kế sao cho các dụng cụ thí nghiệm nằm trong tầm nhìn và dễ tiếp cận. Tất cả mọi người đều được tham gia vào các cuộc họp của nhóm.

Một phần nghiên cứu đã chứng minh được điều mà trực giác mách bảo chúng ta, đó là không gian làm việc (như trường hợp thiết kế trong phòng thí nghiệm Xerox) và tính hiệu quả công việc có mối quan hệ tương tác. Đúng vậy, sự thay đổi trong phương pháp quản lý hiện đại theo cách ít nghiêm khắc hơn và lấy nhóm làm trung tâm đã buộc các kiến trúc sư và nhà thiết kế phát triển không gian phù hợp hơn với những thay đổi trong quy trình làm việc, quan tâm hơn đến việc giao tiếp giữa các nhân viên, đồng thời hỗ trợ nhiều hơn cho tính sáng tạo và nhận thức. Đó cũng là lập luận của trung tâm kỹ thuật BMW tại Munich, còn được biết đến qua tên gọi FIZ (viết tắt của từ *Forschungs und Innovationszentrum).*

FIZ ra đời vào năm 1987 trên nền tảng khái niệm "cùng địa điểm". Trung tâm tập hợp về một nơi tất cả mọi thành viên liên quan đến quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm ô tô, kể cả các nhà cung ứng của BMW. Gần 5.000 nhà nghiên cứu, kỹ sư, kỹ thuật viên làm việc tại FIZ trong một mạng lưới liên kết nhiều nhóm với nhau. Khoảng cách tối đa giữa hai cá nhân trong nhóm là 150 mét. Điều đó khuyến khích các cuộc trò chuyện và giao tiếp thân mật giữa những người cùng làm việc để hướng đến các mục tiêu chung. DaimlerChrysler cũng tổ chức một

trung tâm tương tự, nhưng với quy mô lớn gấp đôi, và Trung tâm Công nghệ đã ra đời tại Auburn Hills, Michigan.

Còn đặc điểm không gian làm việc của nhóm bạn là gì? Các thành viên trong nhóm có làm việc trong một văn phòng khép kín, nơi các cuộc tiếp xúc, gặp gỡ với những nhân vật quan trọng đều là do tình cờ, hay ngược lại, do sắp xếp trước? Khoảng cách giữa bạn và người mà bạn đang phối hợp và chia sẻ ý tưởng là bao nhiêu? Trong một thời gian dài, các nhà nghiên cứu về tổ chức đã nhận ra rằng tần suất giao tiếp giữa các đồng nghiệp sẽ giảm xuống trầm trọng nếu khoảng cách địa lý giữa họ tăng lên. Cách đây nhiều năm, nhà nghiên cứu Tom Allen của MIT đã khám phá ra rằng: *"Nhân viên thường giao tiếp với những người ở gần họ nhất. Vì vậy, bạn hoàn toàn có thể sắp xếp vị trí làm việc của các cá nhân và nhóm theo cách khuyến khích hoặc ngăn cản sự giao tiếp"*. Vì thế, việc thiết kế không gian làm việc và vị trí của các thành viên trong dự án luôn có tác động lớn đến sự giao tiếp và chia sẻ kiến thức.

Tầm quan trọng của việc bố trí để các thành viên của nhóm làm việc tại cùng một địa điểm cũng được các tác giả Marc Meyer và Al Lehnerd nhấn mạnh trong cuốn sách của họ về đề tài phát triển nền tảng sản phẩm theo nhóm như sau:

> *Các nguyên tắc của nhóm về việc bố trí mọi thành viên tại cùng một địa điểm, công khai với họ nhiều thông tin đa dạng, liên tục hiển thị những thông tin đó... có ý nghĩa quan trọng. Chỉ cần đặt các thành viên lại gần nhau tại một địa điểm là bạn đã có thể cải thiện sự giao tiếp và chia sẻ thông tin giữa họ rồi. Ở đó, những phần thông tin nhỏ, không có giá trị sẽ được ghép nối với nhau để tạo thành kiến thức đầy ý nghĩa. Việc bố trí nhóm cùng làm việc tại một địa điểm có thể khuyến khích sự hợp tác giữa các cá nhân và sự tận tâm cần thiết cho những dự án ngắn hạn, tập trung và có nguy cơ rủi ro cao.*

Một phương pháp hiệu quả để bố trí mọi người tại cùng một địa điểm - ngay cả khi không thể chuyển không gian làm việc của các cá nhân thành viên đến gần nhau - là lập ra một phòng của nhóm. Phòng của nhóm là một không gian dành riêng cho công việc của nhóm và các thành viên trong nhóm, được dùng để làm nơi họp nhóm, nơi các thành viên có thể tụ tập lại để chia sẻ ý kiến, và nơi tất cả các dụng cụ, thiết bị và hồ sơ công việc của nhóm được trưng bày hay bảo quản. Đây cũng là nơi lưu giữ:

- Các sản phẩm cạnh tranh
- Các sản phẩm mẫu hiện tại của nhóm
- Các báo cáo nghiên cứu và thử nghiệm liên quan
- Thư viện sách báo chuyên môn

Trên các bức tường của căn phòng có thể dán những thứ như:

- Một biểu đồ PERT hay Gantt lớn để xác định tiến độ hiện tại và các điểm mốc từ đầu đến cuối dự án
- Bản gốc bản tuyên bố của nhóm có chữ ký của nhà tài trợ
- Ngân sách của nhóm, bao gồm cả những khoản chênh lệch hiện tại
- Tên và số điện thoại của những người hỗ trợ bên ngoài có kiến thức quan trọng và sẵn sàng giúp đỡ nhóm cũng như của các thành viên trong nhóm.

Phòng của nhóm cũng nên trang bị hệ thống âm thanh, micro, loa và có lẽ cả thiết bị hội thảo như máy đèn chiếu, video... để tạo điều kiện cho các thành viên và những người có liên quan có thể cùng thảo luận. Nếu được trang bị tốt và kết hợp hài hòa, phòng của nhóm sẽ tạo điều kiện thuận lợi để mọi người làm việc và hợp tác theo nhóm.

Bí quyết sử dụng phòng của nhóm

Phòng của nhóm thường là nơi để nhóm tổ chức những cuộc họp. Nhưng lợi ích của không gian này sẽ trọn vẹn hơn nếu mọi người sử dụng nơi này làm địa điểm gặp mặt thường xuyên. Sau đây là một số điều bạn có thể làm để thu hút mọi người đến phòng của nhóm:

- Định kỳ tổ chức những bữa tiệc nhỏ trong phòng của nhóm. Hãy đưa ra một chủ đề cụ thể như một nhà khoa học, một khách hàng chính, hay một nhà điều hành từ công ty đối tác... vừa đến thăm, để thu hút mọi người tập trung đông đủ trong những buổi gặp mặt thân mật này.
- Xây dựng một không gian gần gũi và thoải mái bằng cách loại bỏ những đồ nội thất truyền thống của phòng họp mà thay vào đó là ghế sofa, bàn cà phê và ghế tựa.
- Bố trí nhiều tập giấy và bút trong tầm tay để khuyến khích mọi người ghi chép và đóng góp ý kiến.
- Trang bị một tủ lạnh nhỏ, trong đó để nước suối, nước trái cây, đồ ăn nhẹ... nhằm thu hút các thành viên vào phòng.

THIẾT LẬP CÁC TIÊU CHÍ VỀ CÁC HÀNH VI ỨNG XỬ

Việc tập hợp các cá nhân để xây dựng một nhóm hoạt động hiệu quả không thể thực hiện trong một sớm một chiều. Mỗi người đều có lịch làm việc riêng. Nhiều người xem những thành viên mới trong nhóm là đối thủ cạnh tranh cho việc thăng tiến và khen thưởng của bản thân. Lại có những người nuôi lòng đố kỵ với một hoặc nhiều người mà họ sẽ cùng làm việc trong nhóm. Và luôn có một vài cá nhân không đủ các kỹ năng tập thể cần thiết cho công việc của nhóm.

Lịch làm việc cá nhân, cạnh tranh nội bộ, đố kỵ và kỹ năng tập thể kém... đều hiện diện ở một mức độ nào đó trong bất kỳ nhóm nào và những yếu tố này sẽ làm suy yếu tính hiệu quả của nhóm, nếu chúng không bị kìm hãm hoặc vô hiệu hóa kịp thời. Sự đa dạng về chuyên môn và phong cách làm việc trong nhóm cũng có thể làm cho việc hợp tác trở nên khó khăn hơn. Một trong những cách tốt nhất để điều chỉnh các vấn đề này là lập ra những tiêu chí rõ ràng về các hành vi ứng xử. Theo Katzenbach và Smith, những quy tắc quan trọng nhất về hành vi ứng xử bao gồm:

- **Sự tham gia.** Các thành viên và trưởng nhóm phải hiểu rằng nhóm không thể ra quyết định và hoàn tất công việc nếu các thành viên không có mặt đầy đủ tại các cuộc họp, hay tham gia những buổi bàn giao công việc. Nếu bạn là trưởng nhóm, các thành viên sẽ noi theo gương bạn. Nếu bạn thường xuyên đến muộn hay vắng mặt, họ sẽ bắt chước hành vi của bạn.
- **Sự gián đoạn.** Hãy quyết định tắt điện thoại di động trong suốt thời gian diễn ra cuộc họp và các buổi bàn giao công việc. Nhận cuộc gọi trong khi họp nhóm chứng tỏ rằng cuộc gọi quan trọng hơn những công việc mà nhóm đang làm.
- **Công khai.** Hãy thống nhất quan điểm rằng không có vấn đề nào được bao che, giấu giếm. Ví dụ, dù nhóm biết rằng sự thay đổi sẽ ảnh hưởng không tốt cho một nhà điều hành nào đó, nhưng nhóm tái tổ chức quy trình dịch vụ vẫn không nên e sợ hay chỉ thảo luận về vấn đề đó một cách miễn cưỡng, qua loa. Việc giữ bí mật nhằm tránh sự phản đối của nhà điều hành đó sẽ là dấu hiệu để mọi người thấy rằng nhóm và nỗ lực của nhóm chỉ là nửa vời, không tác dụng.

- **Phê bình mang tính xây dựng.** Việc giải quyết vấn đề có mối liên hệ mật thiết với việc tạo ra các giải pháp cạnh tranh. Những người đấu tranh cho các giải pháp này phải hiểu rằng họ có thể bảo vệ quan điểm của mình, nhưng không được làm lung lay quan điểm của người khác bằng cách lừa dối và bưng bít các dữ kiện liên quan. Những thành viên của nhóm cũng phải thể hiện sự bất đồng, phản đối của mình bằng cách góp ý mang tính xây dựng.
- **Bảo mật.** Nhóm luôn có một số vấn đề được xem là khá nhạy cảm. Chúng không được tự do thảo luận, trừ khi tất cả các thành viên tin tưởng rằng những gì được bàn bạc trong nhóm không bị tiết lộ ra ngoài.
- **Định hướng hành động.** Nhóm được thành lập không phải chỉ để họp hành và thảo luận, mà mục đích thực sự của nhóm là hành động và tạo ra kết quả cụ thể. Hãy làm rõ chi tiết này ngay từ ban đầu. Theo Katzenbach và Smith, thì việc định hướng hành động nghĩa là *"mọi người đều làm công việc thực sự"* và *"mọi người đều có nhiệm vụ và sẽ thực hiện những nhiệm vụ đó"*.

Tiếp theo, hãy xem xét vấn đề quản lý liên quan đến các tiêu chí về các hành vi ứng xử. Việc thực hiện các tiêu chí này cần được phân tích kỹ lưỡng, bởi vì đây là một trong những yếu tố then chốt để nhóm có thể bắt đầu đúng hướng.

Các tiêu chí về hành vi của nhóm bạn nên là gì? Điều đó phụ thuộc vào mục đích của nhóm và tính cách của các thành viên. Tuy nhiên, có một điều chắc chắn là mọi tiêu chí nếu muốn hiệu quả cũng cần phải được trình bày rõ ràng, súc tích và bao gồm những điểm cơ bản sau: tôn trọng tất cả các thành viên trong nhóm, chủ động lắng nghe, biết bày tỏ mối quan tâm và có khả năng giải quyết mâu thuẫn.

Một số nhóm có thể đi sâu hơn, chẳng hạn như nói rõ rằng bất kỳ thành viên nào cũng có quyền không đồng ý với những thành viên khác. Nhóm cũng có thể chấp nhận những hướng dẫn cụ thể với các đặc điểm sau:

- Ủng hộ sự đón nhận mạo hiểm sau khi đã tính toán kỹ lưỡng
- Thiết lập quy trình thừa nhận và xử lý thất bại
- Ủng hộ tiếng nói và quan điểm của cá nhân
- Khuyến khích thái độ vui vẻ, hòa đồng

Dù nhóm bạn đặt ra tiêu chí nào đi nữa thì bạn vẫn phải nhớ rằng tất cả các thành viên đều sẽ tham gia vào việc thiết lập các tiêu chí ấy và sẵn sàng tuân thủ chúng. Sự tham gia và chấp nhận của họ là yếu tố đảm bảo cho nhóm vượt qua nhiều vấn đề trong tương lai. Ngoài ra, hãy ý thức rằng nhiều tiêu chí sẽ xuất hiện bất ngờ, cho dù các hướng dẫn đã được thảo luận rõ ràng ngay từ buổi đầu thành lập nhóm. Ví dụ, nếu cái tôi của một số cá nhân bị ai đó làm tổn thương ở cuộc họp nhóm đầu tiên, bạn có thể thấy sự thù địch trong những lần gặp gỡ tiếp theo giữa các cá nhân bị ảnh hưởng. Mối bất hòa đó biểu lộ thông qua sự châm chọc, chỉ trích, mỉa mai và các hành vi thiếu xây dựng khác. Dù là trưởng nhóm hoặc thành viên trong nhóm, bạn cũng nên ngăn cản các hành vi như vậy bằng cách nhắc nhở mọi người rằng sự tôn trọng lẫn nhau, trao đổi cởi mở và hợp tác mới là tiêu chí được nhóm mong đợi, hoan nghênh.

TÓM TẮT

- Hãy giới thiệu nhóm của bạn bằng một cuộc họp với sự tham gia của cả nhóm. Mọi người nên tham gia vào cuộc họp này, kể cả nhà tài trợ. Hãy trình bày bản tuyên bố của nhóm trong cuộc họp này. Hãy nhấn mạnh tầm quan trọng của các mục tiêu thành lập nhóm, nêu rõ chúng phù hợp với các mục tiêu lớn hơn của tổ chức như thế nào.
- Hãy đạt được sự nhất trí về cách thức ra quyết định - điều đó sẽ tiết kiệm được thời gian quý giá của nhóm và nếu mọi người nhận thấy quy trình ra quyết định là công bằng, khả năng thông qua và tuân thủ quyết định sẽ cao hơn.
- Khi lập kế hoạch và lịch trình cho các giai đoạn của dự án, bạn hãy bắt đầu với các mục tiêu rõ ràng và cụ thể. Sau đó, hãy đưa những mục tiêu này vào các nhiệm vụ có thể quản lý được. Hãy ước tính thời hạn cần thiết để hoàn tất các nhiệm vụ, đồng thời giao phó các nhiệm vụ đó cho những cá nhân có khả năng thực hiện tốt nhất.
- Khi lập lịch trình, hãy tìm hiểu tất cả các yếu tố có thể gây cản trở, trì hoãn hay làm đảo lộn kế hoạch của bạn, sau đó nghĩ cách tháo gỡ hoặc loại bỏ chúng.
- Luôn ý thức được thành công sẽ như thế nào. Sau đó, hãy đề ra các biện pháp cụ thể giúp nhóm tiến tới mục tiêu.
- Hãy sử dụng ngân sách để kiểm soát các hoạt động của nhóm. Bạn nhớ đảm bảo ngay từ đầu rằng nhà tài trợ đã cung cấp đủ ngân sách cho nhiệm vụ. Nếu ngân sách quá ít, bạn có thể phải thương lượng với nhà tài trợ để tăng ngân sách, hoặc giảm bớt các yêu cầu, đòi hỏi của mục tiêu.
- Các cơ chế kết hợp có tác dụng gắn các cá nhân lại thành một nhóm thực sự. Những cuộc họp được lên lịch thường

xuyên, các quan hệ giao tiếp, bố trí để mọi người cùng họp mặt tại một địa điểm, các sự kiện xã hội,... là những cơ chế bạn có thể sử dụng để xây dựng sự đồng nhất, liên kết và hợp tác trong nhóm.

- Nếu có thể, hãy bố trí các thành viên trong nhóm làm việc gần nhau, như vậy sẽ gia tăng sự tương tác và phối hợp giữa các thành viên. Hãy đi xa hơn một bước nữa bằng cách cung cấp cho nhóm một phòng để mọi người có thể tập trung, trưng bày sản phẩm mẫu, nghiên cứu báo cáo và chia sẻ ý tưởng.
- Bạn có thể vượt qua các điểm bất đồng và các điểm khác biệt cá nhân bằng cách đề ra những tiêu chí về các hành vi ứng xử và phải đạt được sự chấp thuận của tất cả các thành viên về các tiêu chí đó. Tham gia họp đúng giờ, hoàn thành nhiệm vụ đúng thời hạn, giúp đỡ các thành viên khác trong nhóm khi cần thiết, phê bình có tính xây dựng, tôn trọng những quan điểm khác biệt... là một số ví dụ về các tiêu chí hành vi tích cực.

5

NHỮNG THÁCH THỨC TRONG VIỆC QUẢN LÝ NHÓM

Vai trò của trưởng nhóm

Nội dung chính:

- *Bốn vai trò của trưởng nhóm*
- *Lợi ích của sự đồng nhất trong nhóm và cách tạo ra sự đồng nhất đó*
- *Sự nguy hiểm của lối tư duy nhóm*
- *Quản lý tính sáng tạo của nhóm*
- *Ba bước triệt tiêu mâu thuẫn*

Chương này trình bày những thách thức trong việc quản lý và lãnh đạo nhóm. Dù cho bạn là trưởng nhóm hay là một thành viên bình thường, thì việc nhận ra những thách thức này và biết cách đối phó với chúng cũng sẽ giúp bạn đóng góp hiệu quả hơn và trở thành một thành viên tốt hơn của nhóm.

VAI TRÒ CỦA TRƯỞNG NHÓM

Một trong những thách thức về mặt quản lý đáng chú ý nhất trong quá trình triển khai công việc của nhóm là vai trò của trưởng nhóm. Như đã trình bày ở trên, trưởng nhóm phải thực hiện nhiều chức năng của một nhà quản lý truyền thống như đảm bảo công việc được lập kế hoạch và tổ chức hợp lý, dẫn dắt nhóm đi đúng hướng và hoạt động phù hợp với ngân sách, thường xuyên báo cáo kết quả và khó khăn lên cấp cao hơn (trong trường hợp này là nhà tài trợ), v.v. Trưởng nhóm phải gánh trách nhiệm nặng nề hơn các thành viên khác về kết quả làm việc của nhóm. Các trưởng nhóm thường cảm thấy thoải mái khi nhận lấy phần lớn trách nhiệm và vẫn thực hiện chức năng của mình một cách hiệu quả. Nhưng nhiệm vụ lãnh đạo quen thuộc phải được tiếp cận từ góc độ khác vì hai lý do sau:

1. Nhiều thành viên, nếu không muốn nói là tất cả, không có mối quan hệ báo cáo với trưởng nhóm. Trưởng nhóm không phải là cấp trên của họ, không có quyền kiểm soát lương bổng của họ và thậm chí có thể giữ chức vụ thấp hơn một số

thành viên trong nhóm. Hãy xem ví dụ sau: Khi Lew Veraldi lập nhóm Taurus tại Công ty Ô tô Ford vào cuối thập niên 1970, nhóm của ông có cả một số nhân vật chủ chốt tại công ty như giám đốc hoạch định sản phẩm xe hơi, kỹ sư trưởng, thiết kế trưởng. Không ai trong số những người này có mối quan hệ báo cáo với trưởng nhóm và hầu hết các thành viên này có chức vụ cao hơn trưởng nhóm.

2. Sự chỉ đạo của trưởng nhóm sẽ trở nên đối nghịch với công việc mang tính hợp tác tập thể của nhóm. Nếu trưởng nhóm muốn thông báo cho mọi người về những việc phải làm, cách làm và theo tiêu chuẩn thực hiện thì phương pháp làm việc theo nhóm thật vô nghĩa. Trưởng nhóm không thể hành động như một cấp trên để mong đạt được những kết quả của nhóm.

Trưởng nhóm tuy không phải là cấp trên, nhưng lại giữ bốn vai trò quan trọng quyết định sự thành công của nhóm, đó là: người khởi xướng, người làm gương, người thương thảo và người huấn luyện. Sau đây chúng ta sẽ cùng tìm hiểu từng vai trò một.

Người khởi xướng

Trưởng nhóm khởi xướng mọi hành động của nhóm. Mặc dù người trưởng nhóm giỏi sẽ không yêu cầu các thành viên cần phải làm cụ thể những gì song trưởng nhóm phải thu hút và định hướng những hành động cần thực hiện để hoàn thành các mục tiêu của nhóm. Một trưởng nhóm giỏi sẽ tìm thấy vị trí thuận lợi để khởi xướng hành động - một vị trí có phần hơi tách biệt với công việc bình thường của nhóm nhằm quan sát những mối quan hệ giữa công việc và các mục tiêu cao hơn. Trong khi các thành viên thường chỉ quan tâm đến việc thực thi nhiệm vụ và giải quyết vấn đề thì trưởng nhóm là người hiểu được những kỳ vọng của nhà tài trợ, của cấp quản lý cao hơn và các thành

phần liên quan bên ngoài. Bằng cách sử dụng bằng chứng và lập luận hợp lý, trưởng nhóm khuyến khích các thành viên tiến hành những bước đi cần thiết để đáp ứng kỳ vọng đó. Đây là một chức năng quan trọng, đặc biệt là khi những yêu cầu này lại mâu thuẫn với nguyện vọng cá nhân của các thành viên trong nhóm. Hãy xem ví dụ sau:

Carmen là người đứng đầu một nhóm nhân viên chịu trách nhiệm lập kế hoạch mới để tận dụng mặt bằng tòa nhà ba tầng của công ty. Cấp trên của cô muốn triển khai một kế hoạch tận dụng toàn bộ không gian có sẵn, trong khi vẫn đáp ứng nhu cầu của mọi phòng ban. Vì thế, ông đã để cho mỗi phòng đều có một đại diện tham gia vào nhóm.

Ngay từ ban đầu, mỗi thành viên đều chỉ quan tâm đến việc chia cho phòng mình khoảng không gian càng lớn càng tốt. Họ biến nhiệm vụ này thành một cuộc ganh đua, trong đó đại diện mỗi phòng đều cố giành lấy phần hơn trên sự bất lợi của người khác. Mỗi thành viên đều nêu lên những lập luận để bảo vệ phòng mình. Carmen đã sớm nhận ra tình thế tiêu cực này và nhanh chóng hành động. Cô đề xuất nhóm chấm dứt những cuộc tranh cãi hiện tại bằng cách nói với các thành viên trong nhóm: "Trong giai đoạn khởi đầu này, chúng ta nên lùi lại một bước so với những gì chúng ta đang làm để tiến hành hai hướng thảo luận và đặt vấn đề khác nhau. Trước tiên, chúng ta nên nhất trí về việc nên phân bổ không gian hạn chế của công ty như thế nào. Ví dụ, nên chia không gian dựa trên số người trong phòng, theo hoạt động, ngân sách hay còn tiêu chí nào khác? Thứ hai, chúng ta cần tìm giải pháp thay thế cho cách sử dụng mặt bằng của chúng ta hiện nay. Có khả năng các tổ chức khác đã tìm ra những cách tốt hơn để sử dụng không gian văn phòng và chúng ta có thể học hỏi từ họ".

Các thành viên trong nhóm không thấy có mối đe dọa nào đối

với quyền lợi của họ, vì thế họ đồng ý chuyển sự quan tâm sang phương án mới. Cuối cùng, họ quyết định lấy phương án phân bổ không gian của một vài công ty khác làm chuẩn, và thực hiện phương án mà họ có thể chấp nhận được.

Trong ví dụ này, Carmen là một người khởi xướng hành động. Cô không nói cho mọi người những gì họ nên làm hoặc bắt buộc họ làm. Thay vào đó, cô lập luận một cách hợp lý để hướng mọi người vào những hoạt động hữu ích.

Người làm gương

Cả nhà quản lý theo phong cách truyền thống lẫn trưởng nhóm đều có thể lấy phong cách ứng xử của mình để định hình hành vi và hiệu suất hoạt động của người khác. Nhưng sự khác biệt lớn ở đây là trưởng nhóm phải dựa vào chiến lược này nhiều hơn, vì họ không thể dùng các hình thức khuyến khích như thăng chức, tăng lương hay dọa sa thải để gây ảnh hưởng đến các thành viên trong nhóm.

Hành vi nêu gương của trưởng nhóm là một công cụ quản lý đầy sức thuyết phục. Hành vi đó thiết lập tiêu chuẩn để những người khác phấn đấu, dù đôi khi chỉ là để tránh cảm giác thiếu hiệu quả hay thấp kém, tự ti. Chẳng hạn như trong trường hợp của Carmen, sự chuyển hướng chú ý từ các mối quan tâm hạn hẹp, thiển cận sang những nguyên tắc và hành động phù hợp đã tác động tích cực đến lối cư xử của các thành viên. Nhóm đã chấm dứt việc cãi vã vì mục đích riêng để xem xét các phương án có lợi cho cả phòng ban lẫn công ty của họ.

Trưởng nhóm có thể làm gương bằng nhiều cách khác nhau. Nếu các thành viên trong nhóm cần ra khỏi văn phòng và tiếp xúc gần gũi với khách hàng, một trưởng nhóm hiệu quả sẽ không chỉ dẫn cho họ những việc cụ thể phải làm, mà thay vào

đó, trưởng nhóm sẽ bắt đầu với một bài thực hành, thường là đến địa điểm của khách hàng, lập nhóm trọng điểm... Các thành viên trong nhóm sẽ được khuyến khích tham gia. Tóm lại, trưởng nhóm sẽ làm gương cho cách cư xử của các thành viên khác và có tác động trực tiếp đến hiệu suất hoạt động của cả nhóm.

Người thương thảo

"Tôi muốn Bill tham gia vào nhóm cải thiện quy trình của chúng tôi", trưởng nhóm nói với trưởng phòng của Bill. Vị trưởng phòng tỏ vẻ không hài lòng vì Bill là một trong những nhân viên giỏi nhất của cô ấy. Trưởng nhóm tiếp tục: "Việc tham gia vào nhóm chỉ mất khoảng bốn giờ làm việc mỗi tuần, kể cả họp hành và phân công nhiệm vụ trong nhóm".

Các nhà quản lý có nhân viên được yêu cầu tham gia vào nhóm thường không nhiệt tình lắm với những đề nghị như vậy. Nhóm có mục tiêu của nhóm, nhưng như vậy thì những nhà quản lý được yêu cầu đóng góp các nhân viên lành nghề và các nguồn lực khác theo đề nghị của trưởng nhóm lại gặp khó khăn trong công việc của bộ phận mình. Người trưởng nhóm hiệu quả phải nhận biết điều này và vận dụng các kỹ năng thương thảo nhằm đạt được những gì họ cần. Nhà điều hành, cũng là nhà tài trợ của nhóm, có thể thực hiện việc này dễ dàng hơn bằng cách nói rõ mục tiêu, tầm quan trọng đối với công ty, và các nhà quản lý nên hợp tác vì lợi ích chung.

Cách tốt nhất để thương lượng với người cung cấp nguồn lực là xây dựng tình huống theo cách tích cực. Các nhà quản lý được yêu cầu giúp đỡ có thể sẽ nhìn nhận tình huống này là một đề xuất với khả năng "được - mất" ngang nhau. Vì thế, trưởng nhóm, bằng kỹ năng thương lượng của mình, sẽ đề nghị theo hướng có lợi cho cả đôi bên. Sau đây là sự khác biệt: cuộc thương

lượng được - mất ngang nhau xảy ra khi hai bên cạnh tranh để phân chia một giá trị đã định và bất cứ điều gì một bên giành được cũng sẽ là tổn thất của bên kia. Nhiều nhà quản lý, giống như trưởng phòng của Bill, ban đầu nhìn nhận tình huống từ góc độ này. Trong khi đó, một cuộc thương lượng đôi bên cùng có lợi có thể xảy ra, khi cả hai bên nhận thấy cơ hội để cùng nhau đạt được lợi ích. Nếu bạn là trưởng nhóm, bạn có thể thương lượng theo hướng đôi bên cùng có lợi khi thực hiện những điều sau:

- Nhấn mạnh các mục tiêu cao hơn của tổ chức, trong đó thành công của nhóm sẽ đóng góp như thế nào. Bạn cần nhấn mạnh một điểm đã nêu ở phần đầu cuốn sách này, đó là mục tiêu của nhóm phải quan trọng và phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
- Nói rõ bên kia sẽ hưởng lợi như thế nào nếu giúp đỡ nhóm, ví dụ thành công của nhóm sẽ góp phần ra sao vào thành công của các bên.

Muốn là một người thương thảo thành công, trưởng nhóm phải tỏ ra là người đáng tin cậy và lợi ích mà đôi bên sẽ nhận được phải thiết thực.

Người huấn luyện

Một trưởng nhóm giỏi sẽ tìm cách giúp đỡ để các thành viên trong nhóm cùng trở nên xuất sắc. Trong hầu hết các trường hợp, điều này được thực hiện thông qua việc huấn luyện. Trong một cuốn sách về đề tài làm việc theo nhóm, Richard Hackman đã viết rằng, việc huấn luyện được xem là đạt kết quả tốt sẽ tác động đến hoạt động của nhóm theo ba cách: (1) tăng mức độ nỗ lực mà mỗi thành viên đem đến cho công việc của họ; (2) đảm bảo rằng công việc đã thực hiện là phù hợp; và (3) giúp các thành viên phát huy hết mọi năng lực của họ.

Huấn luyện là một hoạt động có tính hai chiều, qua đó các bên chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm để tối đa hóa tiềm năng của mỗi thành viên trong nhóm và giúp thành viên đó đạt được mục tiêu mà nhóm đã thông qua. Đây là nỗ lực chung mà người được huấn luyện phải tham gia một cách tích cực. Các trưởng nhóm hiệu quả sẽ tìm thấy vô số cơ hội huấn luyện trong quá trình thực hiện công việc của nhóm, như giúp các thành viên thuyết trình tốt hơn, lập kế hoạch làm việc, giải quyết mâu thuẫn trong nhóm, tiếp nhận nguồn lực bên ngoài, lập ngân sách, hoặc thậm chí làm việc hiệu quả trong môi trường tập thể.

Các yêu cầu của việc huấn luyện rất đa dạng vì nhiều kỹ năng mà các thành viên cần lại là những kỹ năng họ phải học khi bắt đầu dự án. Ví dụ, một kỹ sư có chuyên môn kỹ thuật giỏi khi mới được tuyển vào nhóm đã được giao nhiệm vụ phải chuẩn bị và trình bày một báo cáo về tiến độ công việc cho nhà tài trợ và ban lãnh đạo. Điều đó nằm ngoài các kỹ năng và kinh nghiệm của cô. Cô phải nhanh chóng phát triển các kỹ năng thuyết trình để đáp ứng yêu cầu công việc. Lúc này, sự giúp đỡ của trưởng nhóm với vai trò là người huấn luyện sẽ là giải pháp tốt nhất.

Nếu là trưởng nhóm, bạn và một thành viên nào đó có thể nhất trí tạo lập mối quan hệ huấn luyện, nếu cả hai tin rằng làm việc với nhau sẽ có thể cải thiện hiệu suất lao động. Thông qua huấn luyện, bạn có thể giúp những người khác một số việc như:

- Tạo thêm động lực thúc đẩy tinh thần làm việc của các thành viên trong dự án
- Trở lại đúng hướng, nếu các thành viên đang có vấn đề về năng lực thực hiện
- Tối đa hóa các điểm mạnh của cá nhân, chẳng hạn như phát triển các kỹ năng phân tích
- Vượt qua những trở ngại tâm lý của bản thân, chẳng hạn

như giảm nỗi sợ hãi phải trực tiếp làm việc với một thành viên khó tính trong nhóm

- Đạt được các khả năng và kỹ năng mới, chẳng hạn như thuyết trình trước đám đông hiệu quả hơn
- Chuẩn bị cho những nhiệm vụ mới, chẳng hạn như phụ trách một nhóm đặc biệt
- Khả năng quản lý bản thân hiệu quả hơn, chẳng hạn như cải thiện việc quản lý thời gian

Việc huấn luyện hiệu quả sẽ đem đến cho bạn sự thỏa mãn về công việc và tạo động lực thúc đẩy cao hơn, đồng thời cải thiện mối quan hệ làm việc của bạn với các thành viên khác trong nhóm, khiến cho công việc của bạn với tư cách trưởng nhóm sẽ dễ dàng và thành công hơn. Chỉ cần nhớ rằng việc huấn luyện hiệu quả cần phải xuất phát từ sự nhất trí của hai bên. Người được huấn luyện cũng phải mong muốn cải thiện bản thân, làm việc tốt hơn và phải đón nhận nhiệt tình sự giúp đỡ của bạn.

Quản lý và huấn luyện

Mặc dù các nhà quản lý thường đảm nhiệm vai trò của người huấn luyện, song việc quản lý và việc huấn luyện là những hoạt động khác nhau và sự khác biệt đó khiến công tác huấn luyện trở nên khó khăn đối với nhiều nhà quản lý. Sau đây là một số điểm khác biệt chủ yếu:

Việc quản lý tập trung vào:

- Truyền đạt
- Chỉ đạo
- Quyền hạn

Việc huấn luyện tập trung vào:

- Khám phá
- Tạo điều kiện, cơ hội
- Cộng tác

• Nhu cầu trước mắt	• Cải thiện lâu dài
• Tìm kiếm kết quả cụ thể	• Tìm kiếm càng nhiều kết quả càng tốt
• Đối tượng là cấp dưới	• Tìm kiếm và khai thác các điểm bổ sung cho nhau

TRƯỞNG NHÓM KHÔNG CHÍNH THỨC

Mặc dù các nhà nghiên cứu thường chú trọng vai trò của trưởng nhóm chính thức, song họ vẫn ít nhiều đề cập đến các trưởng nhóm không chính thức - những người phải làm rất nhiều việc để giúp nhóm đạt được mục tiêu. Trưởng nhóm không chính thức là những cá nhân được các thành viên tìm đến để xin lời khuyên và sự hướng dẫn trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ hàng ngày của họ. Ở tổ chức nào cũng đều có những người như vậy, cho dù họ không được trao thẩm quyền chính thức và không nằm trong mạng lưới lãnh đạo, quản lý trong tổ chức.

Trong một số trường hợp, vị trí trưởng nhóm không chính thức thuộc về các cá nhân có trình độ chuyên môn xuất sắc. Ví dụ, các thành viên trong một tổ làm việc có thể tham khảo, hỏi ý kiến, xin chỉ dẫn từ một người có kinh nghiệm, kỹ năng chuyên môn mà họ thiếu. Hoặc người đó có thể có khả năng giao tiếp xuất sắc mà các thành viên khác không có. Chẳng hạn, thay vì bằng lòng làm phần việc của mình và đảm nhận nhiệm vụ theo chỉ đạo, thì mọi người trong nhóm vẫn trông chờ để một cá nhân - tức là trưởng nhóm không chính thức - suy tính về những mâu thuẫn nhỏ giữa các thành viên trong nhóm và hướng dẫn mọi người phối hợp trong công việc hàng ngày.

Nếu bạn là trưởng nhóm chính thức, bạn sẽ thành công hơn và công việc của bạn sẽ dễ dàng hơn khi thực hiện những điều sau:

- Nhận biết những vị trí trưởng nhóm không chính thức trong nhóm. Bạn có thể nhận biết họ thông qua hành vi của bản thân họ lẫn sự tôn trọng mà những người khác dành cho họ.
- Đảm bảo rằng các trưởng nhóm không chính thức hiểu được mục tiêu của nhóm, biết được tầm quan trọng của những mục tiêu này và nhận trách nhiệm về mục tiêu này. Bạn có thể làm điều đó bằng cách tạo dựng mối quan hệ tốt với những người này và sử dụng mối quan hệ này để truyền đạt bức tranh toàn cảnh đến những người khác trong nhóm.
- Tạo cơ hội cho các trưởng nhóm không chính thức đóng góp nhiều hơn cho nhóm. Ví dụ, giao nhiệm vụ chỉ huy các tổ đặc biệt, thu xếp các buổi họp từ xa,... cho những người này.

Nếu bạn là trưởng nhóm, đừng ngạc nhiên nếu thấy những trưởng nhóm không chính thức có nhiều ảnh hưởng đến các thành viên khác hơn bạn. Đừng tỏ vẻ khó chịu và bực bội về điều đó. Ngược lại, bạn hãy khai thác tầm ảnh hưởng của họ để phục vụ lợi ích của nhóm mình.

Lãnh đạo hợp tác

Một công ty không thể hoạt động nếu thiếu giám đốc điều hành. Một đội quân không thể tác chiến nếu tất cả các vị tướng đều về hưu. Và một nhóm không thể hoạt động hiệu quả nếu không có một trưởng nhóm được mọi người thừa nhận.

Dàn nhạc thính phòng Orpheus đặt tại Carnegie Hall, New York, không có nhạc trưởng. Tuy nhiên, cũng như các dàn nhạc khác, họ vẫn luyện tập, biểu diễn và thu âm những bài nhạc của mình, cũng đoạt các giải thưởng và được thính giả khen ngợi. Họ làm điều đó như thế nào? Bí mật nằm ở chỗ Orpheus không phải là không có người lãnh đạo, mà sự lãnh đạo được phân chia qua hình thức "lãnh đạo hợp tác". Trong công trình nghiên cứu về tổ chức đặc biệt

này, các tác giả Harvey Seifter và Peter Economy đã rút ra tám nguyên tắc lãnh đạo hợp tác như sau:

- Trao quyền cho người thực hiện công việc.
- Làm cho các cá nhân chịu trách nhiệm về kết quả và chất lượng công việc của mình.
- Trao cho mọi người những vai trò rõ ràng.
- Chia sẻ và luân phiên vai trò lãnh đạo.
- Giữ cho công việc theo nhóm luôn ở trong tầm kiểm soát.
- Học cách lắng nghe và học cách trình bày ý kiến.
- Tìm kiếm sự nhất trí.
- Thể hiện sự nhiệt tình đối với nhiệm vụ chung của nhóm.

Sự lãnh đạo hợp tác có hiện diện trong tổ chức hay nhóm của bạn không?

KHUYẾN KHÍCH SỰ ĐỒNG NHẤT TRONG NHÓM

Trong vai trò là người khởi xướng, trưởng nhóm phải chịu trách nhiệm tạo ra sự đồng nhất trong nhóm - một đặc điểm tâm lý giữ mọi người gắn kết với nhau. Không có sự đồng nhất đó, bạn không thể có một nhóm hiệu quả.

Bạn hãy hình dung tình huống sau: Bạn bước vào một thang máy đông người. Trong thang máy lúc ấy có bốn hoặc năm người quanh bạn và tất cả đều là người lạ. Hai người trong đó có thể nói chuyện riêng, số còn lại chỉ nhìn xuống sàn hay đôi giày dưới chân họ chỉ để tránh nhìn vào những người cùng đi thang máy. Mặc dù tất cả đều quay đầu về một hướng và cùng đứng

trong một không gian hạn hẹp nhưng chắc chắn đó không phải là một nhóm. Không hề có mối quan hệ hay ý thức chia sẻ mục đích nào giữa những người đi trong thang máy đó.

Ở một khía cạnh nào đó, một nhóm mới thành lập cũng thiếu sự đồng nhất như vậy. Bằng cách này hay cách khác, các thành viên được chọn vào làm việc cho một dự án, nhưng cho đến khi họ có cơ hội tương tác với nhau, thảo luận về một mục tiêu chung, hay cùng nhau giải quyết một vấn đề, thì họ cũng chỉ là những người xa lạ với nhau như những hành khách trong chiếc thang máy vừa kể trên.

Lợi ích của sự đồng nhất trong nhóm

Một trong những thách thức thực sự quan trọng trong việc quản lý nhóm là biến một tập thể gồm các cá nhân riêng lẻ thành một nhóm có sự đồng nhất và cùng làm việc vì mục đích chung. Tại sao sự đồng nhất trong nhóm lại quan trọng như vậy? Ở đây có hai lý do. Thứ nhất, sự đồng nhất trong nhóm khuyến khích các thành viên cùng có ý thức trách nhiệm về kết quả. Đây có lẽ là yếu tố quan trọng nhất tạo nên hiệu suất hoạt động của nhóm. Ý thức cùng chịu trách nhiệm này loại bỏ thái độ "tôi chỉ làm phần việc của tôi" - một thái độ tiêu cực làm suy giảm hiệu quả hoạt động của nhóm. Khi mọi người đều cảm thấy có trách nhiệm về kết quả chung của nhóm, họ sẽ hỗ trợ những thành viên khác trong nhóm, nếu những người này đang gặp khó khăn hoặc bị tụt lại phía sau. Những người chưa thực hiện phần việc của mình một cách tốt nhất cũng cảm thấy áp lực từ đồng nghiệp để phấn đấu tốt hơn. Chính những thái độ và cách ứng xử như thế này đã giúp nhân viên ở Công ty Nucor trở thành những người làm việc hiệu quả đến mức khó tin. Khi một vấn đề xuất hiện trong nhóm của Nucor, không ai nói rằng: "Đó không phải là việc của tôi", và ngồi chờ đến khi vấn đề được giải quyết xong. Thay vào đó, họ

cùng chung sức giải quyết vấn đề để hoạt động sản xuất tiến triển ổn định vì họ biết rằng mức lương họ được nhận phụ thuộc nhiều vào điều đó. Đây cũng chính là cách hành xử đã thôi thúc các phi hành gia và nhân viên cửa khẩu của hãng hàng không Southwest Airlines phục vụ hành khách tận tình để các chuyến bay của họ luôn kín chỗ và giảm mọi sự chậm trễ xuống mức tối thiểu. Trong cả hai trường hợp, tất cả các thành viên đều có ý thức cùng chịu trách nhiệm về kết quả của nhóm. Họ không nói "Đó không phải là việc của tôi" khi nảy sinh vấn đề hoặc khi cần thực hiện bất cứ nhiệm vụ gì.

Sự đồng nhất trong nhóm luôn song hành với việc cùng chịu trách nhiệm. Theo Katzenbach và Douglas Smith thì *"không một tập thể nào trở thành nhóm, nếu không thể cùng chịu trách nhiệm như một nhóm". Họ giải thích: "Trách nhiệm đối với nhóm là những lời hứa chân thành mà chúng ta sẽ thực hiện cho chính bản thân chúng ta và cho những người khác. Lời hứa này củng cố hai khía cạnh quan trọng của một nhóm hiệu quả là sự tận tâm và lòng tin tưởng".*

Lý do quan trọng thứ hai để xây dựng sự đồng nhất trong nhóm là sự đồng nhất này sẽ nâng cao mức độ tận tâm cũng như nỗ lực của các thành viên. Trong quân đội có sử dụng một thuật ngữ tương tự: sự gắn kết theo từng nhóm nhỏ. Họ biết rằng nếu những người lính gắn bó với đơn vị mình, họ sẽ sát cánh bên nhau để thực hiện tốt hơn nhiệm vụ được giao trong trận chiến. Mọi người đều biết rằng họ không chỉ có một mình, rằng họ là thành viên của một "nhóm anh em" cùng chung mối quan tâm là sinh tồn và chiến thắng. Trong tâm trí họ, họ sẽ cùng tiến lên để hỗ trợ nhau và có thể sẵn sàng hy sinh mạng sống của mình. Trong bối cảnh kinh doanh, sự đồng nhất trong nhóm thể hiện ở tinh thần hợp tác, chia sẻ thông tin, cố gắng hết mình, cùng ra quyết định và đặt mục tiêu của nhóm cao hơn mục tiêu cá nhân.

Hãy xây dựng ý thức đồng nhất này trong nhóm của bạn. Khi đó, gánh nặng lãnh đạo nhóm sẽ nhẹ đi rất nhiều.

Nuôi dưỡng sự đồng nhất trong nhóm

Rõ ràng là sự đồng nhất trong nhóm rất quan trọng nhưng làm thế nào để tạo ra hoặc tăng cường sự đồng nhất đó? Bạn có thể tìm thấy câu trả lời từ kinh nghiệm của chính mình. Nếu bạn là một hướng đạo sinh, bạn sẽ mặc đồng phục để thể hiện mình là một thành viên trong nhóm và bạn sẽ tuyên thệ để khẳng định sự cống hiến của mình cho những giá trị mà các hướng đạo sinh trong nhóm bạn theo đuổi. Nếu bạn là một người đam mê nhạc rock, bạn sẽ vui vẻ gạt sang một bên đôi giày Nike và chiếc quần jeans để mặc áo da đen, để kiểu đầu đinh và đeo khoen mũi. Trong cả hai trường hợp, những biểu hiện bên ngoài và những thứ tượng trưng cho nhóm đó đã đồng nhất bạn với nhóm. Một số nhóm làm việc cũng nỗ lực làm điều tương tự bằng cách cung cấp áo và nón đồng phục cho nhóm. Tuy không phủ nhận lợi ích của những biểu tượng như vậy nhưng hiệu quả của chúng đối với nhóm làm việc là rất nhỏ. Việc đồng nhất thông qua các giá trị và mục tiêu chung sẽ có sức thuyết phục hơn.

Vấn đề đồng nhất của nhóm chứa đựng một nghịch lý gây tranh cãi: sự đa dạng giúp nhiều nhóm thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả lại có thể làm hỏng sự đồng nhất của nhóm. Jeffrey Polzer viết: *"Sự khác biệt giữa các thành viên trong nhóm - nguồn gốc của những ý kiến, quan điểm và kỹ năng khác nhau - có thể cải thiện khả năng của nhóm trong việc ra quyết định phù hợp nhằm hoàn tất công việc. Khi nhiệm vụ của nhóm được chia ra thành nhiều phần riêng lẻ và phụ thuộc lẫn nhau, các thành viên trong nhóm cần biết phối hợp những công việc khác nhau của họ để đạt được mục tiêu chung".* Tuy nhiên, sự đa dạng có thể là một yếu tố gây trở ngại cho sự tương tác của tập thể vốn giúp

cho các thành viên trong nhóm liên kết với nhau. Poltzer viết tiếp: *"Quả thật, những đặc điểm khác nhau đem lại cho nhóm khả năng thực hiện hiệu quả hơn đôi khi lại khiến các thành viên khó hợp tác vì có khả năng chúng là nguồn gốc của sự hiểu lầm, không tán thành quan điểm, thành kiến hoặc chia rẽ".*

Có nhiều vấn đề tiềm ẩn liên quan đến sự đồng nhất. Ví dụ, từ góc độ văn hóa, các thành viên Mỹ trong nhóm nghiên cứu và phát triển sản phẩm xuyên quốc gia có thể thấy khó chịu trước sự nghiêm trang của những cộng sự người Đức. Tương tự, những người Đức này có thể không đánh giá cao thái độ thân mật mà các đồng nghiệp Mỹ thể hiện. Một người Đức có bằng cấp cao thường muốn được gọi tên kèm theo học vị như "tiến sĩ", chứ không chỉ đơn giản là "À, Hans này". Sự đa dạng về chủng tộc có thể gây thêm yếu tố bực dọc, nếu không muốn nói là thiếu tin tưởng và không thoải mái.

Thách thức đối với trưởng nhóm trong trường hợp này là tăng sự đồng nhất của nhóm mà không làm triệt tiêu những điểm khác biệt có giá trị của các thành viên trong nhóm, điều vốn tạo nên sự đa dạng của nhóm. Vậy bạn có thể làm gì để khắc phục những hệ quả không mong muốn của sự đa dạng, đồng thời xây dựng sự đồng nhất trong nhóm? Điều quan trọng là bạn cần nhấn mạnh các hoạt động và mục tiêu ảnh hưởng đến các giá trị, kinh nghiệm và quyền lợi cá nhân. Ví dụ:

- Hãy cẩn thận ngay từ khâu tuyển chọn để chỉ đưa vào nhóm những người nhìn nhận mục tiêu của nhóm là quan trọng và có ý nghĩa. Những người này sẽ tập trung vào việc đạt mục tiêu hơn là chú ý đến sự khác biệt trong nhóm.
- Hãy lôi kéo các thành viên tham gia vào những hoạt động mà họ cảm thấy thích thú và bổ ích. Điều này cũng sẽ giúp họ tập trung vào một điều quan trọng, đó là kết quả.

- Hãy tìm cơ hội công nhận những kỹ năng và đóng góp của các thành viên trong nhóm. Như vậy, bạn sẽ khiến các thành viên cảm thấy mình được trân trọng, được đánh giá cao và thấy mình là một phần của nhóm.
- Hãy công khai thừa nhận giá trị của những điểm khác biệt, cũng như nêu rõ những ảnh hưởng tích cực của chúng tới các mục tiêu chung.
- Hãy tạo cơ hội cho các thành viên tìm hiểu để gần gũi nhau hơn. Dù cơ hội ấy xuất hiện thông qua hình thức trò chơi, tiêu khiển, ăn trưa trong phòng của nhóm, hay bất kỳ hình thức nào khác, bạn cũng nên tạo điều kiện để mọi người giao tiếp với nhau ở mức độ cá nhân. Làm như vậy, bạn sẽ giúp họ gạt bỏ sự cứng nhắc, rập khuôn và tăng thêm tinh thần hợp tác.
- Hãy để mọi người làm việc cùng nhau! Không gì xây dựng tính đồng nhất của nhóm hiệu quả bằng việc để các thành viên kề vai sát cánh bên nhau trong các nhiệm vụ của nhóm.

Bạn hãy đặc biệt chú ý đến các thành viên mới gia nhập nhóm. Lúc đầu, họ thường có cảm giác như người ngoài cuộc. Nếu bạn đã từng tham gia một câu lạc bộ hay một đội thể thao, nơi mà tất cả các thành viên đều đã quen nhau từ trước và có nhiều kinh nghiệm chung, bạn sẽ biết cảm giác ấy. Bạn cũng đã từng là người ngoài cuộc. Những người cũ trong nhóm có vẻ thoải mái với nhau, còn bạn - người mới đến - cảm thấy bị cô lập, không phải là một phần của nhóm.

Trong một nhóm, những thành viên mới thường không đóng góp toàn bộ khả năng của mình cho đến khi họ trở nên thân thiết với các đồng nghiệp và biết cách tương tác cũng như vận dụng tài năng của họ. Trưởng nhóm và các thành viên có thể rút ngắn khoảng thời gian vô bổ này bằng cách làm cho người mới

đến cảm thấy mình được chào đón và nhanh chóng đưa người này tham gia vào các dự án của nhóm. Nếu có thể, bạn hãy lên kế hoạch tổ chức một sự kiện tập thể nho nhỏ để đón chào sự xuất hiện của họ.

Suy cho cùng, bất cứ điều gì bạn làm để nuôi dưỡng sự đồng nhất trong nhóm đều sẽ có lợi cho hiệu suất hoạt động của nhóm.

CHỐNG LẠI LỐI TƯ DUY NHÓM

Tất cả mọi nhóm làm việc chặt chẽ với nhau đều có thể trở thành nạn nhân của một hình thức tư duy gọi là tư duy nhóm. Nhóm càng kết hợp chặt chẽ, nguy cơ này lại càng cao. Nhà tâm lý học quá cố Irving Janus - người đặt ra thuật ngữ này - đã định nghĩa tư duy nhóm là một cách suy nghĩ của con người khi họ là thành viên trong một nhóm đồng nhất hoặc gắn kết với nhau, đặc biệt là khi nhóm có các thành viên tìm kiếm sự thống nhất trong suy nghĩ vào thời điểm họ không thể xem xét các ý tưởng thay thế. Tư duy nhóm khác với sự nhất trí giả tạo đã trình bày ở phần đầu cuốn sách này. Trong trường hợp nhất trí giả tạo, mọi người đều gật đầu đồng tình, nhưng trong thâm tâm họ lại không nghĩ như thế. Mọi người hành động như vậy khi (1) họ mệt mỏi trước những vấn đề khó thông qua và muốn chuyển sang vấn đề khác; hoặc (2) họ thẳng thừng đề nghị: "Tôi sẽ ủng hộ anh vấn đề này, nếu anh ủng hộ tôi một vấn đề khác". Tư duy nhóm dựa trên sự nhất trí thực sự.

Tư duy nhóm là sự hội tụ tư duy quanh một tiêu chuẩn mà mọi người trong nhóm cùng tin là đúng đắn. Đáng tiếc là sự hội tụ đó bị lèo lái bởi áp lực tâm lý nhiều hơn là bởi tính khách quan. Khi tất cả mọi thành viên đều đồng nhất với nhóm, họ có thể bộc lộ nhiều điểm tương đồng (trong khi triệt tiêu các điểm khác biệt) và cố gắng nhất trí với nhau. Điều này có thể đem lại

một ưu điểm là sự hợp tác trong nhóm, nhưng lại có thể vô tình tước đi lối tư duy và tranh luận rất quan trọng. Sự thôi thúc nhất trí trong nhóm sẽ lấn át tính khách quan.

Các nhà tâm lý đã nghiên cứu về hiện tượng hội tụ quan điểm trong nhóm khi các thành viên nhận thức được quan điểm của đồng nghiệp. Ví dụ, khi các nhà kinh tế được hỏi về dự báo lãi suất trong tương lai, họ thường đưa ra một phạm vi lãi suất rộng với sự khác biệt khá lớn giữa các cá nhân. Tuy nhiên, sau khi họ biết ý kiến của các đồng nghiệp, phạm vi đó có xu hướng hẹp lại và hầu hết các dự báo đều tương tự nhau. Sự hội tụ này được giải thích bằng sự miễn cưỡng của cá nhân - có lẽ là do thiếu tự tin - khi dự báo không giống với những người khác. Có lẽ bạn cũng đã thấy tình trạng như vậy trong các cuộc họp nhóm mà bạn từng tham dự.

Sự hòa hợp quan điểm khá quan trọng đối với nhóm, đặc biệt là xét từ góc độ mục tiêu, cách thức ra quyết định và các tiêu chí hành vi của nhóm. Thật khó để nhóm hoạt động hiệu quả nếu không có sự nhất trí về những vấn đề này. Nhưng sự hòa hợp dẫn đến tư duy nhóm lại là điều nguy hiểm, bởi nó mở đường cho ảo tưởng về tính đồng nhất. Những người "nghĩ khác" có thể sẽ được điều chỉnh hoặc bị loại ra. Sau đây là một số dấu hiệu của hiện tượng tư duy nhóm:

- Ảo tưởng về một ưu thế không thể bị đánh bại
- Các nhà lãnh đạo sẽ bị cách ly nếu trái ngược với tư duy của nhóm
- Các thành viên chỉ chấp nhận dữ liệu củng cố và bác bỏ những dữ liệu không phù hợp với quan điểm của họ
- Các giải pháp thay thế không được xem xét
- Cá nhân có quyết định khác biệt sẽ bị coi thường hoặc bị bài bác

Có bất kỳ dấu hiệu nào trên đây trong nhóm của bạn không? Nếu có, trưởng nhóm và các thành viên phải tiến hành từng bước để khôi phục tính đa dạng trong tư duy. Một trong những biện pháp để thực hiện điều đó là hãy trao quyền cho một nhóm gồm những người sáng suốt và có uy tín nhằm tìm ra và trình bày một cách khách quan các ý tưởng và dữ liệu không giống với tư duy của số đông. Nhóm này nên kiểm tra và báo cáo lại về mỗi một giả định trong số các giả định chính của nhóm. Một cách chống tư duy nhóm nữa là chỉ định một người có năng lực và được nể trọng đóng vai trò phản biện. Người này sẽ thách thức các giả định và kết luận của số đông, sẽ đưa ra các quan điểm đối lập, mới lạ và buộc các thành viên khác xử lý dữ kiện và ý tưởng mâu thuẫn với họ.

QUẢN LÝ TÍNH SÁNG TẠO CỦA NHÓM

Tính sáng tạo là một yếu tố quan trọng trong hầu hết các công việc được thực hiện theo nhóm. Các nhóm tự quản phải suy nghĩ để tìm cách thực hiện công việc nhanh hơn, hiệu quả hơn và ít tốn kém hơn. Trong khi đó, các nhóm dự án cùng nhau giải quyết những vấn đề và cơ hội đặc biệt vốn không thuộc phạm vi các hoạt động thường nhật. Cả hai loại nhóm này đều cần đến tính sáng tạo của các thành viên trong nhóm.

Hầu hết mọi người nghĩ rằng sự sáng tạo là điều gì đó mang tính chất cá nhân. Trên thực tế, mặc dù tính sáng tạo liên quan đến cá nhân nhưng rất nhiều đổi mới mà chúng ta biết đến ngày nay lại là sản phẩm của nhóm sáng tạo. Bóng bán dẫn do các nhà khoa học tại Bell Labs phát triển là một ví dụ. Tương tự, rất nhiều đột phá của Edison và Eastman là sản phẩm tập thể của hai nhà phát minh này cùng nhiều kỹ thuật viên và kỹ sư khác. Những người làm việc theo nhóm có thể đạt được kết quả sáng

tạo cao hơn so với những người làm việc độc lập, bởi vì họ tập hợp được nhiều khả năng, kiến thức và sinh lực hơn. Nhưng để có được kết quả này, nhóm phải thu nhận đúng các thành viên có phương pháp tư duy cũng như khả năng kỹ thuật phù hợp. Thông thường, sự tổng hợp "đúng" nghĩa là sự đa dạng trong kỹ năng và cách tư duy. Sự đa dạng đó có những lợi ích sau:

- Sự khác biệt cá nhân có thể thúc đẩy tính sáng tạo và khơi nguồn cho những ý tưởng mới.
- Sự đa dạng trong tư duy và quan điểm là biện pháp an toàn chống lại tư duy nhóm, nghĩa là khuynh hướng tư duy cá nhân hội tụ quanh một quan điểm cụ thể vì những lý do xã hội.
- Sự đa dạng trong phương pháp tư duy và kỹ năng sẽ giúp cho những ý tưởng hay có nhiều cơ hội phát triển.

Vì vậy, trưởng nhóm cần xem xét cách bố trí nhân sự cho nhóm và cách các thành viên trong nhóm giao tiếp với nhau.

Những điểm nghịch lý

Nhóm sáng tạo có một nghịch lý là xu hướng tư duy và hành động loại trừ nhau, hay nói cách khác là trái ngược nhau. Ví dụ, để làm tốt công việc, một nhóm phải có kiến thức sâu rộng về những vấn đề mà họ đang cố giải quyết, cũng như họ phải nắm vững các quy trình liên quan. Bên cạnh đó, nhóm lại phải có quan điểm mới mẻ, không bị ảnh hưởng bởi những quy tắc thông thường hay cách giải quyết sự việc đã được nhiều người chấp nhận. Người mới gia nhập nhóm thường tò mò và sẵn sàng hỏi bất cứ điều gì cho dù đó chỉ là những câu hỏi ngớ ngẩn vì họ muốn tìm hiểu những điều chưa biết. Tình trạng này thường được gọi là "tư duy của người mới bắt đầu". Vì vậy, những đặc điểm đối lập này khi được nối kết với nhau có thể là chất xúc tác cho những ý tưởng mới.

Bảng 5-1 mô tả các đặc điểm có vẻ trái ngược mà một nhóm cần phải có để đẩy mạnh tối đa tiềm năng sáng tạo. Nhiều người đã sai lầm khi cho rằng tính sáng tạo chỉ là chức năng của các yếu tố được trình bày ở cột bên trái trong bảng này: tư duy của người mới bắt đầu, sự tự do, tính khôi hài và khả năng ứng biến. Tuy nhiên, sự kết hợp giữa cột trái và cột phải là điều cần thiết. Sự kết hợp nghịch lý này thường gây xáo trộn và lúng túng cho những nhà quản lý thích ra lệnh và quen với lối làm việc cứng nhắc. Chấp nhận điều này là bước đầu tiên dẫn bạn đến thành công trong việc quản lý tính sáng tạo của nhóm.

BẢNG 5-1

Các đặc điểm nghịch lý của nhóm sáng tạo

Tư duy của người mới bắt đầu	Nhóm cần có những người ít kinh nghiệm, quan điểm mới mẻ bên cạnh những người thông thạo kỹ năng. Tham khảo người ngoài cuộc thường là cách hữu ích nhất để tạo ra sự cân bằng cần thiết giữa các quan điểm trong nhóm.	**Kinh nghiệm**
Sự tự do	Nhóm của bạn phải làm việc theo nhu cầu kinh doanh thực sự và phải phù hợp với chiến lược chung của công ty. Tuy nhiên, nhóm cũng cần có một mức độ tự do nhất định để chủ động trong các biện pháp hoàn thành chiến lược và đáp ứng nhu cầu kinh doanh của công ty.	**Nguyên tắc**
Sự khôi hài	Tính sáng tạo phát triển dựa trên óc khôi hài, nhưng công việc phải được thực hiện một cách nghiêm túc và chuyên nghiệp. Hãy tạo điều kiện về thời gian và không gian cho sự vui đùa, song phải đúng lúc và đúng chỗ.	**Tính chuyên nghiệp**
Sự ứng biến	Hãy soạn thảo dự án của bạn thật kỹ lưỡng và cẩn thận, nhưng phải nhớ rằng không phải lúc nào dự án cũng diễn ra đúng như dự kiến. Hãy khuyến khích các thành viên trong nhóm tìm cách chuyển biến những sự cố bất ngờ thành cơ hội sáng tạo mới. Luôn bảo đảm tính linh động cho kế hoạch nhằm kết hợp chặt chẽ các ý tưởng mới và sự tiến bộ của nhóm.	**Kế hoạch**

Quản lý suy nghĩ bất đồng và suy nghĩ hòa hợp

Bất cứ khi nào bạn họp nhóm để bàn bạc về mục tiêu và khuyến khích các thành viên tranh luận hay lập kế hoạch về cách giải quyết nhiệm vụ, trong nhóm của bạn sẽ luôn xuất hiện hai luồng suy nghĩ trái ngược nhau là bất đồng và hòa hợp. Không có suy nghĩ nào đặc biệt quan trọng trong một tổ làm việc theo lối truyền thống, nơi nhà quản lý thực hiện mọi công việc tư duy và hoạch định, còn nhân viên chỉ thừa hành mệnh lệnh. Thế nhưng cả hai loại suy nghĩ này đều vô cùng quan trọng trong môi trường làm việc theo nhóm. Nếu bạn là trưởng nhóm, bạn phải có khả năng nhận biết và kết hợp hài hòa hai hình thức tư duy, bởi chúng luôn bổ sung cho nhau trong mọi tình huống thảo luận.

Theo mô tả của Dorothy Leonard và Walter Swap trong cuốn sách về tính sáng tạo của nhóm, *suy nghĩ bất đồng* sẽ phá vỡ cách nhìn nhận và thực hiện quen thuộc đã được định hình từ lâu, cho phép mọi người nhìn nhận sự việc cũ theo cách mới hơn. Ưu điểm của suy nghĩ bất đồng có thể cảm nhận được rõ ràng. Nếu chúng ta liên tục quan sát sự vật từ một tư thế thuận lợi và với cùng điều kiện ánh sáng, chúng ta sẽ bị "giam cầm" trong một ấn tượng quen thuộc và duy nhất về sự vật đó. Tuy nhiên, nếu ta thay đổi ánh sáng hoặc góc nhìn, hình ảnh nhận được sẽ khác và kết quả là ấn tượng của chúng ta về sự vật có thể cũng khác đi. Sự vật sẽ hoàn chỉnh hơn và có sắc thái hơn. Việc nhìn nhận sự việc từ quan điểm mới có thể làm phát triển sự hiểu biết và các ý tưởng mới. Nhưng sự hiểu biết này có giá trị không? Đó là điều mà lối *suy nghĩ hòa hợp* cố lý giải. Suy nghĩ hòa hợp giúp chuyển tải kết quả của lối suy nghĩ bất đồng thành các sản phẩm và dịch vụ cụ thể. Khi ý tưởng mới - được tạo ra từ suy nghĩ bất đồng - tiếp xúc với những ý tưởng khác, chúng sẽ được

cân nhắc, đánh giá để quyết định ý tưởng nào thực sự độc đáo và đáng được triển khai tiếp theo. Vì vậy, suy nghĩ hòa hợp là một trong những lợi ích của mô hình làm việc theo nhóm. Không có sự hòa hợp, người sáng tạo khi làm việc một mình có thể sẽ theo đuổi một ý tưởng kém giá trị, gây lãng phí thời gian và nguồn lực của nhóm.

Khi chuyển từ suy nghĩ bất đồng sang suy nghĩ hòa hợp, nhóm không còn chú trọng vào chi tiết mới lạ mà bắt đầu nhấn mạnh yếu tố hữu ích của ý tưởng. Sự hòa hợp đặt ra ranh giới và hạn chế lĩnh vực của các giải pháp trong tập hợp các giới hạn đã cho. Bạn xác định những giới hạn này như thế nào? Tất cả các yếu tố văn hóa, nhiệm vụ, sự ưu tiên và nhận thức cao về công ty và dự án đều góp phần làm nên câu trả lời này. Những yếu tố đó giúp bạn loại trừ các phương án nằm ngoài phạm vi dự án của bạn.

Sau đây là một vài câu hỏi mà nhóm của bạn có thể đặt ra khi áp dụng lối suy nghĩ hòa hợp vào phạm vi của phương hướng hành động khả thi nhất:

- Những chức năng nào cần phải có (theo quan điểm của khách hàng) và những chức năng nào chỉ "nên có"?
- Những tiêu chí nào được xác định theo các giá trị của công ty? Ví dụ, các nhóm sáng tạo của Fisher-Price xác định rằng bất kỳ đồ chơi nào mà họ tạo ra đều mang thông điệp "người mẹ thân thiện", bởi vì hầu hết đồ chơi của bé đều do mẹ mua.
- Giới hạn chi phí thế nào?
- Giới hạn về kích cỡ hay hình dáng ra sao?
- Dự án phải hoàn tất trong khoảng thời gian bao lâu?
- Sản phẩm hay dịch vụ mới phải tương thích với các sản phẩm hay dịch vụ hiện tại ở mức độ nào?

Bí quyết cải thiện lối suy nghĩ hòa hợp

Nhóm làm việc thường có xu hướng hòa hợp nhanh chóng đối với những giải pháp có vẻ khả thi nhất, đồng thời ngăn chặn sự bất đồng quan điểm giữa các thành viên. Công việc của trưởng nhóm hay nhà quản lý là phải phòng tránh cả hai trường hợp trên. Bạn hãy tham khảo những đề xuất sau:

- Đặt ra "thời kỳ ươm tạo" để nhân viên có thể tự do thử nghiệm nhiều phương án khác nhau. Mọi người sẽ nhận thấy trong đó có một số phương án dường như không triển vọng lắm sau khi nghiền ngẫm, phân tích chúng trong một thời gian.
- Cử ra một người phản biện có vai trò chống đối để đưa ra các thách thức giả định liên quan đến những phương án được nhóm ủng hộ.
- Bảo đảm rằng sự bất đồng quan điểm có thể được chấp nhận và bảo vệ, mọi thành viên đều có thể tự do nói lên những quan điểm mới, khác biệt và đối lập. Nếu không, tình trạng tư duy nhóm có thể sẽ chi phối các quyết định trong tương lai.

QUẢN LÝ MÂU THUẪN

Giống như bất kỳ tập thể nào khác, nhóm cũng có khả năng xảy ra mâu thuẫn. Trên thực tế, chính sự đa dạng trong lối tư duy và kỹ năng của nhóm đã làm nảy sinh mâu thuẫn. Những cách suy nghĩ và nguyên tắc nghề nghiệp khác nhau ít khi dẫn đến sự hòa đồng.

Ví dụ, các kỹ sư trong nhóm phát triển sản phẩm mới có thể không đủ kiên nhẫn khi phải làm việc với một chuyên gia tài chính lúc nào cũng xem xét quá mức chi phí mỗi khi họ đề xuất việc gì. Họ than phiền với nhau: "Ông ta chẳng hiểu chút gì về kỹ thuật và đang làm chậm công việc của chúng ta". Trong

nhiều trường hợp khác, một số thành viên trong nhóm có thể lập một kế hoạch tái tổ chức quy trình mà những người khác phản đối kịch liệt. Thế là họ than phiền với trưởng nhóm: "Phát điên lên mất! Nếu chúng ta cứ làm như thế này thì quy trình vốn đã không ra gì giờ sẽ càng thêm tệ hại mà thôi, mà lại còn lãng phí thời gian nữa chứ". Tình trạng mâu thuẫn như thế này khá phổ biến và có thể dự đoán được. Vì mâu thuẫn là không thể, và cũng không nên loại bỏ, nên nhóm phải biết cách quản lý và giải quyết mâu thuẫn.

Để biến mâu thuẫn từ thế tiêu cực sang tích cực, mọi thành viên trong nhóm phải biết lắng nghe lẫn nhau, sẵn sàng tìm hiểu những quan điểm khác nhau, và đặt câu hỏi cho các giả thiết của nhau. Đồng thời, các nhà quản lý phải ngăn chặn để mâu thuẫn về quan điểm không trở thành xung đột cá nhân. Sau đây là ba bước giúp bạn giải quyết mâu thuẫn:

1. **Tạo môi trường để mọi người thảo luận những vấn đề khó khăn.**

Sự bất đồng sẽ không đưa đến kết quả tích cực, một khi nhóm không thể giải quyết được nguồn gốc của mâu thuẫn. Một số người gọi vấn đề này là "nút thắt" trên bàn thảo luận, khi tất cả đều nhận ra vấn đề hay rắc rối lớn đang cản trở tiến trình hoạt động, nhưng không ai muốn bàn đến hay thừa nhận nó. Hãy mạnh dạn nhìn thẳng vào thực tế và khuyến khích mọi người chỉ ra những vấn đề mà họ cho là ảnh hưởng đến sự hợp tác trong nhóm.

2. **Tạo điều kiện thuận lợi để thảo luận.**

Bạn giải quyết vướng mắc như thế nào sau khi nó đã được xác định? Hãy xem xét những hướng dẫn sau:

- Trước hết, hãy dừng những việc bạn đang làm và thừa nhận vấn đề, ngay cả khi chỉ có một người nhìn thấy vấn đề đó.

- Tham khảo lại những quy tắc của nhóm về phong cách ứng xử giữa các thành viên trong nhóm.
- Động viên người có công phát hiện ra vấn đề.
- Giữ cho cuộc thảo luận không bị ảnh hưởng bởi tình cảm cá nhân. Bạn không cần quy kết trách nhiệm. Ở đây, điều nhóm phải thảo luận là vấn đề gì, chứ không phải ai, đang cản trở tiến trình hoạt động.
- Nếu vấn đề liên quan đến lối cư xử của một thành viên nào đó, hãy khuyến khích người phát hiện vấn đề giải thích cách cư xử đó ảnh hưởng đến họ như thế nào. Không nên thử đưa ra các giả định về động cơ phía sau cách cư xử đó. Ví dụ, nếu một người không hoàn thành nhiệm vụ như đã cam kết, bạn nên nói: "Nếu công việc của anh không làm xong đúng thời hạn, cả nhóm cũng sẽ không hoàn thành đúng hạn". Đừng nói: "Tôi biết là anh không thật sự yêu thích công việc này".
- Nếu một người không có phương pháp truyền đạt thông tin hợp lý, bạn nên nói: "Nếu không có sự chỉ dẫn của anh, chúng tôi sẽ phải mất nhiều thời gian để cố đoán xem anh muốn gì. Nếu chúng tôi đoán sai thì thật là lãng phí thời gian". Đừng nói: "Dường như anh chẳng có ý tưởng nào về điều mà chúng ta cần làm cho dự án này".

3. Tiến đến đích bằng cách thảo luận những gì có thể thực hiện.

- Chỉ chấm dứt thảo luận khi có một vài đề xuất cải tiến cụ thể hay một giải pháp khả thi cho vấn đề.
- Nếu chủ đề quá nhạy cảm và cuộc thảo luận không hứa hẹn điều gì, hãy cân nhắc phương án tạm hoãn cuộc họp đến một thời điểm nào đó để mọi người có thể bình tĩnh lại. Bạn cũng có thể mời một người trung lập đến để cùng tham gia thảo luận.

Bài tập nhằm giảm thiểu mâu thuẫn

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

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

TÓM TẮT

- Trưởng nhóm không hoàn toàn giống nhà quản lý. Trưởng nhóm không thể là một cấp trên theo phong cách truyền thống, mà trưởng nhóm phải tạo ra kết quả bằng cách hành động với vai trò là người khởi xướng, người làm gương, người thương thảo và người huấn luyện.

- Sự đồng nhất trong nhóm giúp các thành viên kết hợp với nhau và nỗ lực vì mục đích chung. Sự đồng nhất trong nhóm và việc cùng chịu trách nhiệm luôn song hành với nhau.
- Để tạo ra sự đồng nhất trong nhóm, bạn hãy cẩn thận ngay từ khâu chọn lọc thành viên. Hãy kết nạp những người biết nhìn nhận mục tiêu của nhóm là quan trọng và có giá trị. Sau đó, bạn hãy lôi kéo các thành viên tham gia vào những hoạt động mà họ thấy thú vị và bổ ích. Hãy công nhận các kỹ năng và đóng góp của các thành viên. Hãy tạo cơ hội cho các thành viên tìm hiểu nhau ở mức độ cá nhân.
- Bạn hãy cố gắng tránh kiểu tư duy nhóm. Hai phương pháp giúp bạn thực hiện điều này là (1) trao quyền cho một nhóm người có uy tín để trình bày các ý tưởng mới lạ một cách khách quan; và (2) chỉ định một người đóng vai trò phản biện để thách thức các giả định và kết luận của số đông.
- Nhiều sự đổi mới là kết quả của các năng lực, hiểu biết, kinh nghiệm đa dạng của nhóm sáng tạo.
- Một cách thức hiệu quả để khai thác tiềm năng sáng tạo của nhóm là tập hợp các kỹ năng và phong cách tư duy đa dạng.
- Để tận dụng tính sáng tạo, trưởng nhóm phải kết hợp hài hòa cách suy nghĩ bất đồng và suy nghĩ hòa hợp. Suy nghĩ bất đồng tượng trưng cho sự phá vỡ nếp tư duy quen thuộc, cho phép mọi người nhìn nhận và thực hiện những sự việc cũ theo phong cách mới. Suy nghĩ hòa hợp giúp chuyển kết quả của suy nghĩ bất đồng thành những đề xuất hành động cụ thể.

6

HOẠT ĐỘNG THEO NHÓM

Đưa ý tưởng vào công việc

Nội dung chính:

- *Cách kiểm tra sự hợp tác và chia sẻ thông tin*
- *Cách làm dịu mâu thuẫn giữa cá nhân và nhóm*
- *Dùng các điểm mốc có thể đạt được để đánh dấu nhịp độ công việc và thúc đẩy nỗ lực của các thành viên*
- *Tầm quan trọng của sự học hỏi trong nhóm*
- *Đánh giá hiệu suất hoạt động của nhóm và của các thành viên*

Khi nhóm đã được giới thiệu và các thành viên đã bắt tay vào công việc, cũng là lúc mọi người cần hành động như một nhóm và phải hành động một cách hiệu quả nhất. Tất nhiên là các thành viên sẽ triển khai nhiều hình thức phối hợp và tương tác, nhưng đáng tiếc có thể đó không phải là những gì bạn mong đợi. Tùy theo mức độ tham gia của mọi người mà các hình thức hợp tác trong nhóm có thể rất hiệu quả, không hiệu quả, hoặc thậm chí còn gây chia rẽ. Nhiệm vụ của trưởng nhóm và các thành viên là phải kiểm tra các hình thức phối hợp này và kịp thời can thiệp khi cần thiết để đảm bảo rằng mọi người sẽ làm việc với nhau một cách hiệu quả, cũng như các phương pháp phối hợp và tương tác sẽ đưa họ tiến đến mục tiêu theo đúng lịch trình đã định.

Chương này sẽ trình bày các khía cạnh chính trong hoạt động của nhóm và cách bạn cải thiện các hoạt động đó.

LƯU Ý ĐẾN QUY TRÌNH CỦA NHÓM

Trước hoặc ngay sau khi ra mắt nhóm, tất cả các nhiệm vụ theo yêu cầu của nhóm phải được xác định, phân công cho thành viên phù hợp, đồng thời đề ra thời hạn hoàn tất. Công việc hoạch định, phân công và sắp xếp thời gian này đòi hỏi ở bạn khả năng phân tích mục tiêu tốt, đồng thời yêu cầu một số kỹ năng tổ chức và giải quyết vấn đề. Việc trình bày tất cả các nhiệm vụ này vào một biểu đồ PERT hoặc Gantt sẽ làm cho tất cả nhiệm vụ có vẻ hợp lý hơn, thậm chí đơn giản hơn rất nhiều.

Đáng tiếc là những biểu đồ này vẫn còn thiếu một yếu tố, đó là quy trình của nhóm. Và những quy trình này thường là yếu tố quan trọng nhất trong công việc thực hiện theo nhóm. Chúng là dấu hiệu cho thấy mọi chi tiết trong nhóm đang được phối kết một cách hợp lý.

Các quy trình của nhóm có thể được định nghĩa là sự hợp tác và chia sẻ thông tin giữa các thành viên và trưởng nhóm. Những quy trình này có thể thành công hoặc thất bại. Sự hợp tác và chia sẻ thông tin hiệu quả sẽ giúp nhóm tiến đến mục tiêu nhanh chóng và dễ dàng. Ngược lại, cho dù các cá nhân hoàn thành phần việc của mình một cách xuất sắc, họ hầu như vẫn không thể tạo ra hiệu suất hoạt động nhóm như nhà tài trợ và tổ chức mong đợi. Nếu bạn là trưởng nhóm, bạn có nhiệm vụ quan tâm chặt chẽ đến các quy trình của nhóm. Bạn phải xác định xem các quy trình đó đang hoạt động thế nào. Nếu chúng đang hoạt động kém hiệu quả, bạn phải tìm ra nguyên nhân để tìm ra cách giải quyết phù hợp.

Tinh thần hợp tác

Bạn đã bao giờ xem một trận bóng rổ, trong đó có một cầu thủ luôn ghi điểm hầu như bất cứ lúc nào anh ta giành được bóng? Đồng đội của anh ta chuyền bóng cho anh mỗi khi họ ở vào vị trí bất lợi hoặc bị cầu thủ đối phương kèm chặt. Nhưng vẫn có những người quá ham bóng, chẳng bao giờ chịu chuyền ngay cả khi đồng đội đang ở vị trí thuận lợi dễ đưa bóng vào rổ. Ví dụ này minh họa cho một tinh thần không hợp tác mà bạn phải theo dõi trong nhóm của mình. Đặc biệt, hãy kiểm tra xem liệu các thành viên trong nhóm có chia sẻ công việc khi họ tiến tới mục tiêu hay không, hoặc liệu có một cá nhân đang cố làm tất cả hay không. Mặc dù thành viên này có năng lực thật sự, nhưng cách hành xử của anh ta cũng sẽ ngăn cản sự tham gia

của người khác và làm chậm toàn bộ tiến trình. Ngoài ra, hãy để ý đến tất cả mọi thành viên, kể cả trưởng nhóm, nếu họ có những biểu hiện sau đây:

- Có vẻ luôn ca ngợi thái quá về thành tích của nhóm
- Luôn nài ép nhận được phần lớn hơn trong nguồn lực của nhóm
- Thường che giấu hoặc không sẵn lòng chia sẻ thông tin

Những hành vi như vậy sẽ làm suy yếu sự tận tâm của mọi người và giảm sự gắn kết trong nhóm. Tất cả các thành viên trong nhóm phải có trách nhiệm loại bỏ những hành vi đó. Bạn sẽ nhận ra sự hợp tác lành mạnh, nếu bạn quan sát thấy các thành viên trong nhóm làm những điều sau:

- Đặt quyền lợi của nhóm lên trên quyền lợi bản thân
- Trao một phần ngân sách, thời gian sử dụng phòng thí nghiệm, hay các nguồn lực khác mà họ có cho thành viên cùng nhóm, nếu người này có thể sử dụng hiệu quả hơn
- Nhiệt tình chia sẻ niềm tin vào sự thành công
- Làm thêm giờ cho các dự án của nhóm
- Xử lý những điểm khác biệt và đề ra lịch trình giữa các thành viên
- Ngăn cản không để sự bất đồng trở thành vấn đề cá nhân

Điểm cuối cùng đáng được quan tâm đặc biệt, bởi vì sự thù hận cá nhân chính là yếu tố phá hoại và làm cho mô hình nhóm sụp đổ. Theo chuyên gia Jeffrey Polzer, mâu thuẫn trong quan hệ khiến mọi người xao lãng công việc và giảm sự tận tâm dành cho nhóm, cũng như các mục tiêu của nhóm. Ông viết: "Một số nhóm không thể kết thúc cuộc họp mà không có những cơn giận bùng phát, sự chỉ trích công khai và những cảm giác nặng nề. Khi điều này xảy ra, các thành viên trong nhóm có thể phản ứng

bằng cách rút lui khỏi cuộc tranh cãi, hoặc cố giữ gìn mối quan hệ của họ bằng cách tránh chạm trán".

Nếu bạn quan sát thấy loại mâu thuẫn này, hãy lập tức làm điều gì đó để ngăn chặn trước khi mọi việc trở nên xấu hơn. Hãy làm bất cứ điều gì cần thiết để đưa các bên thù địch đến gần nhau, xem xét mâu thuẫn một cách công bằng, khách quan và tìm hướng giải quyết. Nếu một trong hai bên hoặc cả hai bên tỏ ra quá cứng rắn, hãy nghĩ đến phương án loại những cá nhân này ra khỏi nhóm.

Làm thế nào để nhóm xây dựng được mâu thuẫn lành mạnh?

Những nhà quản lý hiệu quả biết rằng mâu thuẫn giữa các vấn đề là điều tự nhiên, thậm chí là điều cần thiết. Những nhóm có các cá nhân biết thách thức tư duy của nhau sẽ đạt được sự hiểu biết hoàn chỉnh hơn về các chọn lựa của họ, tạo ra nhiều phương án hơn và đưa ra quyết định chính xác hơn. Thách thức này làm cho các mâu thuẫn mang tính xây dựng, không sa đà vào sự công kích cá nhân.

Dựa trên nghiên cứu về sự tác động tương hỗ của mâu thuẫn lên chính sách và việc ra quyết định trong nhóm, Kathleen Eisenhardt, Jean Kahwajy và L. J. Bourgeois III đã đúc kết sáu chiến thuật vẫn được các nhóm quản lý hiệu quả sử dụng. Đó là:

1. Làm việc với nhiều luồng thông tin
2. Triển khai nhiều giải pháp thay thế để nội dung tranh luận luôn phong phú
3. Tập trung quanh mục tiêu chủ yếu
4. Cố gắng đem sự hài hước vào nơi làm việc
5. Duy trì cơ cấu quyền lực của công ty ở mức cân bằng
6. Giải quyết vấn đề mà không bắt buộc phải có sự nhất trí

Các chiến thuật 1 và 2 giúp các thành viên tập trung vào vấn đề, thay vì tính cách cá nhân. Chiến thuật 3 và 4 đảm bảo cho sự hợp tác luôn hướng đến việc tìm ra một giải pháp tốt nhất cho tổ chức. Cuối cùng, chiến thuật 5 và 6 tạo ý thức công bằng và hợp lý trong quy trình. Nếu thiếu ý thức công bằng này, mọi người sẽ không xem quyết định là giải pháp hợp lý.

Làm dịu mâu thuẫn giữa cá nhân và nhóm

Trong một số trường hợp, hành vi của một thành viên nào đó có thể gây khó khăn cho nhóm hoặc cho một thành viên khác. Hành vi này có thể biểu hiện dưới nhiều hình thức. Hãy xem một vài ví dụ sau:

- Jason không thích Ernestine vì một sự việc đã xảy ra trước khi họ được tuyển chọn vào cùng một nhóm. Anh biểu lộ phản ứng bằng cách không đồng ý với bất cứ đề xuất nào mà Ernestine đưa ra trong các cuộc họp. Sự chống đối gay gắt của Jason đã khiến Ernestine trở nên thụ động trong các cuộc họp sau đó. Cô rất hiếm khi phát biểu.
- John có thâm niên làm quản lý cho công ty lâu năm hơn Harold - trưởng nhóm chính thức. Anh cũng có chức vụ cao hơn Harold, dù hai người làm việc ở hai phòng khác nhau. Không biết do chủ ý hay do thói quen gánh vác trách nhiệm, John luôn hành động như thể anh ta là cấp trên của các thành viên khác vậy. Anh cố kiểm soát các cuộc họp của nhóm bằng cách nhấn mạnh những thay đổi trong chương trình họp và chi phối cuộc tranh luận. John thậm chí còn giành chỗ ngồi ở đầu bàn họp. Thỉnh thoảng, anh lại gọi các thành viên trong nhóm đến để chỉ dẫn cách mà anh muốn mọi người làm theo để giải quyết phần việc của họ.

- Cynthia nhiệt tình tham gia vào nhóm di dời văn phòng, bởi vì cô rất muốn có được không gian rộng hơn cho bộ phận hỗ trợ bán hàng của cô vốn đang bị chia cắt vào các phòng tách biệt. Kế hoạch chuyển sang tòa nhà văn phòng mới của công ty là cơ hội tốt để thay đổi tình trạng này. Đáng tiếc là Cynthia đã không hành động với tinh thần làm việc theo nhóm. Thay vào đó, cô đã sử dụng tư cách thành viên của mình để đấu tranh vì quyền lợi riêng của phòng cô. Gần đây, cô còn vi phạm quy tắc làm việc của nhóm và qua mặt các thành viên khác bằng cách đến gặp trực tiếp tổng giám đốc công ty để than phiền rằng nhóm này đã không cho cô những gì cô cần.

Mỗi cá nhân trong ví dụ trên đây đều đang có mâu thuẫn với nhóm của mình, và mâu thuẫn ấy rõ ràng đã có tác động tiêu cực đến công việc. Mỗi cá nhân đều cần phải được xử lý càng sớm càng tốt.

Có hai phương pháp xử lý những cá nhân gây mâu thuẫn: thông qua cuộc trao đổi cởi mở giữa các thành viên trong nhóm và thông qua hình thức giao tiếp cá nhân. Đối với phương pháp trao đổi trong nhóm, mọi thành viên có thể góp ý về tất cả các thành viên khác trong nhóm, về những cách cư xử mà họ thích, cách cư xử gây khó khăn cho họ, và những gì nhóm cần từ mỗi thành viên để tất cả cùng đi đến thành công. Sau đó, các thành viên trong nhóm sẽ cam kết thay đổi hành vi của mình. Phương pháp này đòi hỏi thời gian và cả niềm tin của nhóm, cũng như các kỹ năng tạo điều kiện để nhóm làm việc hiệu quả nhất.

Đối với phương pháp giao tiếp cá nhân, một người trung gian hòa giải hay một thành viên nào đó trong nhóm có vai trò giúp đỡ, duy trì mối các quan hệ của nhóm sẽ gặp riêng cá nhân đang có những hành vi gây mâu thuẫn. Trong lần gặp gỡ này, người trung gian hòa giải sẽ:

- Mô tả cụ thể hành vi có vấn đề
- Nêu tác động của hành vi đó tới các thành viên khác và tới tiến trình hoạt động của nhóm
- Đề xuất cách cư xử thay thế
- Mô tả hậu quả, nếu hành vi đó tái diễn

Dù sử dụng phương pháp nào, bạn cũng phải dành thời gian kiểm tra và hỗ trợ những nỗ lực thay đổi hành vi của cá nhân đó.

Chia sẻ thông tin

Một trong những thất bại lớn nhất và thường gặp nhất trong tổ chức là thất bại trong việc chia sẻ thông tin. Một thành viên nắm được những thông tin có thể giúp đồng nghiệp làm việc hiệu quả hơn, nhưng lại không chia sẻ những điều mình biết. Một phòng ban có những dữ liệu mà nếu kết hợp với dữ liệu của phòng khác sẽ khám phá được vấn đề. Tuy nhiên, do bất cẩn, do hệ thống thông tin tách biệt hoặc đơn giản là do mong muốn độc quyền kiểm soát thông tin, dữ liệu đó đã không được chia sẻ, mà lại được cất riêng và không phải lúc nào cũng đến được với những người có thể và cần sử dụng chúng. Trong một số trường hợp khác, thông tin bị từ chối một cách cố ý, bởi phòng ban đó đang ở thế chống đối với mục tiêu của nhóm, hoặc nhìn nhận dữ liệu này là độc quyền của tổ chức.

Khi bạn quan sát các quy trình của nhóm, hãy tỉnh táo trước cả chất lượng lẫn số lượng thông tin được chia sẻ. Hãy tự hỏi mình một số câu như sau:

- Các thành viên trong nhóm có tự nguyện chia sẻ mọi thông tin liên quan cho nhau không?
- Có bất cứ điều gì bị che giấu không?

- Thông tin nhận được có giá trị và kịp thời không?
- Các bộ phận khác trong tổ chức có cung cấp thông tin mà nhóm cần để thực hiện công việc không?

Câu trả lời "Không" cho bất kỳ câu hỏi nào trên đây đều sẽ là gợi ý để nhóm hoặc trưởng nhóm phải có hành động phù hợp.

Một vấn đề thường xảy ra với việc chia sẻ thông tin trong tổ chức và ảnh hưởng không nhỏ đến các dự án của nhóm là tình trạng độc chiếm thông tin. Đây là hành động duy trì các cơ sở dữ liệu riêng biệt trong các bộ phận khác nhau của tổ chức. Ví dụ, phòng kinh doanh và marketing có thể có cơ sở dữ liệu khách hàng mà các bộ phận sản xuất và giao nhận không thể truy cập. Tương tự như vậy, các nhóm dự án sẽ không thể tiếp cận thông tin từ cơ sở dữ liệu này. Việc cơ sở dữ liệu bị độc chiếm thường là kết quả của thời còn lạc hậu về công nghệ thông tin trước đây. Nếu chúng tồn tại trong công ty bạn, nhóm phải tìm cách tiếp cận những thông tin mà nhóm cần, có thể bằng cách tuyển thành viên từ bộ phận đang nắm giữ các thông tin đó. Việc cải cách hệ thống công nghệ thông tin của công ty không phải là điều bạn có thể làm hoặc nên làm, trừ khi điều đó nằm trong phạm vi bản tuyên bố của nhóm bạn.

HOÀN THÀNH TỪNG PHẦN VIỆC NHỎ

Bạn đã bao giờ nghe câu hỏi: "Làm thế nào ăn hết một con voi?". Câu hỏi này thường được dùng để kích thích suy nghĩ về việc lập kế hoạch trong các nhiệm vụ lớn. Lúc ban đầu, viễn cảnh ăn hết một con voi là quá to lớn và dường như không thể thực hiện được. Câu trả lời thông minh là trước tiên bạn hãy cắt nó ra thành nhiều mảnh nhỏ vừa ăn. Tương tự, bạn hãy chia nhiệm vụ khổng lồ thành nhiều phần nhỏ, dễ quản lý để mọi người có thể giải quyết được, với điều kiện có đủ thời gian và nguồn lực.

Chúng ta đã tìm hiểu việc chia các mục tiêu của nhóm thành các nhiệm vụ nhỏ hơn, lập lịch trình và phân công các nhiệm vụ đó. Quy trình này biến những mục tiêu to lớn, khó khăn thành những công việc dễ quản lý, và đây là một phần trong việc lập kế hoạch và nên được tiến hành ở giai đoạn đầu tiên của công việc thực hiện theo nhóm. Tuy nhiên, chúng ta chưa thảo luận việc một nhóm có thể vận dụng những phần việc nhỏ này như thế nào để duy trì động cơ thúc đẩy trong suốt thời gian hoạt động.

Nếu bạn là trưởng nhóm, hãy dùng thời điểm hoàn tất các nhiệm vụ khác nhau được lên lịch trình trong biểu đồ PERT hoặc Gantt để làm các điểm mốc. Trong hầu hết mọi trường hợp, những phần dự án chia nhỏ này sẽ mất chưa đầy một tháng để hoàn thành. (Xem bảng 6-1 về biểu đồ Gantt mẫu). Để giữ cho mọi người có tinh thần làm việc cao, bạn đừng để họ lo lắng về quy mô của dự án và hãy giúp họ tập trung vào các điểm mốc trước mắt. Sau đó, bạn tổ chức lễ kỷ niệm để đánh dấu thời điểm đạt được các điểm mốc này. Làm như vậy, bạn sẽ giúp mọi người cảm nhận sâu sắc hơn về những gì họ có thể thực hiện, đồng thời sẽ truyền cho họ sức mạnh để tấn công nhiệm vụ nhỏ kế tiếp. Sau đây là một số gợi ý cho "buổi lễ" của bạn:

- Buổi ăn trưa trong phòng của nhóm do nhà tài trợ thanh toán
- Một buổi dã ngoại và chơi thể thao ngoài trời
- Một bữa tiệc tại nhà trưởng nhóm

Bạn hãy lưu ý: thành tích đạt được càng lớn, quy mô lễ kỷ niệm càng lớn và ngược lại.

BẢNG 6-1

Biểu đồ Gantt

Nhiệm vụ hay hoạt động	8/4-14/4	15/4-21/4	22/4-28/4	29/4-5/5	6/5-12/5	13/5-19/5	20/5-26/5
Cài đặt máy chủ mới							
Mua thiết bị							
Cung cấp thiết bị							
Kiểm tra thiết bị							
Vận hành thiết bị mới							
Kiểm tra lại							
Loại bỏ thiết bị cũ							
Đánh giá quy trình							

Đảm bảo để nhóm đạt được kết quả đúng hạn

Bạn đang gặp khó khăn trong việc đảm bảo đúng tiến độ làm việc của nhóm? Liệu nhóm có bị tụt hậu so với thời hạn đã đề ra không? Nếu có, sau đây sẽ là một số việc bạn có thể làm:

- **Yêu cầu tuân thủ lịch trình.** Nếu mọi người đã cam kết đạt được kết quả theo một lịch trình cụ thể, hãy nhắc lại lời cam kết này và giúp đỡ họ thực hiện điều đó.

- **Cung cấp động cơ thúc đẩy.** Nếu bạn có nguồn lực, hãy cung cấp tiền thưởng hay các động cơ khác để khuyến khích mọi người hoàn tất công việc đúng hạn.
- **Tranh thủ nhiều nguồn lực hơn.** Nếu có thể, hãy tận dụng thêm nguồn tài chính và nhân lực cho nhiệm vụ bị chậm trễ.

Tuy nhiên, có nhiều trường hợp, bạn không thể ngăn chặn tình trạng trễ hạn này được. Nếu vậy, hãy xem xét các phương án sau:

- **Thương lượng lại.** Hãy nói với các bên liên quan (nhà tài trợ của nhóm và các thành viên trong nhóm đang chậm trễ) về việc bổ sung nguồn lực hay gia hạn cho dự án hoặc một phần dự án.
- **Thu hẹp phạm vi các mục tiêu của nhóm.** Nếu thời hạn bàn giao kết quả của nhóm không thể kéo dài, hãy thỏa thuận với nhà tài trợ để loại bớt những yêu cầu không quan trọng của mục tiêu.

HỖ TRỢ SỰ HỌC HỎI TRONG NHÓM

Để có những thành viên biết cách làm việc theo nhóm, bạn phải mất thời gian để phát triển họ. Tại sao vậy? Bởi vì mọi người phải học cách làm việc cùng nhau và điều này sẽ làm bạn mất khá nhiều thời gian, đặc biệt là khi các thành viên của nhóm được tập hợp từ nhiều phòng ban khác nhau. Nếu bạn từng chơi cho một đội bóng, bạn có thể biết các cầu thủ vụng về, lóng ngóng như thế nào trong những buổi tập và trận đấu đầu tiên. Mỗi cầu thủ tham gia cuộc chơi với một khả năng khác nhau. Không ai biết đồng đội của mình sẽ xử lý tình huống như thế nào. Có nhiều sai lầm và động tác thiếu chính xác. Tuy nhiên, phần lớn những vấn đề này sẽ chấm dứt khi mọi người cùng nhau tập và cùng chạm trán với đối phương trên sân cỏ. Những người cùng nhóm cũng sẽ học

cách làm việc với nhau theo kiểu tương tự như vậy.

Một nhóm nghiên cứu đã khẳng định hiệu quả của sự học hỏi trong nhóm thông qua một cuộc nghiên cứu hành vi của các cầu thủ thuộc Hiệp hội Bóng rổ Hoa Kỳ. Họ viết: *"Kiến thức ẩn được bộc lộ rõ rệt trong việc học hỏi cách chơi cùng nhau của các cầu thủ. Đây là kiến thức phụ thuộc vào bối cảnh mà mỗi thành viên trong đội sẽ học hỏi về cách thức chơi bóng của các thành viên khác"*. Các nhà nghiên cứu kết luận rằng, kiến thức đạt được nhờ lối chơi theo đội cho phép cầu thủ tham gia vào các hành động mà đồng đội họ sẽ thực hiện khi ra quyết định nhanh, như một pha dừng bóng, di chuyển hay phòng thủ.

Tương tự, các nhóm làm việc cùng vận dụng kiến thức để phát triển sự phối hợp giữa các cá nhân và các kỹ năng mới giúp họ hoạt động hiệu quả hơn. Richard Hackman cho rằng: *"Theo thời gian, các thành viên sẽ nhận biết được điểm mạnh và điểm yếu của nhau. Họ sẽ thành thạo hơn khi phối hợp các hoạt động của họ với các thành viên khác trong nhóm, dự báo động thái sắp tới và có phản ứng phù hợp ngay khi những động thái này xảy ra"*. Người trưởng nhóm nhạy bén sẽ hiểu được tầm quan trọng của kiến thức này và tạo điều kiện cho mọi người trong nhóm thích nghi và học hỏi nhanh chóng. Nhưng làm thế nào để thực hiện được điều đó?

Thực tế cho thấy khả năng học hỏi của các nhóm khác nhau. Lý do cho vấn đề này nằm ở đâu? Vậy các trưởng nhóm có thể làm điều gì đó để đẩy nhanh việc học hỏi không? Một cuộc nghiên cứu năm 2001 do Amy Edmondon, Richard Bohmer và Gary Pisano tiến hành đã cố tìm kiếm câu trả lời cho vấn đề này. Họ đã quan sát 16 nhóm phẫu thuật tim để xác định tại sao một số nhóm lại học các quy trình phẫu thuật mới nhanh hơn những nhóm khác. Các nhóm này có số lượng bác sĩ phẫu thuật, y tá và chuyên viên gây mê như nhau, có cùng mục đích là thực hiện

kỹ thuật mới trong việc mổ tim hở, và đều được đòi hỏi là giảm tai biến đến mức thấp nhất. Tuy nhiên, một số nhóm lại học các quy trình mới này rất nhanh, trong khi nhiều nhóm khác chỉ thu được một lượng kiến thức không đáng kể từ các cuộc phẫu thuật. Tại sao vậy? Các nhà nghiên cứu đã nhận ra ba yếu tố ảnh hưởng đến thành công trong việc học hỏi này:

1. Cách phân bổ nhóm (thiết kế nhóm). Kết luận: Khi chọn thành viên cho nhóm, hãy ưu tiên những người ham học hỏi và những người có khả năng tiếp thu nhanh.
2. Cách học hỏi kinh nghiệm. Kết luận: Hãy thường xuyên hỏi nhóm: "Chúng ta có thể học được điều gì từ những việc chúng ta vừa làm?".
3. Mức độ trưởng nhóm chủ động trong việc quản lý các nỗ lực học hỏi của nhóm họ. Kết luận: Tạo cơ hội cho mọi người thử nghiệm.

Sẽ không có gì ngạc nhiên khi yếu tố 3 - vai trò lãnh đạo - ảnh hưởng lớn đến hai yếu tố kia. Nhóm học hỏi nhanh có các bác sĩ trưởng ca phẫu thuật chủ động trong việc chọn thành viên vào nhóm, không chỉ đơn giản là xét khả năng chuyên môn, mà còn khả năng phối hợp tốt với những người khác và sẵn sàng trình bày quan điểm của mình trước những người cùng nhóm có địa vị cao hơn. Các trưởng nhóm này chú trọng việc giữ cho thành phần nhóm luôn ổn định. Trong khi đó, nhóm học hỏi chậm hơn cho rằng năng lực y khoa mới là yếu tố then chốt, còn kinh nghiệm làm việc cùng nhau không quan trọng lắm. Kết luận của nghiên cứu này là nhóm nên ưu tiên chọn những người có thể hoặc sẵn sàng học hỏi kinh nghiệm từ các thành viên khác.

Trở thành một trưởng nhóm biết học hỏi

Không khó để tạo ra một môi trường thuận lợi cho việc học hỏi của nhóm, nhưng điều này lại đòi hỏi trưởng nhóm phải hành động nhanh chóng. Các nhà tâm lý đã theo dõi cách nhân viên quan sát cấp trên của họ để kết luận về lối cư xử mà các thành viên trong nhóm mong đợi. Những ấn tượng nào hình thành trong giai đoạn đầu của nhóm hay dự án? Để tạo một bầu không khí phù hợp cho việc học hỏi, trưởng nhóm phải:

- **Dễ tiếp cận.** Để thể hiện rằng quan điểm của mọi người đều được đón nhận và tôn trọng, trưởng nhóm phải tỏ ra là người dễ gần chứ không phải xa rời, cách biệt.
- **Hỏi thông tin.** Một bầu không khí chia sẻ thông tin có thể được tăng cường nhờ những đề xuất của trưởng nhóm nhằm khơi gợi sự đóng góp của các thành viên.
- **Biết nhận lỗi.** Trưởng nhóm có thể xây dựng môi trường học hỏi bằng cách thừa nhận sai lầm của mình trước nhóm. Một bác sĩ phẫu thuật tim đã thừa nhận công khai thiếu sót của mình. "Ông ấy nói: 'Tôi đã sai. Phán đoán của tôi trong ca đó thật tồi tệ'", một thành viên trong nhóm thuật lại. Điều đó giúp các thành viên khác trong nhóm thấy rằng họ có thể thảo luận về sai lầm và những lo lắng, băn khoăn khác mà không sợ bị trừng phạt.

ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT HOẠT ĐỘNG

Đánh giá hiệu suất hoạt động là một phần thiết yếu trong hoạt động của nhóm. Cũng như bất kỳ loại công việc nào khác được thực hiện trong một thời gian kéo dài hàng tuần, hàng tháng, hàng năm, công việc theo nhóm phải được định kỳ đánh giá để nhận biết những gì đang tiến triển tốt và những gì đang có nguy cơ quá

hạn hoặc đi chệch hướng. Những kết quả đánh giá này có thể được sử dụng để khen thưởng và xác định những điểm cần đến sự can thiệp của trưởng nhóm hay các thành viên trong nhóm.

Những phương pháp cụ thể nhằm đánh giá hiệu suất hoạt động nhất thiết phải được xác định dựa trên các mục tiêu của nhóm. Đó có thể là việc đạt được các nhiệm vụ đã đề ra của nhóm, mục tiêu doanh nghiệp, sự thỏa mãn của khách hàng, chi phí sản xuất, chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng, hay khả năng sinh lợi... Việc đánh giá hiệu suất hoạt động truyền thống thường được xác định dựa trên kết quả hay sản lượng. Dù kết quả vẫn giữ vai trò quan trọng, nhưng cách thức nhóm đạt được kết quả đó cũng quan trọng không kém. Bạn có thể gọi đây là những "yếu tố quy trình". Chúng đặc biệt quan trọng trong việc đánh giá hiệu suất hoạt động tại một thời điểm nào đó, trong khi cách thức làm việc của nhóm sẽ là chỉ số dự báo thành công hay thất bại cuối cùng. Các yếu tố quy trình - cho cả cá nhân và toàn nhóm - bao gồm:

- Sự tận tâm với công việc của nhóm
- Mức độ tham gia và lãnh đạo của cá nhân
- Giao tiếp bằng lời nói và văn bản nội bộ nhóm và thay mặt nhóm để giao tiếp với bên ngoài
- Tinh thần hợp tác
- Giải quyết mâu thuẫn
- Lập kế hoạch và thiết lập mục tiêu
- Ra quyết định đôi bên cùng có lợi
- Giải quyết vấn đề và áp dụng các kỹ năng phân tích
- Mức độ tin cậy
- Sự tôn trọng triệt để các quy trình và thủ tục đã được nhất trí

- Sự áp dụng các kỹ năng quản lý dự án (chẳng hạn như lập ngân sách và lên lịch làm việc)
- Xây dựng và duy trì mối quan hệ giữa các cá nhân trong nhóm
- Sẵn sàng thay đổi bản thân và đón nhận mạo hiểm
- Nỗ lực học hỏi của cá nhân và của cả nhóm

Các phương pháp đánh giá

Sau khi đã xác định cơ sở để đánh giá hiệu suất hoạt động, bạn hãy suy nghĩ về phương pháp thực hiện. Có nhiều cách khác nhau để đánh giá thành công của nhóm. Những phương pháp này khác xa nhau về mức độ phức tạp, chi phí và thời gian cần thiết. Hãy cân nhắc việc triển khai một phương pháp đòi hỏi nhiều chi tiết, nếu bạn có một nhiệm vụ to lớn, bởi vì chúng sẽ tác động đáng kể lên hiệu suất hoạt động của cả tổ chức. Đối với những nhóm có nhiệm vụ nhỏ hơn, các phương pháp đơn giản nhìn chung sẽ giúp bạn đạt được hiệu quả. Những phương pháp này bao gồm:

- Lấy các nhóm tương tự trong những tổ chức khác làm chuẩn. Điều này có thể gây tốn kém và mất thời gian và có thể xảy ra trường hợp không thể tìm được nhóm tương đương.
- Đánh giá tiến độ của nhóm dựa trên các mục tiêu và lịch trình ban đầu. Đây có thể là "tiêu chuẩn vàng" với điều kiện các mục tiêu sẽ là trọng tâm nỗ lực của cả nhóm. Lịch trình ít quan trọng hơn vì hai lý do: (1) nhóm có thể bị tụt hậu so với lịch trình do các yếu tố ngoài tầm kiểm soát của nhóm và (2) mọi dự án của nhóm có thể chịu ảnh hưởng của những sự cố bất ngờ, cũng như do việc khám phá ra các cơ hội mới.

Việc giữ cho các thành viên bám sát lịch trình đã định trong những tuần đầu của dự án sẽ ngăn cản họ theo đuổi các cơ hội mà họ vừa khám phá ra trong quá trình làm việc.

- Mời một chuyên gia tư vấn bên ngoài quan sát nhóm. Việc tranh thủ sự giúp đỡ của một bên trung lập là cách khá hay để có được sự đánh giá khách quan. Nếu chuyên gia tư vấn này có kinh nghiệm trong lĩnh vực liên quan đến nhiệm vụ của nhóm, họ sẽ thuận lợi hơn trong việc so sánh hiệu suất hoạt động của nhóm với các nhóm tương tự ở nơi khác.
- Khuyến khích các cuộc thảo luận để đánh giá hoạt động của nhóm. Những cuộc họp như vậy hoàn toàn thích hợp với các nhóm thực hiện dự án ngắn hạn.
- Tổ chức các buổi thẩm vấn dự án để nhận biết kết quả của những việc đã làm được, cũng như xác định mức độ ảnh hưởng của sự học hỏi đối với dự án tương lai. Đây là cách tốt nhất để đánh giá hiệu suất hoạt động, giúp các thành viên nhìn lại những công việc đã hoàn thành tốt và cả những sai lầm của họ.

Đánh giá các thành viên trong nhóm

Các thành viên trong nhóm là người thực hiện đồng thời một số vai trò như: là người đóng góp, là thành viên của nhóm, là thành viên của tổ chức. Như vậy, khi xem xét hiệu suất hoạt động, bạn nên kết hợp ít nhất hai trong số các phương pháp sau đây để đánh giá họ theo từng vai trò:

- **Đánh giá của đồng nghiệp.** Các thành viên trong nhóm đánh giá sự đóng góp của nhau.
- **Đánh giá sự thỏa mãn của khách hàng.** Khách hàng trong và ngoài công ty đánh giá hiệu suất hoạt động của nhóm và các thành viên trong nhóm.

- **Tự đánh giá.** Mỗi thành viên trong nhóm tự đánh giá hiệu suất làm việc của mình.
- **Đánh giá của trưởng nhóm.** Với tư cách là trưởng nhóm hay người giám sát, bạn đánh giá hiệu suất làm việc của từng cá nhân.
- **Đánh giá của cấp quản lý.** Các trưởng phòng hay nhà quản lý của các trưởng nhóm đánh giá hiệu suất hoạt động của cá nhân và của cả nhóm.

Không phương pháp nào trên đây được xem là hoàn hảo. Đó là lý do tại sao việc kết hợp một vài phương pháp có thể giúp bạn và các thành viên trong nhóm đánh giá hiệu suất hoạt động của họ chính xác hơn.

TÓM TẮT

- Sau khi bạn đã giới thiệu nhóm, hãy quan tâm đầy đủ đến các quy trình hoạt động của nhóm mà thông qua đó, các thành viên sẽ hợp tác, chia sẻ thông tin và thực hiện phần việc của mình. Các quy trình thất bại sẽ kéo theo sự thất bại của cả nhóm.
- Khi kiểm tra sự hợp tác giữa các thành viên, hãy theo dõi sát sao bất kỳ thành viên nào cố tình ca tụng thái quá về công việc theo nhóm, luôn nài ép để nhận được nguồn lực lớn hơn hoặc che giấu thông tin.
- Hãy khuyến khích các thành viên trong nhóm chia sẻ thông tin, khuyến khích để các phòng ban có dữ liệu quan trọng chia sẻ dữ liệu liên quan cho nhóm.
- Nếu một cá nhân gây mâu thuẫn trong nhóm, bạn sẽ có hai cách xử lý: thảo luận cởi mở trong nhóm hoặc gặp riêng cá nhân để trao đổi.

- Để duy trì tinh thần làm việc cao, hãy chia nhiệm vụ thành từng phần nhỏ có thể quản lý dễ dàng.
- Hãy tổ chức kỷ niệm, mỗi khi nhóm đạt được điểm mốc mới.
- Các thành viên trong nhóm luôn phải học hỏi để biết cách làm việc với nhau hiệu quả hơn. Hãy hỗ trợ việc học hỏi bằng cách (1) chọn vào nhóm những thành viên ham học hỏi, (2) giúp mọi người tập trung vào các bài học kinh nghiệm, và (3) tạo cơ hội cho mọi người thử nghiệm.
- Hãy là một trưởng nhóm biết học hỏi bằng cách là người dễ tiếp cận, biết gợi thông tin và biết nhận lỗi.
- Khi đánh giá hiệu suất hoạt động của nhóm, bạn không nên chỉ tập trung vào kết quả, đặc biệt là trong giai đoạn đầu. Hãy quan tâm đến việc cân bằng "các yếu tố quy trình".

7

NHÓM ẢO

Một thách thức trong việc hợp tác

Nội dung chính:

- *Có thể đạt được gì từ các nhóm ảo? Tại sao việc quản lý nhóm ảo lại khó khăn hơn?*
- *Công nghệ cần thiết cho việc giao tiếp trong nhóm ảo*
- *Ra quyết định về công nghệ*
- *Làm thế nào để quản lý những thách thức của nhóm ảo?*
- *Huấn luyện nhóm ảo*

Thuật ngữ nhóm ảo dùng để chỉ một nhóm mà phần lớn thời gian giao tiếp của nhóm không được thực hiện dưới hình thức gặp gỡ trực tiếp mà bằng e-mail, thư thoại, điện thoại, phần mềm làm việc theo nhóm, hội thảo video... Hiện nay, nhiều nhóm cũng mang tính chất ảo ở một mức độ nào đó - tức là nhóm bao gồm các thành viên ở vị trí địa lý tách biệt với những thành viên khác trong nhóm của họ, ví dụ nhân viên của công ty ở những địa điểm xa, nhân viên của đối tác đồng minh, đại diện của nhà cung ứng chính, hay có thể là một khách hàng quan trọng nào đó. Trong khi đó, một số nhóm là ảo hoàn toàn: các thành viên hiếm khi hoặc không hề gặp mặt nhau lần nào. Tuy nhiên, nhóm ảo vẫn là nhóm đúng nghĩa và nhiều nhóm đã thực hiện rất tốt nhiệm vụ của mình. Chương này sẽ bắt đầu với lợi ích của nhóm ảo, sau đó chuyển sang những thách thức của nhóm ảo mà trưởng nhóm và các thành viên của nhóm phải đối mặt.

LỢI ÍCH VÀ THÁCH THỨC

Nhóm ảo đem lại nhiều cơ hội quan trọng cả cho các tổ chức thuộc khối nhà nước lẫn tư nhân. Với các nhóm ảo làm việc toàn cầu, một công ty có thể mở cửa 24 giờ mỗi ngày. Nhân viên dịch vụ của họ có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng bất cứ thời điểm nào. Những nhóm như vậy tạo ra một cách thức tự nhiên và thuận tiện để làm việc với khách hàng ở khắp nơi. Các nhóm thiết kế sản phẩm cũng có thể làm việc theo nguyên tắc đó. Ví dụ, vào giờ nghỉ ở Hamburg, các thành viên người Đức trong nhóm ảo có

thể chuyển kết quả ngày làm việc của họ cho các đồng nghiệp Mỹ ở Connecticut; những thành viên này lại bắt đầu ngày làm việc của họ từ phần việc mà những người Đức đang làm dang dở, rồi lại chuyển kết quả ngày hôm đó cho một nhóm đồng nghiệp ở Sydney, Úc trong hệ thống để họ tiếp tục công việc. Như trong một cuộc chạy tiếp sức, các thành viên luân phiên chuyền "cây gậy công việc" cho những người tham gia. Điều này làm tăng cơ hội chia sẻ ý tưởng và thông tin, điều phối hoạt động và xây dựng mối quan hệ tin tưởng.

Nhóm ảo có thể kết hợp dễ dàng sự đa dạng của kỹ năng, kinh nghiệm và những kiến thức hiểu biết về khách hàng, đối tác cung ứng cũng như những mối quan tâm chung. Hãy xem ví dụ sau:

Một nhóm phát triển sản phẩm đang nghiên cứu một thiết bị điện gia dụng có thể đáp ứng thị trường toàn cầu. Với mục đích này nên nhóm lựa chọn thành viên là những người sống ở khu vực Bắc Mỹ, châu Âu, châu Á. Sự chọn lựa này giúp nhóm nhận biết và điều chỉnh khẩu vị khách hàng, cách thức sử dụng sản phẩm cũng như nắm vững các tiêu chuẩn về an toàn của các quốc gia khác nhau để hoàn thiện phần nghiên cứu của mình.

Tính đa dạng của các nền văn hóa có thể giúp nhóm ảo đạt được nhiều thành công xuất sắc - điều mà nhóm truyền thống khó có thể đạt được khi phụ thuộc vào khả năng của phòng nghiên cứu và phát triển.

Nhóm ảo cũng tạo ra nhiều thách thức cho trưởng nhóm và các thành viên. Cũng như các trưởng nhóm truyền thống, trưởng nhóm ảo cũng phải quan tâm đến việc phân tích mục tiêu, tìm kiếm sự phù hợp giữa các kỹ năng, xây dựng sự cam kết của các thành viên, ... Trưởng nhóm ảo cũng phải bảo đảm sự cộng tác và chia sẻ thông tin đầy đủ cũng như những phần thưởng tương

xứng cho sự thành công. Nguyên tắc xây dựng nhóm truyền thống cũng đúng khi xây dựng nhóm ảo. Tuy nhiên, nhóm ảo tồn tại hai thách thức lớn: (1) vấn đề quản lý nhóm: Làm thế nào để ứng dụng những kỹ năng quản lý nhóm truyền thống vào nhóm ảo? và (2) vấn đề liên quan đến công nghệ: Cần có những công cụ hỗ trợ nào để các thành viên có thể kết nối, giao tiếp, thông tin và cộng tác với nhau?

NHÓM ẢO VÀ CÔNG NGHỆ

Một nhóm ảo luôn phụ thuộc vào công nghệ. Nhóm ảo sẽ không thể tồn tại cũng như gặt hái bất cứ thành công nào nếu thiếu e-mail, mạng Internet và các dịch vụ điện thoại quốc tế. Công nghệ giúp các thành viên của nhóm chia sẻ ý tưởng và thông tin, nối kết các hoạt động và xây dựng sự tin tưởng. Không phải trưởng nhóm hoặc thành viên của nhóm là chuyên gia công nghệ mà tất cả mọi người phải sẵn sàng sử dụng hoặc học hỏi công nghệ cần thiết để thực hiện tốt công việc của mình.

E-Mail

Mỗi thành viên trong nhóm ảo cần có một địa chỉ e-mail. Nếu bạn có kế hoạch sử dụng nhiều tài liệu đính kèm gửi qua e-mail, hãy kiểm tra khả năng tương thích và nén tập tin trên máy tính của từng thành viên trong nhóm, đồng thời thiết lập các quy ước sử dụng. Mọi người trong nhóm phải được biết thời điểm, lý do và đối tượng để gửi e-mail. Hãy nhận thức rõ đối tượng và chủ đề gửi bản sao e-mail, song không nên lạm dụng điều này. Có thể không cần "cc" cho cả nhóm bất cứ lá thư nào bạn gửi đi. Không ai muốn nhận một lượng lớn các e-mail không liên quan đến mình. Tuy vậy, bạn hãy chắc chắn rằng mọi người đều được thông báo về các quyết định có ảnh hưởng đến họ, và

đảm bảo rằng những người cần tham gia vào quyết định phải được tham khảo ý kiến.

E-mail chỉ tạo ra các bằng chứng trên giấy ảo, nhưng chúng có thể đóng vai trò quan trọng trong trường hợp phát sinh hiểu lầm và mâu thuẫn.

Bắt buộc tuân thủ tính bảo mật trong e-mail

E-mail là một phương tiện liên lạc hữu ích và tiết kiệm thời gian. Nhưng bạn hãy lưu ý hai vấn đề bảo mật sau đây:

1. Thông thường sẽ có nhiều người đọc e-mail hơn dự đoán của người gửi. Người nhận có thể chuyển e-mail đến nhiều người khác mà không tính đến hậu quả của việc thông tin trong e-mail bị phát tán không cần thiết.
2. Việc xóa e-mail khỏi ổ cứng không hoàn toàn loại trừ được e-mail. Các chuyên gia máy tính và chuyên gia tình báo công nghệ có trong tay những phần mềm có thể truy lục được thư từ và tập tin đính kèm đã xóa. Vì thế, đừng đưa những thông tin nhạy cảm hay bí mật vào trong e-mail.

Website và mạng nội bộ - Intranet

Web đã thay đổi cách hoạt động của nhóm ảo. Một website dự án có thể thay thế cho một phòng của nhóm. Với những trình duyệt đã có, các thành viên có thể truy cập website của dự án để xem các kết quả được đăng lên, kiểm tra lịch trình và lấy thông tin. Intranet - một mạng nội bộ trong công ty, sử dụng các giao thức Internet - chủ yếu hoạt động theo cách đó.

Trên website dự án, phòng của nhóm ảo cũng được xây dựng bằng bốn bức tường như một gian phòng thật. Bốn bức tường đó là:

- **Bức tường mục đích.** Bức tường này bao gồm bản tuyên bố, mục tiêu, danh sách kết quả cần đạt được và các kết quả hiện tại của nhóm.
- **Bức tường con người.** Phần này xác định các thành viên trong nhóm và nêu rõ vai trò của mỗi người. Ở đây, người sử dụng có thể biết được những người liên quan đến các lĩnh vực khác nhau của dự án. Nếu có thể, hãy đính kèm ảnh của mỗi thành viên và mô tả vắn tắt về công việc và chuyên môn của người đó. Việc đăng ảnh và đôi dòng tiểu sử kèm theo tên sẽ tạo nên cảm giác về tầm quan trọng của công việc mà nhóm ảo thực hiện.
- **Bức tường tư liệu.** Phần này chứa đựng các thông tin về lịch trình các cuộc họp sắp tới và chương trình của từng cuộc họp. Các biên bản cuộc họp trước đây và các bản tham luận sẽ được lưu trữ ở bức tường này. Các thành viên có thể dùng bức tường này để đăng công trình nghiên cứu của họ cho đồng nghiệp cùng xem xét. Những ý kiến đóng góp cũng có thể đăng lên website.
- **Bức tường giao tiếp.** Phần này bao gồm các liên kết và thông tin liên hệ với tất cả các thành viên trong nhóm.

Website là một tài sản lớn và nó đòi hỏi một mức độ quan tâm nhất định, nên phải có ai đó chịu trách nhiệm theo dõi, kiểm tra và cập nhật website. Tùy theo quy mô dự án mà công việc này có thể giao cho một cá nhân cụ thể.

Phần mềm nhóm (Groupware)

Phần mềm nhóm là phần mềm ứng dụng mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng máy tính và Internet. Phần mềm này hoạt động trên nguyên tắc giúp người sử dụng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của mình bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Cụ thể hơn, đây là phần mềm tích hợp, cho phép người sử dụng từ nhiều "trạm" làm việc khác nhau có thể giao tiếp cùng một lúc, ví dụ như Livelink, Lotus Notes, Novell Group-Wise, Oracle, v.v.

Phần mềm nhóm rất cần thiết đối với nhóm ảo bởi vì nó cho phép các thành viên truy cập cơ sở dữ liệu và hỗ trợ các cuộc họp ảo. Một số phần mềm nhóm có thể sử dụng cho các cuộc họp "trực tiếp", trong đó mọi thành viên tham dự sẽ làm việc trực tuyến và trao đổi qua điện thoại tại cùng một thời điểm. Phần mềm đó có thể dùng cho e-mail, nhóm thảo luận và bản tin. Phần mềm nhóm cho phép truy cập cơ sở dữ liệu chung, các ứng dụng, chương trình họp và lịch làm việc, các thư viện tham khảo... Một số phần mềm còn hỗ trợ hội thảo qua hình thức thoại và bảng thông báo điện tử.

Tuy nhiên, đôi khi bạn không nhất thiết phải thành lập một website hay Intranet cho nhóm, mà chỉ cần cài đặt phần mềm làm việc theo nhóm cho tất cả những người tham gia, vì các thành viên trong nhóm chỉ cần một trình duyệt, và bạn cũng không cần phải xử lý vấn đề tương thích thường xuất hiện với phần mềm làm việc theo nhóm.

Truy cập cơ sở dữ liệu

Cơ sở dữ liệu chứa nhiều tư liệu và thông tin hữu ích cho nhóm. Những thông tin cần thiết đó có thể truy cập được từ website, mạng nội bộ hay bằng phần mềm làm việc theo nhóm.

Các tư liệu trong cơ sở dữ liệu của tổ chức thường chứa đựng nhiều thông tin nhạy cảm. Chỉ có một số thành viên quan trọng trong nhóm ảo có thể được phép thay đổi những tư liệu như vậy. Ví dụ, nếu ở trong nhóm nhưng không phải là nhân viên, như khách hàng hoặc nhà cung cấp, thành viên có thể truy cập để xem những tài liệu bị giới hạn nhưng họ không thể chỉnh sửa thông tin trong đó.

Máy fax

Máy fax chuyên dụng cũng là một phương tiện truyền thông hữu ích. Nhiều chức năng của máy fax có thể thực hiện dễ dàng hơn thông qua e-mail. Ngay cả tài liệu, bài báo cắt ra, ảnh, v.v. cũng có thể gửi như bản đính kèm e-mail, nếu chúng được quét và lưu như tập tin. Nhưng vì nhiều người không có điều kiện sử dụng máy quét và bản thân việc quét ảnh đó có thể mất thời gian, nên máy fax vẫn được sử dụng như một công cụ tiện lợi.

Phần mềm chỉnh sửa văn bản

Dù là nhóm ảo, nhưng nhóm này vẫn phải thường xuyên viết và nộp báo cáo. Vì một số thành viên phải hợp tác để triển khai báo cáo, nên họ cần có một cách thức cập nhật những thay đổi về tiến trình công việc để đưa vào trong tập tin của mình. Những bộ xử lý văn bản ở công ty của bạn có tính năng cho phép người sử dụng theo dõi những thay đổi được thực hiện cho tài liệu không? Hay vẫn còn rất ít người biết được tính năng này, và lại càng ít người có kinh nghiệm sử dụng chúng?

Sau đây là cách thức hoạt động của tính năng theo dõi các thay đổi trên máy tính (track-changes). Văn bản bị xóa được gạch bỏ nhưng vẫn hiển thị trên màn hình. Văn bản mới thêm vào được tô màu (những người kiểm tra khác nhau có thể mặc

định những màu khác nhau) và đánh dấu bên lề những thay đổi đó để dễ phát hiện. Chức năng này giúp nhiều người có được cách kiểm tra và đóng góp cho tài liệu một cách nhanh chóng và chính xác nhất. Và nếu tài liệu được lưu trước khi các bản chỉnh sửa được chấp nhận, những người hợp tác sẽ có bản lưu vĩnh viễn về những gì đã được thay đổi và ai là người thực hiện những thay đổi đó. Ví dụ:

Helen nhận nhiệm vụ viết báo cáo về tiến độ công việc cho nhóm cô. Maurice và Lynn đã đồng ý xem lại bản thảo của cô và đóng góp ý kiến. Khi máy tính vẫn còn chưa phổ biến, Helen đã gửi bản thảo trên giấy cho các cộng sự. Những người này sẽ gạch bỏ những từ ngữ hay lối diễn đạt mà họ cho là không thích hợp và viết những câu bổ sung, đề xuất bên lề. Bản thảo đã chỉnh sửa sẽ được gửi lại cho Helen bằng thư hoặc fax và cô kết hợp tất cả những thay đổi đó vào bản thảo cuối cùng.

Giờ đây, nhờ tính năng chỉnh sửa của phần mềm xử lý văn bản, Helen có thể hoàn tất công việc nhanh hơn và dễ dàng hơn. Cô gửi bản thảo qua e-mail dưới dạng đính kèm cho Maurice với nội dung thư: "Hãy chỉ ra những thay đổi cần thiết rồi chuyển nó cho Lynn để cô ấy bổ sung ý kiến. Cứ thoải mái thêm bớt nếu thấy cần thiết, và nhớ là hãy bật tính năng track-changes trước khi chỉnh sửa nhé".

Khi nhận được tài liệu đã chỉnh sửa từ các cộng sự, Helen có thể thấy tất cả những sự thay đổi và các ý bổ sung. Phần của Maurice được tô màu đỏ, còn của Lynn có màu xanh. Nếu Helen nhận thấy cô không đồng ý với một thay đổi màu xanh, cô sẽ gọi điện thoại cho Lynn để trao đổi về quan điểm của mình.

Khi tất cả các thay đổi đã được xem lại và thảo luận với các cộng sự, Helen sẽ chấp nhận các thay đổi đó. Báo cáo của cô sẽ kết hợp tài liệu của cô và những ý kiến đóng góp của các thành viên cùng nhóm.

Đề phòng những vấn đề về khả năng tương thích

Một số người nghĩ rằng công nghệ của họ có khả năng tương thích vì họ đang sử dụng cùng một phần mềm và những chiếc máy tính của họ cũng hoàn toàn giống nhau. Nhưng một vấn đề ngoài dự kiến liên quan đến các tập tin nén vẫn có thể xảy ra. Nén là thao tác phổ biến khi gửi các tập tin PowerPoint lớn và các tập tin tương tự qua e-mail. Hãy thử xác định xem liệu có thành viên nào trong nhóm bạn gặp phải vấn đề về khả năng tương thích không. Bạn có thể cần phải cho các thành viên trong nhóm cài đặt một chương trình nén tập tin chung.

Đáp ứng công nghệ

Có những thời điểm mà e-mail hoàn toàn không có tác dụng như khi các thành viên phải tiếp xúc với nhau để bàn về công việc của nhóm. Trong một số trường hợp, người ta chỉ cần khả năng giao tiếp bằng lời nói là đủ, nhưng đôi khi mọi người còn phải nhìn thấy nhau hoặc thấy các đối tượng khác như người vừa gia nhập nhóm, mẫu sản phẩm, những phương án màu sắc khác nhau cho một sản phẩm mới... Đôi khi, họ có thể muốn nói chuyện trực tiếp với một khách hàng về cách điều chỉnh để làm cho sản phẩm của nhóm trở nên hiệu quả hơn.

HỘI THẢO QUA ĐIỆN THOẠI. Hội thảo qua điện thoại là cách dễ nhất để nhóm ảo giao tiếp bằng lời. Một cuộc hội thảo qua điện thoại thường là hình thức phù hợp nhất mỗi khi nhóm cần kiểm tra các mốc kết quả chính, thảo luận chiến lược và huy động trí tuệ tập thể. Có nhiều loại công nghệ, từ hội thảo qua hệ thống điện thoại được cài đặt sẵn, cho đến hội thảo được các nhà cung cấp dịch vụ truyền thông hỗ trợ tổ chức.

HỘI THẢO VIDEO. Hội thảo video là một kênh khác để kết nối nhóm. Ưu điểm lớn nhất của hình thức này là có thể tập hợp nhóm mà không lãng phí thời gian hay tiền bạc cho việc di chuyển và sinh hoạt trong thời gian nhóm họp. Chẳng hạn, các thành viên trong nhóm ở Luân Đôn (Anh) có thể nhìn thấy và giao tiếp với các đồng nghiệp của họ ở Rome (Ý) mà không cần rời khỏi văn phòng. Tuy nhiên, hội thảo video khá phức tạp và đòi hỏi sự giúp đỡ của người có chuyên môn kỹ thuật. Đối với kỹ năng video cơ bản, mỗi người tham dự cần có một máy tính phù hợp, camera, micro, phần mềm và đường truyền Internet. Đáng tiếc là các hệ thống liên lạc từ các nhà cung ứng khác nhau không phải lúc nào cũng tương thích với các máy tính khác nhau, vì thế nếu nhóm chọn hình thức hội thảo video, hãy đảm bảo rằng mọi người đều có cùng một hệ thống tương thích.

BẢNG THÔNG BÁO ĐIỆN TỬ. Một bảng thông báo điện tử sẽ giúp các thành viên trong nhóm nhìn thấy bản vẽ hay sơ đồ trên máy tính cá nhân của họ. Ví dụ, nếu trưởng nhóm ở Houston, Texas (Hoa Kỳ), vẽ một sản phẩm mới trên bảng thông báo điện tử, các thành viên trong nhóm đều sẽ thấy hình vẽ này hiện lên trên màn hình máy tính của họ. Nếu họ cũng kết nối qua hình thức hội thảo điện thoại, các thành viên trong nhóm có thể trao đổi về bản vẽ và đề xuất thay đổi ngay lập tức. Nếu bạn cần phải minh họa một ý tưởng nào đó, hãy sử dụng cả bảng điện tử trong các buổi hội thảo nhóm.

Thị giác hỗ trợ âm thanh

Trong bài viết có tên "Distance Matters" (Khoảng cách có ý nghĩa quan trọng), Gary Olson và Judith Olson đã kết luận rằng việc sử dụng công nghệ kết nối sẽ thất bại nếu các thành viên không cố gắng để thích nghi và sử dụng một cách thành thạo các công nghệ truyền thông. Ngoài ra, hai tác giả còn lưu ý rằng các kết nối video có nhiều ưu thế hơn so với việc chỉ sử dụng âm thanh khi họp nhóm ảo:

Kết quả nghiên cứu của chúng tôi cho thấy: ngay cả đối với những người từng quen biết nhau và đã làm việc với nhau trước đó, sự kết nối âm thanh đơn giản để đàm thoại cùng một phần mềm chỉnh sửa để làm việc trực tiếp vẫn chưa đủ nếu bạn muốn chất lượng cuộc họp tương đương với một buổi gặp gỡ trực tiếp để làm việc "mặt đối mặt". Công nghệ tiên tiến với kết nối video sẽ tạo ra kết quả chẳng khác gì những thứ bạn có được khi mọi người đối mặt với nhau trong đời thực. Tuy nhiên, quy trình làm việc của nhóm cần ít nhiều thay đổi và phải làm sáng tỏ nhiều hơn, cũng như quản lý nhiều hơn (thảo luận về cách thức thực hiện công việc, chứ không chỉ đơn giản là làm công việc đó).

Quyết định về công nghệ

Thông thường, kiến thức tổng hợp của nhóm và sự trợ giúp của chuyên gia từ phòng công nghệ thông tin trong tổ chức có thể giúp bạn chọn lựa công nghệ phù hợp nhất cho các mục đích của nhóm ảo. Hãy đặt những câu hỏi "ai, cái gì, khi nào và thế nào" theo cách sau:

- **Ai?** Ai tham gia vào nhóm? Họ đã có kiến thức và được chuẩn bị sẵn sàng về mặt công nghệ chưa? Việc biết được ai là thành viên của nhóm và mức độ hiểu biết về công nghệ của họ sẽ giúp bạn dự đoán chính xác về những gì họ sẽ làm với các công nghệ đó, cũng như họ có thể mất thời gian bao lâu để thực hiện những thao tác cần thiết. Nếu các thành viên trong nhóm bạn mới vào nghề và không thích bỏ thời gian để tìm hiểu sâu hơn về công nghệ, hãy áp dụng những công nghệ đơn giản và quen thuộc đối với họ.
- **Cái gì?** Bạn cần làm gì? Bản chất công việc của nhóm là gì? Bạn hiện đang sử dụng phần mềm nào? Vấn đề về khả năng

tương thích sẽ gặp phải là gì? Hiện tại bạn đang làm việc với thông tin gì? Nền tảng công nghệ phổ biến nhất trong tổ chức là gì? Các nhu cầu giao tiếp của bạn là gì? Việc trả lời các câu hỏi này sẽ giúp bạn lập kế hoạch cho công nghệ mới, hoặc nâng cấp công nghệ trước khi tiến hành dự án.

- **Khi nào?** Xác định thời điểm bắt đầu và kết thúc dự án của nhóm. Việc trang bị và cài đặt công nghệ mới sẽ tốn một khoảng thời gian nhất định và bạn còn cần nhiều thời gian hơn để đào tạo mọi người sử dụng chúng.
- **Ở đâu?** Bạn sẽ ở đâu khi gửi và nhận thông tin từ các thành viên khác trong nhóm? Những người khác sẽ gửi thông tin từ đâu? Thông tin sẽ được nhận ở đâu? Bạn cần thông tin ở đâu? Hãy theo dõi thông tin cần thiết, tìm hiểu nơi nó xuất phát và nơi nó nên đến. Hãy trả lời những câu hỏi này, và bạn sẽ sẵn sàng hơn cho việc thiết kế hệ thống thông tin phù hợp với nhu cầu của nhóm.
- **Thế nào?** Làm thế nào bạn có thể sử dụng tốt nhất những gì bạn đang có? Bạn cần linh hoạt đến mức độ nào? Bạn có khả năng chi trả bao nhiêu? Hãy phân tích các khả năng sử dụng những thứ bạn có. Có thể bạn chỉ cần điều chỉnh công nghệ một chút cho phù hợp với nhu cầu của bạn. Đây sẽ là giải pháp ít tốn kém nhất và giúp các thành viên trong nhóm nắm vững công nghệ trong thời gian ngắn nhất. Hãy dự báo các nhu cầu công nghệ có thể xuất hiện trong suốt quá trình tiến hành dự án. Hãy xác định mức độ linh hoạt mà bạn sẽ cần, đồng thời thử xây dựng các giải pháp công nghệ có thể phù hợp với nhu cầu của bạn trong tương lai.

Dự báo về công nghệ kết nối

Các công nghệ kết nối được trình bày trong chương này có thể chỉ là những gì mà nhóm bạn cần để giao tiếp, phối hợp, chia sẻ ý kiến và trao đổi thông tin. Nhưng nếu các thành viên trong nhóm đang sinh sống tại các nước đang phát triển, bạn có thể gặp không ít khó khăn. Một số người không có được các nhà cung cấp dịch vụ Internet an toàn và ổn định. Có những nước lại thiếu dịch vụ điện thoại đáng tin cậy. Lại có nhiều nước chỉ có nguồn điện chập chờn, không ổn định. Vì thế, trước khi tiến hành bất kỳ công nghệ kết nối mới nhất nào, bạn hãy xem xét cơ sở hạ tầng ở các nước mà thành viên trong nhóm bạn đang làm việc.

QUẢN LÝ NHÓM ẢO

Vấn đề quản lý là thách thức lớn thứ hai của nhóm ảo. Nhiều nhà nghiên cứu đã nói: "Sự khác biệt về bối cảnh thực tế ở địa phương, múi giờ, văn hóa và ngôn ngữ luôn tồn tại", nghĩa là mâu thuẫn luôn tiềm ẩn trong nhóm ảo. Ngay cả khi bạn có sự hỗ trợ của công nghệ kết nối thì những mối quan tâm cơ bản về quản lý nhóm như sự đồng nhất của nhóm, sự tận tâm và hợp tác... dường như càng cần được nhấn mạnh hơn. Chúng ta đã xem xét những vấn đề đó ở phần đầu cuốn sách. Tuy nhiên, chương này sẽ phân tích lại vấn đề quản lý trong bối cảnh nhóm ảo.

Sự đồng nhất của nhóm

Những cá nhân đồng nhất với nhóm nhìn chung luôn có cách cư xử tạo nên nền tảng thành công của nhóm. Họ làm việc tích cực hơn, có sự hợp tác nhiều hơn và họ biết đặt quyền lợi của nhóm cao hơn quyền lợi bản thân. Sự đồng nhất của nhóm

thường song hành với sự tin cậy, nhờ đó khuyến khích việc chia sẻ thông tin và tăng mức độ hợp tác.

Sự đồng nhất của nhóm không tự nhiên xuất hiện trong nhóm ảo vì những lý do rất hiển nhiên. Nếu nhóm và các thành viên của nhóm sống tách biệt nhau, họ sẽ không có chung cảm nhận, và như người ta thường nói "xa mặt, cách lòng". Trong trường hợp xấu nhất, nhóm ảo sẽ là một tập thể của những người xa lạ có rất ít các mối quan hệ xã hội. Bạn có thể hình dung rằng sẽ khó khăn đến thế nào để phát triển ý thức về sự đồng nhất với nhóm người mà bạn hiếm khi gặp gỡ. Nhưng bạn có thể tiến hành theo một số phương pháp sau đây:

- **Tổ chức cuộc họp ra mắt.** Nếu có thể, hãy tập hợp mọi người đến cuộc họp này, dù đây là lần duy nhất họ gặp mặt trực tiếp trong suốt quá trình thực hiện dự án. Khi mọi người đã đến với nhau, hãy tạo cơ hội cho các thành viên làm quen ở mức độ cá nhân. Ý tưởng này nhằm tạo sự gắn kết theo các nhóm nhỏ. Chẳng hạn, nếu nhóm không có quá nhiều thành viên, bạn hãy giới thiệu từng thành viên và yêu cầu mỗi người nói đôi điều về lai lịch bản thân, trình bày các kỹ năng đặc biệt, sở thích, mối quan tâm cá nhân, v.v.

  Nếu quá trình tiến hành cuộc họp ra mắt kéo dài một hoặc hai ngày, bạn có thể phân chia mọi người thành các tổ nhỏ, mỗi tổ phụ trách thảo luận một khía cạnh cụ thể của nhiệm vụ. Hãy luân phiên thay đổi thành phần trong các tổ này để ai cũng có cơ hội gặp gỡ và làm việc với những người khác. Cuối cuộc họp ra mắt, hãy chụp một tấm hình cả nhóm và gửi cho tất cả các thành viên.

- **Khuyến khích những cuộc gặp mặt định kỳ theo tiến độ công việc.** Nếu nhóm bao gồm những nhân viên không quá cách xa nhau về khoảng cách địa lý và nếu ngân sách cho phép, bạn hãy tập hợp mọi người vào một vài thời điểm

chính như khi phải thay đổi cam kết, khi có nhiều thành viên mới tham gia vào nhóm, khi cần ra quyết định quan trọng, hoặc khi phải lập kế hoạch và phân công cho giai đoạn tiếp theo của dự án... Hãy áp dụng hình thức hội thảo video, nếu nhóm không thể họp trực tiếp. Như vậy bạn sẽ củng cố được mối quan hệ trong nhóm đã hình thành từ buổi họp ra mắt. Nếu bạn không thể tập hợp toàn nhóm, hãy tập hợp các tổ quan trọng nhất.

- **Tìm những thời điểm mà mọi người có thể tiếp xúc với nhau.** Sẽ thật khó khăn, nếu nhóm có các thành viên sống tại nhiều châu lục và múi giờ khác nhau. Vì vậy, bạn hãy lên lịch cho các buổi họp thông thường, các cuộc hội thảo qua điện thoại hoặc trao đổi trực tuyến trên Internet, và sắp xếp một quy trình để thảo luận những vấn đề then chốt của dự án. Điều đó sẽ giúp các thành viên trong nhóm cảm thấy thoải mái khi chia sẻ ý tưởng và sẵn sàng thúc đẩy nhóm, thay vì khuyến khích mọi người làm việc riêng lẻ.

  Lưu ý: Nếu trụ sở của công ty đặt tại Mỹ, bạn hãy cố gắng đừng để các thành viên ở châu Á hay châu Úc phải thường xuyên nhận điện thoại vào lúc nửa đêm, vì do sự chênh lệch về múi giờ, ban ngày ở Mỹ là ban đêm ở các nước này. Việc này sẽ gây khó chịu cho các cộng sự ở nửa bên kia địa cầu và khiến họ cảm thấy mình chỉ là thành viên tầm thường. Hãy giải quyết những khó khăn kiểu này một cách công bằng.

- **Tạo sự đồng nhất của nhóm xoay quanh mục tiêu.** Sự đồng nhất của nhóm cần một tâm điểm nào đó để thu hút các mối quan tâm và nỗ lực của nhóm. Ở đây, mục tiêu của nhóm sẽ là thích hợp nhất.

Sự tận tâm

Sự tận tâm đối với nhóm và mục tiêu của nhóm là hai yếu tố bắt buộc để nhóm ảo thành công. Nếu thiếu sự tận tâm, các thành viên sẽ dành thời gian và công sức cho các mục tiêu khác. Họ sẽ chỉ tham gia khi thời gian biểu của họ cho phép. Mọi người sẽ chỉ tận tâm với những điều mà họ nhận thấy là rất quan trọng - hoặc quan trọng cho dự án hoặc quan trọng đối với sự nghiệp của họ.

Để xây dựng sự tận tâm trong nhóm ảo, bạn hãy bắt đầu từ việc chọn lựa thật kỹ các thành viên tham gia nhóm. Ngoài những kỹ năng cần phải có để thực hiện dự án, trưởng nhóm nên chọn người có mối quan tâm tự nhiên, mạnh mẽ tới mục tiêu của nhóm, như trong ví dụ sau:

Frank được chỉ định làm trưởng một nhóm ảo có nhiệm vụ phát triển các tiêu chuẩn thân thiện với môi trường cho khâu đóng gói sản phẩm của công ty. Cấp trên đặt vấn đề như sau: "Thời thế đang thay đổi, Frank ạ. Người tiêu dùng bắt đầu phản đối loại bao bì không thể tận dụng hay tái chế, trong đó có bao bì của chúng ta. Họ không muốn trả tiền cho vật liệu bìa cứng và nhựa mà cuối cùng sẽ bị chất đống ngoài bãi rác".

Khi nghĩ về những người có thể sẽ phù hợp với nhóm mình, Frank nhớ đến Agnes - một nhân viên của phòng tiếp thị. Cô hiểu khá rõ về những người mua sản phẩm của công ty. Bên cạnh đó, Agnes luôn rất quan tâm đến các vấn đề về môi trường. Cô đã từng khuyến khích nhóm thiết kế tuyệt đối không sử dụng các yếu tố gây hại cho môi trường trong tất cả các sản phẩm của công ty. Cô nói với họ: "Một số nhà sản xuất khác cũng đang làm như vậy. Họ biết tiết kiệm thời gian và gây thiện cảm với khách hàng". Sự tận tâm và nhiệt tình của cô đối với mục tiêu của nhóm gần như là yếu tố tự nhiên.

Nếu bạn cũng làm theo cách của Frank trong ví dụ này, bạn hãy mời vào nhóm những thành viên thật sự có mối quan tâm cá nhân đối với mục tiêu của nhóm, và họ cũng phải có năng lực đóng góp những hiểu biết, kỹ năng quan trọng cho công việc của nhóm.

Tinh thần hợp tác

Trọng tâm của nhóm là tập hợp được những người có các khả năng bổ sung cho nhau, có thể cùng làm việc với nhau để hoàn thành những nhiệm vụ quan trọng. Sự phối hợp các kỹ năng bổ sung cho nhau này sẽ đem lại cho nhóm sức mạnh mà các tổ làm việc theo phong cách truyền thống không có được. Nhưng liệu các thành viên trong nhóm ảo có thể hợp tác chặt chẽ với nhau không? Nếu có thì cơ sở của sự hợp tác đó là gì, và làm thế nào để bạn khuyến khích sự hợp tác đó? Sau đây là một số lời khuyên cho bạn:

- Tạo cơ hội hợp tác. Bạn có thể khai thác những công cụ giao tiếp đã trình bày ở trên. Việc giao tiếp sẽ tạo điều kiện cho sự hợp tác trong nhóm.
- Công nhận và khen ngợi hành vi hợp tác. Ví dụ, bạn công bố với mọi người việc hai thành viên trong nhóm đang thúc đẩy tiến độ thuyết trình của nhóm trước cấp quản lý, hoặc thông báo qua e-mail về những kết quả nghiên cứu thị trường do Hal ở New Orleans và Jennifer ở Miami cùng phối hợp triển khai.

Các yếu tố văn hóa

Nếu bạn đang quản lý một nhóm ảo với các thành viên sống rải rác khắp toàn cầu, bạn cần phải kiểm tra các yếu tố văn hóa,

đặc biệt là với các thành viên mới. Các thành viên trong nhóm cảm nhận thế nào về điều kiện lao động, giờ giấc, quyền hạn và trách nhiệm, cách thức giao tiếp (cụ thể là những hành vi nào được xem là lịch sự, hành vi nào không) và các hoạt động chịu ảnh hưởng của nền văn hóa khác? Ví dụ, ở một số nước, nhà quản lý có thể đánh mất sự kính trọng, nếu họ không giữ được mối quan hệ nghiêm túc đối với cấp dưới, trong khi ở các nước khác, thái độ nghiêm trang lại không được đánh giá cao. Trưởng nhóm phải nhận ra những phong tục, thói quen khác biệt này và phải hành xử thận trọng. Ngay cả việc khen ngợi một thành viên nào đó vì đã thực hiện tốt phần việc của mình cũng có thể sẽ phản tác dụng do trưởng nhóm không ý thức được những khác biệt về văn hóa. Khái niệm chọn ra những cá nhân để khen ngợi trước mặt người khác là điều bình thường ở Bắc Mỹ, nhưng lại gây bối rối và không thoải mái, nếu thành viên được khen đến từ một nền văn hóa nhấn mạnh vào tính tập thể.

Giờ giấc làm việc cũng là một vấn đề quan trọng khác. Như đã để cập ở trên, quả thật là các cuộc hội thảo của bạn có thể buộc các thành viên trong nhóm ở những múi giờ khác phải làm việc đến khuya, hoặc khi bình minh chưa ló dạng. Những đòi hỏi như vậy liệu có thể chấp nhận được trong những nền văn hóa đó không? Các thành viên có chấp nhận giờ giấc như vậy, nếu họ bị trói buộc vào lịch trình của bạn suốt một thời gian dài không? Mọi người nghĩ gì khi phải làm việc vào cuối tuần, ngày lễ hay làm việc thêm giờ? Bạn cần xem xét cẩn thận những câu hỏi này và thảo luận với tất cả các thành viên trong nhóm.

Nhóm xuyên văn hóa cũng phải nhất trí về các vấn đề ngôn ngữ và biện pháp làm việc. Việc thảo luận và báo cáo sẽ được thực hiện bằng ngôn ngữ (hay những ngôn ngữ) nào? Ngân sách sẽ được thể hiện bằng đô la Mỹ, đồng euro hay một loại tiền tệ nào khác? Nhóm sẽ mô tả tất cả các chi tiết kỹ thuật theo hệ

thống đo lường Anh-Mỹ như inch, pound, ounce hay bằng số đo theo hệ mét đã được chấp nhận rộng rãi tại châu Âu, châu Á?

Giao tiếp

Giao tiếp thường là trở ngại lớn nhất trong những nhóm có các thành viên đến từ nhiều nền văn hóa khác nhau. Không phải mọi thành viên trong nhóm đều thông thạo thứ tiếng mà nhóm đã thống nhất dùng làm ngôn ngữ giao tiếp. Và điều này có thể làm cho các thành viên không hiểu nhau.

Trong một bài viết trên *Harvard Management Communications Letter (Thư tín giao tiếp quản lý Harvard),* Kim Ribbink đã mô tả cách một nhà quản lý doanh nghiệp Mỹ tăng khả năng giao tiếp với các kỹ thuật viên từ một quốc gia mà tiếng Anh chỉ là ngoại ngữ. Nhà quản lý này thực hiện một chính sách, theo đó bất kỳ đặc tính kỹ thuật của dự án nào mà ông phân công cũng phải được người nhận nhiệm vụ "xác định phản hồi". Nói cách khác, người nhận nhiệm vụ phải viết lại những yêu cầu của nhiệm vụ theo cách hiểu của họ. Sau đó, hai bên sẽ cùng thảo luận để loại trừ bất kỳ mâu thuẫn hay sự hiểu lầm nào. Bằng cách này, mọi người đều rõ ràng về nhiệm vụ và kết quả cần đạt được.

HUẤN LUYỆN NHÓM ẢO

Trong mô hình nhóm làm việc truyền thống, hiệu suất hoạt động có thể dễ dàng cải thiện thông qua việc đào tạo, huấn luyện. Và trong nhóm cũng luôn có nhiều cơ hội để tiến hành việc huấn luyện, ví dụ như khi một thành viên không biết cách làm việc với người khác, một thành viên khác phải chuẩn bị bài thuyết trình với PowerPoint nhưng chưa bao giờ sử dụng chương trình này,

một thành viên khác lại gặp rắc rối trong việc cân bằng giữa nhiệm vụ thông thường ở phòng ban cô đang công tác với nhiệm vụ của nhóm.... Trong mỗi trường hợp, trưởng nhóm đều có thể tự hướng dẫn hoặc đề nghị người có đủ năng lực làm công tác huấn luyện này.

Nhóm ảo vẫn có các cơ hội tương tự để huấn luyện kỹ năng cho các thành viên nhưng thực hiện công việc này khó khăn hơn rất nhiều. Với các thành viên sinh sống rải rác tại nhiều địa điểm và múi giờ khác nhau, bạn sẽ không có các hình thức giao tiếp cần thiết để việc huấn luyện đạt được hiệu quả. Trưởng nhóm không thể chỉ đơn giản đến văn phòng của thành viên và minh họa cách sử dụng phần mềm để diễn giải cách trình bày hay lập một báo cáo ngân sách.

Tuy nhiên, chỉ cần phân tích lịch làm việc của các thành viên là bạn đã có thể khắc phục một số vấn đề về khoảng cách. Ví dụ, các nhóm ảo có thể lên lịch hội thảo qua điện thoại hàng tuần hoặc hàng ngày để giữ cho cổng giao tiếp luôn mở. Họ có thể đề ra một khoảng thời gian giao nhau, khi mọi người cùng sẵn sàng cho công việc của nhóm và tiếp nhận các cuộc điện thoại - những thời điểm không xâm phạm các nghĩa vụ khác của thành viên. Vì thế, bạn hãy thực hiện những điều sau:

- Thông báo để mọi người biết khi nào có thể gọi điện cho nhau
- Để cho các thành viên trong nhóm tự thỏa thuận những thời điểm hàng ngày, khi họ sẵn sàng cho công việc và giao tiếp của nhóm (hãy lưu ý đến sự khác biệt về múi giờ và thói quen nghỉ ngơi của các thành viên).
- Đề ra quy tắc tôn trọng khoảng thời gian giao tiếp đã được nhất trí.

Mọi vấn đề về hiệu suất hoạt động đều có nguyên nhân của nó, và công việc của người huấn luyện là tìm ra nguyên nhân ấy.

Ví dụ, nếu một thành viên trong nhóm đang bị tụt lại phía sau, bạn hãy tìm gặp người đó và hỏi lý do. Nếu họ đang xao lãng công việc, bạn hãy thử tìm nguyên nhân khiến họ xao lãng. Hỏi xem bạn có thể làm gì để giúp đỡ họ. Nếu thành viên này có vẻ bị quá tải do công việc quá nhiều, hãy chia nhỏ nhiệm vụ ấy và giao phó một phần cho các thành viên khác trong nhóm đang có nhiều thời gian.

Bí quyết để nhóm ảo có một sự khởi đầu tốt

Tầm quan trọng của cuộc họp ra mắt đã được đề cập ở trên. Sau đây là một số chi tiết khác có thể giúp nhóm ảo tiến đến thành công:

- **Có tầm nhìn rõ ràng và mục tiêu khả thi ngay từ ban đầu.** Không có chúng, nhóm ảo rất dễ đi chệch hướng. Giống như mọi nhóm khác, nhóm ảo phải thường xuyên kiểm tra các mục tiêu của mình và điều chỉnh trong quá trình hoạt động. Tuy nhiên, ngay từ đầu, bạn nên dành khoảng thời gian xứng đáng cho việc xác định viễn cảnh và mục tiêu của nhóm.
- **Làm rõ vai trò của mỗi thành viên trong nhóm.** Mọi thành viên trong nhóm nên biết họ được giao công việc gì. Nhóm ảo sẽ không thể thành công, nếu các vai trò không được xác định rõ ràng ngay từ đầu.

  Không có những cuộc hội thảo kèm theo thức uống và đồ ăn nhẹ, những cuộc trò chuyện trong phòng của nhóm, những bữa ăn trưa thân mật, những cuộc gặp gỡ trong vài phút... mà một nhóm thông thường luôn dễ dàng có được, các thành viên trong nhóm ảo sẽ ít có cơ hội để trả lời câu hỏi: "Ai đang làm gì?".
- **Duy trì tính tổ chức.** Trưởng nhóm hay người quản lý dự án phải lập kế hoạch làm việc và duy trì mối liên hệ ở khoảng cách khá

xa trong suốt quá trình triển khai dự án. Dù trưởng nhóm nào cũng phải làm những nhiệm vụ như vậy, nhưng việc trưởng một nhóm ảo có óc tổ chức tốt là điều đặc biệt quan trọng, vì khả năng thất bại của nhóm ảo sẽ cao hơn nhiều.

- **Nắm vững các vấn đề chính.** Mọi người trong nhóm phải cùng xác định những điều sau:

  Chúng ta đang làm gì và làm khi nào?

  Ai là người chịu trách nhiệm?

  Chúng ta làm việc đó như thế nào?

  Làm sao chúng ta biết khi nào thì việc đó làm xong?

  Làm thế nào chúng ta (và những người khác) kiểm tra tiến độ và hiệu suất hoạt động?

  Làm thế nào để chúng ta (và những người khác) đánh giá kết quả?

TÓM TẮT

- Nhóm ảo đem lại khả năng làm việc vào mọi thời điểm, khai thác các kỹ năng khác nhau và đem lại nhiều quan điểm khác nhau cho một vấn đề hay dự án.
- Cũng giống như các đội nhóm truyền thống, nhóm ảo phải xác định rõ ràng về mục tiêu, tập hợp những người có sự tận tâm cùng các kỹ năng phù hợp, phát triển sự đồng nhất của nhóm, xác định trách nhiệm chung, hỗ trợ nỗ lực của nhóm bằng cơ chế khen thưởng phù hợp.
- Nhóm ảo có hai thách thức đặc biệt là (1) quản lý sự hợp tác và tiến độ của các thành viên tại nhiều địa điểm khác nhau

và (2) giữ cho các thành viên được kết nối và luôn có khả năng giao tiếp với nhau.

- Các công nghệ giao tiếp có thể giúp nhóm ảo liên lạc với nhau. Những công nghệ này bao gồm e-mail, fax, hội thảo qua điện thoại, hội thảo video, website và phần mềm nhóm.
- Website là địa điểm lý tưởng trên không gian ảo để tạo ra phòng cho nhóm, thư viện tài liệu và lên lịch họp cho nhóm.
- Sự đồng nhất của nhóm - yếu tố quan trọng đối với tất cả mọi nhóm - lại càng khó khăn hơn đối với nhóm ảo. Các trưởng nhóm có thể xây dựng sự đồng nhất trong nhóm bằng cách (1) tổ chức cuộc họp ra mắt và định kỳ triệu tập các buổi gặp gỡ, (2) thiết lập phương thức giao tiếp thường xuyên và (3) tập trung vào mục tiêu của nhóm.
- Trưởng nhóm và các thành viên phải đặc biệt nhạy cảm với những khác biệt về nền tảng văn hóa giữa các thành viên.
- Cũng như các nhóm truyền thống, việc huấn luyện có thể cải thiện hiệu suất hoạt động của nhóm ảo.

8

ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT NGƯỜI CÓ TINH THẦN LÀM VIỆC THEO NHÓM

Cơ chế của sự thành công

Nội dung chính:

- *Tại sao việc cởi mở để đón nhận ý tưởng mới có thể tạo ra sự đồng tâm hiệp lực trong nhóm?*
- *Những cách làm việc khác nhau được những người có tinh thần làm việc theo nhóm mong đợi như thế nào?*
- *Tìm các giải pháp thay thế*
- *Bí quyết phát triển các mối quan hệ làm việc với những người thuộc các bộ phận khác nhau*
- *Tìm giải pháp đôi bên cùng có lợi*
- *Tại sao bạn nên tránh tham gia vào các nhóm có những mục tiêu mà bạn không đánh giá cao?*
- *Hướng dẫn để trở thành một thành viên đáng tin cậy*
- *Tầm quan trọng của việc định hướng theo kết quả*

Thông thường, hiệu suất hoạt động của nhóm sẽ tương đương với hiệu suất tổng hợp của các thành viên trong nhóm. Ít nhất, hiệu suất hoạt động cũng phải là tổng các nỗ lực cá nhân, bao gồm tất cả mọi thành viên và trưởng nhóm. Như vậy, một nhóm bốn người sẽ có mô hình: 1 + 1 + 1 + 1 = 4. Đáng tiếc là một số nhóm gặp phải tình trạng "tổn thất quy trình" - nghĩa là tổng hiệu suất hoạt động lại thấp hơn tổng đóng góp của các cá nhân. Những nhóm như vậy đang lãng phí nguồn lực và hoạt động không hiệu quả.

Tuy nhiên, khi các cá nhân hành xử với tinh thần đội nhóm, kết quả của tập thể sẽ tăng lên theo cách sau: 1 + 1 + 1 + 1 = 5. Dù phương trình này không chính xác về mặt toán học, nhưng nó vẫn có thể xảy ra trên thực tế, bởi đó là kết quả của sự đồng tâm hiệp lực từ những người có các kỹ năng bổ sung cho nhau và biết hợp tác làm việc cùng nhau. Tác dụng tương tự cũng xuất hiện khi một công ty có sản phẩm tốt biết liên kết với công ty khác có hệ thống phân phối hiệu quả. Khi những doanh nghiệp này hoạt động độc lập, mỗi doanh nghiệp chỉ đạt được kết quả trung bình. Nhưng khi họ kết hợp với nhau, tác dụng cộng hưởng sẽ tạo ra điều kỳ diệu.

Nhóm của bạn có thể gia tăng hiệu suất hoạt động nhờ sự hiệp lực tương tự, nhưng chỉ trong trường hợp các thành viên cư xử với tinh thần làm việc theo nhóm. Vậy một người có tinh thần làm việc theo nhóm phải như thế nào? Một người có tinh thần làm việc theo nhóm là người tận tâm, hợp tác và có năng lực. Chúng ta đã

thảo luận về từng đặc điểm này trong các chương trước. Chương này sẽ dành để trình bày về những việc bạn có thể thực hiện để là một thành viên nhóm biết làm việc một cách hiệu quả.

CỞI MỞ TRƯỚC Ý TƯỞNG MỚI

Có thể nói, nhóm là một xã hội thu nhỏ, trong đó các khuynh hướng tư duy bắt nguồn từ những nền tảng và nguyên tắc khác nhau sẽ va chạm lẫn nhau. Ví dụ, một nhân viên tiếp thị trong nhóm sản phẩm và dịch vụ mới của ngân hàng thường có tính cách hướng ngoại, do anh ta được đào tạo hoặc đây là đặc điểm cá nhân. Bất cứ khi nào xuất hiện một dịch vụ hay sản phẩm mới, anh ta lập tức sẽ nghĩ về thái độ và phản ứng của các khách hàng hiện tại. Anh ta tự hỏi: "Còn khách hàng tương lai thì sao? Căn cứ vào giá cả và những lợi ích mà sản phẩm mang lại, liệu khách hàng có nhìn nhận đây là sản phẩm có giá trị không? Nếu so với dịch vụ của đối thủ cạnh tranh, sản phẩm này hơn kém ở điểm nào?". Suy nghĩ của anh ta luôn hướng ra thế giới bên ngoài, nơi có khách hàng, thị trường và các đối thủ của công ty. Hình thức tư duy như vậy luôn đến một cách tự nhiên với những người làm công việc tiếp thị.

Trong khi đó, chuyên gia tài chính của nhóm sẽ ngay lập tức quan tâm đến chi phí, doanh thu và khả năng sinh lợi, mỗi khi đề cập đến các dịch vụ mới. Anh ta sẽ hỏi: "Định phí và biến phí của mỗi đơn vị dịch vụ mà chúng ta tạo ra là gì? Liệu ước tính của phòng tiếp thị về doanh thu trong năm đầu tiên là đáng lo ngại hay lạc quan? Điểm hòa vốn cho khả năng sinh lợi là gì?".

Còn các nhân viên hành chính trong nhóm lại chủ yếu tập trung vào quy trình làm việc để tạo ra dịch vụ mới này. "Cách hiệu quả nhất để cung cấp dịch vụ này là gì? Sẽ mất bao lâu để có được nhân viên và đào tạo những người mà chúng ta cần? Chúng ta có thể sử dụng phần mềm để tăng tốc quy trình và giảm nhân công như thế nào?"

Tất cả các nhân viên trong ví dụ trên đều làm việc cho nhóm sản phẩm dịch vụ ngân hàng mới. Mỗi người đều có kiến thức, kinh nghiệm và mối quan tâm khác nhau. Và mỗi người đều tập trung vào một khía cạnh của vấn đề đa phương diện đó theo cách của mình. Nhiều khả năng họ có thể cùng tạo ra một dịch vụ ngân hàng mới, có lãi và thu hút nhiều khách hàng. Nhưng chúng ta hãy dành chút thời gian để suy nghĩ xem sẽ có bao nhiêu khả năng thành công, nếu mỗi người có thể kết hợp hài hòa các quan điểm riêng biệt của mình với thành viên khác. Ví dụ, nếu nhân viên hành chính hiểu biết nhiều hơn về thị hiếu của khách hàng và mối quan tâm của chuyên gia tài chính, cô có thể tư duy theo cách này:

Nếu phần lớn khách hàng đã am hiểu loại dịch vụ tài chính này và nhiều khả năng là họ sẽ mua nó ngoài giờ hành chính thông thường, chúng ta nên cung cấp dịch vụ thông qua hình thức tự phục vụ trên website chính của ngân hàng chúng ta. Như vậy có thể chuyển chi phí từ biến phí sang định phí - tức là chi phí để phát triển phần mềm. Điểm hòa vốn cho khả năng sinh lợi do đó sẽ tăng lên, nhưng một khi chúng ta đạt đến điểm này, phần lớn doanh thu sẽ chính là lợi nhuận.

Việc tiếp nhận các quan điểm và ý tưởng khác nhau trong ví dụ này đã đem lại sức mạnh thật sự cho nhóm. Bạn có thể đóng góp vào sức mạnh ấy bằng cách suy nghĩ cởi mở với những ý tưởng mới lạ và tư duy rộng thoáng hơn. Hãy thử làm những điều sau đây:

- Cố gắng hiểu và tôn trọng những quan điểm khác nhau được các thành viên trong nhóm trình bày. Biết đâu, một trong những ý tưởng ấy lại chứa đựng cả một mỏ vàng.
- Đừng vội vã gạt bỏ ý tưởng mới, mà thay vào đó, bạn hãy đóng vai một người biết hoài nghi. Hãy yêu cầu mọi người bảo vệ ý tưởng của họ bằng các dữ liệu và lập luận hợp lý.

Ví dụ, bạn đừng nói: "Điều đó không hiệu quả đâu", mà hãy nói: "Ý kiến hay đấy, nhưng tôi không hiểu tác dụng của nó như thế nào và chi phí sẽ là bao nhiêu. Anh có thể giải thích chi tiết hơn về điều này và cho chúng tôi biết chi phí ước tính của anh không?".

Đây chính là những bí quyết giúp bạn trở thành người làm việc theo nhóm hiệu quả hơn.

CỞI MỞ VỚI NHỮNG CÁCH LÀM VIỆC KHÁC NHAU

Hầu hết chúng ta đều làm phần lớn công việc của mình tại các phòng ban riêng lẻ. Đó là những công việc mà bạn vẫn thường làm mỗi ngày. Các nhà quản lý và chuyên gia tư vấn có thể đã mất nhiều thời gian để thiết lập hệ thống quy trình công việc đó và tất nhiên là họ muốn chúng ta làm theo hệ thống đó. Tương tự như vậy, các nhóm làm việc tự quản cũng triển khai và bám sát những công việc thường ngày để từng bước cải thiện công việc của mình.

Tuy nhiên, khi bạn tham gia vào một nhóm dự án xuyên chức năng, cách làm việc thường ngày sẽ biến mất. Bỗng nhiên, bạn phải đảm đương một số công việc mà bình thường bạn không phải làm như lập kế hoạch cho một dự án kéo dài bốn tháng, trao đổi với nhiều người về vấn đề ngân sách, được phân công một vai trò mới và xa lạ, hợp tác chặt chẽ với người có các kỹ năng và kinh nghiệm khác với bạn... Nếu bạn đang là một nhà quản lý, bạn sẽ nhận thấy tiếng nói của mình dường như chìm nghỉm giữa âm thanh của nhiều người khác, quyền hạn mà bạn có giờ đây đã bị chia sẻ. Một số người cho rằng kiểu thay đổi này thật thú vị, nhưng nhiều người lại không nghĩ vậy. Đối với họ, thay đổi công việc thường ngày và phong cách làm việc hiện tại sẽ gây ra cho họ cảm giác lo lắng, bất an và thậm chí cả nỗi sợ hãi mơ hồ.

Để trở thành một người có tinh thần làm việc theo nhóm, trước hết bạn phải có khả năng thích nghi với những thay đổi kiểu như vậy và làm quen với những cách làm việc khác nhau. Vì thế, bạn đừng quá căng thẳng. Hãy thử làm những điều sau:

- Tiếp cận phong cách làm việc mới bằng một thái độ tích cực. Hãy ghi nhớ những điều bạn học hỏi được để cải thiện hiệu suất làm việc khi bạn quay trở lại với công việc thường nhật. Hãy nghĩ rằng, nếu bạn thành thạo những phương pháp làm việc mới này, bạn sẽ trở thành người có giá trị hơn và hữu ích hơn.
- Hãy cởi mở với những cách giải quyết nhiệm vụ khác nhau của nhóm và hãy quan sát mọi người để tìm ra cách làm việc tốt nhất.
- Hãy tìm cơ hội hợp tác, khi điều đó tạo ra tác dụng cộng hưởng cao nhất.

CHIA SẺ NHỮNG GÌ BẠN CÓ

Khi tham gia vào một nhóm bất kỳ, bạn hãy sẵn sàng chia sẻ những gì bạn có và những gì bạn biết, kể cả thông tin, kinh nghiệm và bí quyết chuyên môn. Suy cho cùng, bạn được chọn vào nhóm nhờ kỹ năng và chuyên môn của bạn. Mọi người sẽ mặc nhiên trông chờ ở bạn những khả năng đặc biệt đó, cũng giống như bạn mong muốn các thành viên khác chia sẻ bí quyết của họ. Hãy làm điều này bằng những cách thức sau:

- Hướng dẫn. Ví dụ, nếu bạn đã quen thuộc với một phần mềm mà nhóm đang có kế hoạch sử dụng, hãy hướng dẫn cho các thành viên chưa từng sử dụng nó.
- Cung cấp thông tin liên quan. Nếu bạn là một nhân viên marketing tham gia vào nhóm, hãy chia sẻ những thông tin phòng bạn có được về khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

TÌM KIẾM GIẢI PHÁP THAY THẾ

Có thể sẽ xuất hiện một số vướng mắc nào đó trong những ngày đầu thành lập nhóm. Nhóm đã có bản tuyên bố với mục đích rõ ràng, nhưng các phương pháp cụ thể chỉ được quyết định sau những cuộc thảo luận của các thành viên. Trong suốt quá trình bàn bạc đó, các giải pháp cho nhiệm vụ và phương hướng hành động thường xuyên được đề cập và tranh luận. Hầu hết mọi người đều tiếp cận những cuộc tranh luận này với suy nghĩ rằng họ phải ủng hộ một giải pháp nào đó. Nhưng bạn đừng bao giờ phạm phải sai lầm này mà bạn hãy tận dụng giai đoạn ban đầu này để mở rộng các giải pháp thay thế khả thi. Hãy xem xét ví dụ dưới đây:

Andrea được tuyển vào một nhóm quản lý với nhiệm vụ tìm kiếm phương án tốt nhất để khai thác mảnh đất trống của công ty ở ngay sát cạnh tòa nhà trụ sở hiện tại. Khi ban lãnh đạo đưa ra vấn đề này, họ cũng gợi ý hai phương án: (a) bán mảnh đất, hoặc (b) mở rộng tòa nhà hiện tại sang mảnh đất này. Ban lãnh đạo muốn nhóm nghiên cứu phương án có lợi nhất cho công ty.

Andrea thấy rõ là bản tuyên bố của nhóm không phải là chọn phương án a hay b, mà là nghiên cứu phương án tốt nhất cho công ty. Vì thế, cô nhanh chóng mở rộng các ý kiến về giải pháp thay thế, kể cả xem xét việc xây dựng tòa nhà trên khu đất đó, cho thuê mặt bằng, v.v. Mỗi giải pháp thay thế sẽ được phân tích để xác định xem đâu là giải pháp có thể đem lại giá trị cao nhất cho công ty.

Khi mở rộng các giải pháp thay thế, Andrea đã hành động như một trưởng nhóm. Tuy nhiên, việc thừa nhận các khả năng có sẵn đối với nhóm chỉ mới là một nửa mục tiêu. Phân tích khách quan từng phương án chính là nửa còn lại. Trong nhiều trường hợp, một số đặc điểm riêng biệt của những giải pháp khác nhau có thể kết hợp thành một giải pháp tối ưu.

PHÁT TRIỂN MỐI QUAN HỆ HỢP TÁC CHO NHỮNG NGƯỜI TỪ CÁC BỘ PHẬN KHÁC NHAU

Những người được đào tạo theo các chuyên môn khác nhau không phải lúc nào cũng có thể làm việc tốt với nhau, nhất là trong giai đoạn đầu. Giáo sư Morten Hansen của Trường Kinh doanh Harvard đã chỉ ra một vướng mắc thường nảy sinh và cản trở các thành viên của nhóm làm việc hiệu quả với nhau, ngay cả khi họ nhận thức được rằng hợp tác là điều cần thiết. Theo quan điểm của ông, vấn đề này bắt nguồn từ việc họ không quen biết nhau hay chưa có kinh nghiệm hợp tác với nhau. Ông đưa ví dụ về trường hợp xảy ra tại một công ty công nghệ cao. Một nhóm kỹ sư có nhiệm vụ nghiên cứu dự án phát triển một sản phẩm mới đã thừa nhận rằng họ phải mất thêm 20 đến 30% thời gian để hoàn tất các nhiệm vụ của mình, khi họ chưa thiết lập các mối quan hệ cá nhân. Các kỹ sư mới đến cũng nhận thấy thật khó truyền đạt, thấu hiểu và tiếp thu các công nghệ phức tạp, bởi trước đó họ chưa học cách làm việc cùng nhau. May thay, Hansen cũng nêu lên một số biện pháp để khắc phục vấn đề này:

- Tìm kiếm một người huấn luyện hoặc người hướng dẫn cho nhóm. Đây là người sẽ chuyên trách về việc phát triển hành vi hợp tác trong nhóm.
- Tìm hiểu mọi thành viên trong nhóm ở năng lực nghề nghiệp lẫn đặc điểm cá nhân. Bạn không cần phải thích họ hay trở thành bạn thân của họ, nhưng bạn cần hiểu họ suy nghĩ như thế nào, điều gì sẽ khiến họ làm việc tốt nhất. Khi mọi người đã quen biết nhau, việc giao tiếp sẽ dễ dàng và hiệu quả hơn.
- Bạn hãy giảm thiểu sự thiếu hợp tác ban đầu bằng cách chọn nhiệm vụ dễ nhất để triển khai trước. Bạn có thể phát huy tính năng động của các thành viên khác bằng cách cùng họ

thực thi nhiệm vụ. Chỉ chuyển sang những nhiệm vụ khó khăn, sau khi mối quan hệ gần gũi hơn đã hình thành.

TÌM KIẾM GIẢI PHÁP "ĐÔI BÊN CÙNG CÓ LỢI"

Là người có tinh thần làm việc theo nhóm không có nghĩa là bạn phải bỏ qua những điều quan trọng đối với bạn và để cho những thành viên khác tự ý làm theo cách của họ. Một chút sáng tạo cùng kỹ năng thương lượng tốt có thể tạo ra một tình huống "đôi bên cùng có lợi" mà ai cũng cảm thấy hài lòng.

Cách đây nhiều thập niên, khi đi mua hàng, khách hàng luôn phải lựa chọn giữa sản phẩm có chất lượng cao hoặc sản phẩm giá rẻ chứ không thể chọn cả hai. Lý thuyết kinh doanh này giờ đây đã được chứng minh là không phải bao giờ cũng đúng. Xu hướng chú trọng chất lượng được các nhà sản xuất khởi xướng ở Mỹ từ thập niên 1970 đã cho thị trường thấy rằng chất lượng cao và giá bán thấp không loại trừ nhau. Có thể đạt được cả hai giá trị này. Có thể nhận thấy các tình huống tương tự trong môi trường làm việc theo nhóm - nơi thường tồn tại các mối quan tâm gần như trái ngược nhau. Những người không có tinh thần làm việc theo nhóm sẽ nhìn nhận các cuộc tranh luận là những tình huống thắng - thua, vì thế họ sẽ cố giành phần thắng về mình. Tất nhiên, những gì họ có được lại gây bất lợi cho thành viên khác trong nhóm và đây chính là cội rễ của sự oán giận làm suy yếu sự hợp tác trong tương lai. Một người thực sự có tinh thần làm việc theo nhóm sẽ xử lý mâu thuẫn theo cách khéo léo hơn. Họ xem xét những mối quan tâm của các bên khác nhau, từ đó tìm kiếm giải pháp có thể mang lại giá trị cho tất cả các bên.

Việc tìm cơ hội để mọi người đều có lợi đòi hỏi phải có sự chia sẻ thông tin thường xuyên và đầy đủ. Không giống như

trạng thái tâm lý thắng - thua khuyến khích mọi người che giấu quân bài của mình, trạng thái tâm lý các bên cùng thắng sẽ động viên mọi người cởi mở với nhau, nghĩa là các bên sẽ:

- Đưa ra những thông tin quan trọng để bảo vệ luận điểm của họ
- Bày tỏ cho nhóm biết về những mối quan tâm thật sự của họ
- Trình bày và giải thích các ưu điểm khiến phương án của họ được xem là vượt trội

Những bước đột phá như thế đòi hỏi sự tin tưởng giữa các bên. Nếu thiếu sự tin tưởng này, các thành viên sẽ lo sợ rằng bất kỳ thông tin quan trọng nào tiết lộ ra cũng có khả năng bị sử dụng để chống lại họ. Sự tin tưởng không phải lúc nào cũng có sẵn ngay từ đầu mà nó sẽ phát triển khi mọi người quen biết nhau hơn và đạt được thành công nào đó nhờ biết hợp tác làm việc cùng nhau.

Khi phải thương lượng với ai đó, đừng cho rằng bạn đang phải nhượng bộ, thỏa hiệp về những vấn đề quan trọng đối với bạn. Sự thỏa hiệp rất dễ thực hiện và nó làm dịu đi những bế tắc do sự bất đồng gây ra. Tuy nhiên, nhượng bộ về những yếu tố quan trọng, ví dụ như chất lượng, đòi hỏi của khách hàng, kiểu dáng thiết kế, v.v. sẽ không dẫn đến những kết quả tích cực. Vì thế, thay vì tìm một giải pháp dung hòa mỗi khi giữa bạn và thành viên khác trong nhóm xảy ra mâu thuẫn, hãy tìm giải pháp khác có thể thỏa mãn mối quan tâm của bên kia, thay vì phải nhượng bộ về những điều bạn cho là quan trọng.

CHỈ GIA NHẬP NHÓM CÓ CÁC MỤC TIÊU MÀ BẠN ĐÁNH GIÁ CAO

Phần trên đã phân tích về sự tận tâm - yếu tố cần thiết để nhóm đạt được thành công. Tất cả mọi thành viên, trong đó có bạn, đều phải

tận tụy vì mục tiêu chung. Tuy nhiên, bạn hầu như không thể tận tâm thật sự, nếu bạn không xem mục tiêu của nhóm là điều đặc biệt có giá trị. Và nếu bạn không nhìn nhận như vậy, bạn sẽ tìm ra nhiều lý do để dành thời gian của mình cho những nhiệm vụ khác. Bạn sẽ không thể là một người có tinh thần làm việc theo nhóm. Ngược lại, nếu giá trị của nhóm phù hợp với những giá trị mà bạn trân trọng, bạn sẽ làm bất cứ điều gì để đưa nhóm tiến đến mục tiêu cuối cùng. Tác giả John Maxwell đã viết: "Bất cứ khi nào, nếu bạn chọn lựa nhóm trên cơ sở các giá trị sống vững chắc, bạn sẽ thuận lợi hơn để duy trì sự tận tâm, vì bạn không phải liên tục đánh giá lại tầm quan trọng của nhóm. Hơn nữa, tận tâm đối với điều bạn tin tưởng bao giờ cũng dễ dàng hơn". Nếu bạn đang cân nhắc việc tham gia một nhóm, hoặc nếu ai đó thuyết phục bạn đảm nhận nhiệm vụ của nhóm, hãy lưu ý những điều sau:

- Hãy xem xét mức độ tận tâm của bạn. Bạn sẽ là một thành viên làm việc nửa vời, nếu bạn không hoàn toàn tận tâm với mục tiêu của nhóm.
- Hãy kiểm tra mức độ nhiệt tình của bạn trước khi tham gia vào nhóm. Bạn sẽ không đóng góp cho nhóm bằng tất cả mọi khả năng của bạn nếu bạn thiếu lòng nhiệt tình.

LÀ MỘT THÀNH VIÊN ĐÁNG TIN CẬY TRONG NHÓM

Mọi người đều mong muốn được làm việc với một thành viên đáng tin cậy vì mọi người tin tưởng rằng người đó sẽ có trách nhiệm với phần việc của mình, làm tốt phần việc đó và hoàn thành đúng thời hạn đã định. Thành viên đáng tin cậy luôn thực hiện những gì họ hứa. Khi gặp tình huống khó khăn, các thành viên trong nhóm có thể tìm đến họ để nhờ giúp đỡ. Để trở thành một cộng sự đáng tin cậy, bạn cần thực hiện theo những hướng dẫn sau:

- Chỉ hứa khi bạn có ý định thực hiện lời hứa đó
- Đừng cam kết với bất cứ nhiệm vụ nào mà bạn không thể hoàn tất
- Chuẩn bị sẵn sàng và đầy đủ tài liệu cho các cuộc họp và đến dự họp đúng giờ
- Hoàn tất công việc đúng thời hạn
- Chỉ bàn giao khi công việc đạt chất lượng tốt
- Trân trọng các mối quan hệ bạn đang có
- Thẳng thắn và khách quan khi có ai đó hỏi ý kiến

ĐỊNH HƯỚNG THEO KẾT QUẢ

Nhiều nhóm đã phạm sai lầm khi quá tập trung vào khâu đào tạo, hoạch định và chuẩn bị trong khi lại xem nhẹ việc tạo ra kết quả. Những hoạt động trong giai đoạn đầu này rất quan trọng, thậm chí là thiết yếu, nhưng chúng không nên thu hút toàn bộ các mối quan tâm, làm nhóm đi chệch khỏi mục đích thật sự của nhóm là tạo ra kết quả. Theo nghiên cứu của Robert Schaffer và Harvey Thomson, việc đào tạo, hoạch định và chuẩn bị "nghe có vẻ đúng đắn, trông có vẻ hợp lý và làm cho các nhà quản lý cảm thấy hài lòng", nhưng đến một lúc nào đó chúng không còn đóng góp vào hiệu suất hoạt động của nhóm. Các nhà nghiên cứu nêu ví dụ về một doanh nghiệp lớn, sau ba năm, đã tự hào công bố 48 nhóm cải thiện, tinh thần lao động hăng say, 2 kế hoạch cải thiện chất lượng hoàn chỉnh - nhưng lại hoàn toàn không có sự cải thiện đáng kể nào về hiệu suất hoạt động!

Một số thành viên trong nhóm rất tích cực tham dự các cuộc họp, trình bày quan điểm về những việc nên làm, triển khai các kế hoạch..., nhưng họ không bao giờ xúc tiến hành động nào có

thể tạo ra kết quả rõ rệt. Đừng trở thành một thành viên như vậy trong nhóm. Tất nhiên, họp hành và lập kế hoạch là việc cần thiết nhưng đừng để chúng trở thành trọng tâm của nhóm bạn. Thay vào đó, bạn hãy tập trung các nguồn lực để tạo ra kết quả. Mọi việc sẽ dễ dàng hơn, nếu bạn:

- Thiết lập các mục tiêu ngắn hạn và theo đuổi từng mục tiêu.
- Khi kết thúc cuộc họp, bạn phải đề ra được các nhiệm vụ hành động cụ thể, sau đó mỗi thành viên sẽ hoàn tất phần việc của mình.
- Nếu nhóm bạn có những thành viên nói nhiều làm ít, hãy khéo léo nhắc nhở họ. Khi một người trong số họ đề xuất ý kiến: "Nên để cho một ai đó thử nghiệm ý tưởng này với khách hàng", bạn hãy đáp lại: "Ý kiến hay đấy, vậy bao giờ anh có thể hoàn tất thử nghiệm đó và cho chúng tôi biết kết quả?". Cách này có thể giúp họ hiểu được ý bạn và tự điều chỉnh bản thân hoặc tự rời khỏi nhóm.

Bạn có phải là một người có tinh thần làm việc theo nhóm không? Bạn có đáng tin cậy và làm việc hiệu quả không? Chương này đã xác định và giải thích những điều bạn có thể làm để trở thành một thành viên mà người khác mong muốn được làm việc cùng trong một nhóm. Cuốn sách này đã trình bày tất cả những chủ đề cần thiết về nhóm hiệu quả và phương thức quản lý nhóm. Nhưng cuối cùng, biết cách trở thành một thành viên hiệu quả trong nhóm có lẽ là yếu tố quan trọng nhất.

TÓM TẮT

- Nếu bạn muốn trở thành một người có tinh thần làm việc theo nhóm, hãy cởi mở để tiếp nhận những ý tưởng mới và những cách làm việc khác nhau. Hãy tiếp cận tác phong làm việc đó bằng một thái độ tích cực.
- Hãy chia sẻ thông tin, kinh nghiệm và bí quyết chuyên môn của bạn.
- Đừng hài lòng với những phương án hay biện pháp hành động mà nhóm bạn đang đối mặt. Thay vào đó, hãy tìm giải pháp thay thế khả thi. Nếu có thể, hãy kết hợp các đặc điểm riêng lẻ của nhiều phương án để tạo ra một giải pháp tối ưu.
- Khi bạn làm việc với một thành viên mới, hãy thử bắt đầu bằng những nhiệm vụ đơn giản. Bạn có thể phát huy tính năng động của người khác bằng cách cùng họ thực hiện nhiệm vụ.
- Công việc thực hiện theo nhóm thường liên quan đến việc thỏa thuận. Hãy tránh những cuộc thỏa thuận nhằm phân định thắng - thua, mà hãy thương lượng sao cho tất cả các bên đều có thể đạt được một phần giá trị mà họ mong đợi. Sự tin tưởng đôi bên và sẵn sàng chia sẻ thông tin, cũng như bộc lộ mối quan tâm riêng của mình, sẽ là cơ sở cho cuộc thương lượng các bên cùng thắng.
- Nếu các thành viên không xem mục tiêu của nhóm là điều đặc biệt có giá trị thì họ sẽ khó có được sự tận tâm thật sự.
- Nếu bạn muốn trở thành một người làm việc theo nhóm hiệu quả, hãy thể hiện bản thân là một cộng sự đáng tin cậy. Chỉ hứa những gì bạn dự định sẽ thực hiện, làm việc nhanh chóng, và bàn giao công việc chất lượng tốt, đúng thời hạn.
- Quy trình, hoạch định và chuẩn bị đều quan trọng, nhưng chúng phải được xếp sau kết quả thực tế.

Phụ lục A

Các công cụ thực hiện hữu ích

Phụ lục này gồm một số công cụ có thể hỗ trợ bạn đạt hiệu quả cao hơn trong việc thành lập nhóm, quản lý tiến độ và giải quyết những vấn đề điển hình. Bốn công cụ trong phụ lục này là:

1. **Xác định dự án (hình A-l).** Biểu mẫu này giúp bạn khám phá những vấn đề và thông số cơ bản của dự án.
2. **Biểu mẫu thành lập nhóm (hình A-2).** Hãy xem xét tất cả các yếu tố của nhóm bạn - bao gồm các thành viên, kỹ năng và nguồn lực - bằng cách hoàn tất biểu mẫu này.
3. **Danh mục đánh giá nhằm xác định, liệu tổ làm việc có phải là nhóm không (hình A-3).** Danh mục này sẽ giúp bạn đánh giá xem liệu một tổ làm việc cùng nhau có thật sự là một nhóm hay không. Hãy đọc các câu hỏi và đưa ra câu trả lời của bạn.
4. **Báo cáo tiến độ dự án (hình A-4).** Bạn có thể sử dụng biểu mẫu này để báo cáo tiến độ hoạt động của nhóm cho nhà tài trợ và các thành phần liên quan khác, bao gồm cả các thành viên trong nhóm.

HÌNH A-1

Xác định dự án

Dự án "thật sự"

Đâu là nhu cầu hay mục đích về những gì chúng ta đang cố gắng thực hiện?

Điều gì khiến mọi người nhìn nhận đây là vấn đề cần giải quyết?

Mọi người sẽ dùng những tiêu chuẩn gì để đánh giá dự án là thành công?

Các thành phần liên quan

Ai sẽ hưởng lợi trong giải pháp hay kết quả này?

Mục tiêu của những thành phần liên quan tới dự án khác nhau như thế nào?

Những bộ phận hay cá nhân nào có thể ảnh hưởng đến các hoạt động hay kết quả của dự án?

Các nguồn lực cho nhóm (con người, không gian, công cụ, tài chính...) sẽ do ai đóng góp?

Các kỹ năng cần thiết cho dự án

Kỹ năng cần thiết	Kỹ năng mà thành viên trong nhóm có thể cung cấp
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

HÌNH A-2

Biểu mẫu thành lập nhóm

Mục đích của nhóm

Các hoạt động dự kiến

Các kết quả dự kiến

Những nguồn lực sẵn có

Các điểm hạn chế

Những kỹ năng và khả năng cần thiết

Các thành viên trong nhóm

Phạm vi quyền hạn ra quyết định (ví dụ: đề xuất hay thực hiện)

Khoảng thời gian

HÌNH A-3

Danh mục đánh giá liệu tổ làm việc có phải là đội nhóm

1. Nhóm có số lượng người vừa đủ để dễ tập hợp và giao tiếp, để việc thảo luận được cởi mở và ảnh hưởng lẫn nhau, để hiểu được vai trò và trách nhiệm của các thành viên hay không?
2. Nhóm có các kỹ năng thuộc nhiều chức năng và chuyên môn trong việc giải quyết vấn đề, ra quyết định và khả năng tương tác cá nhân, đủ để bổ sung cho nhau không?
3. Bạn có mục tiêu to lớn, ý nghĩa để mọi thành viên trong nhóm đều tận tâm không?
4. Bạn có các mục tiêu về hiệu suất hoạt động đã được cả nhóm nhất trí hay không?
5. Phương pháp làm việc có rõ ràng và tận dụng được hết các kỹ năng của mọi thành viên trong nhóm không?
6. Các thành viên có cùng chịu trách nhiệm về các mục tiêu cụ thể không?

HÌNH A-4

Báo cáo tiến độ dự án

Dự án: **Người chuẩn bị:**

Trong khoảng thời gian từ: **đến:**

Hiện trạng

Các điểm mốc chính cho thời kỳ này

Đã đạt được	Sắp đạt được

Các vấn đề chính:

Đã giải quyết	Cần giải quyết

Các quyết định chính:

Đã thực hiện	Cần thực hiện	Người thực hiện	Thời điểm

Tình trạng ngân sách:

Gợi ý

Chú ý bất kỳ thay đổi nào về mục tiêu, thời hạn, phạm vi dự án và phân bổ nguồn lực (bao gồm cả con người và tài chính).

Các bước tiếp theo

Liệt kê các bước hành động cụ thể sẽ được thực hiện để giúp dự án thành công. Hãy nêu tên và ngày tháng bên cạnh từng bước hành động, nếu có thể.

Bước hành động	Người chịu trách nhiệm	Ngày

Ý kiến đóng góp

Phụ lục B

Hướng dẫn huấn luyện hiệu quả

Huấn luyện là một trong những đóng góp của trưởng nhóm dành cho nhóm. Mục đích của huấn luyện là nhằm giúp những người khác cải thiện hiệu suất làm việc của họ.

Bắt đầu từ việc quan sát

Bước đầu tiên để việc huấn luyện đạt hiệu quả là bạn phải nắm rõ tình hình nhân viên và các kỹ năng hiện tại của nhân viên. Cách tốt nhất để tìm hiểu điều đó là quan sát trực tiếp. Bạn nên đặt mục tiêu là xác định các điểm mạnh và điểm yếu, cũng như phải hiểu được tác động từ cách cư xử của một người đối với các đồng nghiệp và đối với khả năng đạt được mục tiêu của người đó. Khi quan sát, bạn hãy lưu ý những điểm sau:

- **Tìm hiểu những việc người đó đang làm tốt, và cả những việc anh ta làm chưa tốt.** Hãy cố gắng tìm hiểu nguyên nhân của vấn đề thật chính xác. Hãy xem ví dụ dưới đây:

  Sau khi quan sát vài cuộc họp của nhóm, một nhà quản lý nhận thấy có đôi điều cần chú ý về thái độ của Harriet. Cô thường xuyên ngắt lời người khác. Cách cư xử này ngăn cản những người khác bày tỏ quan điểm của họ. Nhà quản lý có thể nói: "Harriet không phải là một người có tinh thần làm việc theo nhóm", nhưng lời đánh giá chung chung đó sẽ không giải quyết được gốc rễ vấn đề. Cách cư xử của Harriet là một vấn đề cần phải được huấn luyện.

- **Tránh phán xét vội vàng.** Một vài lần quan sát có thể đem lại ấn tượng không hoàn chỉnh. Vì thế, bạn hãy tiếp tục quan sát, đặc biệt nếu bạn vẫn còn nghi ngờ về sự đánh giá của mình.

- **Hãy kiểm tra giả định của bạn.** Nếu có thể, bạn hãy thảo luận với những đồng nghiệp tin cậy. Hãy bổ sung những ý kiến của họ cho suy nghĩ của bạn.
- **Tránh những mong đợi thiếu thực tế.** Đừng áp dụng tiêu chuẩn hay nguyên tắc của riêng bạn cho người khác. Bạn có thể tiến bộ trong nghề nghiệp bằng cách đặt ra những kỳ vọng cao và đạt được kết quả xuất sắc. Việc giả định rằng người khác cũng phải có những động cơ thúc đẩy hoặc các điểm mạnh giống như vậy có thể thiếu thực tế và không công bằng.
- **Hãy lắng nghe chăm chú.** Có thể một người đang cần bạn giúp đỡ, nhưng bạn lại không chịu lắng nghe anh ta. Hãy tự hỏi: "Tôi có biết lắng nghe không?". Không phải ai cũng biết họ cần hình thức giúp đỡ nào, hay họ phải làm thế nào để nhờ vả người khác. Vì thế, nếu có thể, bạn hãy dành thời gian để lắng nghe và chủ động đề nghị hỗ trợ đối với những người báo cáo trực tiếp.

Thảo luận về những điều quan sát được

Một khi bạn đã xác định được những vấn đề có thể cần huấn luyện trong nhóm của mình, hãy trao đổi với chính thành viên đang gặp vấn đề đó. Tuy nhiên, bạn nhớ bám sát vào những hành vi mà bạn quan sát được. Chẳng hạn, hãy bắt đầu bằng cách nói: "Đây là những gì tôi nhìn thấy". Ngoài ra, hãy nêu tác động từ cách cư xử của người đó đối với mục tiêu của nhóm và đối với đồng nghiệp. Bạn có thể đề nghị rằng: "Nếu tôi ở vào vị trí một trong những người cùng nhóm với cô, tôi có thể nghĩ rằng cô đang muốn điều khiển cuộc họp. Tôi có cảm giác đó qua cách cô ngắt lời những người khác".

Khi mô tả hành vi và tác động của nó, bạn hãy trung thực và thẳng thắn, đồng thời luôn thể hiện một thái độ thông cảm. Hãy để nguyên nhân của hành vi đó ra bên lề cuộc trao đổi, nếu

không, bạn sẽ khiến người đó có cảm giác rằng anh ta đang bị công kích cá nhân. Bạn không nên tự giả định về nguyên nhân đó theo kiểu: "Việc anh không thực hiện được báo cáo đúng thời hạn khiến tôi nghĩ rằng anh không thích công việc này".

Chủ động lắng nghe

Là người huấn luyện của nhóm, bạn phải nắm bắt được ý nghĩ của thành viên mà bạn muốn huấn luyện. Bạn có thể hiểu được anh ta, nếu bạn biết lắng nghe một cách chủ động. Việc lắng nghe luôn khuyến khích sự giao tiếp và giúp người đối thoại với bạn cảm thấy thoải mái. Một người chủ động lắng nghe sẽ tỏ ra chú ý đến người đang nói bằng cách:

- Nhìn vào mắt người nói
- Mỉm cười trong những thời điểm thích hợp
- Tránh những động tác gây mất tập trung
- Chỉ ghi chép khi cần thiết
- Nhạy cảm với ngôn ngữ cơ thể
- Lắng nghe trước và đánh giá sau
- Không ngắt lời, trừ khi bạn yêu cầu làm rõ về vấn đề đang bàn luận
- Thể hiện mình đang lắng nghe bằng cách lặp lại những gì đối phương vừa nói, chẳng hạn như: "Nếu tôi nghe không lầm thì anh đang gặp rắc rối về...".

Đặt câu hỏi phù hợp

Việc đặt câu hỏi phù hợp sẽ giúp bạn hiểu được người nói một cách cặn kẽ hơn, đồng thời đánh giá quan điểm của họ một

cách chính xác nhất. Có hai loại câu hỏi là câu hỏi mở và câu hỏi đóng và mỗi loại lại cho bạn một câu trả lời khác nhau.

Câu hỏi mở là câu hỏi mời người nghe tham gia và chia sẻ ý kiến. Hãy sử dụng chúng để:

- Tìm giải pháp thay thế: "Điều gì sẽ xảy ra nếu..."
- Khám phá thái độ hay nhu cầu: "Anh cảm thấy thế nào về tiến độ của chúng ta cho đến ngày hôm nay?".
- Thiết lập mức ưu tiên và cho phép chuẩn bị kỹ lưỡng: "Anh nghĩ những vấn đề chính của dự án này là gì?".

Những câu hỏi đóng cho bạn câu trả lời "Có" hoặc "Không". Hãy sử dụng chúng khi bạn muốn:

- Nhấn mạnh câu trả lời: "Có phải dự án đang theo đúng lịch trình không?".
- Khẳng định những gì mà người kia đã nói: "Có phải khó khăn lớn nhất của anh là sắp xếp lịch làm việc không?".

Khi bạn muốn khai thác nhiều thông tin hơn về những động cơ và cảm xúc của người nói, hãy sử dụng câu hỏi mở. Thông qua những câu hỏi đó, bạn có thể tìm hiểu quan điểm và những suy nghĩ sâu xa của người nói về vấn đề mà bạn quan tâm. Điều này sẽ giúp bạn đưa ra lời khuyên phù hợp hơn.

Bắt đầu huấn luyện

Sau khi bạn đã hiểu được con người và tình huống, bạn có thể bắt đầu công việc huấn luyện.

Những người huấn luyện hiệu quả luôn biết đưa ra ý kiến của mình theo cách mà người được huấn luyện có thể nghe, phản hồi và cân nhắc về những ý kiến đó. Điều quan trọng là hãy trình bày quan điểm của bạn một cách rõ ràng và công bằng.

- Hãy mô tả tình huống của cá nhân theo cách trung lập
- Đưa ra ý kiến của bạn
- Suy nghĩ thêm về những ngụ ý của bạn
- Chia sẻ những kinh nghiệm của riêng bạn, nếu chúng tỏ ra hữu ích
- Khuyến khích người khác đưa ra quan điểm của họ

Việc huấn luyện sẽ thành công hơn nếu trong quá trình giao tiếp bạn vừa đặt câu hỏi vừa giải thích thêm về quan điểm của mình. Đặt câu hỏi quá nhiều có thể khiến người tham gia vì ngần ngại mà che giấu những thông tin quan trọng. Trái lại, nếu bạn quá nhấn mạnh vào việc giải thích, người đối diện sẽ có cảm giác bạn đang cố ý áp đặt anh ta và muốn kiểm soát bầu không khí của cuộc trò chuyện. Điều đó có thể làm suy yếu sự hợp tác trong huấn luyện.

Cho và nhận phản hồi

Cho và nhận phản hồi là một phần quan trọng trong công tác huấn luyện và giám sát nói chung. Việc cho và nhận phản hồi diễn ra trong suốt quá trình huấn luyện, khi bạn xác định các vấn đề cần làm, triển khai kế hoạch hành động và đánh giá kết quả. Sau đây là một vài lời khuyên cho bạn khi đưa ra các ý kiến phản hồi:

- Tập trung vào hành vi chứ không phải vào tính tình, thái độ hoặc nhân cách.
- Mô tả hành vi của người đó và tác động của hành vi này đối với dự án, cũng như đối với các thành viên cùng nhóm, nhưng tránh nói theo kiểu phán xét khiến người đó bị đẩy vào thế phòng thủ. Ví dụ, thay vì nói: "Anh thật khiếm nhã và độc đoán", hãy nói: "Anh đã ngắt lời Fred nhiều lần trong ba cuộc họp gần đây của chúng ta". Hãy chú ý đến hành vi, chứ không phải con người, trong câu nói thứ hai này.

- Tránh nói chung chung. Thay vì nói: "Anh đã làm một việc tốt", hãy nói một điều gì cụ thể hơn như: "Những tấm phim đèn chiếu mà anh sử dụng đã minh họa thật hiệu quả cho buổi thuyết trình vừa rồi".
- Hãy thể hiện sự chân thành. Bạn nên đưa ra phản hồi với mục đích rõ ràng nhằm giúp nhân viên cải thiện hành vi.
- Hãy thực tế. Bạn hãy tập trung vào các yếu tố mà người đó có thể kiểm soát.
- Phản hồi kịp thời và thường xuyên trong suốt quá trình huấn luyện. Việc thường xuyên đưa ra phản hồi sẽ hiệu quả hơn so với việc phản hồi không thường xuyên.

Bạn cũng cần cởi mở đón nhận những ý kiến phản hồi về cách thức và hiệu quả công việc của bạn trong vai trò người huấn luyện. Những người huấn luyện có khả năng tiếp nhận và xử lý phản hồi về bản thân họ sẽ biết rút kinh nghiệm để hoàn thiện phong cách quản lý của mình, từ đó tạo ra sự tin tưởng lớn hơn đối với nhóm. Để cải thiện khả năng tiếp nhận phản hồi, bạn hãy hỏi để biết được những thông tin cụ thể. Ví dụ: "Tôi đã làm gì khiến anh nghĩ là tôi không quan tâm đến đề xuất của anh?", hoặc "Những đề xuất của tôi giúp ích cho anh như thế nào?".

Khi yêu cầu làm rõ vấn đề, bạn đừng đặt người đối diện vào thế phòng thủ. Thay vì nói: "Anh muốn nói gì vậy, anh nghĩ là tôi sẽ chống đối hay phủ nhận ý kiến của anh à?", bạn hãy nói: "Anh có thể cho tôi một ví dụ không?". Ngoài ra, bạn hãy:

- Sẵn sàng đón nhận các ý kiến phản hồi khác nhau, cả tích cực lẫn tiêu cực.
- Tránh để người đó quá thiên về cảm xúc. Ví dụ: "Anh nói rằng tôi thường thiếu linh hoạt, vậy hãy cho tôi một ví dụ cụ thể đi".

Bạn nhớ cảm ơn người đã đưa ra ý kiến phản hồi, dù ý kiến đó là tích cực hay tiêu cực. Làm như vậy, bạn sẽ cải thiện được sự tin tưởng trong nhóm và giúp bạn trở thành tấm gương về cách cư xử hiệu quả đối với người mà bạn đang huấn luyện.

Nhiều tổ chức sử dụng chương trình "Phản hồi 360 độ" để khuyến khích các thành viên trong nhóm đưa ra những nhận xét trung thực về nhau, và đặc biệt là về trưởng nhóm. Hình thức phản hồi này có thể tăng "sự phù hợp trong mối tương tác cá nhân", hoặc gia tăng mức độ phù hợp của kết quả tự đánh giá so với đánh giá của người khác, qua đó giúp nhóm hoạt động hiệu quả hơn.

Triển khai kế hoạch hành động

Một số tình huống huấn luyện đạt được kết quả cao hơn nhờ có các kế hoạch hành động phù hợp. Tình huống về một người phải nâng khả năng thực thi nhiệm vụ lên đến mức tiêu chuẩn, hay giảm rủi ro trong một thời gian nào đó là một ví dụ minh họa rõ ràng. Hay một ví dụ khác: bạn có một thành viên xuất sắc trong nhóm và bạn muốn anh ta chuẩn bị cho công việc khó khăn hơn trong vòng vài tháng. Ở mỗi trường hợp, một kế hoạch hành động cụ thể sẽ đảm bảo sự tập trung có hệ thống nhằm mục đích cải thiện hiệu suất hoạt động của thành viên đó.

Bạn nên yêu cầu người đang được huấn luyện tự viết ra kế hoạch hành động của mình, và bạn cần ghi chép lại những thay đổi cụ thể trong hành vi hoặc các kỹ năng mới mà người đó phải rèn luyện. Cũng giống như bất kỳ một kế hoạch nào, kế hoạch của bạn và thành viên đó nên bao gồm một lịch trình thực hiện, kèm theo các biện pháp đánh giá thành công. Vai trò của bạn trong việc lập kế hoạch sẽ bao gồm:

- Đảm bảo các mục tiêu phải thiết thực

- Giúp thành viên xác định thứ tự và mức độ ưu tiên cho những công việc cần làm nhằm đạt được mục tiêu đó
- Lưu ý đến các trở ngại có thể phát sinh và suy nghĩ trước về những giải pháp khả thi
- Xác định những khía cạnh cần được huấn luyện hay đào tạo bổ sung

Bạn hãy làm việc cùng với thành viên đó để thống nhất về những vấn đề này. Sự tham gia của bạn chứng tỏ mối quan tâm của bạn đối với thành công của người đó và với kế hoạch hành động.

Luôn luôn theo dõi

Trong một quy trình huấn luyện đạt hiệu quả cao, việc theo dõi để kiểm tra tiến độ phải đi đôi với việc giúp đỡ các thành viên liên tục cải thiện bản thân. Công việc theo dõi của bạn phải bao gồm:

- Hỏi về những điều đang diễn tiến tốt và cả những khó khăn mà họ đang đối mặt
- Chia sẻ những gì bạn quan sát được và động viên những tiến bộ tích cực
- Tìm cơ hội để không ngừng huấn luyện và đưa ra ý kiến phản hồi
- Xác định những chi tiết cần điều chỉnh trong kế hoạch hành động
- Hỏi xem buổi huấn luyện có tác dụng thế nào và điều gì cần phải điều chỉnh hay cải thiện

Nếu bạn là một nhà quản lý còn ít kinh nghiệm, hoặc nếu bạn chưa quen thuộc với công tác huấn luyện, bạn có thể cảm thấy không thoải mái lắm, hoặc không đạt hiệu quả cao trong lần nỗ lực đầu tiên. Nhưng bạn đừng quá lo lắng, việc thực hành thường xuyên giúp bạn ngày càng tiến bộ hơn.

Phụ lục C

Hướng dẫn giải quyết vấn đề của nhóm

Vấn đề	Hành vi đặc trưng	Giải pháp
Mâu thuẫn không lành mạnh	• Công kích cá nhân, • Chế nhạo • Một số thành viên im lặng trong những cuộc thảo luận sôi nổi • Hay tranh cãi • Không ủng hộ quan điểm của người khác • Cử chỉ quá khích	• Loại bỏ sự chế nhạo và công kích cá nhân • Yêu cầu các thành viên mô tả hành vi, thay vì chỉ trích các đặc điểm về tính cách • Khuyến khích các thành viên bày tỏ quan điểm • Điều chỉnh hoặc thiết lập quy tắc về việc thảo luận các chủ đề có thể gây bất đồng
Không đạt được sự nhất trí	• Ngoan cố bảo vệ quan điểm bất kể thông tin của những người khác • Không đưa ra thông tin gì mới • Không ai kết thúc cuộc thảo luận một cách thoải mái	• Khơi gợi những nhu cầu và mối quan tâm chính của các thành viên • Thảo luận hậu quả của việc không nhất trí • Hỏi xem các thành viên muốn có những điều kiện gì để hoàn tất cuộc thảo luận
Nhóm không giao tiếp tốt	• Các thành viên thường ngắt lời hoặc lấn át người khác • Một số người luôn im lặng • Vấn đề chỉ được nói bóng gió chứ không bao giờ được đề cập chính thức • Các thành viên chỉ giả định về ý nghĩa mà không chịu hỏi để làm rõ vấn đề • Các cử chỉ không phù hợp với những gì nói ra	• Điều chỉnh hoặc thiết lập các quy tắc thảo luận của nhóm • Kêu gọi tất cả các thành viên tích cực đóng góp ý kiến • Thường xuyên yêu cầu các thành viên phải trình bày một cách cụ thể và kèm theo ví dụ minh họa • Xử lý những cử chỉ hình thể mâu thuẫn với nội dung lời nói • Cân nhắc việc sử dụng người hướng dẫn bên ngoài

Vấn đề	Hành vi đặc trưng	Giải pháp
Thiếu tiến bộ	• Các cuộc họp dường như lãng phí thời gian • Các mục tiêu hành động không được hoàn tất đúng hạn • Liên tục phải xem lại các vấn đề đã thực hiện trước đây	• Xác định lại phương hướng và đánh giá những việc còn lại • Yêu cầu các thành viên xác định nguyên nhân trễ hạn và suy nghĩ tìm kiếm giải pháp cải thiện tình hình • Trưởng nhóm nên ngăn cản việc xem lại những vấn đề đã qua bằng cách nhắc nhở nhóm về những quyết định trước đây và tập trung vào những bước tiếp theo
Không nhiệt tình tham gia	• Không hoàn thành nhiệm vụ • Không tận tâm • Thiếu tích cực trong cuộc họp	• Yêu cầu của trưởng nhóm về việc tham gia vào hoạt động chung phải được các thành viên khác chia sẻ • Hỏi các thành viên về lý do khiến họ không tận tâm • Tìm cách giải quyết các lý do đó • Đánh giá mức độ phù hợp giữa các thành viên với nhiệm vụ họ được phân công
Mục tiêu không rõ ràng	• Kết quả làm việc của thành viên mâu thuẫn với mục tiêu của nhóm • Thành viên thỏa hiệp quá nhanh trong cuộc thảo luận nhóm • Nhóm đang lãng phí thời gian khi thảo luận những hành động không phù hợp với các mục tiêu của nhóm	• Nhắc nhở các thành viên về mục tiêu của nhóm trong mỗi cuộc họp • Hỏi xem mỗi hành động đang thảo luận sẽ đóng góp như thế nào vào mục tiêu của nhóm • Hãy đặt dấu hỏi trước sự nhất trí vội vàng và yêu cầu các thành viên đóng vai "người phản biện" trong các vấn đề mà mọi người nhanh chóng nhất trí

Vấn đề	Hành vi đặc trưng	Giải pháp
Lãnh đạo vô lý	• Trưởng nhóm không thu hút sự đóng góp của các thành viên • Trưởng nhóm làm tất cả mọi việc • Nhóm tụt hậu • Mâu thuẫn trở nên không lành mạnh • Không có tầm nhìn • Quan điểm lãnh đạo thiển cận, chỉ đại diện cho một trong nhiều thành viên	• Hãy dũng cảm: Họp với trưởng nhóm để bày tỏ lo lắng về những thiếu sót trong phong cách lãnh đạo mà bạn nhận thức được • Thử nghĩ xem bạn có thể trợ giúp như thế nào để trưởng nhóm lãnh đạo hiệu quả hơn - ví dụ: tình nguyện chia sẻ gánh nặng công việc • Nếu vấn đề lãnh đạo không giải quyết được, hãy bày tỏ mối lo ngại với nhà tài trợ nhóm
Thiếu sự hỗ trợ của cấp quản lý	• Công việc của nhóm bị cấp quản lý từ chối • Các nhà quản lý cấp cao tỏ ra không thoải mái với công việc của nhóm • Các nguồn lực cần thiết không được cung cấp	• Ngăn chặn các vấn đề sau: - Nhóm không có nhà tài trợ phù hợp - Nhà tài trợ không ủng hộ các mục tiêu và nguồn lực của nhóm - Nhà tài trợ hay thành phần liên quan không được thông báo đầy đủ về tiến độ của nhóm • Làm việc với nhà tài trợ để làm rõ bản tuyên bố và nguồn lực của nhóm.
Thiếu nguồn lực	• Công việc của nhóm không được thay thế hay quy đổi với trách nhiệm công việc thường nhật • Không có ngân sách cho các nguồn lực cần thiết hoặc thiếu sự tham gia từ bên ngoài	• Thương lượng về sự chuyển đổi công việc với nhà tài trợ và cấp trên trực tiếp của các thành viên • Thương thảo ngân sách • Nếu nhà tài trợ và thành phần liên quan không thu xếp thời gian và nguồn lực cần thiết, nhóm sẽ không thể thành công; lúc đó, hãy cân nhắc đến khả năng giải tán nhóm
Không biết sai ở điểm nào		• Liên hệ với bộ phận nguồn nhân lực để nhờ tư vấn.

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

Creating Teams with an Edge

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Nguyễn Vĩnh Trung
Trình bày : First News
Sửa bản in : Lưu Thủy
Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH
62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1
ĐT: 8225340 - 8296764 - 8221917 - 8223637 - 8296713

In lần thứ 1. Số lượng 3.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp In Công ty cổ phần Văn hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q. 11, TP. HCM). Giấy phép xuất bản số 125-06/CXB/07-14/THTPHCM ngày 20/02/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý IV/2006.

First News

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả

CREATING TEAMS WITH AN EDGE

Bộ sách nổi tiếng "***CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials***" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

Với những công việc có quy mô, tính chất hoạt động lớn, đòi hỏi nhiều kỹ năng tương tác thì việc xây dựng nhóm làm việc là vô cùng cần thiết để đảm bảo công việc được thực hiện trọn vẹn. Cuốn sách trình bày mọi khía cạnh của vấn đề này nhằm giúp bạn trở nên hiệu quả hơn khi quản lý công việc:

- *Các yếu tố cần thiết để xây dựng nhóm hiệu quả*
- *Những thách thức trong việc quản lý nhóm*
- *Lợi ích và chi phí khi quyết định thành lập nhóm*
- *Đánh giá hiệu suất hoạt động của nhóm*
- *Duy trì tinh thần hợp tác trong nhóm*

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO Trí Việt
Phát hành: NS Trí Việt 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, Thành phố Hồ Chí Minh
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: http://www.firstnews.com.vn