

Bài 3:

CÁC KỸ NĂNG TẠO HIỆU QUẢ TRONG NHÓM



Nội dung chính:

Kỹ năng của mỗi cá nhân

Kỹ năng của lãnh đạo

Xây dựng mối quan hệ công việc hiệu quả

MỤC TIÊU BÀI HỌC

- Kiến thức

- Hiểu được tầm quan trọng trong việc mỗi cá nhân xây dựng được tính trách nhiệm của mình đối với nhóm.
- Hiểu được trách nhiệm của người lãnh đạo trong việc xây dựng mối quan hệ công việc: quản lý mâu thuẫn, kết nối các thành viên ...
- Hiểu và phân tích được các vấn đề về mâu thuẫn nhóm, tầm quan trọng của việc quản lý mâu thuẫn.
- Xác định và phân tích được những đặc điểm và ý nghĩa của một nhóm làm việc hiệu quả, có mối quan hệ khỏe mạnh.

- Kỹ năng

- Xác định được trách nhiệm của bản thân đối với nhóm, trước tiên bằng việc nhận thức được chính mình.
- Xác định được những việc cần làm trong vai trò lãnh đạo.
- Xây dựng tiêu chí trở thành nhóm làm việc hiệu quả, mối quan hệ công việc khỏe mạnh.
- Xây dựng kế hoạch quản lý mối quan hệ trong công việc.

- Thái độ

- Hợp tác, trách nhiệm với công việc của nhóm.
- Bình tĩnh và hợp tác, tôn trọng trong những trường hợp mâu thuẫn xảy ra trong nhóm.
- Hướng đến mục tiêu xây dựng mối quan hệ khỏe mạnh trong nhóm

I. KỸ NĂNG CỦA MỖI CÁ NHÂN

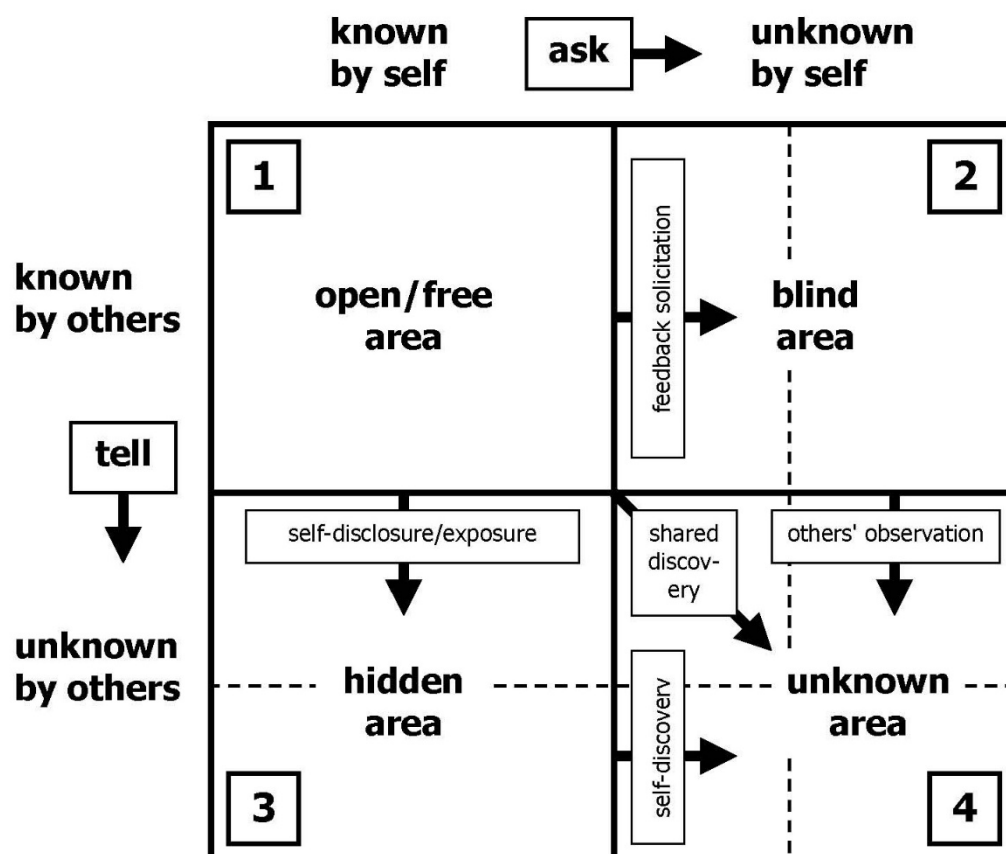
1. Nhận thức về bản thân

Thật dễ để khẳng định với mọi người rằng “tôi khác tất cả những người khác!” nhưng khác như thế nào, khác những gì và vì sao khác lại là câu hỏi không dễ trả lời. Trong mỗi chúng ta, ai cũng ý thức được sự sống của mình nhưng biến sự tồn tại đó trở nên có ý nghĩa đối với cuộc sống không phải ai cũng có thể thực hiện được. Chúng ta vẫn thường hay phân tích, nhận xét người khác thông qua thái độ, cách cư xử, nói năng của họ nhưng để đánh giá về chính bản thân mình đôi khi lại là điều chưa bao giờ nghĩ đến, hoặc là những nhận định rất sai lầm.

Câu “Biết người, biết ta. Trăm trận, trăm thắng” là một sự khẳng định về việc mỗi người chúng ta phải nhận thức được về bản thân mình và quan trọng là phải xem nó như một nhiệm vụ cụ thể, bắt buộc để đạt đến thành công. “Biết mình” không chỉ nói về của cải, vật chất mà bạn cần xác định được “nguồn lực” mình đang có, như năng lực, kinh nghiệm, kiểu tính cách, ... cũng như phải nắm được các mặt hạn chế của bản thân.

Qua mô hình cửa sổ Johari dưới đây, nhận thức bản thân của mỗi người sẽ được thông qua 2 trục: Người khác biết về mình và Bản thân biết về chính mình. Như vậy, trong mỗi người sẽ có 4 vùng, tương ứng với 4 ô theo mô hình dưới đây, bao gồm:

- Cái tôi mở
- Cái tôi che giấu, bí mật
- Cái tôi mù
- Cái tôi không nhận biết được



Hai trục phát triển của bản thân như trên mô hình của cửa sổ Johari là một cách gợi ý để mỗi người tự nhận thức về bản thân. Về chính mình, hãy đặt bản thân vào trong những tình huống cụ thể để nhận diện. Về người khác đánh giá mình, hãy dành thời gian lắng nghe những đóng góp của họ cũng như chia sẻ với người khác để biết “khái niệm” của bạn trong đầu óc họ là gì.

2. Hướng đến mục tiêu chung, rõ ràng

“Mục tiêu của chúng ta chỉ có thể được thông qua phương tiện là kế hoạch mà trong đó chúng ta phải tin tưởng hết mình, và chúng ta cũng phải hành động mạnh mẽ. Không có một con đường nào khác hơn dẫn tới thành công”

- Pablo Picasso -

Làm việc theo nhóm nghĩa là cùng nhau hướng về một mục tiêu chung, cùng phấn đấu để tìm kiếm sự thành công trong công việc. Các thành viên trong nhóm phải hiểu mục tiêu của nhóm và cam kết cố gắng đạt được những mục tiêu đó. Nếu mục tiêu là hoàn toàn rõ ràng và bạn nhận được cam kết của tất cả các thành viên trong nhóm thì bạn sẽ có quyền thưởng hay phạt các thành viên trong nhóm khi cần thiết. Các thành viên trong nhóm cần phải phấn đấu vì bản thân và vì mục tiêu chung trong công việc. Bạn phải thúc đẩy họ cố gắng hoàn thành những kế hoạch ngắn hạn cũng như dài hạn. Cùng hướng về một mục tiêu cụ thể, dần dần các nhân viên sẽ làm việc theo đúng nội quy với một tinh thần tự giác. Thêm vào đó, sức ép công việc và những tự ái cá nhân ít có cơ hội xuất hiện phá hoại tính đồng đội.

Trình bày rõ ràng những kế hoạch dài hạn mà nhóm của mình đang phụ trách. Là người quản lý, bạn phải thường xuyên nhắc nhở và cũng cố tinh thần của họ cùng hướng về những mục tiêu này. Trong quá trình làm việc, nhiều nhân viên thường bị chi phối và tập trung vào những vấn đề trước mắt mà quên đi những kế hoạch lâu dài. Khi có một vài thành viên bị chệch hướng, những người còn lại hãy giúp họ theo kịp qui trình làm việc để tránh những rắc rối về sau.

Nhóm An gồm 10 thành viên, trong đó An là nhóm trưởng. Theo kế hoạch đã đề ra, trong ngày 8/3, nhóm An sẽ tổ chức buổi họp mặt và giao lưu văn nghệ giữa các sinh viên khoa Quản trị Kinh doanh và khoa Marketing. Dự trù kinh phí, thời gian, địa điểm và công tác chuẩn bị được thực hiện từ đầu tháng 2 đến đầu tháng 3. Khi công việc đang theo tiến độ thì Mai, một thành viên tích cực của nhóm đề xuất việc tổ chức thêm hoạt động thăm hỏi các cụ già neo đơn và trẻ nhỏ tại mái ấm tình thương mà nhóm hoạt động thường kỳ. Ý kiến của Mai được An cũng như các thành viên còn lại ủng hộ nhiệt liệt, và Mai được giao trách nhiệm chính trong

hoạt động này bên cạnh việc đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ đã phân công trước đó.

Gần đến cuối tháng 2, khi thấy Mai miệt mài với việc chuẩn bị cho hoạt động thăm hỏi mà chưa thực hiện nhiệm vụ trong hoạt động họp mặt và giao lưu giữa 2 khoa, một số thành viên nhóm đã nhắc nhở Mai và báo cáo tình hình cho An. Tuy nhiên, Mai vẫn chỉ chăm chú làm việc theo ý kiến riêng: “Chuẩn bị thật chu đáo việc đã đề xuất và được giao trọng trách chính, còn công việc nhóm giao cứ từ từ làm cũng chưa muộn”. Còn An, sau khi biết việc làm của Mai cũng nghĩ: “Mai luôn là thành viên tích cực, năng nổ và chăm chỉ thực hiện các hoạt động, vì vậy, cô ấy sẽ tự biết cách sắp xếp công việc”. Vì vậy, An cũng không nhắc nhở Mai về công việc chung trong cuộc họp nhóm vào ngày đầu tháng 3.

Ngày 7/3, khi mọi việc đã được chuẩn bị đầu vào đó, thì một thành viên báo cho An biết phần việc của Mai chưa hoàn tất, mà Mai thì không liên lạc được. An lập tức chạy đến nhà Mai thì thấy Mai đang nằm trên giường và bị sốt rất cao. Ngay lập tức, An phải họp nhóm và phân chia cho mọi người gánh thêm công việc của Mai cho kịp việc tổ chức vào ngày hôm sau...

- Xác định rõ ràng kỹ năng và trách nhiệm của từng thành viên.

Khi bắt tay xây dựng một đội, nếu bạn có nhiều sự chọn lựa thì việc đánh giá điểm mạnh và yếu của từng nhân viên là một cách hữu hiệu để hình thành một nhóm nhân viên dựa trên yếu tố kỹ năng. Xung quanh bạn luôn có những người giỏi, cẩn thận đừng để cảm giác chủ quan lấn áp dẫn đến việc bạn chọn lựa các thành viên trong nhóm vì những nét tương đồng với bạn, thậm chí đây là những bản sao của bạn.

Bạn cần phải xác định rõ vai trò cũng như trách nhiệm của từng thành viên trong nhóm. Đây là vấn đề cốt yếu ảnh hưởng đến sự thành bại của một tập thể trong công việc. Biết rõ phận sự, giới hạn về quyền hành và thời gian của mình sẽ giúp mọi người trong nhóm dễ làm việc với nhau hơn. Khuyến khích tính đồng đội bằng cách phân chia công việc rõ ràng cụ thể. Với cách này, mỗi thành viên sẽ dễ dàng nhận ra trách nhiệm của mình, thậm chí họ còn có thể phát huy được những kỹ năng vốn có vào công việc.

Trách nhiệm và kỳ vọng với mỗi thành viên trong nhóm phải được chỉ ra rõ ràng, thông báo công khai và được tất cả các thành viên thừa nhận. Trách nhiệm nên được bàn bạc công khai và các thắc mắc phải được trả lời thỏa đáng.

- Bảo đảm việc xây dựng và tuân thủ các nguyên tắc trong làm việc nhóm

Để làm việc nhóm hiệu quả, hãy tuân thủ những nguyên tắc sau:

Hãy đúng giờ, điều đó giúp cho các thành viên khác trong nhóm làm việc không phải mất thêm thời gian nhắc lại những gì đã thảo luận cho bạn.

Trong cuộc họp, khi nhóm trưởng thông báo về kế hoạch hoạt động trong tháng, mọi người cùng nhau thảo luận và bàn bạc rất sôi nổi. Bạn đến trễ 30 phút vì ngủ dậy muộn và bị kẹt xe cho nên không hiểu kế hoạch đề ra như thế nào. Bạn quay sang hỏi các thành viên khác, khiến họ bị xao nhãng và gây ồn ào về việc thắc mắc các nội dung. Nhóm trưởng buộc phải nói lại kế hoạch cho bạn...

Luôn đặt mục tiêu của cuộc thảo luận lên hàng đầu, tránh nói chuyện về những chủ đề không liên quan, gây loãng chủ đề, thiếu tập trung.

Khi mọi người đang bàn bạc về việc tổ chức hoạt động cho ngày Nhà giáo Việt Nam. Người đề nghị giao lưu văn nghệ, người cắm hoa, nấu ăn...tranh luận sôi nổi. Minh bỗng yêu cầu các thành viên đóng tiền lệ phí cho chuyến tham quan địa đạo Củ Chi trong tuần tới. Cả nhóm xì xào bàn tán, người đóng tiền, người hỏi hạn chi tiết chuyến đi...tất cả tạo thành không gian thảo luận ồn ào, mất trật tự và chệch hướng mục đích ban đầu.

Hãy nghĩ mình là một phần của nhóm chứ không phải một cá nhân riêng lẻ. Thảo luận với cả nhóm chứ không phải chỉ với người ngồi cạnh bạn. Hãy rõ ràng và ngắn gọn. Luôn ý thức rằng bạn đang sử dụng thời gian của tất cả mọi người.

Đừng ngắt lời người khác. Hãy lắng nghe và cố hiểu họ. Cũng đừng nghĩ về ý kiến sắp trình bày của mình, hãy chú ý những gì người khác nói. Nếu có gì chưa rõ, hãy hỏi lại khi họ kết thúc.

Hãy đoàn kết để đạt đến mục tiêu chung. Không ai có đầy đủ kiến thức về bất cứ một vấn đề nào, chỉ có là họ đóng góp được nhiều hay ít mà thôi. Hãy thuyết phục mọi người bằng lý lẽ và dẫn chứng, không phải bằng cảm xúc.

Đừng chỉ trích. Đừng phản đối ngay ý kiến của người khác dù bạn có thấy nó thiếu thực tế đến đâu. Cũng đừng gắn mỗi cá nhân với ý kiến của họ, chỉ thảo luận về ý kiến thôi, đừng chỉ trích riêng ai cả.

Hãy luôn tâm niệm rằng, kết quả cuối cùng thu nhận được phải là sự đồng lòng của cả nhóm, kể cả những cá nhân có ý kiến bị bác bỏ. Việc này không thể nhanh chóng đạt được mà phải cần có thời gian.

Mỗi người phải có trách nhiệm với công việc được giao và phải hoàn thành đúng thời hạn.

Làm việc nhóm giống như ghép từng miếng ghép trong trò chơi xếp hình. Trong đó, mỗi thành viên là một miếng ghép. Nếu các thành viên làm việc có trách nhiệm và hiệu quả thì miếng ghép sẽ vừa khít, tạo thành một bức tranh đẹp. Ngược lại, bức tranh sẽ trở nên “xấu xí” hơn.

Đừng ép buộc các nhân viên của bạn làm việc và giải quyết công việc theo một khuôn mẫu nhất định. Hãy để họ xác định phương cách hình thức cộng tác với nhau. Hãy linh động hơn về giờ giấc trong công việc. Bạn sẽ thấy hiệu quả công việc tăng lên bất ngờ và không phụ thuộc vào việc họ có đến và về chính xác như đồng hồ quy định của công ty. Linh hoạt trong cách quản lý là một yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công của một tập thể.

II. KỸ NĂNG CỦA LÃNH ĐẠO

1. Quản trị nhóm hiệu quả

- Thúc đẩy sự tận tâm của các thành viên

Để làm việc nhóm hiệu quả, điều quan trọng là tạo nên được sự tận tâm đối với công việc của các thành viên trong nhóm. Những phương pháp gây dựng sự tận tâm đó có thể là những yếu tố sau:

Luôn khuyến khích động viên: Mời gọi sự tham gia và đóng góp của mọi người trong mọi trường cụ thể. Động viên họ học hỏi thêm những kỹ năng mới nếu cần thiết để phát huy những điểm mạnh ở mỗi người. Kêu gọi tinh thần trách nhiệm ở từng thành viên. Nhận biết ưu thế của từng cá nhân và sẵn sàng hỗ trợ những khi cần thiết.

Đề cao tinh thần đồng đội: Thường xuyên tổ chức các hoạt động mang tính tập thể. Khen thưởng thành tích chung chứ không phải của một cá nhân nào đó. Ở môi trường làm việc nào cũng sẽ có những nhân viên nổi trội. Tuy nhiên, bạn chỉ nên giữ sự nhìn nhận đó cho riêng mình. Không nên bày tỏ hay

khen ngợi anh ta như một tấm gương để mọi người noi theo. Loại bỏ ngay tính vị kỷ cá nhân trong công việc. Luôn xác định sức mạnh tính đồng đội, đánh giá cao những thành công cũng như sự cống hiến của toàn bộ các thành viên trong nhóm mang lại cho công ty.

Nuôi dưỡng sự hăng hái, nhiệt tình: Có thể bạn chưa biết, sự hăng say nhiệt tình của người này rất dễ tác động đến người kia. Bạn cần nhận ra điều này và nắm bắt để khuấy động nên sự hăng hái nhiệt tình cho toàn đội. Cũng như, bạn hãy đặt niềm tin vào các đồng nghiệp của mình, họ sẽ không làm bạn phải thất vọng đâu.

Tạo không khí vui vẻ: Sức mạnh tập thể có thể mang đến những hiệu quả bất ngờ, bạn hãy dành thời gian để các nhân viên của mình thư giãn và chia sẻ niềm vui với nhau. Bạn có thể cùng họ ăn trưa hay làm vài ly bia tán gẫu sau giờ làm việc. Khuyến khích các cuộc vui chơi trong những ngày nghỉ giúp các thành viên ngày càng thân thiện với nhau hơn. Khi ấy, mỗi người trong nhóm của bạn sẽ cảm thấy tất cả họ là những cá nhân không thể thiếu của một tập thể, họ sẽ cảm thấy thoải mái và hăng say làm việc hơn.

- Xác định điều quan trọng nhất trong thời điểm hiện tại.

Trưởng nhóm luôn là người hướng các thành viên của mình vào những điều quan trọng nhất để tạo nên thành công. Trưởng nhóm cũng luôn phải loại trừ được các hoạt động không cần thiết và là cho dựa cho cả nhóm tránh những sao lãng từ bên ngoài.

- Xây dựng một tinh thần chung cho nhóm.

Các giám đốc điều hành phải làm cho nhân viên hiểu rằng lỗi làm việc theo nhóm và sự hợp tác tương trợ giữa họ thật sự được mong đợi. Không ai hoàn toàn sở hữu một phạm vi hay một khâu nào trong quá trình làm việc cả. Những người thật sự làm chủ những vị trí hay một qui trình nào đó lại thường

rất cởi mở, luôn sẵn sàng tiếp thu những ý tưởng và nguồn tư liệu cung cấp bởi những người khác. Những nhà điều hành xây dựng mô hình đội nhóm thông qua mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân và với các bộ phận khác của tổ chức. Họ duy trì đội nhóm ngay cả khi mọi việc tiến triển theo xu hướng có vẻ sai lệch và những cảm dỗ mọi người quay trở lại lề thói làm việc trước kia luôn đe dọa. Các thành viên của công ty bàn bạc và xác định giá trị của văn hóa đội nhóm.

Làm việc theo nhóm là hoạt động luôn được công nhận và đánh giá cao. Những người lang thang cô độc, cho dù có là một nhà sản xuất xuất sắc tới mức nào đi nữa thì cũng được đánh giá thấp hơn những cá nhân đạt được thành quả cùng với nhiều người khác. Sự đền bù, tiền thưởng và những phần thưởng...phụ thuộc vào thực tế mức độ hợp tác cũng như đóng góp và thành tựu đạt được của từng cá nhân. Những vấn đề và nghiên cứu quan trọng được thảo luận trong các công ty đều nhấn mạnh hoạt động đội nhóm.

Cơ cấu quản lý hoạt động rất chú trọng và đánh giá những đội nhóm. Thường thì các thông tin phản hồi thống nhất trong toàn bộ hệ thống; tất cả các phản hồi từ đồng nghiệp, từ các báo cáo trực tiếp và từ cấp lãnh đạo đều có những ảnh hưởng mạnh mẽ đối với những hành xử trong công việc của bạn.

Làm việc theo nhóm là một xu thế làm việc rất phát triển và hiệu quả trong các doanh nghiệp hiện nay. Để nhóm hoạt động tích cực, vai trò xây dựng của trưởng nhóm là vô cùng quan trọng. Bảy bước sau đây giúp lãnh đạo nhóm quản trị nhóm hiệu quả:

- **Bước một**, tập hợp những cá nhân xuất sắc

Khả năng làm việc của những nhân viên hàng đầu có thể mang lại những khoản lợi nhuận khổng lồ. Đừng ngần ngại đầu tư cho nhóm của mình một

vài nhóm viên "có sạn trong đầu". Một người giỏi bằng ba người trung bình, đừng quá quan tâm đến số lượng.

Đề mời được những nhóm viên có năng lực đòi hỏi nhiều thời gian và công sức. Đừng tìm kiếm kiểu "fast food". Hãy tìm hiểu tính cách, động cơ làm việc của những người được lựa chọn cũng như năng lực chuyên môn của họ, thể hiện ở khả năng giải quyết vấn đề, tầm nhìn và cách phân tích các chi tiết.

- **Bước hai**, phân công nhiệm vụ phù hợp với khả năng và động cơ

Nhiều nhà quản trị chưa nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề này. Phân công nhiệm vụ phù hợp với khả năng và động cơ của từng thành viên, đó là một sự đảm bảo chắc chắn cho các nhiệm vụ được hoàn thành hiệu quả nhất. Khi đặt một người vào đúng vị trí của họ, trao cho họ vũ khí sở trường, công việc đảm bảo sẽ được thực hiện rất xuất sắc.

Bạn có thể giúp các nhân viên tự khám phá ra động cơ làm việc và khả năng của họ bằng cách phỏng vấn, giao việc, thử trình độ ...

- **Bước ba**, đảm bảo sự cân bằng

Một dự án luôn thực hiện rất nhiều hoạt động. Vì vậy, trong nhóm phải có đầy đủ các nhóm viên chuyên gia trong từng lĩnh vực (tư vấn, phân tích, chuyên gia IT...). Rắc rối trong ở khâu nào sẽ có người giải quyết ngay khâu ấy, không để dự án bị ách tắc.

Sự cân bằng trong tính cách giữa các cá nhân cũng cần đảm bảo, điều này sẽ thúc đẩy mối quan hệ tốt đẹp trong nhóm. Luôn đề cao tinh thần tập thể, lựa chọn thành viên có chuyên môn cao đồng thời với khả năng thích ứng và linh hoạt với công việc cũng như với những người khác.

- **Bước bốn**, kiểm soát và điều chỉnh kịp thời

Là nhóm trưởng, bạn phải sâu sát mọi hoạt động của nhóm để có những điều chỉnh hợp lý. Không chỉ điều chỉnh công việc, bạn còn phải điều chỉnh mối quan hệ giữa các nhóm viên, kịp thời phát hiện những mâu thuẫn nội bộ để hóa giải, không để chúng ảnh hưởng đến công việc.

Sự tự ý thức trong nhóm là điều cốt yếu, các thành viên cần thường xuyên đóng góp ý kiến, trình bày quan điểm của mình. Các buổi thảo luận công khai, có quy mô là rất cần thiết.

- **Bước năm**, gây dựng lòng tin

Không nên "vạch lá tìm sâu" hay tùy tiện khiển trách thành viên trong nhóm. Bên cạnh đó, việc biểu dương các thành tích, dù là nhỏ và đánh giá cao sự đóng góp của các thành viên sẽ thiết lập được sự thi đua và tính thân thiết trong nhóm.

Biết chấp nhận sai sót của mọi người, coi đó như một cách để họ học hỏi. Chắc chắn về vai trò và trách nhiệm của từng người để giao nhiệm vụ cho họ. Một nhà quản trị giỏi phải biết cân bằng giữa sức mạnh của từng cá nhân với sức mạnh của tập thể.

- **Bước sáu**, chặt chẽ trong công việc và thân mật với mọi người

Tạo cơ hội cho các thành viên phát huy tối đa khả năng của mình. Sự hoàn thiện của mỗi cá nhân sẽ đóng góp cho thành công của cả nhóm.

Động viên các thành viên trong nhóm khi họ gặp phải thất bại và cho phép họ sửa sai. Đặt con người lên hàng đầu. Cư xử thân thành với các nhóm viên.

- **Bước bảy**, nhắc nhở thường xuyên và kiểm tra sự thực hiện

Sự minh bạch, rõ ràng trong việc truyền đạt thông tin cho cả nhóm là điều kiện rất quan trọng để thành công. Một dự án thường gặp nhiều thay đổi

so với kế hoạch trong quá trình triển khai, mỗi thành viên cần nắm bắt kịp thời những điều chỉnh, tránh sự nhận thức mơ hồ.

Tập thể nhóm cần được thông tin về bất kỳ một sự thay đổi nào, từ đó có thể tránh những va chạm làm ảnh hưởng đến công việc và nhiệm vụ của họ. Cần chắc chắn rằng các thành viên có sự nhận thức đầy đủ như nhau về những gì cần hoàn thành và mọi người luôn gắn kết với nhau. Bên cạnh đó, nhà quản trị luôn phải cập nhật những thông tin phản hồi. Có như vậy, hoạt động của nhóm mới thực sự mang lại hiệu quả tối ưu.

BẢY BƯỚC QUẢN TRỊ NHÓM HIỆU QUẢ:

1. Tập hợp những cá nhân xuất sắc
2. Phân công nhiệm vụ phù hợp với khả năng và động cơ
3. Đảm bảo sự cân bằng
4. Kiểm soát và điều chỉnh kịp thời
5. Gây dựng lòng tin
6. Chặt chẽ trong công việc và thân mật với mọi người
7. Nhắc nhở thường xuyên và kiểm tra sự thực hiện

2. Quản lý mâu thuẫn và xung đột

Quan điểm truyền thống cho rằng mâu thuẫn là không cần thiết hay có hại. Sự xuất hiện của mâu thuẫn có nghĩa là có điều gì đó không tốt, tiêu cực, trực trặc.

Nhưng hiện nay các nhà khoa học cho rằng mâu thuẫn là không tránh khỏi. Một số mâu thuẫn có thể là do trực trặc trong tổ chức nhưng có những mâu thuẫn là nguồn gốc của sự thay đổi để tổ chức hoạt động có hiệu quả hơn. Người lãnh đạo nhóm không nên trấn áp hay tiêu diệt mâu thuẫn mà “quản

lý” nó nhằm giảm đến tối thiểu các khía cạnh tiêu cực và phát huy tối đa các mặt tích cực có lợi cho tổ chức.

Các chiến lược giải quyết mâu thuẫn, xung đột

Theo các chuyên gia về quản trị doanh nghiệp, có ba chiến lược phổ biến nhất trong giải quyết mâu thuẫn và xung đột xảy ra trong doanh nghiệp. Một là thắng - thua. Hai là thua - thua và ba là thắng - thắng.

2.1 Chiến lược thắng - thua

Là chiến lược tạo cho người nào đó chịu thua. Chiến lược này thường được dùng khi có một cuộc xung đột xảy ra, khi các bên không tự giải quyết được xung đột và gây rắc rối cho doanh nghiệp.

2.2 Chiến lược thua - thua

Được tìm thấy trong khi xung đột xảy ra và có thỏa hiệp thực hiện do những người liên quan đến trong xung đột, mỗi bên phải đầu hàng cái mà họ muốn. Các bên liên quan sử dụng một trọng tài. Trọng tài thường đề nghị một giải pháp không làm cho bên nào hạnh phúc 100%. Các bên liên quan bị bắt buộc sử dụng luật mà không có bên nào linh động. Cả hai bên đều mất mát khi đã sử dụng các quy tắc nào đó.

Chiến lược thua - thua được sử dụng khi cần một giải pháp nhanh. Trong trường hợp này thường là nhà quản lý phải thấy rằng không còn thời gian để chờ đợi. Đây là một biện pháp ngắn hạn bởi việc cần thiết là tập trung hàn gắn nhanh chóng các mối quan hệ chứ không phải là tìm nguyên nhân.

2.3 Chiến lược thắng - thắng.

Chiến lược thắng - thắng chỉ ra vấn đề gốc rễ tạo ra xung đột. Việc thực thi chiến lược này đòi hỏi phải kiên nhẫn và linh động của người trung gian. Bí quyết chính là tập trung xác định vấn đề mà mọi người có thể chấp nhận.

Việc tìm ra giải pháp thắng - thắng đòi hỏi lòng tin và khả năng lắng nghe. Các bên không thể tranh đua và tập trung vào việc thắng.

Cả hai bên thắng - thua và thua - thua tạo cho các bên liên quan một mối quan hệ không tốt đẹp lắm. Những người có liên quan có xu hướng nghĩ đến khía cạnh thắng và họ bị thua, mất mát bao nhiêu. Chính vấn đề trở nên gần như là thứ yếu. Ít có sự quan tâm nào lên nguyên nhân thực sự của vấn đề. Còn chiến lược thắng - thắng thường được trình bày theo khía cạnh làm cho chiếc bánh lớn hơn và sau đó, lát bánh cho mỗi người sẽ lớn hơn.

Tuy nhiên, khi giải quyết xung đột, cách tốt nhất với một nhà quản lý là cần phải xem xét thái độ của mình. Cần phải giữ thái độ tích cực, nhận ra những cuộc xung đột có lợi cho doanh nghiệp. Cần phải kìm chế cảm xúc khi kiểm tra. Không nên để cho cảm xúc dẫn dắt tiến trình. Nhà quản lý cần quyết đoán để có thể giải quyết xung đột thành công. Có thể đại diện cho chính bạn và quyền lợi của mình nhưng ở cùng một thời điểm mà không vi phạm đến các quyền lợi của người khác.

Những người không quyết đoán lại để cho quyền lợi của người khác là quan trọng hơn quyền lợi của chính họ. Cá nhân này thông thường rất ít tự trọng và không thể giải quyết xung đột một cách hiệu quả. Trong khi những cá nhân hung hăng thường vi phạm quyền lợi của người khác. Họ có xu hướng nghĩ rằng quyền lợi của họ ưu tiên hơn của người khác và họ tập trung kiểm soát điều ấy bằng mọi giá.

Khi xung đột xảy ra, nhà quản lý cần tôn trọng những bên liên quan, nên để cho nhân cách của họ tác động lên mình và đối xử với tất cả một cách công bằng. Hãy thực hành sự kiên nhẫn. Cần đấu tranh cho giải pháp thắng - thắng. Nó mất nhiều năng lượng và các ý nghĩ sáng tạo hơn của doanh nghiệp bạn nhưng nó chỉ ra gốc rễ của vấn đề.

Là một nhà quản lý, bạn cần có trách nhiệm giúp giải quyết xung đột. Bạn có thể điều hành môi trường mà thiết lập giai đoạn xung đột và làm giảm tối đa khả năng xung đột mà phải được giải quyết lại. Điều này đòi hỏi việc điều chỉnh của tổ chức và quan sát các tình huống chín muồi sắp nổ ra xung đột bất lợi.

3. Các khuynh hướng giải quyết mâu thuẫn

Quản lý mâu thuẫn tốt là một cách ủng hộ sự hợp tác giữa các thành viên, một điều hết sức cần thiết cho hiệu quả hoạt động của nhóm hay tổ chức. Nó sẽ khiến cho mọi thành phần cam kết hành động vì mục đích chung và nhất là làm tăng khả năng giải quyết vấn đề của đơn vị.

Tất cả chúng ta đều đã gặp mâu thuẫn và đã tìm cách đối phó với nó bằng cách này hay cách khác. Một cách vô ý thức chúng ta học cách tự giải quyết mâu thuẫn từ tấm bé do giáo dục gia đình. Lớn lên một cách vô ý thức và máy móc chúng ta áp dụng nó vào cuộc sống và công việc. trong giải quyết mâu thuẫn chúng ta cố gắng dung hòa hai yếu tố: Đạt được nhu cầu hay mục đích, củng cố các mối quan hệ tốt đẹp. Các nhà nghiên cứu phát hiện năm cách ứng phó với mâu thuẫn và mô tả bằng những biểu tượng dưới đây :

3.1 Rùa (rút lui)

Khi gặp mâu thuẫn Rùa sẽ thụt đầu vào cái mai của mình để tránh né sự va chạm. Đó là mâu thuẫn người sợ đối đầu với mâu thuẫn. Họ tránh xa những cơ hội để tạo mâu thuẫn. Sẵn sàng hi sinh mục đích và các mối quan hệ của mình để sống yên thân, Rùa luôn tự cảm thấy bất lực.

Ví dụ trong trường hợp này bạn có thể gặp phải một đối phương rất cố chấp, nóng nảy và vội vã bạn bình tĩnh và cần cho họ thời gian để nguôi ngoai và tìm cách giải quyết cho phù hợp.

3.2 Cá mập (áp đảo)

Cá mập luôn áp đảo đối phương để bắt buộc họ phải chấp nhận những giải pháp do anh ta đề ra. Đối với Cá mập mục đích là tối quan trọng và phải đạt được nó với bất cứ giá nào. Còn các mối quan hệ là thứ yếu. Đó là những mẫu người không hề quan tâm đến nhu cầu của người khác. Trong tranh chấp có kẻ thắng người thua mà anh ta phải là kẻ thắng cuộc và coi đó là một thành tích. Anh ta cố chiến thắng bằng đe dọa, trấn áp, dè bẹp...

Ví dụ: “Cá mập” khi tham gia làm việc nhóm, họ luôn làm việc và xử lý theo cách của mình. Họ nhìn việc, không nhìn người. Tuy nhiên không phải lúc nào cá mập cũng sai, đối với một số trường hợp như đứng giữa hai lựa chọn đa số mọi người chọn phương án 1, chỉ còn A - người duy nhất không đồng ý và buộc mọi người phải chọn phương án 2 (vì anh ta đã hoàn thành luôn phần ý tưởng, thiết kế và viết bài). Mọi người vì cả nể nên thuyết phục mãi, mất thời gian. Lúc này, người áp đảo phát huy tác dụng: bằng cách ra quyết định thực hiện phương án 1 bất chấp sự đồng ý của A hay không (trong trường hợp này, sự áp đảo thể hiện tính chuyên nghiệp).

3.3 Gấu bông (xoa dịu)

Gấu bông xem các mối quan hệ là tối quan trọng và mục đích của anh ta là thứ yếu. Gấu luôn muốn được mọi người chấp nhận và thương yêu. Gấu nghĩ rằng phải tránh mâu thuẫn để giữ hòa khí. Gấu sẽ nói: “tôi sẽ sẵn sàng hi sinh mục đích, quyền lợi của tôi miễn là bạn yêu thương tôi”. Mẫu người này cũng không hiếm trong xã hội. Họ đành chịu thua thiệt để giữ mối quan hệ với mọi người.

3.4 Chồn (thỏa hiệp)

Chồn quan tâm vừa phải và đồng đều đối với mục đích cũng như các mối quan hệ và luôn tìm cách thỏa hiệp. Anh ta đành hy sinh mục đích của mình

và vận động đối phương cùng làm như anh. Họ cùng nhau tìm những giải pháp trung hòa để đôi bên cùng có lợi.

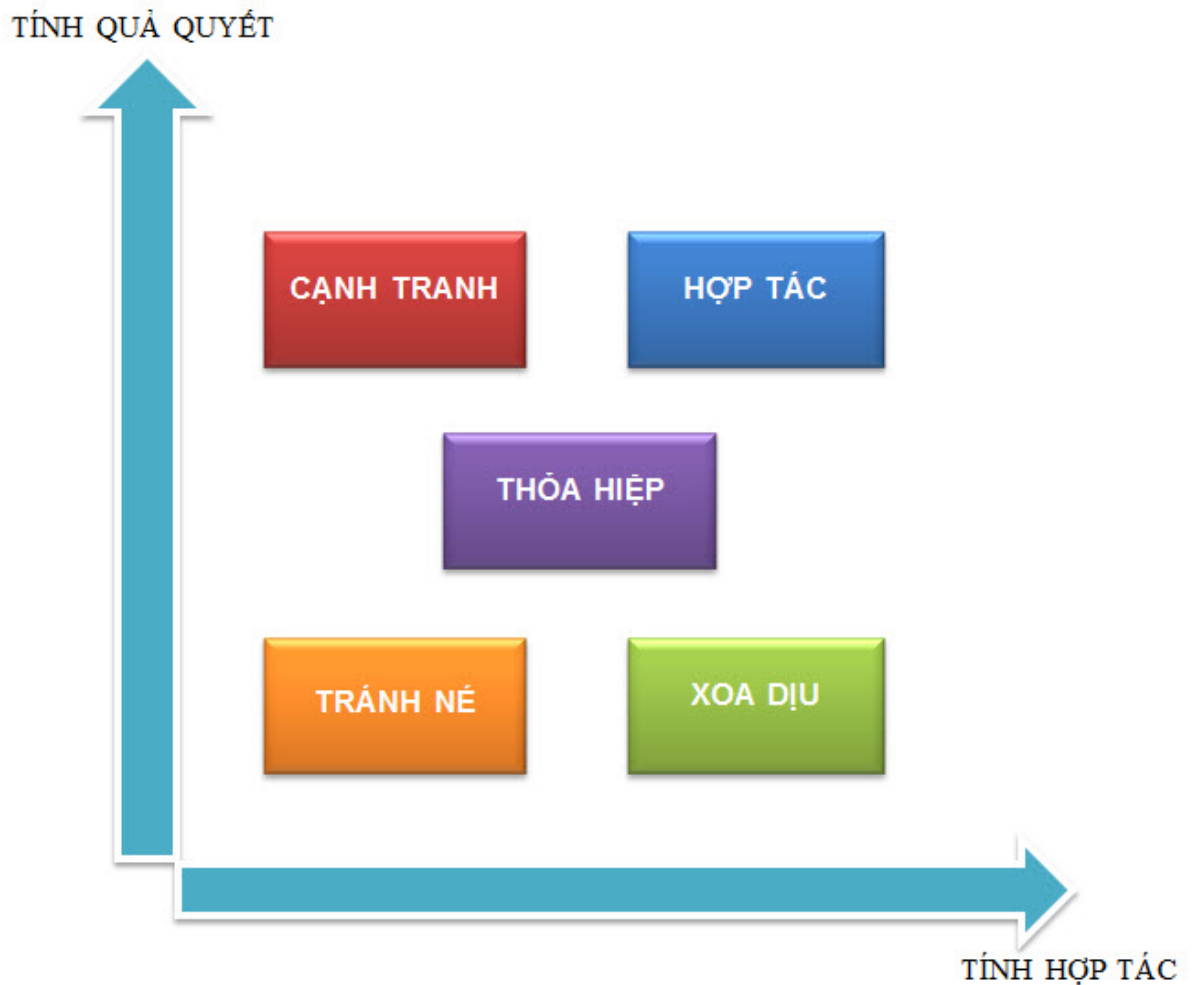
Ví dụ như hy sinh một phần mục đích, một phần các mối quan hệ để cùng đạt đến mục đích chung.

3.5 Chim cú (hợp tác)

Chim Cú coi trọng mục đích lẫn quan hệ. Đối với Cú mâu thuẫn là một vấn đề phải giải quyết nhằm đạt được mục đích của đôi bên. Cú tìm những giải pháp làm giảm căng thẳng để củng cố mối quan hệ giữa đôi bên, Cú sẽ không thỏa mãn cho đến khi đạt được mục đích chung và giải quyết được sự căng thẳng giữa đôi bên.

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến việc hình thành xu hướng giải quyết mâu thuẫn của mỗi người. Có người lúc nào cũng chịu thua thiệt để rồi sống bi quan, mặc cảm. Có người luôn áp đảo người khác. Tránh né mâu thuẫn là một điều thường thấy. Thế nhưng, dù ta tránh né mâu thuẫn nó vẫn còn đó và gây trở ngại cho các mối quan hệ hay công việc. Ngược lại người ta có thể va chạm nhau đến mức chia tay và rất nhiều hậu quả xấu xảy ra.

Các kiểu giải quyết mâu thuẫn có thể được khái quát theo sơ đồ dưới đây, thể hiện qua 2 trục tính quả quyết (dứt khoát, đối diện với vấn đề) và tính hợp tác (lắng nghe, chia sẻ).



“Không phải mọi vấn đề được đem ra ánh sáng đều có thể thay đổi nhưng ta không thay đổi được điều gì nếu không đưa nó ra ánh sáng”

- James Boldwin -

Trong cuộc sống có khi ta phải chọn một trong năm cách giải quyết mâu thuẫn tùy hoàn cảnh. Ví dụ trong chiến tranh ta phải làm Cá mập có nghĩa là áp đảo kẻ thù, nếu không ta sẽ thua trận. Trong quan hệ bình thường có khi ta phải làm như Chồn nghĩa là thỏa hiệp. Tuy nhiên, lý tưởng nhất vẫn là kiểu giải quyết mâu thuẫn theo hình ảnh con Cú – hợp tác. Điều quan trọng nhất là trong hoạt động nhóm/tập thể là phải nhìn thẳng vào mâu thuẫn. Nhận định rõ vấn đề để cùng nhau giải quyết trong tinh thần tôn trọng nhu cầu và mục đích