

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

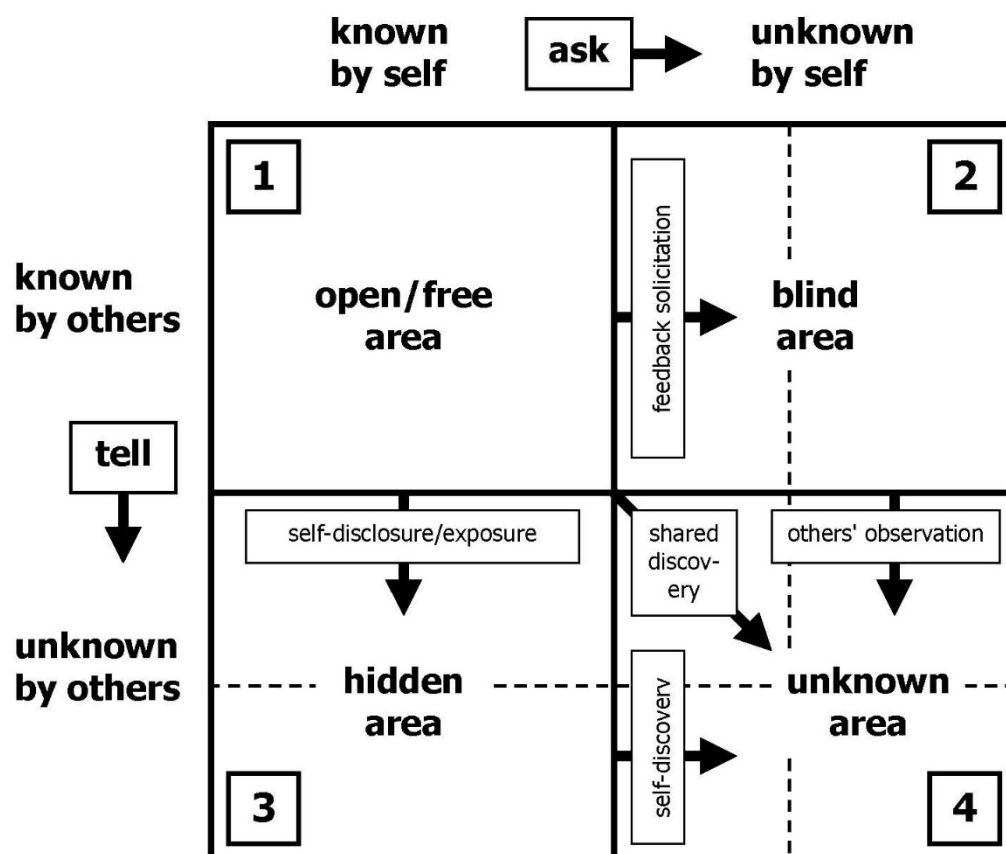
1. Nhận thức về bản thân

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.

- 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.

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.

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 cám 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.

Để 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.