

FETP 2011-2012

Quản lý Công

Phát triển Đội Làm việc
24 / 7 / 2012

Định nghĩa

- **Nhóm: Một tập hợp các cá nhân (3-25)**
 - Có nhận thức về nhau,
 - Tương tác với nhau, và
 - Có cảm giác chung về nhau như một đơn vị
 - Công việc của các thành viên không phụ thuộc lẫn nhau
 - Các thành viên không cùng chia sẻ các nghĩa vụ và trách nhiệm
- **Đội: Thể hiện tất cả những đặc tính của một nhóm**
 - Làm việc như những cá nhân và *cùng* có trách nhiệm trong việc đạt tới những mục tiêu chung
 - Đóng góp của mỗi người phụ thuộc vào đóng góp của những người khác, và

Sự Khác nhau giữa Nhóm & Đội

Nhóm	Đội
Chú trọng mạnh vào sự lãnh đạo	Vai trò lãnh đạo
Trách nhiệm cá nhân	Trách nhiệm cá nhân và trách nhiệm chung
Mục tiêu của nhóm giống như sứ mạng của tổ chức	Mục tiêu của đội
Làm việc cá nhân	Làm việc
Điều hành những cuộc họp hiệu quả	Khuyến khích những cuộc họp
Đo lường hiệu quả của nó một cách gián tiếp thông qua người khác (nhà thực hiện tài chính của doanh nghiệp)	Đo lường thực hiện một cách trực tiếp
Thảo luận, quyết định và ủy quyền	Thảo luận, quyết định và làm việc

Định nghĩa

- **Đội hoạt động có hiệu quả cao (High-performing teams):** những đội vượt trội trong hiệu quả hoạt động của nó

Định nghĩa

- **Làm việc đồng đội (Teamwork):** thể hiện một tập hợp các giá trị trong đó các thành viên đội được khuyến khích để:

Định nghĩa

- **Thành viên đội (Team Player):** một cá nhân trong đội có các giá trị của làm việc đồng đội
 - Đặt những nhu cầu của đội lên trên hết
 - Nhiệt tình, dũng cảm
 - Biết lắng nghe
 - Thực hiện
 - Đạt tới những mục tiêu

Đội hay các Cá nhân?

Cá nhân

- Ít tốn kém thời gian
- Cảm giác về sự kiểm soát công việc của cá nhân
- Trách nhiệm cao với kết quả công việc
- Ít bị ảnh hưởng bởi những người khác
- Dễ dàng trong việc đánh giá và thưởng cho những công việc tốt
- Không cần phải đào tạo về kỹ năng hợp tác

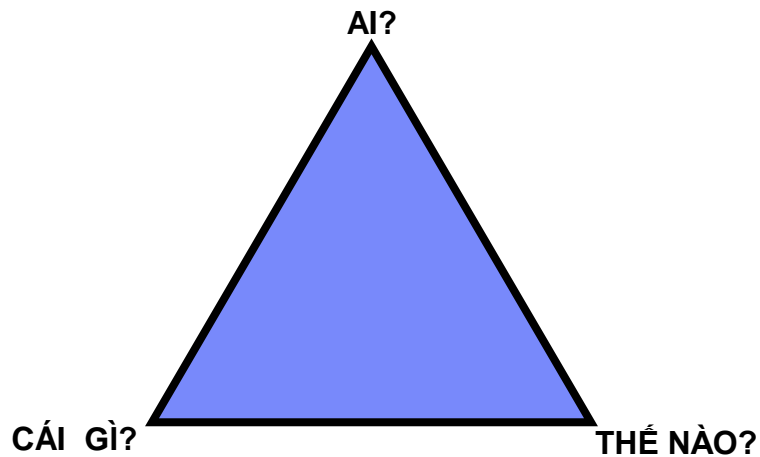
Đội

- Sở hữu lớn hơn
- Mức độ cao hơn của sự tận tâm để thực hiện
- Phương tiện tốt để tập hợp các quan điểm, kinh nghiệm, và viễn cảnh khác nhau
- Công cụ tốt để phát triển
- Thúc đẩy sáng kiến, đổi mới
- Cho phép sự phối hợp, hợp tác
- Phần thưởng xã hội

Đội hay các Cá nhân?

- Công việc đòi hỏi những tài năng, kiến thức, kinh nghiệm
- Các thành phần của công việc
- Có đủ thời gian để hình thành và tổ chức
- Văn hóa và cấu trúc phần thưởng của tổ chức
- Có nhu cầu cho việc xây dựng sự tận tâm với các hành động và các quyết định
- Những chủ đề, vấn đề đòi hỏi sự phát triển, hoàn thiện
- Có nhu cầu cao
- Các thành viên được tin tưởng là không cản trở
- Các cá nhân thèm khát những kinh nghiệm

Thiết lập Mục đích, Mục tiêu



Các Mục tiêu

Những mục tiêu chung mang lại cho các thành viên đội:

- Mục đích
- Sự rõ ràng
- Phương hướng

Mục tiêu: Đặc tính

- SMART:
 - Cụ thể
 - Có thể đo lường
 - Có thể đạt tới
 - Phù hợp
 - Cụ thể về thời gian

Các Giai đoạn Phát triển Đội

- Hình thành
- Bảo tổ
- Hình thành chuẩn mực
- Thực hiện

Giai đoạn Hình thành

- **Đặc điểm:**
 - Náo nức
 - Băn khoăn lo lắng
 - Thử nghiệm
 - Phụ thuộc
 - Tin tưởng, mong đợi

Giai đoạn Bão tố

- **Đặc điểm**
 - Kháng cự các tiếp cận khác biệt
 - Những thay đổi thái độ rõ ràng
 - Cạnh tranh và phòng thủ
 - Căng thẳng và bất hòa

Giai đoạn Hình thành Chuẩn mực

▪ Đặc điểm

- Sự thỏa mãn tăng lên
- Phát triển sự tin tưởng và tôn trọng
- Đưa ra những phản hồi cho người khác
- Chia sẻ các nghĩa vụ
- Ra các quyết định

Giai đoạn Thực hiện

▪ Đặc điểm:

- Mức độ cao của sự tương tác
- Trình độ thực hiện nhiệm vụ tăng lên
- Các thành viên cảm thấy thoải mái với nhau
- Tự tin và lạc quan

Vai trò của các Thành viên

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> □ Nhiệm vụ: câu hỏi: “Cái gì?” và “Tại sao?” – Cung cấp thông tin – Theo đuổi, tìm kiếm thông tin – Khởi xướng – Đưa ra ý kiến – Làm hoàn thiện – Theo đuổi sự nhất trí, đồng thuận – Làm rõ ràng (clarifier) – Thiết lập các tiêu chuẩn – Đại diện | <ul style="list-style-type: none"> □ Quá trình: câu hỏi: “Thế nào?” ■ Khuyến khích ■ Giữ cửa ■ Lắng nghe ■ Tạo sự hài hoà ■ Nhân nhượng ■ Chấp nhận ■ Hỗ trợ |
|---|---|

Các hành vi Phi Chức năng

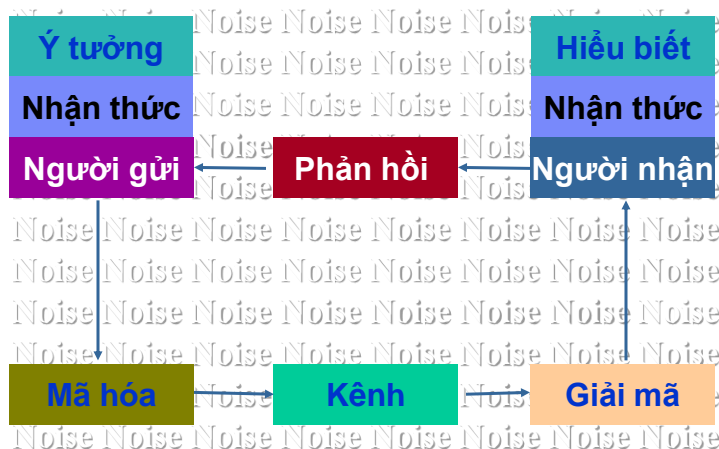
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Hạ thấp ◆ Ích kỷ ◆ Cản trở ◆ Né tránh ◆ Rút lui ◆ Đùa giỡn ◆ Thống trị ◆ Cá nhân | <ul style="list-style-type: none"> □ Xử lý với các hành vi phi chức năng ■ Đội đưa ra những hướng dẫn tâm lý cho cá nhân ■ Đội đối mặt trực diện với cá nhân ■ Đội đề nghị, yêu cầu thành viên ra đi |
|---|---|

Các Kỹ năng Hỗ trợ Nhóm

Mục tiêu nhóm	Giải quyết một vấn đề lớn	Giải quyết một vấn đề lớn trong khi học cách cải thiện quá trình của nhóm
Vai trò của người hỗ trợ	Giúp nhóm tạm thời cải thiện quá trình của nó	Giúp nhóm cải thiện quá trình của nó về lâu dài
	Có nghĩa vụ chủ yếu trong việc quản lý quá trình nhóm	Chia sẻ nghĩa vụ quản lý quá trình của nhóm
Kết cục đối với nhóm	Phụ thuộc vào người hỗ trợ để giải quyết những vấn đề tương lai	Giảm sự phụ thuộc vào người hỗ trợ để giải quyết những vấn đề tương lai

Nguồn: Roger Schwarz , The Skilled Facilitator Fieldbook, Jossey-Bass, 2005

Quá trình Truyền đạt



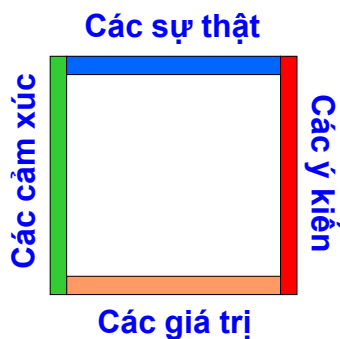
Truyền đạt Nhiệm vụ

- Truyền đạt nhiệm vụ luôn được bắt đầu bởi:
“Tôi nghĩ rằng...”
- Đặc điểm của truyền đạt nhiệm vụ:
 - Phân tích
 - Nghe (auditory)
 - Bằng lời nói
 - Tuyến tính (linear)
 - Cụ thể
 - Rõ ràng (explicit)
 - Tích cực (active)

Truyền đạt Quá trình

- Truyền đạt quá trình luôn được bắt đầu bởi:
“Tôi cảm thấy rằng...”
- Đặc điểm của truyền đạt quá trình:
 - Trực giác
 - Thanh thoát, tự nhiên (spontaneous)
 - Cảm xúc
 - Thấy được, thị giác (visual)
 - Nhạy cảm (artistic)
 - Vui thích (playful)

Các Rào cản Truyền đạt



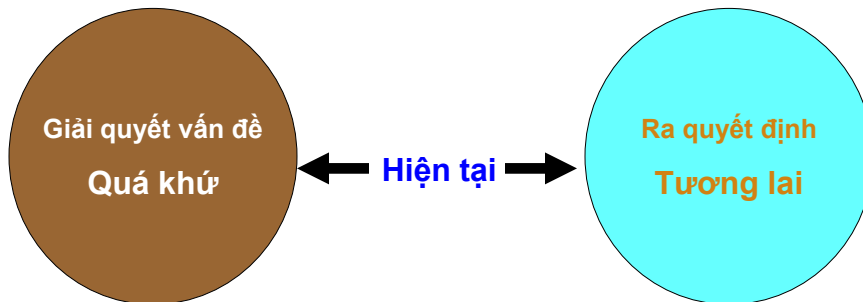
Lợi ích của Đưa Phản hồi

- Phản hồi làm giảm sự không chắc chắn
- Phản hồi giải quyết các vấn đề
- Phản hồi phát triển sự tin tưởng
- Phản hồi củng cố, tăng cường các quan hệ
- Phản hồi nâng cao chất lượng công việc

Đưa & Nhận Phản hồi

- **Đưa phản hồi**
 - Phản hồi nên cụ thể
 - Phản hồi nên là mô tả, không lượng giá
 - Phản hồi nên đúng lúc
 - Phản hồi phải liên tục theo quá trình
- **Nhận phản hồi:**
 - Nhận càng nhiều thông tin càng tốt
 - Không nên tự vệ
 - Sử dụng những phản hồi mà bạn theo đuổi

Ra Quyết định & Giải quyết Vấn đề



Thủ tục Ra Quyết định

- Quyết định bằng quyền lực
- Quyết định bởi thiểu số
- Quá trình dân chủ
- Quyết định bằng sự nhất trí
- Quyết định bằng sự nhất trí hoàn toàn

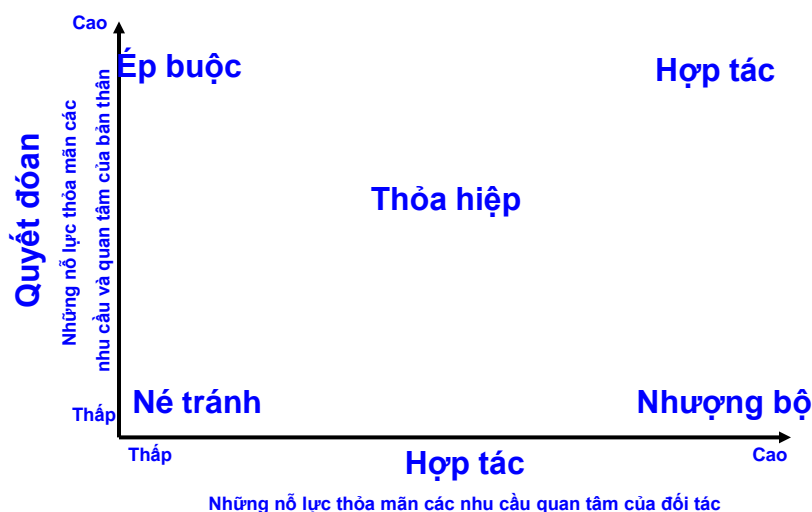
Quá trình Giải quyết Vấn đề

- Xác định vấn đề
- Nhận dạng tình trạng tương lai
- Nhận dạng các áp lực
- Phân tích các áp lực
- Hoạch định chiến lược cho sự thay đổi
- Phát triển một kế hoạch hành động
- Thực hiện kế hoạch
- Lượng giá kết quả

Quản lý Xung đột

- Nguyên nhân của xung đột
 - Những khác biệt về tính cách
 - Những khác biệt về giá trị
 - Những khác biệt về viễn cảnh
 - Những khác biệt trong mục tiêu
 - Những khác biệt về văn hóa

Chiến lược Xử lý Xung đột



Chiến lược Xử lý Xung đột

▪ Né tránh:

Rút lui khỏi xung đột và lờ đi về sự tồn tại của nó

- Khi xung đột là tầm thường không đáng để giải quyết
- Khi không có cơ hội để thỏa mãn nhu cầu, quan tâm của bạn
- Khi các xúc cảm ở mức cao độ đòi hỏi phải có thời gian để làm dịu nó
- Khi có những hành động độc đoán có thể ảnh hưởng tới những lợi ích của các giải pháp
- Khi cần thời gian để thu thập thêm thông tin

Chiến lược Xử lý Xung đột

▪ Nhượng bộ

Duy trì quan hệ hài hòa bằng việc đặt lợi ích và quan tâm của đối tác lên trên lợi ích của bạn

- Khi mình thấy sai
- Khi tranh chấp là không quan trọng
- Khi sự hòa thuận là quan trọng
- Khi muốn có những quan hệ cho những vấn đề tiếp sau to lớn hơn cho lợi ích của bạn

Chiến lược Xử lý Xung đột

▪ Ép buộc

Những nỗ lực thỏa mãn các nhu cầu và quan tâm của cá nhân bằng cách hy sinh lợi ích của đối tác

- Khi cần một giải pháp nhanh chóng cho tình thế
- Khi bạn biết chắc mình đúng
- Khi vấn đề là quan trọng với tổ chức
- Khi sự tích cực nhiệt tình tham gia của đối tác với giải pháp của bạn là không quan trọng

Chiến lược Xử lý Xung đột

▪ Thỏa hiệp

Mỗi bên từ bỏ một ít và nhượng bộ lẫn nhau

- Khi hai bên là tương đồng về quyền lực, sức mạnh
- Khi mục tiêu là tương đối quan trọng
- Khi cần một giải pháp tạm thời cho những vấn đề phức tạp
- Khi những áp lực thời gian đòi hỏi một giải pháp thích hợp
- Một giải pháp dự trữ khi các chiến lược khác thất bại

Chiến lược Xử lý Xung đột

▪ Hợp tác

Các bên tham gia, theo đuổi việc thỏa mãn các lợi ích và quan tâm của tất cả các bên.

- Khi không bị áp lực về thời gian
- Khi quan tâm, lợi ích của cả hai bên là quan trọng
- Khi các bên thực sự quan tâm tới lợi ích của nhau và muốn đạt đến tình huống các bên đều thắng
- Khi vấn đề là quan trọng đến mức sự thỏa hiệp là không đáp ứng được

Khuyến khích Xung đột Chức năng

Làm sao để tranh luận nhưng vẫn gắn bó với nhau

Chiến thuật	Chiến lược
Thảo luận dựa trên thông tin về sự thật, sự kiện hiện tại Phát triển nhiều giải pháp	Chú trọng vào vấn đề, sự kiện, sự thật, không phải cá nhân, tính cách
Dựa trên những mục tiêu chung Tạo ra sự hài hước trong quá trình quyết định	Định hình các quyết định như là những sự hợp tác nhằm đạt tới giải pháp tối ưu
Duy trì sự cân bằng của cấu trúc quyền lực Giải quyết vấn đề mà không ép buộc đồng thuận, nhất trí	Thiết lập cảm giác của sự công bằng, bình đẳng trong quá trình

Nguồn: Eric Diver, “How management teams can have a good fight” – HBR July-August97