

Chuyên đề 13

KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

1. KHÁI NIỆM

1.1. Khái niệm

Trong giai đoạn hiện nay, xu hướng làm việc nhóm đang được khuyến khích ở hầu hết các lĩnh vực, xuất phát từ quan niệm “trí tuệ tập thể bao giờ cũng sáng suốt hơn trí tuệ của mỗi cá nhân”. Người ta coi các nhóm làm việc là nhân tố cơ bản tạo nên hiệu quả của vốn nhân lực trong một tổ chức. Nhưng làm thế nào để có kỹ năng làm việc nhóm thành thực nhằm phát huy triệt để khả năng của mỗi cá nhân và sự phối hợp khi hoạt động trên mọi phương diện? Đó chính là vấn đề đặt ra đối với chuyên đề này.

Một cách hiểu khái quát nhất, nhóm là tập hợp các thành viên có số lượng từ hai người trở lên, có giao tiếp trực diện, có kỹ năng bổ sung cho nhau, có sự chia sẻ mối quan tâm hoặc mục đích chung.

1.2. Các hình thức nhóm

Có hai hình thức nhóm gồm: Nhóm chính thức và nhóm không chính thức:

+ Nhóm chính thức là nhóm có tổ chức ổn định, có chức năng nhiệm vụ rõ ràng, thường tập hợp những người cùng chung chuyên môn hoặc có chuyên môn gần gũi nhau, tồn tại trong thời gian dài.

+ Nhóm không chính thức thường được hình thành theo những yêu cầu nhiệm vụ đột xuất, có thể là tập hợp của những người có chuyên môn không giống nhau và ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Nhóm không chính thức có nhiệm vụ giải quyết nhanh một hoặc một số vấn đề trong thời gian ngắn.

Đa số các tổ chức đều xuất hiện cả nhóm chính thức và nhóm không chính thức.

2. Ý NGHĨA CỦA LÀM VIỆC NHÓM

2.1. Phân công công việc

Hoạt động nhóm ngày càng trở thành một yêu cầu thiết yếu trong các tổ chức với mục tiêu để phân công công việc và phối hợp công việc. Trong thực tế có những công việc mà một cá nhân không đủ khả năng giải quyết hoặc giải quyết hiệu quả không cao, vì thế, lựa chọn làm việc nhóm là sự phương pháp thực hiện công việc hợp lý nhất. Theo đó, mỗi thành viên trong nhóm sẽ tham gia đóng góp vào nội dung làm việc chung của nhóm để đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ đối với vấn đề và yêu cầu công việc mà nhóm được giao. Mỗi thành viên khi tiếp nhận phần việc của mình sẽ buộc phải có sự tương tác với công việc của các thành viên khác trong nhóm. Phân công công việc không tạo nên những hoạt động độc lập mà thực chất là sự phân công phối hợp.

2.2. Quản lý và kiểm soát công việc

Làm việc nhóm cũng để tăng cường quản lý và kiểm soát công việc, bởi vai trò và trách nhiệm của nhóm sẽ khiến các thành viên của nhóm phải có sự xem xét toàn diện công việc được giao. Đối với những công việc đòi hỏi phải có quyết định rõ ràng, làm việc nhóm sẽ giúp giải quyết vấn đề một cách tối ưu nhất, từ đó giúp tổ chức có những quyết định tốt nhất. Trong nhóm, hoạt động của mỗi thành viên sẽ được kiểm soát bằng những quy chế làm việc đã được cả nhóm thống nhất. Với tư cách là một cá nhân làm việc trong một nhóm, mỗi thành viên sẽ chịu sự quản lý của người phụ trách nhóm, điều chỉnh hành vi giao tiếp, giải quyết vấn đề theo khuôn khổ quy chế đã đề ra. Công việc, vì vậy, sẽ được tiến hành trôi chảy và đồng bộ, có sự phối hợp nhịp nhàng.

2.3. Giải quyết vấn đề và ra quyết định

Làm việc nhóm là dịp để mỗi cá nhân đóng góp ý tưởng với những phát kiến của mình. Những vấn đề do một cá nhân không thể giải quyết sẽ có sự tham gia đề xuất ý kiến, giải pháp của nhóm. Từ những ý kiến, quan điểm và giải pháp khác nhau, thông qua hoạt động nhóm sẽ thống nhất các nội dung, vấn đề về một môi, tránh được sự chủ quan, độc đoán. Quyết định cuối cùng của nhóm không bao giờ là của một thành viên bởi đó là thành quả làm việc của cả nhóm.

2.4. Thu thập thông tin và các ý tưởng

Làm việc nhóm là quá trình thu nạp thông tin và các ý tưởng hiệu quả nhất. Mỗi thành viên trong quá trình làm việc tham gia đóng góp ý kiến cũng tức là cung cấp thông tin liên quan đến các vấn đề cần giải quyết. Các thông tin được chia sẻ sẽ làm được bổ sung và làm phong phú nguồn tư liệu cần thiết phục vụ cho nội dung vấn đề nhóm cần giải quyết. Cũng chính trong quá trình làm việc nhóm, các ý tưởng khác nhau sẽ được đề xuất, tạo nên sự đa dạng trong việc kiếm tìm các giải pháp cho vấn đề cần giải quyết. Nhờ đó nhóm có cơ hội lựa chọn nhiều hơn cho những quyết định cuối cùng.

2.5. Xử lý thông tin

Thực chất của việc xử lý thông tin là trên cơ sở các nguồn dữ liệu, cứ liệu đã được cung cấp, nhóm sẽ phải lựa chọn những thông tin thiết yếu, liên quan trực tiếp đến vấn đề nhóm cần giải quyết. Việc xử lý thông tin sẽ do tập thể nhóm quyết định với cái nhìn đa chiều, đa diện và đảm bảo tính khách quan. Nguồn thông tin và các ý tưởng đa dạng đòi hỏi việc xử lý thông tin phải nhanh chóng và chuẩn xác. Sự tham gia của các thành viên trong nhóm thực chất hướng tới tiêu chí này.

2.6. Phối hợp, tăng cường sự tham gia và cam kết

Một nhóm hiệu quả sẽ là nhóm có sự phối hợp chặt chẽ, tăng cường được sự tham gia của các thành viên trong nhóm, thậm chí là sự tham gia của những người ngoài nhóm theo sự thống nhất trao đổi, học hỏi của cả nhóm. Nhóm phối hợp tốt là nhóm phát huy được tối đa khả năng của các thành viên vì mục tiêu

chung của nhóm. Giữa các thành viên có sự ăn ý, nhịp nhàng, hỗ trợ cùng giải quyết vấn đề. Nhóm phối hợp tốt là nhóm mà các thành viên đều tuân thủ theo những cam kết đã được thông qua trước cả nhóm, không có quan điểm cá nhân trong quyết định cuối cùng của nhóm.

2.7. Đàm phán và giải quyết xung đột

Làm việc nhóm sẽ tăng cường các mối quan hệ giao tiếp. Mọi ý kiến cá nhân đưa ra đều được xem xét trên quan điểm của cả nhóm, vì vậy, mọi ý kiến phải tìm kiếm được sự đồng thuận của các thành viên trong nhóm. Để thuyết phục các thành viên khác, những ý kiến, giải pháp đưa ra phải dựa trên sự thương thuyết với những luận điểm, luận cứ và luận chứng xác đáng. Nhờ đó kỹ năng đàm phán được phát huy. Mặt khác trong trường hợp các quan điểm trái chiều khi xuất hiện trong nhóm cũng sẽ được điều tiết bởi sự thống nhất cuối cùng của nhóm, tránh nảy sinh xung đột, nhất là xung đột cá nhân có thể xảy ra.

2.8. Thoả mãn nhu cầu quan hệ xã hội và tăng cường ý thức về bản thân trong các mối quan hệ với những người khác

Làm việc nhóm đáp ứng được nhu cầu quan hệ xã hội. Quá trình làm việc nhóm cũng là quá trình kết nối, tìm hiểu về nhau của các thành viên trong cùng một nhóm, đồng thời cũng là quá trình tự ý thức của bản thân mỗi người trong mối tương quan với các thành viên khác của nhóm. Mỗi thành viên nhóm có cơ hội bộc lộ năng lực, trình độ, thậm chí cá tính của mình, đồng thời cũng có sự nhìn nhận, đánh giá những biểu hiện của người khác trong nhóm, từ đó điều chỉnh hành vi, ngôn ngữ, thậm chí cả tính cách cho phù hợp với tập thể nhóm,

2.9. Nhận được sự giúp đỡ trong việc thực hiện mục tiêu cụ thể

Thông qua nhóm, mỗi cá nhân có cơ hội tự điều chỉnh mình trên cả phương diện giao tiếp, khả năng phối hợp và kiến thức, nhận được sự giúp đỡ trong việc thực hiện mục tiêu cụ thể. Thế mạnh trong khả năng và trình độ được phát huy, và bên cạnh đó những điểm yếu của mỗi cá nhân cũng sẽ được khắc phục.

2.10. Chia sẻ, thông cảm khi cùng tạo nên một thành quả lao động cụ thể

Nhóm cũng là nơi có thể chia sẻ, thông cảm và tìm được sự cộng hưởng khi cùng tạo nên một thành quả lao động cụ thể. Làm việc theo nhóm có thể giảm được một số nhân sự, khâu trung gian nên hoạt động của tổ chức linh hoạt hơn trong mọi điều kiện khác nhau, kể cả trong bối cảnh biến đổi mạnh, nhờ đó nắm bắt cơ hội và giảm thiểu được nhiều nguy cơ nguy cơ. Ý thức về trách nhiệm cá nhân trong nhóm, thành quả công việc của nhóm ảnh hưởng trực tiếp đến từng cá nhân đã tạo nên sự đồng cảm giữa các thành viên trong nhóm. Các thành viên sẽ có chung niềm vui, nỗi buồn và những bài học quý giá trong và sau khi làm việc nhóm.

3. CÁC GIAI ĐOẠN HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

3.1. Các tiêu chí đánh giá nhóm làm việc hiệu quả

- Nhóm làm việc hiệu quả là nhóm có sự đồng thuận cao trong cả nhóm. Mỗi thành viên hiểu rõ mục tiêu công việc, trách nhiệm cá nhân và nguyên tắc làm việc;

- Các thành viên trong nhóm đều có chuyên môn phù hợp với nội dung và yêu cầu làm việc của nhóm;

- Kết quả cuối cùng của nhóm thỏa mãn được mục tiêu công việc, đúng tiến độ, chi phí tiết kiệm nhất;

- Kết thúc chương trình làm việc, các thành viên đều thu nhận được nhiều giá trị tích cực từ sự tham gia hoạt động nhóm của mình.

Dựa trên những yêu cầu công việc cụ thể với các điều kiện khác nhau sẽ hình thành những tiêu chí khác nhau. Trong phạm vi chuyên đề này chúng tôi chỉ giới thiệu một số tiêu chí đánh giá nhóm làm việc hiệu quả cơ bản sau:

- Cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá hiệu quả nhóm trên cơ sở sự cam kết làm việc hiệu quả của mỗi thành viên, mỗi người sẽ là một chủ thể trong nhóm. Các thành viên chủ động hoàn thành nhiệm vụ của mình trong nhóm, chủ động đưa ý kiến và ra quyết định;

- Mọi vấn đề kết luận cuối cùng đều có sự thỏa thuận thông qua nhất trí hoặc biểu quyết, hạn chế ý kiến cá nhân. Trường hợp có xung đột phải được giải quyết dựa trên sự nhất trí của đa số các thành viên. Xung đột và sáng tạo đảm bảo lành mạnh. Xung đột là sự thúc đẩy sáng tạo. Xung đột phải được kiểm soát tránh dẫn đến tác động tiêu cực;

- Mọi quyết định và chiến lược hành động không bị chi phối bởi một cá nhân. Nhóm hiệu quả là nhóm luôn tạo tiền đề cho sự sáng tạo và thành quả cao;

- Giao tiếp trong nhóm hiệu quả phải nhằm kích thích tinh thần trách nhiệm và cách cư xử của mỗi thành viên và giúp họ hiểu rõ cách cư xử, ý kiến và hành động của nhau. Chấp nhận cả những ý kiến tiêu cực và tích cực. Sẵn sàng cộng tác dựa trên nỗ lực chung và chia sẻ thông tin;

- Nhóm hiệu quả luôn có sự chia sẻ quyền lực. Các thành viên đều nhận thức được vai trò của mình, đều có cảm giác là người gây ảnh hưởng, kích thích thành viên ra quyết định và thực thi quyết định. Nhờ đó kích thích phát triển năng lực, cá nhân và sở thích;

- Một tiêu chí quan trọng nữa để xác định nhóm làm việc hiệu quả là giữa các thành viên có sự chia sẻ tâm nhìn, chia sẻ trách nhiệm, chia sẻ mức độ đáp ứng.

3.2. Các giai đoạn tiếp cận và chuẩn bị làm việc nhóm

3.2.1. Giai đoạn lập kế hoạch

Giai đoạn lập kế hoạch nhằm chuẩn bị các điều kiện, nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện làm việc nhóm. Kết quả làm việc nhóm phụ thuộc trực tiếp vào giai đoạn lập kế hoạch. Trong giai đoạn này, cần lựa chọn nhóm trưởng. Đây là việc rất quan trọng bởi vai trò điều tiết của trưởng nhóm. Trong thực tế các tổ chức khi xây dựng các nhóm chính thức, ổn định, trưởng nhóm sẽ được chỉ định. Nhưng cũng nhiều nhóm bầu trực tiếp trưởng nhóm.

Nhóm làm việc phải trên cơ sở hướng tới những mục tiêu cụ thể, rõ ràng, dễ hiểu. Mục tiêu phải có sự định lượng để có thể đánh giá. Mục tiêu đạt được bằng chính khả năng của của nhóm, phù hợp với thực tế chứ không viển vông. Phải có thời hạn để đạt được mục tiêu. Lập kế hoạch chính là việc cụ thể hóa các mục tiêu về các nguồn lực, phương pháp, thời gian tiên hành, yêu cầu công việc.... Có thể gợi ý một bảng xây dựng kế hoạch công việc của giai đoạn này như sau:

STT	Tên việc	Nhân lực	Phương pháp làm việc	Phương tiện thực hiện	Thời gian thực hiện	Yêu cầu cần đạt được
1						
2						

3.2.2. Giai đoạn thực hiện

Để thực hiện làm việc nhóm, trước hết, cần tạo điều kiện để các thành viên trong nhóm hiểu về nhau. Dưới sự điều hành của trưởng nhóm, các thành viên trong nhóm sẽ chủ động tiếp cận, làm quen với nhau. Có thể đặt câu hỏi, hoặc nghe giới thiệu trực tiếp. Càng nắm bắt được nhiều thông tin về nhau, nhất là những thông tin liên quan đến hoạt động nhóm sẽ giúp các thành viên hiểu nhau hơn, từ đó phối hợp làm việc tốt hơn. Nâng cao hiệu quả làm việc nhóm. Tiếp đó mỗi thành viên sẽ thể hiện bản thân, nhất là khả năng đóng góp về công việc của nhóm. Để làm việc hiệu quả, nhóm cũng cần xây dựng các nguyên tắc làm việc, tạo ra sự đồng thuận chung trong tiếp cận và thực hiện các nhiệm vụ, đồng thời, cũng xác định trách nhiệm của mỗi thành viên đối với kết quả chung.

Kết quả làm việc nhóm được đảm bảo thông qua hoạt động chung và hoạt động của mỗi thành viên trong nhóm. Trước nhiệm vụ được giao, trưởng nhóm cùng các thành viên trong nhóm thảo luận chung, tìm ý tưởng hay, phát biểu và đóng góp ý kiến. Sau khi có sự thống nhất về phương án thực hiện, các thành viên trong nhóm sẽ phân công, thảo luận công việc cho phù hợp khả năng từng người dựa trên chuyên môn của họ. Nhóm cũng thảo luận đề ra kế hoạch cụ thể, nhật ký công tác, thời gian dự tính sẽ hoàn thành và chuẩn bị cho các hoạt động tiếp theo.

Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, các thành viên trong nhóm cần thường xuyên trao đổi, phối hợp với nhau, bổ sung ý kiến và giải quyết các vấn đề vướng mắc trong quá trình thực hiện. Quá trình thực hiện làm việc nhóm

cũng đòi hỏi cần có sự giám sát, đánh giá định kỳ, đột xuất để đảm bảo công việc được thực hiện đúng tiến độ và mục tiêu. Nhóm cần động viên, khích lệ các cá nhân làm việc tích cực, tổ chức đối thoại về những vướng mắc một cách trực diện, bảo đảm các thành viên hiểu và phối hợp hiệu quả trong suốt tiến trình thực hiện công việc.

Trưởng nhóm có trách nhiệm kết nối, tổng hợp lại toàn bộ phần việc của mỗi thành viên, bảo đảm công việc được thực hiện đúng lịch trình và có kết quả. Sau khi kết thúc nhiệm vụ, nhóm cần trao đổi, rút kinh nghiệm, có thể khen thưởng hoặc quy trách nhiệm đối với các thành viên.

4. CÁC YẾU TỐ TẠO NÊN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC NHÓM

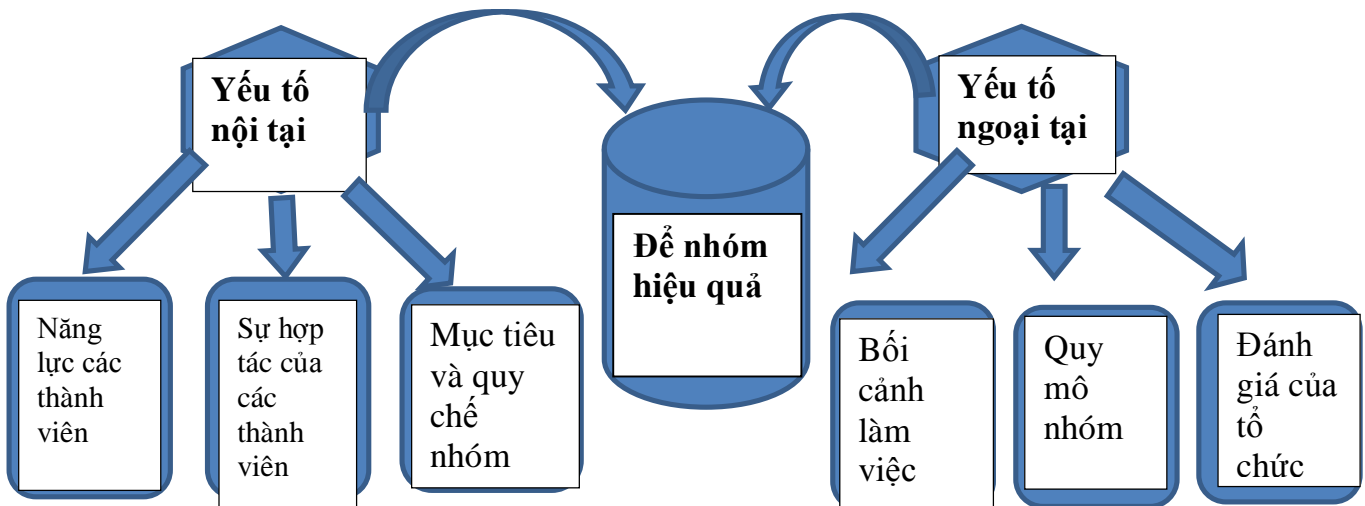
Nhóm làm việc hiệu quả phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau, có yếu tố chủ quan (Yếu tố bên trong), có yếu tố khách quan (Yếu tố bên ngoài).

4.1. Yếu tố nội tại

Là yếu tố có tính chủ quan, bao gồm trình độ và sự hợp tác của các thành viên trong nhóm, sự tuân thủ những quy chế làm việc nhóm của các thành viên, khả năng điều hành của trưởng nhóm, mục tiêu của nhóm, điểm mạnh và điểm yếu của nhóm...

4.2. Yếu tố ngoại tại

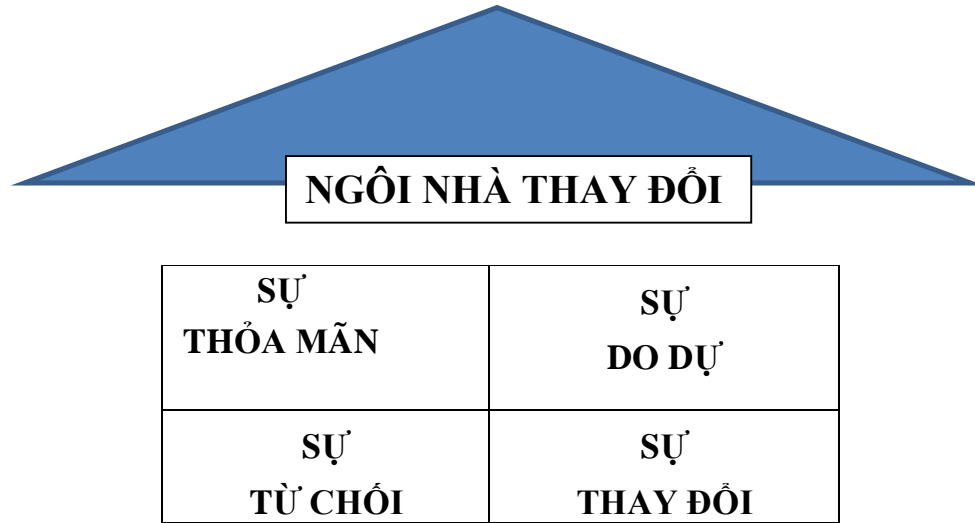
Bao gồm bối cảnh làm việc, môi trường và điều kiện làm việc, quy mô nhóm, sự đánh giá của tổ chức đối với kết quả làm việc của nhóm, những thuận lợi và khó khăn từ yếu tố khách quan đối với công việc của nhóm... (xem sơ đồ)



5. CÁC YẾU TỐ CẢN TRỞ HIỆU QUẢ LÀM VIỆC NHÓM

Có nhiều yếu tố là rào cản cho hoạt động nhóm, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Có thể kể ra đây một số yếu tố sau:

5.1. Yếu tố tâm lý của các thành viên trong nhóm (xem mô hình)



Đây là mô hình thể hiện những trạng thái khác nhau của các thành viên khi bắt đầu hình thành nhóm. Theo đó sẽ có những biểu hiện sau:

- *Sự thỏa mãn*: Những thành viên có sự thỏa mãn thường có biểu hiện:

- + Tự ý thức cao về bản thân;
- + Cho rằng những ý kiến mình đưa ra là đúng;
- + Không để ý đến những ý kiến của người khác.

- *Sự từ chối*: Biểu hiện của những người này là:

- + Ngại đưa ra ý kiến;
- + Ngại giao tiếp;
- + Tự ti mặc cảm về bản thân.

- *Sự do dự với những biểu hiện cụ thể*:

- + Dễ bị chi phối vì ngoại cảnh;
- + Hoài nghi về ý kiến của chính mình và của những người khác;
- + Quá thận trọng trước những ý kiến khác;
- + Thiếu dứt khoát trong sự lựa chọn và quyết định, thường phải có sự tác động mạnh.

- *Sự thay đổi*: Là những người có biểu hiện sau:

- + Quyết đoán với quan điểm đã được nhóm đồng thuận;
- + Nhận ra thiếu sót trong quan điểm của mình và chấp nhận thay đổi;
- + Thích tiếp cận cái mới.

Trong 4 yếu tố trên, ba trạng thái đầu nếu không nhanh chóng chuyển sang trạng thái thứ tư chắc chắn hoạt động nhóm sẽ không đạt được hiệu quả như mong muốn.

5.2. Việc xác định mục tiêu nhóm thiếu rõ ràng

Mục tiêu là cái đích cuối cùng mà nhóm hướng tới để thực hiện công việc. Nhóm làm việc mà không có mục tiêu rõ ràng sẽ dẫn đến sự mơ hồ, cảm tính trong giải quyết vấn đề. Theo đó khó có sự đồng thuận của nhóm, hiệu quả làm việc nhóm hoặc không đạt, hoặc đạt được nhưng không cao. Mục tiêu của nhóm cần được xây dựng theo 5 tiêu chí; Rõ ràng, cụ thể; Có định lượng; Thực tế; Có khả năng thực thi; Có hạn định về thời gian.

5.3. Quy chế làm việc nhóm không chặt chẽ, sự phối hợp giữa các thành viên lỏng lẻo

Điều này cũng sẽ là rào cản ảnh hưởng xấu đến kết quả làm việc của nhóm. Khi quy chế làm việc nhóm không chặt chẽ sẽ dễ xuất hiện tình trạng lộn xộn trong quá trình làm việc. Không đảm bảo quy chuẩn theo những nguyên tắc bắt buộc của quá trình làm việc nhóm, dễ biến buổi làm việc nhóm trở thành hình thức, qua quýt, tầm phào. Bên cạnh đó việc phối hợp giữa các thành viên lỏng lẻo sẽ khiến kết quả làm việc của nhóm không đạt được kết quả là quyết định và sự thống nhất của tập thể. Trong thực tế nhiều khi kết quả cuối cùng rất có thể là do sự chi phối của một hoặc một vài cá nhân có tầm ảnh hưởng lớn trong nhóm.

6. CÁC KỸ NĂNG CẦN CÓ ĐỂ LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

6.1. Đối với các cá nhân

Đối với mỗi cá nhân phải hình thành một số kỹ năng cơ bản sau:

a. Lắng nghe: Đây là một trong những kỹ năng quan trọng nhất. Các thành viên trong nhóm phải biết lắng nghe ý kiến của nhau. Kỹ năng này phản ánh sự tôn trọng (hay xây dựng) ý kiến giữa các thành viên. Thực hiện kỹ năng lắng nghe trong nhóm làm việc gắn liền với sự quan tâm tới vấn đề nhóm cần giải quyết. Lắng nghe không chỉ tiếp nhận ý kiến mà còn thanh lọc, phân tích và lựa chọn ý kiến. Cần thể hiện thái độ khi lắng nghe bằng cử chỉ, ánh mắt và tư thế. Khi người trình bày ý kiến cảm nhận được cử tọa đang chú ý sẽ cảm thấy tự tin và phấn khích hơn; Cần thể hiện thái độ lắng nghe với sự quan tâm thực sự.

b. Chất vấn: Qua cách thức mỗi người đặt câu hỏi, chúng ta có thể nhận biết mức độ tác động lẫn nhau, khả năng thảo luận, đưa ra vấn đề cho các thành viên khác của họ. Nguyên tắc chất vấn phải trên tinh thần tôn trọng đối tác, giàu thiện chí; không chất vấn quá dài; không chất vấn bằng thái độ gay gắt; nội dung chất vấn cần rõ ràng, không mơ hồ.

c. Thuyết phục: Các thành viên phải trao đổi, suy xét những ý tưởng đã đưa ra. Đồng thời họ cần biết tự bảo vệ và thuyết phục người khác đồng tình với ý kiến của mình. Khả năng thuyết phục rất quan trọng trong trường hợp có

những ý kiến khác nhau khi giải quyết vấn đề của nhóm. Sức thuyết phục không chỉ ở ngôn ngữ, cử chỉ, hành vi mà còn cả ở sự chân thành, thân thiện.

d. Tôn trọng: Mỗi thành viên trong nhóm phải tôn trọng ý kiến của những người khác thể hiện qua việc động viên, hỗ trợ nhau, nỗ lực biến chúng thành hiện thực. Thực chất tôn trọng người khác cũng tức là tôn trọng chính mình. Tôn trọng cũng là một hình thức khích lệ tinh thần, hỗ trợ cho lòng nhiệt tâm đối với công việc.

đ. Trợ giúp: Các thành viên trong nhóm phải biết giúp đỡ nhau và biết cách tiếp nhận sự giúp đỡ; Sự trợ giúp làm tăng cường khả năng của các cá nhân, tạo mối liên kết giữa các thành viên trong nhóm.

e. Sẻ chia: Các thành viên đưa ra ý kiến và trình bày, chia sẻ những suy nghĩ của mình cho nhau. Việc tham khảo ý kiến của người khác và sẵn sàng nhận sự sẻ chia của các thành viên khác trong nhóm là điều tối cần thiết. Sẻ chia khiến mỗi thành viên trong nhóm có cơ hội tự hoàn thiện chính mình. Sẻ chia là yếu tố dễ dẫn đến sự gắn kết mọi người với nhau;

g. Phối hợp: Đây là kỹ năng rất quan trọng trong quá trình làm việc nhóm. Thiếu khả năng phối hợp nhóm sẽ rời rạc, mục tiêu làm việc nhóm sẽ không thể thực hiện. Mỗi thành viên phải đóng góp trí lực cùng nhau thực hiện kế hoạch đã đề ra. Sự phối hợp đòi hỏi phải biết rõ công việc của mình và mối quan hệ tương tác giữa mình với các thành viên trong nhóm. Phối hợp cần đồng bộ và nhất quán.

6.2. Đối với tổ chức nhóm

Trước hết cần xây dựng nguyên tắc làm việc của nhóm với những nội dung sau:

- Cần chia sẻ thông tin và nguồn lực;
- Thống nhất về phương thức thực hiện;
- Tôn trọng và khích lệ nhau;
- Cộng tác chứ không cạnh tranh;
- Nhận diện xem nhóm hoặc cá nhân mình đang ở đâu, nhanh chóng chuyển sang sự thay đổi.

6.2.1. Các kỹ năng chung trong tổ chức nhóm

a. Thiết kế nhóm làm việc

Muốn đảm bảo sự thành công của một nhóm, tiến hành thiết kế nhóm làm việc cũng tức là sự bao quát toàn bộ hoạt động với những khâu cốt lõi nhất trong quá trình làm việc. Các bước thiết kế nhóm làm việc được cụ thể hóa như sau:

+ Xác định mục tiêu, quyền hạn và thời gian tồn tại nhóm. Khi nhóm đang hình thành, nó cần những mục tiêu để tập trung vào nỗ lực của mình. Như trên đã nêu, các mục tiêu cần cụ thể, có tính khả thi, có ý nghĩa thực tiễn và phù hợp với tầm nhìn và giá trị của tổ chức. Cần có hạn định rõ ràng về thời gian để

nhóm xây dựng kế hoạch hợp lý đảm bảo việc thực hiện theo mục tiêu và kết quả công việc đã đề ra;

+ Xác định vai trò và trách nhiệm. Đây là bước tiếp theo cần được tiến hành để đảm bảo cho mỗi thành viên trong nhóm thực hiện đúng chức trách, nhiệm vụ được giao và phối hợp hiệu quả vì mục tiêu chung của nhóm; Cần có sự cam kết của các thành viên về việc thực hiện nhiệm vụ và yêu cầu tuân thủ quy chế trong quá trình làm việc.

+ Xác định tiêu chí đánh giá. Các thành viên trong nhóm cần phải biết và thống nhất các tiêu chí đánh giá công việc trên cả phương diện năng lực, phẩm chất và hiệu quả công việc. Điều này rất quan trọng trong việc đảm bảo sự công bằng đối với từng thành viên. Đồng thời có tác dụng khích lệ, động viên, tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh cho khả năng cống hiến của mỗi thành viên;

+ Chọn thành viên cho nhóm. Đây được coi là khâu quan trọng nhất trong việc thiết kế nhóm làm việc. Sự thành bại của nhóm chính là ở bước lựa chọn các thành viên có phù hợp với nhiệm vụ của nhóm hay không. Nhìn chung, những người có các phẩm chất sau đây phù hợp với hoạt động nhóm:

. Thăng thấn, trung thực;

. Biết từ chối những lời đề nghị khi quỹ thời gian làm việc của họ đã bị sử dụng hết;

. Chuyển giao và nhận ý kiến phản hồi có tính xây dựng, cả đối với những ý kiến tích cực hay tiêu cực;

. Mạnh dạn đưa ra đề xuất với lãnh đạo cấp trên những vấn đề cần thiết để hỗ trợ nhóm;

. Có khả năng thương lượng;

. Chịu trách nhiệm về hành động của mình;

. Có trình độ và năng lực chuyên môn phù hợp hoặc tôn trọng chuyên môn theo yêu cầu công việc của nhóm.

Tùy theo mục tiêu và yêu cầu công việc của nhóm để hạn định số thành viên trong nhóm. Thông thường đối với nhóm nhỏ tối đa là 10 thành viên gắn với những nhiệm vụ phức tạp và đòi hỏi kỹ năng cụ thể. Các nhóm lớn hơn khoảng trên 20 thành viên phù hợp với những nhiệm vụ đơn giản. Khó khăn đối với nhóm lớn là sự phối hợp, sự đồng thuận của tất cả các thành viên.

b. Kỹ năng giải quyết xung đột

Xung đột là vấn đề thường xảy ra trong các nhóm làm việc. Lý do của xung đột xuất phát từ sự khác biệt về trình độ, năng lực, kinh nghiệm, nền tảng văn hóa, hay bất đồng về quan điểm, quyền lợi, trách nhiệm.

Xung đột có thể tạo động lực, nhưng cũng có thể là nhân tố phá hoại hoạt động nhóm. Chính vì vậy, để đảm bảo cho hoạt động nhóm diễn ra thuận chiều,

cần nhanh chóng và tích cực giải quyết xung đột. Tránh việc đẩy những xung đột nhỏ lên thành xung đột lớn, hoặc phát sinh thêm những xung đột mới.

Cách giải quyết xung đột tốt nhất là tất cả các thành viên đều “gặp nhau ở điểm giữa”. Chia sẻ và thông cảm với nhau vì một mục tiêu chung. Không tìm cách xoáy sâu vào điểm khác biệt. Trong thực tế có nhiều cách giải quyết xung đột:

+ Bằng biện pháp áp đảo: Thể hiện sự cứng rắn, cương quyết của số đông hoặc số có uy tín trong nhóm, áp đặt các thành viên còn lại theo quan điểm, hướng giải quyết của mình. Biện pháp này dễ dẫn tới hai kết quả:

. Khiến các thành viên bị áp đảo không thoải mái, ảm ức, thậm chí dẫn đến thù địch.

. Có một giải pháp rõ ràng, tạo sự thay đổi; thậm chí tiến bộ vượt bậc.

+ Bằng biện pháp né tránh: Ngại va chạm, sẵn sàng đồng ý giải pháp dung hòa cho các bên mà không ảnh hưởng đến quyền lợi của bên nào, không quan tâm đến chất lượng, hiệu quả của vấn đề được đưa ra giải quyết. Thực chất biện pháp này các bên tham gia đều không hài lòng nhưng đành chấp nhận.

+ Biện pháp nhường nhịn: Đây là biện pháp mà quyết định cuối cùng được đưa ra nhằm xoa dịu sự căng thẳng, giải quyết căn bản mối quan hệ hơn là đáp ứng yêu cầu công việc ở mức cao nhất. Biện pháp này thường được thực hiện khi một bên chấp nhận hi sinh, thiệt thòi phần mình. Thực tế có những trường hợp bên “thua” nhận thấy giải pháp của mình là tối ưu, tuy nhiên vì sợ mất quan hệ nên họ đành nhường nhịn. Dẫn tới tình trạng hoạt động nhóm khó đạt được kết quả tốt nhất.

+ Biện pháp hợp tác “cộng hòa”: Xung đột nảy sinh khi các bên không đồng quan điểm, nhưng trong trường hợp các bên đều cùng một mục tiêu chung là đạt được hiệu quả công việc cao nhất, nỗ lực phân tích, đánh giá và đồng thuận với những giải pháp cho kết quả tốt nhất. Đây là biện pháp lý tưởng mà mọi xung đột diễn ra trong nhóm đều mong muốn đạt được. Thắng lợi cuối cùng thuộc về tập thể nhóm làm việc.

Giải quyết xung đột là một vấn đề khá phức tạp. Đòi hỏi trước hết là khả năng điều hành hoạt động nhóm của người nhóm trưởng. Tiếp đó là sự hưởng ứng tích cực của chính các thành viên trong nhóm vì một mục tiêu chung. Để quản lý xung đột cần tiến hành các bước sau:

. Xác định xung đột: Vấn đề gây xung đột là gì? Thuộc loại xung đột nào? Những ai tham gia vào xung đột đang diễn ra;

. Tiên liệu về xung đột: Xung đột đơn giản hay phức tạp? Nguy cơ về gia tăng xung đột;

. Tìm biện pháp giải quyết xung đột: Trưng cầu những ý kiến khác nhau để giải quyết xung đột. Huy động sự tham gia của mọi người vì một mục tiêu chung? Tránh đề cập quan điểm cá nhân. Tránh định kiến hoặc áp đặt với các nhóm xung đột;

. Nếu có thể huy động nhóm nhỏ có quan điểm dung hòa các bên xung đột để làm dịu xung đột. Tiếp đó tìm điểm tương hợp giữa các bên và động viên, khích lệ các bên cùng tập trung giải quyết nhiệm vụ của nhóm.

c. Kỹ năng tổ chức cuộc họp nhóm.

- Chuẩn bị cho cuộc họp: Xác định nội dung và mục tiêu cần đạt được của cuộc họp bao gồm:

- + Cuộc họp nhằm giải quyết vấn đề gì?
- + Khi nào cuộc họp kết thúc?
- + Các thành viên sẽ đóng góp ý kiến như thế nào?
- + Các mâu thuẫn, xung đột sẽ được giải quyết như thế nào?
- + Mong đợi những gì từ mỗi thành viên?

Chuẩn bị những điều kiện cần thiết để tiến hành cuộc họp như: địa điểm, thời gian, các phương tiện, công cụ cần thiết phục vụ cho cuộc họp (nếu cần); chuẩn bị kế hoạch triển khai cuộc họp (có thể thông tin trước bản kế hoạch và nội dung tiến hành cuộc họp cho các thành viên trong nhóm trước khi cuộc họp diễn ra để họ có thời gian suy nghĩ).

- Triển khai cuộc họp: Để tạo không khí hợp tác trong cuộc họp, tốt nhất nên có bước giới thiệu các thành viên của cuộc họp với nhau. Có nhiều cách giới thiệu:

- + Trưởng nhóm hoặc người điều hành giới thiệu lần lượt từng thành viên;
- + Đề các thành viên tự giới thiệu về mình;
- + Đề nghị các thành viên tự tìm hiểu người bên cạnh mình và giới thiệu cho các thành viên khác.

- Tiếp đó cần thống nhất cách thức làm việc: yêu cầu mà cuộc họp cần đạt được; lần lượt triển khai từng nội dung đã được xây dựng trong bảng kế hoạch.

- Thảo luận và ra quyết định trong nhóm: Đây là bước quan trọng nhất quyết định kết quả của cuộc họp. Những nội dung cần được giải quyết sẽ được đưa ra để mọi người đóng góp ý kiến. Điều quan trọng là phải huy động được sự tham gia của tất cả các thành viên với một tinh thần tích cực, hợp tác. Tránh tình trạng ý kiến chỉ tập trung vào một số thành viên, còn những thành viên khác không quan tâm. Việc tranh luận, những quan điểm trái nhau, thậm chí xung đột nhau có thể diễn ra, đòi hỏi người điều hành cuộc họp phải rất linh hoạt. Cần tôn trọng những ý kiến chất vấn cũng như đóng góp của các thành viên. Làm rõ và diễn giải cẩn thận những ý kiến then chốt. Đề nghị mọi người đưa ra những quan điểm của mình để bảo vệ những ý tưởng mới. Cần sử dụng và phát huy tối đa những kỹ năng “động não” như kích thích tư duy, khích lệ sự sáng tạo; phát huy ý tưởng.

Chú ý ghi chép lại cẩn thận những ý kiến đóng góp, nếu có thể hiển thị bằng bảng, biểu hoặc hình ảnh minh họa cho mọi người dễ quan sát. Đưa ra

những câu hỏi mở để khích lệ sự tham gia ý kiến của mọi người và hình thành những ý tưởng mới. Cần kiểm soát kế hoạch đã xây dựng và tập trung vào chủ đề cuộc họp, tránh lệch hướng, lan man, nhưng cũng không cứng nhắc để dập tắt những ý tưởng sáng tạo. Sau mỗi nội dung được triển khai cần có sơ kết. Đảm bảo rằng các thành viên đều nắm được diễn biến của cuộc họp cũng như mục tiêu cuộc họp và mục tiêu của từng vấn đề.

- Công đoạn ra quyết định thường diễn ra một số tình trạng sau:

+ Quyết định được đưa ra rất nhanh chóng vì mọi thành viên tỏ ra thờ ơ, không quan tâm. Tình trạng này thường dẫn đến nguy cơ bỏ qua nhiều ý kiến có giá trị, hoặc không ai chịu đào sâu suy nghĩ, các quyết định thường hời hợt, thiếu chất lượng.

+ Ra quyết định kiểu áp đặt: Những quyết định cuối cùng thường bị chi phối bởi các lãnh đạo cấp trên, người bảo trợ nhóm hoặc người trưởng nhóm. Thường kiểu ra quyết định này được tiến hành không thông qua thảo luận, hoặc thảo luận chỉ mang tính hình thức. Chính vì vậy ra quyết định theo kiểu này thường mang tính chủ quan. Trong trường hợp người ra quyết định không có đủ thông tin đầy đủ, chính xác dễ dẫn đến cảm tính, sai lệch, thậm chí gây hậu quả đối với kiểu quyết định áp đặt.

+ Ra quyết định theo nguyên tắc đa số: Trong thực tế, ra quyết định căn cứ vào sự đồng ý hoặc biểu quyết của số đông không hoàn toàn cho ý nghĩa tích cực. Bộ phận thiểu số còn lại trong nhóm cảm thấy bị yếu thế sẽ rơi vào tình trạng mâu thuẫn, xung đột với nhóm mạnh. Mặt khác cũng dễ xảy ra tình trạng lôi kéo, bè phái để trở thành nhóm đa số của một số thành viên trong nhóm. Vì thế kết quả cuối cùng vẫn không phải là một quyết định mang tính khách quan, phát huy khả năng của tất cả các thành viên như mục tiêu mong muốn

+ Ra quyết định trên tình thân hợp tác: Đây là hình thức ra quyết định lý tưởng nhất, theo đó tất cả các thành viên trong nhóm đều hướng tới mục tiêu chung và thể hiện tính thân trách nhiệm. Mỗi người đều phát huy thế mạnh của mình đồng thời có khả năng kiểm soát bản thân để phối hợp hiệu quả với các thành viên còn lại. Ở mỗi thành viên đều có sự tôn trọng nhau, đánh giá thỏa đáng về nhau. Những quyết định xuất phát từ sự đồng thuận cao bao giờ cũng là đích đến của những nhóm làm việc hiệu quả.

- Một số lưu ý:

+ Lắng nghe cẩn thận và duy trì cuộc họp tập trung về các mục tiêu của nó;

+ Đơn giản hóa tất cả những phức tạp sử dụng các tóm tắt và tổng kết;

+ Ngăn chặn các hiểu lầm và sự mơ hồ, cố gắng duy trì sự trong sáng trong buổi thảo luận;

+ Kiểm soát các ý kiến quá dài làm ảnh hưởng đến nội dung hoặc kế hoạch làm việc của nhóm;

+ Cố gắng để đạt được sự mãn nguyện lẫn nhau nhưng không lãng phí toàn bộ thời gian của các cuộc thảo luận vào các nội dung đơn lẻ;

+ Tại cuối của mỗi nội dung trong chương trình họp nhóm, tổng kết cái gì đã được thảo luận và cái gì đạt được sự đồng thuận.

- Kết thúc cuộc họp ghi biên bản với những nội dung cốt yếu như sau:

+ Thời gian, ngày, nơi họp và chủ tọa cuộc họp nhóm;

+ Tên của tất cả thành viên dự họp và thành viên vắng mặt (cùng với lý do vắng mặt);

+ Toàn bộ các nội dung thảo luận, ra quyết định, trách nhiệm cá nhân cho các nhiệm vụ được phân công;

+ Thời điểm kết thúc họp;

+ Thời gian, ngày, nơi chốn cho lần họp kế.(Nếu có).

- Đánh giá cuộc họp:

+ Cái gì đã làm được, cái gì chưa;

+ Cái gì cần phát huy, cái gì cần rút kinh nghiệm.

- Những việc cần làm tiếp theo:

+ Công việc chung cho cả nhóm;

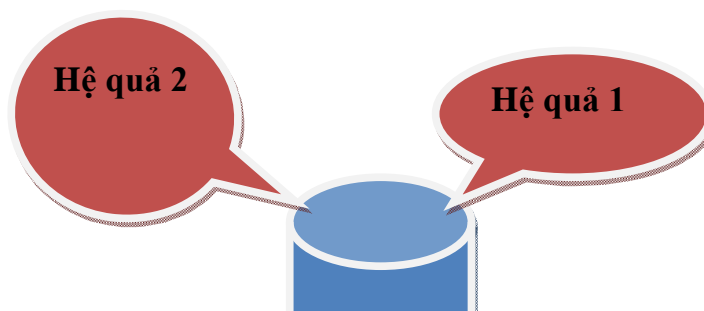
+ Công việc cho mỗi thành viên

6.2.2. Một số phương pháp sử dụng trong làm việc nhóm

a. Phương pháp cây vấn đề

Đây là phương pháp giúp chúng ta phân tích sâu, toàn diện và logic vấn đề đang diễn ra để tìm nguyên nhân gốc rễ và nhận thức được hậu quả của vấn đề đó. Phương pháp này ứng dụng hữu hiệu khi liệt kê được nhiều vấn đề mà nhóm đang phải giải quyết. Ngoài mục đích phân tích vấn đề để tìm nguyên nhân, phương pháp cây vấn đề còn dùng để phân tích mục tiêu và phân tích chiến lược. Phương pháp cây vấn đề còn giúp cho các thành viên trong nhóm hình dung rõ nét hơn những nội dung cơ bản cần được giải quyết, những vấn đề liên đới, những vấn đề là nguyên nhân và những vấn đề là hệ quả. Từ đó có sự lựa chọn những giải pháp hợp lý nhằm giải quyết tốt nhất công việc mà nhóm đang phải triển khai.

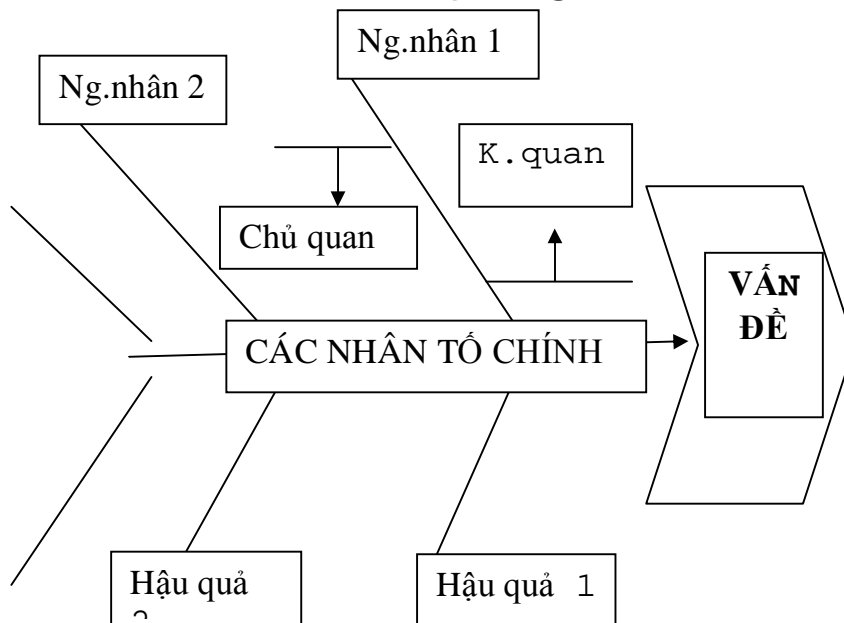
Mô hình phương pháp “Cây vấn đề”



b. Phương pháp khung xương cá

Đây là một công cụ phân tích vấn đề đơn giản và hiệu quả. Đó là bức tranh miêu tả mối quan hệ logic giữa một vấn đề và các nguyên nhân gây ra vấn đề đó, giúp nhóm làm việc dễ thống nhất cách phân tích để tìm ra nguyên nhân của vấn đề cần giải quyết. Áp dụng mô hình khung xương cá sẽ giúp phân tích vấn đề bao quát, kín kẽ, xem xét một cách toàn diện. từ đó tránh được những thiếu sót, khiếm khuyết khi giải quyết vấn đề của nhóm.

Mô hình khung xương cá



c. Phương pháp “Bê cá vàng”

Phương pháp này thường được áp dụng nhằm khai thác năng lực tư duy của một số thành viên trong nhóm, trao đổi thảo luận theo chủ đề hoặc góp ý, giúp đỡ nhau. Thực hiện phương pháp bê cá sẽ tạo được bầu không khí thân mật, gần gũi, rèn luyện kỹ năng qua sát và kiểm chế. Có thể chọn ra từ 4 đến 5

thành viên của nhóm ngồi vào vòng trong cùng với người điều hành và 1 ghế trống, Các thành viên còn lại số ngồi vòng ngoài đóng vai trò thẩm định, đánh giá, tạo thành mô hình bể cá. Những người ngồi vòng trong sẽ tham gia thảo luận vấn đề được đưa ra, những người ngồi ngoài quan sát, lắng nghe. Khi những người ngồi vòng ngoài có nhu cầu phát biểu, họ sẽ ngồi vào chiếc ghế còn trống ở vòng trong. Phát biểu xong họ lại ra vòng ngoài để nhường cơ hội cho người khác. Sau khi các thành viên vòng trong kết thúc vấn đề bàn luận, các thành viên vòng ngoài có thể đưa ra nhận xét, đánh giá và bổ sung ý kiến.

Một số phương pháp khác có thể sử dụng trong kỹ năng làm việc nhóm như phương pháp nêu ý kiến ghi lên bảng; phương pháp làm việc theo công đoạn; phương pháp phỏng vấn, phương pháp sàng lọc...

6.2.3. Một số điều cần lưu ý khi làm việc nhóm

- Nguyên cơ hình thức khi làm việc nhóm: Nhóm được thành lập, nhưng trong thực tế chỉ có một hoặc một số thành viên làm việc, do đó kết quả vẫn mang tính chất chủ quan của cá nhân. Vì vậy vai trò của trưởng nhóm là rất quan trọng;

- Đối với vị trí trưởng nhóm: Có thể do nhóm bầu trực tiếp hoặc chỉ định;

- Trong quá trình làm việc nhóm, phải đảm bảo huy động được sự tham gia của tất cả các thành viên trong nhóm. Thư kí nhóm là người ghi chép lại đầy đủ các ý kiến và gửi hoặc công khai kết quả ghi chép cho từng thành viên sau mỗi lần làm việc nhóm;

- Làm việc nhóm sẽ hiệu quả hơn nếu có thêm các phương tiện hỗ trợ như bảng; giấy A0; bút dạ và một số phương tiện hỗ trợ khác;

- Cần chú ý đánh giá, tổng kết, rút kinh nghiệm sau mỗi lần nhóm làm việc, tránh tình trạng giải quyết xong vấn đề là giải tán nhóm.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Vận dụng những kiến thức về kỹ năng làm việc nhóm, anh (chị) hãy:

- Xây dựng kế hoạch làm việc cho một nhóm nhỏ;
- Nêu yêu cầu, nhiệm vụ và quy chế làm việc nhóm;
- Tổ chức triển khai theo kế hoạch làm việc nhóm (Có sử dụng các phương pháp làm việc nhóm đã được giới thiệu);
- Trình bày kết quả làm việc của nhóm;
- Đánh giá và rút kinh nghiệm hoạt động nhóm.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

AI ĐÚNG, AI SAI?

Một ca sĩ hải ngoại nổi tiếng, sau nhiều năm đã trở về Việt Nam tổ chức một show diễn. Đơn vị đứng ra tổ chức sự kiện này là một công ty TNHH của Việt Nam. Chương trình đang được quảng bá rầm rộ, bỗng nhiên đêm diễn bị Sở VH TT&DL Hà Nội ra quyết định hủy vì có nhiều sai phạm trong tổ chức biểu diễn và quảng cáo. Nhưng chỉ hai ngày sau cuộc họp thông báo quyết định mạnh mẽ của Sở, Cục Nghệ thuật Biểu diễn lại cấp phép cho Live show của ca sĩ nọ ở Trung tâm Hội nghị Quốc gia như dự kiến. Chỉ có điều, đơn vị tổ chức đã thay đổi: Không còn là Công ty TNHH B - đơn vị sai phạm dẫn đến bị rút phép, mà là một cơ quan thuộc Bộ VH TT&DL: Nhà hát Ca múa nhạc Dân gian Việt Bắc, phối hợp Công ty TNHH Quyên Gia Bình (giấy phép của Cục ghi âm là Quyên Gia Đình).

Theo luật, Cục hoàn toàn có quyền cấp phép cho một đơn vị được biểu diễn trên địa bàn Hà Nội, nhưng phải có Giấy tiếp nhận biểu diễn do Sở cấp thì mới được phép biểu diễn. Thế nhưng, giấy phép của Cục ký ngày 9-11 mà lúc 15h chiều 10-11, Giám đốc Sở cho biết, chưa hề có đơn vị nào đến làm việc với Sở về giấy tiếp nhận này!

Yêu cầu: Hãy chia lớp thành các nhóm, mỗi nhóm từ 6 - 10 người, thảo luận những nội dung sau:

Việc Sở VH TT&DL Hà Nội ra quyết định hủy buổi biểu diễn là đúng hay sai. Vì sao?

Cục Nghệ thuật Biểu diễn đã cấp phép cho show diễn tiếp tục là đúng hay sai? Vì sao?

Thời gian làm việc của các nhóm: 30 phút

Yêu cầu: Mỗi nhóm trình bày kết quả trong thời gian 10 phút

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Michel Maginn: Thúc đẩy nhóm làm việc hiệu quả, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, 2007.

2. Trần Thị Bích Nga, Phạm Ngọc Sáu, Nguyễn Thu Hà (biên dịch): Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, 2006.

3. PGS.TS Vũ Hoàng Ngân, Ths Trương Thị Nam Thắng: Xây dựng và phát triển nhóm làm việc, NXB Phụ nữ, 2009.