

BÀI 1: KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG CƠ BẢN CHO HOẠT ĐỘNG NHÓM



Mục tiêu

Sau khi học bài này, học viên phải thực hiện được những yêu cầu sau:

- Giải thích được những lý do phải làm việc theo nhóm tại môi trường doanh nghiệp và môi trường học tập;
- Hiểu và vận dụng được mô hình xây dựng kỹ năng làm việc nhóm vào việc phát triển kỹ năng làm việc nhóm;
- Hiểu được kiến thức cơ bản về nhóm như khái niệm, quá trình phát triển nhóm;
- Hiểu được vai trò của các kỹ năng cá nhân nền tảng cấu thành nên kỹ năng làm việc trong nhóm. Vận dụng được ở mức cơ bản những kỹ năng vào công việc nhóm;
- Hiểu được các kỹ năng cá nhân trong phối hợp với các thành viên khác trong nhóm. Vận dụng được ở mức cơ bản những kỹ năng này vào công việc nhóm.

Nội dung

- Tại sao phải làm việc theo nhóm;
- Kỹ năng làm việc theo nhóm;
- Kiến thức cơ bản về nhóm;
- Kỹ năng cá nhân nền tảng để làm việc theo nhóm;
- Kỹ năng cá nhân trong phối hợp với các thành viên khác.

Thời lượng học

10 tiết

TÌNH HUỐNG DẪN NHẬP

Tình huống: Tầm quan trọng của kỹ năng làm việc nhóm tại Nokia (trả lời của hãng Nokia cho ứng viên tham dự phỏng vấn vào Nokia) và Wal-Mart

Mô hình quản trị của Nokia không gắn vào sự phân cấp theo phòng ban. Thay vào đó, chúng tôi coi trọng **kỹ năng làm việc nhóm**, sự tôn trọng cá nhân, tốc độ và sự linh hoạt khi ra quyết định. Đây là những nhân tố cơ bản có ảnh hưởng đến sự phát triển của công ty”

(phần giới thiệu của Nokia trên trang chủ của công ty <http://www.nokia.com/about-nokia/company/faq>)



Sức mạnh đặc biệt của tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới Wal-Mart

Khi được hỏi "Điều gì đã thúc đẩy những con người bình thường làm được những điều phi thường ở đây?" Sam Walton - nhà sáng lập của Wal-Mart đã trả lời “Tôi tin tưởng rằng, **làm việc hiệu quả theo nhóm** đã giúp những con người bình thường như chúng ta làm lên những thành công lớn lao tại Wal-Mart. Khi tập thể làm việc đã mạnh thì thành quả mang lại còn lớn hơn tất cả những gì mà mỗi thành viên đã từng mơ ước”.

Khi Wal-Mart đã phát triển với hàng chục nghìn chi nhánh trên thế giới và môi trường cuộc sống thay đổi ngày một nhanh, tư tưởng của Sam Walton càng trở lên quan trọng. Nhân viên phối hợp nhóm càng tốt bao nhiêu, chất lượng dịch vụ cho khách càng tăng bấy nhiêu. Để mang lại dịch vụ tốt hơn cho khách hàng và cho bản thân, chúng ta tin vào nền tảng vững chắc của văn hóa công ty. Chính điều này làm chúng ta tự hào là thành viên của gia đình Wal-Mart.

(Từ trang chủ của tập đoàn bán lẻ Wal-Mart <http://walmartstores.com/AboutUs/292.aspx>)

Câu hỏi

1. Tại sao các công ty hàng đầu thế giới như Wal-Mart hay Nokia lại yêu cầu nhân viên việc làm việc theo nhóm?
2. Đối với các công ty Việt Nam, kỹ năng làm việc theo nhóm của nhân viên có quan trọng không? Tại sao? Hãy đưa ra một ví dụ cụ thể cho nhận xét của bạn.

1.1. Tại sao lại phải làm việc nhóm

Trong tình huống dẫn nhập, bạn đã thấy một số công ty hàng đầu thế giới rất coi trọng tinh thần làm việc nhóm. Đó không chỉ là nét văn hóa đặc trưng của Nokia hay Wal-Mart. Hầu hết các công ty trong danh sách 500 công ty lớn nhất toàn cầu (Fortune Magazine, Fortune 500) đang đánh giá kỹ năng làm việc nhóm như một trong những phẩm chất quan trọng nhất của nhân viên. Tại sao lại như vậy?



Ngày nay, sự phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật đã kéo theo sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ giữa các tổ chức trong nền kinh tế toàn cầu. Hoàn thiện sản phẩm và tối ưu hóa chất lượng dịch vụ là cần thiết hơn bao giờ hết. Những công việc này đòi hỏi nhiều người cùng tham gia. Một kỹ sư đơn lẻ của Nokia không thể tạo ra bản thiết kế điện thoại thông minh (smart phone) hoàn chỉnh nếu thiếu sự góp sức của nhiều đồng nghiệp khác trong việc tạo dáng, lập trình, kiểm thử, ... Một nhân viên phục vụ đơn lẻ của Wal-Mart không thể cung cấp dịch vụ chờ hàng tận nhà cho khách hàng nếu không có sự hỗ trợ từ nhiều nhân viên ở các bộ phận bán hàng, bộ phận kho và bộ phận vận chuyển... Đơn giản vì con người có thể giỏi trong một số lĩnh vực chứ không thể giỏi trong mọi lĩnh vực. Làm việc theo nhóm sẽ tập trung được khả năng của từng người, giúp họ bổ sung các khiếm khuyết cho nhau để hoàn thành công việc tốt hơn.

Trong xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế, các tổ chức và doanh nghiệp Việt Nam đang rất chú trọng đến kỹ năng cũng như tinh thần làm việc nhóm của nhân viên. Khi đánh giá mục tiêu phát triển năng lực nhân viên năm 2009, Ngân hàng Thương mại cổ phần Việt Nam ACB đã xác định tinh thần làm việc nhóm là một trong năm tiêu chuẩn cần thiết của tổ chức.

A. MỤC TIÊU VỀ HOÀN THIỆN CÔNG VIỆC							
B. MỤC TIÊU VỀ NĂNG LỰC							
Mục tiêu		Tiêu chuẩn yêu cầu (A/B/C/D/E)	Tỷ trọng	Đánh giá kết quả thực hiện		Điểm thưởng	
				Kết quả 6 tháng	Kết quả cả năm	Điểm	Điểm thưởng
1	Năng lực chuyên ngành	A	20%	A	B	4	0.8
2	Chuẩn mực về công việc và chất lượng	B	20%	B	B	3	0.6
3	Phục vụ khách hàng	B	20%	B	A	5	10
4	Sáng kiến/ chủ động	A	20%	A	A	5	10
5	Tinh thần làm việc nhóm	B	20%	B	B	4	0.8
			100%				4.2

Hình 1: Trích bảng đánh giá mục tiêu phát triển năng lực nhân viên của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam ACB năm 2009

Trong bảng này, các tiêu chuẩn được đánh giá theo mức độ từ A đến E. Trên cơ sở tiêu chuẩn, mức điểm theo mức từ 1 đến 5 được tính cùng trọng số để tính mức điểm của cá nhân.

Tinh thần làm việc nhóm chiếm tỷ trọng 20% trong năng lực làm việc và được xếp ngang bằng với vai trò của năng lực chuyên ngành, khả năng phục vụ khách hàng, khả năng sáng tạo và đưa ra các sáng kiến. Điều này chứng tỏ tinh thần làm việc nhóm có tầm quan trọng ngang bằng với các yêu cầu khác. Vậy khi áp dụng mô hình làm việc theo nhóm, doanh nghiệp cũng như các tổ chức có lợi ích gì?

Lợi ích của làm việc nhóm trong môi trường doanh nghiệp

Với việc phát triển các nhóm làm việc, trước hết doanh nghiệp sẽ giải quyết được các vấn đề phức tạp về chuyên môn trong từng công việc cụ thể. Bên cạnh đó mô hình nhóm sẽ giúp doanh nghiệp:

- Thực hiện tốt các mục tiêu lớn trong những điều kiện cụ thể;
- Thực hiện những dự án lớn cần nhiều người tham gia;
- Thực hiện các quy trình làm việc, kết nối liên phòng ban, liên công ty, giảm thiểu các thủ tục, vướng mắc trong sự phối hợp giữa các bộ phận;
- Tạo sự chủ động cho nhân viên, cấp trên có thể tin tưởng khi trao quyền cho một nhóm làm việc;
- Củng cố tinh thần hợp tác, đoàn kết giữa các thành viên, xây dựng văn hóa công sở và văn hóa doanh nghiệp.

Nhóm hay Phòng ban mới

Ban giám đốc Công ty bánh kẹo Hương Hòa đặt mục tiêu tối ưu hóa quy trình phân phối sản phẩm tới các đại lý. Mục đích chính là giảm chi phí vận hành mà không ảnh hưởng đến chất lượng cung cấp hàng hóa. Thời gian cho công việc là 6 tháng, chi phí mong muốn cắt giảm là 10%.

Để thực hiện công việc này, ngoài anh Phương – trưởng phòng kinh doanh là người có nhiều kinh nghiệm nhất trong mảng phân phối, dự kiến còn cần đến công sức và kinh nghiệm của các nhân viên phòng phát triển đại lý, phòng kế toán, bộ phận vận chuyển, bộ phận quản lý kho.

Nếu bạn là giám đốc công ty Hương Hòa, thì bạn sẽ tổ chức công việc này như thế nào? Hãy nêu rõ lý do của bạn trong trường hợp bạn có ý tưởng thành lập nhóm hay phòng ban mới.

Lợi ích của làm việc nhóm trong môi trường học tập

Bạn đã hiểu cơ bản về sự cần thiết của nhóm trong môi trường doanh nghiệp. Vậy còn trong môi trường học tập thì sao. Những lợi ích chính mà nhóm học tập mang lại là:

- Giảm áp lực học một mình: Thành viên của nhóm sẽ có cảm giác thoải mái, không bị căng thẳng như lúc làm việc một mình. Sự hỗ trợ, hợp tác của những người trong nhóm giúp họ trở nên tự tin hơn và vì thế việc học của họ sẽ đạt hiệu quả cao hơn;
- Hiệu quả học tập tốt hơn: Các thành viên trong nhóm có thể chia sẻ phương pháp học tập cho nhau để đạt được kết quả tốt nhất, giúp đỡ nhau cùng tiến bộ. Sự phối hợp của nhiều người sẽ giúp thực hiện được công việc lớn hơn và chất lượng cao hơn. Đưa ra được nhiều giải pháp trong quá trình thực hiện;



- Phát triển kỹ năng: Tạo môi trường tốt để người học phát triển những kỹ năng như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản lý cá nhân, khả năng chịu trách nhiệm, kỹ năng chia sẻ thông tin. Đó là những kỹ năng có ích cho công việc hiện tại và cho phát triển sự nghiệp sau này;
- Xây dựng được quan hệ tốt với nhiều thành viên trong cộng đồng học viên.

Nên làm việc một mình hay theo nhóm?

Giảng viên giao cho lớp trong 2 ngày phải hoàn thành một bài tiểu luận khoảng 40 trang về đề tài Phân tích hoạt động kinh doanh của một ngành dịch vụ bất kỳ tại Việt Nam (có thể làm theo nhóm hoặc một mình tùy theo lựa chọn của mỗi sinh viên). Để làm được bài tiểu luận này, ngoài các kiến thức về tài chính, sinh viên phải có khả năng phân tích các chỉ số, kỹ năng tin học Excel...

Lan đã quyết định tự hoàn thành bài tập một mình vì cô nghĩ rằng làm cùng những người khác chỉ “vướng chân” thêm hoặc chất lượng bài làm của một nhóm không thể đảm bảo. Kết quả, vì khối lượng công việc phải làm quá nhiều, Lan đã không kịp hoàn thành bài tiểu luận đúng hạn và chất lượng bài không tốt.

Trong khi đó, Hà lại chọn cách làm theo nhóm. Hà và 4 bạn khác đã lập thành một nhóm và cùng làm bài tiểu luận. Hà đứng ra phân công công việc cho từng người. Vì thế, nhóm của Hà không những hoàn thành bài tập kịp thời gian mà chất lượng bài còn được đánh giá là khá tốt.

1.2. Kỹ năng làm việc nhóm

Những lý giải ở mục 1.1. đã chỉ ra các lợi ích của làm việc nhóm. Điều này cho thấy nếu được trang bị tốt các kỹ năng làm việc nhóm, bạn sẽ có thể hòa nhập nhanh vào môi trường doanh nghiệp hay môi trường học tập. Bạn cũng sẽ là nhân viên được xếp hạng cao trong mỗi kỳ đánh giá nếu áp dụng tốt những kỹ năng này. Vậy kỹ năng làm việc nhóm của một cá nhân là gì?



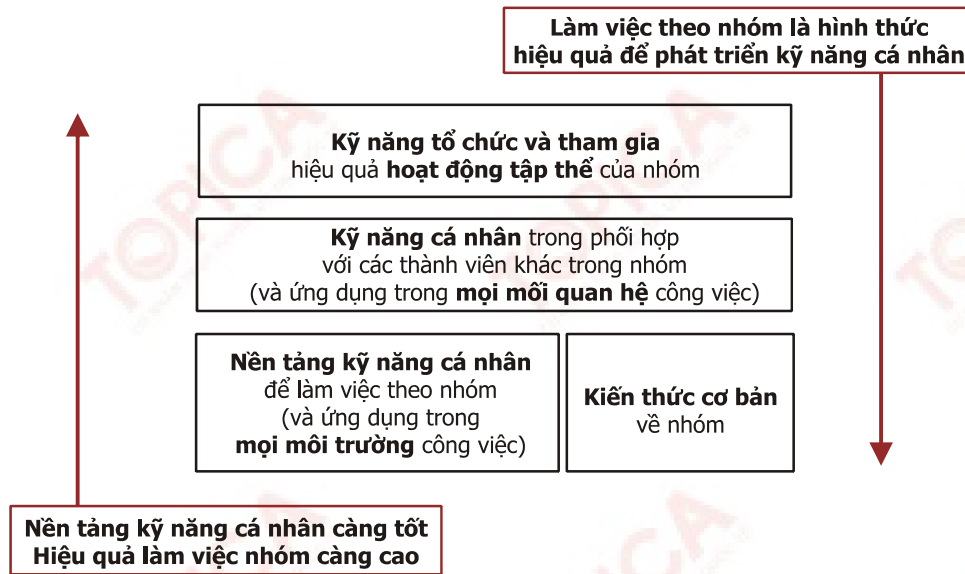
Kỹ năng làm việc nhóm của một cá nhân là sự kết hợp của một tập hợp những kỹ năng và phẩm chất giúp cá nhân đó có thể làm việc hiệu quả trong môi trường nhóm.

Kỹ năng này cho phép phát huy tốt nhất những năng lực và phẩm chất của bản thân để đem lại những ảnh hưởng tích cực đến hoạt động của nhóm.

Kỹ năng làm việc nhóm hình thành trên:

- Những nền tảng kỹ năng cơ bản như kỹ năng lắng nghe, kỹ năng cân bằng cảm xúc, kỹ năng thuyết phục... Đó là những kỹ năng mà con người cần có trong bất cứ môi trường công việc nào;

- Mức độ cao hơn là những kỹ năng phối hợp với các thành viên khác trong nhóm;
- Ở mức cao nhất là kỹ năng để tham gia hiệu quả những hoạt động mang tính tập thể của nhóm.



Hình 2: Mô hình phát triển kỹ năng làm việc nhóm

Để có thể làm việc nhóm được hiệu quả, bên cạnh thái độ và kỹ năng làm việc của bản thân, bạn phải hiểu được các **kiến thức cơ bản về nhóm**. Khi có được kiến thức này bạn sẽ:

- Có tiếng nói chung với các thành viên khác để trao đổi xây dựng nhóm, hoàn thành các công việc của nhóm.

Ví dụ khi nhóm trưởng nói về mục tiêu của nhóm, tất cả các thành viên đều hiểu anh ta đang nói về điều gì, có tầm quan trọng đến đâu.

- Biết tập trung vào công việc mang lại hiệu quả cao nhất trong từng giai đoạn phát triển của nhóm.
- Lý giải được những vấn đề, sự kiện trong làm việc nhóm, từ đó đưa ra được cách giải quyết phù hợp.



Kiến thức cơ bản về nhóm là những kiến thức gì? Tại sao những kiến thức này lại quan trọng như vậy? Trong phần tiếp theo sẽ trình bày với các bạn các kiến thức cơ bản về nhóm.

1.3. Kiến thức cơ bản về nhóm

1.3.1. Khái niệm nhóm

Bạn đã thấy việc thành lập các nhóm làm việc đối với các doanh nghiệp là rất cần thiết. Vậy nhóm là gì? Có rất nhiều cách diễn đạt khác nhau về khái niệm nhóm. Sau đây là một số khái niệm được nhiều nhà quản lý chia sẻ:

- **Từ khía cạnh quản lý và mục tiêu công việc:** Một nhóm là một số nhỏ những người có các kỹ năng hỗ trợ nhau, họ cam kết thực hiện một mục đích, mục tiêu hoạt động chung để giải quyết vấn đề mà họ đang cùng chịu trách nhiệm. (Katzenbach và Smith, 1993)

- **Từ khóa cạnh cá nhân tham gia vào nhóm:** Nhóm là một tập hợp cá nhân cùng chia sẻ trách nhiệm hoàn thành công việc. (Christopher Avery, 2001)

Tóm lại, Nhóm là tập hợp người hợp tác với nhau một cách có tổ chức để đạt được những mục tiêu cụ thể trong một lĩnh vực hoạt động xác định.

Bên cạnh những nhóm nhân viên trong một tổ chức cùng hoạt động vì một mục đích, nhóm còn có thể bao gồm cả trường hợp như các thành viên của một gia đình nỗ lực cùng nhau tạo ra cuộc sống hạnh phúc hơn, nhóm cũng có thể bao gồm hàng nghìn học viên của một trường đại học cùng phấn đấu để có thành tích tốt.

Giới hạn phạm vi hướng dẫn:

Để tập trung vào mục tiêu phát triển kỹ năng cá nhân của học viên, phạm vi giáo trình này chỉ đề cập tới hoạt động của các nhóm vừa và nhỏ, có số lượng thành viên dưới 30 người. Môi trường hoạt động của nhóm được giới hạn là môi trường doanh nghiệp hoặc cơ sở đào tạo.

1.3.2. Đặc trưng của nhóm làm việc

Có nhiều cách để mô tả một nhóm làm việc, trong đó phương pháp hiệu quả nhất là sử dụng 5 chữ P đặc trưng:

5 chữ “P” cho một nhóm hoạt động hiệu quả

Chúng ta đã hiểu thế nào là nhóm làm việc, để mô tả cụ thể hơn ta có thể sử dụng 5 chữ "P": Purpose – Mục đích, Position – Vị trí, Power – Quyền hạn, Plan – Kế hoạch, và People – Con người. Việc xác định 5P giúp chúng ta tập hợp được đúng các thành viên để tạo ra nhóm hoạt động hiệu quả. Ngược lại, nếu bỏ qua thì chúng ta chỉ đơn thuần là tập hợp một số người có công việc liên quan đến nhau chứ không phải là hợp tác với nhau một cách có tổ chức và hiệu quả.

- **Mục đích (Purpose)**

Như chúng ta đã biết, bất kể một việc gì khi làm cũng đều cần có mục đích và mục tiêu cụ thể. Khi một nhóm làm việc với nhau mà không đề ra một mục đích chung để mọi người cùng hướng tới thì mỗi người sẽ làm một kiểu, từ đó kết quả công việc sẽ không được như mong muốn. Vì vậy, tất cả các thành viên trong nhóm đều phải hiểu mục tiêu chung mà tập thể của họ phải đạt đến là gì? Khi đã thống nhất những điều cần thực hiện, mọi thành viên trong nhóm được giao công việc để thực hiện theo kế hoạch đã thống nhất một cách cụ thể, rõ ràng. Với mỗi mục đích, nhóm sẽ đề ra các cách thức thực hiện khác nhau cho phù hợp, nhằm đạt được kết quả tốt nhất.



Khi xác định mục đích, chúng ta cần trả lời các vấn đề:

- Tại sao lại sử dụng nhóm?
- Công việc của bạn có cần thiết phải sử dụng nhóm không? Sử dụng nhóm để làm gì? Chúng ta mong đợi gì từ khả năng hợp tác trong nhóm? Thế mạnh của nhóm là gì?
- Mục đích nhóm được hình thành nhằm thực hiện dự án hay thực hiện một nhiệm vụ nhất định?
- Nhóm duy trì lâu dài hay chỉ tồn tại tạm thời...?

Mục đích chung của các nhóm là đưa những người có khả năng thích hợp vào để họ hợp tác trong công việc nhằm đạt được những mục tiêu của cá nhân, bộ phận và tổ chức.

Ví dụ: Mục đích của nhóm nghiên cứu thị trường: Xác định thị phần cho sản phẩm mới; tìm kiếm thị trường mới...

Mục đích của nhóm phát triển sản phẩm: Cải thiện chất lượng sản phẩm như tăng tính năng sử dụng sản phẩm, cải thiện mẫu mã sản phẩm...

Mục đích của nhóm học tập: Giúp đỡ nhau cùng tiến bộ, chia sẻ kinh nghiệm, làm các bài tập lớn...

• **Vị trí (Position)**

Khi xác định được vì sao phải sử dụng nhóm, vấn đề tiếp theo được đặt ra là Vị trí (POSITION). Khi nhóm thành lập, nhóm đó có vị trí như nào trong cơ cấu tổ chức, liệu nhóm có phù hợp với sự tồn tại của các bộ phận khác trong tổ chức không? Việc thành lập một nhóm mới với sự hợp tác của những thành viên có ảnh hưởng đến khả năng vận hành của các bộ phận khác trong tổ chức không?

Câu hỏi trên rất quan trọng, bởi vì, nếu xác định chính xác được vị trí của nhóm, các mối quan hệ làm việc, hợp tác của nhóm, công việc sau này sẽ thuận lợi, không bị cản trở. Ngược lại, việc hình thành một bộ phận "không rõ vị trí" trong tổ chức dễ mang lại sự "nghĩ kỵ" đối với các cá nhân, bộ phận trong tổ chức.

Khi xác định vị trí, chúng ta cần trả lời các vấn đề:

- Ai chọn người tham gia vào từng nhóm? Những đối tượng nào sẽ tham gia nhóm? Ai là người đứng ra tập hợp nhóm?
- Các nhóm báo cáo cho ai? Kết quả làm việc và các yêu cầu phát sinh sẽ được báo cáo như thế nào? Cách thức báo cáo và xử lý kết quả?
- Mối quan hệ giữa các thành viên như thế nào? Sự liên kết, ràng buộc hay không ràng buộc giữa các nhóm như thế nào? Ai chịu trách nhiệm liên kết? Và đặc biệt, chi phí vận hành các nhóm và các phát sinh để phục vụ hoạt động của nhóm sẽ do ai chịu trách nhiệm?

• **Quyền hạn (Power)**

Khi trả lời được câu hỏi về mục đích và vị trí của nhóm, vấn đề nhóm được làm gì, không được làm gì và trách nhiệm tới đâu là vấn đề phải được cân nhắc kỹ càng. Quyền hạn (Power) là câu hỏi thứ ba mà chúng ta phải trả lời khi thành lập một nhóm làm việc. Xác định quyền hạn cho nhóm là vấn đề khó, nó phụ thuộc vào đặc điểm về quy mô, cấu trúc, chức năng, nhiệm vụ và hoạt động ... của tổ chức.

Khi xác định quyền hạn, chúng ta cần trả lời các vấn đề:

- Phạm vi công việc của nhóm là gì? Nhóm sẽ phụ trách những công việc nào? Trách nhiệm đến đâu? Cần phân chia rõ giới hạn công việc và sự hợp tác.
- Nhóm sẽ làm việc về những vấn đề có ảnh hưởng đến các bộ phận, phòng ban khác trong tổ chức?
- Nhóm sẽ tập trung vào một lĩnh vực giới hạn nhất định? Các lĩnh vực liên quan có thể chịu ảnh hưởng khi nhóm hoạt động.
- Nhóm có quyền tự quyết định tới đâu? Nhóm có thể giải quyết những vấn đề gì? Vấn đề cần có ý kiến của ai...

• **Kế hoạch (Plan)**

Việc xác định trước hoặc dự kiến các hoạt động theo các trình tự, thứ tự công việc, đảm bảo sự phối hợp chặt chẽ giữa các thành viên của nhóm được gọi là kế hoạch hoạt động nhóm. Kế hoạch thể hiện cấu trúc các công việc với sự hợp tác giữa các thành viên, cụ thể là ai (Who), làm việc gì (What), ở đâu (Where), vào thời điểm nào (When), tại sao (Why) và phải làm việc đó như thế nào (How)? Cấu trúc "5W + 1 H" giúp bạn thiết lập một bản kế hoạch hoạt động nhóm. Dựa vào đó, bạn có thể dự kiến được con người và các nguồn lực để thực hiện có hiệu quả các mục tiêu.



Việc xây dựng các kế hoạch của nhóm sẽ giúp cho quá trình điều hành hoạt động đạt hiệu quả tốt hơn.

Khi lập kế hoạch, chúng ta cần trả lời các vấn đề

- Nhóm sẽ đảm nhiệm những trách nhiệm được giao và thực hiện quyền hạn như thế nào?
- Ai trong nhóm sẽ làm gì và làm như thế nào?
- Bao nhiêu thành viên trong nhóm là phù hợp?
- Vị trí lãnh đạo nhóm sẽ cố định hay luân phiên giữa các thành viên?
- Người lãnh đạo có trách nhiệm và quyền hạn gì?
- Lịch họp nhóm như thế nào? Trong các cuộc họp nhóm, khối lượng công việc làm được là bao nhiêu?
- Những thành viên trong nhóm sẽ làm gì ngoài buổi họp?
- Bạn mong muốn các thành viên hoạt động với nhóm trong bao lâu?

• **Con người (People)**

Đối với bất cứ hoạt động gì, vấn đề con người luôn là vấn đề quan trọng nhất. Chính con người tạo ra nhóm, vận hành nhóm và tất nhiên họ cũng chính là người quyết định hiệu quả hoạt động của nhóm. Chính vì vậy, việc xác định mục đích, vị trí, quyền hạn và kế hoạch là việc tạo điều kiện để con người hợp tác và làm việc nhóm thành công. Câu hỏi đặt ra ở đây không phải: "Ai là người xuất sắc nhất", mà là: "Chúng ta có thể tạo ra sự kết hợp nguồn lực tốt nhất và đạt kết quả tốt nhất như thế nào?".



Trong một nhóm, vấn đề con người luôn là vấn đề phức tạp, bao giờ cũng có những thành viên xuất sắc, và những thành viên "ít xuất sắc hơn". Khi đã hợp tác với nhau trong môi trường làm việc nhóm, bạn hãy nhớ rằng: "Không có thành viên nào kém, chỉ có những trưởng nhóm tồi", "Một tập thể ít người giỏi, nhưng có khả năng hợp tác tốt bao giờ cũng mạnh hơn một tập thể nhiều người giỏi mà không có sự hợp tác". Do đó, việc khuyến khích, động viên các thành viên tăng cường hợp tác, giúp đỡ nhau làm việc có ý nghĩa quan trọng nhằm khai thác năng lực của mỗi con người trong nhóm để làm việc một cách hiệu quả nhất.

Khi trả lời câu hỏi về con người, chúng ta cần trả lời các vấn đề:

- Các thành viên nhóm có thể tập hợp được từ đâu?
- Ai là người có khả năng tạo ra sự đồng thuận, hợp tác của nhóm?
- Các thành viên trong nhóm có các kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm và khả năng gì?
- Làm thế nào để tăng cường sự hợp tác giữa các thành viên của nhóm?
- Đánh giá khả năng và hiệu quả làm việc của từng thành viên bằng phương pháp nào để có thể công nhận một cách tốt nhất năng lực của họ?

Câu hỏi

Mô tả nhóm làm việc hiện tại của bạn bằng 5 đặc trưng trên.

1.3.3. Phân loại nhóm làm việc

1.3.3.1. Phân loại theo cơ cấu tổ chức

• **Các nhóm chính thức**

Các nhóm chính thức là nhóm được hình thành do nhu cầu của tổ chức với mục tiêu phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Các nhóm này thường được duy trì ổn định để thực hiện những công việc chính thức của tổ chức với sự phân công rõ ràng.

Các nhóm chính thức ở mọi cấp độ thường được tổ chức theo chức năng hoặc lĩnh vực chuyên môn, mang tính chất lâu dài để thực hiện các nhiệm vụ chuyên biệt của tổ chức.



• **Nhóm không chính thức**

Nhóm không chính thức hình thành do nhu cầu tự nhiên, nhu cầu xã hội của mỗi cá nhân. Các nhóm này được tập hợp để làm việc theo vụ việc nhằm giải quyết những nhu cầu nhất định. Thông thường nó ít có sự ràng buộc với các tổ chức chính thống. Mục tiêu của các nhóm rất đa dạng và không nhất thiết phải liên quan đến mục tiêu của tổ chức.

Cả hai loại nhóm trên đều có mức độ quan trọng nhất định đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

1.3.3.2. Phân loại theo hình thức làm việc

• **Nhóm chức năng**

Gồm các cá nhân làm việc cùng nhau để thực hiện các công việc có tính chất tương đồng và tương hỗ nhau. Nhóm này thường tồn tại trong nội bộ các phòng ban chức năng như phòng Marketing, nhân sự, tài chính... Trong bộ phận sản xuất có thể hình thành nhiều nhóm chức năng khác nhau.

Ví dụ trong một công ty may mặc thời trang thì có thể có các nhóm như nhóm thiết kế quần áo công sở, nhóm thiết kế quần áo mùa hè, mùa đông...

- **Nhóm liên chức năng**

Gồm các thành viên từ các lĩnh vực, công việc khác nhau trong tổ chức được tập hợp lại thành một nhóm để giải quyết các vấn đề liên quan đến lĩnh vực, công việc họ đang đảm nhận.

- **Nhóm giải quyết vấn đề**

Gồm các thành viên được tập hợp một cách tạm thời để xác định các vấn đề hoặc tìm ra các giải pháp khả thi cho một vấn đề nào đó mà tổ chức đang phải đối mặt. Nhóm giải quyết vấn đề thường được trao quyền để tự hành động trong một thời gian nhất định và giải tán khi vấn đề được giải quyết.



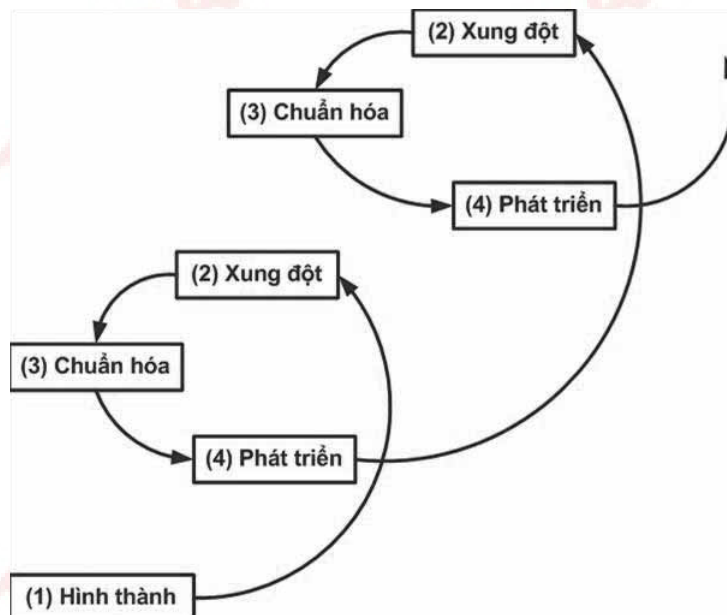
- **Nhóm làm việc tự chủ**

Gồm các thành viên cùng làm việc với nhau nhằm tạo hiệu quả trong quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ. Nhóm làm việc tự chủ thường được trao quyền hạn để tự thực hiện các công việc của mình sao cho đạt hiệu quả cao nhất.

- **Nhóm ảo**

Gồm các thành viên có mối quan hệ công việc với nhau, nhóm ảo thường không gặp gỡ trực tiếp mà phần lớn thời gian làm việc của nhóm là giao tiếp qua các phương tiện như điện thoại, thư điện tử (e-mail), diễn đàn... Các nhóm này thường được hình thành ở các loại hình doanh nghiệp lớn, quy mô sản xuất và quản trị phức tạp, hoặc có sự xa cách về mặt địa lý.

1.3.4. Các giai đoạn phát triển nhóm



Hình 3: Các giai đoạn phát triển của nhóm

Trong một chu kỳ làm việc, các nhóm thường trải qua 04 giai đoạn: Hình thành, Xung đột, Chuẩn hóa và Phát triển. Tùy từng mục tiêu hoặc tính chất hoạt động của nhóm mà một nhóm có thể giải tán (kết thúc) nhóm ngay sau chu kỳ làm việc đầu tiên hoặc tiếp tục trải qua các giai đoạn này trong chu kỳ tiếp theo. (Bruce W. Tuckman (1965).

Ví dụ:

Đối với doanh nghiệp: Để thực hiện một dự án, ban lãnh đạo giao nhiệm vụ cho một nhóm. Khi dự án hoàn thành, nếu các cá nhân trong nhóm hợp tác ăn ý thì sẽ tiếp tục phối hợp với nhau ở các dự án tiếp theo và ngược lại.



Tương tự đối với một nhóm học tập: Sau khi các thành viên trong nhóm phối hợp với nhau, nếu thấy hợp thì sẽ lại tiếp tục kết hợp thành nhóm ở các môn học tiếp theo hoặc các bài tập lớn tiếp theo và ngược lại.

1.3.4.1. Giai đoạn hình thành

Mô tả: Hình thành là giai đoạn nhóm được tập hợp lại.

Đây là giai đoạn mọi người đều phần chần và háo hức tham gia nhóm. Các thành viên bắt đầu làm quen trước khi làm những việc quan trọng của nhóm. Cảm giác phần chần qua mau, nhóm gặp phải các vấn đề cơ bản như không rõ mục tiêu, không tin tưởng nhau, chất lượng trao đổi thông tin kém.

Một số vấn đề cần phải lưu ý trong giai đoạn này:

- Khi vào việc thật mọi người đều rất im lặng và ít trao đổi. Đặc biệt là những thành viên kém quan trọng hoặc quá lo âu;
- Nhóm không thống nhất được ý kiến về các vấn đề nhưng không ai nói ra trực tiếp;
- Đặt câu hỏi về mục đích của nhóm;
- Lòng tin và sự tận tâm thấp;
- Không tập trung suy nghĩ trong các cuộc họp;
- Thành viên thắc mắc quá nhiều;
- Không dự tính được các vấn đề khó khăn;
- Xung đột chủ yếu là mang tính chất cá nhân và theo cách tiêu cực.



Hành động của người lãnh đạo

Một số gợi ý những việc người lãnh đạo nên làm khi có vấn đề xảy ra là:

- Giải thích mục tiêu chung của nhóm;
- Mô tả vấn đề nhóm đang giải quyết một cách rõ ràng;
- Xác lập mục tiêu, thời gian biểu. Ví dụ đưa ra kế hoạch hoạt động giai đoạn đầu;
- Chọn từng thành viên vào từng công việc cụ thể. Lập bảng phân công nghiệp vụ;
- Duy trì trạng thái khẩn trương. Ví dụ lịch họp trong giai đoạn đầu có thể dày hơn;
- Tổ chức bàn bạc dạng bàn tròn để tạo không khí dân chủ;
- Hướng dẫn cho các thành viên gặp rắc rối bên ngoài cuộc họp, tách rời các vấn đề cá nhân khỏi công việc chung. Đồng thời, lãnh đạo nên khuyến khích cá nhân còn rụt rè nói rõ quan điểm;
- Bám sát các nhiệm vụ để có thể đôn đốc, giúp đỡ.

1.3.4.2. Giai đoạn xung đột

Mô tả: Giai đoạn xung đột (hay biến động) là giai đoạn tiếp theo của phát triển nhóm. Khi các chuẩn mực công việc chưa hình thành, các cá nhân bộc lộ tính cách, thói quen,

sở thích và bắt đầu nảy sinh mâu thuẫn với nhau. Trong giai đoạn này sẽ có nhiều ý kiến theo những chiều hướng khác nhau được đưa ra. Mâu thuẫn nảy sinh và thậm chí dẫn tới xung đột đe dọa sự đổ vỡ của nhóm.

Một số vấn đề cần phải lưu ý trong giai đoạn này:

- Bắt đầu hình thành các phe phái;
- Nảy sinh những kỳ vọng không thực tế;
- Các thành viên phát triển ở các mức độ khác nhau;
- Nhận thấy những vấn đề khó khăn;
- Muốn đẩy vấn đề cho cấp trên;
- Không sẵn sàng đương đầu với thử thách.



Hành động của người lãnh đạo

Một số gợi ý những việc người lãnh đạo nên làm khi có vấn đề xảy ra là:

- Khuyến khích đưa ra những quan điểm khác nhau;
- Tập trung vào thời gian và mục tiêu chung để tạo thỏa hiệp;
- Chia nhỏ những vấn đề lớn;
- Tìm kiếm những thành công nhỏ để tạo hưng phấn cho cả nhóm;
- Hướng dẫn từng thành viên;
- Cho phép có xung đột – coi đây là nguồn gốc để phát triển, nhóm cần thám hiểm tư tưởng này.

1.3.4.3. Giai đoạn chuẩn hóa

Mô tả: Trong giai đoạn này các chuẩn mực được hình thành nhờ có sự trải nghiệm chung từ thực tế. Nhóm bắt đầu nhận thấy những lợi ích của việc cộng tác cùng với nhau và giảm bớt xung đột nội bộ.

Các thành viên bắt đầu cảm thấy thoải mái trong việc bày tỏ quan điểm của mình. Những vấn đề của nhóm được thảo luận cởi mở hơn. Ở giai đoạn này, mọi người bắt đầu lắng nghe nhau hơn. Các phương pháp làm việc được hình thành và toàn bộ nhóm đều nhận biết được điều đó.



Một số vấn đề cần phải lưu ý trong giai đoạn này:

- Các cuộc tranh luận diễn ra không có lý do;
- Những người lãnh đạo và quản lý nhóm thường bị trút giận mỗi khi xảy ra mâu thuẫn;
- Các cuộc hội đàm trao đổi được thay thế cho hành động, nhóm tranh luận về chuẩn mực đã đưa ra;
- Các nhóm nhỏ đi theo hướng riêng của mình;
- Những vấn đề không lường trước có thể sẽ phá vỡ động lực phát triển nhóm.

Hành động của người lãnh đạo

Một số gợi ý những việc người lãnh đạo nên làm khi có vấn đề xảy ra là:

- Thử thách nhóm để tiến hành phân tích giải quyết nhằm tìm ra bất đồng;

- Chuyển từ lãnh đạo chỉ huy sang lãnh đạo khuyến khích, ủng hộ;
- Chia sẻ nhiệm vụ lãnh đạo với các thành viên khác;
- Kêu gọi các thành viên chia sẻ trách nhiệm;
- Bám sát những mục tiêu và thời gian biểu đề ra.

1.3.4.4. Giai đoạn phát triển

Mô tả: Giai đoạn phát triển là giai đoạn “hiệp lực”. Nhóm sẽ phát triển và lớn mạnh. Các mối quan hệ trong nhóm rõ ràng. Sự đồng thuận giữa các thành viên được thiết lập theo phương hướng chung của nhóm. Các mục tiêu được định hướng dựa trên nhiệm vụ hơn là các mối quan hệ. Khi đó, nhóm có thể đạt kết quả cao trong công việc.



Trong giai đoạn này, nhóm đã làm việc ổn định trong một hệ thống, cho phép trao đổi những quan điểm tự do thoải mái và có sự hỗ trợ cao của cả nhóm đối với mỗi thành viên và với các quyết định của nhóm.

Một số vấn đề cần phải lưu ý trong giai đoạn này:

- Nhóm đảm nhận quá nhiều việc;
- Các thành viên không tuân theo lãnh đạo;
- Các thành viên hoạt động tự do;
- Giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm không nhiều;
- Các thành viên phản đối những công việc nhàm chán;
- Nhóm không còn động lực thúc đẩy.

Hành động của người lãnh đạo

Một số gợi ý những việc người lãnh đạo nên làm khi có vấn đề xảy ra là:

- Tăng cường các cuộc họp đều đặn;
- Tham gia những dự án lớn hơn;
- Tìm kiếm thêm những động lực mới cho nhóm.

1.4. Kỹ năng cá nhân nền tảng để làm việc theo nhóm

Một câu hỏi thường gặp ở những người mới quan tâm đến kỹ năng làm việc nhóm là “Tôi chưa có kỹ năng làm việc theo nhóm vậy phải bắt đầu học nó như thế nào”. Thực ra, không ai là người hoàn toàn không có kỹ năng làm việc theo nhóm. Trong các hoạt động cộng đồng, mọi người đều biết cách tham gia cuộc họp hay biết phải làm gì với công việc mà nhóm giao cho, biết thành lập nhóm theo một cách tự phát hoặc bài bản... Sự khác biệt về kỹ năng làm việc nhóm là ở chỗ từng cá nhân thể hiện những kỹ năng này ở mức độ nào.

Theo Tiến sỹ M. Ballot thuộc trung tâm tư vấn việc làm ở Massachuset, có 15 tiêu chuẩn để đánh giá khả năng làm việc theo nhóm, đây chính là các kỹ năng nền tảng các cá nhân cần có để làm việc theo nhóm. Dưới đây bảng thể hiện 15 tiêu chuẩn:

**Kỹ năng cá nhân nền tảng để làm việc theo nhóm
(và ứng dụng trong mọi môi trường làm việc)**

Lòng tin	Bình tĩnh	Tôn trọng	Hợp tác	Tổ chức
Chịu áp lực	Giao tiếp	Kiểm soát	Trình bày	Lạc quan
Trách nhiệm	Kiên trì	Quyết tâm	Nhạy bén	Lắng nghe

Hình 4: Các kỹ năng cá nhân nền tảng

- **Lòng tin:** Bạn có tin tưởng vào khả năng hoàn thành công việc của các đồng nghiệp không?
- **Bình tĩnh:** Bạn có khả năng giải quyết tình huống một cách bình tĩnh trong khoảng thời gian vô cùng gấp rút không?
- **Tôn trọng:** Ý kiến của đồng nghiệp có được bạn quan tâm không? Bạn có rút ra được kinh nghiệm gì cho bản thân từ những ý kiến đó không?
- **Hợp tác:** Khả năng hòa nhập của bạn như thế nào với đồng nghiệp từ nhiều lĩnh vực với những khả năng, thậm chí quốc tịch khác nhau?
- **Tổ chức:** Bạn có biết lập kế hoạch và làm việc theo kế hoạch không? Bạn sắp xếp bàn làm việc của mình có gọn gàng không?
- **Khả năng làm việc dưới áp lực:** Bạn có phát huy được tốt nhất khả năng của mình khi làm việc dưới áp lực không?
- **Khả năng giao tiếp cơ bản:** Bạn có thích tiếp xúc với nhiều người không? Bạn có thu hút được sự chú ý của mọi người khi nói chuyện không?
- **Khả năng kiểm soát tình huống:** Khi một tình huống ngoài dự kiến xảy ra, bạn luôn đưa ra được những giải pháp cần thiết để giải quyết không?
- **Khả năng thuyết phục:** Bạn có khả năng đưa ra những lý lẽ thích hợp để vận động người khác theo ý kiến của mình không?
- **Lạc quan:** Bạn có luôn yêu cuộc sống và tin rằng mình luôn có khả năng tìm ra giải pháp cho mọi vấn đề, kể cả khi “bị dồn đến chân tường”?
- **Trách nhiệm:** Bạn có tận tụy và tâm huyết với công việc được giao không?
- **Kiên trì:** Khi công việc đình trệ bạn sẽ cố gắng tiếp tục được bao lâu?
- **Quyết tâm:** Bạn sẽ phản ứng như thế nào khi kết quả không được như mong muốn? Từ bỏ hay tìm một hướng giải quyết khác.
- **Nhạy bén:** Bạn có dự tính được những tình huống khác nhau có thể xảy ra trong công việc? Bạn có khả năng giải quyết linh hoạt những tình huống đó không?
- **Lắng nghe:** Bạn có ngắt lời đồng nghiệp khi họ đang đưa ra ý kiến không? Bạn có luôn khuyến khích mọi người đưa ra ý kiến của riêng mình?



Ví dụ: Tại buổi học đầu tiên lớp Quản trị Marketing, thầy Vinh giao đề tài làm bài tập nhóm cho lớp. Sản phẩm đầu tiên phải nộp vào ngay tuần thứ 2 là bản kế hoạch khảo sát ý kiến người tiêu dùng. Rất nhiều sinh viên cảm thấy khó khăn với trở ngại ban đầu này. Họ cho rằng giá không phải làm việc theo nhóm thì sẽ tốt hơn.

Nhận xét: Đa số sinh viên tự cho rằng mình là người có trách nhiệm và có tinh thần hợp tác, nhưng họ lại thiếu tin tưởng vào chất lượng công việc của người khác. Để nhóm có thể vượt qua những trở ngại ban đầu như thế này, lòng tin vào khả năng hoàn thành công việc của đồng nghiệp là rất quan trọng.

1.5. Kỹ năng cá nhân trong phối hợp với thành viên khác trong nhóm

1.5.1. Trách nhiệm cá nhân trong công việc nhóm (Personal Responsibility)

Có thể hiểu, trách nhiệm cá nhân trong công việc nhóm là tập hợp các ứng xử thể hiện mong muốn tích cực tham gia vào công việc nhóm của các thành viên.

Tại sao lại cần thể hiện trách nhiệm cá nhân:

- Mặc dù các thành viên nhóm cùng phải chịu trách nhiệm chung về công việc được giao. Tuy nhiên việc khuyến khích các thành viên thể hiện trách nhiệm cá nhân là điều rất cần thiết. Điều này sẽ giúp mỗi thành viên tập trung hơn vào phần công việc được giao, chứ không đổ lỗi cho tập thể hay thành viên khác.
- Trách nhiệm cá nhân giúp thành viên chủ động trong cách ứng xử với các sự kiện tích cực và tiêu cực trong quá trình làm việc. Qua đó góp phần thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhóm.
- Thay đổi quan niệm cũ cho rằng những công việc mang tính tổ chức của nhóm là do nhóm trưởng thực hiện hoặc thành lập nhóm là trách nhiệm của nhóm trưởng... Từng thành viên đều nhận thức rõ tham gia công việc nhóm là trách nhiệm của mình.



Một số cách thể hiện trách nhiệm cá nhân:

- Thể hiện trách nhiệm với sự rõ ràng về thông tin, mục tiêu, phân công công việc,...

Ví dụ 1: Nhóm quyết định có cuộc họp mà chưa thông báo lịch họp.

Thành viên A hỏi thư ký hoặc trưởng nhóm: Lịch họp của chúng ta là gì?

Thể hiện trách nhiệm cá nhân: Thành viên A đã giúp nhóm nhận thức được cần đưa ra lịch họp. Thông tin quan trọng để nhóm hoạt động hiệu quả.

Ví dụ 2: Nhóm được thành lập nhưng bạn không biết vai trò của mình?

Thành viên B hỏi: Vai trò của tôi là gì? Làm ơn mô tả rõ ràng để làm việc hiệu quả.

Thể hiện trách nhiệm cá nhân: Thành viên B đã giúp nhóm quan tâm và xây dựng một bản mô tả công việc các thành viên trong nhóm (nếu chưa có). Tại đây bạn thấy có kiến thức cơ bản về lý thuyết nhóm là rất quan trọng. Nếu thành viên B không hiểu rõ về tầm quan trọng của việc phân vai trò cho các thành viên trong nhóm, thì dù là người có trách nhiệm cũng không đóng góp được vào công việc chung.

- Thể hiện khả năng ứng phó: Bạn cần có khả năng chủ động ứng phó với những sự kiện trong nhóm làm việc. Khi bạn thấy sự hợp tác trong công việc thiếu hiệu quả thay vì bức tức, từ chối công việc, đánh giá thấp người khác bạn cần tự hỏi “Nguyên nhân chính của việc này là gì? Tôi phải làm gì để làm nó tốt hơn”

Ví dụ: Tại cuộc họp của nhóm dự án hiện đại hóa công việc văn phòng của Công ty Hải Châu. Phương – Trưởng nhóm đến muộn 10 phút và hỏi “Chúng ta bắt đầu họp được chưa?”

Hải (thành viên nhóm): Anh Phương ạ, như thông báo các cuộc họp tuần của chúng ta có lịch bắt đầu vào 9h00 sáng thứ Ba. Theo anh, chúng ta nên điều chỉnh lịch họp vào 9h10 cho phù hợp hơn hay giữ nguyên?



Thể hiện trách nhiệm cá nhân: Anh Hải đã chủ động ứng xử. Cách ứng xử hợp lý này

giúp các thành viên trong nhóm nhận thức tầm quan trọng của cuộc họp. Không cần phàn nàn hay bức tức vì việc trưởng nhóm đến muộn. Quan trọng hơn là nhóm sẽ họp đúng giờ lần sau.

- Thể hiện quyền thành viên của mình: Nếu không đồng ý với hướng đi hoặc quyết định của nhóm, các thành viên cần phải có chính kiến. Nếu thành viên không quan tâm đến việc này thì nhóm không thể đạt được kết quả mà các thành viên mong đợi.
- Thể hiện có bản lĩnh: Nếu thành viên khác không giữ cam kết, bạn cần phải nói rõ điều này ảnh hưởng đến kết quả như thế nào. Hãy nhắc lại với họ: Bạn muốn sự hợp tác phải như thế nào trước khi đưa ra cam kết mới.

Ví dụ: Theo kế hoạch của nhóm dự án Hiện đại hóa công việc văn phòng của Công ty Hải Châu, anh Phương và anh Hà được giao hoàn thiện và trình bày kế hoạch triển khai dự án. Anh Hà không thực hiện phần việc đã thống nhất, nên hai anh phải hoãn trình bày kế hoạch sang tuần tiếp theo.

Anh Phương nói với anh Hà: Hoãn trình bày kế hoạch làm dự án chậm lại ít nhất một tuần. Những người khác do không có việc để làm trong tuần này đang đợi công việc của ta. Chi phí dự án cũng tăng theo. Tôi muốn chúng ta bàn bạc kỹ và rút kinh nghiệm để lần sau làm tốt hơn.

Thể hiện trách nhiệm cá nhân: Anh Phương đã nói ra được việc này ảnh hưởng đến công việc chung thế nào và chủ động đưa ra bàn bạc cách thực hiện cam kết mới.

- Kết thúc công việc được giao đúng hạn. Nếu có vấn đề gì ảnh hưởng đến tiến độ cần phải cho nhóm biết sớm.
- Mang lại “món quà” bất ngờ cho nhóm: Nếu bạn có khả năng giúp nhóm bằng thông tin, quan hệ cá nhân hãy chia sẻ với nhóm.

1.5.2. Giao tiếp tốt với các thành viên trong nhóm

Khái niệm: Giao tiếp tốt với các thành viên trong nhóm tức là trao đổi thông tin của nhóm một cách rõ ràng và chính xác.

Tại sao bạn phải giao tiếp tốt với các thành viên trong nhóm:

- Lắng nghe tốt giúp cá nhân bạn nắm rõ mục tiêu, kế hoạch công việc, những nguồn lực có thể sử dụng, biết rõ tiêu chí đánh giá công việc của bạn. Những điều này không thể thiếu để bạn làm việc hiệu quả trong bất cứ môi trường làm việc nào.
- Giúp cung cấp thông tin rõ ràng cho nhóm. Họ biết chính xác ý tưởng tích cực của bạn: Bạn muốn gì, không mong muốn gì, gặp khó khăn ở đâu. Qua đó, họ sẽ thực hiện đúng việc bạn mong muốn, giúp đỡ đúng việc bạn gặp khó khăn và đánh giá đúng công việc của bạn.
- Trao đổi thông tin tốt sẽ tạo môi trường an toàn và thoải mái trong nhóm. Sẽ không có những người hiểu nhầm bạn hoặc bị bạn hiểu nhầm.

Lời khuyên

Trong một nhóm thông thường có 02 loại thành viên.

- Những người “kéo”, là những người có khả năng sáng tạo, tìm cái mới, thúc đẩy việc phối hợp của thành viên khác.
- Những người “đẩy” là những người có khả năng làm việc chăm chỉ và mẫn cán vì mục tiêu chung.

Bạn nên tự đánh giá mình thuộc loại “kéo” hay “đẩy”. Mạnh dạn kiến nghị để được phân công nhiệm vụ phù hợp. Bạn sẽ dễ dàng thể hiện trách nhiệm của mình hơn.

Một số lời khuyên để giao tiếp tốt trong nhóm.

Lắng nghe và góp ý với nhóm

- Chủ động lắng nghe: chú ý đến lời nói của người trình bày, đừng vội suy nghĩ nội dung phát biểu tiếp theo của bạn là gì.
- Nếu bạn không rõ hoặc còn băn khoăn về ý kiến vừa được trình bày hãy mạnh dạn đặt câu hỏi. Để việc giao tiếp, trao đổi của nhóm được thuận lợi thì việc truyền đạt và nắm bắt các thông tin chính xác giữa các thành viên là rất quan trọng.
- Phát biểu có tính xây dựng
 - Khi phát biểu, bạn đừng khẳng định chỉ riêng ý kiến của mình là đúng. Nên nhớ rằng đó chỉ là ý kiến riêng của bạn. Hãy để các thành viên nhóm công nhận ý kiến của bạn khi nó thực sự mang lại hiệu quả cho nhóm;
 - Hãy giải thích rõ ràng nguyên nhân khi bạn nhận xét một vấn đề, con người hay sự việc;
 - Nếu có thể, hãy nhắc lại ý kiến của người nói để chắc chắn là bạn đã hiểu đúng họ trước khi nhận xét hoặc phát biểu;
 - Cần trân trọng ý tưởng của người khác, ngay cả khi bạn cho rằng ý tưởng khó thực hiện. Vì có thể một phần của ý tưởng đó vẫn có giá trị và mang lại kết quả tốt;
 - Trước sự chất vấn có thiện chí, bạn nên bình tĩnh để trả lời chứ không nên phản ứng nóng nảy;



- Đừng ngắt lời khi người khác đang trình bày;
- Nên giữ thái độ khách quan để đánh giá sự việc, ý tưởng chứ không đánh giá người nói.

Trình bày ý tưởng

- Cần xác định tâm thế và cân bằng cảm xúc trước khi trình bày ý tưởng, hãy thư giãn và hít thở sâu trước khi trình bày. Nếu bạn trình bày ý tưởng với một tâm trạng buồn rầu, mệt mỏi thì cho dù những thông tin mà bạn đưa ra là tích cực thì người nghe vẫn có thể có cảm giác tiêu cực.
- Khi trình bày nên dùng ngôn ngữ giản dị, dễ hiểu, không dùng tiếng lóng.
- Chú ý đến ngôn ngữ cơ thể và giao tiếp phi ngôn từ.
- Hải hước có chừng mực: Hải hước một chút sẽ làm cho không khí của nhóm thoải mái hơn, mọi người sẽ tiếp cận ý kiến của bạn tích cực hơn. Tuy nhiên, không nên lạm dụng, cần tránh chủ đề làm người khác khó chịu.
- Cần kiên nhẫn: Có thể các thành viên nhóm sẽ không thể hiểu ngay lập tức ý tưởng tốt của bạn. Họ có thể hỏi hơi nhiều, thậm chí lặp lại câu hỏi. Một số người có thể sẽ không đồng tình với những tiêu tiết. Vì vậy hãy kiên nhẫn để ý tưởng của bạn được hiểu rõ.

Trao đổi thông tin hiệu quả qua mạng:

- Hãy học cách sử dụng thành thạo thư điện tử (E-mail), diễn đàn, một số dịch vụ lưu trữ và chia sẻ dữ liệu (ví dụ: Google docs hay Mediafire)
- Đừng viết và gửi thư nếu bạn đang bực bội với ai đó. Hãy cho mình thời gian để bình tĩnh lại.
- Đọc lại thư hoặc bài viết diễn đàn trước khi bạn gửi nội dung đi. Nội dung trên mạng rất có thể gây hiểu nhầm. Hãy cố gắng viết thật rõ ràng.
- Nên trả lời nếu nhận được thư (thông thường đừng để quá 48 giờ mới trả lời thư).
- Hãy chia sẻ lịch tuần hoặc kế hoạch công việc của bạn với thành viên khác trong nhóm nếu có thể. Bằng cách này các thành viên sẽ biết thời điểm tốt nhất để trao đổi công việc.
- Khi chia sẻ dữ liệu trên văn bản (file) cần làm theo quy ước đặt tên chung.

Ví dụ: Quy ước đặt tên văn bản (file) được áp dụng ở một số nhóm học viên

Quy ước:

[yyyy/mm/dd ngày hoàn thành]_[Nội dung]_[Tài khoản Người viết]_[Phiên bản].[Loại File]

Ví dụ tên File theo quy ước trên:

20101211_DanhGiaThanhVien_quangdh2077_v2.0.xls

Giải thích:

Có nhiều cách đặt tên File khác nhau, nhưng mục đích chung là nâng cao khả năng sắp xếp, tìm kiếm, phân biệt được phiên bản, biết được của ai.

Ở ví dụ trên bạn thấy tên File Đánh giá thành viên của thành viên có Nickname quangdh2077, file có phiên bản 2.0, được xuất bản ngày 11 tháng 12 năm 2010

1.5.3. Thể hiện sự hợp tác trong công việc nhóm

Khái niệm: Hợp tác là sự tương tác tích cực của một cá nhân với các thành viên khác trong nhóm. Sự tương tác này luôn được chi phối, ràng buộc bởi mục tiêu chung, tuân theo kế hoạch, quy định chung đã được nhóm thông qua.

Tại sao một thành viên phải hợp tác tốt với nhóm.

- Hợp tác là cơ sở để nhóm thực hiện được công việc lớn hơn. Qua đó, bạn cũng đạt được mục tiêu của cá nhân.
- Hợp tác cho phép bạn nhận được sự hỗ trợ từ thành viên khác và bạn cũng sẽ giúp đỡ được thành viên khác.
- Hợp tác tốt sẽ giúp công việc của bạn được đánh giá chính xác, giúp bạn có thêm động lực làm việc.
- Hiểu rõ về mục tiêu chung giúp bạn và nhóm có được những nguồn động viên tích cực trong quá trình làm việc giúp nâng cao tinh thần của bạn khi làm việc nhóm.
- Trong một nhóm sẽ có những ý kiến khác nhau, phải có tinh thần hợp tác thì bạn mới biết cách thỏa hiệp để đạt được mục tiêu chung.

Một số lời khuyên về tinh thần hợp tác:

- Có những hành động thể hiện tinh thần hợp tác của bạn rất rõ ràng. Trước hết là:
 - Có mặt đúng giờ ở cuộc họp
 - Giao sản phẩm đã nhận làm đúng hạn
 - Chuẩn bị đầy đủ thông tin, sản phẩm khi đến họp
 - Trả lời Email hoặc dạng thông điệp khác đúng hạn mà nhóm đã thông qua
 - Không dùng ngôn ngữ phê phán, công kích hoặc thiếu tôn trọng những cá nhân khác.
- Nếu còn điều gì chưa rõ ràng trong mục tiêu, quyền hạn, hoặc phân công công việc hãy bình tĩnh chia sẻ và làm rõ. Trong khi làm việc nhóm, việc xảy ra những chông chéo, mâu thuẫn là điều khó tránh khỏi, lúc đó quyền hạn và trách nhiệm rõ ràng sẽ giúp các bên có thể hợp tác hiệu quả hơn.
- Tôn trọng ý kiến của thành viên khác, đặc biệt nên đánh giá khách quan ý kiến của họ. Đánh giá ý tưởng chứ không đánh giá với cá nhân đưa ra ý tưởng đó
- Trong khi đánh giá công việc hoặc ý tưởng của người khác thì nên trao đổi về điểm bạn thấy là điểm mạnh cũng như điểm yếu. Tuyệt đối tránh ý kiến cho rằng toàn bộ ý tưởng là không phù hợp với nhóm.
- Hiểu được rằng để hợp tác cần có sự thỏa hiệp. Ý tưởng của bạn có thể thay đổi đôi chút trong khi vẫn giữ được mục tiêu và những điểm cơ bản.
- Hành động và phát ngôn hướng tới mục đích chung của nhóm.



TÓM LƯỢC CUỐI BÀI

Trong bài này, bạn cần lưu ý những điểm sau :

- Nhóm là hình thức tổ chức được áp dụng ngày càng nhiều trong cả môi trường làm việc và môi trường học tập. Khi hợp tác và làm việc theo nhóm, con người có thể làm được nhiều việc hơn và hiệu quả hơn là khi con người làm việc riêng rẽ.
- Kỹ năng làm việc nhóm có thể chia thành 4 thành phần khác nhau. Đó là các kỹ năng cá nhân nền tảng, kiến thức về lý thuyết nhóm, kỹ năng cá nhân trong phối hợp với các thành viên khác và kỹ năng tham gia các hoạt động tập thể của nhóm. Những kỹ năng này càng được trang bị tốt thì khả năng làm việc trong nhóm của bạn càng hiệu quả. Ngược lại, khi tích cực hoạt động nhóm, những kỹ năng làm việc nhóm của bạn càng phát triển.
- Việc hiểu rõ lý thuyết phát triển nhóm sẽ giúp bạn có khả năng nhận biết những đặc điểm trong từng giai đoạn phát triển của nhóm, những dấu hiệu cảnh báo về những rắc rối mà nhóm có thể gặp phải để chủ động khắc phục những mâu thuẫn nhóm.
- Những kỹ năng cá nhân nền tảng như kỹ năng lắng nghe, kỹ năng cân bằng cảm xúc, kỹ năng thuyết phục, kỹ năng đàm phán... là những kỹ năng cần thiết mà bạn có thể sử dụng ở bất cứ hoàn cảnh, môi trường nào.
- Cần hiểu kỹ năng làm việc nhóm là một kỹ năng quan trọng mà các cá nhân cần phải trang bị để đạt được thành công. Khi làm việc nhóm, bạn phải thể hiện được tinh thần trách nhiệm, khả năng giao tiếp tốt và tinh thần hợp tác cao.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nêu các giai đoạn phát triển nhóm?
2. Để mô tả một nhóm làm việc thường sử dụng phương pháp gì? Nêu nội dung của phương pháp đó?
3. Nhóm làm việc theo cơ cấu tổ chức và hình thức làm việc được phân loại như thế nào?
4. Tại sao phải làm việc theo nhóm? Làm việc theo nhóm sẽ mang lại những lợi ích gì cho cá nhân và tập thể?
5. Để làm việc theo nhóm, mỗi cá nhân cần có những kỹ năng nền tảng gì?
6. Nêu các kỹ năng cá nhân trong phối hợp với các thành viên khác.

BÀI TẬP

Bài 1:

Trong những hành động tích cực sau, hành động nào đòi hỏi có Tinh thần trách nhiệm, Kỹ năng giao tiếp, Tinh thần hợp tác.

	Hành động	Có Trách nhiệm	Giao tiếp tốt	Hợp tác tốt
1	Đến cuộc họp đúng giờ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Hỏi kỹ lại khi không hiểu rõ ý người trình bày.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Làm rõ những điểm chưa rõ trong phân công công việc của mình.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Viết tiêu đề của Email rõ ràng, ngắn gọn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Nói rõ cho đối tác biết việc họ không hoàn thành đúng hạn ảnh hưởng thế nào đến kết quả chung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hãy giải thích những lựa chọn của bạn.

Kỹ năng liên quan nào được bạn chọn nhiều nhất. Vì sao lại như vậy?

Bài 2:

Hãy sử dụng mẫu đánh giá sau của Trường Kinh doanh - Đại học MIT (MIT Sloan Business School) để đánh giá khả năng hợp tác của mình. Sau khi điền, hãy đưa kết quả của bạn cho Giảng viên hoặc nhóm để cùng phân tích.

Biểu hiện	Biểu hiện hợp tác tích cực (A)	Biểu hiện hoàn toàn không hợp tác (B)	Biểu hiện của bạn		
			Thường xuyên A	Tùy thời điểm	Thường xuyên B
Cách quan tâm	Nói về vấn đề mình thực sự lo ngại hoặc quan tâm. Đưa ra lý do tại sao mình quan tâm.	Liên tục phản đối nhiều chi tiết của công việc chung. Nghi ngờ tất cả các mọi việc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cách đặt câu hỏi	Ghi nhớ thông tin. Chỉ hỏi lại về vấn đề chính khi có điều băn khoăn hoặc có thay đổi.	Không để ý ngay từ đầu hoặc không chịu tìm hiểu. Liên tục hỏi lại những việc đã được thông qua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Biểu hiện	Biểu hiện hợp tác tích cực (A)	Biểu hiện hoàn toàn không hợp tác (B)	Biểu hiện của bạn		
			Thường xuyên A	Tùy thời điểm	Thường xuyên B
Cách chịu trách nhiệm	Cởi mở khi người khác đánh giá, nhận xét về công việc của mình. Sẵn sàng thay đổi nếu hợp lý.	Từ chối mọi thay đổi hay đánh giá không cao đối với những công việc của mình.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Đối với Quy ước làm việc	Làm việc có nguyên tắc. Biết chấp nhận thỏa hiệp.	Không giữ nguyên tắc hoặc cứng nhắc, không bao giờ chấp nhận thỏa hiệp.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trong trao đổi với nhóm	Lắng nghe và Phản hồi	Không tham dự họp cũng chẳng trả lời khi trao đổi thông tin qua mạng hoặc điện thoại	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Với nội dung và tần suất của thông điệp	Liên lạc với thông điệp rõ ràng. Để thời gian cho thành viên khác khả năng phản hồi.	Gửi thông điệp quá gấp không cho người khác thời gian trả lời. Nhiều thông điệp không rõ ràng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Đối với kế hoạch và lịch trình	Làm việc theo kế hoạch và lịch trình. Đồng ý thay đổi nếu thấy hợp lý.	Không bao giờ chấp nhận thay đổi trong kế hoạch hoặc lịch trình	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Đối với chia sẻ công việc và giao phó	Giao phó nếu khả năng cho phép. Sau đó tập trung chính ở công việc của mình.	Muốn làm tất cả. Không cho phép thành viên khác cùng tham gia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bài 3:

Bạn có khả năng làm việc theo nhóm?

Làm việc theo nhóm nghĩa là tất cả mọi người cùng hợp sức để tìm ra cách giải quyết vấn đề chung một cách nhanh nhất và hiệu quả nhất; cùng nhau chia sẻ các ý tưởng và đem lợi thế của từng cá nhân phục vụ mục đích chung.

Bạn hãy làm thử bài trắc nghiệm dưới đây để kiểm tra xem mình có khả năng đó?

STT	Nội dung	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Không có ý kiến	Phản đối	Hoàn toàn phản đối
1	Với hầu hết mọi dự án, tôi thích dựa trên kinh nghiệm và kỹ năng của riêng hơn là làm việc và chia sẻ với mọi người.					
2	Trong khi tập trung vào sự nghiệp riêng, tôi vẫn nhiệt tình giúp đỡ các thành viên trong nhóm để họ cũng có thể thành công.					
3	Tôi luôn cảm thấy tôi là thành viên chăm chỉ nhất trong nhóm.					
4	Tôi luôn cố gắng tìm cách hòa đồng và cùng với mọi người hoàn thành tốt công việc chung.					
5	Tôi luôn muốn tìm ra những giải pháp tốt nhất cho những vấn đề mà cả nhóm đang gặp phải, tuy nhiên tôi lại không nhận được nhiều sự khuyến khích cũng như khen ngợi về việc đó.					
6	Nhìn chung trong nhóm mọi người thường thích làm việc với tôi nhất.					

STT	Nội dung	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Không có ý kiến	Phản đối	Hoàn toàn phản đối
7	Tôi biết lợi ích của làm việc nhóm, đó là tạo ra nhiều sáng kiến và giải pháp mới cũng như chia sẻ bớt khối lượng công việc lớn.					
8	Cho dù thích hay không thì môi trường làm việc luôn đòi hỏi tôi phải có khả năng làm việc nhóm.					
9	Tôi nhận thấy mình phải gánh vác hầu hết công việc trong nhóm nhưng không ai đánh giá cao tôi về điều đó.					
10	Tôi là người linh hoạt và thích nghi nhanh với những điều kiện mới.					

Chấm điểm

Với những câu: 1, 3, 5, 8, 9, điểm số như sau:

Hoàn toàn đồng ý: 1 điểm;

Đồng ý: 2 điểm;

Không có ý kiến: 3 điểm;

Phản đối: 4 điểm;

Hoàn toàn phản đối: 5 điểm.

Và những câu còn lại, điểm số như sau:

Hoàn toàn đồng ý: 5 điểm;

Đồng ý: 4 điểm;

Không có ý kiến: 3 điểm;

Phản đối: 2 điểm;

Hoàn toàn phản đối: 1 điểm

Kết quả:

- 40-50 điểm: Bạn thực sự là một nhân viên tuyệt vời của nhóm. Bạn hiểu được lợi ích và tầm quan trọng của sự hợp tác trong công việc.
- 30-39 điểm: Bạn là nhân viên làm việc nhóm tốt. Bạn nhận ra giá trị của tinh thần đồng đội nhưng bạn chưa thực sự hòa hợp và chia sẻ mọi kỹ năng, sáng kiến của mình với mọi người còn lại trong nhóm.
- 20-29 điểm: Bạn không quan tâm dù phải làm việc độc lập hay làm việc theo nhóm. Bạn là người chỉ làm theo những gì sắp yêu cầu và bạn cũng không muốn nỗ lực để thay đổi bất cứ điều gì.
- Dưới 20 điểm: Bạn chắc chắn không muốn cũng như không có khả năng làm việc theo nhóm. Bạn cần phải đầu tư nhiều thời gian và nỗ lực hơn nữa để hiểu được giá trị và tầm quan trọng của làm việc nhóm