



Bài viết này trình bày kỹ năng làm việc nhóm dành cho sinh viên đại học và nhà nghiên cứu trẻ. Nội dung bài viết xoay quanh những vấn đề cơ bản trong hoạt động của nhóm nhằm nhận diện và giải quyết các vấn đề để nhóm hoạt động hiệu quả.

Tại sao phải làm việc nhóm?

Xin mời bạn đọc xem:

[Pixar 2014 The Power of Teamwork Short Film](#)

Nhóm không chỉ là nơi tập hợp nhiều cá nhân làm việc mà còn là nơi tụ hợp, nuôi dưỡng và phát huy các kỹ năng khác nhau của các cá nhân trong sự tương trợ lẫn nhau.

Trong học tập, nhóm có thể được thành lập do sự phân công của giáo viên hay do một số bạn có cùng một mối quan tâm tìm hiểu về một chủ đề nào đó mà kết hợp thành nhóm để trao đổi, chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau nhằm đạt kết quả học tập tốt hơn. Trong nghiên cứu, nhóm có thể được thành lập bởi một số nhà khoa học trẻ có cùng định hướng nghiên cứu hay cùng chuyên ngành. Nhưng phổ biến hơn là sự thành lập nhóm xung quanh một đề tài hay dự án nghiên cứu nào đó.



(* nguồn: các hình dùng trong bài này được tổng hợp từ internet)

Nhiều nghiên cứu cho rằng năng suất và hiệu quả của mỗi cá nhân khi làm việc theo nhóm cao hơn hẳn so với năng suất và hiệu quả trung bình của mỗi cá nhân khi làm việc riêng lẻ. Vì nhóm có thể tận dụng những gì tốt nhất của mỗi cá nhân cả trong và ngoài chuyên môn. Thông qua làm việc, mỗi cá nhân sẽ tự rèn luyện thêm các kỹ năng sống và kỹ năng làm việc, giúp cá nhân đó trưởng thành hơn trong học tập và nghiên cứu.

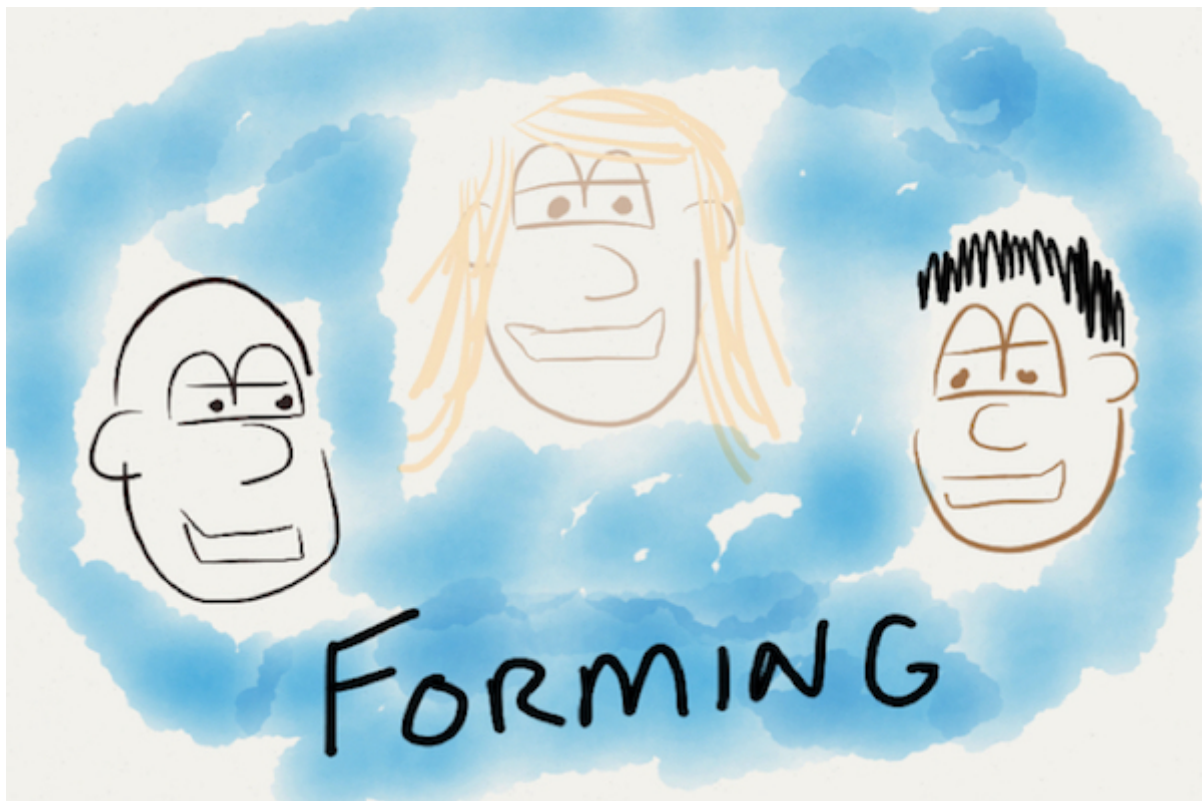
Việt Nam được cho là “nơi hầu như không tồn tại văn hóa làm việc nhóm, hoặc có nhưng rất ít”. Để xây dựng một nền văn hóa khoa học mạnh ở Việt Nam, vấn đề nuôi dưỡng sự hợp tác giữa các nhà khoa học, hay giữa các tổ chức khoa học phải được chú trọng hơn, nhất là khuyến khích sự hình thành và phát triển các nhóm nghiên cứu.

Các giai đoạn phát triển của nhóm

Các bạn hiện đang làm việc trong một nhóm ổn định hay đã có nhiều kinh nghiệm trong làm việc nhóm sẽ nhận thấy rằng hoạt động của nhóm luôn trải qua những bước phát triển khác nhau. Nhưng đối với các bạn ít có dịp tham gia làm việc nhóm, giai đoạn đầu sẽ có cảm giác làm việc nhóm có vẻ không hiệu quả như một cá nhân làm việc. Vì vậy, việc hiểu các giai đoạn phát triển của nhóm, biết cách giải quyết những vấn đề ở mỗi giai đoạn sẽ giúp nhóm hoạt động ổn định khi đó sức mạnh của tập thể được phát huy và mọi thành viên đều hưởng được những lợi ích nhóm mang lại.

Trong quá trình phát triển, nhóm thường phải trải qua các giai đoạn sau:

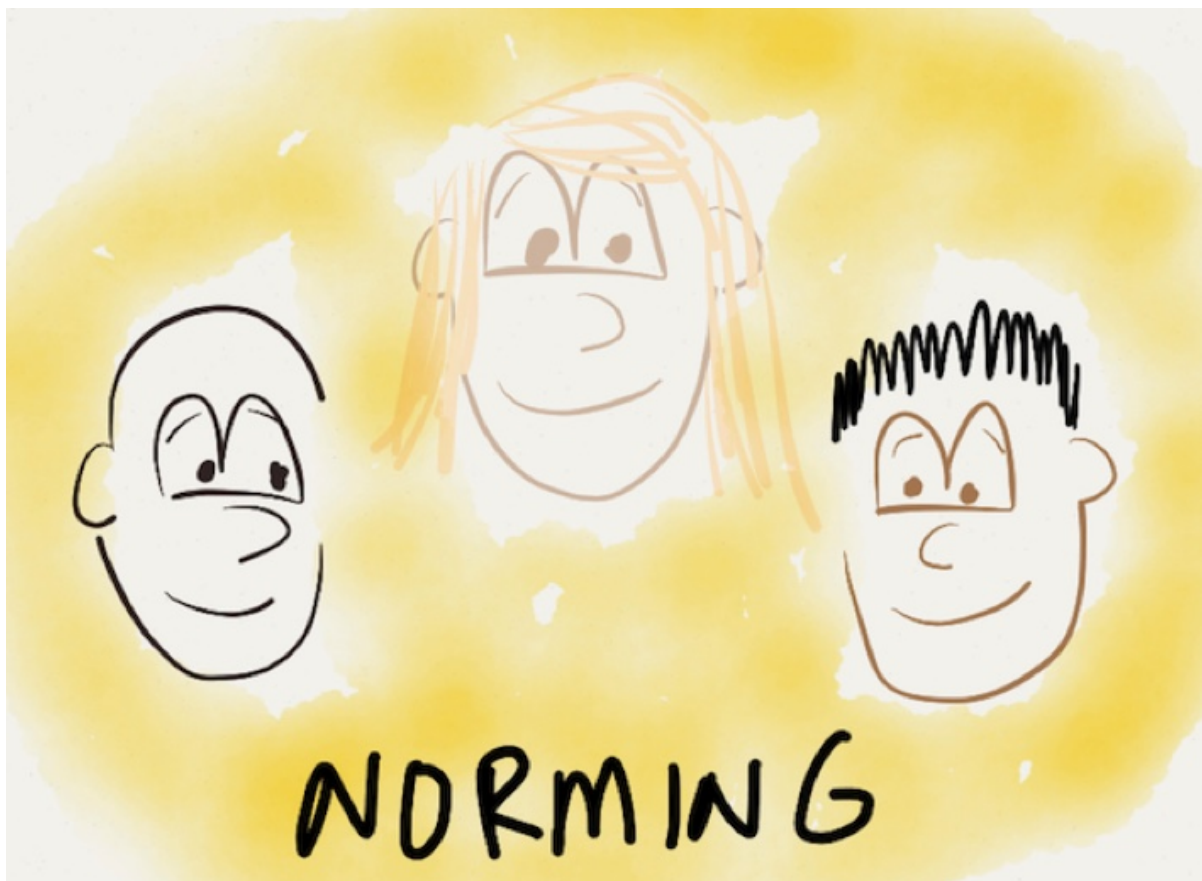
Giai đoạn tạo dựng: Khi được mời gọi vào nhóm, các thành viên còn rụt rè, chưa dám bộc lộ nhu cầu cũng như năng lực cá nhân. Bản thân họ chưa xác định được vai trò của mình và nhóm cũng chưa phân định rõ ràng vai trò của họ trong nhóm. Vấn đề trong giai đoạn này là các thành viên trong nhóm có khuynh hướng tìm kiếm các hướng dẫn từ bên ngoài.



Giai đoạn bão tố: Đây có lẽ là giai đoạn khó khăn nhất của nhóm. Vấn đề trong giai đoạn này là các thành viên từ chối các nhiệm vụ được phân công và tìm kiếm mọi lý do để không làm nó. Họ có thể sẽ tranh cãi về những công việc được giao vì phải đối mặt với những điều trước đây họ chưa bao giờ nghĩ tới và khiến họ cảm thấy không thoải mái. Tất cả những lý lẽ của họ dành để chĩa vào các thành viên khác, thay vì tập trung lại để cùng nhau bàn bạc, thảo luận vấn đề và nghĩ tới mục tiêu chung.



Giai đoạn ổn định: Trong giai đoạn này, các nguyên tắc để giải quyết các xung đột và các nhiệm vụ của nhóm đã bắt đầu được thiết lập. Các thành viên trong nhóm đã quen dần với nhau và điều hoà được những khác biệt giữa họ. Các vấn đề tồn tại trong giai đoạn đầu của nhóm được giải tỏa, lúc này sự xung đột về tính cách và ý kiến đã giảm dần và tính hợp tác tăng lên. Khi đó họ có thể tập trung nhiều hơn cho công việc và bắt đầu có sự tiến bộ đáng kể trong hiệu quả công việc.



Giai đoạn thể hiện: Ở giai đoạn này, các thành viên đã hiểu và thích nghi được với điểm mạnh và điểm yếu của từng người trong nhóm. Họ biết được vai trò của mình trong nhóm cũng như của người khác. Mọi người bắt đầu cởi mở và tin tưởng nhau hơn, họ không còn e ngại khi phải đưa ý kiến thảo luận như lúc đầu. Sự cam kết với công việc và gắn bó giữa các thành viên trong nhóm rất cao.



Giai đoạn kết thúc: Ở giai đoạn này, công việc của các thành viên đã hoàn tất và mục tiêu chung của nhóm đã hoàn thành, các thành viên cảm thấy tự hào với những gì đã đạt được nếu sự vận động của nhóm phát triển theo một chiều tuyến tính từ giai đoạn non nớt (giai đoạn tạo dựng) đến giai đoạn chín muồi (giai đoạn thể hiện). Các thành viên họp lại đánh giá (hay mỗi cá nhân tự đánh giá) để rút kinh nghiệm và bài học cho các hoạt động nhóm sau này. Nhiệm vụ hoàn thành thì nhóm sẽ kết thúc chức năng (các nhóm nghiên cứu, nhóm dự án thường kết thúc như vậy) hay các thành viên có thể xây dựng và tập hợp thành các nhóm mới với mục tiêu mới.

Nếu bạn là một người trưởng nhóm, bạn phải xác định nhóm của bạn đang ở giai đoạn nào, cần làm gì để đưa nhóm đi đến giai đoạn cuối cùng. Công việc của bạn là phải thường xuyên đánh giá về vị trí và vấn đề mà nhóm đang phải đối mặt để điều chỉnh hành động và cách quản lý sao cho phù hợp và đúng với mỗi một thời điểm. Bạn cần chú ý đến các biện pháp sau đây trong từng giai đoạn.

Trong *giai đoạn tạo dựng*, bạn cần sự giao tiếp trực tiếp, thiết lập rõ ràng mục tiêu cho nhóm và cho từng cá nhân.

Trong *giai đoạn bão tố*, bạn cần xây dựng niềm tin và tạo mối quan hệ tốt giữa các thành viên; hỗ trợ đặc biệt cho các thành viên còn thụ động, thiếu tự tin và hoang mang; giải quyết các xung đột và khuyến khích các thái độ tích cực; giúp cho các thành viên hiểu về các giai đoạn phát triển của nhóm và vị trí mà nhóm đang ở để họ hiểu tại sao các vấn đề mà nhóm phải đối mặt lại xảy ra; giúp họ nhận diện các kiểu người và các vai trò khác nhau trong nhóm để từ đó họ sẽ có thái độ và hành vi tốt hơn.

Trong *giai đoạn ổn định*, mặc dù nhóm đã hoạt động tốt nhưng bạn cũng không nên lơ là mà bỏ qua sự giám sát. Bạn nên tiếp tục nhắc nhở và giúp đỡ các thành viên nhận thấy trách nhiệm trong việc cải tiến, sáng tạo để công việc đạt được kết quả tốt nhất có thể. Đây là giai đoạn tốt để bạn lên kế hoạch cho một sự kiện nào đó cho nhóm.

Trong *giai đoạn thể hiện*, bạn có thể bắt đầu nghĩ đến việc ủy quyền, giao phó nhiệm vụ cho các thành viên. Mỗi lần nhóm đạt được một thành quả nào đó, bạn nên tạo ra một sự kiện có tính chất điểm nhấn để tạo cảm hứng cho các thành viên. Giai đoạn này, bạn có thể bắt đầu nghĩ đến các công việc khác và các mục tiêu mới.

Chấp nhận sự khác biệt và nhìn nhận các vai trò khác nhau trong nhóm

Có thể thấy lối suy nghĩ đồng nhất luôn ám ảnh trong mỗi con người chúng ta. Chúng ta không ngừng đánh giá, phán xét hành động của người khác và luôn so sánh mình với người khác: “Tại sao anh ta lại nói nhiều như vậy?”, “Sao cô ta cứ lao vào công việc mà không chịu bỏ thời gian suy nghĩ về công việc, nên có kế hoạch cụ thể cho công việc, lựa chọn cách tốt nhất để hoàn thành công việc một cách hiệu quả hơn chứ”, “chị ấy nên nghĩ đến cảm xúc của người khác”...v.v.. cuối cùng là để áp đặt cái tôi của mình lên người khác. Thực ra, mỗi cá nhân là một tiểu vũ trụ riêng, là một cá thể duy nhất và độc lập. Vì vậy, chúng ta nên chấp nhận sự khác biệt và hiểu chính cái khác biệt đó đã tạo nên sức mạnh cho làm việc nhóm. Nếu bạn hiểu mình thuộc kiểu người nào và các đồng sự của mình thuộc kiểu người nào, bạn sẽ dễ dàng cảm thông, cởi mở và hòa đồng với họ.



Trong quá trình trưởng thành, bạn dần dần nhận thức được kiểu người mà mình thuộc về và bạn cũng có thể nhờ đến sự hỗ trợ của các công cụ đo lường trong ngành tâm lý học để giúp cho bạn điều đó. Nhưng trên thực tế, căn tính cá nhân còn tùy thuộc vào giới tính, tuổi tác, trình độ học vấn, khả năng chuyên môn, vị thế xã hội, nền văn hóa mà họ thuộc về... Để hiểu rõ về bản thân và hiểu về người khác là một quá trình trải nghiệm trong suốt cuộc đời của bạn. Làm việc nhóm là cơ hội cho bạn trải nghiệm quá trình đó. Khi bạn càng hiểu rõ bản thân mình, biết được chắc chắn điều gì là động lực thúc đẩy bạn hành động thì bạn càng biết rõ đường hướng nào, cơ hội nào phù hợp với bạn. Và khi bạn hiểu người khác nhiều hơn, bạn sẽ dễ dàng hòa nhập với mọi người xung quanh. Vì vậy mà ông bà ta đã đúc kết rằng “biết người biết ta, trăm trận trăm thắng”.

Tùy theo tính chất hoạt động của từng nhóm mà có những công việc/vai trò khác nhau. Trong một nhóm học tập, có thể hình dung một số công việc/vai trò như thông tin viên (phụ trách sưu tầm tài liệu), phân tích viên (gợi mở vấn đề trao đổi), cải tiến viên/sáng tạo viên (đưa ra một cách học tập tốt hơn hay chủ đề mới), thúc đẩy viên (quan tâm, khích lệ, giúp đỡ). Trong một nhóm nghiên cứu, có thể hình dung một số vai trò như dữ liệu viên (thu thập dữ liệu), phân tích viên (xử lý dữ liệu), cố vấn viên (góp ý về mặt lý thuyết nghiên cứu cũng như trong suốt quá trình thực hành), tổ chức viên (công việc hành chính, sắp xếp nhân sự), giám sát viên (theo dõi quá trình nghiên cứu).

Nhận thức được sự khác biệt giữa các kiểu người, những điểm mạnh của từng kiểu người để bố trí công việc/vai trò phù hợp với từng kiểu người là công việc quan trọng của nhóm, đặc biệt là người trưởng nhóm. Quá trình xác định và phân công này có thể được điều chỉnh vài lần sao cho nhóm hoạt động ổn định, các công việc được thực hiện nhanh chóng và hiệu quả.

Một số trở ngại thường gặp phải và cách xử lý để nhóm hoạt động hiệu quả



Khi làm việc nhóm, chúng ta thường gặp một số vấn đề khiến cho hoạt động của nhóm không đạt được kết quả như mong muốn ban đầu, tệ hại nhất là có thể dẫn đến sự tan rã nhóm. Sau đây là một số kinh nghiệm được đúc kết để nhóm hoạt động hiệu quả:

+ Vai trò của người trưởng nhóm

Nhóm được thành lập nhưng không ai muốn đứng ra nhận trách nhiệm đầu tàu để điều hành hoạt động của nhóm, kết nối các thành viên trong nhóm và cho rằng khi tham gia vào nhóm thì mỗi cá nhân phải tự giác tham gia. Người viết bài này cũng đã từng tham gia một số nhóm nghiên cứu, ban đầu nhóm thành lập do một cá nhân khởi xướng nhưng rồi người đó không chịu nhận vai trò trưởng nhóm và nhóm cũng không tổ chức bầu chọn ai làm trưởng nhóm. Kết quả là bất kì hoạt động nào trong nhóm nếu như không có ý kiến và quyết định của người khởi xướng thì hoạt động đó thường bị bỏ qua. Và sau đó, qua vài buổi họp nhóm, chẳng ai còn liên lạc với ai. Vì vậy để nhóm hoạt động hiệu quả phải có người trưởng nhóm. Trong một dự án hay đề tài nghiên cứu thì người chủ nhiệm đề tài hay dự án đó là người trưởng nhóm cao nhất. Nếu là một dự án lớn thì từng hợp phần công việc nên có người trưởng nhóm để quản lý công việc của hợp phần đó.

+ Không có mục tiêu chung

Các thành viên trong nhóm rõ ràng là sẽ có những ý kiến khác nhau, dẫn đến những tình huống xung đột. Nếu không có mục tiêu chung, nhóm sẽ rơi vào tình trạng mạnh ai nấy làm, mỗi người một ý kiến không ai chịu ý kiến của ai. Vì vậy, điều quan trọng là tất cả các thành viên trong nhóm đều nhận thức được những mục tiêu chung thay vì chú trọng quan điểm của từng cá nhân và cùng nhau làm việc để cùng nhau đạt được mục tiêu chung đó.



+ Thái độ “dĩ hòa vi quý” và tham gia thụ động

Thái độ này tuy tạo ra bầu không khí ôn hòa trong nhóm nhưng nó cũng khiến cho các thành viên trong nhóm không đưa ra những ý kiến góp ý, chất vấn hay tranh luận vấn đề. Vì muốn làm vừa lòng người khác trong khi bản thân mình chưa thực sự hiểu vấn đề cũng như không đồng tình với vấn đề được nêu ra dẫn đến sự phân công và trách nhiệm công việc mập mờ, không rõ ràng. Thái độ “bằng mặt nhưng không bằng lòng” dễ dẫn đến nguy cơ chia rẽ nhóm. Nhưng tệ hại nhất là một số thành viên không làm gì cả hay chỉ chờ người khác làm trước rồi nường theo hay động viên bằng miệng. Sau một thời gian, những thành viên làm việc tích cực sẽ bắt đầu cảm thấy bất công dẫn đến bất mãn tạo nguy cơ tan rã nhóm.

Ngược lại với tình trạng trên, một số thành viên trong nhóm có khuynh hướng luôn cho ý kiến của mình là tốt nhất và chẳng bao giờ chịu chấp nhận ý kiến của bất kỳ ai khác. Vì tự cho rằng mình giỏi nên các thành viên này chỉ bàn luận với những người mà họ cho là tài giỏi trong nhóm thôi. Đây là yếu tố quan trọng gây ra sự chia rẽ nhóm. Vì vậy, các thành viên cần phải luôn tôn trọng những ý kiến lẫn nhau và trân trọng những đóng góp của người khác.

+ Đùn đẩy trách nhiệm

Do sự thảo luận không dứt điểm, phân chia công việc không phân minh nên ai cũng nghĩ đó là việc của người khác chứ không phải là việc của mình, rồi khi gặp thất bại thì từ chối không dám nhận trách nhiệm về mình hay tìm mọi lý lẽ để đổ trách nhiệm qua cho người khác. Vì vậy, việc phân công vai trò, trách nhiệm phù hợp cho mỗi cá nhân phải được minh bạch, rõ ràng và mỗi thành viên khi nhận công việc phải cam kết hoàn thành công việc đúng tiến độ theo kế hoạch.

+ Không xác lập các quy tắc ứng xử ngay từ đầu

Cần hiểu rõ rằng các thành viên trong nhóm được xem là những cá nhân đặc biệt với những kinh nghiệm, quan điểm, kiến thức khác nhau. Mục đích thành lập nhóm chính là để tận dụng lợi thế của sự khác biệt đó. Nhưng nếu không xác lập những quy tắc ứng xử trong nhóm ngay từ đầu có thể dẫn đến những xung đột hay mâu thuẫn trong nhóm. Vì vậy, cách ứng xử giao tiếp trong nhóm phải cởi mở, trung thực và tôn trọng. Để hợp tác hiệu quả, các thành viên trong nhóm cần hiểu và tôn trọng năng lực, quan điểm và hành động của nhau để giảm thiểu xung đột, đảm bảo hoạt động của nhóm được suôn sẻ và nâng cao năng suất. Các thành viên được tự do bày tỏ suy nghĩ, ý kiến và các giải pháp tiềm năng để giải quyết vấn đề. Mọi người đều cảm thấy được lắng nghe và thấu hiểu. Tránh những cảm xúc tiêu cực, đổ kị hoặc ác ý. Không nên sử dụng những ngôn từ mang tính chỉ trích, đổ lỗi cho người khác.

+ *Thiếu sự kiểm tra và cải thiện các quy trình, hoạt động thực tiễn và sự tương tác của các thành viên trong nhóm*

Kiểm tra và cải thiện là một trong những mắt xích quan trọng để đảm bảo tiến độ thực hiện mục tiêu chung của nhóm. Ở mắt xích này người trưởng nhóm đóng vai trò rất quan trọng. Người trưởng nhóm không chỉ kiểm tra, đánh giá tiến độ và chất lượng của công việc mà còn sớm nhận ra những vấn đề đang/sẽ gây cản trở cho công việc, những tác động khách quan đến những nỗ lực, khả năng và chiến lược của nhóm cũng như những mâu thuẫn tồn tại âm ỉ trong nhóm. Một khi đã nhận rõ các vấn đề thì phải nhanh chóng tìm cách giải quyết càng sớm càng tốt để không làm ảnh hưởng đến mục tiêu chung của nhóm.

Tác giả: **ThS. Vũ Thị Thu Thanh**, Viện Khoa học xã hội vùng Nam bộ. Mời bạn đọc liên hệ với tác giả qua địa chỉ email "thuthanhvu at vjsonline dot org".

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1.Mind Tools Editorial Team. *Forming, Storming, Norming and Performing: Understanding the Stages of Team Formation*.https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm
- 2.Mind Tools Editorial Team. *The Margerison-McCann Team Management Profile*.
https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_58.htm
- 3.Mind Tools Editorial Team. *Myers-Briggs Personality Testing*.https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_51.htm
- 4.Thanh Xuân dịch). "Hướng tới một nền khoa học mạnh", *Tia sáng*, ngày 08/12/2015.

Đăng bài: 02/29/2016

Tag:

Nguồn: <http://www.strategies.com>