



BÀI 6:

KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM



MỤC TIÊU BÀI HỌC

- Hiểu biết những kiến thức cơ bản về khái niệm nhóm, quy luật phát triển nhóm.
- Biết cách giải quyết các mâu thuẫn nhóm.
- Biết cách thành lập nhóm.
- Hiểu và vận dụng được các phương pháp làm việc nhóm.
- Biết cách đánh giá hiệu quả hoạt động của nhóm.



NỘI DUNG BÀI HỌC

- 1. Khái niệm nhóm, lợi ích của làm việc theo nhóm.**
- 2. Các yếu tố cần thiết để nhóm làm việc hiệu quả.**
- 3. Các giai đoạn phát triển nhóm.**
- 4. Trách nhiệm cá nhân trong công việc nhóm.**
- 5. Vấn đề giao tiếp giữa các thành viên nhóm.**
- 6. Phương pháp thành lập nhóm.**
- 7. Phương pháp giải quyết vấn đề theo nhóm.**
- 8. Giải quyết mâu thuẫn nhóm.**
- 9. Đánh giá hiệu quả làm việc nhóm.**



1. KHÁI NIỆM NHÓM, LỢI ÍCH CỦA LÀM VIỆC NHÓM

Nhóm là gì?

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.

Khi con người hợp tác với nhau, chia sẻ và hỗ trợ, bổ sung cho nhau thì có thể hoàn thành được nhiều việc hơn và tốt hơn là khi mỗi người làm việc riêng rẽ.





2. CÁC YẾU TỐ CẦN THIẾT ĐỂ NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

**Mục đích
purpose**

**Vị trí
position**

**Quyền hạn
power**

**Kế hoạch
plan**

**Con người
people**



2. CÁC YẾU TỐ CẦN THIẾT ĐỂ NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

MỤC ĐÍCH (PURPOSE)

Tại sao lại sử dụng nhóm?

Bạn mong đợi gì ở nhóm?

Mục đích chung của các nhóm là đưa những người có công việc liên quan và độc lập vào để hợp tác trong công việc nhằm đạt được những mục tiêu của cá nhân, bộ phận và tổ chức



2. CÁC YẾU TỐ CẦN THIẾT ĐỂ NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

VỊ TRÍ (POSITION)

- Ai chọn người tham gia vào từng nhóm?
- Các nhóm báo cáo cho ai?
- Mối quan hệ giữa các nhóm như thế nào?





2. CÁC YẾU TỐ CẦN THIẾT ĐỂ NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

QUYỀN HẠN (POWER)

- Phạm vi công việc của mỗi nhóm là gì?
- Nhóm sẽ làm việc về những vấn đề có ảnh hưởng đến toàn thể tổ chức?
- Nhóm sẽ tập trung vào một lĩnh vực giới hạn nhất định?
- Nhóm có quyền tự quyết định tới đâu?





2. CÁC YẾU TỐ CẦN THIẾT ĐỂ NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

KẾ HOẠCH (PLAN)

- 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?
- Các thành viên cống hiến cho nhóm trong bao lâu?



2. CÁC YẾU TỐ CẦN THIẾT ĐỂ NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

CON NGƯỜI (PEOPLE)

- Chính con người tạo ra nhóm – sự thành công hay thất bại của nhóm phụ thuộc vào con người.
- Cần biết rõ kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm và khả năng của mỗi người trong nhóm.
- Lựa chọn các thành viên của nhóm để tạo ra sự phù hợp với mục đích, vị trí, quyền hạn và kế hoạch đã đặt ra.





3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM



3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM

Mỗi nhóm đều trải qua một chu trình phát triển:

- Giai đoạn hình thành
- Giai đoạn biến động
- Giai đoạn chuẩn hóa
- Giai đoạn hoạt động





3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM

GIAI ĐOẠN HÌNH THÀNH

Đây là giai đoạn mọi người đều phấn chấn, hào hứng và có cảm giác về sức mạnh. Các thành viên phải làm quen với nhau trước khi làm những việc quan trọng của nhóm.





3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM

GIAI ĐOẠN BIẾN ĐỘNG

Ở giai đoạn này, những mâu thuẫn về kinh nghiệm, tính cách,... bắt đầu xuất hiện. Sự “khác nhau” giữa các thành viên trong nhóm trở thành điều hiển nhiên. Trong giai đoạn này sẽ có nhiều ý kiến theo những chiều hướng khác nhau được đưa ra.





3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM

GIAI ĐOẠN CHUẨN HÓA

Là giai đoạn phải “xuất phát thực tế”. Các chuẩn mực dần hình thành thông qua sự đồng thuận.

Sau khi tranh luận và thể hiện sự khác biệt, các thành viên nhóm học cách hiểu biết lẫn nhau. Sức mạnh hay sự yếu kém thực sự trở nên rõ ràng và nhóm sẽ bắt đầu hình thành khuôn khổ.





3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM

GIAI ĐOẠN HOẠT ĐỘNG

Là giai đoạn “hiệp lực”. Nhóm sẽ phát triển và lớn mạnh. Các mối quan hệ rõ ràng và sự đồng thuận 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.



3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM

Nhận biết các dấu hiệu qua từng giai đoạn phát triển của nhóm





3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM

GIAI ĐOẠN HÌNH THÀNH NHÓM

Các dấu hiệu cảnh báo	Hành động của người lãnh đạo
<ul style="list-style-type: none">- Im lặng, ít trao đổi- Đặt câu hỏi về mục đích nhóm- Lòng tin và sự tận tâm thấp- Thử thách những người lãnh đạo- Không tập trung suy nghĩ- Không nhất trí với các vấn đề- Thắc mắc quá nhiều- Không ai chịu trách nhiệm về hành động- Tìm những giải pháp đơn giản- Không dự tính những vấn đề khó khăn	<ul style="list-style-type: none">- Giải thích mục đích của nhóm- Đưa ra lời khẳng định vấn đề rõ ràng- Xác lập mục tiêu, thời gian biểu...- Chọn từng thành viên một- Duy trì trạng thái khẩn trương- Chấp nhận các quy tắc bàn tròn với các cuộc họp- Hướng dẫn cho các thành viên gặp rắc rối bên ngoài cuộc họp- Bám sát các nhiệm vụ



3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM

GIAI ĐOẠN BIẾN ĐỘNG CỦA NHÓM

Các dấu hiệu cảnh báo	Hành động của người lãnh đạo
<ul style="list-style-type: none">- 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	<ul style="list-style-type: none">- Khuyến khích đưa ra những quan điểm khác nhau- Tập trung vào thời gian và mục tiêu- Chia nhỏ những vấn đề lớn- Tìm kiếm những thành công nhỏ- Hướng dẫn từng thành viên- Cho phép có xung đột



3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM

GIAI ĐOẠN CHUẨN HÓA

Các dấu hiệu cảnh báo	Hành động của người lãnh đạo
<ul style="list-style-type: none">- Các cuộc tranh luận diễn ra không có lý do- Trút giận lên những người lãnh đạo và quản lý nhóm- Các cuộc hội đàm được thay thế cho hành động- Các nhóm nhỏ đi theo hướng riêng của mình- Những vấn đề không lường trước, phá vỡ động lực phát triển nhóm	<ul style="list-style-type: none">- Thử thách nhóm để tiến hành phân tích giải quyết nhằm tìm ra bất đồng- Chuyển từ lãnh đạo chỉ đạo sang lãnh đạo khuyến khích, ủng hộ- Chia sẻ nhiệm vụ lãnh đạo- Kêu gọi các thành viên chia sẻ trách nhiệm- Bám sát những mục tiêu và thời gian biểu đề ra



3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM

GIAI ĐOẠN HOẠT ĐỘNG

Các dấu hiệu cảnh báo	Hành động của người lãnh đạo
<ul style="list-style-type: none">- 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	<ul style="list-style-type: none">- Cho phép nhóm hình thành một chương trình riêng- Tăng cường các cuộc họp đều đặn- Thường xuyên diễn thuyết- Tham gia những dự án lớn- Chuyển dần sang cơ chế nhóm tự quản lý



4. TRÁCH NHIỆM CỦA CÁ NHÂN TRONG CÔNG VIỆC NHÓM

- 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.
- Trách nhiệm cá nhân giúp thành viên chủ động trong các công việc liên quan, qua đó góp phần thúc đẩy hiệu quả làm việc, hướng đến mục tiêu chung của nhóm.





4. TRÁCH NHIỆM CỦA CÁ NHÂN TRONG CÔNG VIỆC NHÓM

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,...
- Thể hiện khả năng ứng phó:
- Thể hiện quyền thành viên của mình:
- Thể hiện có bản lĩnh:
- Kết thúc công việc được giao đúng hạn.





5. VẤN ĐỀ GIAO TIẾP GIỮA CÁC THÀNH VIÊN TRONG NHÓM

- Vấn đề giao tiếp giữa các thành viên nhóm cần được chú trọng để xây dựng tình đoàn kết trong nhóm.
- Các thành viên trong nhóm cần biết trao đổi thông tin với nhau một cách rõ ràng và chính xác, tạo dựng được mối quan hệ tốt đẹp, xây dựng lòng tin, hợp tác chia sẻ giữa các thành viên.





5. VẤN ĐỀ GIAO TIẾP GIỮA CÁC THÀNH VIÊN TRONG NHÓM

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
- 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 trên diễn đàn trước khi bạn gửi nội dung đi. Ngôn ngữ viết nếu không cẩn thận thì rất dễ gây hiểu nhầm. Hãy cố gắng viết thật rõ ràng.
- Nên trả lời nếu nhận được 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 cần làm theo ước đặt tên chung.



5. VẤN ĐỀ GIAO TIẾP GIỮA CÁC THÀNH VIÊN TRONG NHÓM

Thể hiện sự hợp tác trong công việc nhóm

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.



5. VẤN ĐỀ GIAO TIẾP GIỮA CÁC THÀNH VIÊN TRONG NHÓM

Một số lời khuyên về tinh thần hợp tác

- 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, đúng hạn mà nhóm đã thông qua.
- Không dùng ngôn ngữ phê phán, 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.



5. VẤN ĐỀ GIAO TIẾP GIỮA CÁC THÀNH VIÊN TRONG NHÓM

- Tôn trọng ý kiến của thành viên khác, nên đánh giá khách quan ý kiến của họ.
- 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 ý tưởng là không phù hợp với nhóm.
- Hiểu được để hợp tác cần có sự thỏa hiệp.
- Hành động và phát ngôn hướng tới mục đích chung của nhóm



6. PHƯƠNG PHÁP THÀNH LẬP NHÓM

Thường có những phương pháp thành lập nhóm sau:

- Nhóm được thành lập do có sự phân công: Thông thường với phương pháp này người cấp trên khi giao nhiệm vụ sẽ mời và phân công luôn các thành viên của nhóm. Sau khi nhóm thành lập và ngồi lại với nhau sẽ bầu chọn trưởng nhóm.
- Nhóm được thành lập do tự phát: Nhóm thành lập kiểu này thường là nhóm có các thành viên chung sở thích, cùng yêu thích một công việc nào đó hoặc đôi lúc họ cảm thấy hợp nhau nên tạo thành một nhóm để cùng làm việc hoặc đơn giản chỉ là để giao lưu chia sẻ kinh nghiệm.



7. PHƯƠNG PHÁP GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ THEO NHÓM

Một số phương pháp giải quyết vấn đề:

- Vận dụng tư duy sáng tạo để giải quyết vấn đề
- Mô hình sáng tạo của Osborn
- Phương pháp Brainstorming
- ...





8. GIẢI QUYẾT MÂU THUẪN NHÓM

Trong quá trình làm việc nhóm, tất yếu sẽ nảy sinh nhiều mâu thuẫn vì nhóm là sự tập hợp của những con người có xuất phát điểm khác nhau với những tính cách, những quan niệm, v.v. khác nhau

- Nguồn gốc mâu thuẫn trong nhóm xuất phát từ các thành viên yêu cầu sự giúp đỡ; giải quyết các vấn đề; kiểm soát các vấn đề; cách làm việc của cá nhân; áp lực thời gian; khối lượng công việc, v.v.
- Cách thức mà các thành viên thông báo, truyền đạt thông tin với thành viên khác (vấn đề giao tiếp) là nguồn gốc sâu xa nhất của mâu thuẫn trong nhóm
- Mâu thuẫn sẽ càng bùng lên khi các thành viên hiếu thắng, công kích lẫn nhau, tránh bị ảnh hưởng của nhau và cố gắng lãnh đạo nhóm



8. GIẢI QUYẾT MÂU THUẦN NHÓM

GIẢM THIỂU MÂU THUẦN NHÓM

- Các thành viên cần biết kiểm chế phán xét, thừa nhận sự đóng góp của một cá nhân nào đó, giải quyết vấn đề công bằng và cởi mở
- Các thành viên phải được trang bị các kỹ năng cơ bản:
- Đặt câu hỏi “chúng ta sẽ làm như thế nào?” Bằng cách khuyến khích các thành viên đánh giá định kỳ “tinh thần nhóm” của họ.
- Yêu cầu cao về chất lượng công việc và nhịp độ làm việc nhanh tạo cơ hội hợp tác và giảm nguy cơ mâu thuẫn
- Đặt ra những quy định về cách ứng xử.
- Để nhóm tự xếp hạng các thành viên theo tiêu chí đã chọn như năng suất, chất lượng, sự hợp tác, kiến thức và sự hữu ích.



9. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ LÀM VIỆC NHÓM

Đối với thành viên:

- Để từng thành viên thấy được ưu điểm, nhược điểm của bản thân từ đó phát huy (hoặc cải thiện) những ưu nhược điểm đó;
- Những thành viên có thành tích tốt được ghi nhận và khen thưởng kịp thời;
- Tạo cơ hội để các thành viên bày tỏ quan điểm, suy nghĩ và đề xuất cá nhân;
- Tạo cơ hội để các thành viên hiểu biết hơn về nhau.

Đối với trưởng nhóm:

- Thấy được kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc của mỗi thành viên để điều chỉnh công việc cho phù hợp;
- Thấy được kết quả làm việc của thành viên đóng góp vào mục tiêu chiến lược của tổ chức, từ đó có chế độ ưu đãi phù hợp;
- Tìm được những góp ý của mỗi thành viên nhằm phát triển nhóm.
- Khi đánh giá về mức độ thực hiện của nhóm, nên yêu cầu mỗi thành viên cho ý kiến về các chỉ tiêu đã đặt ra đã được xử lý như thế nào. Nếu phương pháp làm việc được cải tiến, các kết quả đó có thực tế hay không.



9. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ LÀM VIỆC NHÓM

✓ Việc đánh giá kết quả có quyết định trực tiếp tới quyền lợi của các thành viên trong nhóm. Vì thế, việc đánh giá cần phải chính xác và thiết thực. Cần đề ra những tiêu chuẩn rõ ràng, căn cứ vào bản mô tả công việc hoặc đầu mục công việc đã phân công cho các thành viên để đánh giá. Ví dụ:

- Tài chính: Chi phí thực tế; lỗ, lãi so với dự kiến.
- Thời gian: Tiến độ thực hiện so với kế hoạch đã đề ra.
- Chất lượng: Tính hiệu quả của công việc, (độ chính xác, độ bền của sản phẩm, uy tín của dịch vụ...).
- Sự tiến triển: Khả năng phát triển tiếp theo.



9. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ LÀM VIỆC NHÓM

- ✓ Việc đánh giá kết quả làm việc nhóm có thể được tiến hành theo cách cấp trên đánh giá cấp dưới, nhóm trưởng đánh giá các thành viên và các thành viên đánh giá lẫn nhau.
- ✓ Phải quán triệt tinh thần xây dựng khi đánh giá kết quả làm việc nhóm. Việc đánh giá là nhằm mục đích thúc đẩy nhóm làm việc hiệu quả hơn, tạo động lực để nhóm làm việc tốt hơn.
- ✓ Nếu việc đánh giá nhóm không dựa theo những tiêu chuẩn khách quan, chính xác, công bằng, trung thực thì nhóm sẽ có nguy cơ phải đối mặt với hàng loạt mâu thuẫn mới.