

KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

GV: NGUYỄN THỊ XUÂN ANH

THÁNG 3 NĂM 2019

NỘI DUNG

1. KHÁI NIỆM

1. Khái niệm
2. Các hình thức nhóm

2. Ý NGHĨA CỦA LÀM VIỆC NHÓM

1. Phân công công việc
2. Quản lý và kiểm soát công việc
3. Giải quyết vấn đề và ra quyết định
4. Thu thập thông tin và các ý tưởng
5. Xử lý thông tin
6. Phối hợp, tăng cường sự tham gia và cam kết
7. Đàm phán và giải quyết xung đột
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
9. Nhận được sự giúp đỡ trong việc thực hiện mục tiêu cụ thể
10. Chia sẻ, thông cảm khi cùng tạo nên một thành quả lao động cụ thể

NỘI DUNG

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

1. Các tiêu chí đánh giá nhóm làm việc hiệu quả
2. Các giai đoạn tiếp cận và chuẩn bị làm việc nhóm
 - a. *Giai đoạn lập kế hoạch*
 - b. *Giai đoạn thực hiện*

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

1. Yếu tố nội tại
2. Yếu tố ngoại tại

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

1. Yếu tố tâm lý của các thành viên trong nhóm
2. Xác định mục tiêu nhóm thiếu rõ ràng
3. Quy chế làm việc nhóm không chặt chẽ, sự phối hợp giữa các thành viên lỏng lẻo

NỘI DUNG

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

1. Đối với các cá nhân
2. Đối với tổ chức nhóm

NỘI DUNG CHI TIẾT

1. KHÁI NIỆM

1. Khái niệm:

- Xuất phát từ quan niệm “trí tuệ tập thể bao giờ cũng sáng suốt hơn trí tuệ của mỗi cá nhân” □ 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.

2. Các hình thức nhóm

- Có 2 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 □ 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:

1. Phân công công việc:

- Mục tiêu để phân công công việc và phối hợp công việc □ 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. 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.
- 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

□ Công việc sẽ được tiến hành trôi chảy và đồng bộ, có sự phối hợp nhịp nhàng

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.
- Thông qua hoạt động nhóm sẽ thống nhất các nội dung, vấn đề về một mối, 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. Ý NGHĨA CỦA LÀM VIỆC NHÓM (tt):

4. Thu thập thông tin và các ý tưởng:

- 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.
- 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.

5. Xử lý thông tin:

- 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

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

2. Ý NGHĨA CỦA LÀM VIỆC NHÓM (tt):

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.
- Mặt khác trong trường hợp các quan điểm trái chiều, 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.

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

- Làm việc nhóm đáp ứng được nhu cầu quan hệ xã hội
- 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.

2. Ý NGHĨA CỦA LÀM VIỆC NHÓM (tt):

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

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
- 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

1. Các tiêu chí đánh giá nhóm làm việc hiệu quả:

- Sự cam kết làm việc hiệu quả của mỗi thành viên. Các thành viên chủ động hoàn thành nhiệm vụ trong nhóm
- Mọi vấn đề kết luận đều có sự thỏa thuận thông qua nhất trí hoặc biểu quyết. Trường hợp có xung đột phải được giải quyết dựa trên sự nhất trí của đa số các thành viên □ Xung đột 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
- Giao tiếp trong nhóm hiệu quả phải 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
- 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
- Giữa các thành viên có sự chia sẻ tầm nhìn, chia sẻ trách nhiệm, chia sẻ mức độ đáp ứng.

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

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

a. Giai đoạn lập kế hoạch:

- nhằm chuẩn bị các điều kiện, nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện làm việc nhóm
- cần lựa chọn nhóm trưởng
- 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.
- 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 tiến hành, yêu cầu công việc....

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. CÁC GIAI ĐOẠN HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ (tt):

2. Các giai đoạn tiếp cận và chuẩn bị làm việc nhóm (tt):

b. Giai đoạn thực hiện

- 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.
- Mỗi thành viên sẽ thể hiện bản thân (khả năng đóng góp về công việc của nhóm) □ xây dựng các nguyên tắc làm việc, tạo sự đồng thuận chung trong tiếp cận và thực hiện các nhiệm vụ.
- Cũng xác định trách nhiệm của mỗi thành viên đối với kết quả chung.

3. CÁC GIAI ĐOẠN HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ (tt):

2. Các giai đoạn tiếp cận và chuẩn bị làm việc nhóm (tt):

b. Giai đoạn thực hiện (tt)

- 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 thảo luận tìm ý tưởng □ các thành viên trong nhóm sẽ phân công nhiệm vụ □ 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 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 □ 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
 - 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).

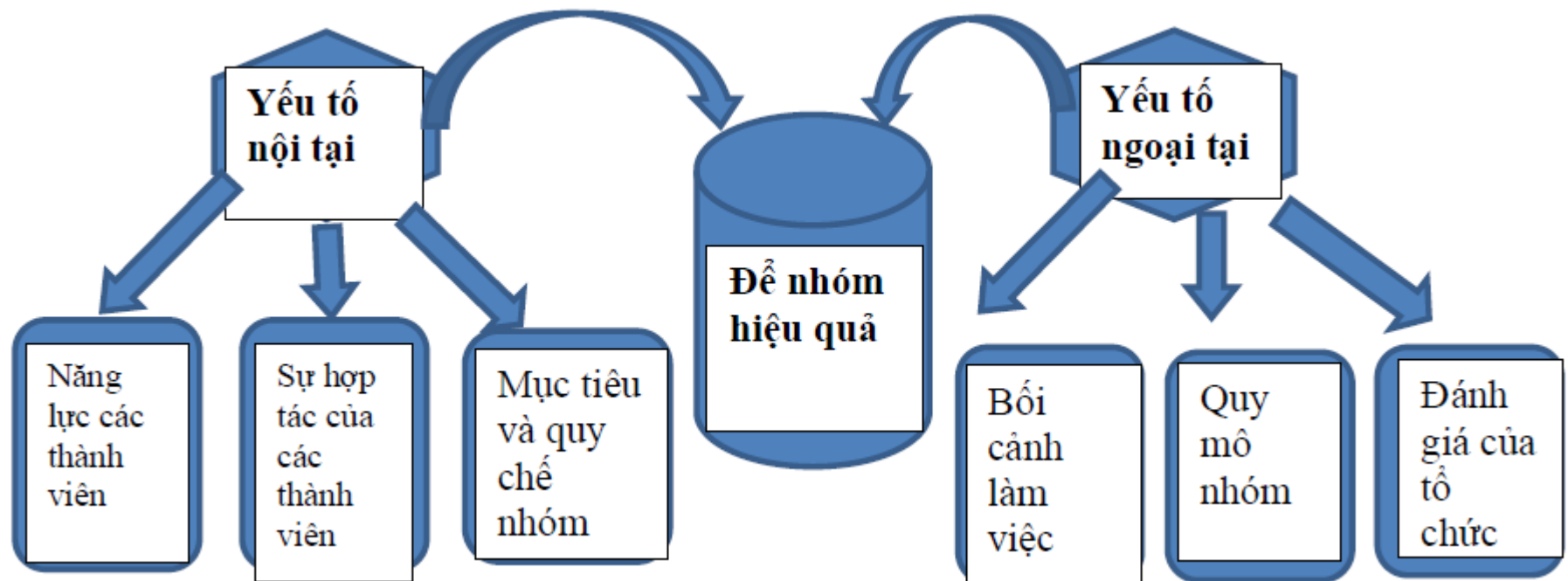
1. Yếu tố nội tại

- Là yếu tố có tính chủ quan (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...)

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...

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



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

1. Yếu tố tâm lý của các thành viên trong nhóm

Mô hình thể hiện những trạng thái khác nhau của các thành viên khi bắt đầu hình thành nhóm.



NGÔI NHÀ THAY ĐỔI

SỰ THỎA MÃN	SỰ DO DỰ
SỰ TỪ CHỐI	SỰ THAY ĐỔI

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

1. Yếu tố tâm lý của các thành viên trong nhóm

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.

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

1. Yếu tố tâm lý của các thành viên trong nhóm (tt)

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. CÁC YẾU TỐ CẢN TRỞ HIỆU QUẢ LÀM VIỆC NHÓM (tt)

2. 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. CÁC YẾU TỐ CẢN TRỞ HIỆU QUẢ QUẢ LÀM VIỆC NHÓM (tt)

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

- 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

1. Đối với các cá nhân:

- Lắng nghe:

- Kỹ năng này phản ánh sự tôn trọng (hay xây dựng) ý kiến giữa các thành viên
- 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, thái độ lắng nghe với sự quan tâm thực sự.

- 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.

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

1. Đối với các cá nhân (tt):

- Thuyết phục:

- Các thành viên phải trao đổi, suy xét những ý tưởng đã đưa ra. Đồng thời 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.

- Tôn trọng:

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

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

1. Đối với các cá nhân (tt):

- 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.

- Sẻ chia:

- Việc tham khảo ý kiến của người khác và sẵn sàng nhận sự sẻ chia của các thành viên khác trong nhóm là điều rất 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

- Phối hợp:

- Đây là kỹ năng rất quan trọng trong quá trình làm việc nhóm. 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. CÁC KỸ NĂNG CẦN CÓ ĐỂ LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

a. Các kỹ năng chung trong tổ chức nhóm:

- Thiết kế nhóm làm việc

- Tiến hành thiết kế nhóm làm việc 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:

- Xác định mục tiêu, quyền hạn và thời gian tồn tại nhóm □ 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 □ 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

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

a. Các kỹ năng chung trong tổ chức nhóm:

- Thiết kế nhóm làm việc (tt)

- Xác định tiêu chí đánh giá □ thống nhất các tiêu chí đánh giá công việc trên cả phương diện năng lực, phẩm chất và hiệu quả công việc, đảm bảo sự công bằng đối với từng thành viên, 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, lựa chọn các thành viên phù hợp với nhiệm vụ của nhóm. Những người có các phẩm chất sau đây phù hợp với hoạt động nhóm:
 - Thăng tiến, trung thực;
 - Biết từ chối những lời đề nghị khi quỹ thời gian làm việc của họ đã bị sử dụng hết;
 - Chuyen 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 đe 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.

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

a. Các kỹ năng chung trong tổ chức nhóm (tt)

- 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)
- 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*: theo số đông hoặc số có uy tín trong nhóm, áp đặt các thành viên còn lại theo quan điểm, hướng giải quyết của mình.

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

a. Các kỹ năng chung trong tổ chức nhóm (tt)

- Kỹ năng giải quyết xung đột

- *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 □ không hài lòng nhưng đành chấp nhận
- *Biện pháp nhường nhịn*: xoa dịu sự căng thẳng, giải quyết căn bản mối quan hệ hơn là đáp ứng yêu cầu công việc.
- *Biện pháp hợp tác “cộng hòa”*: hướng về 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.

- 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

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

a. Các kỹ năng chung trong tổ chức nhóm (tt)

- Kỹ năng giải quyết xung đột (tt)

- 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.

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

a. Các kỹ năng chung trong tổ chức nhóm (tt)

- 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: địa điểm, thời gian, phương tiện, công cụ cần thiết (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).

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

a. Các kỹ năng chung trong tổ chức nhóm (tt)

- Kỹ năng tổ chức cuộc họp nhóm

- Triển khai cuộc họp: 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
 - Để 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: nêu yêu cầu cần đạt được; lần lượt triển khai từng nội dung đã được xây dựng trong bảng kế hoạch.

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

a. Các kỹ năng chung trong tổ chức nhóm (tt)

- Kỹ năng tổ chức cuộc họp nhóm (tt)

- Thảo luận và ra quyết định trong nhóm: Đây là bước quan trọng nhất quyết định kết quả của cuộc họp □ phải huy động được sự tham gia của tất cả các thành viên với một tinh thần tích cực, hợp tác.
 - 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.

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

a. Các kỹ năng chung trong tổ chức nhóm (tt)

- Kỹ năng tổ chức cuộc họp nhóm (tt)

- 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.

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

a. Các kỹ năng chung trong tổ chức nhóm (tt)

- Kỹ năng tổ chức cuộc họp nhóm (tt)

- 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
 - *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.
 - *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.
 - *Ra quyết định trên tình thần 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 tinh thần trách nhiệm.

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

a. Các kỹ năng chung trong tổ chức nhóm (tt)

- Kỹ năng tổ chức cuộc họp nhóm (tt):

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 hieu 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.

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

a. Các kỹ năng chung trong tổ chức nhóm (tt)

- Kỹ năng tổ chức cuộc họp nhóm (tt):

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

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

Phương pháp cây vấn đề

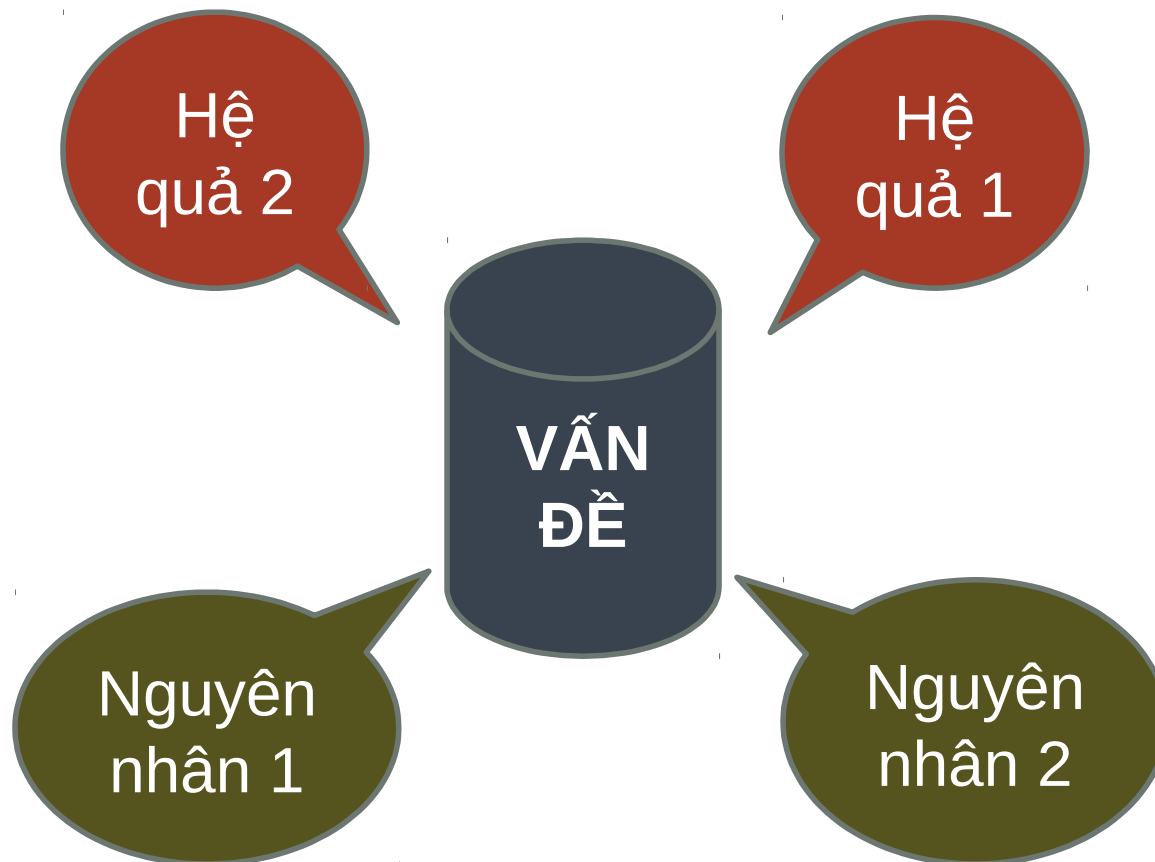
- Đây là phương pháp giúp chúng ta phân tích sâu, toàn diện và logic vấn đề đang diễn ra để tìm nguyên nhân gốc rễ và nhận thức được hậu quả của vấn đề đó.
- Phương pháp này ứng dụng hữu hiệu khi liệt kê được nhiều vấn đề mà nhóm đang phải giải quyết.
- Ngoài mục đích phân tích vấn đề để tìm nguyên nhân, 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.

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

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

Phương pháp cây vấn đề



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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

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

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.

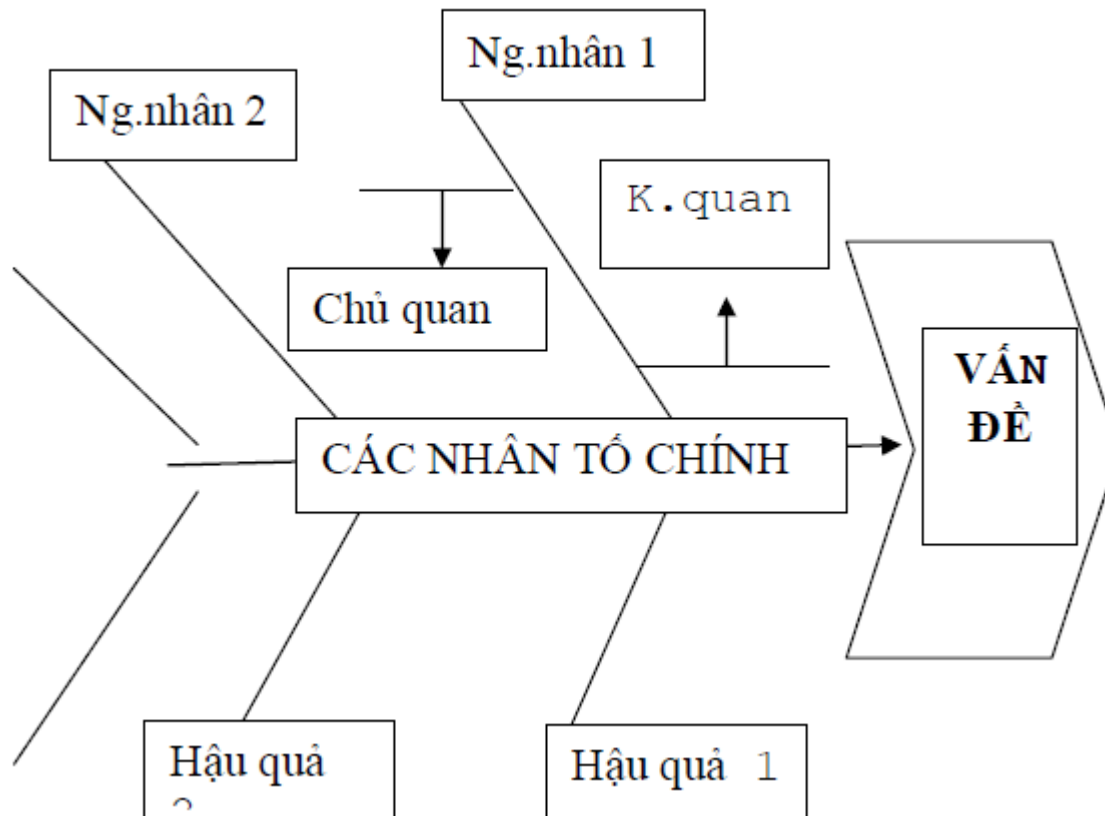
6. CÁC KỸ NĂNG CẦN CÓ ĐỂ LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

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

Phương pháp khung xương cá

Mô hình khung xương cá



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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

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

Phương pháp “Bể cá vàng”

- 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.
- 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.

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

b. Một số phương pháp sử dụng trong làm việc nhóm (tt)

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

2. Đối với tổ chức nhóm (tt):

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

- Nguy 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 (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.

CÂU HỎI

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

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.

