Phần 5: Làm việc nhóm

Xây dựng nhóm và làm việc nhóm

- Khái niệm team
- Tại sao phải hình thành team
- Lợi ích của team
- Những vai trò trong team
- Những giai đoạn phát triển của một team
- Thế nào là những team hoạt động tốt
- Kỹ năng giao tiếp trong team
- Mâu thuẫn trong team và cách khắc phục
- Khắc phục thờI kỳ trì trệ trong team

Khái niệm nhóm

- Bất luận làm nghề nghiệp nào, chúng ta cũng sẽ phải đóng góp cho một team nào đó.
- Team hiện diện khắp nơi trong môi trường làm việc hiện đại.
-
- Nhiều cấp quản lý kết hợp những cá nhân từ một hay nhiều đơn vị khác nhau trong cùng một tổ chức để làm thành những team có hiệu năng cao.

Khái niệm nhóm

- “Một team là một nhóm người có kỹ năng bổ túc cho nhau mà cùng tham gia vào một mục đích chung của nhóm.”
- Một team cần có số lượng thành viên vừa phải, khoảng từ 6 đến 20.

Tại sao phải hình thành nhóm

- Để có thể hoàn tất những dự án lớn
- Để có thể triển khai được nhiều giải pháp
- Dễ phát hiện được những khiếm khuyết trong một giải pháp
- Xây dựng được những quan hệ đồng nghiệp tốt với nhau nơi làm việc

Lợi ích của nhóm

- Ngoài 4 lợi ích chính đã nêu, team còn có một số lợi ích sau đây:

  Tạo cơ hội tiếp cận nhiều quan điểm khác nhau

- Mỗi thành viên được tiếp xúc với nhiều ý tưởng khác nhau mà các thành viên khác có
  - Học được nhiều cách tiếp cận vấn đề khác nhau.

- Phát triển những kỹ năng truyền thông, kỹ năng làm việc với con người.

- Thông qua sự làm việc trong nhóm, mỗi thành viên có thể học được:
  - Cách lắng nghe một cách tích cực và hữu hiệu những thành viên khác
  - Diễn đạt một cách hữu hiệu
  - Cung cấp những phản hồi chân thực đến cho các thành viên khác trong nhóm.

Lợi ích của nhóm

- Phát triển khả năng suy nghĩ có phê phán và các kỹ năng đánh giá.
  - Các thành viên thường phải dùng những kỹ năng này để đánh giá những vấn đề phức tạp của những đề án và từ đó lập ra những giải pháp và những kế hoạch.
- Phát triển kỹ năng giải quyết xung đột.
- Những team luôn luôn có những xung đột (conflict), nhưng với sự rèn luyện đúng đắn về kỹ năng giao tiếp, các thành viên có thể học được những cách giải quyết những xung đột.

Những vai trò trong nhóm

- Trong team có những vai trò (role) như thế nào là tùy thuộc vào từng đề án.
- Mỗi team có quyền tự do xác định các vai trò, nhưng có hai nguyên tắc quan trọng:
  - Mỗi người đồng ý với nhau về các vai trò
  - Mỗi người hài lòng về vai trò của mình

Team leader

- Hầu hết mọi nhóm thường có một trưởng nhóm. Người trưởng nhóm sẽ chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ đề án.
- Quyền hạn và vai trò của trưởng nhóm không nên quá lớn
- Trưởng nhóm thường chịu trách nhiệm đặt ra chương trình hành động căn bản, tổ chức các cuộc họp, theo dõi tiến độ và giao lưu với các thành viên.
- Mặc dù trưởng nhóm có thể đề xuất một tiến trình hành động, nhưng trưởng nhóm phải được nhóm đồng ý với đề xuất đó.
- Nếu nhóm muốn thực hiện theo một tiến trình khác, trưởng nhóm phải sẵn sàng dung hòa.

Các giai đoạn phát triển của team

- Team thường phát triển qua 4 giai đoạn:
  - Giai đoạn hình thành (forming stage)
    - Đây là giai đoạn "tuần trăng mật" khi các thành viên mới làm quen với nhau.
  - Giai đoạn bão táp (storming stage)
    - Các xung đột bắt đầu xuất hiện khi các thành viên bắt đầu làm việc với nhau và biểu lộ những bất đồng trong cách làm việc. Nhưng đây là một giai đoạn then chốt cho team vì thông qua giai đoạn này team sẽ học được cách làm việc với nhau.
  - Giai đoạn xác lập (norming stage)
    - Team đi vào giai đoạn mà các nguyên tắc làm việc và ứng xử căn bản của team đã được xác lập và các thành viên đã học được cách làm việc với nhau.
  - Giai đoạn hiệu quả (performing stage)
    - Lúc này, nhóm đi vào ổn định như một nhóm làm việc có hiệu quả và hoàn tất tốt hầu hết những công việc được giao.

Thảo luận

- Nhóm 5-7 thành viên
- Thời gian: 15-20 phút

Theo bạn, các yếu tố nào là thiết yếu để hoạt động nhóm đạt hiệu quả?

Cuộc họp đầu tiên của nhóm

- Mục đích của cuộc họp đầu tiên là
  - Xác lập những nguyên tắc căn bản (ground rules) về cách mà team vận hành
  - Xác định những mục tiêu của team.

- Cuộc họp đầu tiên nên có những đề mục sau trong chương trình nghị sự:
  - Tự giới thiệu
  - Phát biểu những mục tiêu của đề án

Cuộc họp đầu tiên của nhóm

- Đặt tên nhóm công tác.
- Thiết lập kế hoạch công tác và gán công việc cho mỗi thành viên
- Đặt ra các nguyên tắc căn bản
  - Những nguyên tắc căn bản để triển khai công việc, nguyên tắc khi hội họp và những nguyên tắc liên quan đến cách giải quyết xung đột.

Thế nào là những team hoạt động tốt

- Những team hoạt động tốt thường có chung những dấu hiệu sau đây:
  - Mỗi thành viên tham gia đầy đủ và nhiệt tình vào công việc chung.
  - Dấu hiệu này gọi là tính gắn bó (commitment). Mỗi một thành viên đóng góp thời gian và công sức cho đề án, tham gia vào quá trình ra những quyết định về công việc của nhóm.
  - Sự tin cậy lẫn nhau.
- Quan hệ thân thiện, cởi mở
- Sự giao tiếp là hữu hiệu khi tất cả các thành viên:
  - Chủ động đóng góp những ý tưởng
  - Cung cấp những phản hồi một cách xây dựng
  - Yêu cầu làm sáng tỏ những gì chưa được rõ ràng
  - Cung cấp những cập nhật thường xuyên.
  - Lắng nghe thành viên khác.

Thế nào là những team hoạt động tốt

- Vai trò của mỗi người trong nhóm công tác là rõ ràng
  - Mỗi người có một vai trò rõ ràng trong nhóm công tác. Năng lực mỗi người là có đủ tầm cho vai trò mà người đó đảm nhiệm. Năng lực ở đây gồm:
    - năng lực chuyên môn,
    - năng lực giải quyết vấn đề
    - năng lực giao tiếp.
- Tính gắn bó (commitment)
- Năng lực (competence)
- Mục tiêu chung (a common goal)

Thế nào là những team hoạt động không tốt

- Thiếu sự tin cậy lẫn nhau
  - Để giải quyết tình trạng này, nhóm nên nhận thức ra những điểm mạnh/điểm yếu của nhóm và nên dành nhiều thì giờ để làm việc với nhau như là một nhóm.
- Có thái độ ngại xung đột với nhau
  - Xung đột có thể là cần thiết để đột phá một vấn đề nào đó. Để đối phó với xung đột một cách hữu hiệu, nhóm cần thảo luận xác lập những qui tắc căn bản về cách mà nhóm sẽ làm việc để khắc phục xung đột.
- Thiếu gắn bó với mục tiêu chung của team.
  - Để đối phó với tình trạng này, sau mỗi buổi họp, nhóm cần xem xét lại trách nhiệm của mỗi thành viên và đảm bảo rằng mọi thành viên liên kết với nhau.

Thế nào là những team hoạt động không tốt

- Trốn tránh trách nhiệm
  - Để đối phó với tình trạng này, nhóm cần làm rõ những mục tiêu của nhóm; thảo luận thường xuyên những bước tiến hướng về những mục tiêu và liên tục nhấn mạnh tầm quan trọng của việc vươn tới những mục tiêu.

- Không quan tâm đến kết quả hoạt động của nhóm.
  - Để đối phó với tình trạng này, nhóm cần tập trung vào những mục tiêu cụ thể và chú ý khen thưởng những cá nhân tạo được những thành tích.

Những câu hỏi đánh giá team

- Các thành viên của nhóm có đến dự họp đúng giờ không ?
- Các thành viên có chuẩn bị trước khi đến dự họp không?
- Các cuộc họp có được tổ chức tốt ?
- Nhóm có theo đúng chương trình nghị sự của cuộc họp không?
- Các thành viên có đóng góp một cách đồng đều ?
- Nhóm có quyết tâm thực hiện những quyết định đã đặt ra không?
- Nhóm có thực hiện được những kết quả mong muốn không ?

Kỹ năng giao tiếp trong team

- Có một số kỹ năng mà giúp cho mỗi thành viên trong nhóm trình bày những ý tưởng của mình với các thành viên khác một cách hiệu quả hơn.
  - Kỹ năng lắng nghe và phê bình trao đổi
  - Kỹ năng trình bày ý tưởng
  - Kỹ năng giao lưu trực tuyến

Lắng nghe và phê bình trao đổi

- Lắng nghe tích cực
  - Truyền thông là con đường hai chiều, rất cần thiết cho ta biết chú ý lắng nghe đồng sự của ta khi họ phát biểu. Đừng uốn nắn những phát biểu của người khác thành những gì mà ta sắp sửa phát biểu.

- Biết đặt câu hỏi
  - Khi ta lắng nghe điều gì mà ta không rõ, thì nên hỏi lại để cho điều đó được giải thích một cách rõ ràng đối với tất cả mọi người trong nhóm.

Lắng nghe và phê bình trao đổi

- Biết phản hồi một cách xây dựng.
  - Cần khéo léo khi phân tích, đánh giá, phê bình. Lời phê bình của một người có thể làm cho những kế hoạch của cả nhóm tiến triển hay bị đổ vỡ.
    - Đừng diễn tả một ý kiến như là một sự kiện thực tế.
    - Giải thích những lý do riêng của bạn
    - Phát biểu lại (restate) ý kiến xuất phát
    - Đáp ứng (response) chứ không phản ứng (react)
    - Công nhận ý tưởng của người khác
    - Đừng ngắt lời
    - Phê bình một ý tưởng chứ không phải một con người
    - Luôn lịch sự
    - Đừng dùng những thuật ngữ quá chuyên biệt, khó hiểu

Lắng nghe và phê bình trao đổi

- Biết tán gẫu một chút.
  - Một cuộc họp không phải lúc nào cũng phải mang không khí công việc. Người trưởng nhóm nên tán gẫu đôi chút với các thành viên để giúp giải tỏa sự căng thẳng do những bất đồng sẽ có thể xảy ra sau đó.

Trình bày ý tưởng

- Coi chừng ngôn ngữ, điệu bộ khi trong tâm trạng bực bội
  - Khi đang ở một tâm trạng bực bội, ta có thể bộc lộ ra thành những dấu hiệu khó chịu qua ngôn ngữ, điệu bộ. Vào lúc ấy ngay cả khi ta nói ra một điều đúng, các thành viên trong nhóm vẫn đáp ứng một cách không thuận lợi vì ngôn ngữ, điệu bộ của ta đưa ra những tín hiệu sai lạc.
- Nên vui vẻ và có óc hài hước
- Nên kiên nhẫn khi trình bày ý tưởng

Kỹ năng giao lưu trực tuyến

- Ta có thể phải giao tiếp với các thành viên khác trong nhóm thông qua *email* hay *bảng thông báo* (bulletin board).
- Email hay bảng thông báo là những cách rất hữu hiệu để lấy thông tin từ những thành viên ít nói, không thích trao đổi trực tiếp.
- Khi dùng những phương tiện như vậy để truyền thông, ta nên cẩn thận, sao cho thông điệp của ta rõ ràng, không bị hiểu nhầm.

Giao lưu trực tuyến

- Một số lời khuyên sau đây có thể có ích khi giao lưu bằng email hay bulletin board.
  - Đừng viết email khi đang giận
  - Đọc lại thông điệp trước khi gửi
  - Gửi email khi biết thời biểu có mặt của người nhận.
  - Xác định thời hạn trả lời email (24-48 giờ).
  - Gặp trực tiếp hay nói chuyện qua điện thoại khi có sự bất hòa

Thảo luận

Trong hoạt động của nhóm luôn có thể xảy ra các xung đột!!!

Làm cách nào để giải quyết ổn thỏa các xung đột đó?

Chủ đề thảo luận:

- Xác định các xung đột có thể
- Các biện pháp nào để giải quyết các xung đột đó?

Mâu thuẫn trong team và cách giải quyết

Trong môi trường làm việc ngày nay thường thiếu nhân sự và áp lực công việc rất lớn, những xung đột giữa những thành viên trong một team khó có thể không xảy ra.

Sau đây là một số *biện pháp* để giải tỏa những mâu thuẫn trong nhóm công tác.

Các biện pháp giải quyết xungđột

- Xác lập một số nguyên tắc căn bản.
  - Xung đột được xử lý một cách thẳng thắn, cởi mở, không che giấu.
  - Không tìm những cách dễ dàng để giải tỏa xung đột.
  - Tránh để cho xung đột trở thành mâu thuẫn cá nhân.
- Bám sát vào sự kiện
- Tìm một chỗ và một khoảnh khắc cho xung đột
  - Nên có thời gian và nơi chốn để mọi người họp lại theo định kỳ, cùng nói hết ra những gì làm cho họ bực bội.
  - Ngoài ra, nên tổ chức những sinh hoạt mà tách mọi người ra khỏi môi trường công việc và cùng có những khoảnh khắc thư giãn, vui vẻ với nhau.

Các biện pháp giải quyết xung đột

➡ Lãnh đạo bằng gương mẫu

Ứng xử của trưởng nhóm cũng có ảnh hưởng lên việc giải quyết xung đột.

- Những trưởng nhóm hữu hiệu và được tin cậy thường là những người minh bạch.

- Khi gặp thất bại, người trưởng nhóm coi đó như là một kinh nghiệm để học hỏi.

- Người trưởng nhóm hữu hiệu lắng nghe nhiều hơn nói, tạo điều kiện cho mọi người làm việc hơn là ra quyết định.

- Người trưởng nhóm can thiệp khi sự xung đột giữa các thành viên trong nhóm bắt đầu mang tính cách cá nhân.

- Người trưởng nhóm khuyến khích mọi người nói ra những bất đồng trong cuộc họp.

Các biện pháp giải quyết xung đột

- Tránh những phản ứng kiểu trả đũa
  - Khi một thành viên có một ứng xử nóng nảy trong cuộc họp, trưởng nhóm không nên phản ứng lại ngay hành vi này, mà nên chuyển cuộc họp sang chủ đề khác và nhẹ nhàng yêu cầu người đó bình tĩnh trở lại.
- Tìm kiếm những thông điệp căn bản
  - Khi một thành viên có một ứng xử đáng trách, người trưởng nhóm nên tìm hiểu kỹ vì có khả năng sự kiện đó cho thấy có những vấn đề sâu xa nào đó đang nảy sinh ra trong nội bộ nhóm.
- Dùng nhóm để hàn gắn nhóm
  - Thường thì những giải pháp từ bên trên không tốt bằng những giải pháp do chính thành viên trong nhóm nghĩ ra. Hãy để cho nhóm tự giải quyết những vấn đề của chính nó.
- Cân đối giữa lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài
  - Người trưởng nhóm phải biết cân đối giữa lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài của nhóm.

Khắc phục thời kỳ trì trệ của team

- Hầu hết mọi team thường hoạt động đầy sinh lực và có hiệu quả trong vài năm đầu tiên.
- Đến năm thứ hai hoặc thứ ba, tình hình sẽ thay đổi. Hoạt động của nhóm trở nên trì trệ, kém hữu hiệu: các thành viên thường bỏ họp, thiếu hăng hái cho công việc chung, kết quả công tác của nhóm không bằng vài năm đầu tiên.
  - Đây là thời kỳ trì trệ (somophore slump) của nhóm.
- Các chuyên gia đề xuất mười bước sau đây để khắc phục tình hình này.

Khắc phục thời kỳ trì trệ của team

- Thiết lập một hệ thống hỗ trợ cho team
  - Các cấp quản lý trong tổ chức phải xác lập một hệ thống hỗ trợ cho team: thừa nhận và tôn vinh những nỗ lực của nhóm, ban thưởng những thành tích của nhóm, xác lập những nguyên tắc cơ bản cho hoạt động của nhóm, tuyên bố giải thể nhóm khi nhiệm vụ của nhóm đã hoàn tất, v.v…
- Tôn vinh những tiến bộ của nhóm
  - Các cấp quản lý cần lưu ý tôn vinh những thành tựu của nhóm, theo định kỳ tham dự những cuộc họp của nhóm để bày tỏ sự ủng hộ của lãnh đạo đối với nhóm.
- Huấn luyện cho các thành viên những kỹ năng mới

Khắc phục thời kỳ trì trệ của team

- Nhận diện những mục tiêu mới của nhóm
  - Cần duyệt xét lại sứ mạng của nhóm, đặt ra những mục tiêu mới của nhóm cho phù hợp với những ưu tiên mới trong chiến lược phát triển của tổ chức.
- Cải tiến những qui trình làm việc của nhóm
  - Cải tiến lại những qui trình làm việc của nhóm, nhất là qui cách tổ chức các cuộc họp của nhóm sao cho hữu hiệu hơn.
- Luân chuyển vai trò và công việc giữa các thành viên
- Tạo ra một văn hóa coi trọng team

Khắc phục thời kỳ trì trệ của team

- Thù lao đúng mức cho team về những công tác mà họ đảm nhiệm thêm

- Tiếp tục cung cấp đầy đủ thông tin cho nhóm công tác
  - Khi mới thành lập, team thường được tổ chức cung cấp đầy đủ thông tin để thực hiện đề án. Sau một thời gian, tổ chức thường trở nên lơ là trong việc cung cấp thông tin này, làm cho nhóm thiếu những thông tin mới nhất.

- Đưa thêm nhân sự mới vào nhóm
  - Việc đưa thêm giòng máu mới từ bên ngoài vào nhóm sẽ làm nhóm trở nên có sức sống hơn.