

**BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH – MARKETING**

**VIỆN NGHIÊN CỨU KINH TẾ ỨNG DỤNG
BỘ MÔN KỸ NĂNG MỀM**



KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH VÀ LÀM VIỆC NHÓM

(Bậc cao đẳng chương trình Đại trà, Chất lượng cao)

Chủ biên: ThS. Lại Thế Luyện

Thành viên biên soạn:

ThS. Trần Hữu Trần Huy

ThS. Lê Thị Thúy Hà

ThS. Nguyễn Võ Huệ Anh

ThS. Trần Thị Thảo

ThS. Lê Nữ Diễm Hương

ThS. Nguyễn Kim Vui

TP. HCM – NĂM 2020

MỤC LỤC

	Trang
LỜI NÓI ĐẦU.....	3
CHƯƠNG 1: CÁC BƯỚC CHUẨN BỊ THUYẾT TRÌNH.....	4
1.1. BÍ QUYẾT ĐỂ TỰ TIN TRONG THUYẾT TRÌNH.....	4
1.2. CÁC BƯỚC CHUẨN BỊ THUYẾT TRÌNH.....	4
1.2.1. Phác thảo bài thuyết trình.....	4
1.2.2. Hoàn chỉnh bài thuyết trình.....	5
1.2.3. Thử nghiệm và tập dượt bài thuyết trình.....	5
1.3. TÌM HIỂU THÍNH GIẢ.....	6
1.4. XÁC ĐỊNH CHỦ ĐỀ CỦA BÀI THUYẾT TRÌNH.....	7
1.5. CẤU TRÚC NỘI DUNG BÀI THUYẾT TRÌNH.....	8
1.6. CÁC DẠNG MÔ HÌNH CẤU TRÚC PHẦN THÂN BÀI THUYẾT TRÌNH.....	11
CHƯƠNG 2: KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH HIỆU QUẢ.....	12
2.1. CÁCH MỞ ĐẦU BÀI THUYẾT TRÌNH.....	12
2.2. PHẦN KẾT BÀI THUYẾT TRÌNH.....	12
2.3. KỸ THUẬT THIẾT KẾ TRANG CHIẾU.....	12
2.4. KỸ THUẬT TRÌNH BÀY BẢNG KHI THUYẾT TRÌNH.....	13
2.5. KỸ THUẬT THIẾT KẾ TÀI LIỆU PHÁT TAY.....	13
2.6. NGÔN NGỮ CƠ THỂ TRONG THUYẾT TRÌNH.....	13
2.7. QUY TRÌNH HỎI ĐÁP THÍNH GIẢ.....	14
2.8. KỸ NĂNG ỨNG XỬ VỚI CÁC TÌNH HUỐNG KHÓ TRONG THUYẾT TRÌNH.....	15
CHƯƠNG 3: KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM.....	16
3.1. TÍNH TẤT YẾU CỦA SỰ HỢP TÁC TRONG LÀM VIỆC NHÓM.....	16
3.2. BỐN YẾU TỐ NỀN TẢNG CỦA MỘT NHÓM LÀM VIỆC.....	16
3.2.1. Mục tiêu chung.....	16
3.2.2. Tâm nhìn.....	17
3.2.3. Sứ mệnh.....	17
3.2.4. Giá trị cốt lõi.....	17
3.3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA MỘT NHÓM LÀM VIỆC.....	18
3.3.1. Giai đoạn hình thành.....	18
3.3.2. Giai đoạn sóng gió.....	19
3.3.3. Giai đoạn ổn định hay xây dựng các chuẩn mực.....	20
3.3.4. Giai đoạn trưởng thành và hoạt động thành công.....	20
3.3.5. Giai đoạn kết thúc / trì hoãn.....	20
3.4. KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO NHÓM.....	21

3.4.1.	<i>Thúc đẩy sự tận tâm của các thành viên.....</i>	21
3.4.2.	<i>Xác định điều quan trọng nhất trong thời điểm hiện tại</i>	21
3.4.3.	<i>Xây dựng một tinh thần chung cho nhóm</i>	21
3.5.	KỸ NĂNG PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC TRONG NHÓM.....	22
3.5.1.	<i>Vai trò từng cá nhân trong nhóm</i>	22
3.5.2.	<i>Nhiệm vụ của mỗi thành viên.....</i>	23
3.6.	KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT TRONG NHÓM.....	25
3.6.1.	<i>Một số lời khuyên:</i>	25
3.6.2.	<i>Các bước giải quyết xung đột:.....</i>	25
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....		27

LỜI NÓI ĐẦU

Các bạn sinh viên thân mến!

Trong những năm gần đây, thực trạng vấn đề tuyển dụng tại đa số doanh nghiệp cho thấy: hầu hết các sinh viên khi mới ra trường có tỉ lệ thành công khi xin việc là rất thấp. Bên cạnh vấn đề về kiến thức chuyên ngành còn một số thiếu thốn nhất định, lý do quan trọng phải kể đến đó chính là việc thiếu các kỹ năng mềm cần thiết để hòa nhập và thành công trong công việc của các bạn. Đáp ứng nhu cầu lớn lao đó, Bộ môn Kỹ năng mềm ra đời nhằm mục tiêu trang bị cho các bạn đầy đủ một số kỹ năng mềm tối cần thiết ngay từ khi các bạn còn đang trong môi trường sinh viên, nhằm giúp cho các bạn có được nhiều lợi thế cạnh tranh hơn trong quá trình học tập cũng như đi làm sau này.

Mọi ý kiến đóng góp của các bạn sẽ là những yếu tố quý giá giúp cho tài liệu này hoàn thiện hơn trong những lần cập nhật sau này. Thư từ góp ý xin được gửi về Bộ môn Kỹ năng mềm - Viện Nghiên cứu Kinh tế Ứng dụng, Trường Đại học Tài chính – Marketing.

Chúc các bạn thành công!

NHÓM BIÊN SOẠN

Chương 1: CÁC BƯỚC CHUẨN BỊ THUYẾT TRÌNH

Thuyết trình là một công việc đòi hỏi tính nghiêm túc tìm tòi kiến thức, đáp ứng nhu cầu, mong đợi của khán giả. Người thuyết trình không nên nghĩ đơn giản rằng việc trình bày một vấn đề trước công chúng chỉ để hoàn thành một nhiệm vụ, mà ý nghĩa hơn, đó chính là thể hiện trình độ, thái độ của mình trong học tập và làm việc. Vì vậy, người thuyết trình cần chuẩn bị kỹ lưỡng.

1.1. BÍ QUYẾT ĐỂ TỰ TIN TRONG THUYẾT TRÌNH

Để có thể tự tin khi thuyết trình, bạn nên hình dung về sự thành công trước, trong và sau phần thuyết trình của bạn. Mặc dù bạn nên khiêm tốn, không nên quá tự cao, nhưng hãy luôn hình dung trước về sự thành công của buổi thuyết trình. Đừng để những ý nghĩ thất bại xâm lấn tâm trí của bạn.

Sự tự tin của bạn cũng quan trọng như thông tin mà bạn truyền tải. Bạn cố gắng không đưa thông tin sai hoặc thực hiện nhiều nghiên cứu, nhưng phần mà bạn được chấm điểm cao và các bạn học khác cũng muốn có chính là sự tự tin. Hơn nữa, nêu tự tin, bạn sẽ thoải mái trao đổi ý tưởng với cả lớp.

Nếu bạn muốn tăng thêm sự tự tin, hãy hình dung một bức tranh tổng thể. Sau 10 hoặc 15 phút, bạn sẽ hoàn tất bài thuyết trình. Phần thuyết trình sẽ để lại ảnh hưởng gì? Chắc là không nhiều. Hãy cố gắng làm hết sức có thể, nhưng nếu bạn hồi hộp thì nên nhớ rằng vẫn còn rất nhiều khoảnh khắc quan trọng khác trong cuộc sống.

1.2. CÁC BƯỚC CHUẨN BỊ THUYẾT TRÌNH

Trước khi chuẩn bị buổi thuyết trình bạn cần xác định thật rõ ràng đâu là mục tiêu bạn muốn đạt được. Việc xác định rõ mục tiêu giúp bạn hình thành nội dung và cách truyền đạt đến người nghe một cách có hiệu quả nhất. Điều này lại có liên quan đến các yếu tố: những thông tin bạn muốn truyền đạt là gì, người nghe là ai và bầu không khí tại địa điểm thuyết trình như thế nào. Thông thường mục tiêu bài thuyết trình có thể là:

- Cung cấp thông tin: trình bày một thông tin mới, một kế hoạch mới, sản phẩm mới... những dạng thuyết trình này rất phổ biến
- Thuyết phục, huấn luyện, bán hàng: trong môi trường kinh doanh, mục tiêu không chỉ dừng lại ở chỗ làm cho cử tọa hiểu vấn đề mà còn phải thúc đẩy họ hành động để đạt được mục tiêu, những buổi giới thiệu bán hàng là điển hình
- Truyền cảm hứng: những diễn giả chuyên nghiệp hay những chính trị gia hoặc lãnh đạo cấp cao thường phải thực hiện những bài thuyết trình để truyền cảm hứng cho người nghe Người thuyết trình cần chọn một đề tài phù hợp với thế mạnh, kiến thức và kinh nghiệm của bản thân. Không nên chọn thuyết trình một vấn đề mà bạn không nắm vững.

1.2.1. Phác thảo bài thuyết trình

Mọi ý tưởng nên được viết ra nhằm kiểm soát được nội dung và tính hệ thống logic của tất cả các ý tưởng. Các ý tưởng cũng nên được thảo luận với nhóm, bằng những gợi ý như sau:

- Liệt kê tất cả ý tưởng liên quan đến chủ đề và mục đích thuyết trình.
- Chọn lựa lại các ý tưởng chính yếu, có thể giải quyết được mục đích thuyết trình và đáp ứng mong đợi, đặc trưng khán giả.
- Sắp xếp các ý tưởng theo chiều từ tổng quan đến cụ thể hoặc theo trật tự ngược lại.
- Tìm kiếm các chứng cứ quan trọng, thuyết phục, thời sự liên quan đến các ý tưởng.
- Tìm kiếm sự kết nối, chuyển ý, đảm bảo tính logic cho bài thuyết trình.
- Xây dựng cấu trúc bài thuyết trình, gồm 3 phần Mở đầu – Nội dung – Kết thúc.

1.2.2. Hoàn chỉnh bài thuyết trình

Để hoàn chỉnh bài thuyết trình, người thuyết trình nên đảm bảo tất cả các ý tưởng của mình đều được chính mình hoặc nhóm “trông thấy” trên giấy hoặc máy tính. Sau đó, tổng thể nội dung thuyết trình cần được trả lời cho những câu hỏi sau>

- Đã đầy đủ 3 phần Mở đầu – Nội dung – Kết thúc chưa? Ba phần này có đảm bảo được chức năng của nó không?
- Bố cục bài thuyết trình có bị lệch (phần quá ít/ quá nhiều) ở một nội dung cụ thể nào không?
- Các ý chính có được sắp xếp hệ thống, logic với nhau không? Có cần bổ sung ý gì để đảm bảo và hay hơn cho bài thuyết trình?
- Các chứng cứ có phù hợp không? Có thông tin nào mới xảy ra gần nhất liên quan đến nội dung không?
- Tất cả các ý tưởng này liệu có kết nối, phù hợp với khán giả không?
- Tổ chức thời gian đã phù hợp với nội dung của bài thuyết trình chưa?
- Những tình huống nào có thể xảy ra trong phần thuyết trình?
- ...

Không có một dự trù nào sẵn có và khuôn mẫu cho phần thuyết trình, tuy nhiên, càng chuẩn bị kỹ lưỡng bằng cách tự đặt ra câu hỏi, tưởng tượng về diễn biến sẽ xảy ra, đặt mình vào tâm trạng và nhu cầu của khán giả, người thuyết trình càng hoàn chỉnh được phần làm việc của mình một cách hiệu quả.

1.2.3. Thử nghiệm và tập dượt bài thuyết trình

Đây là giai đoạn cực kỳ quan trọng của làm việc nhóm. Nhóm có thể phân vai, trong đó có người thuyết trình, khán giả. Đối với khán giả, chúng ta có thể đảm nhiệm các vai trò khác nhau như:

- Khán giả chuyên đặt câu hỏi, trong đó có khán giả khó tính, đặt những câu hỏi khó
- Khán giả lắng nghe, hợp tác
- Khán giả ít tập trung, có thể khiến người thuyết trình phân tâm,...

Đối diện với những đối tượng khán giả trên, người thuyết trình nên tập luyện các kỹ năng sau đây:

- Diễn đạt dễ hiểu, lưu loát
- Quan sát khán giả nhằm kết nối, tương tác, từ đó xử lý các tình huống.
- Kiểm soát ngôn ngữ cơ thể trong thuyết trình.
- Tập cách di chuyển phù hợp, tăng tính kết nối giữa khán giả với nội dung trình bày trên màn hình trình chiếu, đặc biệt trong trường hợp phân tích sơ đồ, giới thiệu hình ảnh hoặc phân tích các số liệu.
- Xử lý các câu hỏi hoặc các sự cố có thể xảy ra trong phần thuyết trình.
- Đặc biệt, nếu phần thuyết trình được tổ chức theo nhóm, nghĩa là từ 2 người trở lên cùng đảm nhiệm thuyết trình, nhóm cần rèn luyện, thử nghiệm tình liên kết giữa người trước và người sau, tránh lặp lại dài dòng những gì người trước đã trình bày.
- Khi nhóm cùng nhau thuyết trình, cần đảm bảo hỗ trợ lẫn nhau, không nên để nội dung đang trình chiếu trên màn hình không liên quan với những gì người thuyết trình đang chia sẻ với khán giả.

1.3. TÌM HIỂU THÍNH GIẢ

Đối tượng khán thính giả khác nhau sẽ quyết định đến phần lớn nội dung cũng như phong cách trình bày của người thuyết trình. Ví dụ, khi chúng ta thuyết trình chủ đề về Khởi nghiệp cho sinh viên năm 2 bậc Đại học sẽ cần đề cập đến những thông tin, minh họa phù hợp với đặc điểm lứa tuổi 18 – 19 tuổi, khác hoàn toàn so với đối tượng khán giả là những người đã đi làm 2 – 3 năm và có nhu cầu khởi nghiệp rõ ràng, sau thời gian làm nhân viên tại một công ty. Hoặc, khi muốn thuyết trình cho khán giả về chủ đề du lịch, chúng ta nhất thiết phải biết được khán giả đã từng có kinh nghiệm du lịch như thế nào, mức độ quan tâm của họ đối với thông tin về du lịch là gì. Về cơ bản, những thông tin về khán thính giả mà người thuyết trình cần hiểu trước khi chọn chủ đề và xây dựng nội dung cụ thể là:

- Khán giả của bạn là ai? Số lượng, Trình độ, Tuổi tác, văn hoá?
- Họ là người chưa có Kinh nghiệm hay đã từng có kinh nghiệm liên quan đến chủ đề?
- Họ có mong đợi gì khi nghe bài thuyết trình? Những nội dung nào sẽ phù hợp và giải quyết được những mong đợi của họ?

Để có một bài thuyết trình hấp dẫn, trước hết phải đảm bảo yếu tố phù hợp. Bạn không thể có số đông khán giả phấn khích, hào hứng với bài thuyết trình khi nội dung của nó không hướng đến người nghe. Ví dụ, đứng trước những người trẻ tuổi, mạnh khỏe và đầy nhiệt huyết mà bạn thuyết trình về những vấn đề của tuổi già và những lời khuyên về giữ gìn sức khỏe khi về già sẽ ít tạo được sự hứng khởi từ họ. Bạn nói chuyện về vấn đề thời sự quốc tế, những tranh chấp về lợi ích kinh tế cho các em thiếu nhi thì khán giả của bạn sẽ hiểu được bao nhiêu phần trong bài nói chuyện của bạn?

Phù hợp với khán giả sẽ bao gồm tất cả những yếu tố sau:

- Trình độ văn hóa (những kiến thức phổ thông)
- Tuổi tác, giới tính (lý do họ đến nghe báo cáo?). Bài báo cáo của bạn có thích hợp cho đối tượng nghe về tuổi tác, giới tính hay không? Bạn có đang thuyết giảng về những kỹ năng để có thể chăm sóc con cái, gia đình một cách hiệu quả nhất cho các nam thanh niên độc thân hay không?
- Họ đã biết gì về vấn đề sắp được trình bày?
- Thái độ của họ đối với báo cáo
 - Thân thiện
 - Trung tính
 - Đối kháng
- Số lượng người nghe
- Công việc cuối cùng trong giai đoạn xác định thông tin cử tọa, hãy chắc chắn bạn đã làm tốt những câu hỏi dưới đây:
 - Họ là ai? Nội dung thuyết trình phải xoay quanh người nghe → cần xác định khán thính giả là ai
 - Họ muốn nghe gì khi đến với buổi thuyết trình?
 - “Vấn đề này có lợi ích gì cho tôi?” – câu hỏi mà người nghe sẽ đặt ra trong suốt quá trình tham dự.

Càng có nhiều thông tin về khán giả, người thuyết trình càng kết nối được chính xác thông điệp bài thuyết trình với khán giả của mình.

1.4. XÁC ĐỊNH CHỦ ĐỀ CỦA BÀI THUYẾT TRÌNH

Sau khi hiểu được khán giả, chúng ta có thể xây dựng được chủ đề phù hợp với nhu cầu và mong muốn của họ. Tuy nhiên, bên cạnh đó, có thể sẽ được giao một chủ đề được chỉ định, nhưng việc hiểu khán giả vẫn khiến chúng ta có được những nội dung thật sự cần thiết.

Công việc tiếp theo cũng rất quan trọng cho một bài thuyết trình hấp dẫn, sau khi bạn đã xác định được đối tượng khán giả của mình. Đó là việc xác định chủ đề bài nói chuyện và những nội dung mà bạn sẽ nói với họ. bạn sẽ làm tốt bước này khi bạn tuân thủ những yêu cầu này:

- Nên chọn một đề tài phù hợp với thể mạnh, kiến thức và kinh nghiệm của bản thân.
- Không nên thuyết trình một vấn đề không nắm vững hoặc không ngang tầm với bạn
- Vận dụng quy tắc ABC để xác định chính xác chủ đề và nội dung thuyết trình

A Analyse – Phân tích, so sánh những tên đề tài có liên quan đến chủ đề cần thuyết trình. Trên cơ sở đó, lựa chọn đề tài thích hợp

B Brainstorm: động não suy nghĩ về nội dung cần thuyết trình, những điểm cần nhấn mạnh và nguồn tài liệu cần thiết

Có thể thu thập thông tin bằng cách:

- Tìm tòi, tham khảo các nghiên cứu, giáo trình, tài liệu...
- Vận dụng kinh nghiệm và kiến thức của bản thân
- Học hỏi kinh nghiệm từ những chuyên gia có am hiểu
- Nghiên cứu các ấn phẩm đã xuất bản
- Tham khảo những đề tài đã được trình bày có liên quan
- Tìm hiểu thông tin từ thực tế
- Tìm kiếm thông tin trên internet...

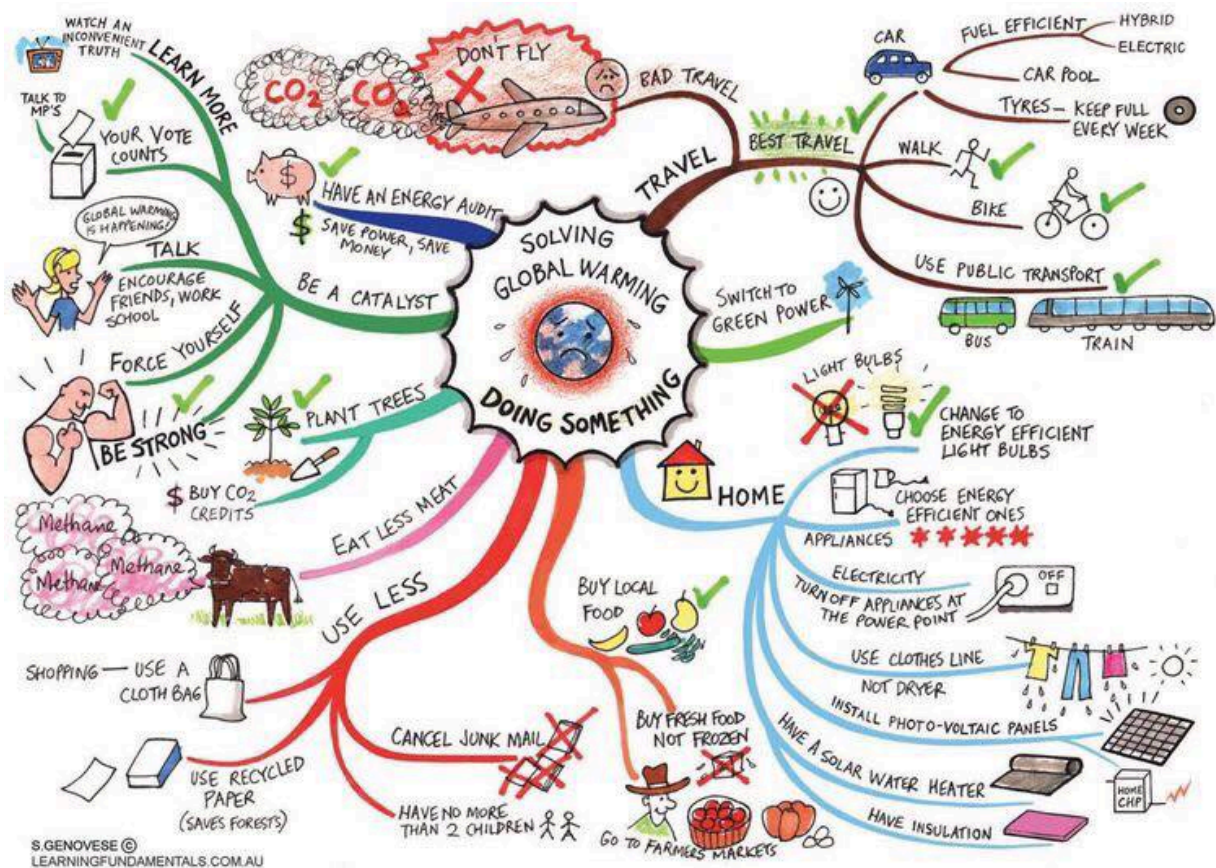
C Choose – **lựa chọn**. Trên cơ sở những số liệu, tài liệu có được, bạn hãy lựa chọn những thông tin tốt nhất, thích hợp nhất

Với những chủ đề được lựa chọn, hãy hướng đến những chủ đề bạn thật sự hiểu biết, nắm rõ nội dung, có nhiều câu chuyện để chia sẻ, đảm bảo tính khoa học của chủ đề và kết nối được các vấn đề về lý luận với thực tiễn, để trả lời những câu hỏi, thắc mắc của khán giả. Từ đó, chúng ta có thể trả lời những câu hỏi sau:

- Chủ đề là phù hợp với khán giả?
- Thông điệp chính từ chủ đề này là gì?
- Nội dung nào và được sắp xếp ra sao để đảm bảo đạt được mục đích?
- Có những tài liệu nào hỗ trợ cho bài thuyết trình?

Xác định chủ đề luôn đi kèm với thông điệp mà bạn hướng đến là gì, bạn muốn giải quyết điều gì cho nhu cầu của khán giả. Việc tìm kiếm thông điệp nên được thảo luận với những người cộng sự (làm việc nhóm) hoặc hỏi ý kiến mọi người (thầy cô, anh chị, bạn bè, báo chí) nhằm hiểu được thấu đáo những gì chúng ta cần phải thực hiện cho bài thuyết trình. Bên cạnh đó, sử dụng sơ đồ tư duy là một phương pháp tốt để xác định chủ đề, kết nối với nhu cầu khán giả, đảm bảo giải quyết được vấn đề.

Ví dụ sơ đồ tư duy về môi trường có thể gợi mở cho chúng ta chủ đề và hướng giải quyết cho bài thuyết trình, chẳng hạn như: Tiết kiệm năng lượng để bảo vệ môi trường, Kêu gọi trồng nhiều cây xanh, Du lịch “xanh”,...



Nguồn Internet

Công thức FIRES được viết tắt từ 5 chữ cái F – I – R – E – S sẽ giúp bạn tóm gọn lại thang đánh giá của bất kỳ đối tượng khán giả nào cũng sẽ hướng tới.

- F (Fresh): Mới mẻ.
- I (Informative): Cung cấp thông tin.
- R (Relevant): Có liên quan.
- E (Enthusiastic): Nhiệt tình.
- S (Story): Nội dung.

1.5. CẤU TRÚC NỘI DUNG BÀI THUYẾT TRÌNH

Cũng tương tự làm văn hay trình bày bất cứ vấn đề nào đó thì cần phải có bố cục rõ ràng. Và trong bài thuyết trình hay cũng cần phải có bố cục rõ ràng mạch lạc như vậy. Tuy nhiên bố cục của bài thuyết trình cần có những gì:

Phần mở đầu: Gồm có phần giới thiệu, và chủ đề bạn đang chuẩn bị trình bày. Phần khá quan trọng để dẫn dụ người theo dõi chú ý và quan tâm tới bài thuyết trình của bạn.

Phần nội dung: Phần này chắc cũng không thắc mắc gì nhiều vì nó chứa toàn bộ nội dung trong bài thuyết trình hay và ấn tượng của bạn. Hãy trình bày nó sao cho thật thu hút và hấp dẫn.

Phần tổng kết: Trong phần này bạn có thể tổng kết lại nội dung bài thuyết trình cũng như đưa ra ý kiến hay điều cần lưu ý với vấn đề bạn đã trình bày.

*

Để soạn thảo nội dung cho bài thuyết trình, trước hết bạn cần lưu ý các bước sau đây:

- Bước 1: Lựa chọn vấn đề trình bày.

- Bước 2: Thu thập thông tin liên quan cho vấn đề bạn sắp trình bày.
- Bước 3: Xây dựng đề cương cho đề tài.
- Bước 4: Soạn nội dung chi tiết cho đề tài.
- Bước 5: Soạn “kịch bản” trình bày trước khán giả.

Thông thường, đây là 5 bước căn bản để đưa một ý tưởng trở thành bài thuyết trình, đảm bảo được tính hệ thống. Tuy nhiên, nếu trong nhiều trường hợp người thuyết trình chưa có sẵn một vấn đề để trình bày, chúng ta có thể hoán chuyển bước thứ 2 và bước 1 với nhau. Có nghĩa là, hãy dành thời gian thật nhiều cho việc thu thập và tìm kiếm tài liệu khác nhau, đa dạng. Đọc và suy nghĩ để tìm một ý tưởng tốt cho bản thân mình và có ý nghĩa với khán giả. Từ đó, bạn tiếp tục hoàn thành các bước còn lại như gợi ý trên đây.

Bí quyết thành công của một buổi thuyết trình là chọn một chủ đề thu hút được đông đảo người tham dự. Việc chọn lựa này là kết quả của sự tổng hợp giữa kiến thức chuyên môn và sở trường của bạn với các nhu cầu và mối quan tâm của khán thính giả.

Nếu bạn không có nội dung nào hấp dẫn và được chuẩn bị tốt, bạn không thể có một buổi thuyết trình thành công. -Richard Hall-

Trước khi đưa ra quyết định chính xác bạn sẽ thuyết trình chủ đề gì, hãy trả lời 2 câu hỏi như sau: - Bạn có thuyết trình một vấn đề thuộc về chuyên môn của bạn không? - Bạn có thật sự yêu thích/ hứng thú với chủ đề thuyết trình của bạn không? Câu trả lời của bạn có thể sẽ “Có” hoặc “Không” cho một trong hai câu hỏi trên. Nghĩa là, bạn rất am hiểu về đề tài này hoặc bạn chưa am hiểu nhưng bạn rất hứng thú với nó. Tuy nhiên, lý tưởng nhất là đề tài bạn đang làm việc được hình thành từ sự kết hợp của cả hai câu trả lời “Có” với cả hai câu hỏi trên. Bạn am hiểu và yêu thích nó.

Tiếp theo, có hai giả thuyết đặt ra ở bước đầu tiên này mà bạn cũng cần phải xác định.

Một là, đề tài bạn chuẩn bị thuyết trình được quy định trước bởi những người có trách nhiệm trong hoạt động diễn thuyết của bạn. Với giả thuyết này, bạn không có ưu tiên được “lựa chọn” vấn đề nhưng quyền giải quyết vấn đề đó như thế nào là hoàn toàn do bạn quyết định. Như vậy, bạn có thể lựa chọn một cách thức tiếp cận vấn đề, lựa chọn các nội dung để xây dựng thành một hệ thống hoàn chỉnh, lựa chọn các chứng cứ minh họa sao cho thuyết phục nhất, lựa chọn cách thức trình bày, tương tác với người nghe. Đó là lựa chọn vấn đề, dựa trên ý tưởng bạn đã được “đặt hàng” trước. Tuy nhiên, vấn đề bạn sắp trình bày chỉ đáp ứng một trong hai câu hỏi trên thì sao? Chắc chắn việc đọc thêm và tìm kiếm thông tin là điều bắt buộc và vô cùng hữu ích với bạn trong việc hoàn thiện thêm kiến thức đang còn thiếu sót của bạn. Cũng như vậy, tìm kiếm thông tin từ sách vở, internet và chính cuộc sống xung quanh cũng có thể trở thành nguồn hứng thú cho bạn khi đối diện với vấn đề.

Hai là, đề tài thuyết trình do bạn chủ động chọn lựa. Vậy hãy quay lại câu hỏi đầu tiên đã được đặt ra cho phần nội dung này. Bạn có hiểu biết tường tận về chủ đề đó không? Bạn có hứng thú với nó để chia sẻ với nhiều người khác không? Và xin nhắc lại, lý tưởng nhất, hãy là kết hợp cả hai. Còn nếu chỉ là một trong hai thì sao? Nếu bạn sở hữu những kiến thức về chủ đề nhưng sự hứng thú về nó là hạn hữu, trách nhiệm chia sẻ thông tin một cách chính xác và khoa học, tin cậy là ở bạn, hãy thực hiện vai trò của người thuyết trình có trách nhiệm với kiến thức của mình và với những người đang cần thông tin đó từ bạn.

Nếu kiến thức về chủ đề thuyết trình của bạn là hạn hữu và hơn cả là sự đam mê của bạn về nó, hãy dùng tâm huyết của mình cho việc tìm kiếm thông tin, tài liệu, các chứng cứ khoa học, ví dụ minh họa hoặc ý kiến chuyên gia để phần trình bày của bạn đạt đến sự thuyết phục ở mức cao nhất. Và đương nhiên, bạn cũng cần phải chuẩn bị cách thức “truyền lửa” đến người nghe. Đối với người thuyết trình, hãy chắc chắn là những kiến thức của bạn truyền đạt đến người nghe là khoa học và đáng tin cậy. Điều này khiến khán giả tôn trọng bạn và cũng là con đường tạo dựng uy tín cho công việc của mình. Như vậy, là người thuyết trình, chúng ta nên biết từ chối những chủ đề nằm ngoài khả năng chuyên môn của mình.

Tóm lại, lựa chọn chủ đề thuyết trình một cách có trách nhiệm là yêu cầu đầu tiên. Bạn hãy hoàn thành nhiệm vụ này cho uy tín của chính bản thân và tính trách nhiệm đối với khán giả. Xác định được vấn đề chính là xác định được mục đích lớn nhất của bạn khi truyền đi một thông điệp. Mục đích này sẽ chi phối toàn bộ nội dung cụ thể sau đó của bạn. Ví dụ: Khi bạn xác định được chủ đề của mình sắp trình bày là “Không kỳ thị người có HIV/ AIDS” thì thông điệp đó chính là mục đích lớn nhất trong phần trình bày của bạn. Những lập luận đưa ra, những hình ảnh được trình chiếu, những câu chuyện bạn kể lại, những con số thống kê, các nghiên cứu khoa học trong nước và thế giới mà bạn sử dụng trong phần thuyết trình của mình phải nhằm phục vụ cho mục đích, cũng là vấn đề mà bạn đã lựa chọn, đó là “Không kỳ thị người có HIV/ AIDS”. Tính nhất quán của vấn đề phải được đảm bảo. Sau khi đã chọn được chủ đề, hãy đảm bảo nội dung bạn sắp trình bày phải đạt được những yếu tố sau:

- Thú vị
- Có liên quan
- Chính xác
- Thu hút sự chú ý
- Rõ ràng
- Có bố cục chặt chẽ
- Đáng nhớ

Đặt ra yêu cầu cho khán giả - bạn muốn họ làm điều gì đó sau khi bạn đưa ra một thông điệp qua phần trình bày của mình?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Phân tích các tình huống sau. Hãy xác định rõ tên đề tài và những nội dung trọng tâm của bài thuyết trình:

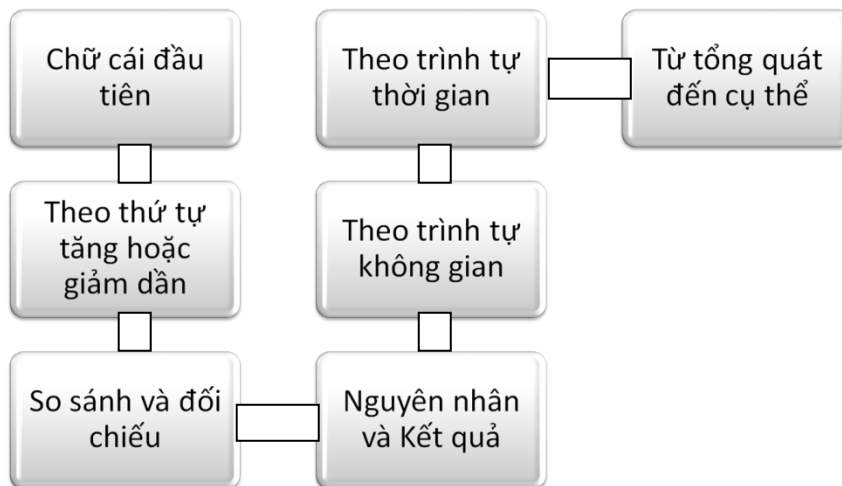
1. Là sinh viên năm thứ ba, bạn được mời đến báo cáo tại Hội thảo khoa học “Sinh viên và phương pháp học đại học”, bạn hãy chọn tên đề tài và những nội dung chủ yếu sẽ trình bày trong hội thảo.
2. Là sinh viên năm cuối, bạn được mời đến báo cáo tại Hội thảo khoa học “Sinh viên và kỹ năng mềm”, bạn hãy chọn tên đề tài và những nội dung chủ yếu sẽ trình bày trong hội thảo.
3. Là sinh viên Trường Đại học Tài chính – Marketing, bạn (hoặc nhóm bạn) được mời đến báo cáo tại hội thảo “Sinh viên và sống thử trước hôn nhân”, bạn hãy chọn tên đề tài và những nội dung chủ yếu sẽ trình bày trong hội thảo.
4. Bạn là trưởng nhóm marketing cho sản phẩm mới “Cơm cháy gạo lứt”, nhóm bạn sẽ trình bày dự án tung sản phẩm này ra thị trường trước Ban Giám đốc công ty, Bạn hãy xác định tên đề tài và nội dung chính trình bày trước BGĐ
5. Bạn là một doanh nhân thành công, bạn được mời đến một buổi giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm “Doanh nhân- công việc cuộc sống”, nêu tên đề tài mà bạn chọn, và xác định nội dung chính sẽ trình bày.
6. Chọn chủ đề và nội dung, cho phần thuyết trình sau:
 - Giới thiệu một bộ phim mà bạn yêu thích
 - Giới thiệu một quyển sách mà bạn say mê
 - Giới thiệu một gương vượt khó mà bạn ngưỡng mộ
 - Trình bày quan điểm cá nhân về “hạnh phúc”
 - v.v...

1.6. CÁC DẠNG MÔ HÌNH CẤU TRÚC PHẦN THÂN BÀI THUYẾT TRÌNH

Phần thân bài thuyết trình hay còn gọi là phần nội dung được đánh giá là thông điệp chi tiết đến khán thính giả. Có rất nhiều mô hình cấu trúc, trong khuôn khổ nội dung tài liệu này nhóm tác giả đề ra 2 mô hình giúp người học từng bước xây dựng nội dung thuyết trình thành công.

Mục tiêu của phần thân bài thuyết trình phải đạt được những nội dung như: cung cấp kiến thức, các mô hình, mô thức, lý thuyết, diễn giả các luận điểm, đưa ra các ví dụ minh họa, các bài tập thảo luận hoặc thực hành ... Nội dung đó phải đảm bảo được sự rõ ràng, chi tiết, đúng trọng tâm, cân bằng giữa lý thuyết và thực hành... Vì vậy, nội dung phần thân vừa phải đảm bảo đúng và đủ kiến thức, dữ liệu phải ngắn gọn có tính chứng minh và dẫn luận cao.

Các dạng mô hình một bài thuyết trình mà bạn có thể vận dụng theo một trong các mô hình dưới đây:



BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Anh chị hãy xây dựng nội dung thuyết trình về một chủ đề bất kỳ khoảng 5 phút. Quay clip lại và gửi cho giảng viên để phân tích.
2. Giảng viên giao chủ đề theo nhóm yêu cầu sinh viên sử dụng một trong các mô hình trên để xây dựng nội dung thuyết trình.

Chương 2: KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH HIỆU QUẢ

2.1. CÁCH MỞ ĐẦU BÀI THUYẾT TRÌNH

Làm thế nào để có thể mở đầu bài thuyết trình ấn tượng? Đây có lẽ là câu hỏi được rất nhiều người quan tâm. Thế nhưng, không phải ai cũng được trời “thiên phú” cho một tài năng thuyết trình ấn tượng ngay thuở ban đầu. Sau đây là 5 cách mở đầu bài thuyết trình ấn tượng, thu hút người nghe đến chủ đề bạn muốn nói:

- Mở đầu bằng cách giới thiệu chủ đề và người thuyết trình
- Kể một câu chuyện có liên quan đến chủ đề và dẫn vào bài thuyết trình
- Sử dụng các con số thống kê gây ấn tượng
- Đặt câu hỏi và yêu cầu thính giả giơ tay
- Sử dụng các câu danh ngôn hoặc ca dao, tục ngữ,...

Thông thường khi bắt đầu vào bất cứ một buổi thuyết trình nào dù đơn giản hay trang trọng, người nghe vẫn chưa thực sự chuẩn bị tâm lý sẵn sàng cho bài nói của bạn. Một mở đầu bài thuyết trình hiệu quả, ấn tượng của bạn sẽ giúp người nghe gạt bỏ mọi yếu tố gây nhiễu bên ngoài và cuốn hút họ vào bài nói của người thuyết trình.

2.2. PHẦN KẾT BÀI THUYẾT TRÌNH

Có lẽ bạn đã từng nghe bài thuyết trình có phần kết thúc chẳng đâu vào đâu. Tuy nhiên, phần kết thúc sẽ để lại ấn tượng cho người nghe, trong đó có thầy cô. Hãy làm cho phần kết luận trở nên thú vị hơn bằng cách đưa ra số liệu cuối cùng hoặc một nội dung sáng tạo. Phần kết luận phải được thể hiện sao cho người nghe biết bạn đã hoàn tất bài thuyết trình. Sau đây là cách trình bày phần kết luận:

- Chuẩn bị kết bài: có nhiều cách để chuyển ý và chuẩn bị, chú ý nhất là tránh để khán giả cảm giác hụt hẫng do “kết đột ngột”.
- Tóm lược lại các nội dung chính yếu, liên kết với hiệu quả mong đợi của khán giả
- Kết bằng một câu nói thông điệp chính và lời kêu gọi hành động (*call to action*). Chú ý đến tính phù hợp của lứa tuổi và văn hóa của người nghe.

2.3. KỸ THUẬT THIẾT KẾ TRANG CHIẾU

PowerPoint là một tiêu chuẩn để tạo ra những bài thuyết trình vì một lý do tốt đẹp, đó là: phần mềm này có đủ các công cụ để có thể tạo ra những bài thuyết trình chuyên nghiệp. Những công cụ này giúp tạo ra các bài thuyết trình mà không cần thực hiện lại các công đoạn mỗi khi bạn làm bài thuyết trình. Những công cụ đó có thể là những chủ đề, hiệu ứng chuyển động, và những bố cục slide để đẩy nhanh tiến độ xây dựng các bài thuyết trình.

Dưới đây là nguyên tắc thiết kế trang chiếu sử dụng trong khi thuyết trình:

- Nguyên tắc 6/6
- Sử dụng từ khóa, cụm từ thay vì một câu.
- Sử dụng các đồ thị, biểu đồ, hình ảnh nhiều hơn là chữ viết
- Không nên chọn các kiểu font chữ cầu kỳ
- Đừng chèn quá nhiều hình ảnh động
- Chọn các màu có độ tương phản cao.
- Không sử dụng các hiệu ứng “bay nhảy”

- Cỡ chữ đủ lớn
- Không có lỗi chính tả hay đánh máy

2.4. KỸ THUẬT TRÌNH BÀY BẢNG KHI THUYẾT TRÌNH

Một trong số những yếu tố quyết định tới sự thành công khi thuyết trình của bạn là trình bày bảng. Thông tin trên bảng không được trình bày sẵn mà xuất hiện từ từ theo tiến trình bài thuyết trình của bạn. Những thông tin trình bày trên bảng thường cô đọng, xúc tích và chặt chẽ hơn trong tài liệu. Chính vì thế, bảng sẽ giúp thính giả ghi nhớ nhanh và chắc chắn hơn để theo dõi, ghi chép, ít nhầm lẫn.

Đối với người thuyết trình, cần nắm vững một số quy tắc về cách trình bày bảng như sau:

- Trình bày bảng viết từ trái qua phải nếu có hình thành kiến thức mới thì bắt đầu ghi nội dung cần vào cột đầu tiên bên trái bảng.
- Lựa chọn nội dung ngắn gọn, cụ thể để viết vào các phần được chia, treo tranh ảnh cho phù hợp.
- Không viết quá ít sẽ làm bảng không cần phần chữ và phần cảnh hoặc quá nhiều sẽ làm bảng rối và khó nhìn.
- Thường xuyên rèn viết chữ trên bảng viết đúng mẫu chữ không quá to và không quá nhỏ sẽ khiến thính giả khó nhìn.
- Viết thẳng hàng không lên, xuống dốc. Viết đủ đậm để thính giả đủ nhìn thấy.
- Không vẽ dày đặc, chi chít trên bảng, trình bày cả những thông tin vụn vặt.

2.5. KỸ THUẬT THIẾT KẾ TÀI LIỆU PHÁT TAY

Trong khi thuyết trình, tài liệu phát tay cần thiết cho thính giả khi:

- Cần cập nhật những thông tin mới không có trong các tài liệu khác.
- Những thông tin trình bày phức tạp hoặc quá chi tiết.
- Hệ thống hoặc tóm tắt thông tin chính của bài thuyết trình.
- Thính giả gặp khó khăn trong việc ghi nhớ và rèn luyện kỹ năng.

Một vài lưu ý khi sử dụng tài liệu phát tay trong thuyết trình:

- Xác định rõ mục đích sử dụng của tài liệu phát tay
- Thu thập thông tin có liên quan đến tài liệu phát tay
- Đặt mục tiêu đề rõ ràng cho tài liệu phát tay
- Sử dụng ngôn ngữ từ rõ ràng và đơn giản
- Định nghĩa các thuật ngữ mới nếu có
- Minh họa rõ lời nói bằng các sơ đồ phác họa, tranh minh họa và các biểu đồ thích hợp
- Tránh viết dày đặc trên trang giấy, hãy để lề phù hợp
- Sử dụng gạch chân hoặc chữ in đậm, đánh số hoặc gạch đầu dòng để nhấn mạnh hoặc phân biệt các tiêu đề, phụ đề và nội dung
- Sử dụng thuật ngữ nhất quán
- Cung cấp tài liệu tham khảo nếu có, để những thính giả quan tâm có thể đọc thêm.

2.6. NGÔN NGỮ CƠ THỂ TRONG THUYẾT TRÌNH

Ngôn ngữ cơ thể được coi là một dạng giao tiếp phi ngôn ngữ bao gồm các cử chỉ, hành động, biểu cảm trên khuôn mặt của người nói. Ngôn ngữ cơ thể từ rất lâu đã được coi là một phần rất quan

trọng trong giao tiếp, đặc biệt là khi bạn muốn thành công trong thuyết trình. Vậy bạn đã hiểu rõ về ngôn ngữ cơ thể và cách vận dụng ngôn ngữ cơ thể trong giao tiếp và thuyết trình hay chưa? Dưới đây là một số ngôn ngữ cơ thể mà bạn có thể vận dụng khi thuyết trình:

Giữ bóng: Thể hiện ưu thế, quyền chỉ huy

Hiện nay, bạn có thể dễ dàng nhận ra khi quan sát thấy một người đang thuyết trình hay giao tiếp nhưng cử chỉ tay của họ giống như bạn đang giữ trái bóng giữa hai tay. Theo các chuyên gia phân tích tâm lý học lý giải đây là dấu hiệu của sự tự tin và kiểm soát, như thể bạn đang nắm giữ sự thật trong tay bạn. Steve Jobs thường dùng cử chỉ này trong các bài thuyết trình bán hàng của ông.

Lòng bàn tay úp xuống: Thể hiện sự Mạnh mẽ, quyết đoán

Chuyển động bàn tay úp xuống cũng được xem là một cử chỉ tích cực – một biểu hiện của sức mạnh, quyền lực và sự quyết đoán. Cựu Tổng thống Barack Obama thường sử dụng cử chỉ này để làm đám đông bình tĩnh lại sau một lời nói khuấy động.

Bàn tay kim tự tháp: thể hiện sự thư giãn, tự tin.

Bạn có hay để ý quan sát mọi người xung quanh, không chỉ với người khác ngay chính bạn cũng không biết rằng khi bạn hồi hộp, bàn tay của bạn thường động đậy không yên. Nhưng khi tự tin, bàn tay của bạn sẽ để yên hai bàn tay cài vào nhau theo kiểu hình kim tự tháp. Rất nhiều nhà quản trị sử dụng cử chỉ ngôn ngữ cơ thể này trong giao tiếp tuy nhiên với bạn không nên lạm dụng hoặc nếu song hành với nó là vẻ mặt kiêu ngạo, độc đoán thì không nên. Ý tưởng ở đây là bạn cần thư giãn, chứ không phải thể hiện sự tự mãn.

Lòng bàn tay ngửa lên: Thể hiện sự trung thực, cởi mở

Cử chỉ này bày tỏ sự cởi mở và trung thực. Oprah Winfrey là một diễn giả giỏi sử dụng “lòng bàn tay ngửa lên”. Bà thể hiện một hình ảnh mạnh mẽ, có sức ảnh hưởng nhưng cũng sẵn sàng kết nối một cách chân thành với những người mà mình đang trò chuyện, dù đó là một người hay đám đông hàng ngàn người.

Thế đứng rộng: Thể hiện sự Tự tin, tự chủ.

Đây là ngôn ngữ cơ thể, cho bạn thấy sự mạnh mẽ trong tư duy của người giao tiếp. Khi bạn có thể đứng vững vàng, với hai bàn chân cách nhau rộng bằng vai, thì đó là dấu hiệu thể hiện rằng bạn cảm thấy mình đang kiểm soát tình hình.

Lần tới khi bạn có thuyết trình, thử ghi hình và xem lại video không cần có tiếng, chỉ nhìn ngôn ngữ cơ thể của bạn. Bạn đứng như thế nào và cử chỉ ra sao? Bạn đã sử dụng những cử chỉ vừa đề cập chưa? Nếu chưa, hãy nghĩ về cách mà bạn có thể thực hành vào lần sau trước khán giả của mình, hoặc thậm chí là lúc nói chuyện với sếp hoặc một khách hàng lớn. Thực hành trước gương, sau đó là với bạn bè, cho tới khi họ cảm thấy tự nhiên.

2.7. QUY TRÌNH HỒI ĐÁP THÍNH GIẢ

Sau mỗi bài thuyết trình, chúng ta thường giải đáp các thắc mắc của khán giả để giúp khán giả hiểu rõ hơn về nội dung. Vì thế, kỹ năng trả lời các câu hỏi sau khi thuyết trình cũng ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng của buổi thuyết trình. Đã có những bài thuyết trình thất bại vì diễn giả không giải đáp thỏa đáng các câu hỏi của người nghe. Để không rơi vào trường hợp trên, ngay từ bây giờ, bạn nên rèn luyện cho mình phong thái và cách trả lời các câu hỏi thật tự tin và chuyên nghiệp. Dưới đây là quy trình hồi đáp thính giả:

- Thank- Cảm ơn câu hỏi
- Repeat- Lặp lại câu hỏi
- Answer- Trả lời
- Control- Kiểm soát thời gian

2.8. KỸ NĂNG ỨNG XỬ VỚI CÁC TÌNH HUỐNG KHÓ TRONG THUYẾT TRÌNH

Trong vai trò người thuyết trình, các tình huống, thậm chí là sự cố xảy ra trong quá trình thuyết trình là điều phổ biến, đòi hỏi kỹ năng xử lý tình huống và hơn hết là sự đầu tư, chuẩn bị kỹ lưỡng. Vì vậy, ngay từ giai đoạn xác định chủ đề, người thuyết trình nên lựa chọn phù hợp với năng lực, sự hiểu biết của bản thân. Ngoài ra, hứng thú với chủ đề cũng khiến cho mỗi người có động cơ tìm hiểu thêm nhiều thông tin cho chủ đề. Sau cùng, người thuyết trình đầu tư bằng cách thảo luận, cùng làm việc với nhóm nhằm đặt ra nhiều giả định, tình huống là điều vô cùng cần thiết để đối diện với những tình huống khó trong quá trình thuyết trình.

- Với những tình huống thật sự khó, khi khán giả đặt ra những câu hỏi khó và người thuyết trình chắc chắn không thể giải quyết được, hãy chân thành xin lỗi vì điều này nằm ngoài tầm hiểu biết, ghi nhận thiếu sót, cảm ơn và cam kết với họ về sự khắc phục, tìm hiểu ngay sau phần làm việc.

- Ngoài ra, người thuyết trình có thể cam kết cung cấp kiến thức về điều này bằng cách xin email của khán giả và có trách nhiệm phản hồi như đã cam kết.

- Với những tình huống khán giả đặt ra rất nhiều câu hỏi và người thuyết trình không đảm bảo thời gian để giải quyết, hãy nhóm các câu hỏi chung vấn đề và trả lời chung, đồng thời xin lỗi vì buộc phải bỏ qua một số câu hỏi và tỏ thái độ kỳ vọng cho một phần làm việc tiếp theo.

- Với tình huống khán giả ít hợp tác, không tham gia tích cực vào phần làm việc chung, người thuyết trình có thể thực hiện một số gợi ý sau:

- Trước tiên, tập trung vào nhóm đối tượng hợp tác hơn như những người ngồi ở hàng ghế đầu tiên, những người đang chăm chú lắng nghe. Điều này giúp người thuyết trình giữ sự bình tĩnh và cân đối nội dung thuyết trình.

- Người thuyết trình nên đặt ra nhiều câu hỏi từ dễ đến khó, câu chuyện kể thú vị, gây tò mò để tăng tính tương tác với khán giả (đang không chú ý).

- Người thuyết trình nên di chuyển gần hơn với nhóm khán giả ít chú ý, đặt những câu hỏi mở, câu hỏi dễ nhằm gia tăng kết nối. Tăng cường sự khen ngợi và cảm ơn vì họ đã hợp tác, thể hiện nhiều hơn sự mong đợi được làm việc chung và được nghe họ trả lời.

- Người thuyết trình có thể sử dụng một số trò chơi hoặc hoạt động liên quan để thu hút sự tham gia của họ (có thể là vận động, rời khỏi chỗ ngồi, hoặc đơn giản là cử động giơ tay đồng tình hoặc không). Đôi khi vì mệt mỏi do phải lắng nghe, ngồi một chỗ trong thời gian dài khiến khán giả không thể tập trung, từ đó ít hợp tác.

- Linh động thay đổi một số nội dung để phù hợp với đặc điểm tâm lý của khán giả lúc bấy giờ.

Để giải quyết tốt tất cả những điều này, người thuyết trình nên đảm bảo thực hiện tốt ở bước chuẩn bị cho một bài thuyết trình, đặc biệt là các phương án dự phòng, trong đó, bao gồm các trò chơi, hoạt động vận động nhẹ, các câu hỏi, video clip làm phong phú và thu hút người nghe.

Chương 3: KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

Trong những năm gần đây, hẳn bạn cũng thường nghe nói rất nhiều đến các thuật ngữ “*làm việc đồng đội*”, “*xây dựng tinh thần đồng đội*”, hoặc các thuật ngữ tương ứng của tiếng Anh như “*team building*”, “*teamwork skills*”,... Ngày nay, khái niệm “*làm việc đồng đội*” ngày càng trở nên phổ biến và được sử dụng nhiều ở các công ty, tổ chức. Trên thực tế, có thể rất nhiều người chúng ta nghe nói đến kỹ năng làm việc đồng đội, nhưng không phải ai cũng được trang bị những hiểu biết cơ bản về làm việc đồng đội, tại sao phải làm việc đồng đội và nhất là làm thế nào để nâng cao tinh thần làm việc đồng đội, xây dựng những đội làm việc hiệu quả trong các doanh nghiệp?

3.1. TÍNH TẤT YẾU CỦA SỰ HỢP TÁC TRONG LÀM VIỆC NHÓM

Chắc chắn là tất cả chúng ta đều ngưỡng mộ những người thành đạt, những người tiên phong, những cá nhân dũng cảm và những nhà khoa học đã làm thay đổi cả thế giới bằng sức mạnh của trí óc.

Dù rất ngưỡng mộ những thành tựu cá nhân, nhưng sự thật là không có thành tựu nào được tạo ra bởi một cá nhân riêng lẻ. Một cá nhân đơn lẻ có thể tự mình làm nên điều vĩ đại chỉ có trong thần thoại. Rambo hay những vị anh hùng một mình chiến đấu chống lại kẻ thù chỉ là những nhân vật hư cấu, không có thực.

Những thành tựu cá nhân thực chất là kết quả làm việc của cả một nhóm. Ngay cả Elbert Einstein, người đã tạo ra bước đột phá về khoa học thế giới với thuyết tương đối cũng không làm việc một mình. Chính ông cũng khẳng định điều đó: “Cuộc sống của tôi và những thành tựu mà tôi đạt được ngày hôm nay là nhờ sự đóng góp của rất nhiều người. Do đó, tôi phải sống và làm việc sao cho xứng đáng với những gì họ đã làm cho tôi.” Lịch sử đã được đánh dấu bởi những thành tựu của những nhà lãnh đạo tài ba và những cá nhân có tư duy đổi mới. Và họ luôn là thành viên của nhóm.

Điều đó cho thấy làm việc nhóm không chỉ có tầm quan trọng đối với sự phát triển của từng cá nhân, từng nhóm riêng lẻ mà còn với cả một đất nước, một dân tộc và nói rộng ra là cả thế giới.

Nếu muốn khai thác tiềm năng của mình hoặc đạt một thành tựu nào đó, thì bạn nên gia nhập một nhóm.

3.2. BỐN YẾU TỐ NỀN TẢNG CỦA MỘT NHÓM LÀM VIỆC

Một nhóm làm việc được gọi là một nhóm thì phải đảm bảo đủ 4 yếu tố như sau: (1) có mục tiêu chung; (2) có tầm nhìn; (3) có sứ mệnh; (4) có các giá trị cốt lõi.

3.2.1. Mục tiêu chung

Mục tiêu chung là điểm quy tụ các thành viên và họ phải cùng chia sẻ trách nhiệm để đạt được điều đó. Vì vậy, nếu mục đích càng rõ ràng, khiến mỗi người đều hiểu và hiểu giống nhau thì sự thống nhất hay tính liên kết trong nhóm sẽ tăng lên mạnh mẽ. Mục đích càng mơ hồ, hay thay đổi càng dễ dẫn đến việc nhóm trở nên rời rạc, chia rẽ, thậm chí là các thành viên trở nên mất đoàn kết, nghi ngờ hay nhiệm vụ chòng chéo lên nhau.

Ví dụ, một số trường đại học gần đây thành lập “Câu lạc bộ tiếng Anh” nhằm cải thiện khả năng nói và nghe của sinh viên qua những giờ thực hành ngoại khóa. Có một thực tế là để duy trì Câu lạc bộ rất khó vì thành viên thường xuyên thay đổi hoặc sinh hoạt không đều đặn, thường xuyên. Trong khi những khó khăn về tài chính, nguồn hỗ trợ, người quản lý là hoàn toàn có thể giải quyết được thì khó khăn về duy trì mục đích chính trong từng thành viên lại khó vô cùng. Thời gian đầu, sinh viên khi đến tham gia Câu lạc bộ Tiếng Anh có rất nhiều mục đích khác nhau như cải thiện kỹ năng nghe, kỹ năng nói, tăng cường sự tự tin, tìm kiếm cơ hội thực hành trình bày hay đơn giản chỉ là tìm kiếm bạn bè, thử sức... Tuy nhiên, để Câu lạc bộ đi vào hoạt động một cách hiệu quả, những người tổ chức phải xây dựng được mục đích chung cho tất cả các thành viên tham dự. Và điều này phải được duy trì thường xuyên để cho mọi người xác định lại mục đích cá nhân của mình. Từ đó cùng cố và phát triển được mục đích chung của nhóm. Sau một thời gian đi vào hoạt động, với số

lượng gần 100 người ban đầu tham gia, chỉ còn lại hơn 20 thành viên. Tuy con số ít đi rất nhiều nhưng bạn hoàn toàn có thể yên tâm vào những người này vì mục đích chung của Câu lạc bộ đã được xác định rất cụ thể trong họ. Những người tổ chức còn có nhiệm vụ không kém phần quan trọng đó chính là tiếp tục phát triển để duy trì mục đích chung cho cả nhóm.

Do đó điều quan trọng là làm sao cho mục tiêu chung của nhóm và mục tiêu cá nhân “*ăn khớp*” với nhau. Mục tiêu là điểm quy tụ ban đầu nhưng cần được rà soát suốt quá trình sinh hoạt nhóm vì cuộc sống thay đổi, nảy sinh những vấn đề mới, nhu cầu mới.

3.2.2. Tầm nhìn

Tầm nhìn tập trung vào tương lai. Nó là nguồn cảm hứng và động lực. Tầm nhìn giúp thành viên trong nhóm không ngừng nỗ lực để hoàn thành mục tiêu chung. Ngoài ra, mỗi cá nhân sẽ có định hướng nâng cao năng lực bản thân, phát triển toàn diện để ngày càng thành công hơn.

3.2.3. Sứ mệnh

Sứ mệnh mô tả hành động mà các thành viên trong nhóm cần thực hiện ra sao để đạt được Tầm nhìn. Sứ mệnh tập trung vào những việc làm trong hiện tại, trong khi tầm nhìn hướng về tương lai.

3.2.4. Giá trị cốt lõi

Giá trị cốt lõi (*Core Values*) có thể hiểu là tập hợp các quan niệm và nguyên tắc cơ bản, thiết yếu, mang tính lâu dài của một nhóm. Giá trị cốt lõi là tuyên bố xác định điều gì có ý nghĩa quan trọng đối với nhóm và điều chỉnh cách thức nhóm hoạt động.

BÀI TẬP THỰC HÀNH 1

Sau buổi họp với ban giám đốc, nhóm của Thành được phân công tổ chức chương trình “Tri ân khách hàng” nhân dịp kỷ niệm 10 năm thành lập công ty. Mọi người bắt đầu đưa ý tưởng, lập kế hoạch, phân bổ công việc cho từng thành viên trong nhóm. Thành không muốn đảm nhận nhiệm vụ tổ chức và theo dõi bộ phận hậu cần mà chỉ muốn chịu trách nhiệm đón tiếp khách mời. Tuy nhiên, anh Kha - trưởng nhóm - lại cho rằng Mai thích hợp hơn với nhiệm vụ đó.

Trong ngày diễn ra sự kiện, Thành không tập trung vào nhiệm vụ được giao mà thường chạy ra sảnh để đón tiếp khách cùng với Mai dẫn đến việc hậu cần chậm trễ. Kết thúc chương trình, công ty nhận rất nhiều lời than phiền qua những tờ góp ý gửi về hộp thư khiến Ban Giám đốc rất tức giận và đưa ra lời khiển trách cho cả nhóm.

Theo bạn, nguyên nhân nào đã dẫn đến sự không thành công trong chương trình “Tri ân khách hàng” của công ty trong tình huống trên? Giải thích?

Nếu giữ vai trò là trưởng nhóm, bạn sẽ làm gì để tránh gây ra những xung đột vai trò của từng thành viên trong nhóm?

BÀI TẬP THỰC HÀNH 2

Công ty thành lập dự án phát triển sản phẩm sữa rửa mặt mới. Các thành viên trong nhóm đến từ các phòng ban khác nhau và bạn được giao nhiệm vụ là trưởng dự án. Trước khi nhóm hoạt động, bạn hãy cùng nhóm xây dựng chuẩn mực (quy tắc) làm việc của nhóm trên các phạm vi:

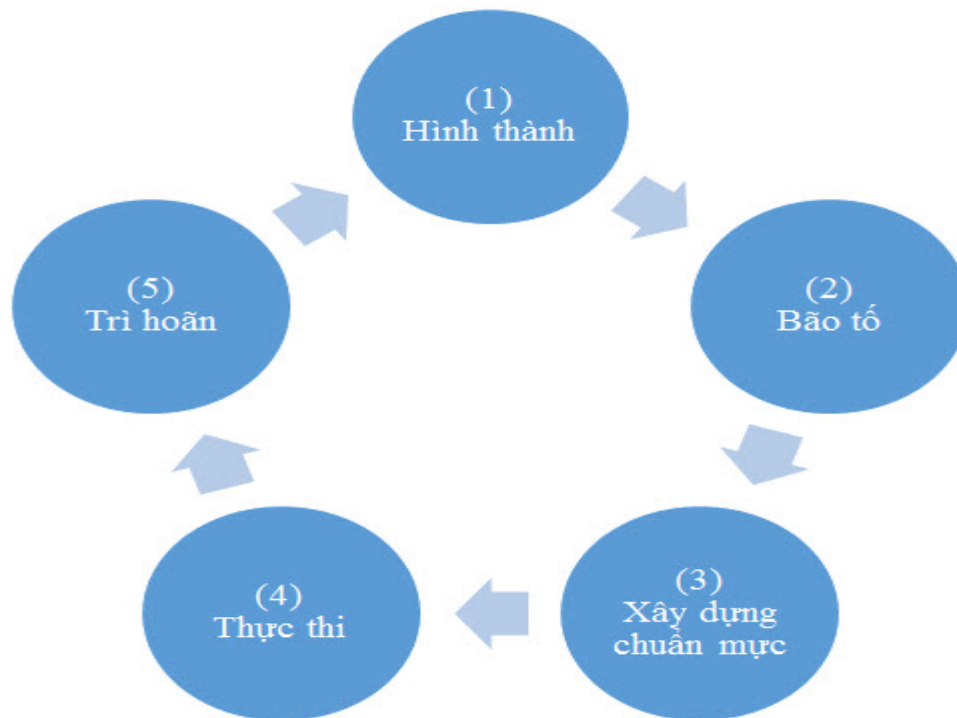
- Chuẩn mực ứng xử xã hội
- Chuẩn mực thực thi công việc
- Chuẩn mực thời gian

- Chuẩn mực hỗ trợ qua lại
- Chuẩn mực thưởng phạt

3.3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA MỘT NHÓM LÀM VIỆC

Bất kỳ nhóm nào cũng sẽ trải qua các giai đoạn khai sinh, lớn lên, trưởng thành và kết thúc. Khi bạn bước chân vào một môi trường Đại học hoàn toàn mới và gặp gỡ những người bạn xa lạ. Từ những người chưa quen biết nhau, bạn và mọi người trong lớp được sinh hoạt và học tập cùng nhau. Ban đầu, có thể mọi người chưa hiểu nhau, hiểu lầm nhau, thậm chí có những xung đột. Dần dần, các bạn biết cách cùng hợp tác, giúp đỡ nhau học tập và hoàn thành những mục tiêu chung của lớp. Hết bốn năm học, các bạn có tình cảm với nhau sâu nặng lắm, nhưng đó lại là điểm kết thúc của nhóm (lớp) đại học. Các bạn ra trường, tìm việc làm, vào các công ty khác nhau - tức là gia nhập vào những nhóm mới, không chỉ một nhóm mà sẽ có rất nhiều nhóm sau đó mà chắc chắn để đạt được thành công, bạn phải tham gia.

Biết được quy luật phát triển của nhóm, người phụ trách sẽ có những sách lược can thiệp phù hợp cho từng giai đoạn. Theo nhà Tâm lý học Tổ chức và Công nghiệp Bruce Tuckman (Hoa Kỳ), bất kỳ một nhóm nào cũng trải qua 5 giai đoạn như sau:



- (1) Giai đoạn hình thành hay thành lập (forming);
- (2) Giai đoạn bão tố hay hỗn loạn (storming);
- (3) Giai đoạn ổn định hay xây dựng các chuẩn mực (norming);
- (4) Giai đoạn trưởng thành hay hoạt động/ thực thi (performing);
- (5) Giai đoạn kết thúc/ tri hoãn (adjourning).

3.3.1. Giai đoạn hình thành

Hình thành là giai đoạn nhóm được tập hợp lại. Mọi người đều rất giữ gìn và rụt rè. Sự xung đột hiếm khi được phát ngôn một cách trực tiếp, chủ yếu là mang tính cá nhân và hoàn toàn là tiêu cực. Do nhóm còn mới nên các cá nhân sẽ bị hạn chế bởi những ý kiến riêng của mình và nhìn

chung là khép kín. Điều này đặc biệt đúng đối với một thành viên kém quan trọng và lo âu quá. Nhóm phần lớn có xu hướng cản trở những người nổi trội lên như một người lãnh đạo.

Trong giai đoạn này, các thành viên tỏ ra giữ ý, khiêm nhường và có phần hơi lạnh nhạt. Mâu thuẫn hiếm khi bùng phát do chủ yếu mọi hoạt động còn mang tính chất cá nhân. Mỗi cá nhân sẽ đều có ý kiến riêng và nhìn chung đều dè dặt. Dường như không ai chứng tỏ được khả năng làm lãnh đạo của nhóm

Ở giai đoạn này, hai vấn đề chủ yếu là làm sao xác định được mục đích và tạo ra đồng thuận cao của toàn nhóm về mục đích. Kế đó là xác định những thành viên phù hợp nhất cho mục đích. Việc khởi đầu này không dễ vì nếu cuộc tranh cãi về mục đích không đi tới đâu và kết nạp những thành viên không phù hợp thì nhóm có thể tan rã, giống như là “chết yểu”.

Tuy nhiên, trong thực tế, nhiều lúc nhóm không hình thành theo kiểu này. Khi các bạn bước chân vào một công ty hay một lớp học, tức là khi đó bạn đã bước chân vào một nhóm đã có sẵn. Lúc này, mục đích của nhóm, đôi khi không được các thành viên ý thức một cách rõ ràng. Cùng trong một lớp học, mỗi người chúng ta sẽ có những mục đích rất khác nhau: có người đến lớp chỉ vì ba mẹ muốn thế; người khác thì chỉ mong “có tấm bằng đại học” là được và cũng không ít bạn muốn có tri thức vững vàng, kỹ năng nghề nghiệp tinh thông để có thể thành công trong sự nghiệp sau này.... Đối với các nhóm có sẵn kiểu này thì khi có người lãnh đạo mới, sự thay đổi của nhiều thành viên hay sự thay đổi của mục đích thì nhóm cũng bàn bạc như khởi đầu lại. Người lãnh đạo mới cũng phải thăm định tình hình chung, làm quen với nhóm viên, v.v

3.3.2. Giai đoạn sóng gió

Ở giai đoạn này, các thành viên đã có thời gian hiểu được nhau ở nhiều khía cạnh: kiểu cư xử, tính cách, các giá trị, năng lực,... và chính những điều này dẫn đến có rất nhiều sự khác nhau trong nhu cầu, động cơ, mục đích, quyền lợi và cả cách thức làm việc. Và như vậy mâu thuẫn xảy ra, hoặc đơn giản là những hiềm khích đủ để cản trở công việc như chính tên gọi.

Ở giai đoạn này, nhóm bắt đầu tìm kiếm tự do trong sự quản lý của cấp trên và các thành viên trong nhóm bắt đầu bày tỏ những ý kiến khác nhau về mục tiêu chung của nhóm và tìm cách giải quyết vấn đề thế nào cho tốt. Nhiệm vụ của nhóm trong giai đoạn này là phát triển mục tiêu chung, thống nhất giá trị và chương trình hành động. Các cuộc tranh luận nảy lửa không thể tránh khỏi trong quá trình làm việc và mâu thuẫn thường xảy ra ở giai đoạn này.

Vấn đề mâu chốt là gia tăng sự đóng góp của các thành viên cho mục tiêu chung của nhóm. Chính vì vậy, sự trao đổi, liên lạc phải chuyển chiều từ trên xuống dưới sang đối thoại bình đẳng giữa các cấp độ với nhau. Sự chuyển tiếp lên giai đoạn 2 có thể được xem là giai đoạn khó khăn, thách thức nhất của nhà quản lý. Cách cư xử lịch sự và sự tôn trọng trong các buổi họp nhóm trước đây nhường chỗ cho những tranh cãi về sự bất đồng quan điểm dường như không có hồi kết. Mọi người có vẻ như không còn hợp tác với nhiều thách thức cũng đặt ra cho nhà quản lý. Do đó, nhà quản lý phải có các biện pháp giải quyết xung đột hơn là cố thiết lập một bầu không khí tin tưởng giả tạo trong sự bất đồng ý kiến của các thành viên trong nhóm. Nếu mọi chuyện đều suôn sẻ, thuận lợi, giai đoạn này sẽ kéo dài hai tháng.

Đây là thời kỳ bắt đầu hình thành bè phái, có sự xung đột giữa các tính cách trái ngược nhau, không ai chấp nhận ý kiến của người khác mà chưa có cuộc tranh cãi gay gắt trước đó. Đặc biệt là có rất ít sự giao tiếp giữa các thành viên, vì không ai sẵn sàng nghe người khác nói cũng như không chịu mở lòng với người khác. Cuộc "chiến tranh ngầm" này mang tính cực đoan với những lời châm chọc, công kích có ý nghĩa sâu xa.

Sau giai đoạn làm quen, các thành viên nhóm bắt đầu bộc lộ ý nghĩ và cảm xúc của mình. Và chạm khó tránh vì mỗi người một ý, với cá tính thái độ và những giá trị khác nhau...Mục đích chung tiếp tục được tranh cãi và các phương tiện để đạt tới mục đích phải chi tiết và khả thi hơn. Truyền thông trong nhóm chưa suôn sẻ, người ta chưa hiểu nhau đầy đủ. Một số cá nhân muốn tự khẳng định có thể nổi lên với xu hướng thống trị. Những người này có thể được xem như lãnh đạo giả hiệu của thời kỳ đầu.

Ở giai đoạn này, nếu người lãnh đạo nhóm không cương quyết hoặc ít “độc đoán” thì tập thể/nhóm sẽ lâu ổn định để bước vào giai đoạn phát triển tiếp sau. Đây là một giai đoạn phát triển tất yếu, nhóm không nên nản lòng hay đốt cháy giai đoạn.

3.3.3. Giai đoạn ổn định hay xây dựng các chuẩn mực

Nếu một nhóm được quản lý tốt, vượt qua được những xung đột không thể tránh khỏi trong giai đoạn 2, các thành viên tin tưởng nhau thì sự hợp tác, gắn bó giữa các thành viên ngày càng tăng lên. Các cuộc đối thoại, tranh luận sẽ cởi mở hơn và hướng đến công việc nhiều hơn. Sự xung đột sẽ giảm xuống khi các thành viên tập trung vào công việc và giảm bớt sự quan tâm vào địa vị, quyền lực và sự ảnh hưởng lẫn nhau. Giai đoạn phát triển thứ 3 của một nhóm được định hình bởi các cuộc thương lượng, đàm phán nghiêm túc hơn về vai trò của từng cá nhân trong nhóm, cách thức tổ chức nhóm và quy trình làm việc. Đây cũng là giai đoạn các thành viên trong nhóm củng cố mối quan hệ với nhau.

Ở giai đoạn này, nhóm bắt đầu nhận thấy những lợi ích của việc cộng tác cùng với nhau và sự giảm bớt xung đột nội bộ. Do một tinh thần hợp tác mới hiện hữu, mọi thành viên bắt đầu cảm thấy an toàn trong việc bày tỏ quan điểm của mình và những vấn đề này được thảo luận cởi mở bên với toàn bộ nhóm. Sự tiến bộ lớn nhất là mọi người có thể bắt đầu lắng nghe nhau. Những phương pháp làm việc được hình thành và toàn bộ nhóm đều nhận biết được điều đó.

3.3.4. Giai đoạn trưởng thành và hoạt động thành công

Đây là giai đoạn mà mọi thành viên trong nhóm yêu thích nhất - giai đoạn đạt năng suất và hiệu quả cao nhất. Những tồn đọng của các giai đoạn trước còn sót lại đều có thể được giải quyết và cả nhóm tập trung toàn bộ sức lực hoàn thành mục tiêu chung. Các thành viên rất phấn khích khi làm việc với nhau để cùng đạt mục tiêu chung và tinh thần đồng đội tăng cao hơn bao giờ hết.

Một khi ổn định về tổ chức, nhóm bắt đầu làm việc có hiệu quả để thực hiện kế hoạch đã đề ra. Những mâu thuẫn giờ đây đã giảm nhiều. Các nhóm viên tập trung vào vai trò và nhiệm vụ của mình. Họ chí thú với mục đích chung. Mọi thành viên tham gia vào việc xây dựng nhóm. Các vấn đề nảy sinh được giải quyết trên cơ sở của sự đồng lòng nhất trí, có khi chưa cần đến qui tắc, luật lệ. Đây là giai đoạn lý tưởng nhất của tập thể/nhóm. Mọi người tự giác làm việc và đều cảm thấy thoải mái. Lãnh đạo nhóm cũng bớt “cực khổ” hơn các giai đoạn trước vì không phải lo giải quyết mâu thuẫn và “đau đầu” vì lo sắp xếp công việc. Tuy nhiên, ở giai đoạn này, lãnh đạo “áp đặt”, “độc đoán” với các thành viên thì sẽ lại làm không khí trong tập thể nặng nề, không vui vẻ, thoải mái. Tốt nhất là duy trì chế độ “dân chủ” trong nhóm/tập thể.

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

3.3.5. Giai đoạn kết thúc / trì hoãn

Mục đích đề ra cũng đến lúc hoàn thành. Nhóm sinh hoạt hè sau mấy tuần vui chơi kết thúc để chuẩn bị năm học mới. Nhóm nghiên cứu sản phẩm nước giải khát mới của hãng Coca Cola cũng phải hoàn thành nhiệm vụ đúng thời hạn. Tổ lao động hoàn thành một đợt sản xuất. Mọi hoạt động đều phải kết thúc với một cuộc lượng giải để rút ra kinh nghiệm hay chuẩn bị cho một giai đoạn mới. Một nhóm hoạt động không hiệu quả có thể tuyên bố giải thể để bắt đầu lại với những con người mới, chương trình mới.

Như vậy, theo quy trình 5 giai đoạn này, không phải nhóm nào lần lượt rồi cũng sẽ kết thúc theo kiểu giải tán. Có rất nhiều nhóm sau khi kết thúc ở mức độ này, họ quay lại giai đoạn hình thành ban đầu để thiết lập một nhóm mới với cách thức làm việc chuyên nghiệp hơn, tổ chức lại nhân sự sao cho phù hợp với mục tiêu chung mới, những chuẩn mực, quy tắc mới mang tính thiết thực hơn cho đặc điểm nhóm lúc bấy giờ. Các giai đoạn không được phân chia rạch ròi mà tiến triển theo khả năng riêng của từng nhóm.

3.4. KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO NHÓM

Kỹ năng lãnh đạo nhóm là khả năng dẫn dắt, khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên làm việc, tạo ảnh hưởng đến cách làm việc và thúc đẩy, nâng cao tinh thần làm việc hiệu quả, nhanh chóng đạt mục tiêu. Nhóm là một tập hợp nhiều thành viên khác biệt, vì vậy để thống nhất nhóm và thúc đẩy nhóm đạt mục tiêu được giao là một nhiệm vụ đòi hỏi người lãnh đạo nhóm phải có nhiều kỹ năng, quan trọng nhất là kỹ năng lãnh đạo nhóm. Khi lãnh đạo nhóm, người nhóm trưởng cần lưu ý thực hiện các hoạt động sau:

3.4.1. Thúc đẩy sự tận tâm của các thành viên

Để làm việc nhóm hiệu quả, điều quan trọng là tạo nên được sự tận tâm đối với công việc của các thành viên trong nhóm. Trách nhiệm có thể được phân định rõ ràng và đánh giá cụ thể, nhưng sự tận tâm của mỗi thành viên là điều rất khó kiểm soát. Vì vậy, người lãnh đạo cần biết cách khéo léo thúc đẩy sự tận tâm của các thành viên trong nhóm. Những phương pháp gây dựng sự tận tâm đó có thể là những yếu tố sau:

Luôn khuyến khích động viên: Sự động viên của người quản lý là động lực làm việc mạnh mẽ của người thực hiện bởi họ cảm nhận được sự quan tâm và khích lệ của người giám sát công việc của mình. Vì vậy, người lãnh đạo nhóm cần mời gọi sự tham gia và đóng góp của mọi người trong mọi trường hợp cụ thể; động viên họ học hỏi thêm những kỹ năng mới nếu cần thiết để phát huy những điểm mạnh ở mỗi người; kêu gọi tinh thần trách nhiệm ở từng thành viên; nhận biết ưu thế của từng cá nhân và sẵn sàng hỗ trợ những khi cần thiết.

Đề cao tinh thần đồng đội: Một nhóm hoạt động hiệu quả khi tinh thần đồng đội được chú trọng phát triển, ở đó tất cả các thành viên đều hướng sự quan tâm đến cái chung của nhóm. Vì vậy, để xây dựng và phát triển tinh thần đồng đội, người lãnh đạo cần: thường xuyên tổ chức các hoạt động mang tính tập thể; khen thưởng thành tích chung chứ không phải của một cá nhân nào đó; loại bỏ tính vị kỷ cá nhân trong công việc; luôn xác định sức mạnh tính đồng đội, đánh giá cao những thành công cũng như sự cống hiến của toàn bộ các thành viên trong nhóm mang lại cho công ty.

Nuôi dưỡng sự hăng hái, nhiệt tình: Trong hoạt động nhóm, sự hăng say nhiệt tình của người này rất dễ tác động đến người kia. Người lãnh đạo nhóm cần nhận ra điều này và nắm bắt để khuấy động nên sự hăng hái nhiệt tình cho toàn đội. Niềm tin của người lãnh đạo dành cho thành viên trong nhóm cũng là tác nhân tạo sự tích cực, nhiệt tình hoạt động của các thành viên. Vì vậy, người lãnh đạo nhóm cần làm cho các thành viên nhận thấy rõ sự tin tưởng họ được nhận thông qua các nhiệm vụ được giao và những mong đợi về kết quả cụ thể sẽ đạt được.

Tạo không khí vui vẻ: Sức mạnh tập thể có thể mang đến những hiệu quả bất ngờ. Bầu không khí vui vẻ, cởi mở sẽ củng cố mối quan hệ giữa các thành viên và góp phần tạo nên sức mạnh tập thể. Người lãnh đạo cần có kỹ năng giao tiếp hiệu quả để có thể dẫn dắt và xây dựng một bầu không khí tích cực trong nhóm. Khi ấy, mỗi người trong nhóm sẽ cảm thấy tất cả họ là những cá nhân không thể thiếu của một tập thể, họ sẽ cảm thấy thoải mái và hăng say làm việc hơn.

3.4.2. Xác định điều quan trọng nhất trong thời điểm hiện tại

Trưởng nhóm luôn là người hướng các thành viên của mình vào những điều quan trọng nhất để tạo nên thành công. Trong các giai đoạn hoạt động của nhóm, sẽ không ít lần các thành viên nhóm đi xa rời mục tiêu ban đầu hoặc lung lay ý chí do tác động bởi các yếu tố bên ngoài. Trưởng nhóm phải là người tinh táo để loại trừ được các hoạt động không cần thiết và là chỗ dựa cho cả nhóm tránh những sao lãng từ bên ngoài.

3.4.3. Xây dựng một tinh thần chung cho nhóm

Làm việc theo nhóm là hoạt động luôn được công nhận và đánh giá cao. Sự công nhận, thăng tiến và tiền thưởng ...phụ thuộc vào thực tế mức độ hợp tác cũng như đóng góp và thành tựu đạt được của từng cá nhân. Những vấn đề và nghiên cứu quan trọng được thảo luận trong các công ty đều nhấn mạnh hoạt động đội nhóm.

Cơ cấu quản lý hoạt động rất chú trọng và đánh giá cao tầm quan trọng của những đội nhóm. Thường thì các thông tin phản hồi thống nhất trong toàn bộ hệ thống; tất cả các phản hồi từ đồng nghiệp, từ các báo cáo trực tiếp và từ cấp lãnh đạo đều có những ảnh hưởng mạnh mẽ đối với những hành xử trong công việc của mỗi thành viên.

Làm việc theo nhóm là một xu thế làm việc rất phát triển và hiệu quả trong các doanh nghiệp hiện nay. Để nhóm hoạt động tích cực, vai trò của việc xây dựng một tinh thần chung cho nhóm là vô cùng quan trọng. Trước khi triển khai công việc, mọi thành viên trong nhóm đều phải hiểu rõ mục tiêu mà nhóm hướng đến, cách thức quản lý và hoạt động cũng như nhiệm vụ cụ thể của từng thành viên. Có như vậy, tất cả thành viên mới có cùng đích đến và biết cách định hướng cho việc thực hiện nhiệm vụ của mình.

Trong quá trình phân công nhiệm vụ, người lãnh đạo nhóm cần lưu ý phân công phù hợp với khả năng và động cơ của từng thành viên. Đó là một sự đảm bảo chắc chắn cho các nhiệm vụ được hoàn thành hiệu quả nhất. Khi đặt một người vào đúng vị trí của họ, trao cho họ vũ khí sở trường, công việc đảm bảo sẽ được thực hiện rất xuất sắc.

Người lãnh đạo nhóm cần phải sâu sát mọi hoạt động của nhóm để có những điều chỉnh hợp lý. Không chỉ điều chỉnh công việc, trưởng nhóm còn phải điều chỉnh mối quan hệ giữa các nhóm viên, kịp thời phát hiện những mâu thuẫn nội bộ để hóa giải, không để chúng ảnh hưởng đến công việc. Sự minh bạch, rõ ràng trong việc truyền đạt thông tin cho cả nhóm là điều kiện rất quan trọng để thành công. Tập thể nhóm cần được thông tin về bất kỳ một sự thay đổi nào, từ đó có thể tránh những va chạm làm ảnh hưởng đến công việc và nhiệm vụ của họ. Người lãnh đạo nhóm cần chắc chắn rằng các thành viên có sự nhận thức đầy đủ như nhau về những gì cần hoàn thành và mọi người luôn gắn kết với nhau. Bên cạnh đó, trưởng nhóm luôn phải cập nhật những thông tin phản hồi từ các thành viên khác để kịp thời điều chỉnh. Có như vậy, hoạt động của nhóm mới thực sự mang lại hiệu quả tối ưu.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bạn là trưởng nhóm thực hiện dự án xã hội từ 4 nhóm nhỏ ghép lại với sự tham gia của 26 thành viên trong lớp. Đã 2 tuần trôi qua sau khi bạn và các trưởng bộ phận thống nhất mục tiêu cũng như cách thức hoạt động của dự án nhưng bạn nhận thấy dự án không tiến triển. Khi kiểm tra, bạn nhận thấy các nhiệm vụ không được thực hiện theo thời hạn; nhiều thành viên không hiểu vai trò của bộ phận mình trong chuỗi hoạt động chung của dự án; những thông tin quan trọng như mục đích và tinh thần cốt lõi của dự án không được các trưởng bộ phận giải thích đầy đủ cho các thành viên. Bạn cho rằng nếu tình hình này tiếp tục kéo dài, dự án có nguy cơ thất bại. Bạn cần phải làm gì để lãnh đạo nhóm hoàn thành mục tiêu trong thời gian 1,5 tháng còn lại?

3.5. KỸ NĂNG PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC TRONG NHÓM

3.5.1. Vai trò từng cá nhân trong nhóm

- *Trách nhiệm của mỗi người*

Nhóm cần có sự tổ chức chặt chẽ nên cá nhân thường cảm thấy bị ràng buộc trong một số hoàn cảnh;

Đôi khi cá nhân phải “hy sinh” những lợi ích, ham muốn của riêng mình vì lợi ích chung của tập thể. Trường hợp có một số cá nhân “quá hiền” và nhóm trưởng thiếu quan tâm thì cá nhân này sẽ chịu thiệt thòi;

Trong hoạt động nhóm, nếu không khéo quản lý thường dễ phát sinh chia bè phái;

Các vấn đề riêng tư của cá nhân thường bị tiết lộ vì mỗi thành viên thường chia sẻ thông tin cho nhau, nếu vì mục đích không lành mạnh thì những thông tin ấy sẽ gây nên những chuyện không hay, làm phát sinh mâu thuẫn nội bộ của nhóm



Ví dụ: thông tin về việc một bạn trong nhóm đã có gia đình và có con, chỉ trong nhóm biết, nhưng lại được truyền ra bên ngoài từ đó gây mất đoàn kết không đáng có.

Tuy nhiên, trong thực tế có nhiều nhóm khác nhau, sẽ có mục tiêu khác nhau, đồng thời cũng có những thuận lợi và khó khăn riêng. Chính vì vậy, từng cá nhân phải tìm hiểu về nhau trong nhóm, tìm hiểu điểm mạnh - yếu của nhau để từ đó cùng nhau thoả thuận quy tắc hoạt động chung cho phù hợp.

Tìm hiểu nhau - chấp nhận nhau:

- Tìm hiểu nhau là giai đoạn các thành viên tìm những thông tin của tất cả các thành viên trong nhóm, tạo sự gần gũi trong công việc, tạo sự dễ dàng trong liên lạc... nhằm đạt được mục tiêu chung của nhóm.
- Các thông tin cần tìm hiểu: Nhóm gì? Xác định mục tiêu/tiêu chí hoạt động chính của nhóm. Thành viên nhóm là ai? Tìm hiểu những thông tin về giới tính, tuổi, học vấn, trình độ chuyên môn, tôn giáo, cá tính... Các quy định/ nội quy của nhóm? Quan điểm của nhóm là gì? Phương thức hoạt động của nhóm?
- Mỗi cá nhân đều có mặt mạnh và yếu khác nhau nên chúng ta không nên cầu toàn mà phải chấp nhận. Đừng quá quan tâm đến cá tính, nên tập trung vào mục tiêu chính hoạt động của nhóm. Nên chú trọng vào điểm mạnh của người khác để hợp tác và làm việc.

3.5.2. Nhiệm vụ của mỗi thành viên

○ Người lãnh đạo nhóm



Nhiệm vụ: Tìm kiếm các thành viên mới và nâng cao tinh thần làm việc

Khả năng phán đoán tuyệt vời những năng lực và cá tính của các thành viên trong nhóm. Giỏi tìm ra các cách vượt qua những điểm yếu. Có khả năng thông tri hai chiều. Biết tạo bầu không khí hưng phấn và lạc quan trong nhóm.

Người ta mong đợi rất nhiều ở người lãnh đạo. Nếu bạn đã từng là người lãnh đạo thì bạn sẽ hiểu rằng mọi người mong muốn bạn là người có tài xoay xở và làm việc độc lập. Khi công việc không thuận lợi, bạn phải gánh lấy trách nhiệm và khi thành công thì các thành viên trong nhóm phải được khen thưởng.

Trách nhiệm thứ 1: đối với công việc

Đạt được mục tiêu công việc là nhiệm vụ hàng đầu của người lãnh đạo nhóm, bởi vì công việc được phân công là lý do để các tổ nhóm tồn tại: tất cả những yếu tố khác chỉ là yếu tố phụ.

Trách nhiệm thứ 2: đối với từng cá nhân

Hỗ trợ và khuyến khích mỗi cá nhân trong nhóm. Khi bạn là thành viên của một nhóm, một trong những điều quan trọng nhất là bạn không đơn độc. Trong một nhóm hoạt động tốt, mỗi thành viên trong nhóm có thể mong đợi sự hỗ trợ và khích lệ từ những thành viên khác. Nói một cách rõ hơn, người lãnh đạo nhóm luôn sẵn sàng và có thể giúp đỡ, hướng dẫn và hỗ trợ các cá nhân trong nhóm. Điều này đòi hỏi cách tiếp cận tích cực và chia sẻ hơn bất kỳ kỹ năng quản lý nào khác.

Phân công công việc phù hợp với khả năng của từng cá nhân. Một công việc quá dễ sẽ dẫn đến cảm giác nhàm chán và thái độ xem nhẹ công việc. Một công việc quá khó vượt quá khả năng của mình thì lại làm người ta mất tự tin và không vui với công việc. Một công việc lý tưởng sẽ thử thách cá nhân, và mang lại cho cá nhân cảm giác hưng phấn và chiến thắng khi đạt được thành công trong công việc

Giải thích rõ vai trò của từng cá nhân đối với công việc chung của nhóm. “Tôi là ai? Vị trí nào phù hợp với tôi? Tôi sẽ phải làm gì? Theo hướng nào?” Đó là những câu hỏi mà các cá nhân trong nhóm sẽ đặt ra khi họ không biết rõ vai trò của họ trong nhóm.

Đánh giá cách thực hiện công việc của từng cá nhân: Việc đánh giá có thể xem là công việc chính của người lãnh đạo.

Bảo vệ (khi cần thiết) mỗi cá nhân trong nhóm trước người khác, hoặc ngay cả trước các cá nhân khác trong nhóm, và đôi khi là trước chính bản thân họ. Hạn chế các lời nói làm tổn thương người khác. Xóa bỏ việc phân chia bè phái. Bảo vệ các cá nhân trong nhóm trước các chỉ trích từ bên ngoài. Khuyến khích những cá nhân có kinh nghiệm giúp đỡ và hướng dẫn cho những cá nhân đang cố gắng tự lực.

Trách nhiệm thứ 3: đối với cả nhóm

Bày tỏ những tâm huyết với nhóm. Lập ra và thỏa thuận các mục đích, mục tiêu chung và cụ thể để mọi người biết được những gì cần phải làm. Bảo đảm các tiêu chuẩn và chuẩn mực chung của nhóm luôn được duy trì.

Hỗ trợ cho nhóm khi gặp khó khăn. Ngoài ra người lãnh đạo còn có trách nhiệm liên quan đến mối quan hệ của nhóm với các nhóm khác. Thông thường là: đại diện cho cả nhóm trước lãnh đạo cấp trên; đại diện cho lãnh đạo cấp trên trước nhóm. Phối hợp với các nhóm khác hoặc các bộ phận khác.

○ **Người góp ý**

Nhiệm vụ: Giám sát và phân tích sự hiệu quả lâu dài của nhóm.

Người góp ý là người không bao giờ thỏa mãn với phương sách kém hiệu quả. Là một chuyên viên phân tích các giải pháp để thấy được các mặt yếu trong đó. Họ luôn đòi hỏi sự chính lý các khuyết điểm. Đồng thời họ biết tạo phương sách chính lý khả thi

○ **Người bổ sung**

Nhiệm vụ: Đảm bảo nhóm hoạt động trôi chảy

Người bổ sung là người suy nghĩ có phương pháp nhằm thiết lập biểu thời gian; Đồng thời có khả năng lường trước những trì trệ nguy hại trong lịch trình làm việc nhằm tránh chúng đi; Có trí lực và mong muốn việc chính đôn các sự việc; Có khả năng hỗ trợ và thắng vượt tính chủ bại.

○ **Người giao dịch**

Nhiệm vụ: Tạo mối quan hệ bên ngoài cho nhóm

Người giao dịch là người có ngoại giao và phán đoán đúng các nhu cầu của người khác. Người này biết gây được sự an tâm và am hiểu. Họ biết nắm bắt đúng mức toàn cảnh hoạt động của nhóm. Họ rất chín chắn khi xử lý thông tin, và rất đáng tin cậy.

○ **Người điều phối**

Nhiệm vụ: Lôi kéo mọi người làm việc chung với nhau theo phương án liên kết

Người điều phối là người hiểu những nhiệm vụ khó khăn liên quan tới nội bộ. Họ cảm nhận được những ưu tiên. Người này còn có khả năng nắm bắt các vấn đề cùng lúc và có tài giải quyết những rắc rối.

○ **Người tham gia ý kiến**

Nhiệm vụ: Giữ vững và khích lệ sinh lực đổi mới của toàn nhóm

Người tham gia ý kiến là người luôn có những ý kiến lạc quan, sinh động, thú vị. Mong muốn được lắng nghe ý kiến của những người khác. Họ nhìn các vấn đề như những cơ hội cách tân đầy triển vọng chứ không là những tai họa.

○ **Người giám sát**

Nhiệm vụ: Bảo đảm giữ vững và theo đuổi các tiêu chuẩn cao

Người giám sát là người luôn hy vọng vào những gợi ý đầy hứa hẹn. Họ rất nghiêm túc, đôi khi còn cần tỏ ra mô phạm, chuẩn mực. Người này biết phán đoán tốt về kết quả công việc của mọi người, không chần chừ đưa vấn đề ra. Họ có khả năng khen lao và tìm ra sai sót.

3.6. KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT TRONG NHÓM

Sự mâu thuẫn cá nhân với nhau có thể mau trở thành vấn đề cho toàn nhóm. Hãy tạo điều kiện để một hay cả hai bên trình bày với bạn để có hướng xoa dịu tình hình. Trường hợp do lỗi điều hành của bạn, lúc ấy cần trao đổi với toàn nhóm để nói lên hướng khắc phục.

Vấn đề ở đây là cải thiện cách hành xử. Coi những vấn đề liên quan đến công việc như những cơ hội để cả nhóm học hỏi và cải thiện. Hãy diễn giải vấn đề để cả nhóm nhận ra chúng và học hỏi. Trước hết, hãy thử tìm hiểu những nguyên nhân gây ra mâu thuẫn trong nhóm:

- Mâu thuẫn trong nhóm phát sinh do sự khác nhau về tư tưởng, quan điểm, văn hóa...
- Xung đột là sự bất đồng giữa các cá nhân, giữa các nhóm do khác biệt về mục đích, quyền lợi, nguồn lực, nhiệm vụ...
- Xung đột có thể là yếu tố cản trở, cũng có thể là yếu tố tích cực
- Nếu biết lôi kéo mọi người cùng tìm giải pháp giải quyết thì xung đột mang tính tích cực. Nếu làm chệch mục tiêu, chia rẽ nội bộ thì mang tính tiêu cực.
- Hiểu biết về xung đột để quản lý và giải quyết xung đột có lợi cho hoạt động nhóm.

3.6.1. Một số lời khuyên:

Để giải quyết xung đột một cách có hiệu quả, cần:

- *Giải quyết xung đột nhỏ trước khi trở thành lớn.*
- *Tăng cường giao tiếp, tìm nguyên nhân trước khi tìm giải pháp.*
- *Linh hoạt tìm những giải pháp khác nhau cho một nguyên nhân.*
- *Công bằng và minh bạch trong giải pháp.*
- *Tìm giải pháp giải quyết xung đột, không tìm cách chống nhau*
- *Mọi người tôn trọng, thông cảm với nhau, muốn người khác xem vấn đề của mình thì mình cần xem vấn đề của người khác trước*
- *Nhìn thẳng vào vấn đề, nói ra sự thật tránh im lặng ngấm ngầm.*
- *Quản lý xung đột chứ không đàn áp hay tiêu diệt xung đột.*

3.6.2. Các bước giải quyết xung đột:

Muốn quản lý tốt xung đột thường đi theo 4 bước.

1) Nhìn nhận ra xung đột, coi nó là vấn đề cần được giải quyết, xác định rõ nội dung chi tiết của xung đột, không quy kết, gán gáp, tố cáo.

2) Biết lắng nghe nhau, sẵn sàng thay đổi quan điểm của chính mình, phát hiện những khác biệt giữa hai bên. Sẵn sàng hợp tác, xây dựng mối quan hệ tốt vì mục đích chung và vì lợi ích của cả các bên.

3) Tìm hiểu hoàn cảnh và điều kiện của bên có xung đột với mình để hiểu quan điểm của họ.

4) Cố gắng tiến dần đến sự thỏa thuận giữa hai bên.

Nhóm trưởng cần khách quan, công bằng, vì mục đích chung.

Nhìn chung, cách giải quyết phải linh hoạt, nhẹ nhàng với cả hai bên, dựa vào các thành viên tích cực để quản lý và giải quyết mâu thuẫn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Kỹ năng thuyết trình

1. Angela Murray (2002), Thuyết trình chuyên nghiệp trong kinh doanh, NXB Thanh Niên.
2. Carmine Gallo, biên dịch Trung An – Việt Hà (2008), 10 Bí quyết thành công của những diễn giả MC tài năng nhất thế giới, NXB Trẻ.
3. Carmine Gallo, người dịch TS.Nguyễn Thọ Nhân (2011), Bí quyết thuyết trình của Steve Jobs, Nxb Tổng Hợp TP.HCM.
4. Hà Nam Khánh Giao (2004), Diễn thuyết trước công chúng, NXB Thống Kê.
5. Tim Hindle (2006), Kỹ năng thuyết trình, Nhà xuất bản Tổng hợp TP.HCM.
6. Đoàn Thị Hồng Vân (chủ biên) (2006), Giao tiếp trong kinh doanh và cuộc sống, NXB Thống kê.
7. Richard Zeoli (2008), The 7 principles of Public Speaking: Proven methods from a PR professional, Skyhorse.

Kỹ năng làm việc nhóm

1. Steven H. Carney, *The Teamwork Chronicles: A Startling Look Inside the Workplace for Those Who Want Better Teamwork*. Austin, TX: Greenleaf Book Group, LLC, 2003.
2. Gregory E. Huszczo, *Tools for Team Excellence: Getting Your Team into High Gear and Keeping It There*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 1996.
3. Eric Garner, *Teambuilding: How to turn uncohesive groups into product teams*, ISBN 978-87-7681-995-8, 2012.
4. Frances A.Kennedy, *Successful Strategies for Teams*, Clemson University, 2008.
5. Jill Nemiro, *Creativity in Virtual Teams: Key Components for Success*. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2004.
6. Greg L. Stewart, Charles C. Manz, and Henry P. Sims, *Teamwork and Group Dynamics*. New York, NY: John Wiley & Sons, 2000.
7. W.H. Weiss, "Team Management." *SuperVision* 65 no. 11 (November 2004): 19–21.