

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

Giáo trình được lưu hành nội bộ Trường Cao Đẳng Nghề Đà Lạt

LỜI GIỚI THIỆU

Giáo trình mạng máy tính dùng để giảng dạy cho sinh viên trình độ trung cấp, cao đẳng nghề Quản trị Mạng máy tính

Việc tổ chức biên soạn giáo trình Kỹ năng mềm nhằm phục vụ cho công tác đào tạo của trường Trường Cao đẳng Nghề Đà Lạt - Khoa Công nghệ thông tin – nghề Quản trị mạng máy tính. Giáo trình là sự cố gắng lớn của tập thể Khoa Công nghệ thông tin nhằm từng bước thống nhất nội dung dạy và học môn Kỹ năng mềm.

Nội dung của giáo trình đã được xây dựng trên cơ sở thừa kế những nội dung đã được giảng dạy ở các trường kết hợp với những nội dung mới nhằm đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng phục vụ sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Giáo trình cũng là cẩm nang về Kỹ năng mềm riêng cho sinh viên của Trường Cao đẳng Nghề Đà Lạt - Khoa Công nghệ thông tin.

Giáo trình được biên soạn ngắn gọn, dễ hiểu, bổ sung nhiều kiến thức mới phù hợp với ngành nghề đào tạo mà Khoa Công nghệ thông tin đã tự điều chỉnh cho thích hợp và không trái với quy định của chương trình khung đào tạo của trường.

Xin chân trọng cảm ơn Khoa Công nghệ thông tin - Trường Cao đẳng Nghề Đà Lạt cũng như sự giúp đỡ quý báu của đồng nghiệp đã giúp tác giả hoàn thành giáo trình này.

Mặc dù đã rất cố gắng nhưng chắc chắn không tránh khỏi sai sót, tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của người đọc để lần xuất bản sau giáo trình được hoàn thiện hơn.

Lâm Đồng, ngày 5 tháng 9 năm 2019

Chủ biên: Ngô Thiên Hoàng

MỤC LỤC

I. Tổng quan về nhóm:	3
1.1. Khái niệm về nhóm:	3
1.2. Tầm quan trọng của nhóm làm việc:	5
1.3. Các loại nhóm:	6
II. Hoạt động nhóm:	6
1.1. Phát triển nhóm:	6
2.2. Hoạt động nhóm:	8
2.3. Thông tin trong nhóm:	9
2.4. Thảo luận và ra quyết định trong nhóm:	10
III. Điều hành nhóm:	11
3.1. Vai trò các thành viên trong nhóm:	11
3.2. Phong cách điều hành hoạt động nhóm:	12
IV. Kỹ năng làm việc nhóm:	13
4.1. Giải quyết các xung đột:	13
4.2. Hợp nhóm:	15
4.3. Một số công cụ điều hành hợp nhóm:	17

KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

I. Tổng quan về nhóm:

1.1. Khái niệm về nhóm:

Trong xã hội loài người nhóm hình thành rất sớm. Từ thời tiền sử, con người muốn tồn tại cần hình thành các nhóm. Nhóm để chống thú dữ, nhóm để cùng săn bắn, xây dựng chỗ ở chống chọi với thiên nhiên...



Từ nhỏ chúng ta đã sống trong gia đình, nhóm bạn bè cùng xóm, cùng lớp học, cùng lứa tuổi...cho đến khi trưởng thành học tập và làm việc chúng ta đã vô tình hay có ý thức tham gia vào rất nhiều nhóm. Chỉ có điều chúng ta chưa tự hỏi vậy thì ta sẽ hòa mình vào nhóm như thế nào để làm việc hiệu quả nhất. Và nhóm cũng đã làm gì giúp cho chúng ta và giúp nhóm hoạt động hiệu quả. Do đó nghiên cứu, học tập về động thái nhóm rất quan trọng. Từ đầu thế kỷ 20 đã có

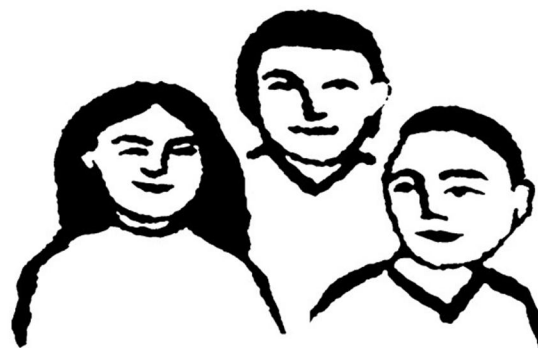
những nghiên cứu về nhóm trong sản xuất công nghiệp, ảnh hưởng của nó tới năng suất lao động của từng người và nhóm người cũng như tác động thay đổi hành vi, ứng xử của cá nhân. Những

phát hiện của các nhà xã hội học Âu-Mỹ cho thấy nhóm có tác động tích cực và cả tiêu cực đến mọi mặt hoạt động xã hội: giáo dục, sản xuất, nghiên cứu...Do đó mọi người cần được trang bị những kiến thức và kỹ năng về nhóm và làm việc nhóm.

Ngày nay, sống trong xã hội công nghiệp, mỗi cá nhân hoạt động trong một số nhóm. Các tổ chức cũng tìm cách huy động tối đa khả năng làm việc và sáng tạo của các nhóm trong tổ chức của họ. Các nhóm dự án được thành lập nhằm phát huy tối đa năng lực cạnh tranh trong sản xuất, sáng tạo sản phẩm mới, mẫu mã mới. Người ta coi các nhóm làm việc là nhân tố cơ bản làm nên vốn nhân lực trong một tổ chức.

Nghiên cứu về nhóm làm việc càng trở nên quan trọng và bức thiết.

Những kiến thức và hiểu biết về hoạt động nhóm do đó không những cần cho các nhà hoạt động



xã hội, văn hóa, công tác thanh thiếu niên, các nhà giáo dục, nhân viên các dự án phát triển mà còn rất cần cho mọi người trong các lĩnh vực công nông nghiệp sản xuất ra của cải vật chất.

Vậy nhóm là gì? Nhóm là tập hợp nhiều người cùng có chung mục tiêu, thường xuyên tương tác với nhau, mỗi thành viên có vai trò nhiệm vụ rõ ràng và có các quy tắc chung chi phối lẫn nhau.

Có thể chia ra thành nhóm chính thức và nhóm không chính thức. Nhóm chính thức là nhóm được hình thành xuất phát từ nhu cầu của một tổ chức, trên cơ sở quyết định của tổ chức đó. Nhóm không chính thức là nhóm hình thành tự nhiên từ nhu cầu của mỗi thành viên của nhóm, thí dụ như nhóm bạn bè có cùng sở thích, nhóm người có cùng mối quan tâm... Trong một tổ chức thường tồn tại cả nhóm chính thức và nhóm không chính thức. Thời gian tồn tại của nhóm cũng là một yếu tố quan trọng. Có nhóm tồn tại suốt thời gian tồn tại của tổ chức. Có nhóm tồn tại theo từng dự án. Có nhóm lại chỉ hoạt động trong thời gian ngắn tính bằng phút như các nhóm thực hiện các bài tập, trò chơi trong các buổi tập huấn... Các nhóm dự án là các nhóm làm việc, nó là tập hợp những thành viên có năng lực làm việc bổ trợ cho nhau, cùng cam kết thực hiện mục tiêu chung, gắn với mục đích của tổ chức.

Một trong những yếu tố quan trọng nhất của nhóm là phải có mục tiêu nhóm. Mục tiêu chung (hay mục đích) của nhóm phải cụ thể, rõ ràng. Mục tiêu này phải được các thành viên nhóm hiểu rõ và cùng cam kết thực hiện. Mục tiêu xuyên suốt quá trình hoạt động của nhóm, nhưng cũng có thể điều chỉnh thay đổi để phù hợp môi trường mà nhóm tồn tại. Tuy nhiên mục tiêu từng thành viên, mục tiêu của nhóm phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

Yếu tố thứ hai của một nhóm là các thành viên phải tương tác, liên hệ, giao tiếp với nhau thường xuyên. Tiếp xúc và tương tác sẽ làm ảnh hưởng lẫn nhau giữa các thành viên và tác động ảnh hưởng này làm nên động lực phát triển nhóm: có thể tích cực hoặc tiêu cực. Yếu tố thứ ba là các quy tắc nhóm. Nhóm phải xây dựng được quy tắc, quy định, nội quy của nhóm để sao cho nhóm hoạt động hiệu quả. Đây là những quy tắc chính thức. Trong nhóm còn có những quy tắc ngầm không công bố nhưng cũng có hiệu lực không kém phần quan trọng. Quy tắc ngầm có mặt tích cực và mặt tiêu cực.

Yếu tố cuối cùng là vai trò, trách nhiệm rõ ràng của các thành viên trong nhóm. Nhóm chỉ hoạt động hiệu quả khi các thành viên được biết rõ nhiệm vụ, phù hợp năng lực của mình, không chồng chéo, giẫm đạp lên nhau. Nhóm làm việc được thành lập để giải quyết và thực hiện công việc nào đó có mục tiêu rõ ràng mà một cá nhân không thể hoàn thành. Nếu những công việc đơn giản, có thể giải quyết bởi 1 cá nhân, không đòi hỏi phải phối hợp, không cần phối hợp nhiều kỹ năng thì không cần thiết tới thành lập nhóm.



1.2. Tầm quan trọng của nhóm làm việc:

Làm việc theo nhóm là xu hướng chung của các tổ chức, doanh nghiệp, công ty trên thế giới. Tại sao vậy? Một số đặc điểm sau đây có thể lý giải xu hướng này.

Làm việc theo nhóm tạo điều kiện tăng năng suất và hiệu quả của công việc. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng làm việc theo nhóm năng suất và hiệu quả của mỗi cá nhân cao hơn hẳn năng suất và hiệu quả trung bình của mỗi cá nhân khi làm việc riêng lẻ. Vì trong nhóm, khi làm việc các kỹ năng và kinh nghiệm bổ trợ lẫn nhau.

Làm việc theo nhóm có thể giảm được một số nhân sự, khâu trung gian nên linh hoạt hơn. Vì linh hoạt nên tổ chức dễ thay đổi để đối phó với thay đổi của môi trường, nắm bắt cơ hội và giảm thiểu nguy cơ.

Nhóm có thể tạo ra môi trường làm việc mà các kiến thức và kinh nghiệm của các cá nhân bổ trợ cho nhau, các quyết định đưa ra toàn diện và phù hợp hơn.

Nhóm làm việc có đủ khả năng hoàn thành một dự án hoàn chỉnh trong khi mỗi cá nhân chỉ có thể hoàn thành một phần việc. Nhóm có thể tận dụng những gì tốt nhất của mỗi cá nhân trong công tác chuyên môn và cả ngoài chuyên môn. Các thành viên tự rút ra những gì tốt nhất để học hỏi lẫn nhau, cải thiện thái độ và ứng xử của mình.

Nhóm làm việc hiệu quả là nhóm hội tụ một số đặc điểm cơ bản như các thành viên hiểu rõ lý do tồn tại của nhóm; các nguyên tắc và quy chế được thảo luận, đồng thuận; thông tin trong nhóm thông đạt; các thành viên hỗ trợ nhau; có những quy tắc kiểm tra, đánh giá, khen thưởng rõ ràng. Để có những đặc điểm trên nhóm phải giữ giá trị căn bản của nhóm, lấy đó làm định hướng hoạt động của mình chứ không phải là thi hành theo chỉ thị cấp trên. Các nhiệm vụ của cá nhân và nhóm được nêu rõ bằng các mục tiêu (SMART). Nhóm phải phối hợp lẫn nhau, sáng tạo. Tuy nhiên những đặc điểm trên không phải là có ngay mà phải hình thành xây dựng dần dần trong các giai đoạn phát triển của nhóm.

Tác động tới sự làm việc hiệu quả của nhóm là các yếu tố bối cảnh, quy mô nhóm, sự đa dạng của thành viên nhóm, các chuẩn mực nhóm, lãnh đạo...

1.3.Các loại nhóm:

Từ “nhóm” có nghĩa chỉ một tập hợp từ hai người trở lên. Có khi từ này dùng với nghĩa chung chỉ nhóm người rất rộng. Khái niệm nhóm chúng ta dùng ở đây là nhóm tập hợp một số người có mục tiêu chung, có tương tác với nhau, có xây dựng các quy tắc chung để thành viên tuân theo và các thành viên đảm nhận những vai trò rõ ràng. Trong đó có thể chia làm nhóm chính thức – được thành lập bởi nhu cầu của tổ chức trên nhóm, có quyết định thành lập và mục tiêu phải phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức và nhóm không chính thức – nhóm được hình thành tự nhiên do nhu cầu xã hội của những người tham gia, mục tiêu của nhóm có thể không trùng mục tiêu của tổ chức. Trong một tổ chức đồng thời có thể tồn tại nhiều nhóm chính thức và không chính thức. Các nhóm làm việc trong một cơ quan, tổ chức, nhà máy thường là nhóm “chính thức”. Tuy nhiên vai trò và ảnh hưởng của các nhóm không chính thức cũng rất quan trọng. Các nhóm không chính thức có khi ảnh hưởng rất mạnh đến kết quả hoạt động của các nhóm chính thức.

II.Hoạt động nhóm:

1.1.Phát triển nhóm.

Thông thường một nhóm nào đó chính thức hay không chính thức đều trải qua 5 giai đoạn trong quá trình phát triển của nhóm. Các giai đoạn này được mô tả dưới đây.

Giai đoạn 1: Hình thành nhóm.

Giai đoạn này các thành viên nhóm bắt đầu tập hợp lại. Họ mang đến nhóm nhiều điểm khác biệt nhau từ tính cách đến cách làm việc, kiến thức và kỹ năng. Họ cần có thời gian tìm hiểu, thăm dò lẫn nhau để có thể thể hiện vai trò của họ hoặc không thể trong nhóm. Vai trò trưởng nhóm giai đoạn này là thúc đẩy các thành viên cởi mở, giao tiếp với nhau, sau đó cùng phối hợp xây dựng định hướng hoạt động của nhóm hoặc mục tiêu hoạt động nhóm. Nhóm trưởng và các thành viên tìm hiểu các thành viên khác về tính tình, khả năng làm việc, sự tự tin, trách nhiệm và những suy nghĩ đóng góp cho nhóm...Sau đó nhóm quyết tâm xây dựng hoặc hiểu rõ mục tiêu mà nhóm phải hoàn thành. Các mục tiêu được xây dựng bởi nhóm thường được đánh giá bằng các tiêu chí cụ thể, đo được, được đồng thuận, khả thi và có thời hạn xác định (SMART). Nếu nhóm không xây dựng được mục tiêu hoặc các thành viên không hiểu rõ mục tiêu của nhóm thì nhóm không thể hoàn thành công việc hoặc sớm tan rã.



Giai đoạn 2: Hỗn loạn/ bão táp.

Giai đoạn này xảy ra khi các thành viên xung đột nhau về cách làm việc, công việc phân công và chia sẻ trách nhiệm. Mới hình thành nhóm nên có một số thành viên tỏ ra nổi trội, mất đoàn kết có thể xảy ra. Truyền thông, giao tiếp trong nhóm chưa suôn sẻ, người muốn thống trị, lôi kéo, người thì hễ thờ ơ. Trưởng nhóm lúc này phải là người cứng rắn, gương mẫu, gần gũi các thành

viên, tránh để xảy ra căng thẳng quá, tổ chức tốt công việc và làm cho công việc bắt đầu có hiệu quả. Làm sao cho các thành viên nhóm hiểu nhau nhiều nhất, hiểu công việc, tránh các thành viên cạnh tranh nhau trở thành đối thủ. Tăng cường giao tiếp trong nhóm. Chuyển các công việc do thành tích cá nhân sang thành tích chung của nhóm.

Giai đoạn 3: Ổn định

Giai đoạn này các thành viên bắt đầu nỗ lực đóng góp vào công việc chung của nhóm. Các thành viên nhóm tin tưởng lẫn nhau, gắn kết với nhau qua công việc. lãnh đạo nhóm tạo điều kiện để các thành viên hỗ trợ nhau. Bảo đảm các kênh thông tin trong nhóm thông suốt, xây dựng được cơ chế phản hồi tích cực. Thành viên tin tưởng lẫn nhau, cùng gắn kết bởi mục tiêu chung. Nhóm viên lắng nghe ý kiến lẫn nhau.

Giai đoạn 4: Hoạt động.

Sau giai đoạn ổn định là giai đoạn hoạt động hiệu quả. Đặc trưng giai đoạn này là các thành viên hoàn toàn hòa hợp nhau, tạo ra năng suất làm việc cao, mọi tiềm năng của cá nhân và tập thể nhóm được phát huy, vấn đề được giải quyết hiệu quả, các mâu thuẫn không còn xảy ra. Tuy nhiên không phải là đã loại bỏ hết xung đột, vì xung đột lúc nào cũng thường trực tác động đến bất cứ nhóm nào ở bất cứ giai đoạn nào. Các thành viên phải tự hoàn thiện mình trong nhóm, thích ứng với thay đổi, chấp nhận sự khác biệt, hướng mục tiêu chung, tham gia vào việc quản lý chung.

Giai đoạn 5: Kết thúc (hay tan rã!).

Giai đoạn này các thành viên đã hoàn thành mục tiêu chung (hoặc không hoàn thành mục tiêu nào cả). Các thành viên ít phụ thuộc vào nhau. Nhiệm vụ hoàn thành thì nhóm sẽ kết thúc vai trò (các nhóm nghiên cứu, nhóm dự án thường kết thúc như vậy), xây dựng hoặc tập hợp thành các nhóm mới với mục tiêu mới. Hoạt động của nhóm thường được giám sát và đánh giá để rút kinh nghiệm và bài học cho các nhóm khác, dự án khác.

2.2. Hoạt động nhóm:

Nhóm là tập hợp nhiều người do đó luôn có những thành viên mới với thành viên cũ, có quen nhau từ trước hoặc hoàn toàn chưa quen nhau. Người trưởng nhóm luôn phải giải quyết nhiều vấn đề về đoàn kết, tranh chấp, xung đột, ra quyết định, hài hòa các chức năng của nhóm. Các thành viên cũng cần hiểu rõ cá tính thái độ của nhóm để xây dựng nhóm làm việc. Nhóm muốn vận hành hiệu quả thì cần làm tốt các hoạt động sau:

1. Hội nhập thành viên mới vào nhóm. Khó khăn luôn xảy ra khi nhóm mới thành lập hoặc có thêm thành viên mới nhập vào nhóm. Thành viên mới cũng phải tự mình giải quyết vấn đề hội nhập. Các thành viên mới có thể thuộc một trong ba dạng chính như người thích tranh cãi, người tốt bụng hoặc người có lý, ba dạng này đều gây khó khăn cho quá trình hội nhập. Người thích tranh cãi hay phản ứng lại mọi vấn đề, muốn khẳng định sự nổi trội của mình trong nhóm. Người tốt bụng thì có thái độ phụ thuộc người khác, luôn muốn tìm phe nhóm để dựa, sợ hãi những điều bất ngờ, nhu cầu an toàn cao. Người có lý thì lo lắng về nhu cầu cá nhân của mình trong nhóm, bướng bỉnh khi hòa hợp nhu cầu cá nhân và định hướng của nhóm.

2.Lãnh đạo nhóm liên quan đến nhiệm vụ và các mối quan hệ. Để đạt được năng suất trong làm việc nhóm thì phải thỏa mãn hai nhu cầu: nhu cầu liên quan đến nhiệm vụ và nhu cầu liên quan đến các mối quan hệ. Hai nhu cầu này toàn thể thành viên nhóm và lãnh đạo nhóm phải cùng phấn đấu để thỏa mãn. Các công việc gồm nêu ra tất cả các ý kiến, tìm kiếm thông tin, làm sáng tỏ các nhiệm vụ, làm rõ và tóm tắt nội dung các cuộc họp nhóm, thảo luận nhóm, khuyến khích các thành viên, dung hòa sự khác biệt, tăng cường giao tiếp, khuyến khích tham gia, tránh các thái độ gây rối...

3.Vai trò trong nhóm và sự vận động. Trong nhóm làm việc các thành viên luôn có một vai trò và muốn người khác cũng có vai trò rõ ràng. Nếu vai trò không rõ thì sẽ dễ gây hiểu lầm, mất đoàn kết ảnh hưởng đến năng suất chung. Các thành viên cũng mong muốn được biết người khác chờ đợi gì ở cá nhân đó. Không nên để vai trò của người này quá nhiều (quá tải) và người khác thì quá ít. Xung đột về vai trò có thể xảy ra bởi cá nhân với cá nhân , bởi cá nhân với tập thể, bởi chính cá nhân với vai trò của anh ta.

4.Các chuẩn mực, quy định của nhóm. Đây là các quy chế, quy tắc mà nhóm tự đề ra để các thành viên theo đó mà thực hiện. Các chuẩn mực của nhóm rất quan trọng, nó cho phép các thành viên trong nhóm nhận các thông tin phản hồi tích cực. Các chuẩn mực được xây dựng có sự tham gia, sao cho mục tiêu của nhóm được thực hiện một cách tốt nhất.

5.Sự gắn kết trong nhóm. Sự gắn kết trong nhóm làm cho nhóm hoạt động hiệu quả và bền vững. Các thành viên càng tự hào về mình được tham gia nhóm thì sự gắn kết trong nhóm càng cao. Như vậy các thành viên cũng như trưởng nhóm phải làm sao cho nhóm đáng tự hào về các công việc làm. Trưởng nhóm và các thành viên cần phấn đấu để có sự gắn kết trong nhóm cao và sự tuân theo chuẩn mực của nhóm cũng cao, để hình thành nhóm lý tưởng, có hiệu suất làm việc cao.

2.3.Thông tin trong nhóm:

Thông tin trong nhóm rất quan trọng , nó như là các mạch máu nuôi dưỡng cơ thể nhóm. Thông tin rõ ràng, chính xác thì mọi người sẽ hiểu nhau và hiểu nhiệm vụ để hợp tác với nhau. Thông tin có nguồn phát ra và có nơi tiếp nhận qua một kênh truyền nào đó, rồi lại phản hồi lại nơi phát thông tin. Cơ chế này phải thông suốt trong nhóm. Quá trình thông tin luôn tiếp diễn không ngừng.

Trong nhóm thì thông tin xảy ra giữa cá nhân mỗi thành viên với nhóm trưởng và ngược lại, các thành viên với nhau và ngược lại.

Thông tin được truyền bởi các kênh truyền thông tin. Các kênh này như nói, viết, ngôn ngữ cơ thể (động tác tay, chân, nét mặt...)



Khi thông tin thì có những rào cản của thông tin. Các rào cản này làm hạn chế hoặc triệt tiêu thông tin mà mọi thành viên muốn gửi cho nhau và muốn nhận được. Do đó muốn nhận thông tin tốt thì chúng ta phải rèn các kỹ năng truyền thông tin và nhận thông tin. Các kỹ năng này sẽ đề cập đến trong phần “ kỹ năng giao tiếp”.

2.4. Thảo luận và ra quyết định trong nhóm:

Nhóm là một tập thể làm việc để đạt được mục tiêu. Rất nhiều công việc cần phải được cùng bàn bạc, thảo luận và cuối cùng là ra quyết định. Cho nên đi tới quyết định cuối cùng là nhiệm vụ rất quan trọng của nhóm. Quá trình ra quyết định có sự tham gia có những đặc trưng riêng mà mỗi cá nhân trong nhóm cần phải hiểu để làm. Để ra quyết định có thể theo một số cách sau:

Ra quyết định theo kiểu thờ ơ: một người nào đó đưa ra ý tưởng, các thành viên khác không quan tâm và do đó quyết định được nhanh chóng thông qua. Theo kiểu này một số ý tưởng hay khác không được phân tích và bị bỏ qua.

Ra quyết định từ trên xuống: Theo kiểu này người lãnh đạo nhóm hay cấp cao hơn chỉ cần phổ biến, thông báo, nhân danh cả nhóm thông qua mà không qua thảo luận. Ra quyết định kiểu này nhanh chóng, nhưng cũng như kiểu trên có thể nhiều ý kiến hay khác bị bỏ qua. Nó trở nên xấu nếu người ra quyết định có quá ít thông tin, chủ quan và độc đoán. Khi thực hiện quyết định sẽ xảy ra vấn đề khác không lường trước.

Ra quyết định theo kiểu thiểu số: Cách này một hoặc một vài cá nhân gợi ý rồi thúc giục, ép mọi người theo ý kiến mình. Khuyết điểm của cách này cũng như trên.

Ra quyết định theo nguyên tắc đa số: Theo cách này mang danh dân chủ qua bỏ phiếu hoặc giơ tay tán thành lấy số đông. Quyết định sẽ thông qua nhưng