

TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH – MARKETING
VIỆN NGHIÊN CỨU KINH TẾ ỨNG DỤNG

BỘ MÔN KỸ NĂNG MỀM

-----oOo-----



**KỸ NĂNG
LÀM VIỆC NHÓM**

Biên soạn:

ThS. Nguyễn Võ Huệ Anh

ThS. Lê Thị Thúy Hà

TS. Nguyễn Thị Vân Thanh

CN. Hồ Thanh Trúc

Tp. HCM, tháng 02 năm 2014

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU	1
Bài 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ NHÓM.....	3
I. KHÁI NIỆM NHÓM	5
1. Khái niệm nhóm.....	5
2. Phân loại nhóm	16
3. Đặc điểm của nhóm làm việc	21
4. Lợi ích từ làm việc nhóm	22
II. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM.....	22
1. Giai đoạn hình thành.....	24
2. Giai đoạn bão tố hay hỗn loạn.....	26
3. Giai đoạn ổn định hay hình thành các quy tắc	28
4. Giai đoạn trưởng thành và hoạt động	30
5. Giai đoạn kết thúc / trì hoãn.....	32
III. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ DUY TRÌ VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM.....	42
1. Quy mô nhóm	42
2. Phong cách lãnh đạo	43
3. Các yếu tố tâm lý – xã hội.....	51
Bài 2: XÂY DỰNG NHÓM HIỆU QUẢ.....	56
I. PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC TRONG NHÓM.....	58
II. XÂY DỰNG CHUẨN MỰC NHÓM.....	73
1. Xác định điểm chung về niềm tin, thái độ, ứng xử của các thành viên.....	74

2. Xây dựng Bản cam kết	74
3. Thực hiện danh mục “được và không được”	75
4. Xác định hình thức “thưởng – phạt” của nhóm	75
III. XÂY DỰNG VĂN HÓA NHÓM	76
Bài 3: CÁC KỸ NĂNG TẠO HIỆU QUẢ TRONG NHÓM	89
I. KỸ NĂNG CỦA MỖI CÁ NHÂN	91
1. Nhận thức về bản thân	91
2. Hướng đến mục tiêu chung, rõ ràng	92
II. KỸ NĂNG CỦA LÃNH ĐẠO	98
1. Quản trị nhóm hiệu quả	98
2. Quản lý mâu thuẫn và xung đột	105
3. Các khuynh hướng giải quyết mâu thuẫn	107
4. Bốn bước giải quyết mâu thuẫn	120
5. Mâu thuẫn trong nhóm nhỏ	123
III. XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ CÔNG VIỆC HIỆU QUẢ	134
1. Đặc điểm của nhóm hoạt động hiệu quả	134
2. Xây dựng mối quan hệ công việc hiệu quả	134
Giới thiệu: TRẮC NGHIỆM KHUYNH HƯỚNG GIẢI QUYẾT MÂU THUẪN	141
MỘT SỐ CÂU HỎI TRẮC NGHIỆM GỢI Ý	146
TÀI LIỆU THAM KHẢO	158

LỜI GIỚI THIỆU



Từ khi sinh ra, con người chính thức trở thành thành viên của một nhóm xã hội, ban đầu là nhóm gia đình, sau đó là nhóm bạn bè với từng giai đoạn lứa tuổi khác nhau, nhóm lao động,... Các kỹ năng giao tiếp, học tập và hoạt động nghề nghiệp của chúng ta đều được hình thành và phát triển thông qua các môi trường nhóm này. Sẽ có những người xây dựng mối quan hệ với người khác một cách rất dễ dàng, nhưng cũng có người khi làm việc với nhiều người lại là cản trở đối với họ. Trong quá trình phát triển, một đứa trẻ có thể hờn giận ba mẹ chúng vì không đạt được điều mình mong muốn, hay chúng sẽ “ngủ chơi” bạn bè vì một mâu thuẫn nào đó xảy ra. Tuy nhiên, khi càng lớn lên, trở thành thành viên của một nhóm học tập với những quy định rõ rệt và sau nữa là nhóm làm việc với chuẩn mực nhất định, chúng ta không dễ “hờn giận” hay “ngủ chơi” cho dù không đạt mục đích, không hài lòng hay thậm chí là rất tức giận. Nói cách khác, lúc này, con người đã phải thay đổi chính những hành vi cư xử của bản thân để có thể thích nghi, tồn tại và phát triển trong tương tác nhóm của mình.

Làm việc nhóm là một yêu cầu tất yếu của thời đại, từ môi trường học tập ở các bậc phổ thông, đại học, đến môi trường doanh nghiệp. Có rất nhiều nhận định cho rằng, sinh viên Việt Nam hiện nay, một trong những hạn chế lớn sau khi ra trường là thiếu kỹ năng làm việc với tinh thần đồng đội và điều đó làm cản trở quá trình làm việc cũng như phát huy chuyên môn của họ. Vì vậy, khả năng làm việc nhóm trở thành một trong những

tiêu chí để tuyển dụng, nhằm đánh giá các ứng viên về tinh thần và kỹ năng hợp tác. Tầm quan trọng của nó không hề thua kém những phẩm chất khác đòi hỏi ở người lao động như nắm vững chuyên môn, nhiều kinh nghiệm, nhiệt tình, cầu tiến,... Đó cũng chính là lý do tập bài giảng này muốn hướng tới, với mục đích cung cấp cho các bạn những kiến thức và kinh nghiệm đúc kết được trong kỹ năng làm việc nhóm. Qua đó, chúng tôi muốn bạn xác định làm việc nhóm là nhiệm vụ bắt buộc của bạn ngay từ hôm nay – trong môi trường học tập và chắc chắn rất có ý nghĩa khi bạn đã đi làm.

Vậy, ngay từ bây giờ, với hành trang này, cùng thái độ tích cực, học hỏi và dám đương đầu, bạn đã có thể tham gia vào bất kỳ nhóm nào, cho dù là nhóm nhỏ hay nhóm lớn, để lắng nghe, hành động và chia sẻ vai trò, trách nhiệm của bản thân với những người cộng sự của mình như bài học mà dân gian Việt Nam đã khẳng định “Một cây làm chẳng nên non. Ba cây chụm lại nên hòn núi cao”.

Charles Schwab tuyên bố vua thép Andrew Carnegie trả anh một triệu đô la một năm không phải vì trí thông minh hay kiến thức về thép, mà vì Schwab có khả năng làm việc với tất cả mọi người.

(Dale Carnegie, Đặc nhân tâm)

Nhóm biên soạn.

Bài 1:

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ NHÓM



Nội dung chính:

Khái niệm nhóm

Các giai đoạn phát triển nhóm

Các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì và phát triển nhóm

MỤC TIÊU BÀI HỌC

- Kiến thức

- Hiểu được các lý thuyết cơ bản về nhóm.
- Phân tích và phân biệt được các kiểu nhóm khác nhau trong một tổ chức.
- Nắm vững được các giai đoạn phát triển của nhóm.
- Phân tích được tầm quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng này đến sự phát triển của nhóm.

- Kỹ năng

- Xác định và Phân tích được các yếu tố đang ảnh hưởng đến sự phát triển của nhóm.
- Đánh giá được mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đối với từng cá nhân và cả nhóm.
- Xây dựng hoặc đề nghị những giải pháp điều chỉnh để nhóm làm việc hiệu quả.
- Thúc đẩy, khuyến khích những yếu tố tích cực cho sự phát triển của nhóm.

- Thái độ

- Hợp tác và định hướng phát triển nhóm với vai trò là thành viên hoặc thủ lĩnh.
- Chấp nhận và bình tĩnh trước những yếu tố gây trở ngại cho nhóm nói chung.
- Cổ vũ và ủng hộ những yếu tố ảnh hưởng tích cực đến nhóm.

I. KHÁI NIỆM NHÓM

1. Khái niệm nhóm



Hàng ngày, chúng ta vẫn sử dụng từ nhóm một cách thông dụng để chỉ một tập hợp người. Trong lớp học, 40 học sinh được chia thành các tổ khác nhau. Tổ, hay còn gọi là nhóm sẽ có nhiệm vụ thi đua với nhau về các hoạt động học tập tại lớp học, như khi tham gia thuyết trình, giải một bài toán nhanh, hay các phong trào thể dục thể thao... Trong một công ty, mỗi phòng ban có thể được xem là một nhóm phụ trách từng vấn đề chuyên môn khác nhau. Trong một phòng Kế toán của công ty A., lại được chia thành từng tổ chuyên trách nghiệp vụ khác nhau, phù hợp với đặc điểm chung. Như vậy, trong bất kỳ một môi trường làm việc nào, chúng ta cũng đều trở thành thành viên của một nhóm.

Nhóm là tập hợp nhiều người, từ hai người trở lên. Tuy nhiên, đặc điểm này mới chỉ là điều kiện cần. Giả sử, tại lớp học hiện có 5 thành viên, nhưng mỗi người đang làm công việc riêng của mình, không giao tiếp, không thực hiện một mục đích chung nào; hay nói cách khác, giữa họ

không xảy ra bất kỳ một sự tương tác nào thì tại thời điểm đó chưa phải là nhóm. Điều này cũng đúng với trường hợp nhóm có 3 thành viên, nhưng thực tế các thành viên chưa bao giờ hoạt động chung hay tương tác với nhau để đạt được mục đích (mặc dù cũng có thể là có mục đích chung do người quản lý đưa ra). Khi đó, nhóm này chỉ mang tính chất hình thức, chưa thật sự là nhóm. Vậy, để được gọi là nhóm thì yêu cầu tất yếu cần phải có đó là giữa các thành viên có sự tương tác, quan hệ qua lại lẫn nhau nhằm đảm bảo đạt đến một mục tiêu chung được đề ra. Hội những người thích du lịch “phượt” của công ty X. bao gồm 14 thành viên. Họ là một nhóm vì cùng chung mục đích tìm kiếm những địa điểm du lịch lý thú, cách di chuyển sao cho an toàn và hợp lý. Để đạt được điều đó, họ tổ chức nhóm rất chặt chẽ và thường xuyên tương tác, trao đổi lẫn nhau. Nhóm học tập chỉ có 2 người nhưng tính tương tác của họ rất cao nhằm mục đích cải thiện kết quả học tập và đó chính là nhóm thật sự.

Như vậy, để được gọi là một nhóm thì phải đảm bảo đủ 4 yếu tố như sau: một nhóm sẽ phải hội tụ đồng thời bốn yếu tố sau: (1) có mục đích chung; (2) có sự tương tác giữa các thành viên; (3) có các quy tắc chung; (4) mỗi thành viên trong nhóm sẽ đảm nhận những vai trò nhất định.

Tóm lại, Nhóm mà chúng tôi đề cập đến là tập hợp từ 2 thành viên trở lên, có mục đích hoạt động chung và mỗi thành viên đảm nhận một nhiệm vụ cụ thể, có tương tác với nhau dựa trên việc tuân thủ các quy tắc của nhóm.



BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy liệt kê những nhóm mà bạn **đã từng** tham gia?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Trong số đó, theo bạn những nhóm nào thật sự là nhóm? Vì sao?
Và những nhóm nào không phải là nhóm? Vì sao?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Theo bạn, những trường hợp sau đây có được gọi là nhóm không?
Vì sao?

- Nhóm Công nhân đình công tại Công ty A.

.....

.....

.....

- Nhóm Cổ động viên của Câu lạc bộ bóng đá H.

.....

.....

.....

.....

- Nhóm những người chạy bộ tại công viên L. vào mỗi buổi sáng sớm.

.....

.....

.....

- Câu lạc bộ Guitar của trường Đại học T.

.....

.....

.....

1.1. Mục đích chung



Khi thực hành qua những bài tập trên đây, chắc bạn đã hiểu ý nghĩa của việc xác định “mục đích chung” trong vai trò một nhóm. Mục đích chung là điểm quy tụ các 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 chồng chéo lên nhau.

Một số trường Đại học 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 tò mò, tìm kiếm bạn bè, thử sức,... Ban đầu, bạn có thể đến với Câu lạc bộ bằng bất kỳ lý do gì. 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 củng 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 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 đích chung của nhóm và mục đích cá nhân ăn khớp với nhau. Mục đích 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. Luôn điều chỉnh mục đích chung sẽ giúp giữ nhóm đoàn kết và hoạt động với nhiều sinh lực, và hiệu quả.

1.2. Tương tác nhóm



Trong thực tế có rất nhiều tập hợp người có những đặc điểm giống nhóm nhưng lại không phải là một nhóm. Ví dụ những người đã “ký tên vì công lý” (để giúp nạn nhân chất độc màu da cam) đều chia sẻ một mục đích chung hết sức cao cả, nhưng họ không phải là một nhóm vì họ không có tương tác với nhau. Để trở thành một nhóm các thành viên cần có mối quan hệ, hỗ trợ kéo dài trong khoảng thời gian nhất định. Hay nói đơn giản, họ phải có giao tiếp và tác động qua lại với nhau khi thực thi một số những hành động cụ thể nhằm đạt được mục đích chung của nhóm. Chính tương tác là yếu tố chủ yếu làm thay đổi hành vi con người. Thông qua tiếp xúc họ càng gắn kết với nhau thì nhóm càng có cơ may đạt đến mục đích chung. Chất lượng của tương tác mang ý nghĩa lớn vì nó làm tăng cường hiệu quả của nhóm.

1.3. Quy tắc nhóm

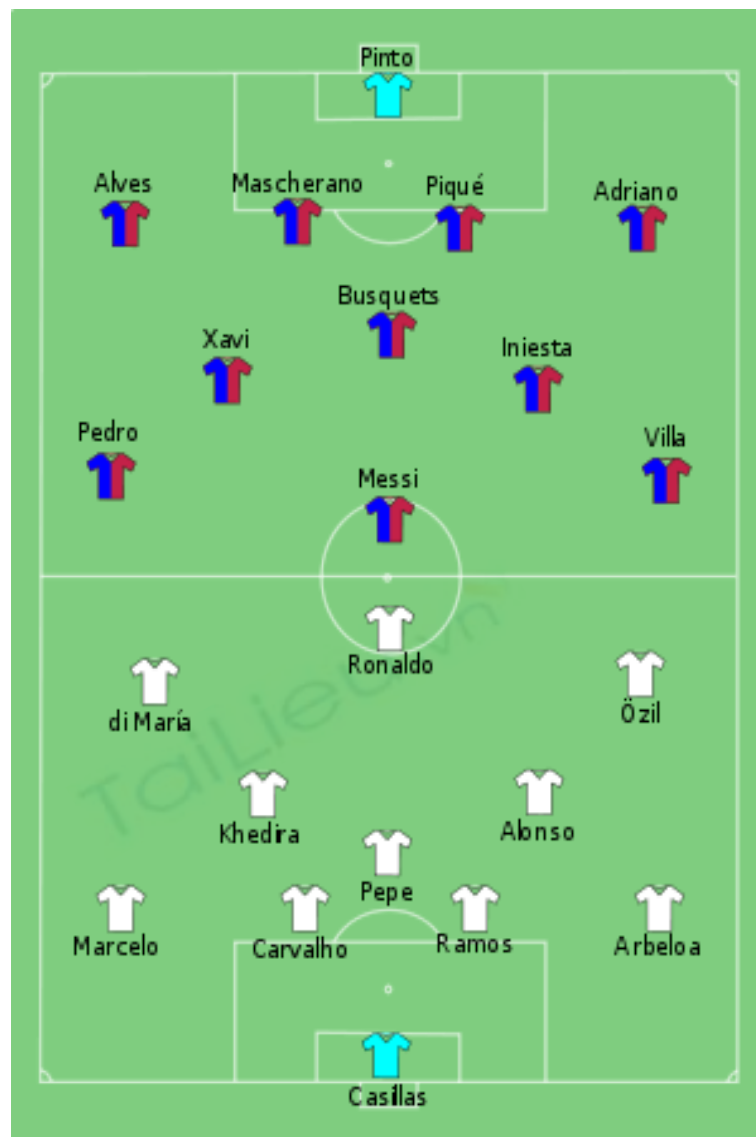


Khi làm việc chung, nhóm phải xây dựng nội quy để mọi người tuân theo, nhằm đạt đến mục đích chung, ví dụ như giờ giấc làm việc, lịch họp, kỷ luật làm việc... Đây là những quy tắc chính thức, được công bố. Nhưng bên cạnh đó còn có những quy tắc không thành văn, không được ai công bố

một cách chính thức nhưng nó vẫn ngấm ngầm diễn ra. Qua đó, đặc điểm, sắc thái riêng của nhóm được phản ánh và thậm chí người ta còn có thể dự đoán được hiệu quả làm việc của nhóm thông qua các cách hành xử này. Ví dụ ở Câu lạc bộ tiếng Anh của Trung tâm ngoại ngữ V. không cần nhắc nhở nhưng ai cũng đi đúng giờ, mọi người cởi mở thẳng thắn, luôn hoàn thành phần làm việc của mình đúng thời hạn. Tuy nhiên, ở phòng Hành chính của công ty K. mọi khó khăn đều được tránh né. Không biết từ lúc nào nhưng tất cả thành viên của phòng luôn có khuynh hướng im lặng trước mọi hoạt động và rất hạn chế đưa ra những đề xuất mang tính cá nhân để đóng góp cho sự phát triển chung của công ty. Thông thường, những quy tắc “ngấm” được mỗi thành viên cảm nhận và phát hiện theo thời gian. Thực tế cho thấy, việc tuân thủ các quy tắc (tích cực hoặc tiêu cực) sẽ khiến cho thành viên dễ dàng được nhóm chấp nhận. Quy tắc bất thành văn là một sức ép ảnh hưởng đế hành vi của nhóm viên. Quan sát quy tắc nhà nghiên cứu có thể đánh giá và tiên đoán xu hướng của một nhóm. Vì vậy, người lãnh đạo nhóm cần phải biết tổ chức đưa ra, hình thành và phát triển các quy luật đặc trưng cho nhóm của mình, dần dần phát triển thành văn hóa nhóm.

1.4. Vai trò

Muốn đạt đến mục đích chung tập thể nào cũng phải phân công cụ thể, ai làm việc nấy. Ví dụ phòng ban có trưởng, phó ban, thư ký, thủ quỹ.... câu lạc bộ có chủ nhiệm, phó chủ nhiệm, các trưởng ban học tập, công tác xã hội, giải trí,.... “Dẫm chân” lên nhau hay không làm đúng công việc được phân công sẽ gây khó khăn cho sự vận hành của nhóm.



BÀI TẬP THỰC HÀNH

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?***

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nhóm không đơn giản chỉ là một tập hợp nhiều người làm việc cùng nhau hoặc làm việc dưới sự chỉ đạo của một nhà quản lý. Nhóm là một tập hợp những cá nhân có các kỹ năng bổ sung cho nhau và cùng cam kết chịu trách nhiệm thực hiện một mục tiêu chung. Các thành viên trong nhóm tương tác với nhau và với trưởng nhóm để đạt được mục tiêu chung. Các thành viên trong nhóm phụ thuộc vào thông tin của nhau để thực hiện phần việc của mình. Họ kết hợp với nhau để hoàn thành nhiệm vụ và phụ thuộc vào trưởng nhóm để được cung cấp nguồn lực, được huấn luyện khi cần thiết cũng như khi cần sự phối hợp hay liên kết với những phòng ban khác trong tổ chức.

"Nhiệm vụ và ranh giới của nhóm được xác định rõ ràng, quyền hạn được phân chia cụ thể để quản lý các quy trình làm việc, và cần phải có một sự ổn định về các thành viên của nhóm trong một khoảng thời gian nhất định".

(J. Richard Hackman)

2. Phân loại nhóm

Trong thời điểm hiện nay, có một tiêu chí tuyển dụng mà bạn sẽ gặp phải dù là một doanh nghiệp nhỏ hay một tập đoàn lớn đưa ra đó là “khả năng làm việc đội, nhóm”. Mặc dù mỗi cá nhân đều sở hữu những điều khác biệt với người khác như kinh nghiệm, khả năng, tính cách,... nhưng một khi bạn đã thuộc về một nhóm làm việc nào đó thì tinh thần hợp tác, đóng góp, hỗ trợ đồng đội vẫn được đánh giá cao hơn. Điều này tạo ra một sợi chỉ xuyên suốt gắn kết họ lại thành một nhóm.

Trong một công ty luôn luôn phải có những nhóm phụ trách những công việc chuyên môn rất cụ thể, thường được gọi là các phòng ban. Đây là những nhóm tồn tại hiển nhiên và sự tồn tại của nó là có ý nghĩa sống còn với cơ quan, tổ chức đó. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, song song với những nhóm này luôn có sự xuất hiện của những nhóm khác, không có một nhiệm vụ riêng biệt trong công ty nhưng nó lại có thể khiến cho các thành viên gán bó hay chia rẽ nhau. Theo đó, người ta chia nhóm thành 2 loại, bao gồm nhóm chính thức và nhóm không chính thức.

2.1. *Đội, Nhóm chính thức:*

Các Đội (Nhóm) chính thức là những Đội (Nhóm) có tổ chức, có tính chất cố định, thực hiện công việc có tính thi đua, có sự phân công rõ ràng. Họ có cùng chung tay nghề chuyên môn để giải quyết các vấn đề.

Trong một công ty Quảng cáo, thường bao gồm các nhóm công việc như sau:

- Nhóm phụ trách các công việc liên quan đến khách hàng (1).
- Nhóm phụ trách công việc tìm kiếm ý tưởng cho quảng cáo (2).
- Nhóm phụ trách công việc thiết kế, xây dựng hình ảnh (3).
- Nhóm phụ trách công việc xây dựng từ ngữ, câu chữ cho quảng cáo (4).

Mỗi nhóm có số lượng bao nhiêu phụ thuộc vào tình hình nhân sự của công ty. Và đó là những nhóm chính thức, khi các thành viên có chung chuyên môn tập hợp và đảm đương một công việc cụ thể, nhằm đảm bảo quy trình làm việc của công ty quảng cáo đó. Giữa các nhóm có mối quan