

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH – MARKETING

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



KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

(Bậc đại học chương trình Đại trà)

Chủ biên: ThS. Trần Thị Thảo
Thành viên biên soạn:

ThS. Trần Hữu Trần Huy
ThS. Lê Thị Thúy Hà
ThS. Nguyễn Võ Huệ Anh
ThS. Nguyễn Kim Vui
ThS. Lê Nữ Diễm Hương
ThS. Lại Thế Luyện

Thành phố Hồ Chí Minh – Năm 2021

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU	3
Bài 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ NHÓM	1
I. KHÁI NIỆM NHÓM	3
1. Khái niệm nhóm	3
2. Phân loại nhóm	10
3. Đặc điểm của nhóm làm việc.....	14
4. Lợi ích từ làm việc nhóm	15
II. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM	15
1. Giai đoạn hình thành	17
2. Giai đoạn bão tố hay hỗn loạn	18
3. Giai đoạn ổn định hay hình thành các quy tắc.....	19
4. Giai đoạn trưởng thành và hoạt động.....	20
5. Giai đoạn kết thúc/ trì hoãn	21
III. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ DUY TRÌ VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM	22
1. Quy mô nhóm.....	22
2. Phong cách lãnh đạo.....	23
2.1 Phong cách lãnh đạo dân chủ	23
2.2 Phong cách lãnh đạo độc đoán	24
2.3 Phong cách lãnh đạo tự do	24
3. Các yếu tố tâm lý xã hội.....	28
3.1 Dư luận xã hội	28
3.2 Tin đồn	29

3.3	Định kiến xã hội	30
Bài 2:	XÂY DỰNG NHÓM HIỆU QUẢ	32
I.	PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC TRONG NHÓM	34
II.	XÂY DỰNG CHUẨN MỰC NHÓM.....	45
1.	Xác định điểm chung về niềm tin, thái độ, ứng xử của các thành viên	45
2.	Xây dựng Bản cam kết	45
3.	Thực hiện danh mục “Được và Không được”	46
4.	Xác định hình thức “Thưởng – Phạt” của nhóm.....	46
III.	XÂY DỰNG VĂN HÓA NHÓM	47
Bài 3:	CÁC KỸ NĂNG TẠO HIỆU QUẢ TRONG NHÓM.....	55
I.	KỸ NĂNG CỦA MỖI CÁ NHÂN.....	57
1.	Nhận thức về bản thân.....	57
2.	Hướng đến mục tiêu chung, rõ ràng.....	58
II.	KỸ NĂNG CỦA LÃNH ĐẠO.....	61
1.	Quản trị nhóm hiệu quả	61
2.	Quản lý mâu thuẫn và xung đột	67
3.	Các khuynh hướng giải quyết mâu thuẫn.....	70
4.	Bốn bước giải quyết mâu thuẫn	80
5.	Mâu thuẫn trong nhóm nhỏ.....	84
III.	XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ CÔNG VIỆC HIỆU QUẢ	88
1.	Đặc điểm của nhóm hoạt động hiệu quả	88
2.	Xây dựng mối quan hệ công việc hiệu quả	89

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 nhưng vì khả năng Schwab có khả năng làm việc với tất cả mọi người.

Dale Carnegie, Đắc 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 mục tiêu công việc và chức năng của phòng. 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.

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 khác nhau.

Trong tiếng Anh, bạn có thể thấy “group” hoặc “team” có nghĩa là nhóm/đội, còn “collective” có nghĩa là tập thể. Nhưng thật ra, từ tập thể lại không phải xuất phát từ nước Anh mà là từ nước Nga. Những nhà khoa học người Nga hay những người đi theo trường phái Tâm lý học Mác-xít cho rằng tập thể là một hình thức cao của nhóm và chính là những kiểu nhóm đảm bảo bốn yếu tố đã kể trên.

Tuy nhiên, khi tham khảo tài liệu, bạn nên sử dụng từ khóa “team - work” để thuận tiện tìm kiếm những nguồn thông tin hữu ích và đa dạng. Nếu có thể, bạn cũng sử dụng thêm từ khóa “group work” để hiểu được những thông tin thú vị hơn nữa và chắc chắn là sẽ rất khác với “team – work”.

Tóm lại, Nhóm mà chúng tôi đề cập đến trong cuốn sách này phải đảm bảo các yếu tố: có mục đích chung, có tương tác nhóm của các thành viên, các thành viên của nhóm phải tuân thủ các quy tắc của nhóm và có sự phân công của các thành viên trong nhóm một cách rõ ràng.

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.

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 ngầm 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 “ngầm” 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 đến 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?

.....

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?

.....

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 hệ mật thiết với nhau đảm bảo được hiệu quả làm việc, đúng tiến độ, đạt được sự hài lòng của khách hàng. Ví dụ khi nhãn hàng mì ăn liền H. đưa ra yêu cầu về một clip quảng cáo truyền hình cho sản phẩm mới nhất trên thị trường thì bộ phận phụ trách khách hàng sẽ tiếp nhận những tiêu chí đó cũng như thương lượng về thời gian, giá cả, ... Sau đó họ sẽ truyền đạt lại cho các nhóm phụ trách về xây dựng ý tưởng để từ đó chuyển thành hình ảnh sống động và những từ ngữ phù hợp, tác động đến tâm lý khách hàng khi xem quảng cáo và đạt đến hành vi mua hàng. Trong từng nhóm, có thể dưới sự điều hành của nhóm trưởng, nhóm đó lại tiếp tục chia thành nhiều nhóm nhỏ để thực thi những công việc cụ thể để đạt đến mục đích chung.

Các Đội (Nhóm) ở mọi cấp độ được tổ chức theo chuyên môn và mang tính chất lâu dài để đảm đương các mục tiêu riêng biệt. Các Đội (Nhóm) chức năng chính thức thường đưa ra những ý kiến chuyên môn theo các lĩnh vực riêng của họ.

2.2 Đội, Nhóm không chính thức:

Như đã trình bày ở trên, song song với nhóm chính thức, trong một tổ chức luôn có sự xuất hiện của nhóm không chính thức. Nhóm không chính thức cũng là một tập hợp người lại với nhau một cách ngẫu nhiên. Nhưng nhóm không chính thức không có một chức năng hay vai trò cụ thể nào trong tổ chức, nghĩa là sự xuất hiện của nó không có ý nghĩa rõ ràng cho việc đạt được hiệu quả của công ty. Tuy nhiên, bất kỳ tổ chức nào cũng phải rất quan tâm đến các nhóm không chính thức, vì một cách gián tiếp, nó tác động đến mối quan hệ của các thành viên, có thể là nguyên nhân của sự xung đột, mất hòa khí, dẫn đến kết quả chung bị ảnh hưởng trầm trọng.

Phòng Kế toán là một nhóm chính thức của công ty A, trong đó chị Hạnh là trưởng phòng và anh Bằng là phó phòng. Phòng Kế toán lại được chia thành 2 nhóm, phụ trách 2 mảng khác nhau và đó là nhóm chính thức của Phòng. Công ty A. đang chuẩn bị cho một đợt thay đổi cơ cấu lại nhân sự trong 6 tháng tới, điều này khiến cho tất cả các nhân viên quan tâm, bàn tán. Phòng Kế toán cũng vậy, 15 thành viên vẫn thường trao đổi với nhau về chủ đề này và đưa ra những tiên đoán cho chức trưởng phòng và phó phòng sắp tới, đặc biệt là câu hỏi gây tranh cãi ai sẽ thay thế cho chị Hạnh khi chị sẽ chính thức về hưu vào cuối năm nay. Theo đánh giá chung của mọi người, có 2 ứng viên “sáng giá” cho vị trí này là anh Bằng – người đang giữ chức Phó phòng và có thâm niên làm việc tại công ty và anh Lộc – một thành viên trẻ tuổi nhưng được đánh giá cao về năng lực và khá vui vẻ, cởi mở trong các mối quan hệ trong phòng. Kể từ khi công ty đưa ra thông báo về việc thay đổi nhân sự trong thời gian tới, phòng Kế toán xuất hiện các nhóm ủng hộ cho anh Bằng,

nhóm ủng hộ cho anh Lộc. Đó là những nhóm không chính thức, hoạt động của nó không nhằm đạt đến mục đích chung cụ thể gì cho phòng, công ty nhưng nó lại có ý nghĩa to lớn trong việc hình thành các mối quan hệ giữa người và người trong tổ chức. Thực tế cho thấy, trong một doanh nghiệp, sự xuất hiện của nhóm không chính thức là điều hiển nhiên nhưng người quản lý cần ý thức việc tránh để xảy ra những bất hòa to lớn giữa các nhóm không chính thức, có thể làm ảnh hưởng đến công việc chung cho cả công ty.

Để hạn chế sự tác động từ phía các nhóm không chính thức trong tập thể mình, người trưởng nhóm cần theo dõi sát sao hoạt động nhóm và thường xuyên quan sát mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm để có thể sớm phát hiện sự xuất hiện của các nhóm nhỏ không chính thức. Phân tích và phân loại các nhóm nhỏ không chính thức: tích cực – tiêu cực, từ đó phát huy vai trò, hoạt động của các nhóm nhỏ tích cực và phòng ngừa sự chia rẽ, mâu thuẫn từ các nhóm nhỏ tiêu cực.

2.3 Các loại hình nhóm

Nhóm được phân chia theo các loại hình khác nhau: Nhóm tự nhiên, nhóm có sẵn, nhóm thành lập vì những mục đích đặc biệt, nhóm thành lập để giải quyết những nhiệm vụ đặc biệt.

- Nhóm tự nhiên như gia đình, nhóm bạn...Dù không công bố sự thành lập các nhóm này hội tụ đủ bốn thành tố đã nêu;
- Nhóm có sẵn như tổ sản xuất, phòng ban. Các nhóm viên không thành lập hay không tham gia cùng một thời điểm;
- Nhóm được thành lập vì những mục đích đặc biệt như giáo dục, phục hồi, trị liệu, vui chơi, hoạt động cộng đồng
- Nhóm đặc nhiệm được thành lập để giải quyết một vấn đề cụ thể như nhóm điều tra một vụ án....

Các nhóm này có thời điểm bắt đầu và kết thúc khi mục đích được hoàn thành. Có khi nhóm tan rã giữa chừng vì không tự duy trì nổi.

3. Đặc điểm của nhóm làm việc

Có cùng một mục tiêu chung: Trong một Đội (Nhóm) mọi người đều có mục tiêu chung là hoàn thành nhiệm vụ một cách hoàn hảo nhất. Để làm được điều đó, lợi ích của cả đội phải được đặt lên trên lợi ích của bất kỳ một cá nhân nào. Mục tiêu chung của cả Đội (Nhóm) chính là cái gắn kết các thành viên của đội.

Cùng nhau làm việc để đạt được các mục tiêu hoạt động đã được xác định rõ ràng. Các mục tiêu này giúp các thành viên trong Đội (Nhóm) có một sự tập trung, điều sẽ giúp họ huy động và sử dụng năng lượng của mình. Mục tiêu của hoạt động sẽ khiến cho họ biết được họ đang làm tốt đến mức nào.

Có cùng một cách tiếp cận trong làm việc tập thể. Ngoài việc tuân thủ các quy định và luật lệ thì cả đội sẽ có chiến lược thực hiện công việc rõ ràng, và có một số chỉ dẫn về việc phối hợp với nhau để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể. Các thành viên trong Đội (Nhóm) hợp tác làm việc với nhau chặt chẽ để hướng tới mục tiêu chung.

Các thành viên chịu trách nhiệm liên đới đối với sản phẩm làm việc của tập thể. Trong một Đội (Nhóm) mỗi vị trí đều có nhiệm vụ của riêng mình nhưng các thành viên quan tâm đến sự thành công của cả đội cũng như quan tâm đến nhiệm vụ của chính mình. Khi đội chiến thắng, tất cả đều chiến thắng. Khi đội bại trận, tất cả đều thua. Trừ khi mỗi cá nhân thành viên và cả Đội (Nhóm) cùng chịu trách nhiệm đối với sản phẩm cuối cùng, nếu không họ sẽ không thể cùng nhau trở thành một Đội (Nhóm). Nếu họ không phải chịu trách nhiệm lẫn nhau, có nhiều khả năng là các cá nhân sẽ đi ngược lại mục tiêu và lợi ích của cả Đội (Nhóm).

4. Lợi ích từ làm việc nhóm

- Đối với cá nhân:

- ✓ Phát triển kỹ năng giao tiếp.
- ✓ Xây dựng tinh thần hợp tác, làm việc đội nhóm.
- ✓ Hình thành kỹ năng tư duy phản biện và sáng tạo.
- ✓ Học hỏi kinh nghiệm, kỹ năng, chuyên môn từ những người làm việc cùng.
- ✓ Phát triển khả năng đánh giá, phân tích vấn đề.

- Đối với nhóm:

- ✓ Tập hợp được nhiều ý tưởng.
- ✓ Công việc đảm bảo tiến độ và hiệu quả với sự phân công công việc hợp lý, cụ thể.
- ✓ Nguồn lực của mỗi người được sử dụng hiệu quả
- ✓ Tạo kinh nghiệm cho những công việc về sau.

II. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM

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