

TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIAO THÔNG VẬN TẢI TP HCM

KHOA MÁY TÀU THỦY

☞☞



TÀI LIỆU THAM KHẢO MÔN

022015 - KỸ NĂNG MỀM 2

Người biên soạn:

1. TS. Nguyễn Duy Trinh

2. GV. Châu Thanh Hiếu

3. GV. Phạm Văn Chiến

TP. HCM, ngày 03/09/2014

CHƯƠNG 1: KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

Phần này sẽ trình bày tóm tắt những nội dung cơ bản nhất của kỹ năng làm việc theo nhóm. Kỹ năng làm việc theo nhóm là một trong những “kỹ năng mềm” vô cùng quan trọng không chỉ với sinh viên đang ngồi trên ghế nhà trường mà với tất cả mọi người trong đời sống hàng ngày cũng như trong công việc. Phần tài liệu này do vậy không chỉ giúp cho sinh viên nắm được các kiến thức cơ bản về làm việc nhóm trong một nhóm học tập mà còn giúp cho sinh viên có được kỹ năng làm việc nhóm để áp dụng hiệu quả cho công việc chuyên môn sau này. Muốn có kỹ năng làm việc nhóm tốt, ngoài việc hiểu rõ các lý thuyết cơ bản và bản chất quá trình nhóm làm việc, người học còn phải vận dụng, trải nghiệm thực tế, quan sát, tự rút ra các bài học cho chính mình.

1.1 Tổng quan về nhóm



Trong xã hội loài người nhóm hình thành từ rất sớm. Từ thời tiền sử, con người đã hình thành các nhóm để tồn tại trong tự nhiên. 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, nhóm cùng lớp học, nhóm 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 là chúng ta sẽ hòa nhập vào nhóm như thế nào để làm việc hiệu quả nhất, và nhóm cũng sẽ ảnh hưởng đến chúng ta như thế nào mà thôi. Do đó nghiên cứu, học tập về nhóm

rất quan trọng và 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, gần như tất cả các công việc đều yêu cầu mỗi cá nhân phải hoạt động trong một nhóm làm việc chung nào đó. 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, vì vậy việc nghiên cứu về nhóm làm việc càng trở nên quan trọng và bức thiết.

1.1.1 Khái niệm nhóm

Có nhiều khái niệm về nhóm, nhưng khái niệm được sử dụng nhiều nhất đó là: 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.



Nhóm có thể được 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, để thực hiện một hay một số công việc nào đó cho tổ chức đó. Nhóm không chính thức là nhóm hình thành tự nhiên từ nhu cầu của mỗi thành viên trong 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 học, 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 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 của từng thành viên và mục tiêu của nhóm phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức thành lập ra nhóm đó.

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 hay là các chuẩn mực 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. Tuy nhiên, 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.

1.1.2 Tầm quan trọng của nhóm làm việc

Làm việc theo nhóm là xu hướng chung của các tổ chức, doanh nghiệp, công ty trong xã hội ngày nay. Sở dĩ có xu hướng này là vì một số các nguyên nhân sau đây:

- 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 của các thành viên sẽ 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 tạo ra môi trường làm việc thuận tiện, trong đó các kiến thức và kinh nghiệm của các cá nhân trong nhóm sẽ bổ trợ cho nhau, do vậy các quyết định sẽ được 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 công 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 của nhóm được thảo luận và sự đồng thuận của tất cả các thành viên;
- Thông tin trong nhóm thông đạt;
- Các thành viên hỗ trợ cho 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 chỉ biết răm rắp thi hành theo chỉ thị cấp trên. Các nhiệm vụ của cá nhân và nhóm được nêu rõ bằng các mục tiêu SMART. Các thành viên trong nhóm phải phối hợp lẫn nhau, cùng 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.

1.1.3 Phân loại nhóm

Từ “nhóm” có nghĩa là chỉ một tập hợp từ hai người trở lên. Tuy nhiên, khái niệm nhóm chúng ta dùng ở đây là dùng để chỉ 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 nhóm ra thành nhóm chính thức và các nhóm không chính thức.

Nhóm chính thức: là nhóm 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. Nhóm không chính thức: là các 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.

1.1.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi ứng xử nhóm

Trong quá trình làm việc theo nhóm, hành vi ứng xử trong nhóm bị ảnh hưởng bởi các yếu tố sau đây:

- Kích cỡ của nhóm (Size)
- Môi trường làm việc (Environment)
- Bản chất công việc (Nature of task)
- Vai trò cá nhân (Individual Roles)
- Phương thức lãnh đạo (Leadership)
- Tính kết nối giữa các thành viên (Cohesiveness)
- Chuẩn mực nhóm (Group Norms)
- Bản chất và động lực của các thành viên (Nature and motivation of members).



Trong các yếu tố nêu trên thì kích cỡ nhóm đóng vai trò rất quan trọng. Nó ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc nhóm rất lớn. Nếu nhóm vượt quá kích cỡ từ 10 – 12 thành viên thì rất khó quản lí nhóm, vì vậy nên chia một nhóm lớn thành các nhóm nhỏ hơn. Số lượng các thành viên trong nhóm từ 5 – 7 thành viên là tối ưu nhất. Nên thành lập nhóm có số lượng thành viên là số lẻ, để thuận tiện trong việc biểu quyết trong trường hợp nhóm không thể thống nhất quan điểm về một vấn đề gì đó.

Tác động của kích cỡ nhóm được thể hiện trong bảng sau:

	Nhóm nhỏ	Nhóm lớn
Giao lưu trong nhóm	Tăng	Giảm
Tính kết nối của nhóm	Cao hơn	Thấp hơn
Sự hài lòng về công việc	Cao hơn	Thấp hơn
Chuyên cần	Cao hơn	Thấp hơn
Doanh thu	Cao hơn	Thấp hơn
Hoạt động xã giao	Thấp hơn	Cao hơn
Năng suất lao động	Không có mối liên hệ rõ ràng	

1.2 Hoạt động nhóm

1.2.1 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 như dưới đây:

Giai đoạn 1: Hình thành nhóm (Forming).

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 và thăm dò lẫn nhau để đánh giá xem liệu họ có thể tồn tại được trong nhóm hay không. Trong giai đoạn này, các thành viên có xu hướng cẩn trọng trong giao tiếp, lịch sự và ít xảy ra xung đột. 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

nhệm và những suy nghĩ đóng góp cho nhóm... Sau đó nhóm hiểu rõ mục tiêu mà nhóm cần phải hoàn thành và quyết tâm xây dựng nhóm. Các mục tiêu được xây dựng bởi nhóm thường được đánh giá bằng các tiêu chí cụ thể (specific), đo lường được (measuarable), có khả năng đạt được – khả thi (attainable), thực tiễn (realistic) và có thời hạn xác định (time – bound) (Mục tiêu 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. Trong giai đoạn này nhóm cũng cần phải xác định quy trình hoạt động, xác định vai trò cá nhân, tạo dựng quan hệ và lòng tin.



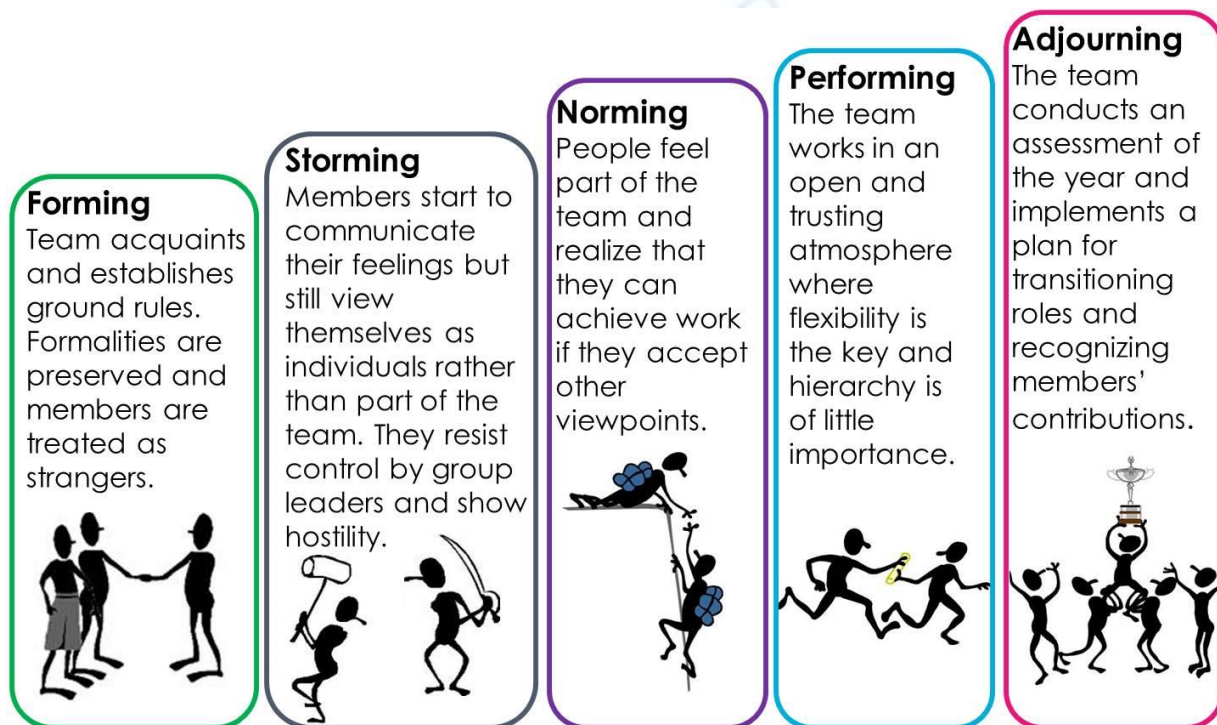
Giai đoạn 2: Trải qua sóng gió/ bão táp (Storming).

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 thờ ơ, thiếu quan tâm. 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 có thể, hiểu rõ các công việc sẽ phải làm, 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.

Các thành viên trong nhóm trong giai đoạn này cũng cần học cách quản lí, giải quyết xung đột. Xác định rõ vai trò cá nhân, quyền lực và cơ cấu tổ chức. Nhóm trưởng nên xây dựng sự đồng thuận thông qua việc nhắc lại mục tiêu của nhóm.

Giai đoạn 3: Hình thành chuẩn mực (Norming).

Giai đoạn này các thành viên bắt đầu nỗ lực đóng góp vào công việc chung của nhóm. Các thành viên nhóm thể hiện khả năng tốt hơn trong việc hoàn thành nhiệm vụ, giải quyết vấn đề và giải quyết xung đột. Các thành viên nhóm tin tưởng lẫn nhau, gắn kết với nhau qua công việc. Các thành viên trong nhóm cần tích cực tham gia vào việc đưa ra các ý kiến, quyết định và giải quyết các vấn đề của nhóm. Tiếp tục sử dụng những chiến lược hiệu quả để giải quyết xung đột, giải quyết các vấn đề. Các thành viên cũng cần có trách nhiệm cao hơn về vai trò của mình. 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 thành công (Performing).

Sau khi hình thành xong chuẩn mực nhóm đi vào 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. Nhóm tiếp cận linh hoạt các nhiệm vụ được giao, vai trò và cơ cấu tổ chức được xác định rõ ràng. 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. Khi xảy ra xung đột thì nhóm có khả năng xác định, đánh giá các xung đột và đưa ra được các giải pháp giải quyết xung đột một cách

hiệu quả. Các thành viên trong nhóm có xu hướng tâm lí và tràn đầy nhiệt huyết, sự sáng tạo và vui vẻ hợp tác.

Trong giai đoạn này, nhóm cần đưa ra các kì vọng cao để thực hiện các nhiệm vụ. Lúc này có thể chia nhóm thành các nhóm nhỏ để đưa ra các quyết định và hoàn thành các nhiệm vụ. Cần phân chia công việc cụ thể cho từng thành viên, phù hợp với năng lực và vai trò của họ để hiệu quả công việc là cao nhất. Bên cạnh đó, các thành viên cũng cần phải tự hoàn thiện mình trong nhóm, thích ứng với những thay đổi, chấp nhận sự khác biệt, hướng đến mục tiêu chung, tham gia vào việc quản lý chung.

Giai đoạn 5: Kết thúc/Tan rã (Adjourning).

Đây là giai đoạn mà các thành viên đã hoàn thành mục tiêu chung và các thành viên không còn phụ thuộc vào nhau nữa. Nhiệm vụ hoàn thành thì nhóm sẽ kết thúc vai trò để 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.

1.2.2 Hoạt động nhóm

Nhóm là tập hợp nhiều người và số lượng các thành viên trong nhóm không phải là cố định từ đầu đến cuối, do đó có thể sẽ có những thành viên mới gia nhập vào nhóm. Các thành viên mới và các thành viên cũ có thể có quen nhau từ trước hoặc hoàn toàn chưa quen nhau. Lúc này, người trưởng nhóm luôn phải giải quyết nhiều vấn đề về đoàn kết, tranh chấp, xung đột, đưa ra các quyết định để hài hòa các chức năng của nhóm. Các thành viên mới cũng cần hiểu rõ các động thái của nhóm để xây dựng nhóm làm việc hiệu quả. Nhóm muốn vận hành hiệu quả thì cần làm tốt các hoạt động sau:

- *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 thực dụng. 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 thực dụng 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.

- *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 phải thực hiện và nhu cầu liên quan đến các mối quan hệ trong nhóm. 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...
- *Vai trò của các thành viên trong nhóm.* 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. 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.
- *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 giúp cho các thành viên trong nhóm nhận thức được mình được phép làm điều gì, điều gì không được phép, điều gì có lợi cho nhóm và điều gì gây ảnh hưởng tiêu cực đến nhóm. Các chuẩn mực của nhóm được xây dựng nhằm mục đích làm cho mục tiêu của nhóm được hoàn thành một cách tốt nhất.
- *Sự gắn kết trong nhóm.* Sự gắn kết trong nhóm là yếu tố giúp cho nhóm hoạt động hiệu quả và bền vững. Các thành viên càng tự hào về việc 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 nhóm làm. Trưởng nhóm và các thành viên cần phấn đấu để có sự gắn kết trong nhóm cao cũng như sự tuân thủ cao các chuẩn mực của nhóm, để hình thành nhóm lý tưởng, có hiệu suất làm việc cao.

Trong quá trình hoạt động nhóm thường xảy ra các vấn đề sau:

- *Quá hòa đồng:* Các thành viên trong nhóm quá hòa đồng, gây ra tình trạng cả nể nhau, hạn chế tranh luận, hạn chế phản bác lại các ý kiến chưa thật sự chính xác. Cố gắng bảo vệ lẫn nhau, không muốn làm mất lòng thành viên khác. Như vậy sẽ làm giảm hiệu quả làm việc của nhóm.
- *Tư duy theo số đông – “Tư duy nhóm”:* Khi tư duy theo số đông nhóm sẽ không thấy được chính xác những sự kiện đang xảy ra, và vì thế có thể đi sai hướng.

Dấu hiệu để nhận biết nhóm của mình đang tư duy theo số đông đó là không thấy xảy ra vấn đề công kích nhau giữa các thành viên trong nhóm; hợp lí hóa các sự kiện không thống nhất.

Tư duy theo số đông làm giảm các cuộc tranh luận, làm giảm sự phát sinh các mâu thuẫn trong nhóm và vì thế làm giảm sự phát triển trong nhóm. Như vậy, chúng ta phải tìm cách để phá vỡ tư duy nhóm. Chúng ta có thể phá vỡ tư duy nhóm bằng cách:

- ✓ Khuyến khích các thành viên đưa ra chính kiến của mình
 - ✓ Khuyến khích các thành viên tự bảo vệ chính kiến
 - ✓ Đón nhận những đánh giá khách quan từ bên ngoài
 - ✓ Khích lệ những phản hồi tích cực đối với các xung đột ý kiến.
- *Cơ chế khen thưởng và văn hóa đoàn thể:* Việc khen thưởng các cá nhân xuất sắc trong nhóm sẽ góp phần thúc đẩy sự phấn đấu cũng như sự thi đua của các thành viên trong nhóm. Tuy nhiên nó cũng có thể là nguyên nhân gây ra các tiêu cực như bệnh thành tích hay thi đua, cạnh tranh không lành mạnh. Đặc biệt nếu cơ chế khen thưởng không minh bạch, không công bằng thì sẽ gây ra chia rẽ nội bộ.
 - *Hợp nhóm quá nhiều:* Hợp nhóm quá nhiều sẽ gây lãng phí thời gian, công sức và tiền bạc mà hiệu quả công việc thì chưa chắc đã cao hơn.
 - *Bất lực:* Việc phân chia công việc không đúng với năng lực và vị trí của các thành viên khiến cho các thành viên bất lực trong việc hoàn thành nhiệm vụ. Như vậy sẽ làm cho nhóm không thể hoàn thành được mục tiêu đề ra.
 - *Sự phù hợp về mục đích:* Tất cả các thành viên trong nhóm đều phải hướng đến một mục đích duy nhất là làm cho nhóm thực hiện thành công công việc, hoàn thành các mục tiêu đề ra. Nếu thành viên nào đó làm việc mà không vì mục đích chung của cả nhóm thì chắc chắn sẽ xảy ra xung đột trong nhóm.
 - *Mức độ tham gia nhiệt tình của các thành viên trong nhóm:* Vấn đề này liên quan đến động cơ thúc đẩy tham gia nhóm của các thành viên. Tức là cái gì thúc đẩy họ tham gia làm việc trong nhóm. Người nhóm trưởng cần nắm được điều này để có cách động viên, khuyến khích và khơi dậy tinh thần làm việc cho các thành viên nhóm.

Để thúc đẩy hoạt động nhóm hiệu quả chúng ta nên:

1. Có thái độ động viên, khích lệ và thân thiện với các thành viên khác của nhóm.

2. Đưa ra những phản hồi có tính xây dựng, tích cực đối với những ý kiến của các thành viên khác.
3. Thúc đẩy sự đồng thuận và thỏa hiệp của các thành viên.
4. Đảm bảo rằng mọi người đều có cơ hội đóng góp cho những thảo luận và công việc của nhóm.
5. Hỗ trợ để đưa ra những chuẩn mực nhóm và hoạt động nhóm.
6. Hỗ trợ cho trưởng nhóm hoạt động hiệu quả.
7. Hãy luôn lắng nghe. Chú ý và có phản hồi phù hợp cho các ý kiến đóng góp của các thành viên.
8. Công nhận sự chia sẻ công việc trong nhóm một cách công bằng.

1.2.3 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 thông qua một kênh truyền tin nào đó, rồi lại phản hồi lại nơi phát thông tin. Cơ chế này phải thông suốt trong nhóm để quá trình thông tin luôn tiếp diễn không ngừng.

Trong nhóm thì quá trình trao đổi thông tin xảy ra giữa các cá nhân mỗi thành viên với nhóm trưởng và ngược lại, giữa các thành viên với nhau và ngược lại. Thông tin được truyền bởi các kênh truyền thông tin như lời nói, viết, ngôn ngữ cơ thể (động tác tay, chân, nét mặt...).

Giao tiếp trong nhóm thường có 4 hình thức như sau:

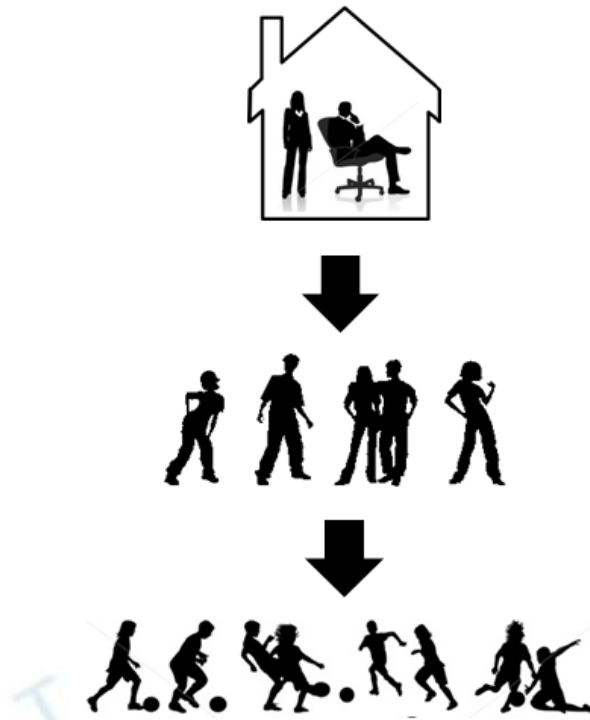
- Giao tiếp kiểu vòng tròn (Circles): Trong hình thức này, các thành viên trong nhóm sẽ đứng thành 1 vòng tròn và giao tiếp với người bên cạnh mình, từ người đầu tiên đến người cuối cùng cho đến khi vòng tròn khép kín.



- Giao tiếp mắt xích (Chains): Trong hình thức này các thành viên trong nhóm sẽ đứng thành một hàng dài, người đầu tiên trao đổi thông tin với người đứng thứ 2, người thứ 2 trao đổi thông tin với người thứ 3, cứ như vậy cho đến người đứng cuối cùng.



- Giao tiếp kiểu thác nước (Cascades): Trong hình thức này, người trưởng nhóm sẽ giao tiếp, trao đổi thông tin với một nhóm người, nhóm người này sẽ giao tiếp với một nhóm người khác, nhóm người vừa nhận được thông tin sẽ trao đổi thông tin với một nhóm người khác nữa, cứ như vậy cho đến khi tất cả các thành viên trong nhóm đều nhận được thông tin.



- Giao tiếp kiểu bánh xe (Wheels): Trong hình thức này, người nhóm trưởng sẽ ngồi ở trung tâm, các thành viên ngồi thành từng nhóm nhỏ (khoảng 2 – 3 người) xung quanh thành hình vòng tròn. Các thành viên sẽ giao tiếp với nhau trong từng nhóm nhỏ và giao tiếp với nhóm trưởng.



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”.

1.3 Thảo luận và ra quyết định trong nhóm

Nhóm là một tập thể làm việc chung để đạt được mục tiêu. Trong quá trình làm việc chung này có rất nhiều công việc cần phải được cùng bàn bạc, thảo luận và cuối cùng là ra quyết định để thực hiện. 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 các thành viên trong nhóm chứ không phải là nhóm trưởng hay một ai khác. Để đưa 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 thì có thể quyết định vội vàng đó không tối ưu vì 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:* Theo 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 hai cách 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 không phải tất cả các thành viên đều hài lòng. Một số không hài lòng sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu suất công việc. Nguy cơ trong nhóm sẽ kéo bè cánh để lấy phiếu áp đảo cho quyền lợi của một nhóm nào đó.
- *Ra quyết định theo nguyên tắc đồng thuận:* Cách này chỉ ra quyết định khi đã thảo luận kỹ mọi ý tưởng, không bỏ qua ý kiến nào kể cả các ý kiến trái ngược. Quyết định được ra khi có đa số thành viên tán thành nhưng thiểu số khác cũng được nghe, được phân tích và có ý kiến của mình. Kiểu ra quyết định này mất nhiều thời gian nhưng sẽ tiến tới dần sự đồng thuận hoàn toàn, rất lý tưởng đối với tiến trình ra quyết định.

Để ra quyết định các thành viên cần được biết những khó khăn và thuận lợi khi ra quyết định, nhất là quyết định có sự đồng thuận, có sự tham gia. Những thuận lợi ở đây có thể là nhóm có nhiều hiểu biết, có nhiều lựa chọn hơn một người. Nhóm một khi đồng thuận để ra quyết định thì có động lực thực hiện mục tiêu tốt hơn. Khó khăn là có một số thành viên như bị bắt phải đồng ý, phải theo một ý tưởng, có thể có bè phái và áp đặt ý tưởng của các nhóm nhỏ, thảo luận nhiều thì chậm ra quyết định và có thể mất cơ hội.

Nhóm cũng cần phải tránh kiểu “tư duy nhóm” nghĩa là đoàn kết quá thiếu dần tư duy phê phán. Tham gia trong nhóm lâu nên các thành viên gắn kết, không còn sẵn sàng phê phán ý tưởng của thành viên khác. Cần phát hiện sớm tư duy nhóm và có biện pháp phòng trừ.

Để ra quyết định các thành viên và nhất là nhóm trưởng cần có các kỹ năng phát huy ý tưởng các thành viên khi thảo luận, bàn bạc và ra quyết định. Các kỹ năng này như phương pháp động não, cây vấn đề, phương pháp Delphi (dùng bảng hỏi gửi trước), thảo luận nhóm, đóng vai chấu cá... sẽ được trình bày ở phần sau.

1.4 Điều hành nhóm

1.4.1 Vai trò các thành viên trong nhóm

Các thành viên trong nhóm thường phải có vai trò nhất định, được phân công hoặc nhận những nhiệm vụ cụ thể. Nhóm chính thức có trưởng phó nhóm, thư ký, hậu cần... Nhóm không chính thức cũng có thể có các vai trò đó.

Trưởng nhóm giữ vai trò người tổ chức, người thực hiện và người điều hành. Trưởng nhóm phải chịu trách nhiệm bố trí các cuộc họp từ buổi gặp mặt đầu tiên đến khi nhóm tan rã. Việc tổ chức cuộc họp bàn kế hoạch sao cho có sự tham gia bình đẳng giữa các thành viên là kỹ năng cần có của trưởng nhóm. Lập kế hoạch và phân công công việc cho các thành viên cũng là nghệ thuật của trưởng nhóm. Tất cả các giai đoạn hoạt động của nhóm, người nhóm trưởng phải nắm vững và điều hành cho tốt. Nhưng quan trọng nhất là trưởng nhóm phải là người có các kỹ năng truyền thông và thúc đẩy và càng có nhiều trải nghiệm càng tốt. Các kỹ năng này được xây dựng dựa trên nền tảng của 4 thái độ: cảm thông, tôn trọng, quan tâm và tin tưởng vào tiềm năng nhóm. Tóm lại trưởng nhóm phải là người có trách nhiệm với công việc của nhóm, với từng thành viên của nhóm và với cả nhóm nói chung.

Ngoài ra khi đề cập đến vai trò thành viên còn lại trong nhóm người ta thường phân các thành viên thành các “kiểu vai trò” hỗ trợ hay cản trở các hoạt động của nhóm. Có ba loại vai trò như vậy.

Loại thứ nhất: là các thành viên hỗ trợ cho việc hoàn thành công việc như người khởi xướng, người làm sáng tỏ, người thực hiện, người thông tin, người đóng góp.

Loại thứ hai: là các thành viên củng cố nhóm như người khuyến khích, người giữ cửa, người quan sát, người đề xuất và củng cố quy tắc, người đùa vui.

Loại thứ ba: là nhóm những người tiêu cực như người gây hấn, người phụ thuộc, người thống trị, người đùa dai, người lè phè, người phá đám...

Hai nhóm đầu là nhóm tích cực, nhóm thứ 3 là nhóm tiêu cực. Khi có những hành vi tiêu cực cần đưa quy tắc, quy chế của nhóm ra để các thành viên tự giác tuân theo.

1.4.2 Phong cách điều hành hoạt động nhóm

Mục này nói về phong cách của người điều hành nhóm hay trưởng nhóm. Các phong cách này thường thấy ở các nhóm chính thức.

1.4.2.1 Phong cách chuyên quyền

Trưởng nhóm đưa ra mục đích công việc, quyết định phương thức làm việc, phân công nhiệm vụ, thông tin chủ yếu từ trên xuống. Phong cách này cả nhóm bị động theo dẫn dắt của trưởng nhóm, các thành viên độc lập với trưởng nhóm, đôi khi âm thầm chống lại trưởng nhóm. Phong cách này dễ gây ra chủ nghĩa cá nhân, ganh đua, ngò vức lẫn nhau nhưng có ưu điểm là đôi khi nhóm nhanh triển khai công việc và đạt mục tiêu, có hiệu quả.

1.4.2.2 Phong cách tự do

Trưởng nhóm không đưa ra quyết định, để nhóm tự do tổ chức giải quyết các công việc. Nhóm có thể tự tổ chức thành công hoặc sinh ra những thủ lĩnh tự phát, làm giảm uy tín của trưởng nhóm. Phong cách này cũng dễ dẫn tới thất bại vì nhóm không có khả năng tự tổ chức, người chăm, người lười làm phát sinh xung đột giữa các thành viên.

1.4.2.3 Phong cách cộng tác

Người trưởng nhóm là người chỉ huy đề xuất các phương án khác nhau để nhóm bàn bạc, lựa chọn. Trưởng nhóm phân công nhiệm vụ khi được bàn bạc thống nhất. Hoạt động nhóm theo cách tiếp cận có sự tham gia, có sự hợp tác của mọi thành viên. Phong cách này có nhược điểm là mất nhiều thời gian cho thảo luận, bàn bạc. Nếu cần giải quyết gấp rút công việc thì không phù hợp. Nhưng phong cách này có sự hài lòng của các thành viên và đa số trường hợp mang lại tính hiệu quả của công việc.

1.5 Kỹ năng làm việc nhóm

1.5.1 Giải quyết các xung đột

1.5.1.1 Xung đột

Xung đột là một phần trong cuộc sống chứ không riêng gì hoạt động nhóm. Trong các cuộc thảo luận nhóm chúng ta có thể gạt bỏ ý kiến của người khác, muốn người khác làm theo ý mình, yêu cầu người khác làm điều họ không muốn, và như vậy là xung đột xảy ra. Khi xung đột xảy ra thì hiệu suất làm việc nhóm giảm xuống rất lớn. Vì vậy, kỹ năng quản lý xung đột là kỹ năng quản lý nhóm quan trọng nhất mà các thành viên trong nhóm cần nắm được.

Mâu thuẫn trong nhóm được tạo nên bởi nhiều người có tư tưởng, quan điểm, văn hóa, nguồn gốc xã hội, cách làm việc... khác nhau. Xung đột là sự bất đồng xảy ra giữa cá nhân với cá nhân trong nhóm, giữa các nhóm trong một tổ chức do khác biệt về nhu cầu, giá trị, mục đích hay cạnh tranh về quyền lợi, tài nguyên, quyền lực hay bất đồng về vai trò, nhiệm vụ, trách nhiệm.

Xung đột mang tính phá hủy. Năng lượng dành cho xung đột nên dành cho việc góp ý trên tinh thần xây dựng, thúc đẩy thay đổi. Trong tình huống xảy ra xung đột, thì người thắng vẫn giữ nguyên mối liên kết với nhóm, cảm thấy thư giãn trong trạng thái hài lòng, vui vẻ, tiếp tục tập trung vào việc duy trì nhóm và các nhu cầu cá nhân và vẫn giữ các nhận thức về nhóm. Ngược lại, đối với người thua, họ sẽ không dễ dàng chấp nhận thua mà cố gắng tìm kiếm người để đổ lỗi, vì thế có thể đánh mất tính đoàn kết và gây chia rẽ nội bộ. Tuy nhiên, điểm tích cực là họ sẽ nhận thức được là họ sẽ phải nỗ lực hơn, rút ra các kinh nghiệm và những bài học khi thất bại. Người thua trong trường hợp này cần tiếp tục gắn bó với nhóm và cố gắng khắc phục các hạn chế, hoàn thiện bản thân để làm việc hiệu quả hơn.



Xung đột có thể là yếu tố phá hoại nhưng cũng có thể là yếu tố có lợi đối với hiệu quả làm việc của nhóm. Xung đột nếu lôi kéo mọi người tham gia vào giải quyết vấn đề và đưa tới giải pháp giải quyết vấn đề thì mang tính tích cực. Nếu xung đột làm chệch hướng mục tiêu, phá hỏng hoạt động nhóm, chia rẽ thành viên thì mang tính tiêu cực, cần phát hiện và loại bỏ sớm. Hiểu biết về xung đột để các nhóm, các thành viên có thể quản lý và giải quyết xung đột sao cho có lợi cho hoạt động của nhóm. Một số bí quyết giúp quản lý xung đột xung trong nhóm hiệu quả như sau:

- Nhóm cần giải quyết xung đột nhỏ trước khi trở thành các xung đột lớn.
- Tăng cường giao tiếp trong nhóm, nhóm cần tìm ra những nguyên nhân thực sự trước khi đi kiếm tìm giải pháp.
- Linh hoạt tìm những giải pháp khác nhau cho cùng một nguyên nhân; Công bằng và minh bạch trong giải pháp.
- Tìm giải pháp giải quyết vấn đề xung đột chứ không tìm giải pháp chống lại nhau.
- Mọi thành viên cần có thái độ tôn trọng nhau, thông cảm thực sự với nhau.
- Muốn người khác xem xét vấn đề của mình thì mình cần xem xét vấn đề của người khác trước họ.
- Nhìn thẳng vào vấn đề, nói ra, tránh im lặng giấu ngấm.

Quản lý xung đột chứ không đàn áp xung đột hay tiêu diệt xung đột, là một nghệ thuật để củng cố hợp tác giữa các thành viên trong nhóm. Người ta chia ra năm cách ứng phó với xung đột.

Cách thứ nhất là cứng rắn, áp đảo (kiểu cá mập). Cách này một bên luôn áp đảo bên kia, đặt quyền lợi của mình hay nhóm mình trước quyền lợi của nhóm khác. Nhóm này phải thắng trong tranh chấp. Như vậy sẽ đặt mối quan hệ các bên vào tình trạng nguy hiểm, tạo thù địch, có kẻ thắng, người thua. Nó cũng có mặt tích cực là có thể tạo thay đổi hay dẫn đến tiến bộ.

Cách thứ hai là né tránh (kiểu con rùa). Đây là cách khi gặp xung đột thì né tránh sự va chạm, sợ đối đầu với mâu thuẫn, không quan tâm đến nhu cầu của các bên, thua cũng không sao. Cách này dễ tạo ra kết quả các bên cùng thua.

Cách thứ ba là nhường nhịn, xoa dịu (kiểu gấu bông). Cách này quan tâm đến giữ các mối quan hệ chứ không cần quan tâm đến kết quả quyền lợi. Vì vậy loại người giải quyết xung đột theo kiểu này có thể hy sinh quyền lợi của mình nhưng giữ được mối quan hệ thân thiện với mọi người khác nhóm khác là được.