

BỘ NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN
TRƯỜNG CAO ĐẲNG CÔNG NGHỆ VÀ NÔNG LÂM NAM BỘ

----- ❖ -----



BÀI GIẢNG

KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

Mã số: MD17

NGHỀ: CÔNG NGHỆ THÔNG TIN



KHOA CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

Địa chỉ: QL 1K, Phường Bình An, TX. Dĩ An, Tỉnh Bình Dương

Email: it.svoctaf@gmail.com/ cn.cnnlnb@gmail.com.

[Lưu hành nội bộ]

-2017-

GIỚI THIỆU

Ngày nay, cùng với sự phát triển của xã hội hiện đại, việc tổ chức làm việc theo nhóm ngày càng phổ biến. Làm việc nhóm cũng là một trong những cách giúp Học sinh – Sinh viên (HS-SV) học tập chủ động hơn và có kết quả hơn. Sự hợp tác trong công việc, học tập và nghiên cứu là một trong những phương pháp tốt nhất để đi đến thành công. Cái ta tưởng là khó thì đối với những người khác lại rất dễ dàng, cái ta thiếu thì người khác lại dư... Vì vậy, làm việc nhóm là sự cộng hưởng tốt nhất cho mọi người.

- Nếu chúng ta tìm kiếm trong trang Google cụm từ “làm việc nhóm”, thì chúng ta sẽ có hàng nghìn kết quả về làm việc nhóm. Điều này chứng tỏ kỹ năng làm việc theo nhóm ngày càng phổ biến trên khắp thế giới và cần thiết cho mọi người.

- Chương trình “Kỹ năng làm việc nhóm” dành cho HS-SV, cung cấp những kiến thức cơ bản đầu tiên cho trẻ về cách làm việc nhóm hiệu quả. Giúp trẻ hiểu được khái niệm kỹ năng cơ bản của việc làm việc nhóm, những ưu điểm vượt trội của kỹ năng làm việc nhóm đối với trẻ trong cuộc sống.

- Chương trình được xây dựng dựa trên nền tảng các chương trình đào tạo kỹ năng sống cho nhà trường – học sinh – phụ huynh ở các nước có nền kinh tế phát triển như Hoa Kỳ, Nhật Bản,... kết hợp với hoàn cảnh thực tế ở Việt Nam hiện nay. Thông qua các câu chuyện sinh động, các hoạt động thực hành, làm việc nhóm, đóng vai,... trẻ thực sự có cơ hội trải nghiệm và ứng dụng những kiến thức đã học vào cuộc sống thực tế.

Đối với hầu hết chúng ta, làm việc nhóm là một phần tất yếu của cuộc sống. Cho dù là ở nhà, ngoài xã hội hay trong công việc, mỗi chúng ta đều là một thành phần trong hoạt động nhóm. Khóa học này sẽ khuyến khích học viên khám phá những khía cạnh khác nhau của làm việc nhóm cũng như cách rèn luyện trở thành người có kỹ năng làm việc nhóm hiệu quả cao.

Tài liệu được biên soạn có tham khảo từ các tài liệu, bài giảng không thể tránh khỏi các thiếu sót rất mong nhận được ý kiến góp ý để tài liệu hoàn thiện hơn.

Khoa Công nghệ thông tin ĐT : 0650 3772 899 ; Email: cn.cnnlnb@gmail.com

Chân thành cảm ơn !

Bình Dương, ngày 01 tháng 3 năm 2017
Nhóm biên soạn

MỤC LỤC

Bài 1. GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ LÀM VIỆC NHÓM.....	4
1.1. ĐỊNH NGHĨA.	4
1.2. VAI TRÒ VÀ HIỆU QUẢ CỦA NHÓM.	5
1.3. LỢI ÍCH CỦA HOẠT ĐỘNG NHÓM.	6
1.4. NHỮNG THUẬN LỢI CỦA LÀM VIỆC NHÓM.	6
1.5. NHỮNG VẤN ĐỀ KHÓ KHĂN CỦA LÀM VIỆC NHÓM.	6
1.5.1. Tại sao làm việc nhóm lại khó?	7
1.5.2. Quá nể nang các mối quan hệ.....	7
1.5.3. Thứ nhất ngồi ỳ, thứ nhì đồng ý.....	7
1.5.4. Đùn đẩy trách nhiệm cho người khác.....	7
1.5.5. Không chú ý đến công việc của nhóm.....	8
1.6. Bài tập.....	8
Bài 2. PHÂN LOẠI NHÓM, CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM	10
2.1. PHÂN LOẠI NHÓM.	10
2.1.1. Nhóm chính thức.	10
2.1.2. Nhóm không chính thức.....	11
2.2. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM.	12
2.2.1. Giai đoạn thành lập.....	12
2.2.2. Giai đoạn xung đột.	13
2.2.3. Giai đoạn ổn định.	15
2.2.4. Giai đoạn trưởng thành.	15
2.2.5. Giai đoạn kết thúc.....	16
Bài 3. NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG NHÓM	17
3.1. XÂY DỰNG NỘI QUY NHÓM.....	17
3.2. VAI TRÒ VÀ KHẢ NĂNG CỦA NHÓM TRƯỞNG.....	18
3.2.1. Vai trò của nhóm trưởng trong làm việc nhóm.	18
3.2.2. Một số tố chất để cần có của một trưởng nhóm.....	19
3.2.3. Phong cách của người điều hành nhóm hay trưởng nhóm.....	22
3.3. SỰ THAM GIA TÍCH CỰC CỦA CÁC THÀNH VIÊN.	23
3.4. SỰ QUAN TÂM GIÚP ĐỠ CẢ CÁC TÁC NHÂN BÊN NGOÀI.	24
3.5. HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA NHÓM.....	24
3.5.1. Hội nhập thành viên mới vào nhóm.....	24
3.5.2. Lãnh đạo nhóm liên quan đến nhiệm vụ và các mối Quan hệ.	24
3.5.3. Vai trò trong nhóm và sự vận động.	24
3.5.4. Các chuẩn mực, quy định của nhóm.....	25

3.5.5. Sự gắn kết trong nhóm.	25
Bài 4. CHUẨN BỊ CHO BUỔI HỌP NHÓM VÀ TIẾN TRÌNH CẢ BUỔI HỌP NHÓM....	26
4.1. XÁC ĐỊNH MỤC ĐÍCH CỦA BUỔI HỌP.	26
4.2. ẮN ĐỊNH THỜI GIAN HỌP (LỊCH HỌP).	27
4.3. CHUẨN BỊ LỊCH LÀM VIỆC HAY NỘI DUNG LÀM VIỆC.	27
4.3.1. Chuẩn bị nội dung làm việc.	27
4.3.2. Chuẩn bị để tham dự một cuộc họp.	27
4.3.3. Nơi họp.	28
4.3.4. Phân công người ghi chép biên bản.	28
4.4. VAI TRÒ CỦA NGƯỜI CHỦ TỌA/ ĐIỀU PHỐI/ NGƯỜI ĐIỀU KHIỂN BUỔI HỌP	28
4.5. CÁC KỸ NĂNG KHI LÀM CHỦ TỌA.	29
4.5.1. Kỹ thuật động não.	29
4.5.2. Sử dụng cây vấn đề.	29
4.5.3. Sử dụng bản đồ tư duy (mind map).	29
4.5.4. Sử dụng khung logic.	29
4.5.5. Kỹ thuật sử dụng chậu cá.	30
4.6. HƯỚNG DẪN TỔ CHỨC BUỔI HỌP NHÓM.	30
4.6.1. Bắt đầu cuộc họp.	30
4.6.2. Điều khiển cuộc họp.	30
4.6.3. Bế mạc.	31
4.6.4. Sau cuộc họp...	31
Bài 5. CÁC KỸ NĂNG CƠ BẢN KHI LÀM VIỆC NHÓM.....	32
5.1. KỸ NĂNG ĐIỀU HÀNH BUỔI HỌP NHÓM.	32
5.1.1. Lên kế hoạch chương trình cuộc họp (lịch trình).	32
5.1.2. Đề cập lần lượt từng nội dung.	32
5.1.3. Dẫn dắt thảo luận.	33
5.1.4. Tránh để một người nói quá nhiều.	33
5.1.5. Khuyến khích mọi người cùng tham gia đóng góp ý kiến.	33
5.1.6. Kiểm soát thời gian khi thời gian có hạn.	33
5.1.7. Ở thời điểm thích hợp, hãy tóm tắt những nội dung mà các nhóm đã thông qua và đưa ra kết luận.	33
5.2. KỸ NĂNG LẮNG NGHE VÀ TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN.	34
5.2.1. Kỹ năng lắng nghe.	34
5.2.2. Kỹ năng truyền thông tin.	42
5.3. KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT Mâu THUẬN XUNG ĐỘT TRONG HOẠT ĐỘNG NHÓM.	46

5.3.1. Cách ứng phó với xung đột.....	46
5.3.2. các bước quản lý tốt xung đột.....	47
5.4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH.....	47
5.4.1. Các cách ra quyết định có thể như sau.....	47
5.4.2. Thuận lợi và khó khăn.	49
5.5. KỸ NĂNG ĐƯA Ý KIẾN VÀ TIẾP NHẬN Ý KIẾN.	49
5.5.1. Đưa ý kiến phản hồi.....	49
5.5.2. Tiếp nhận thông tin.	51
5.6. KỸ NĂNG GIAO TIẾP ỨNG XỬ.....	53
5.6.1. Tổng quan về giao tiếp.	53
5.6.2. Kỹ năng giao tiếp hiệu quả.	56
5.6.3. Kỹ năng giao tiếp phi ngôn từ.	63
5.6.4. Bí quyết thành công trong giao tiếp.....	74

Bài 1.

GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ LÀM VIỆC NHÓM

A. MỤC TIÊU.

Sau khi học xong phần này người học có khả năng:

- Trình bày được khái niệm nhóm là gì? Tầm quan trọng của làm việc nhóm;
- Thực hiện được việc phân nhóm, tổ chức nhóm.
- Rèn luyện ý thức lao động, tác phong công nghiệp, có trách nhiệm và sáng tạo.

B. DỤNG CỤ - THIẾT BỊ - VẬT LIỆU.

C. NỘI DUNG.

1.1. ĐỊNH NGHĨA.

Làm việc theo nhóm là một phương pháp học tập, làm việc trong đó các thành viên cùng phối hợp chặt chẽ với nhau để giải quyết một vấn đề học tập cụ thể nhằm hướng đến một mục tiêu chung; sản phẩm của nhóm là sản phẩm của trí tuệ tập thể.

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 khi phối lẫn nhau.

Nhóm là tập hợp những cá nhân thỏa 4 yếu tố sau:

- Có từ 2 thành viên trở lên;
- Có thời gian làm việc chung nhau nhất định;
- Cùng chia sẻ hay thực hiện chung 1 nhiệm vụ hay 1 kế hoạch chung để đạt đến các mục tiêu chung cả nhóm kỳ vọng;
- Hoạt động theo những quy định chung của nhóm.

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 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 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.

1.2. VAI TRÒ VÀ HIỆU QUẢ CỦA 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.

Từ đầu thế kỷ 20 đã có nhiều 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.

- Hoạt động mang lại những kết quả tốt mà từng cá nhân không thể làm được hoặc làm được mà kết quả không cao.

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 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.

- Hoạt động nhóm cho phép những cá nhân nhỏ lẻ vượt qua những cản trở của cá nhân, xã hội để đạt, hoàn thành kết quả, mục tiêu cao hơn đồng thời kéo theo sự phát triển của các thành viên khác cùng tham gia nhóm.

Yếu tố 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.

- Việc hợp tác của nhóm nhỏ các thành viên trong cơ quan, công ty hay xã hội tạo tiền đề phát triển tốt các nhóm nhỏ khác xung quanh cộng đồng. Vì các nhóm phát triển sau học hỏi kinh nghiệm từ các nhóm ban đầu.

1.3. LỢI ÍCH CỦA HOẠT ĐỘNG NHÓM.

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. 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...

1.4. NHỮNG THUẬN LỢI CỦA LÀM VIỆC NHÓM.

- Làm việc theo nhóm sẽ góp phần xây dựng tinh thần đồng đội, khuyến khích mọi thành viên được tự do phát biểu quan điểm của mình về chủ đề thảo luận, từ đó phát triển tư duy độc lập và trao đổi lẫn nhau trong nhóm.

- Học tập theo nhóm luôn có sự bàn bạc, tranh luận để tìm ra chân lý dựa trên những nguồn thông tin mà mọi thành viên trong nhóm tìm hiểu; tăng khả năng hòa nhập, có thêm tinh thần học hỏi; tạo cơ hội cho mọi thành viên rèn luyện các kỹ năng mềm.

1.5. NHỮNG VẤN ĐỀ KHÓ KHĂN CỦA LÀM VIỆC NHÓM.

1.5.1. Tại sao làm việc nhóm lại khó?

Trước hết, nhóm không phải là một tập hợp những cá thể. Vì vậy, hiệu quả của làm việc nhóm không đơn giản là kết quả của mỗi cá nhân trong tập hợp ấy. Mỗi chúng ta đều có những kiến thức, phương pháp, cá tính và quan điểm khác nhau. Thông thường, chúng ta sẽ thích làm việc theo cách của mình. Nhìn đàn kiến tha mồi, bạn sẽ nhận ra điều đó. Thoáng nhìn, ta thấy chúng thật đoàn kết, cùng cố gắng đưa mồi về tổ. Tuy nhiên, nhìn kỹ, ta lại thấy mỗi con cố hết sức chạy về một hướng. Chúng ta cũng thế. Nếu không biết cách kết hợp, không ít khi một cộng một lại nhỏ hơn không.

1.5.2. Quá nặng các mối quan hệ.

Người phương Tây có cái tôi rất cao nhưng lại sẵn sàng cùng nhau hoàn thành công việc cần nhiều người. Còn người Việt trẻ chỉ chăm chăm xây dựng mối quan hệ tốt giữa các thành viên trong đội, tỏ ra rất coi trọng bạn bè nên những cuộc tranh luận thường được đè nén cho có vẻ nhẹ nhàng. Đôi khi có cãi nhau vặt theo kiểu công tư lẫn lộn. Còn đối với sếp, tranh luận với sếp được coi như một biểu hiện của không tôn trọng, không biết trên dưới, được đánh giá sang lĩnh vực đạo đức, thái độ làm việc. “Dĩ hoà vi quý” mà, việc xây dựng được một mối quan hệ tốt giữa các thành viên quan trọng hơn việc một công trình bị chậm tiến độ.

1.5.3. Thứ nhất ngồi ỳ, thứ nhì đồng ý.

Người châu Âu và châu Mỹ luôn tách biệt giữa công việc và tình cảm còn chúng ta thì ngược lại, thích làm vừa lòng người khác bằng cách luôn luôn tỏ ra đồng ý khi người khác đưa ra ý kiến trong khi không đồng ý hoặc chẳng hiểu gì cả. Điều đó sẽ làm cho cả nhóm hiểu lầm nhau, chia năm sẻ bảy hoặc ai làm thì làm. Những người khác ngồi chơi xơi nước. Ai cũng hài lòng còn công việc thì không hoàn thành. Nếu sếp đưa ra ý kiến thì lập tức trở thành khuôn vàng thước ngọc, các thành viên chỉ việc tỏ ý tán thành mà chẳng bao giờ dám phản đối. Nếu bạn làm việc mà chỉ có một mình bạn đưa ra ý kiến thì cũng giống như bạn đang ở trên biển một mình. Bạn sẽ chọn đi với 10 người khác nhau hay với 10 hình nộm chỉ biết gật gù đồng ý.

1.5.4. Đùn đẩy trách nhiệm cho người khác.

Chính sự thảo luận không dứt điểm, phân chia công việc không phân minh nên ai cũng nghĩ đó là việc của người khác chứ không phải của mình. Khi đang đóng vai im lặng đồng ý, thì trong đầu mỗi thành viên thường tạo ra cho mình một ý kiến khác, đúng đắn hơn, sáng suốt hơn và không nói ra. Trong kỳ dọn dẹp công sở cuối năm, khi công việc được tuyên bố “toàn công ty dọn dẹp phòng làm việc” thì sau một tuần phòng vẫn đầy rác, giấy tờ, hồ sơ tung toé khắp nơi. Cuối cùng sếp chỉ định một người chịu trách nhiệm thôi thì công việc chỉ một buổi là OK. Vì sao? Đơn giản vì chỉ có một người, họ buộc phải làm chứ không thể đùn cho ai khác! Còn với cả nhóm, nếu nhóm gặp thất bại, tất nhiên, không phải tại ý kiến của mình, vì mình có nói gì đâu? Ý tưởng của mình vẫn còn cất trong đầu mà! Rất nhiều lý do để giải thích tại sao thất bại, lý do nào cũng dẫn đến điều mình không phải chịu trách nhiệm! Một trong những nguyên nhân của điều này là do

chúng ta hiếm khi phân công việc cho từng người, vì chúng ta thiếu lòng tự tin và tâm lý sợ sai.

1.5.5. Không chú ý đến công việc của nhóm.

Một khuynh hướng trái ngược là luôn luôn cố gắng cho ý kiến của mình là tốt và chẳng bao giờ chịu chấp nhận ý kiến của bất kỳ ai khác. Một số thành viên trong nhóm cho rằng mình giỏi nên chỉ bàn luận trong nhóm nhỏ, những người giỏi hoặc đưa ý kiến của mình vào mà không cho người khác tham gia. Chỉ vài hôm là chia rẽ nhóm. Khi cả đội bàn bạc với nhau, một số thành viên hoặc nghĩ rằng ý kiến của mình không tốt nên không chịu nói ra hoặc cho rằng đề tài quá chán nên không tốn thời gian. Thế là, trong khi phải bàn luận kỹ hơn để giải quyết vấn đề lại quay sang nói chuyện riêng với nhau. Cho đến khi thời gian chỉ còn 5-10 phút thì tất cả mới bắt đầu quay sang, đùn đẩy nhau phát biểu. Và chính lúc đã có một người lên thuyết trình, chúng ta vẫn cứ tiếp tục bàn về chuyện riêng của mình.

Vượt qua được “Giai đoạn hòa nhập”, cả nhóm đã thực sự hiểu trách nhiệm, nhiệm vụ của từng thành viên, thấu hiểu nhau và bắt đầu làm việc “ăn ý” hơn. Mỗi thành viên cố gắng hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình và hỗ trợ các thành viên khác. Vì khi ấy, mọi thành viên đều hiểu, thành công của người này là hiệu quả của người kia và của cả nhóm. Nhưng để đạt đến “Giai đoạn ăn ý”, bạn cần phải trao đổi thông tin, lắng nghe và phản hồi tích cực. Chỉ khi thông tin thông suốt, chúng ta mới tìm được sự thấu hiểu, cùng nghĩ và hành động vì mục tiêu chung.

Đây là một quá trình rất quan trọng trong suốt quá trình làm việc nhóm và giúp nhóm làm việc “ăn ý” và hiệu quả hơn. Giờ đây, một cộng một sẽ lớn hơn 2 rất nhiều lần.

1.6. Bài tập.

1. Khi tham gia làm việc nhóm có những lợi ích gì cho bản thân bạn.
2. Bạn hãy phân tích những vấn đề khó khăn khi tham gia các hoạt động trong lớp học, và đề xuất biện pháp khắc phục để làm việc nhóm tốt hơn.

Bài 2.

PHÂN LOẠI NHÓM, CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM

A. MỤC TIÊU.

Sau khi học xong phần này người học có khả năng:

- Trình bày được các giai đoạn phát triển nhóm.
- Thực hiện được các hoạt động nhóm.
- Rèn luyện ý thức lao động, tác phong công nghiệp, có trách nhiệm và sáng tạo.

B. DỤNG CỤ - THIẾT BỊ - VẬT LIỆU.

C. NỘI DUNG.

2.1. PHÂN LOẠI NHÓM.

Các yếu tố tác động đến hiệu quả của nhóm làm việc .

- Bối cảnh (môi trường làm việc): là môi trường làm việc của nhóm như: điều kiện làm việc, cách quản lý điều hành, các hình thức, quy định về thưởng phạt...

- Các mục tiêu của nhóm: là cái đích mà nhóm làm việc muốn đạt tới.

- Quy mô nhóm:

+ Từ 3-6 người: Mọi người đều được nói.

+ Từ 7-10 người: Hầu hết mọi người đều nói nhưng không đồng đều.

+ Từ 11-18 người: Có 5-6 người nói rất nhiều, 3-4 người thỉnh thoảng nói vài câu.

+ Từ 19-30 người : Có 3-4 người lấn áp.

+ Trên 30 người: Có rất ít sự tham gia.

- Vai trò và sự đa dạng của thành viên nhóm: Những sự tương đồng và những điểm khác biệt giữa các thành viên và vai trò của họ tác động nhiều đến hành vi của nhóm.

- Các chuẩn mực: Là các quy tắc và hình mẫu hành vi mà nhóm đã thống nhất.

- Sự gắn kết: Sự gắn kết là sức mạnh từ sự mong muốn của các thành viên để duy trì một nhóm và sự gắn bó của họ đối với nhóm.

Sự lãnh đạo: Có ảnh hưởng gần như đến tất cả các khía cạnh của cơ cấu và hành vi nhóm, như là quy mô, thành viên và vai trò của họ, chuẩn mực, mục tiêu và bối cảnh.

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

2.1.1. Nhóm chính thức.

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.

2.1.2. Nhóm không chính thức.

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.

2.1.2.1. So sánh nhóm chính thức và không chính thức.

Nhóm càng chính thức càng cần được huấn luyện về khả năng lãnh đạo của nó về các mặt như: các quy tắc của công ty và các quy trình phải tuân theo, thực hiện các báo cáo, ghi chép tiến độ, và các kết quả đạt được trên cơ sở thông lệ.

Cũng thế, các nhóm không chính thức tuân theo những quy trình thất thường. Những ý kiến và những giải pháp có thể được phát sinh trên cơ sở tùy thời và các quy trình quản lý nghiêm ngặt hơn.

Tuy nhiên, cần nhớ là, dù chính thức hay không chính thức, việc lãnh đạo nhóm luôn phải hướng về các thành quả và có sự phối hợp giữa các nhóm với nhau.

2.1.2.2. Việc lựa chọn các thành viên cho nhóm.

Một trong những nhiệm vụ quan trọng của người quản lý là lựa chọn những thành viên phù hợp để thực hiện một dự án nào đó. Sau đây là 5 lời khuyên giúp các sếp dễ xác định đúng người cho một nhóm lý tưởng:

- Vạch rõ những kỹ năng cần thiết

Với cương vị của một nhà quản lý dự án, bạn cần phải xác định rõ những yêu cầu của dự án một cách đơn giản, rõ ràng và xúc tích. Một khi xác định được những mục tiêu và kết quả của dự án, bạn cần xem xét đến những kỹ năng bạn cần để thực hiện nó tốt nhất. Tiếp theo, bạn nên đánh giá những kỹ năng nào bạn đã có trong nội bộ tổ chức cũng như liệu bạn có cần phải thuê nhân sự bên ngoài (những người làm việc tự do, tư vấn...) hay không.

- Dự phòng nhân sự với những kỹ năng cần thiết

Nếu có kỹ năng bạn thấy vô cùng cần thiết cho sự thành công của dự án, hãy đảm bảo rằng những thành viên khác trong nhóm cũng cần phải có kỹ năng này phòng khi có những vấn đề nảy sinh. Ví dụ, kết quả của dự án là cần trang bị kỹ năng thuyết trình cho một dự án quan trọng, bạn cần đảm bảo có một thuyết trình viên dự phòng trong nhóm trong trường hợp người thuyết trình thứ nhất ốm. Đồng thời cũng không được phớt lờ những kỹ năng ít quan trọng hơn để các thành viên trong nhóm có thể giúp đỡ nếu một phần nào đó của dự án bị chững lại. Tóm lại, cần phải có một sự linh hoạt giữa các thành viên trong nhóm: Họ cần phải thích nghi nhanh chóng với việc thay đổi hạn định, luân chuyển nhiệm vụ trong trường hợp có thành viên bị ốm hoặc cần hỗ trợ lẫn nhau để hoàn thành công việc.

- Lựa chọn đủ số người

Lựa chọn thừa hoặc thiếu người cho dự án đều có thể gây ra những vấn đề nghiêm trọng. Lựa chọn thừa người có thể dẫn đến những áp lực về mặt tài chính, những thắc mắc về việc phân chia công việc, lãng phí thời gian hay thông tin chậm trễ. Tương tự, thiếu người lại khiến mọi người cảm thấy bị áp lực về thời gian, làm việc quá sức, thiếu hụt những kỹ năng và làm hẹp phạm vi hoàn thành mục tiêu của dự án. Vì vậy, quản lý dự án cần tuyển đủ người cần thiết và trong mức

ngân sách cho phép. Trong hầu hết các trường hợp, việc đạt được sự cân bằng về nhân lực trong nhóm là vô cùng khó. Tuy nhiên, với những nhà quản lý kinh nghiệm, chắc chắn họ sẽ biết cân bằng giữa những yêu cầu về kỹ năng, số người và phân bổ nhân lực một cách hợp lý.

- Lựa chọn những người quan tâm

Một dự án sẽ chạy không tốt nếu những người làm việc cho dự án lại không có những hứng thú với nó. Những nhà quản lý dự án cần phải đảm bảo chọn đúng các thành viên trong nhóm – người thành thạo về lĩnh vực dự án sẽ làm, hứng thú với những kết quả của nó và có thể đem lại những đóng góp ý nghĩa. Thực tế cho thấy, nhiều dự án bị thất bại hay bị trì hoãn là do các thành viên trong nhóm dành ưu tiên của họ cho những việc khác.

- Xem xét đến cá tính của các thành viên trong nhóm

Người quản lý dự án cần biết rõ các thành viên – tính cách, phong cách làm việc của họ... trong nhóm của mình để từ đó có cách quản lý họ hiệu quả. Sẽ tốt hơn nếu loại bỏ những cá nhân thích tranh cãi và thách thức người khác vì mục đích của dự án và tâm trạng của những thành viên khác. Bình tĩnh và kiềm chế cảm xúc là những tính cách cần thiết đối với người quản lý dự án vì bạn là người có ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ và tâm trạng của cả nhóm. Bạn cần chú ý tới tính cách của từng cá nhân, và giao trách nhiệm cho đúng người, đảm bảo mỗi thành viên thấy được tầm quan trọng và những đóng góp của họ đều đáng quý như nhau trong dự án.



2.1.2.3. Những điểm cần ghi nhớ.

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.

2.2. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA 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.

2.2.1. Giai đoạn thành lập.

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

nhệm 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.

2.2.2. Giai đoạn xung đột.

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 hời hợt. 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.



2.2.2.1. Nguyên nhân tạo ra xung đột.

Xung đột nảy sinh trong công việc là điều chẳng làm bạn phải ngạc nhiên. Những con người khác nhau với những mục đích và nhu cầu hoàn toàn khác nhau luôn dễ dẫn đến xung đột. Kết quả của xung đột có thể dẫn đến thù oán lẫn nhau.

Tuy nhiên xung đột có thể là động lực của sự phát triển. Nếu biết giải quyết chúng một cách khoa học thì biết đâu chúng là một trong những động lực mang tính đột phá cho doanh nghiệp của bạn.

Để giải quyết thành công xung đột nảy sinh trong công việc là điều không hề đơn giản nó đòi hỏi bạn phải nhận biết một cách chính xác nguồn gốc nảy sinh xung đột và đưa ra hướng giải quyết hợp lý.

2.2.2.2. Mục tiêu giải quyết tốt xung đột.

Giải quyết tốt xung đột sẽ dẫn đến các kết quả sau:

- Tăng cường hiểu biết: Thảo luận là một phương pháp nhanh nhất giải quyết xung đột, hãy để họ nói về những suy nghĩ của mình, nếu bạn là người cầm trịch thì hãy cố gắng hiểu họ một cách thật khách quan, hơn nữa hãy cho họ biết rằng họ hoàn toàn có thể đạt được mục tiêu của họ cũng như mục tiêu của tổ chức mà không cần “đụng chạm” đến người khác vì trong công ty của bạn thành tích luôn được nhận biết và đánh giá một cách khoa học;

- Tăng cường sự liên kết: Một khi xung đột được giải quyết hiệu quả, họ sẽ thấu hiểu nhau hơn về tình cảm, sở thích, hoàn cảnh..., điều này tạo cho họ niềm

tin vào khả năng làm việc nhóm cũng như cùng hướng đến mục tiêu của tổ chức; và

- **Nâng cao kiến thức bản thân:** Xung đột đẩy những cá nhân phải nỗ lực hơn để nhanh chóng vượt qua “đối thủ” của họ, giúp họ hiểu những vấn đề thật sự quan trọng nhất đối với họ, và hướng họ đến thành công nhanh hơn.

Tuy nhiên, nếu xung đột không được giải quyết một cách có khoa học và hiệu quả, chúng có thể gây nên những hậu quả khôn lường. Xung đột có thể nhanh chóng dẫn đến sự thù hằn cá nhân. Công việc của nhóm bị phá vỡ, tài năng bị bỏ phí, và dễ kết thúc bằng việc phản đối và đổ lỗi lẫn nhau và những điều này rất không có lợi cho công ty của bạn.

Để tránh những hậu quả trên. Bạn cần hiểu được hai thuyết về giải quyết xung đột sau:

Hiểu biết về thuyết những dạng xung đột: Trong những năm 1970 Kenneth Thomas và Ralph Killman đã đưa ra 5 dạng chính liên quan đến xung đột trong công việc. Họ cho rằng con người có những hướng giải quyết đặc thù mà họ quen áp dụng với mọi trường hợp. Tuy nhiên họ cũng cho rằng mọi xung đột đều có hướng giải quyết thích hợp trong những hoàn cảnh khác nhau.

2.2.2.3. Các dạng xung đột.

- **Cạnh tranh:** Tuýp người này luôn hướng đến việc cạnh tranh để có một vị trí tốt hơn, họ biết họ muốn gì. Họ thường bắt đầu khởi nghiệp từ một người có quyền lực, họ bị lôi kéo bởi chức vụ, địa vị xã hội, họ thông minh, và có tầm nhìn. Tuýp người này có thể hữu ích trong trường hợp khẩn cấp và cần có một quyết định tức thì. Nhưng khi họ ra quyết định không phù hợp thì họ tìm mọi cách biện hộ cho mình một cách ích kỷ và rất dễ đến xung đột. Tuy nhiên họ lại cảm thấy không bằng lòng, cảm thấy chán nản khi phải làm những công việc không có sự thử thách.

- **Cộng tác:** Tuýp người này hướng đến việc cố gắng dung hòa và thừa nhận rằng tất cả mọi người đều quan trọng như nhau. Tuýp người này rất hữu ích khi bạn cần kết hợp những quan điểm của mọi người để đưa ra một giải pháp tốt nhất mà mọi người đều cảm thấy hài lòng; khi đã có sự xung đột trong nhóm từ lâu; hoặc khi bạn gặp một trường hợp rất quan trọng mà chỉ có thể giải quyết bằng sự thỏa hiệp giữa các thành viên.

- **Thỏa hiệp:** Tuýp người này hướng đến việc thỏa hiệp nhằm cố gắng tìm ra một giải pháp để thỏa mãn tất cả mọi người. Người bị thỏa hiệp phải từ bỏ một thứ gì đó khi thỏa hiệp, và người thỏa hiệp cũng phải từ bỏ một điều gì đó. Sự thỏa hiệp có thể hữu ích khi sự xung đột trong nhóm trở nên nghiêm trọng, khi việc cân bằng sự đối lập là bế tắc.

- **Thích nghi:** Tuýp người này sẵn sàng đổi mới với việc đánh đổi những nhu cầu họ đang có để đạt được những nhu cầu khác, họ dễ dàng chấp nhận sự chuyển công tác. Họ biết khi nào thì cần nhượng bộ người khác. Những người này không có tính quyết đoán nhưng lại có tính hợp tác cao. Họ xem trọng hoà bình hơn là sự chiến thắng.

- **Ngăn ngừa:** Tuýp người luôn luôn tránh xung đột và xung đột. Họ là mẫu người thực thi các quyết định, không ý kiến và không muốn đụng chạm đến ai. Họ thích hợp làm những công việc ít mang tính ganh đua, tranh luận đối với họ là việc rẻ tiền. Vì vậy, đây là một tuýp người tỏ ra rất yếu thế.

Điều quan trọng là bạn phải nhận ra từng loại tuýp người này trong công ty của bạn, bạn có thể sử dụng chúng chỉ khi nào bạn nghĩ đó là hướng giải quyết tốt nhất vấn đề bạn đang gặp phải. Bạn cũng có thể giải quyết chúng theo bản năng, kinh nghiệm của mình và học cách làm sao thay đổi phương pháp giải quyết nếu cần thiết.

2.2.2.4. Phương pháp giải quyết xung đột.

Hiểu biết về thuyết “*Phương pháp mối quan hệ dựa trên lợi ích*” (The “Interest-Based Relational Approach” – “IBR”).

Để giải quyết xung đột, bạn nên làm theo những phương pháp sau:

- Giữ tốt mối quan hệ là mối quan tâm hàng đầu: Chắc rằng bạn đối xử lịch thiệp và đằm thắm với mọi người, xây dựng văn hóa tôn trọng lẫn nhau và tránh để mọi người cảm thấy bị áp lực trong mối quan hệ hàng ngày;

- Tách vấn đề ra khỏi con người; Điều này giúp bạn có một cuộc tranh luận sôi nổi mà không ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa các đồng nghiệp với nhau;

- Chú ý đến những lợi ích hiện có: Bằng việc lắng nghe một cách cẩn thận bạn sẽ hiểu được tại sao mọi người chấp nhận vị trí hiện tại của họ;

- Hãy lắng nghe trước khi nói: Để giải quyết một vấn đề một cách hiệu quả bạn cần phải lắng nghe để hiểu được họ đang mong muốn mình sẽ được gì sau khi kết thúc chuyện này;

- Đưa ra “sự việc”: Đồng ý và thiết lập mục tiêu, những yếu tố đáng lưu ý sẽ tác động lên quyết định; và Đưa ra nhiều lựa chọn: Đưa ra ý kiến về những sự lựa chọn đó và cùng nhau bàn luận.

Bằng việc làm theo những phương pháp trên, bạn có thể giải quyết xung đột trong sự bình tĩnh và lịch sự. Điều này giúp bạn ngăn ngừa sự phản đối và đối lập có thể dẫn đến “âu đả” trong công ty của bạn.

2.2.3. Giai đoạn 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.

2.2.4. Giai đoạn trưởng thành.

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.

2.2.5. Giai đoạn kết thúc.

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.

2.3. BÀI TẬP.

2.3.1. Bạn hãy cho biết hiện nay trong lớp học có những nhóm nào? Nêu đặc điểm của từng nhóm.

2.3.2. Phân tích các giai đoạn phát triển của nhóm bạn đang tham gia.