

CHUYÊN ĐỀ 4: KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU XUẤT CAO

1. Giới thiệu chung

Ngày nay, sự phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật đã kéo theo sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ giữa các tổ chức trong nền kinh tế toàn cầu. Tối ưu hóa chất lượng sản phẩm đòi hỏi nhiều người cùng tham gia. Một kỹ sư đơn lẻ hoàn chỉnh sản phẩm nếu thiếu sự góp sức của nhiều đồng nghiệp khác trong việc tạo dáng, lập trình, kiểm thử,... Một nhân viên phục vụ đơn lẻ không thể cung cấp dịch vụ hoàn chỉnh đến khách hàng nếu không có sự hỗ trợ từ nhiều nhân viên ở các bộ phận bán hàng, bộ phận kho và bộ phận vận chuyển... Do đó, mỗi cá nhân chỉ có thể thực hiện công việc trong một số lĩnh vực và không thể thực hiện công việc trong mọi lĩnh vực. Nếu kết hợp khả năng của từng thành viên và tạo thành một nhóm thì công việc được thực hiện sẽ dễ dàng hơn. Làm việc theo nhóm sẽ tập trung được khả năng của từng người, giúp họ bổ sung các khiếm khuyết cho nhau để hoàn thành công việc tốt hơn. Tổng thống Mỹ F. D. Roosevelt (1882 – 1945) khẳng định “Khi người ta hành động cùng nhau với tư cách là một nhóm, họ có thể hoàn thành được những việc mà không một cá nhân riêng lẻ nào có thể thực hiện được”. Vì vậy, vấn đề làm việc theo nhóm không chỉ quan trọng đối với sự phát triển của từng cá nhân hay những nhóm khác nhau trong xã hội mà còn quan trọng đối với cả một quốc gia và rộng hơn nữa là toàn thế giới. Đặc biệt đối với tất cả các sinh viên, rèn luyện kỹ năng làm việc nhóm hiệu quả giúp sinh viên tối đa hóa cơ hội việc làm cho bản thân và tối ưu hóa những công việc đang tham gia. Tài liệu này cung cấp cho các sinh viên kiến thức và những kinh nghiệm làm việc theo nhóm, tạo nền tảng cho việc tham gia tích cực và hiệu quả vào các nhóm.

2. Những vấn đề chung về nhóm

2.1. Khái niệm nhóm

Trong thời đại ngày nay, làm việc theo nhóm là xu hướng tất yếu của sự phát triển xã hội. Từ xu hướng này, nhiều nhà nghiên cứu đã nghiên cứu về “nhóm” và đưa ra nhiều quan niệm khác nhau như

Theo Katzenbach và Smith (1993), từ khía cạnh quản lý và mục tiêu công việc: Một nhóm là một số nhỏ những người có các kỹ năng hỗ trợ nhau, họ cam kết thực hiện một mục đích, mục tiêu hoạt động chung để giải quyết vấn đề mà họ đang cùng chịu trách nhiệm.

Theo Christopher Avery (2001), từ khía cạnh cá nhân tham gia vào nhóm: Nhóm là một tập hợp cá nhân cùng chia sẻ trách nhiệm hoàn thành công việc.

Tóm lại, nhóm là một tập hợp những người có vai trò và trách nhiệm rõ ràng, có quy tắc chung chi phối lẫn nhau, thường xuyên tương tác với nhau và cùng nỗ lực để đạt được mục tiêu chung của cả nhóm.

Trong xã hội luôn tồn tại rất nhiều kiểu nhóm khác nhau như nhóm gia đình, bạn bè, láng giềng, học tập, nghiên cứu, sản xuất, vui chơi, thể thao,... Nhóm có thể được thành lập dựa trên mối quan hệ, sở thích hay mối quan tâm chung của các thành viên. Một người có thể cùng lúc là thành viên của nhiều nhóm khác nhau. Nhưng một khi đã là thành viên của một nhóm nào đó, họ đều đảm nhận một vai trò nhất định và thể hiện tinh thần trách nhiệm đối với công việc cũng như với các thành viên khác trong nhóm. Mỗi người đều có ý nghĩa riêng của mình, mỗi người đều có lí do để tồn tại trong nhóm đó và mỗi người là một mắt xích không thể thiếu trong chuỗi liên kết nhóm.

2.2. Khái niệm kỹ năng làm việc nhóm

Người chơi muốn chiến thắng trong những môn thể thao như bóng đá, bóng chuyền, bóng rổ, chèo thuyền, kéo co,... đều phụ thuộc vào quá trình tương tác và sự đóng góp của tất cả các thành viên. Một đội bóng không thể chiến thắng trong từng trận đấu nếu có những thành viên thiếu sự nhiệt tình, hăng say và hành động “lỗi nhịp” so với những thành viên khác. Do đó, kỹ năng làm việc nhóm được đề cao trong nhiều lĩnh vực trong cuộc sống.

Vì vậy, kỹ năng làm việc nhóm là khả năng tương tác giữa các thành viên trong một nhóm nhằm phát triển tiềm năng, năng lực của tất cả các thành viên và thúc đẩy hiệu quả công việc. (Đỗ Hải Hoàn). Kỹ năng làm việc nhóm của một cá nhân là sự kết hợp của một tập hợp những kỹ năng và phẩm chất giúp cá nhân đó có thể làm việc hiệu quả trong môi trường nhóm. Kỹ năng này cho phép phát huy tốt nhất những năng lực và phẩm chất của bản thân để đem lại những ảnh hưởng tích cực đến hoạt động của nhóm.

*** Nền tảng tạo nên kỹ năng làm việc nhóm**

Kỹ năng làm việc nhóm của một cá nhân là sự kết hợp của một tập hợp những kỹ năng và phẩm chất giúp cá nhân đó có thể làm việc hiệu quả trong môi trường nhóm. Kỹ năng này cho phép phát huy tốt nhất những năng lực và phẩm chất của bản thân để đem lại những ảnh hưởng tích cực đến hoạt động của nhóm.

Kỹ năng làm việc nhóm hình thành trên

- Những nền tảng kỹ năng cơ bản như kỹ năng lắng nghe, kỹ năng cân bằng cảm xúc, kỹ năng thuyết phục... Đó là những kỹ năng mà con người cần có trong bất cứ môi trường công việc nào;

- Những kỹ năng phối hợp với các thành viên khác trong nhóm;

- Kỹ năng để tham gia hiệu quả những hoạt động mang tính tập thể của nhóm.



Hình 6.1 – Mô hình phát triển kỹ năng làm việc nhóm

Nguồn: NEU - EDUTOP

2.3. Lợi ích làm việc nhóm

* Lợi ích chung của làm việc nhóm

- Là thành viên của một nhóm, mỗi cá nhân sẽ có cảm giác kiểm soát được cuộc sống của mình tốt hơn;
- Khi các thành viên cùng góp sức giải quyết một vấn đề chung, mỗi cá nhân sẽ học hỏi từ những thành viên khác và thúc đẩy sự quản lý theo nhóm;
- Hoạt động theo nhóm mang lại cơ hội cho các thành viên thoả mãn những nhu cầu về bản ngã, nhu cầu được đón nhận và thể hiện mọi tiềm năng;
- Quản lý theo nhóm giúp phá vỡ bức tường ngăn cách giữa các cá nhân, tạo sự cởi mở và thân thiện giữa các thành viên;
- Hoạt động theo nhóm giúp phát huy khả năng phối hợp những những sự sáng tạo để đưa các quyết định đúng đắn.

* Lợi ích của làm việc nhóm trong môi trường học tập

- Giảm áp lực học một mình: Thành viên của nhóm sẽ có cảm giác thoải mái, không bị căng thẳng như lúc làm việc một mình. Với sự hỗ trợ và hợp tác của những thành viên khác trong nhóm thì mỗi cá nhân trở nên tự tin hơn và việc học sẽ đạt hiệu quả cao hơn;
- Hiệu quả học tập tốt hơn: Các thành viên trong nhóm có thể chia sẻ phương pháp học tập cho nhau để đạt được kết quả tốt nhất, giúp đỡ nhau cùng tiến bộ. Sự

phối hợp của nhiều người sẽ giúp thực hiện được công việc lớn hơn và chất lượng cao hơn;

- Phát triển kỹ năng: Tạo môi trường tốt để người học phát triển những kỹ năng cần thiết;

- Xây dựng được quan hệ tốt với nhiều thành viên trong cộng đồng học tập.

*** Lợi ích của làm việc nhóm trong môi trường doanh nghiệp**

- Thực hiện tốt các mục tiêu lớn trong những điều kiện cụ thể;

- Thực hiện những dự án lớn cần nhiều người tham gia;

- Thực hiện các quy trình làm việc, kết nối liên phòng ban, liên công ty, giảm thiểu các thủ tục, vướng mắc trong sự phối hợp giữa các bộ phận;

- Tạo sự chủ động cho nhân viên, cấp trên có thể tin tưởng khi trao quyền cho một nhóm làm việc;

- Củng cố tinh thần hợp tác, đoàn kết giữa các thành viên, xây dựng văn hóa công sở và văn hóa doanh nghiệp.

2.4. Đặc trưng của nhóm làm việc

*** Mục đích chung**

Mục đích chung của các nhóm là đưa những người có khả năng thích hợp vào để họ hợp tác trong công việc nhằm đạt được những mục tiêu của cá nhân, bộ phận và tổ chức. Khi đã thống nhất những điều cần thực hiện, mọi thành viên trong nhóm được giao công việc để thực hiện theo kế hoạch đã thống nhất một cách cụ thể, rõ ràng. Với mỗi mục đích, nhóm sẽ đề ra các cách thức thực hiện khác nhau cho phù hợp, nhằm đạt được kết quả tốt nhất. Mục đích càng rõ ràng và càng thống nhất giữa các thành viên thì sự liên kết giữa các thành viên mạnh mẽ. Nếu nhóm có mục đích không rõ hoặc không có thì nhóm rời rạc và dễ chia rẽ ([Viện Doanh trí Văn Hiến](#)).

*** Sự tương tác với nhau**

Để trở thành một nhóm, các thành viên cần có sự tương tác kéo dài trong khoảng thời gian nhất định. Tương tác nhóm thông qua giao tiếp và ứng xử trong nhóm, quá trình giao tiếp sẽ làm nhóm gắn bó với nhau hơn, hiểu về mục tiêu chung cũng như tầm nhìn và sứ mệnh mà nhóm phải hoàn thành. Nếu quá trình giao tiếp không rõ ràng trong nhóm, điều này sẽ dẫn đến sự hiểu lầm trong môi quan hệ hay sai lệch mục tiêu chung ([Viện Doanh trí Văn Hiến](#)). Chính sự tương tác là yếu tố chủ yếu làm thay đổi hành vi con người. Trong giao tiếp, họ càng gắn kết với nhau thì nhóm càng có cơ may đạt đến mục đích chung. Chất lượng của sự tương tác mang ý nghĩa lớn vì nó làm tăng cường hiệu quả của nhóm. Từ đây, từng thành viên sẽ gắn kết mục đích riêng với mục đích chung.

* Quy tắc nhóm

Một nhóm không thể vận hành hiệu quả nếu thiếu quy tắc nhóm, quy tắc nhóm sẽ xây dựng kỷ luật cho mọi thành viên và hình thành nên văn hóa nhóm. Nếu văn hóa tốt nhóm sẽ phát triển và ngược lại. Đây là những quy tắc được công bố. Tuy nhiên, trong tập thể luôn tồn tại những quy tắc không thành văn, ngầm ngầm và phản ánh sắc thái riêng của nhóm. Quy tắc ngầm không được thông báo, mỗi cá nhân phải tự phát hiện qua thời gian làm việc cùng nhau. Cá nhân càng tuân thủ quy tắc (tích cực hay tiêu cực) thì cá nhân sẽ càng được nhóm chấp nhận. Quy tắc bất thành văn là một sức ép ảnh hưởng để hành vi của nhóm viên. Quan sát quy tắc nhà nghiên cứu có thể đánh giá xu hướng của một nhóm.

* Vai trò bổ sung nhau

Không ai là hoàn hảo và không ai có thể hoàn tất mọi công việc nếu làm một mình. Muốn đạt đến mục đích chung tập thể thì nhóm phải phân công cụ thể đến từng cá nhân. John.C. Maxwell đã từng viết “người giỏi không bao giờ làm việc một mình”. Mỗi người không thể làm hết mọi việc và mỗi người luôn có điểm mạnh của mình. Vì nhóm là tập hợp của những con người khác nhau nên trong nhóm sẽ tồn tại những cái tính khác nhau và những tài năng khác nhau nhằm bổ sung cho nhau để hoàn thiện.

2.5. Các hình thức nhóm

* Phân loại theo cơ cấu tổ chức

Nhóm chính thức là nhóm có tổ chức ổn định, có chức năng nhiệm vụ rõ ràng, thường tập hợp những người cùng chung chuyên môn hoặc có chuyên môn gần gũi nhau, tồn tại trong thời gian dài.

Nhóm không chính thức thường được hình thành theo những yêu cầu nhiệm vụ đột xuất, có thể là tập hợp của những người có chuyên môn không giống nhau và ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Nhóm không chính thức có nhiệm vụ giải quyết nhanh một hoặc một số vấn đề trong thời gian ngắn.

* Phân loại theo hình thức làm việc

Nhóm chức năng: gồm các cá nhân làm việc cùng nhau để thực hiện các công việc có tính chất tương đồng và tương hỗ nhau như nhóm marketing, nhóm nhân sự, nhóm tài chính, nhóm sản xuất,...

Nhóm liên chức năng: gồm các thành viên từ các lĩnh vực, công việc khác nhau trong tổ chức được tập hợp lại thành một nhóm để giải quyết các vấn đề liên quan đến lĩnh vực, công việc họ đang đảm nhận.

Nhóm giải quyết vấn đề: gồm các thành viên được tập hợp một cách tạm thời để xác định các vấn đề hoặc tìm ra các giải pháp khả thi cho một vấn đề nào đó mà

tổ chức đang phải đối mặt. Nhóm giải quyết vấn đề thường được trao quyền để tự hành động trong một thời gian nhất định và giải tán khi vấn đề được giải quyết.

Nhóm làm việc tự chủ: Gồm các thành viên cùng làm việc với nhau nhằm tạo hiệu quả trong một công việc cụ thể. Nhóm làm việc tự chủ thường được trao quyền hạn để tự thực hiện các công việc của mình sao cho đạt hiệu quả cao nhất.

Nhóm ảo: Gồm các thành viên có mối quan hệ công việc với nhau, nhóm ảo thường không gặp gỡ trực tiếp mà phần lớn thời gian làm việc của nhóm là giao tiếp qua các phương tiện như điện thoại, thư điện tử (e-mail), diễn đàn...

2.6. Quy mô nhóm

Trong một nhóm, không có con số thành viên nào lý tưởng để đạt được hiệu quả cao nhất. Số thành viên của nhóm tùy thuộc vào mục tiêu và công việc phải làm để đạt được mục tiêu đó. Theo các nhà nghiên cứu, nhóm nhỏ (dưới 10 người) thường đạt hiệu quả cao hơn khi họ có nhiều cơ hội để tiếp xúc “mặt đối mặt”. Các nhóm lớn (trên 10 người) chỉ có thể thành công nếu nhiệm vụ đơn giản; ngược lại, họ dễ thất bại nếu công việc đòi hỏi sự phức tạp và nhiều kỹ năng cụ thể. Lí do căn bản là vì nhóm càng đông thì tính liên kết càng bị suy yếu, dễ gây chia rẽ và tự tạo các nhóm nhỏ. (Đỗ Hải Hoàn)

Như vậy quy mô của nhóm có thể linh động tăng hoặc giảm theo tính chất công việc. Theo các nhà nghiên cứu về nhóm thì số lượng thành viên trong nhóm thông thường nên bố trí như sau

- Nhóm vui chơi giải trí: có thể lên đến 10 – 20 người hoặc hơn nữa. nhưng trong công việc hạn chế tối đa các nhóm lớn;

- Các nhóm thảo luận: 5 đến 7 người là lý tưởng (nên từ 7 người đến 9 người), để tạo điều kiện cho tất cả mọi người tham gia đóng góp ý kiến, nhiều ý tưởng và giải pháp được đề xuất, có thể đạt được sự gắn kết và nhất trí.

- Nhóm đưa ra quyết định: thường là một nhóm nhỏ 2 - 4 người để dễ đạt được sự đồng cảm và nhất trí cao. Nhóm này thường được áp dụng trong những công việc cực kì phức tạp, đòi hỏi các thành viên phải có nhiều kinh nghiệm, kiến thức, kỹ năng và khả năng phối hợp chặt chẽ, ăn ý với nhau.

- Các nhóm giải quyết vấn đề tâm lý: càng ít càng tốt (chỉ nên 2 người) để thành viên nhận được đầy đủ sự quan tâm cần thiết, sự tiếp xúc mặt đối mặt giúp giải quyết vấn đề nhanh chóng và hiệu quả.

2.7. Các giai đoạn hình thành nhóm

Sự hình thành nhóm thường bắt nguồn từ mục tiêu của nhóm và sự phát triển của nhóm phụ thuộc vào những hoạt động của từng thành viên. Nhóm phải trải qua các giai đoạn nhất định, trong đó các hành vi cá nhân sẽ quyết định sự thành công

hay thất bại của nhóm. Theo Bruce W. Tuckman (1965), nhóm phát triển qua 5 giai đoạn ([Đỗ Hải Hoàn](#))

Giai đoạn hình thành: Đây là giai đoạn các thành viên trong nhóm làm quen với nhau, tìm hiểu và thăm dò nhau. Mỗi người có tính cách, kỹ năng, kiến thức khác nhau và họ cần có thời gian để bộc lộ mình và hiểu về người khác. Tuy nhiên, mọi người giữ thái độ e dè, thận trọng, ít chia sẻ.

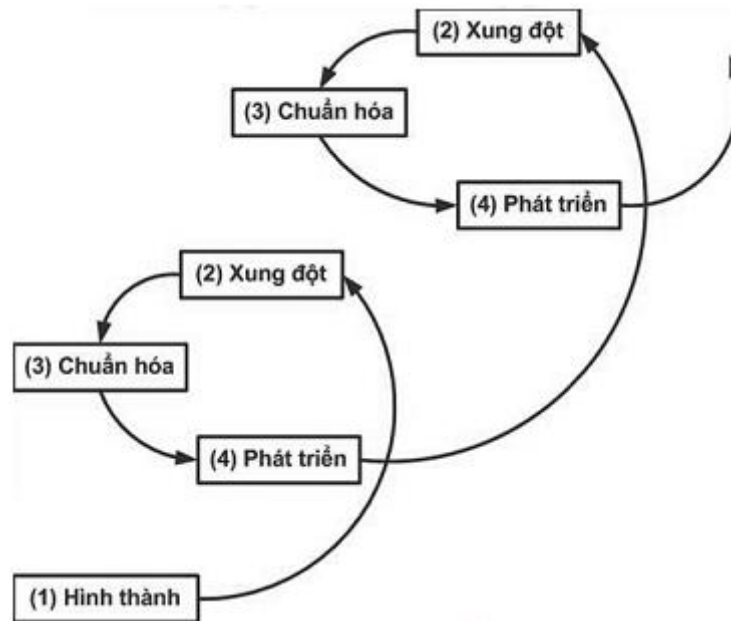
Giai đoạn mâu thuẫn: Đây là giai đoạn khó khăn và phức tạp nhất vì xung đột và mâu thuẫn dễ dàng bùng nổ trong hầu hết mọi vấn đề của nhóm. Các thành viên vẫn chưa đạt được sự cởi mở, thân thiện, đồng cảm, tin tưởng; mặt khác họ lại muốn thể hiện “cái tôi” nhằm khẳng định vai trò và tầm quan trọng của mình. Những tính cách và quan điểm khác nhau làm nảy sinh tranh luận, tranh cãi, thậm chí mất đoàn kết và có thể xảy ra rối loạn. Nếu nhóm không biết cách sớm định hướng mục tiêu, đề ra các quy tắc và tạo tinh thần hợp tác thì nhóm rất dễ tan rã.

Giai đoạn chuẩn hóa: Những tranh luận, bất đồng trong giai đoạn bão táp đã giúp mọi người hiểu nhau hơn và từng bước điều chỉnh để tìm được sự thống nhất. Trong giai đoạn chuẩn hóa, mọi người cần phải hiểu và nắm rõ những quy định, quy chế, và nguyên tắc làm việc để từ đó có những ứng xử và hành động phù hợp với chuẩn mực chung của nhóm. Hoạt động nhóm dần đi vào sự ổn định, bắt đầu có sự cởi mở, chia sẻ, tin tưởng, hợp tác giữa các thành viên. Đây là mốc khởi đầu của sự liên kết nhóm. Các thành viên tìm thấy sự an toàn.

Giai đoạn phát triển: Các thành viên cảm thấy tự do, thoải mái và an toàn khi trao đổi quan điểm với nhau. Mỗi quan hệ giữa các thành viên trở nên gắn bó, khăng khít. Mỗi người đều cố gắng phát huy hết tiềm năng của bản thân, tập trung vào hiệu quả công việc, hạn chế mâu thuẫn. Nhóm dễ dàng đạt được sự đồng thuận và nhất trí cao.

Giai đoạn kết thúc: Các nhiệm vụ đã hoàn tất và mục tiêu đã hoàn thành. Các thành viên không còn ràng buộc hay phụ thuộc với nhau nữa. Họ có thể ngồi lại với nhau để đánh giá, rút ra bài học kinh nghiệm cho việc tham gia vào các nhóm mới trong tương lai.

Trong một chu kỳ làm việc, các nhóm trải qua 05 giai đoạn gồm hình thành, xung đột, chuẩn hóa, phát triển và kết thúc. Tùy từng mục tiêu hoặc tính chất hoạt động của nhóm mà một nhóm có thể giải tán (kết thúc) nhóm ngay sau chu kỳ làm việc đầu tiên hoặc tiếp tục trải qua các giai đoạn này trong chu kỳ tiếp theo.



Hình 6.2 – Các giai đoạn phát triển nhóm

3. Những yếu tố cản trở hiệu quả làm việc nhóm

3.1. Thiếu tin cậy

* Biểu hiện

- Thực hiện công việc một mình hoặc miễn cưỡng yêu cầu sự hỗ trợ;
- Thiếu sự khai thác, học hỏi, chia sẻ,...;
- Sợ bị chê khi thực hiện nhiệm vụ không thành công;
- Sử dụng nhiều thời gian để gây ấn tượng cá nhân;
- Lẩn tránh và ngại tham gia những công việc và hoạt động tập thể;
- Ngại tranh luận, có tâm lý thường trực và khi tranh luận thì không tập trung vào vấn đề chính;
- Giành thời gian giải quyết các mối quan hệ với các thành viên khác trong nhóm do luôn nghi ngờ và đề phòng.

* Nguyên nhân

Từ phía cá nhân

- Mục đích của cá nhân chưa gắn liền với mục đích tập thể;
- Sợ bộc lộ điểm yếu, sợ mất hình ảnh và các mối quan hệ.

Môi trường làm việc nhóm

- Thiếu sự lắng nghe và sự chia sẻ;
- Biến cố đã xảy ra trong nhóm: những thất bại hoặc xung đột cá nhân đã xảy ra trong thời gian trước nên gây tâm lý hoang mang và lo lắng;
- Một số cá nhân khác cố tình gây chia rẽ trong nhóm.

*** Giải pháp**

- Các thành viên luôn chia sẻ thông tin với nhau;
- Tất cả các thành viên luôn suy nghĩ về mục đích đúng đắn của nhóm.

3.2. Không quan tâm đến kết quả công việc

*** Biểu hiện**

- Thực hiện công việc nhưng không đạt được kết quả theo yêu cầu;
- Trì trệ công việc và thường xuyên thực hiện công việc thất bại;
- Những người có trách nhiệm và có năng lực luôn bị gây sức ép để buộc họ rời khỏi nhóm.

*** Nguyên nhân**

- Mục đích của công việc và tầm nhìn của nhóm không rõ ràng;
- Tính cá nhân cao;
- Một số thành viên lẩn tránh trách nhiệm.

*** Giải pháp**

- Nhóm cần công khai những lợi ích của từng cá nhân trong lợi ích của tập thể;
- Khen thưởng xứng đáng đối với những thành viên có nỗ lực trong công việc;
- Công khai những kết quả đạt được của từng thành viên.

3.3. Lẩn tránh trách nhiệm

*** Biểu hiện**

- Lẩn tránh những công việc khó khăn hoặc không đúng sở trường;
- Luôn cho rằng đó không phải là công việc của mình;
- Không thực hiện công việc hết mình, tư tưởng thực hiện công việc “làm cho có, làm cho xong”;
- Khuyến khích những thành viên khác thực hiện công việc với mức độ bình thường, vừa đủ;
- Thói quen đổ lỗi;

- Không chú ý đến thời gian hoàn thành công việc, không hoàn thành công việc đúng kỳ hạn hoặc thường xuyên xin gia hạn thời gian thực hiện.

- Dồn công việc cho người đứng đầu.

*** Nguyên nhân**

- Sợ thất bại, sợ bị đánh giá kém năng lực, sợ mất hình ảnh bản thân;
- Những tiêu chuẩn đã được đề ra của nhóm bị dần hạ thấp, phớt lờ;
- Cá nhân hóa, sự nhiệt huyết của từng cá nhân giảm xuống;
- Một số cá nhân mơ hồ về vai trò và nhiệm vụ trong nhóm;
- Thiếu sự cam kết, thiếu sự tin tưởng;
- Trách nhiệm của cá nhân chưa gắn liền với trách nhiệm của tập thể;
- Người dẫn đầu chưa quản lý tốt, phân công công việc không rõ ràng.

*** Giải pháp**

- Công khai mục tiêu và tiêu chuẩn của nhóm, công khai công việc của từng cá nhân;

- Người đứng đầu thực hiện sự trao quyền, giao quyền cho các thành viên, công khai quyền hạn – nghĩa vụ - trách nhiệm của từng cá nhân trong công việc; rà soát, giám sát và thúc ép các công việc trong nhóm.

3.4. Thiếu trách nhiệm

*** Biểu hiện**

- Từ chối những công việc được giao với nhiều lý do với thái độ khó chịu;
- Trì hoãn công việc với thời gian kéo dài;
- Đối với từng công việc, yêu cầu nhóm phải thảo luận và quyết định nhiều lần theo ý kiến của cá nhân;
- Hay đàm tiếu và hay bàn lùi;
- Luôn kéo dài thời gian dài quá trình nghiên cứu và bàn luận về vấn đề đang đảm trách hoặc có thể phải đảm nhận;
- Đưa ra những khó khăn khi thực hiện công việc nhưng không đưa ra những giải pháp giải quyết;
- Trong quá trình bàn luận, không tập trung và khiến người khác mất tập trung.

*** Nguyên nhân**

- Thiếu tự tin hoặc sợ thất bại nên không dám làm và tìm cách trốn tránh trách nhiệm khi có thể;

- Sợ ảnh hưởng đến quyền lợi cá nhân, hoặc không nhận thấy quyền lợi cá nhân trong công việc của tập thể;
- Thiếu tích cực trong phân tích thông tin;
- Nghi ngờ và thiếu tin tưởng vào tập thể.

*** Giải pháp**

- Lắng nghe và xem xét công việc từ mọi góc độ;
- Người đứng đầu nhóm phải tìm cách giải quyết vấn đề đang tồn tại; đồng thời truyền đạt cận kẽ từng chi tiết;
- Từng cá nhân tự xác nhận và nhận biết những yếu tố tích cực khi tham gia nhóm và từng vấn đề.

3.5. Sợ xung đột

*** Biểu hiện**

- Tránh tranh luận trong các vấn đề;
- Xuất hiện thông tin công kích cá nhân;
- Lẩn tránh những vấn đề tranh luận và tránh xung đột;
- Có ý kiến một chiều và theo tâm lý đám đông, hưởng ứng số đông, ủng hộ ý kiến của trưởng nhóm;
- Ít đóng góp ý kiến.

*** Nguyên nhân**

- Thiếu tin tưởng giữa những thành viên;
- Không chia sẻ những thắc mắc;
- Tâm lý sợ công kích và sự an toàn cho chính mình;
- Sợ mất quyền lợi, mất hình ảnh cá nhân và sợ bị tẩy chay;

*** Giải pháp**

- Mỗi cá nhân chủ động chia sẻ và cởi mở với những thành viên khác để tạo dựng niềm tin lẫn nhau;
- Người trưởng nhóm không áp đặt ý kiến lên những thành viên khác;
- Mọi người luôn tạo không khí cởi mở, thân thiện và an toàn;
- Chủ động tạo sự tranh luận về những công việc của nhóm, đồng thời kiểm soát xung đột và luôn giải quyết các xung đột đó.

3.6. Những yếu tố cản trở nảy sinh trong nhóm

*** Xác định mục tiêu nhóm thiếu rõ ràng**

Mục tiêu công việc được đưa ra thiếu rõ ràng sẽ khiến các thành viên mơ hồ, cảm tính trong quá trình giải quyết vấn đề. Theo đó, các thành viên khó có sự đồng thuận và hiệu quả công việc được thực hiện không theo mong muốn. Mục tiêu của nhóm cần được xây dựng theo 5 tiêu chí là rõ ràng – cụ thể, có thể định lượng, thực tế, có khả năng thực thi và có hạn định về thời gian.

*** Quy chế làm việc nhóm không chặt chẽ, thiếu phối hợp giữa các thành viên**

Khi quy chế làm việc nhóm không chặt chẽ sẽ xuất hiện tình trạng lộn xộn trong quá trình làm việc. Nhóm không đưa ra những quy chuẩn trong quá trình làm việc sẽ khiến các thành viên làm việc hình thức và quá trình phối hợp giữa các thành viên lỏng lẻo.

4. Đặc điểm tâm lý nhóm

Tâm lý là hiện tượng gắn gũi, quen thuộc với con người nhưng vô cùng phức tạp. Tâm lý là những hiện tượng tinh thần xảy ra trong bộ não của con người. Nó gắn liền và điều khiển hành vi của con người. Hiểu được tâm lý con người sẽ giúp chúng ta hiểu được chính mình và hiểu về những người khác. Từ đó, mỗi người sẽ có những ứng xử phù hợp để được thành công hơn trong cuộc sống và công việc. Trong phần này, chúng ta sẽ tìm hiểu một số hiện tượng tâm lý nhóm để phân nào hiểu được những hành vi mà các thành viên trong nhóm. Đồng thời, chúng ta sẽ nắm bắt được tâm lý nhóm, nhận định, đánh giá, phán đoán các hành vi của nhóm. Chúng sẽ giúp chúng ta ứng xử phù hợp và sẵn sàng ứng phó hiệu quả trước bất kì tình huống hay hoàn cảnh nào có thể xảy ra trong nhóm.

4.1. Hiện tượng lây lan tâm lý

Lây lan tâm lý là quá trình lan tỏa trạng thái cảm xúc từ người này sang người khác một cách nhanh chóng và nằm ngoài cấp độ ý thức, tư tưởng. Đây là một hiện tượng tâm lý được hình thành trên cơ sở của sự bắt chước vô ý thức, khi tình cảm lẫn át ý chí dẫn đến những hành vi bột phát của con người (Đỗ Hải Hoàn). Chúng ta thường thấy hiện tượng lây lan tâm lý rõ nét nhất trong một đám đông đang tụ tập hoặc một nhóm người đang hành động cùng mục đích nào đó.

Sự lây lan tâm lý bắt đầu từ cảm xúc của con người trước một sự việc, hiện tượng nào đó và lan truyền sang trạng thái cảm xúc của người khác khiến họ cũng có cùng một cảm xúc và những biểu hiện hành vi không kiểm soát nổi. Nguyên nhân dẫn đến những cảm xúc lây lan đó rất đa dạng, phong phú. Những nguyên nhân tạo nên cảm xúc của con người gây ra sự lan truyền tâm lý có thể xuất phát từ cảm xúc tích cực hoặc tiêu cực. Nếu là cảm xúc tích cực, nó giống như một sức mạnh cộng hưởng giúp con người sống và làm việc hiệu quả hơn, hạnh phúc hơn. Ngược lại, những cảm xúc tiêu cực giống như đám cháy đang lan rộng sẽ ảnh hưởng xấu đến cuộc sống của từng thành viên trong nhóm.

Trong một nhóm, sự lây lan tâm lý diễn ra trong quá trình giao tiếp giữa các cá nhân với nhau hoặc giữa cá nhân với tập thể. Hiểu được cơ chế này, mỗi thành viên trong nhóm muốn đem lại lợi ích cho nhóm thì cần phải hướng đến những cảm xúc tích cực để tạo lập một môi trường tập thể lành mạnh, an toàn, đồng thời cần hạn chế, ngăn chặn những cảm xúc tiêu cực; không cho nó có cơ hội bộc lộ, phát triển làm ảnh hưởng xấu đến bầu không khí trong nhóm và hiệu quả công việc của nhóm.

4.2. Dư luận trong nhóm

Dư luận trong nhóm là những nhận định, đánh giá, bình luận của số đông người trong nhóm về những sự việc, hiện tượng, hành vi diễn ra trong quá trình làm việc hoặc sinh hoạt nhóm. Có dư luận chính thức hoặc không chính thức. Dư luận chính thức là khi người lãnh đạo đồng tình, nhất trí, công khai còn dư luận không chính thức được các thành viên trong nhóm ngầm truyền cho nhau mà không có sự hưởng ứng của người lãnh đạo.

Dư luận thường xuất phát từ những thái độ, hành vi, sự việc, hiện tượng bất thường do một cá nhân hay một số người trong nhóm gây ra. Những sự việc, hiện tượng đó tác động lên ý thức của người xung quanh làm nảy sinh những cảm xúc và những hành vi thể hiện phản ứng của người xung quanh. Những phản ứng đó nếu diễn ra đồng thời, đồng nhất thì tạo thành dư luận trong nhóm.

Dư luận có những tác động tích cực hoặc tiêu cực. Do đó, trưởng nhóm và các thành viên trong nhóm có thể tận dụng điều này để thăm dò dư luận. Đồng thời, họ có thể điều chỉnh và định hướng tác động vào dư luận nhằm củng cố và phát triển nhóm. Do sự ảnh hưởng của dư luận nên các thành viên muốn tạo được dư luận tốt thì phải có những thái độ, hành vi tốt; ngược lại, các thành viên có những biểu hiện trái với chuẩn mực sẽ phải hứng chịu dư luận xấu.

4.3. Áp lực nhóm

Áp lực có thể được tạo ra từ phía nhóm hoặc nó nảy sinh từ chính nhận thức của mỗi cá nhân. Nhận thức ở đây bao gồm sự nhìn nhận, đánh giá sự việc và khả năng ứng phó của bản thân. Do tính phụ thuộc vào nhận thức của từng người nên một vấn đề có thể là áp lực đối với người này nhưng lại là vấn đề bình thường với người khác.

Trong quá trình làm việc nhóm, áp lực thường xuất hiện từ các nhân tố cụ thể như áp lực về thời gian, áp lực về độ phức tạp của công việc, áp lực trong quá trình tương tác, áp lực nảy sinh từ xung đột về vai trò giữa các thành viên, áp lực về điều kiện làm việc, về tâm lý cá nhân,... Trong quá trình làm việc nhóm, nhóm thường gây áp lực đối với các thành viên nhằm định hướng họ ứng xử và hành động theo chuẩn mực và nguyên tắc chung của nhóm nhằm đạt được mục tiêu của nhóm đã đặt ra.

Đối với một số thành viên, áp lực nhóm tác động tích cực khi đặt họ vào tình thế cần phải nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc; thậm chí trong tình huống khó khăn, áp lực nhóm có thể giúp họ tạo ra kết quả phi thường. Ngược lại, đối với một số người khác, áp lực nhóm khiến họ cảm thấy nặng nề, khó chịu, căng thẳng, mệt mỏi, chán nản ảnh hưởng xấu đến kết quả công việc hoặc không thể hoàn thành nổi nhiệm vụ được giao. Do đó, trong nhóm tồn tại áp lực tiêu cực và áp lực tích cực. Áp lực tích cực giúp con người vượt qua khó khăn, thử thách để hoàn thành nhiệm vụ; đồng thời nó giúp con người tự khám phá và phát triển bản thân. Ngược lại, áp lực tiêu cực khiến con người không có động lực để cố gắng, không tin vào chính mình và tập thể, không thể hòa nhập với nhóm và không hoàn thành được mục tiêu đề ra.

Mỗi thành viên của nhóm cần phải chấp nhận và sẵn sàng đón nhận những áp lực có thể xảy ra. Từng thành viên cần điều hòa các mối quan hệ, điều hòa công việc và cuộc sống, tăng cường thương lượng và lập kế hoạch để kiểm soát được tình trạng mất cân bằng, giải tỏa áp lực cho chính mình.

5. Kỹ năng làm việc nhóm hiệu quả

5.1. Kỹ năng lắng nghe

Kỹ năng lắng nghe là một trong những kỹ năng quan trọng nhất. Từng thành viên trong nhóm phải lắng nghe ý kiến của nhau. Kỹ năng này phản ánh sự tôn trọng giữa các thành viên. Quá trình lắng nghe ý kiến của nhau gắn liền với quá trình giải quyết những vấn đề của nhóm. Lắng nghe không chỉ giúp từng thành viên tiếp nhận ý kiến của nhau mà còn giúp nhóm phân tích và lựa chọn những ý kiến phù hợp. Thái độ lắng nghe được thể hiện qua cử chỉ, ánh mắt và tư thế. Khi thành viên đang trình bày ý kiến cảm nhận được những thành viên khác đang lắng nghe thì thành viên này sẽ tự tin hơn và phấn khích hơn. (Kỹ năng lắng nghe được trình bày cụ thể tại phần 4.7 trong chương 4 – Kỹ năng giao tiếp thành công nơi công sở).

Những biểu hiện lắng nghe trong quá trình làm việc nhóm

- Sử dụng ánh mắt: nhìn vào mắt người nói để thể hiện sự tôn trọng và thể hiện sự quan tâm.
- Gật đầu đồng tình và biểu lộ nét mặt để thể hiện sự thiện chí và sự quan tâm đến vấn đề đang được đề cập nhằm khuyến khích thành viên khác thể hiện ý tưởng.
- Tránh những cử chỉ thể hiện sự lơ đãng như quay mặt đi nơi khác, thường xuyên nhìn đồng hồ, vót giấy, rung đùi,...
- Trong quá trình tranh luận hoặc đặt câu hỏi, mỗi thành viên phải luôn phân tích và đánh giá và đặt câu hỏi khi chưa hiểu vấn đề.
- Trong quá trình làm việc, thành viên nào chưa hiểu rõ những vấn đề đang thực hiện hoặc đang tranh luận, thành viên đó có thể đặt câu hỏi để làm rõ vấn đề

như “có phải ý của anh là ...” hoặc “anh nói rằng...” để kiểm tra lại độ chính xác thông tin đã nghe được.

- Không cắt lời, không chen ngang hoặc phỏng đoán khi người khác đang trình bày ý tưởng. Chúng ta nên phản hồi khi người nói trình bày hết ý tưởng.

- Phối hợp giữa nghe và nói: từng thành viên nên kết hợp giữa nghe và nói để thể hiện sự khích lệ và động viên người nói, đồng thời giúp chính mình hiểu vấn đề.

5.2. Kỹ năng đặt câu hỏi thảo luận

Qua cách thức mỗi người đặt câu hỏi, chúng ta sẽ nhận biết được mức độ tác động và quá trình thảo luận giữa các thành viên. Nguyên tắc chất vấn phải trên tinh thần tôn trọng lẫn nhau, không gay gắt và nội dung rõ ràng – không mơ hồ. Đặt câu hỏi thông minh và ấn tượng sẽ nhận được những câu trả lời đúng đắn. Ngược lại, câu hỏi được đặt không phù hợp với hoàn cảnh và nội dung đang trao đổi khiến những thành viên đang trao đổi không lấy được những thông tin cần thiết và phát sinh những hiểu lầm.

*** Những sai lầm đặt câu hỏi thảo luận**

- Thuyết trình thay vì đặt câu hỏi: Người hỏi không quan tâm đến vấn đề đặt câu hỏi mà đi sâu vào vấn đề như chính người hỏi trả lời câu hỏi đó;

- Hỏi để hạ phẩm giá của người: Đó là trường hợp người hỏi biết chắc câu hỏi làm người đối diện không thể trả lời được;

- Hỏi để khai thác thông tin và yếu điểm của người khác, từ đó áp đặt xoáy sâu vào những thông tin bất lợi đó. Điều này sẽ rất gây mất thiện cảm đối với người được hỏi.

- Không tập trung lắng nghe câu trả lời;

- Hỏi những câu hỏi không phù hợp với đối tượng, không phù hợp với không gian và thời gian.

*** Những bước đặt câu hỏi thảo luận**

Lên kế hoạch

Người đặt câu hỏi lên kế hoạch chuẩn bị cho các câu hỏi và xác định rõ mục đích hỏi. Câu hỏi tốt phải có mục đích hỏi rõ ràng, xác định rõ thông tin muốn biết.

Trong quá trình trao đổi, hãy lấy những câu hỏi bắt buộc phải hỏi làm trọng tâm, sau đó là những câu cần hỏi, nếu còn thời gian mới đến các câu nên hỏi, chú ý các câu nên hỏi là những câu mang tính chất tìm hiểu thêm. Các câu hỏi nên xoay quanh các từ khóa như: Nếu, Ai, Tại sao, Cái gì, Khi nào, Cách nào...Hãy tập liên tục đặt câu hỏi, trong trường hợp bạn hết câu hỏi thì đưa ra câu “Còn cách nào tốt hơn không?”. (kenhtuyensinh.vn, 2016)

Đồng thời, chúng ta nên bắt đầu từ việc không định kiến trước câu hỏi, và dùng những câu hỏi áp đặt như Tôi muốn, Tôi thấy rằng... mà hãy dùng những từ có mức độ nhẹ như Theo ý kiến tôi thì, theo cảm nhận tôi thì... Người đặt câu hỏi phải rèn luyện kỹ năng lắng nghe. Vì khi người khác trả lời câu hỏi thì họ cũng xem xét thái độ người nghe với câu trả lời của họ như thế nào.

Chúng ta tập hỏi những câu hỏi ngắn gọn, cụ thể vào vấn đề, tốt nhất mỗi một vấn đề là một câu hỏi. Tập cho mình tư duy làm chủ đề dẫn dắt vấn đề trong các cuộc đối thoại. Một điều quan trọng nữa là bạn đừng ngắt lời của người nói, hãy tập thái độ tôn trọng người nói như chính bạn đang nói vậy.

Một câu hỏi hay luôn là câu hỏi mang tính sáng tạo, những câu hỏi này khuyến khích sự tư duy. Câu hỏi đặt ra phù hợp vào hoàn cảnh và đối tượng được hỏi. Câu hỏi tốt là câu hỏi dùng từ ngữ phù hợp với vốn từ và trình độ, kinh nghiệm của người được hỏi. Cần hạn chế từ ngữ chuyên môn sâu. Kèm theo câu hỏi có thể là những gợi ý. Câu hỏi tốt chỉ nên có một ý hỏi, tránh đưa ra nhiều ý hỏi cùng một lúc vì chúng khiến người tham dự không biết bắt đầu trả lời từ đâu. (Nguyễn Minh Tuấn, 2014)

Đặt câu hỏi

Câu hỏi đóng: Những câu hỏi đóng có thể được trả lời bởi các từ “có”, “không” hoặc một thực thể đơn giản nào đó. Câu hỏi đóng thường nhận được câu trả lời là một từ, hoặc câu trả lời rất ngắn. Tác dụng của câu hỏi đóng như sau

- Kiểm tra khả năng hiểu vấn đề của bạn hoặc người khác;
- Được đặt ra khi kết thúc một cuộc thảo luận hoặc ra quyết định;
- Được trình bày trong các biểu mẫu khảo sát.

Câu hỏi mở: Câu hỏi mở sẽ dẫn đến câu trả lời dài hơn và thường bắt đầu bằng cụm từ cái gì, tại sao hay bằng cách nào. Một câu hỏi mở chú trọng vào kiến thức, sự hiểu biết, quan điểm hoặc cảm xúc của người trả lời. Bạn cũng có thể sử dụng các cụm từ “Bạn hãy kể với tôi...” hay “Hãy diễn giải...” để đặt câu hỏi mở. Câu hỏi mở có những tác dụng sau

- Phát triển một cuộc trò chuyện mở;
- Tìm kiếm thêm thông tin;
- Tham khảo ý kiến người khác.

Câu hỏi “hình nón”: Kỹ thuật đặt câu hỏi dạng hình nón bắt đầu từ những câu hỏi chung, sau đó đi vào trọng tâm trong mỗi câu trả lời để hỏi sâu hơn theo từng cấp độ. Loại câu hỏi này phổ biến khi muốn lấy thông tin. Bằng cách sử dụng kỹ thuật này, người hỏi giúp người trả lời xây dựng lại tình tiết và tập trung vào chi tiết hữu ích. Câu hỏi “hình nón” thường được sử dụng trong trường hợp muốn thêm

thông tin về một chi tiết cụ thể hoặc tăng sự tin tưởng đối với người đang nói chuyện.

Câu hỏi thăm dò: Sử dụng câu hỏi thăm dò là một cách tìm kiếm thông tin khác về vấn đề đang quan tâm, tìm hiểu thêm hoặc tìm thêm minh chứng về vấn đề đang được đề cập. Để đặt câu hỏi thăm dò hiệu quả, người hỏi nên sử dụng công thức “5 Vì sao” (5 whys). Câu hỏi này được sử dụng khi

- Làm rõ vấn đề để hiểu thấu đáo toàn bộ câu chuyện;
- Lấy thông tin từ khi người nói (đang tránh né và không tiết lộ).

Câu hỏi dẫn dắt: Câu hỏi dẫn dắt hướng người khác trả lời theo cách người hỏi đang suy nghĩ với một vài phương pháp sau

- Đi kèm với giả định;

- Chọn lọc từ để đặt câu hỏi sao cho người trả lời dễ dàng nói “có” (xu hướng tự nhiên của việc trả lời “có” vì nó chiếm một phần quan trọng trong câu hỏi lấy ý kiến). Nên đặt câu hỏi mang tính cá nhân để dễ dàng đạt được sự đồng thuận;

- Cho người trả lời lựa chọn giữa hai phương án – cả hai phương án này bạn đều thích thực hiện – thay vì chỉ đưa ra một giải pháp, hoặc không thực hiện gì cả.

Câu hỏi dẫn dắt thường được sử dụng khi

- Người hỏi muốn được nghe câu trả lời mong muốn nhưng vẫn để người khác có cảm giác rằng họ được quyền chọn;

- Kết thúc một vấn đề.

Câu hỏi dẫn dắt thường là câu hỏi đóng.

Câu hỏi tu từ: Câu hỏi tu từ không thật sự không phải là câu hỏi vì không đòi hỏi câu trả lời mà chỉ là những câu khẳng định được viết dưới dạng câu hỏi. Người ta sử dụng câu hỏi tu từ vì muốn người nghe dễ dàng đồng thuận và tham gia vào cuộc trò chuyện hơn là chỉ được thông báo về một sự thật hiển nhiên. Câu hỏi tu từ được sử dụng để thu hút người trả lời.

*** Những lưu ý khi đặt câu hỏi thảo luận**

- Tránh dùng các câu hỏi đóng liên tục, dồn dập vì người nghe sẽ cảm nhận họ đang bị tra khảo hoặc bị bắt thực hiện một bài trắc nghiệm nào đó;

- Cần quan sát phản ứng của người được hỏi để hiểu người khác thật sự muốn nói gì trong câu trả lời của họ;

- Sau khi đặt một câu hỏi, cần chú ý tới thời gian chờ đợi, đủ để người trả lời suy nghĩ;

- Những câu hỏi hiệu quả cần đi cùng với lắng nghe một cách cẩn thận để hiểu đối phương thực sự có ý gì trong từng câu trả lời;

- Ngôn ngữ cơ thể và âm điệu của giọng nói đóng vai trò quan trọng để quyết định câu trả lời nhận được như mong muốn.

<http://tuansl.blogspot.com/2014/11/ky-nang-at-cau-hoi.html>

<http://kenhtuyensinh.vn/dat-cau-hoi-la-1-trong-25-ky-nang-giup-ban-giao-tiep-thong-minh>

<http://kenhtuyensinh.vn/ren-luyen-ky-nang-dat-cau-hoi-giup-ban-giao-tiep-thong-minh-hon>

5.3. Kỹ năng thuyết phục

Các thành viên phải trao đổi, suy xét những ý tưởng đã được nêu ra. Đồng thời, mỗi người cần tự bảo vệ và thuyết phục người khác đồng ý với ý kiến của chính mình. Kỹ năng thuyết phục cần thiết khi giải quyết những vấn đề của nhóm.

Thuyết phục là đưa ra tình tiết, sự kiện, phân tích, giải thích làm cho người khác thấy đúng, thấy hay mà tin theo, làm theo. Thuyết phục có thể được thực hiện dưới hình thức diễn thuyết, hay đàm thoại với một vài người.

* Một số kỹ thuật thuyết phục

- *Tạo được lòng tin nhất định nơi người khác:* tùy vào tính chất của **cuộc giao tiếp**, hãy ăn mặc và tạo một vẻ ngoài đứng đắn, gọn gàng để gây được thiện cảm và lưu ý đến hành động, cử chỉ.

- *Nắm bắt được sự tương đồng giữa người thuyết phục và người nghe:* Khi bắt đầu quá trình thuyết phục, người thuyết phục cần đưa ra chi tiết đơn giản để thành viên khác đồng tình với chi tiết đó trước khi đưa ra ý kiến chính cần thuyết phục.

- *Luôn có dẫn chứng đi kèm và lập luận chặt chẽ:* khi muốn thuyết phục người khác, người thuyết phục cần đưa ra những dẫn chứng cụ thể cho luận điểm muốn thuyết phục người nghe.

- *Kỹ năng thuyết phục với chiến thuật “rào trước đón sau”:* Hãy lường trước tình huống là luận điểm được đưa ra có thể bị những bằng chứng thuyết phục khác bác bỏ. Đồng thời, phải lường trước phản ứng của người nghe để có cách mở đầu thích hợp.

- *Đưa ra những nhận xét đúng đắn, tinh tế về ưu điểm của người nghe.*

- *Dựa vào ý kiến chuyên gia:* Nếu luận điểm chưa thuyết phục, một ý kiến từ chuyên gia về vấn đề đó sẽ khiến luận điểm vững chắc hơn.

- *Kỹ năng thuyết phục phù hợp với tâm trạng người nghe:* Khi người nghe đang có tâm trạng (như lo lắng, buồn, stress,...) thì người thuyết phục phải tỏa tâm

trạng của người đó trước khi thuyết phục. Nếu người thuyết phục không thể giải tỏa hết tâm trạng của người nghe thì người thuyết phục cần trình bày vấn đề trong thời gian khác.

- *Phong cách nói chuyện phù hợp với tính cách người nghe*: Không thể áp đặt một cách thuyết phục cho nhiều đối tượng có tính cách, tâm lý khác nhau, nên tạo ra lối nói chuyện mang tính cảm xúc hơn là lý thuyết (vui vẻ, sôi nổi hoặc trầm lắng).

5.4. Tôn trọng, trợ giúp, sẻ chia và phối hợp

*** Tôn trọng**

Mỗi thành viên trong nhóm phải tôn trọng ý kiến của những thành viên khác thông qua quá trình động viên, hỗ trợ nhau. Tôn trọng là hình thức khích lệ tinh thần và nâng cao lòng nhiệt tâm đối với công việc.

*** Trợ giúp**

Các thành viên trong nhóm phải luôn giúp đỡ nhau và vui vẻ tiếp nhận sự giúp đỡ này. Sự trợ giúp sẽ tăng khả năng của từng cá nhân và tạo ra mối liên kết giữa các thành viên trong nhóm.

*** Sẻ chia**

Các thành viên luôn sẵn sàng lắng nghe những ý kiến và suy nghĩ của từng thành viên trong nhóm. Điều này sẽ tạo cơ hội cho từng thành viên có cơ hội hoàn thiện mình và phát triển sự gắn kết giữa các thành viên với nhau.

*** Phối hợp**

Đây là kỹ năng rất quan trọng trong quá trình làm việc nhóm. Các thành viên thiếu khả năng phối hợp thì nhóm sẽ rời rạc và mục tiêu của nhóm sẽ không thể thực hiện. Do đó, mỗi thành viên phải đóng góp trí lực và cùng nhau thực hiện kế hoạch đã đề ra. Sự phối hợp đòi hỏi phải biết rõ công việc của mỗi thành viên và mối quan hệ tương tác giữa các thành viên.

5.5. Kỹ năng giải quyết vấn đề

Các nhà khoa học định nghĩa vấn đề là một “nhu cầu được cảm nhận” hay khoảng cách giữa tình trạng/ điều kiện hiện tại và tình trạng/điều kiện mong muốn. Các vấn đề nảy sinh trong quá trình làm việc nhóm được giải quyết thông qua 5 bước sau

Bước 1 (giải quyết vấn đề): nhận diện vấn đề một cách tổng quát với nhiều câu hỏi khác nhau, sau đó phân tích và trả lời những câu hỏi đó từ nhiều góc độ khác nhau.

Bước 2 (chọn lựa trong các giải pháp khác nhau): Khi phân tích vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau, nhóm sẽ khám phá nhiều chi tiết khác nhau và đề xuất nhiều giải pháp khác nhau để ta lựa chọn.

Bước 3 (lấy quyết định):

Sau khi xác định vấn đề một cách cụ thể sau khi phân tích và đưa ra nhiều giải pháp khác nhau, cả nhóm lựa chọn giải pháp phù hợp nhất với nhóm và thực hiện giải pháp đó. Đưa ra quyết định lựa chọn giải pháp là quá trình chứa đựng không ít nguy cơ vì khó đoán trước hậu quả trong quá trình thực hiện. Do đó, việc giám sát kết quả khi thi hành quyết định là hết sức quan trọng.

Bước 4 (giám sát kết quả): Sau khi lên một kế hoạch hành động, cả nhóm luôn đưa ra các mục tiêu cụ thể, đo đếm được. Tiếp theo, trưởng nhóm hoặc một người được giao trách nhiệm sẽ giám sát những kết quả đạt được để điều chỉnh kế hoạch phù hợp với thực tế.

Bước 5 (điều chỉnh kế hoạch): Khi đã thu thập được những kết quả đạt được, nhiều vấn đề nảy sinh và cần giải quyết, các thành viên trong nhóm cần cùng nhau đưa ra những quyết định khác để giải quyết những vấn đề nảy sinh này. Những vấn đề này được bắt đầu giải quyết từ bước 1.

Giải quyết vấn đề không chỉ là ra quyết định trong phòng họp và nghe những văn bản liên quan. Đó là quá trình thực hiện từng bước quyết định đã đề ra để vấn đề được giải quyết thỏa đáng trong một thời gian có hạn định. Quá trình phải được mô tả và điều chỉnh liên tục. Đôi lúc, vấn đề cần xác định lại mục tiêu để phù hợp với thực tế và tình hình của nhóm.

*** Thuận lợi và bất lợi khi giải quyết vấn đề theo nhóm**

Thuận lợi

- Nhóm đem lại nhiều kiến thức và thông tin đa dạng;
- Nhiều thành viên với những kinh nghiệm khác nhau sẽ đưa ra những giải pháp khác nhau, không một cá nhân nào có được cái nhìn toàn diện do các nhóm viên cùng đưa ra.
- Khi cùng thảo luận vấn đề, các thành viên sẽ hiểu rõ và sẵn sàng cùng nhau thực hiện giải pháp này .

Bất lợi

- Nhóm có thể quyết định vội vã vì ý kiến được nhiều người ủng hộ chưa phải là ý kiến hay nhất do được trình bày khéo léo nhất, hoặc do số đông có xu hướng quyết định theo lối mòn và ngại giải pháp lạ, mang tính đột phá.
- Khi một cá nhân nổi trội và có ảnh hưởng đưa ra ý kiến thì những thành viên khác có xu hướng chấp nhận ý kiến đó.

- Khi có sự tranh luận, mỗi người đều muốn biện pháp của mình đưa ra sẽ thắng thế mà không biết dung hòa vì lợi ích chung, đồng thời không lắng nghe những giải pháp khác.

5.6. Kỹ năng lập kế hoạch và thực hiện làm việc nhóm

*** Giai đoạn lập kế hoạch nhóm**

Giai đoạn lập kế hoạch nhằm chuẩn bị các điều kiện, nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện làm việc nhóm. Kết quả làm việc nhóm phụ thuộc trực tiếp vào giai đoạn lập kế hoạch. Trong giai đoạn này, cần lựa chọn nhóm trưởng vì vai trò điều tiết quan trọng của trưởng nhóm.

Nhóm làm việc phải trên cơ sở hướng tới những mục tiêu cụ thể, rõ ràng, dễ hiểu. Mục tiêu phải có sự định lượng để có thể đánh giá. Mục tiêu đạt được bằng chính khả năng của của nhóm, phù hợp với thực tế, phải có thời hạn để đạt được mục tiêu. Lập kế hoạch chính là việc cụ thể hóa các mục tiêu về các nguồn lực, phương pháp, thời gian tiến hành, yêu cầu công việc,....

Các bước lập kế hoạch như sau

- *Xác định mục tiêu, quyền hạn và thời gian tồn tại của nhóm:* Các mục tiêu cần cụ thể, có tính khả thi, có ý nghĩa thực tiễn và phù hợp với tầm nhìn và giá trị của tổ chức. Bên cạnh đó, nhóm cần có hạn định rõ ràng về thời gian để xây dựng kế hoạch hợp lý để đảm bảo việc thực hiện theo mục tiêu và kết quả công việc đã đề ra;

- *Xác định vai trò và trách nhiệm:* Xác định vai trò và trách nhiệm của từng thành viên để đảm bảo mỗi thành viên thực hiện đúng chứng trách và nhiệm vụ được giao và phối hợp hiệu quả. Đồng thời, từng thành viên cần cam kết thực hiện hoàn thành công việc và tuân thủ quy chế trong quá trình làm việc;

- *Xác định tiêu chí đánh giá:* Các thành viên cần thống nhất các tiêu chí đánh giá công việc trên phương diện năng lực, phẩm chất và hiệu quả công việc. Điều này đảm bảo sự công bằng đối với từng thành viên. Đồng thời, nó tạo sự khích lệ, động viên và tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh trong nhóm;

- *Chọn thành viên:* Đây là khâu quan trọng nhất trong quá trình lập kế hoạch. Nhóm cần lựa chọn các thành viên phù hợp với nhiệm vụ của nhóm.

*** Giai đoạn thực hiện**

Trước khi thực hiện các công việc của nhóm, các thành viên nên tìm hiểu về nhau, đặc biệt là những thông tin liên quan đến hoạt động của nhóm. Để nâng cao hiệu quả làm việc, nhóm cần xây dựng các nguyên tắc làm việc để tạo sự đồng thuận trong quá trình tiếp cận và thực hiện nhiệm vụ; đồng thời xác định trách nhiệm của mỗi thành viên đối với kết quả chung.

Bảng ... - Bảng xây dựng kế hoạch công việc

TT	Công việc	Nhân lực	Phương pháp thực hiện	Phương tiện thực hiện	Thời gian thực hiện	Yêu cầu đạt được
1						
2						

Trước những nhiệm vụ được giao, trưởng nhóm và các thành viên thảo luận chung, tìm ý tưởng và đóng góp ý kiến thông qua những bước sau

- *Xác định vấn đề*: Nhận diện, tìm ra nguyên nhân và thu thập thông tin của vấn đề thông qua quá trình đặt một số câu hỏi gợi ý như vấn đề đó là gì? Nguyên nhân nào dẫn đến vấn đề này? Vấn đề này ảnh hưởng như thế nào?... khi đã nhận diện được vấn đề thì thành viên đề ra những mục tiêu để hướng đến mục đích cụ thể.

- *Lựa chọn giải pháp*: Từ những vấn đề được nhận diện, những thành viên đưa ra nhiều giải pháp và phân tích điểm mạnh – điểm yếu của từng giải pháp. Nhóm phải lựa chọn giải pháp có tính khả thi nhất. Giải pháp tối ưu cần đáp ứng những tiêu chí sau: giải pháp mang tính chất lâu dài, có tính khả thi và có hiệu quả. Trong bước này, nhóm cần huy động tính sáng tạo của các thành viên để chọn được phương án tối ưu.

- *Thực thi giải pháp*: Khi đã xác định được vấn đề và thống nhất về phương án thực hiện, nhóm phân công nhiệm vụ phù hợp với khả năng của từng cá nhân thông qua những câu hỏi sau: ai là người có liên quan? Ai là người chịu trách nhiệm chính? Thời gian thực hiện là bao lâu? Những nguồn lực nào cần thiết cho giải pháp này?. Sau đó, từng thành viên sẽ thực hiện những nhiệm vụ được giao.

Để các thành viên nhóm có thể đạt được hiệu quả làm việc tốt, thì việc phân công công việc cần gắn liền với việc ủy thác những quyền hạn thích hợp cho các thành viên. Trưởng nhóm nên phân công mỗi nhiệm vụ thành nhiều công việc và mục tiêu riêng rồi giao cho từng thành viên trong nhóm. Trưởng nhóm chỉ nên can thiệp khi có dấu hiệu mục tiêu không đạt được. Bên cạnh đó, trưởng nhóm cần chia sẻ quyền hạn với các thành viên khác để họ có đủ quyền hạn để giải quyết những công việc nhất định. (Robert Heller, 2006) nhận diện các đặc điểm tính cách của các thành viên nhóm khi phân công công việc như sau

- *Người có khả năng và muốn thực hiện*: Người nhận nhiệm vụ lý tưởng, vui vẻ nhận hết trách nhiệm đối với một nhiệm vụ cụ thể và cũng vui vẻ tham khảo ý kiến của người khác, hành động theo những điều đã khuyên.

- *Người muốn thực hiện nhưng không có khả năng*: Thoạt đầu người nhận nhiệm vụ cần có sự can đảm và tham gia khóa huấn luyện thích hợp để khắc phục yếu kém do thiếu kinh nghiệm, trước khi chịu trách nhiệm đối với công việc được phân công.

- *Người có khả năng nhưng không muốn thực hiện*: Không sẵn lòng tìm hiểu hoặc tiếp thu những ý kiến của người khác nên không phải thành viên trong nhóm; do đó không phải là người nhận nhiệm vụ tốt.

- *Người không có khả năng và không muốn thực hiện*: Ngoài việc thiếu năng lực và động cơ làm việc của kiểu người này phải được khắc phục, thông thường không nên giao việc và nên chuyển họ sang môi trường làm việc khác.

Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, các thành viên thường xuyên trao đổi, phối hợp, bổ xung ý kiến và giải quyết các vấn đề vướng mắc trong quá trình thực hiện. Quá trình làm việc, đại diện nhóm sẽ giám sát, đánh giá để đảm bảo công việc thực hiện đúng tiến độ và mục tiêu. Nhóm cần động viên và khích lệ các thành viên làm việc tích cực. Bên cạnh đó, nhóm cần tổ chức đối thoại về những vướng mắc gặp phải trong quá trình làm việc để các thành viên hiểu và phối hợp hiệu quả suốt quá trình thực hiện công việc.

Trưởng nhóm có trách nhiệm kết nối, tổng hợp lại toàn bộ phần việc của mỗi thành viên và đảm bảo công việc được thực hiện đúng lịch trình và đạt được kết quả. Sau khi kết thúc nhiệm vụ, nhóm cần trao đổi và rút kinh nghiệm về nhiệm vụ đã được hoàn thành.

5.7. Kỹ năng giải quyết xung đột làm việc nhóm

Mâu thuẫn là điều tất nhiên trong nhóm, không có mâu thuẫn nhóm sẽ không phát triển được. Theo Kenwyn Smith và David Berg trong cuốn sách “Paradoxes of Life”, thì xung đột cần thiết cho bất cứ loại hình nhóm nào (**Đỗ Hải Hoàn**). Những nhà nghiên cứu cho rằng xung đột là nguồn nhựa sống mạnh mẽ khuấy động môi trường làm việc nhằm chán, kích thích sự sáng tạo, thúc đẩy tư duy đổi mới, cải thiện mỗi cá nhân. Xung đột thực chất là một khía cạnh của sự tương tác. Nó giúp củng cố nhóm, tăng cường trao đổi, thảo luận, thúc đẩy ý tưởng mới. Nó còn là động lực tích cực giúp nhóm biết phê bình và tự phê bình, có khả năng cạnh tranh, sáng tạo và đổi mới. Nếu không có xung đột, sẽ không có cạnh tranh, áp lực, không có những thông tin độc đáo. Nếu trong nhóm các thành viên quá đồng nhất, luôn có xu hướng nhìn nhận vấn đề giống nhau, đưa ra cùng một cách giải quyết như nhau thì nhóm đó sẽ thiếu sự sáng tạo và đổi mới, khó thích nghi với điều kiện môi trường thay đổi liên tục. Và không có xung đột nghĩa là mọi người hấp nhận mọi

thứ xung quanh, bằng lòng với hiện tại, thậm chí tự mãn với những gì đang có khiến họ thấy không cần phải cải thiện, đôi khi dẫn đến tình trạng trì trệ, giậm chân tại chỗ. Vì vậy, không nên loại bỏ hoặc triệt tiêu xung đột, tốt hơn hết là cần nhận diện xung đột, xác định nguyên nhân và từ đó chủ động kiểm soát, quản lý xung đột theo hướng tích cực.

Mâu thuẫn được nảy sinh với những nguyên nhân sau

- Luôn tồn tại sự khác biệt giữa các cá nhân về tính cách, sở thích, quan điểm, nền tảng văn hóa – giáo dục, kinh nghiệm, kỹ năng, nghề nghiệp, vai trò, quyền lực, điều kiện kinh tế, ...;

- Hành động của một cá nhân nhằm đạt đến mức tối đa nhu cầu hay lợi ích của cá nhân, đồng thời hạn chế và cản trở hoạt động của thành viên.

*** Những bước giải quyết mâu thuẫn trong nhóm**

Bước 1 – Nhất trí về nội dung của mâu thuẫn

- Mô tả mâu thuẫn như một vấn đề chung cần giải quyết, không giải quyết như một cuộc đấu tranh có kẻ thắng – người thua. Đồng thời, người bị mâu thuẫn không nên nói những câu nói như “Ở đây chỉ có bạn mâu thuẫn với tôi”, “Bạn thích tranh cãi”, “Anh là người cố chấp”, ... vì điều này thể hiện sự chưa chấp nhận mâu thuẫn đã xảy ra.

- Phải xác định để hợp tác, mô tả hành động, tìm ra vấn đề và không phân tích ý đồ của người kia, không dán nhãn, tố cáo.

- Xác định nội dung mâu thuẫn cụ thể.

Bước 2 – Trao đổi những đề xuất và cảm nghĩ

- Lắng nghe, làm sáng tỏ, đánh giá ý kiến của nhau.

- Uyển chuyển và sẵn sàng thay đổi quan điểm khi được thuyết phục.

- Tập trung vào nhu cầu, mục đích và phát hiện những khác biệt giữa đôi bên.

- Nói lên những ý định mang tính hợp tác và xây dựng.

Bước 3 – Cố gắng tìm hiểu viễn cảnh của người đối thoại

Đặt mình vào vị trí của đối phương, tìm ra nguyên nhân thực sự. Có những trường hợp có những hoàn cảnh không thể nói ra được. Ta có thể tìm cách nói riêng để hiểu, chia sẻ và cùng tìm ra hướng giải quyết êm đẹp nhất.

Bước 4 – Tiến tới một sự thỏa thuận khôn ngoan

*** Lưu ý**

Bên cạnh phần nội dung trên, giải quyết mâu thuẫn cũng được đề cập tại phần 4.8, chương 4 – Giao tiếp thành công nơi công sở).

6. Kỹ năng dành cho người trưởng nhóm

Người trưởng nhóm là người có khả năng tập hợp các cá nhân lại với nhau, kết nối họ và thúc đẩy hợp tác cùng nhau. Người trưởng nhóm không nhất thiết phải sử dụng đến quyền lực hay chức vụ để yêu cầu hay ra lệnh cho người khác làm việc bởi vì điều đó khiến người khác thực hiện theo một cách miễn cưỡng, không tự nguyện, không thoải mái, không hào hứng nên hiệu quả công việc giảm sút đáng kể và mối quan hệ trong nhóm cũng không mấy tốt đẹp. (Đỗ Hải Hoàn)

*** Những tố chất cần thiết của một người lãnh đạo**

Theo (Đỗ Hải Hoàn), người lãnh đạo cần có các đặc điểm cá nhân sau đây

- Khát vọng và nghị lực
- Có khả năng gây ảnh hưởng đối với người khác
- Nhạy cảm: nhận biết về bản thân và những gì đang/sẽ diễn ra
- Chính trực: để tạo sự tin cậy
- Tự tin: Tin vào chính mình mới làm cho người khác tin tưởng mình được.
- Thông minh: chỉ cần ở mức khá
- Hiểu biết rộng về chuyên môn: mức vừa phải

*** Vai trò của người trưởng nhóm**

- Là một thành viên của nhóm.
- Là người khởi xướng
- Người làm gương
- Người biết thương thảo
- Người biết lắng nghe
- Giữ vai trò người huấn luyện

6.1. Kỹ năng lập kế hoạch

Khả năng làm chủ kỹ năng lập kế hoạch và hoàn thành công việc theo kế hoạch cho phép người trưởng nhóm đạt được nhiều điều trong quá trình làm việc nhóm. Một kế hoạch tốt đặt nền móng tốt cho bất kỳ một công việc nào hay một dự án nào cho tương lai.

*** Các yếu tố cần thiết để lập kế hoạch**

Hãy cố gắng cụ thể hóa trên giấy tất cả nhiệm vụ nhóm cần phải thực hiện, liệt kê từng đầu mục công việc, từng bước tiến hành trong cả quá trình thông qua 5 yếu tố W dưới đây

- **Why (Tại sao?):** Tại sao cần làm việc này? Chúng ta cần hiểu mục đích của từng nhiệm vụ hay công việc là gì để có động lực thực hiện.

- **What (Làm gì?):** Cần phải làm gì để đạt được mục tiêu? Chúng ta phải xem xét, cân nhắc, lựa chọn cách thức thực hiện hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu đã đề ra.

- **Who (Ai?):** Ai sẽ là người thực hiện những công việc này? Ai là người chịu trách nhiệm? Có ai khác liên quan đến những công việc này không? Mình có thể tìm nguồn hỗ trợ từ người khác không?

- **When (Khi nào?):** Khi nào kết thúc, trong khoảng bao lâu công việc sẽ hoàn thành?

- **Where (Ở đâu?):** Công việc được thực hiện ở đâu? Hoặc chúng ta có thể tìm nguồn hỗ trợ ở đâu?

* Mô hình bản kế hoạch

Một bản kế hoạch thường được kẻ bảng, chia cột để đảm bảo sự rõ ràng, súc tích, dễ hiểu, dễ theo dõi. Phải cân nhắc và suy tính xem khoảng thời gian cần thiết để hoàn thành mỗi công việc và lần lượt ghi vào các ô tương ứng trong bản kế hoạch. Đối với sự ràng buộc về thời gian đối với những công việc cốt lõi trong từng bước đi của kế hoạch, trường nhóm phải xem xét cẩn thận và phải điều chỉnh toàn bộ kế hoạch chung khi cần thiết.

Bảng kế hoạch quý/tháng/tuần

TT	Nội dung công việc	Phương hướng thực hiện	Thời gian thực hiện	Kết quả thực tế	Ghi chú

Bảng kế hoạch năm

Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4
Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8

Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12

6.2. Kỹ năng tổ chức công việc

* Xác định quy trình, khối lượng công việc và phân công lao động

- **Xác định quy trình:** Quy trình là trình tự các bước cần phải thực hiện lần lượt nhằm giải quyết công việc một cách hiệu quả. Giữa các hoạt động này có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau và việc thực hiện cần phải tuân theo trình tự nhất định. Đối với bất cứ mục tiêu nào của nhóm, người trưởng nhóm phải xác định quy trình công việc để làm cơ sở tiến hành công việc và kiểm soát các hoạt động trong nhóm.

- **Xác định khối lượng công việc và phân công lao động:** Việc xác định khối lượng công việc phân công nhiệm vụ thông thường được tiến hành bởi người trưởng nhóm hoặc chuyên gia nòng cốt – những người am hiểu tường tận về công việc và có khả năng giao phó công việc cho các nhóm viên.

* Kiểm tra, đánh giá

Đối với những mục tiêu ngắn hạn hay những công việc chỉ diễn ra trong khoảng thời gian rất ngắn thì việc kiểm tra, đánh giá có thể tiến hành ở giai đoạn kết thúc. Nhưng với những nhiệm vụ thời gian dài thì cần phải tiến hành kiểm tra, đánh giá thường xuyên và định kỳ trong cả quá trình thực hiện. Để làm tốt công việc này, tốt nhất nên chia nhỏ mục tiêu thành nhiều giai đoạn có đánh dấu bằng những điểm mốc quan trọng. Việc kiểm tra, đánh giá hiệu quả công việc thông qua những điểm mốc quan trọng còn mang lại một ý nghĩa lớn lao về mặt tâm lý. Nó sẽ là động lực để các thành viên trong nhóm tiếp tục tiến lên phía trước.

6.3. Kỹ năng điều hành cuộc họp – thảo luận

* Mặt tích cực của các cuộc họp – thảo luận

- Thỏa mãn nhu cầu của mỗi thành viên là được tham gia và đóng góp vào công việc chung;

- Thỏa mãn nhu cầu nắm bắt được những thông tin cần thiết mà cuộc họp đề cập đến, theo dõi tiến trình cuộc họp và quan sát sự tham gia đóng góp của những thành viên khác;

- Đẩy mạnh tính chủ động, tích cực; nâng cao tinh thần trách nhiệm của các thành viên.

- Tìm được lời giải đáp cho những thắc mắc, nghi vấn hoặc những ý kiến chưa rõ ràng; bổ sung thêm nhiều ý kiến, quan điểm mới; làm sáng tỏ vấn đề;

- Đưa ra những quyết định mang tính khách quan và đúng đắn hơn;

- Thôi thúc các thành viên tương tác với nhau nhiều hơn, tạo sự cởi mở, thẳng thắn, trung thực và tin tưởng lẫn nhau;

- Giúp các thành viên dễ dàng và nhanh chóng tiếp thu ý kiến đồng thời thúc đẩy họ thay đổi thái độ và hành vi theo hướng tích cực.

*** 4 yếu tố cần đạt được trong cuộc họp – thảo luận**

- Đạt được mục tiêu: Những thông tin được truyền đạt thông suốt, mục tiêu được xác định rõ ràng, những quyết định mang tính khả thi, giao nhiệm vụ hợp lý và nhận được sự cam kết thực hiện, mâu thuẫn được giải quyết ổn thỏa,...; tránh lan man, ôm đồm, lằng nhằng.

- Không khí trao đổi thoải mái, tích cực, cởi mở, dân chủ; tránh không khí ngột ngạt, bức bối, gượng gạo, bóng bẩy, khách sáo, ...;

- Sự thỏa mãn của các thành viên;

- Đúng giờ: không nên bắt đầu muộn hoặc kéo dài thêm.

*** Tiến hành các bước trong cuộc họp – thảo luận**

Bước 1 – Chuẩn bị

- Xác định nội dung: mục đích cuộc họp – thảo luận, chuẩn bị tư liệu;

- Xác định không gian: bố trí chỗ ngồi thuận lợi và trang bị những vật dụng cần thiết;

- Thời gian: xác định chính xác giờ bắt đầu và giờ kết thúc.

Bước 2 – Bắt đầu cuộc họp

- Giới thiệu và làm quen các thành viên;

- Tạo bầu không khí vui vẻ, thân thiện;

- Thống nhất mục đích cuộc họp và cách thức làm việc.

Bước 3 – Điều hành cuộc họp

- Lần lượt đưa ra từng chủ đề quan trọng để các thành viên cùng thảo luận;

- Người trưởng nhóm phải biết cách đặt vấn đề, đưa ra nhiều câu hỏi, khích lệ sự tích cực đóng góp ý kiến, phân tích làm sáng tỏ vấn đề, tóm lược vấn đề, lấy biểu quyết hoặc ra quyết định cuối cùng cho từng vấn đề;

- Sau khi ra quyết định cuối cùng, cần chắc chắn rằng tất cả các nhóm viên đã nắm rõ, nhất trí và cam kết chấp hành đúng như quyết định cuối cùng;

Bước 4 – Kết thúc cuộc họp: Đánh giá về kết quả cuộc họp, các vấn đề đã được giải quyết và vấn đề còn tồn đọng.

Tóm tắt chương

Với mục đích giúp sinh viên tìm hiểu, luyện tập và ứng dụng kỹ năng làm việc nhóm vào cuộc sống hàng ngày, nội dung chương 6 gồm

- Kiến thức cơ bản về kỹ năng làm việc nhóm: Những kiến thức này giúp cho sinh viên sẽ giải thích được những nội dung cơ bản và những yếu tố cản trở hiệu quả làm việc nhóm.

- Những nội dung khác gồm những kỹ năng thúc đẩy hiệu quả làm việc nhóm và gia tăng kỹ năng của người trưởng nhóm.

Sau khi tìm hiểu những nội dung trên và luyện tập theo những phương pháp đã được trình bày, sinh viên phát triển bản thân trong quá trình làm việc cùng những thành viên khác trong nhóm.

Câu hỏi luyện tập

1. Trình bày khái niệm, đặc trưng và các hình thức làm việc nhóm.
2. Hãy trình bày những lợi ích thực tế khi làm việc nhóm.
3. Hãy thể hiện các giai đoạn hình thành nhóm thông qua nhóm mà anh/chị đang tham gia.
4. Phân tích các yếu tố cản trở hiệu quả làm việc nhóm trong thực tế.
5. Hãy vận dụng kỹ năng làm việc nhóm hiệu quả và kỹ năng của người trưởng nhóm để giải quyết những vấn đề trong câu 4.

MỤC LỤC

1. Giới thiệu	1
2. Những vấn đề chung về nhóm	1
2.1. Khái niệm nhóm	1
2.2. Khái niệm kỹ năng làm việc nhóm.....	2
2.3. Lợi ích làm việc nhóm.....	3
2.4. Đặc trưng của nhóm làm việc.....	4
2.5. Các hình thức nhóm.....	5
2.6. Quy mô nhóm	6
2.7. Các giai đoạn hình thành nhóm.....	6
3. Những yếu tố cản trở hiệu quả làm việc nhóm	8
3.1. Thiếu tin cậy	8
3.2. Không quan tâm đến kết quả công việc	9
3.3. Lẩn tránh trách nhiệm.....	9
3.4. Thiếu trách nhiệm.....	10
3.5. Sợ xung đột.....	11
3.6. Những yếu tố cản trở nảy sinh trong nhóm	11
4. Đặt điểm tâm lý nhóm	12
4.1. Hiện tượng lây lan tâm lý	12
4.2. Dư luận trong nhóm.....	13
4.3. Áp lực nhóm	13
5. Kỹ năng làm việc nhóm hiệu quả	14
5.1. Kỹ năng lắng nghe.....	14
5.2. Kỹ năng đặt câu hỏi thảo luận	15
5.3. Kỹ năng thuyết phục.....	18
5.4. Tôn trọng, trợ giúp, sẻ chia và phối hợp	19
5.5. Kỹ năng giải quyết vấn đề	19
5.6. Kỹ năng lập kế hoạch và thực hiện làm việc nhóm.....	21
5.7. Kỹ năng giải quyết xung đột làm việc nhóm.....	23
6. Kỹ năng dành cho người trưởng nhóm	25

6.1. Kỹ năng lập kế hoạch	25
6.2. Kỹ năng tổ chức công việc	27
6.3. Kỹ năng điều hành cuộc họp – thảo luận	27
Tóm tắt chương.....	29
Câu hỏi luyện tập.....	29

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Robert Heller. (2006). *Quản lý nhóm*: NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

[2] Viện Doanh trí Văn Hiến. *Kỹ năng Làm việc tập thể và Tinh thần đồng đội*: Trường Đại học Văn Hiến.

[3] Đỗ Hải Hoàn. *Bài giảng Kỹ năng Làm việc nhóm*: Bộ môn Phát triển Kỹ năng - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

[4] kenhtuyensinh.vn. (2016). Đặt câu hỏi là 1 trong 25 kỹ năng giúp bạn giao tiếp thông minh. Retrieved 03 - 8 - 2016, 2016, from <http://kenhtuyensinh.vn/dat-cau-hoi-la-1-trong-25-ky-nang-giup-ban-giao-tiep-thong-minh>

[5] Nguyễn Minh Tuấn. (2014). Kỹ năng đặt câu hỏi. from <http://tuanhsl.blogspot.com/2014/11/ky-nang-at-cau-hoi.html>