

## **BÀI 6. KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM**

### **MỤC TIÊU**

Sau khi học xong bài này, sinh viên cần hiểu biết các vấn đề sau:

- Hiểu biết những kiến thức cơ bản về khái niệm nhóm, quy luật phát triển nhóm
- Biết cách giải quyết các mâu thuẫn nhóm
- Biết cách thành lập nhóm
- Hiểu và vận dụng được các phương pháp làm việc nhóm
- Biết cách đánh giá hiệu quả hoạt động của nhóm

### **NỘI DUNG BÀI HỌC**

- Khái niệm nhóm
- Lợi ích của làm việc theo nhóm
- Các yếu tố cần thiết để nhóm làm việc hiệu quả
- Các giai đoạn phát triển nhóm
- Trách nhiệm cá nhân trong công việc nhóm
- Vấn đề giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm
- Phương pháp thành lập nhóm
- Hợp nhóm
- Lập kế hoạch hoạt động nhóm
- Phương pháp giải quyết vấn đề theo nhóm
- Giải quyết mâu thuẫn nhóm
- Đánh giá hiệu quả làm việc nhóm

#### **6.1. Khái niệm nhóm:**

- Nhóm là tập hợp người hợp tác với nhau một cách có tổ chức để đạt được những mục tiêu cụ thể trong một lĩnh vực hoạt động xác định.
- Nhóm là hình thức tổ chức được áp dụng ngày càng nhiều trong cả môi trường làm việc và môi trường học tập. Khi hợp tác và làm việc theo nhóm, con người có thể làm được nhiều việc hơn và hiệu quả hơn là khi con người làm việc riêng rẽ.
- Việc hiểu rõ lý thuyết phát triển nhóm sẽ giúp bạn có khả năng nhận biết những đặc điểm trong từng giai đoạn phát triển của nhóm, những dấu hiệu cảnh báo về những rắc rối mà nhóm có thể gặp phải để chủ động khắc phục những mâu thuẫn nhóm.

- Cần hiểu kỹ năng làm việc nhóm là một kỹ năng quan trọng mà các cá nhân cần phải trang bị để đạt được thành công. Khi làm việc nhóm, bạn phải thể hiện được tinh thần trách nhiệm, khả năng giao tiếp tốt và tinh thần hợp tác cao.

## **6.2. Lợi ích của làm việc nhóm**

### **6.2.1. Khi 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. Sự hỗ trợ, hợp tác của những người trong nhóm giúp họ trở nên tự tin hơn và vì thế việc học của họ 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. Đưa ra được nhiều giải pháp trong quá trình thực hiện;
- Phát triển kỹ năng: Tạo môi trường tốt để người học phát triển những kỹ năng như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản lý cá nhân, khả năng chịu trách nhiệm, kỹ năng chia sẻ thông tin. Đó là những kỹ năng có ích cho công việc hiện tại và cho phát triển sự nghiệp sau này;
- Xây dựng được quan hệ tốt với nhiều thành viên trong cộng đồng học viên.

### **6.2.2. Khi làm việc**

Với việc phát triển các nhóm làm việc, trước hết doanh nghiệp sẽ giải quyết được các vấn đề phức tạp về chuyên môn trong từng công việc cụ thể. Bên cạnh đó mô hình nhóm sẽ giúp 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.

## **6.3. Các yếu tố cần thiết để nhóm làm việc hiệu quả**

Có nhiều cách để mô tả một nhóm làm việc, trong đó phương pháp hiệu quả nhất là sử dụng 5 chữ P đặc trưng:

Purpose – Mục đích, Position – Vị trí, Power – Quyền hạn, Plan – Kế hoạch, và People – Con người. Việc xác định 5P giúp chúng ta tập hợp được đúng các thành viên để tạo ra nhóm hoạt động hiệu quả. Ngược lại, nếu bỏ qua thì chúng ta chỉ đơn thuần là tập hợp một số người có công việc liên quan đến nhau chứ không phải là hợp tác với nhau một cách có tổ chức và hiệu quả.

### **6.3.1. Mục đích (Purpose)**

Như chúng ta đã biết, bất kể một việc gì khi làm cũng đều cần có mục đích và mục tiêu cụ thể. Khi một nhóm làm việc với nhau mà không đề ra một mục đích chung để mọi người cùng hướng tới thì mỗi người sẽ làm một kiểu, từ đó kết quả công việc sẽ không được như mong muốn. Vì vậy, tất cả các thành viên trong nhóm đều phải hiểu mục tiêu chung mà tập thể của họ phải đạt đến là gì? 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

**Khi xác định mục đích, chúng ta cần trả lời các vấn đề:**

- Tại sao lại sử dụng nhóm?
- Công việc của bạn có cần thiết phải sử dụng nhóm không? Sử dụng nhóm để làm gì? Chúng ta mong đợi gì từ khả năng hợp tác trong nhóm? Thế mạnh của nhóm là gì?
- Mục đích nhóm được hình thành nhằm thực hiện dự án hay thực hiện một nhiệm vụ nhất định?
- Nhóm duy trì lâu dài hay chỉ tồn tại tạm thời...?

*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.*

**Ví dụ:** Mục đích của nhóm nghiên cứu thị trường: Xác định thị phần cho sản phẩm mới; tìm kiếm thị trường mới...

Mục đích của nhóm phát triển sản phẩm: Cải thiện chất lượng sản phẩm như tăng tính năng sử dụng sản phẩm, cải thiện mẫu mã sản phẩm...

Mục đích của nhóm học tập: Giúp đỡ nhau cùng tiến bộ, chia sẻ kinh nghiệm, làm các bài tập lớn...

### **6.3.2. Vị trí (Position)**

Khi xác định được vì sao phải sử dụng nhóm, vấn đề tiếp theo được đặt ra là xác định vị trí (Position). Khi nhóm thành lập, nhóm đó có vị trí như nào trong cơ cấu tổ chức, liệu nhóm có phù hợp với sự tồn tại của các bộ phận khác trong tổ chức không? Việc thành lập một nhóm mới với sự hợp tác của những thành viên có ảnh hưởng đến khả năng vận hành của các bộ phận khác trong tổ chức không?

Câu hỏi trên rất quan trọng, bởi vì, nếu xác định chính xác được vị trí của nhóm, các mối quan hệ làm việc, hợp tác của nhóm, công việc sau này sẽ thuận lợi, không bị cản trở. Ngược lại, việc hình thành một bộ phận "không rõ vị trí" trong tổ chức dễ mang lại sự "nghi kỵ" đối với các cá nhân, bộ phận trong tổ chức.

**Khi xác định vị trí, chúng ta cần trả lời các vấn đề:**

- Ai chọn người tham gia vào từng nhóm? Những đối tượng nào sẽ tham gia nhóm? Ai là người đứng ra tập hợp nhóm?
- Các nhóm báo cáo cho ai? Kết quả làm việc và các yêu cầu phát sinh sẽ được báo cáo như thế nào? Cách thức báo cáo và xử lý kết quả?
- Mối quan hệ giữa các thành viên như thế nào? Sự liên kết, ràng buộc hay không ràng buộc giữa các nhóm như thế nào? Ai chịu trách nhiệm liên kết? Và đặc biệt, chi phí vận hành các nhóm và các phát sinh để phục vụ hoạt động của nhóm sẽ do ai chịu trách nhiệm?

### **6.3.3. Quyền hạn (Power)**

Khi trả lời được câu hỏi về mục đích và vị trí của nhóm, vấn đề nhóm được làm gì, không được làm gì và trách nhiệm tới đâu là vấn đề phải được cân nhắc kỹ càng. Quyền hạn (Power) là câu hỏi thứ ba mà chúng ta phải trả lời khi thành lập một nhóm làm việc. Xác định quyền hạn cho nhóm là vấn đề khó, nó phụ thuộc vào đặc điểm về quy mô, cấu trúc, chức năng, nhiệm vụ và hoạt động ... của tổ chức.

**Khi xác định quyền hạn, chúng ta cần trả lời các vấn đề:**

- Phạm vi công việc của nhóm là gì? Nhóm sẽ phụ trách những công việc nào? Trách nhiệm đến đâu? Cần phân chia rõ giới hạn công việc và sự hợp tác.
- Nhóm sẽ làm việc về những vấn đề có ảnh hưởng đến các bộ phận, phòng ban khác trong tổ chức?
- Nhóm sẽ tập trung vào một lĩnh vực giới hạn nhất định? Các lĩnh vực liên quan có thể chịu ảnh hưởng khi nhóm hoạt động.  
Nhóm có quyền tự quyết định tới đâu? Nhóm có thể giải quyết những vấn đề gì? Vấn đề cần có ý kiến của ai...

### **6.3.4. Kế hoạch (Plan)**

Việc xác định trước hoặc dự kiến các hoạt động theo các trình tự, thứ tự công việc, đảm bảo sự phối hợp chặt chẽ giữa các thành viên của nhóm được gọi là kế hoạch hoạt động nhóm. Kế hoạch thể hiện cấu trúc các công việc với sự hợp tác giữa các thành viên, cụ thể là ai (Who), làm việc gì (What), ở đâu (Where), vào thời điểm nào (When), tại sao (Why) và phải làm việc đó như thế nào (How)? Cấu trúc "5W + 1 H" giúp bạn thiết lập một bản kế hoạch hoạt động nhóm. Dựa vào đó, bạn có thể dự kiến được con người và các nguồn lực để thực hiện có hiệu quả các mục tiêu.

Việc xây dựng các kế hoạch của nhóm sẽ giúp cho quá trình điều hành hoạt động đạt hiệu quả tốt hơn.

### **Khi lập kế hoạch, chúng ta cần trả lời các vấn đề**

- Nhóm sẽ đảm nhiệm những trách nhiệm được giao và thực hiện quyền hạn như thế nào?
- Ai trong nhóm sẽ làm gì và làm như thế nào?
- Bao nhiêu thành viên trong nhóm là phù hợp?
- Vị trí lãnh đạo nhóm sẽ cố định hay luân phiên giữa các thành viên?
- Người lãnh đạo có trách nhiệm và quyền hạn gì?
- Lịch họp nhóm như thế nào? Trong các cuộc họp nhóm, khối lượng công việc làm được là bao nhiêu?
- Những thành viên trong nhóm sẽ làm gì ngoài buổi họp?
- Bạn mong muốn các thành viên hoạt động với nhóm trong bao lâu?

#### **6.3.5. Con người (People)**

Đối với bất cứ hoạt động gì, vấn đề con người luôn là vấn đề quan trọng nhất. Chính con người tạo ra nhóm, vận hành nhóm và tất nhiên họ cũng chính là người quyết định hiệu quả hoạt động của nhóm. Chính vì vậy, việc xác định mục đích, vị trí, quyền hạn và kế hoạch là việc tạo điều kiện để con người hợp tác và làm việc nhóm thành công. Câu hỏi đặt ra ở đây không phải: "Ai là người xuất sắc nhất", mà là: "Chúng ta có thể tạo ra sự kết hợp nguồn lực tốt nhất và đạt kết quả tốt nhất như thế nào?".

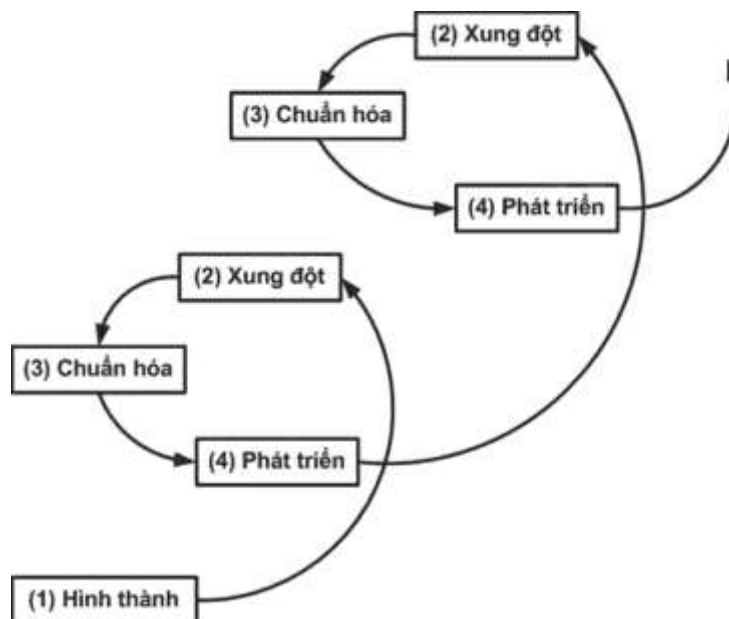
Trong một nhóm, vấn đề con người luôn là vấn đề phức tạp, bao giờ cũng có những thành viên xuất sắc, và những thành viên "ít xuất sắc hơn". Khi đã hợp tác với nhau trong môi trường làm việc nhóm, bạn hãy nhớ rằng: "Không có thành viên nào kém, chỉ có những trưởng nhóm tồi", "Một tập thể ít người giỏi, nhưng có khả năng hợp tác tốt bao giờ cũng mạnh hơn một tập thể nhiều người giỏi mà không có sự hợp tác". Do đó, việc khuyến khích, động viên các thành viên tăng cường hợp tác, giúp đỡ nhau làm việc có ý nghĩa quan trọng nhằm khai thác năng lực của mỗi con người trong nhóm để làm việc một cách hiệu quả nhất.

#### **Khi trả lời câu hỏi về con người, chúng ta cần trả lời các vấn đề:**

- ☐ Các thành viên nhóm có thể tập hợp được từ đâu?
- ☐ Ai là người có khả năng tạo ra sự đồng thuận, hợp tác của nhóm?
- ☐ Các thành viên trong nhóm có các kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm và khả năng gì?
- ☐ Làm thế nào để tăng cường sự hợp tác giữa các thành viên của nhóm?

Đánh giá khả năng và hiệu quả làm việc của từng thành viên bằng phương pháp nào để có thể công nhận một cách tốt nhất năng lực của họ?

## 6.4. giai đoạn phát triển nhóm



**Hình 3: Các giai đoạn phát triển của nhóm**

Trong một chu kỳ làm việc, các nhóm thường trải qua 04 giai đoạn: Hình thành, Xung đột, Chuẩn hóa và Phát triển. 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. ([Bruce W. Tuckman \(1965\)](#)).

### Ví dụ:

Đối với doanh nghiệp: Để thực hiện một dự án, ban lãnh đạo giao nhiệm vụ cho một nhóm. Khi dự án hoàn thành, nếu các cá nhân trong nhóm hợp tác ăn ý thì sẽ tiếp tục phối hợp với nhau ở các dự án tiếp theo và ngược lại.

Tương tự đối với một nhóm học tập: Sau khi các thành viên trong nhóm phối hợp với nhau, nếu thấy hợp nhau thì sẽ lại tiếp tục kết hợp thành nhóm ở các môn học tiếp theo hoặc các bài tập lớn tiếp theo và ngược lại.

### 6.4.1. Giai đoạn hình thành

**Mô tả:** Hình thành là giai đoạn nhóm được tập hợp lại.

Đây là giai đoạn mọi người đều phấn chấn và háo hức tham gia nhóm. Các thành viên bắt đầu làm quen trước khi làm những việc quan trọng của nhóm. Cảm giác phấn chấn qua mau, nhóm gặp phải các vấn đề cơ bản như không rõ mục tiêu, không tin tưởng nhau, chất lượng trao đổi thông tin kém.

**Một số vấn đề cần phải lưu ý trong giai đoạn này:**

- Khi vào việc, có thể mọi người đều im lặng và ít trao đổi. Đặc biệt là những thành viên kém quan trọng hoặc quá lo âu;
- Nhóm không thống nhất được ý kiến về các vấn đề nhưng không ai nói ra trực tiếp;
- Đặt câu hỏi về mục đích của nhóm;

- Lòng tin và sự tận tâm thấp;
- Không tập trung suy nghĩ trong các cuộc họp;
- Thành viên thắc mắc quá nhiều;
- Không dự tính được các vấn đề khó khăn;
- Xung đột chủ yếu là mang tính chất cá nhân và theo cách tiêu cực.

### **Hành động của người lãnh đạo**

Một số gợi ý những việc người lãnh đạo nên làm khi có vấn đề xảy ra là:

- Giải thích mục tiêu chung của nhóm;
- Mô tả vấn đề nhóm đang giải quyết một cách rõ ràng;
- Xác lập mục tiêu, thời gian biểu. Ví dụ đưa ra kế hoạch hoạt động giai đoạn đầu;
- Chọn từng thành viên vào từng công việc cụ thể. Lập bảng phân công nghiệp vụ;
- Duy trì trạng thái khẩn trương. Ví dụ lịch họp trong giai đoạn đầu có thể dày hơn;
- Tổ chức bàn bạc dạng bàn tròn để tạo không khí dân chủ;
- Hướng dẫn cho các thành viên gặp rắc rối bên ngoài cuộc họp, tách rời các vấn đề cá nhân khỏi công việc chung. Đồng thời, lãnh đạo nên khuyến khích cá nhân còn rụt rè nói rõ quan điểm;
- Bám sát các nhiệm vụ để có thể đôn đốc, giúp đỡ.

### **6.4.2. Giai đoạn xung đột**

**Mô tả:** Giai đoạn xung đột (hay biến động) là giai đoạn tiếp theo của phát triển nhóm. Khi các chuẩn mực công việc chưa hình thành, các cá nhân bộc lộ tính cách, thói quen, sở thích và bắt đầu nảy sinh mâu thuẫn với nhau. Trong giai đoạn này sẽ có nhiều ý kiến theo những chiều hướng khác nhau được đưa ra. Mâu thuẫn nảy sinh và thậm chí dẫn tới xung đột đe dọa sự đò vỡ của nhóm.

**Một số vấn đề cần phải lưu ý trong giai đoạn này:**

- Bắt đầu hình thành các phe phái;
- Nảy sinh những kỳ vọng không thực tế;
- Các thành viên phát triển ở các mức độ khác nhau;
- Nhận thấy những vấn đề khó khăn;
- Muốn đẩy vấn đề cho cấp trên;
- Không sẵn sàng đương đầu với thử thách.

### **Hành động của người lãnh đạo**

Một số gợi ý những việc người lãnh đạo nên làm khi có vấn đề xảy ra trong giai đoạn này là:

- Khuyến khích thành viên đưa ra những quan điểm khác nhau;
- Tập trung vào thời gian và mục tiêu chung để tạo thỏa hiệp;
- Chia nhỏ những vấn đề lớn;



- Tìm kiếm những thành công nhỏ để tạo hưng phấn cho cả nhóm;
- Hướng dẫn từng thành viên;
- Cho phép có xung đột

#### **6.4.3. Giai đoạn chuẩn hóa**

**Mô tả:** Trong giai đoạn này các chuẩn mực được hình thành nhờ có sự trải nghiệm chung từ thực tế. Nhóm bắt đầu nhận thấy những lợi ích của việc cộng tác cùng với nhau và giảm bớt xung đột nội bộ.

Các thành viên bắt đầu cảm thấy thoải mái trong việc bày tỏ quan điểm của mình. Những vấn đề của nhóm được thảo luận cởi mở hơn. Ở giai đoạn này, mọi người bắt đầu lắng nghe nhau hơn. Các phương pháp làm việc được hình thành và toàn bộ nhóm đều nhận biết được điều đó.

**Một số vấn đề cần phải lưu ý trong giai đoạn này:**

- Các cuộc tranh luận diễn ra không có lý do;
- Những người lãnh đạo và quản lý nhóm thường bị trút giận mỗi khi xảy ra mâu thuẫn;
- Các cuộc hội đàm trao đổi được thay thế cho hành động, nhóm tranh luận về chuẩn mực đã đưa ra;
- Các nhóm nhỏ đi theo hướng riêng của mình;
- Những vấn đề không lường trước có thể sẽ phá vỡ động lực phát triển nhóm.

#### **Hành động của người lãnh đạo**

Một số gợi ý những việc người lãnh đạo nên làm khi có vấn đề xảy ra trong giai đoạn này là:

- Thử thách nhóm để tiến hành phân tích giải quyết nhằm tìm ra bất đồng;
- Chuyển từ lãnh đạo chỉ huy sang lãnh đạo khuyến khích, ủng hộ;
- Chia sẻ nhiệm vụ lãnh đạo với các thành viên khác;
- Kêu gọi các thành viên chia sẻ trách nhiệm;
- Bám sát những mục tiêu và thời gian biểu đề ra.

#### **6.4.4. Giai đoạn phát triển**

**Mô tả:** Giai đoạn phát triển là giai đoạn “hiệp lực”. Nhóm sẽ phát triển và lớn mạnh. Các mối quan hệ trong nhóm rõ ràng. Sự đồng thuận giữa các thành viên được thiết lập theo phương hướng chung của nhóm. Các mục tiêu được định hướng dựa trên nhiệm vụ hơn là các mối quan hệ. Khi đó, nhóm có thể đạt kết quả cao trong công việc.

**Một số vấn đề cần phải lưu ý trong giai đoạn này:**

- Nhóm đảm nhận quá nhiều việc;
- Các thành viên không tuân theo lãnh đạo;
- Các thành viên hoạt động tự do;
- Giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm không nhiều;



- Các thành viên phản đối những công việc nhàm chán;
- Nhóm không còn động lực thúc đẩy.

### **Hành động của người lãnh đạo**

Một số gợi ý những việc người lãnh đạo nên làm khi có vấn đề xảy ra là:

- Tăng cường các cuộc họp đều đặn;
- Tham gia những dự án lớn hơn;
- Tìm kiếm thêm những động lực mới cho nhóm. Trách nhiệm cá nhân trong công việc nhóm (Personal Responsibility)
- Có thể hiểu, trách nhiệm cá nhân trong công việc nhóm là tập hợp các ứng xử thể hiện mong muốn tích cực tham gia vào công việc nhóm của các thành viên.

### **6.5. Trách nhiệm của cá nhân trong công việc nhóm (Personal Responsibility)**

Có thể hiểu, trách nhiệm cá nhân trong công việc nhóm là tập hợp các ứng xử thể hiện mong muốn tích cực tham gia vào công việc nhóm của các thành viên.

#### **Tại sao lại cần thể hiện trách nhiệm cá nhân:**

- Mặc dù các thành viên nhóm cùng phải chịu trách nhiệm chung về công việc được giao. Tuy nhiên việc khuyến khích các thành viên thể hiện trách nhiệm cá nhân là điều rất cần thiết. Điều này sẽ giúp mỗi thành viên tập trung hơn vào phần công việc được giao, chứ không đổ lỗi cho tập thể hay thành viên khác.
- Trách nhiệm cá nhân giúp thành viên chủ động trong cách ứng xử với các sự kiện tích cực và tiêu cực trong quá trình làm việc. Qua đó góp phần thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhóm.
- Cần phải thay đổi quan niệm cũ cho rằng những công việc mang tính tổ chức của nhóm là do nhóm trưởng thực hiện hoặc thành lập nhóm là trách nhiệm của nhóm trưởng... Từng thành viên đều nhận thức rõ tham gia công việc nhóm là trách nhiệm của mình.

#### **Một số cách thể hiện trách nhiệm cá nhân:**

- Thể hiện trách nhiệm với sự rõ ràng về thông tin, mục tiêu, phân công công việc,...
- Thể hiện khả năng ứng phó: Bạn cần có khả năng chủ động ứng phó với những sự kiện trong nhóm làm việc. Khi bạn thấy sự hợp tác trong công việc thiếu hiệu quả thay vì bức tức, từ chối công việc, đánh giá thấp người khác bạn cần tự hỏi “Nguyên nhân chính của việc này là gì? Tôi phải làm gì để làm nó tốt hơn”
- Thể hiện quyền thành viên của mình: Nếu không đồng ý với hướng đi hoặc quyết định của nhóm, các thành viên cần phải có chính kiến. Nếu thành viên không quan tâm đến việc này thì nhóm không thể đạt được kết quả mà các thành viên mong đợi.
- Thể hiện có bản lĩnh: Nếu thành viên khác không giữ cam kết, bạn cần phải nói rõ điều này ảnh hưởng đến kết quả như thế nào. Hãy nhắc lại với họ: Bạn muốn sự hợp tác phải như thế nào trước khi đưa ra cam kết mới.
- Kết thúc công việc được giao đúng hạn. Nếu có vấn đề gì ảnh hưởng đến tiến độ cần phải

cho nhóm biết sớm.

- Mang lại “món quà” bất ngờ cho nhóm: Nếu bạn có khả năng giúp nhóm bằng thông tin, quan hệ cá nhân hãy chia sẻ với nhóm.

### **Vấn đề giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm**

- Vấn đề giao tiếp giữa các thành viên nhóm cần được chú trọng để xây dựng tình đoàn kết trong nhóm. Các thành viên trong nhóm cần biết trao đổi thông tin với nhau một cách rõ ràng và chính xác, tạo dựng được mối quan hệ tốt đẹp, xây dựng lòng tin, hợp tác chia sẻ giữa các thành viên.

### **Tại sao cần phải giao tiếp tốt với các thành viên trong nhóm?**

- Lắng nghe tốt giúp cá nhân bạn nắm rõ mục tiêu, kế hoạch công việc, những nguồn lực có thể sử dụng, biết rõ tiêu chí đánh giá công việc của bạn. Những điều này không thể thiếu để bạn làm việc hiệu quả trong bất cứ môi trường làm việc nào.
- Giúp cung cấp thông tin rõ ràng cho nhóm. Họ biết chính xác ý tưởng tích cực của bạn: Bạn muốn gì, không mong muốn gì, gặp khó khăn ở đâu. Qua đó, họ sẽ thực hiện đúng việc bạn mong muốn, giúp đỡ đúng việc bạn gặp khó khăn và đánh giá đúng công việc của bạn.
- Trao đổi thông tin tốt sẽ tạo môi trường an toàn và thoải mái trong nhóm. Sẽ không có những người hiểu nhầm bạn hoặc bị bạn hiểu nhầm.

#### **Lời khuyên**

Trong một nhóm thông thường có 02 loại thành viên.

Những người “kéo”, là những người có khả năng sáng tạo, tìm cái mới, thúc đẩy việc phối hợp của thành viên khác.

Những người “đẩy” là những người có khả năng làm việc chăm chỉ và miễn cưỡng vì mục tiêu chung.

Bạn nên tự đánh giá mình thuộc loại “kéo” hay “đẩy”. Mạnh dạn kiến nghị để được phân công nhiệm vụ phù hợp. Bạn sẽ dễ dàng thể hiện trách nhiệm của mình hơn.

### **Cần làm gì để giao tiếp tốt trong nhóm? Lắng nghe và góp ý với nhóm**

- Chủ động lắng nghe: chú ý đến lời nói của người trình bày, đừng vội suy nghĩ nội dung phát biểu tiếp theo của bạn là gì.
- Nếu bạn không rõ hoặc còn băn khoăn về ý kiến vừa được trình bày hãy mạnh dạn đặt câu hỏi. Để việc giao tiếp, trao đổi của nhóm được thuận lợi thì việc truyền đạt và nắm bắt các thông tin chính xác giữa các thành viên là rất quan trọng.
- Phát biểu có tính xây dựng
- Khi phát biểu, bạn đừng khẳng định chỉ riêng ý kiến của mình là đúng. Nên nhớ rằng đó

chỉ là ý kiến riêng của bạn. Hãy để các thành viên nhóm công nhận ý kiến của bạn khi nó thực sự mang lại hiệu quả cho nhóm;

- Hãy giải thích rõ ràng nguyên nhân khi bạn nhận xét một vấn đề, con người hay sự việc;

AUM VIỆT NAM

- Nếu có thể, hãy nhắc lại ý kiến của người nói để chắc chắn là bạn đã hiểu đúng họ trước khi nhận xét hoặc phát biểu;
- Cần trân trọng ý tưởng của người khác, ngay cả khi bạn cho rằng ý tưởng khó thực hiện. Vì có thể một phần của ý tưởng đó vẫn có giá trị và mang lại kết quả tốt;
- Trước sự chất vấn có thiện chí, bạn nên bình tĩnh để trả lời chứ không nên phản ứng nóng nảy;
- Đừng ngắt lời khi người khác đang trình bày;
- Nên giữ thái độ khách quan để đánh giá sự việc, ý tưởng chứ không đánh giá người nói.

### **Trình bày ý tưởng**

- Cần xác định tâm thế và cân bằng cảm xúc trước khi trình bày ý tưởng, hãy thư giãn và hít thở sâu trước khi trình bày. Nếu bạn trình bày ý tưởng với một tâm trạng buồn rầu, mệt mỏi thì cho dù những thông tin mà bạn đưa ra là tích cực thì người nghe vẫn có thể có cảm giác tiêu cực.
- Khi trình bày nên dùng ngôn ngữ giản dị, dễ hiểu, không dùng tiếng lóng.
- Chú ý đến ngôn ngữ cơ thể và giao tiếp phi ngôn từ.
- Hải hước có chừng mực: Hải hước một chút sẽ làm cho không khí của nhóm thoải mái hơn, mọi người sẽ tiếp cận ý kiến của bạn tích cực hơn. Tuy nhiên, không nên lạm dụng, cần tránh chủ đề làm người khác khó chịu.
- Cần kiên nhẫn: Có thể các thành viên nhóm sẽ không thể hiểu ngay lập tức ý tưởng tốt của bạn. Họ có thể hỏi hơi nhiều, thậm chí lặp lại câu hỏi. Một số người có thể sẽ không đồng tình với những tiểu tiết. Vì vậy hãy kiên nhẫn để ý tưởng của bạn được hiểu rõ.

### **Trao đổi thông tin hiệu quả qua mạng:**

- Hãy học cách sử dụng thành thạo thư điện tử (E-mail), diễn đàn, một số dịch vụ lưu trữ và chia sẻ dữ liệu (ví dụ: Google docs hay Mediafire)
- Đừng viết và gửi thư nếu bạn đang bức bối với ai đó. Hãy cho mình thời gian để bình tĩnh lại.
- Đọc lại thư hoặc bài viết trên diễn đàn trước khi bạn gửi nội dung đi. Ngôn ngữ viết nếu không cẩn thận thì rất dễ gây hiểu nhầm. Hãy cố gắng viết thật rõ ràng.
- Nên trả lời nếu nhận được thư (thông thường đừng để quá 48 giờ mới trả lời thư).
- Hãy chia sẻ lịch tuần hoặc kế hoạch công việc của bạn với thành viên khác trong nhóm nếu có thể. Bằng cách này các thành viên sẽ biết thời điểm tốt nhất để trao đổi công việc.
- Khi chia sẻ dữ liệu trên văn bản (file) cần làm theo quy ước đặt tên chung.

### **6.6. Thể hiện sự hợp tác trong công việc nhóm**

Hợp tác là sự tương tác tích cực của một cá nhân với các thành viên khác trong nhóm. Sự tương tác này luôn được chi phối, ràng buộc bởi mục tiêu chung, tuân theo kế hoạch, quy định chung đã được nhóm thông qua.

#### **Tại sao một thành viên phải hợp tác tốt với nhóm?**

- Hợp tác là cơ sở để nhóm thực hiện được công việc lớn hơn. Qua đó, bạn cũng đạt được mục tiêu của cá nhân.
- Hợp tác cho phép bạn nhận được sự hỗ trợ từ thành viên khác và bạn cũng sẽ giúp đỡ được thành viên khác.
- Hợp tác tốt sẽ giúp công việc của bạn được đánh giá chính xác, giúp bạn có thêm động lực làm việc.
- Hiểu rõ về mục tiêu chung giúp bạn và nhóm có được những nguồn động viên tích cực trong quá trình làm việc giúp nâng cao tinh thần của bạn khi làm việc nhóm.
- Trong một nhóm sẽ có những ý kiến khác nhau, phải có tinh thần hợp tác thì bạn mới biết cách thỏa hiệp để đạt được mục tiêu chung.

### **Một số lời khuyên về tinh thần hợp tác:**

Có những hành động thể hiện tinh thần hợp tác của bạn rất rõ ràng. Trước hết là:

- Có mặt đúng giờ ở cuộc họp
- Giao sản phẩm đã nhận làm đúng hạn
- Chuẩn bị đầy đủ thông tin, sản phẩm khi đến họp
- Trả lời Email hoặc dạng thông điệp khác đúng hạn mà nhóm đã thông qua
- Không dùng ngôn ngữ phê phán, công kích hoặc thiếu tôn trọng những cá nhân khác.
- Nếu còn điều gì chưa rõ ràng trong mục tiêu, quyền hạn, hoặc phân công công việc hãy bình tĩnh chia sẻ và làm rõ. Trong khi làm việc nhóm, việc xảy ra những chông chéo, mâu thuẫn là điều khó tránh khỏi, lúc đó quyền hạn và trách nhiệm rõ ràng sẽ giúp các bên có thể hợp tác hiệu quả hơn.
- Tôn trọng ý kiến của thành viên khác, đặc biệt nên đánh giá khách quan ý kiến của họ. Đánh giá ý tưởng chứ không đánh giá với cá nhân đưa ra ý tưởng đó
- Trong khi đánh giá công việc hoặc ý tưởng của người khác thì nên trao đổi về điểm bạn thấy là điểm mạnh cũng như điểm yếu. Tuyệt đối tránh ý kiến cho rằng toàn bộ ý tưởng là không phù hợp với nhóm.
- Hiểu được rằng để hợp tác cần có sự thỏa hiệp. Ý tưởng của bạn có thể thay đổi đôi chút trong khi vẫn giữ được mục tiêu và những điểm cơ bản.
- Hành động và phát ngôn hướng tới mục đích chung của nhóm.

## **6.7. Phương pháp thành lập nhóm**

### **6.7.1. Thành lập nhóm trong môi trường học tập**

Nhóm nên thành lập khi:

- Thực hiện bài tập lớn cần phải có nhiều kiến thức tổng hợp, kết hợp với nhau để cùng thực hiện bài tập thì sẽ hiệu quả hơn. Mỗi người sẽ phụ trách từng phần và chia sẻ kiến thức hay kinh nghiệm cho nhau.

- Thực hiện bài tập có khối lượng yêu cầu lớn trong thời gian làm ngắn, một người không thực hiện được.
- Bạn chưa giỏi hoặc chưa nắm vững một số kiến thức và muốn học hỏi thêm.
- Bạn muốn giao lưu chia sẻ kinh nghiệm với người khác.

### **6.7.2. Thành lập nhóm trong môi trường doanh nghiệp**

Nhóm nên thành lập khi:

- Không cá nhân nào có đủ năng lực về kiến thức, chuyên môn và khả năng tư duy nhạy bén hay ý tưởng về tổng thể công việc. Các cá nhân sẽ bù đắp cho nhau khi làm việc cùng nhóm.
- Các cá nhân phải làm việc ở mức độ phụ thuộc lẫn nhau cao. Người này không thể tiếp tục công việc khi không có người kia.
- Mục tiêu công việc phải rõ ràng, cụ thể, có tính thách thức cao, có ảnh hưởng lớn tới quyết định hay định hướng của doanh nghiệp.

Làm việc nhóm có nhiều lợi thế, nhưng mất thời gian tổ chức. Hơn nữa, nhóm phải được quản lý bằng sự quan tâm và kỹ năng của người lãnh đạo nhóm cũng như ban lãnh đạo doanh nghiệp.

Bạn hãy xem xét tính chất, tình huống công việc hiện tại ở lớp học của bạn (hoặc doanh nghiệp của bạn) để quyết định liệu có cần thiết để thành lập nhóm. Nếu câu trả lời là có, bạn hãy bắt đầu thành lập nhóm cho mình.

### **6.7.3. Một số cách thành lập nhóm**

Nhóm được thành lập theo nhiều cách khác nhau. Có thể các cá nhân cùng chịu trách nhiệm về vấn đề chung sẽ tự tổ chức nhóm, hoặc một tổ chức, một nhà quản trị sẽ tổ chức nhóm xoay quanh một mục tiêu đã được xác định.

Thường có những phương pháp thành lập nhóm sau:

- Nhóm được thành lập do có sự phân công: Thông thường với phương pháp này người cấp trên khi giao nhiệm vụ sẽ mời và phân công luôn các thành viên của nhóm. Sau khi nhóm thành lập và ngồi lại với nhau sẽ bầu chọn trưởng nhóm.
- Nhóm được thành lập do tự phát: Nhóm thành lập kiểu này thường là nhóm có các thành viên chung sở thích, cùng yêu thích một công việc nào đó hoặc đôi lúc họ cảm thấy hợp nhau nên tạo thành một nhóm để cùng làm việc hoặc đơn giản chỉ là để giao lưu chia sẻ kinh nghiệm.

Các nhóm này thường hay gặp trong cuộc sống như nhóm yêu nhạc, nhóm nhảy, nhóm lập trình tin học...

- Nhóm thành lập bởi một người điều hành – nhóm trưởng: Nhóm được thành lập khi nhóm trưởng được chỉ định ngay từ đầu, người nhóm trưởng này sẽ được người quản lý chỉ định cho một công việc hoặc một dự án cần hoàn thành trong một thời gian cụ thể. Người trưởng nhóm sẽ có trách

nhiệm đi tìm hoặc chỉ định các thành viên còn lại, thành lập nhóm, xây dựng tiêu chí hoạt động cùng các thành viên và dẫn dắt nhóm hoạt động. Đôi lúc, nhóm trưởng là người đưa ra phát minh, ý tưởng sau đó thành lập nhóm để cùng thực hiện ý tưởng của mình.

- Nhóm thành lập do chuyển đổi: Phương pháp thành lập nhóm này thường có hai hình thức:
- Nhóm thành lập bằng cách chuyển nhóm vừa kết thúc dự án cũ sang dự án mới;
- Nhóm thành lập bằng cách chuyển một tổ làm việc sang thành nhóm.

#### **6.7.4. Các bước thành lập nhóm**

##### **6.7.4.1. Xác định mục tiêu thành lập và công việc cần làm của nhóm**

Trước khi nhóm được thành lập, cần phải xác định mục tiêu của nhóm một cách cụ thể, nếu không xác định được mục tiêu thành lập nhóm rõ ràng và giới hạn về thời gian ngay từ đầu thì nhóm đó sẽ không thể duy trì và hoàn thành tốt công việc, hoặc có thể việc thành lập nhóm sẽ là một sai lầm. Thực tế nhóm được thành lập với những mục tiêu khác nhau:

- Nhóm được thành lập để chia sẻ kinh nghiệm hoặc cùng đam mê một vấn đề gì đó (nhóm câu cá, nhóm thơ, nhóm lập trình tin học, nhóm nhảy...);
- Nhóm được thành lập với nhiều mục tiêu khác nhau: giúp nhau cùng tiến bộ, để được điểm cao, để chia sẻ kinh nghiệm.

**Giới hạn:** Nhằm mục đích cung cấp cho học viên những kiến thức về phát triển nhóm, phạm vi giáo trình này chỉ đề cập đến hoạt động của nhóm trong môi trường doanh nghiệp hoặc cơ sở đào tạo, mục tiêu thành lập nhóm đã được định sẵn.

##### **Xác định công việc cần làm**

Sau khi xác định được mục tiêu lớn nhóm cần hướng tới, căn cứ vào mục tiêu đó trưởng nhóm sẽ chia mục tiêu lớn thành các mục tiêu nhỏ, cụ thể hơn. Để đạt được những mục tiêu đề ra, nhóm cần phân tích xem phải làm những công việc gì và theo những bước cụ thể như thế nào.

Như vậy, sau khi người trưởng nhóm xác định được mục tiêu và công việc cần làm, căn cứ vào đó sẽ xác định được số lượng thành viên cần có và các tiêu chí cho thành viên cụ thể (những người đó sẽ đảm nhiệm những công việc gì, cần phải có chuyên môn, kinh nghiệm và tố chất như thế nào để làm tốt những công việc ấy).

##### **6.7.4.2. Tìm kiếm các thành viên nhóm**

Bên cạnh trưởng nhóm, các thành viên đều là những thành phần rất quan trọng. Chính những thành viên nhóm mới là người triển khai và thực hiện các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu chung (mục tiêu dài hạn) của nhóm.



Một nhóm, dù chỉ tuyển chọn được số lượng “ít” các thành viên nhưng phù hợp vào nhóm sẽ vẫn có khả năng thành công cao hơn một nhóm tuyển được nhiều thành viên nhưng không phù hợp. Giai đoạn chọn và tìm kiếm thành viên là giai đoạn quan trọng, tốn nhiều công sức nhất trong việc xây dựng nhóm.

Các cách tìm kiếm thành viên nhóm:

- Người lãnh đạo chọn nhân viên của mình và mời họ tham gia nhóm;
- Những nhân viên quan tâm đến công việc, tình nguyện đăng kí làm thành viên nhóm;
- Những nhà lãnh đạo quan tâm đến dự án chỉ định các nhân viên có kĩ năng phù hợp và là những người mà họ tin tưởng.

Cả ba cách trên đều có những ưu và nhược điểm trong tuyển chọn thành viên nhóm. Người trưởng nhóm sẽ phải có trách nhiệm làm sao để tìm được ra các thành viên phù hợp cho nhóm theo các cách trên

#### **6.7.4.3. Xây dựng nhóm**

Sau khi có đầy đủ các thành viên, nhóm cần tổ chức họp để các thành viên làm quen và tạo nền nếp làm việc theo nhóm ngay từ giai đoạn bắt đầu thành lập. Đồng thời nhóm cần thống nhất mục tiêu, nguyên tắc, nội quy làm việc chung của nhóm, phân công công việc cho từng thành viên và có biên bản thành lập nhóm cụ thể.

#### **Thiết lập mục tiêu làm việc và quy định làm việc chung của nhóm**

Đây là cách hiệu quả nhất trong việc nâng cao năng lực thực hiện công việc của nhóm. Các mục tiêu sẽ khác nhau tùy theo chức năng hoạt động của từng nhóm. Nhóm cần xem xét mọi khía cạnh của nhiệm vụ hoặc một dự án mà nhóm đảm nhận và thảo luận để xác định mục tiêu chung. Các mục tiêu cụ thể cần đi kèm với tiêu chí đánh giá và được các thành viên trong nhóm xem xét, bổ sung và đạt được sự đồng thuận chung.

Một số lưu ý khi xác định mục tiêu:

- Tất cả các thành viên trong nhóm cần thống nhất khi xác định chính xác mục tiêu mà họ cần hướng tới;
- Các mục tiêu sẽ không được thiết lập cho đến khi bạn thảo luận tất cả các phương thức để thực hiện nhiệm vụ;
- Các mục tiêu được thống nhất trong toàn nhóm và ràng buộc toàn bộ các thành viên;
- Để đạt được kết quả tốt nhất, cần đặt ra các chỉ tiêu đầy thách thức gắn liền với các mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể.

<b>Một số căn cứ thiết lập mục tiêu</b>
<b>Tiến độ công việc</b> Đưa ra thời hạn khả thi nhóm hoàn thành nhiệm vụ.

<b>Trở ngại</b> Phán đoán, dự định một số trở ngại nhóm sẽ gặp phải.
<b>Mức độ ưu tiên</b> Quy định thứ tự các yếu tố cơ bản của dự án phải được hoàn thành.
<b>Các mục tiêu phụ</b> Phân chia các chỉ tiêu và ngân sách thành nhiều nhóm nhỏ hoặc những hạng mục riêng lẻ.
<b>Tầm nhìn</b> Đưa ra những mục tiêu dài hạn có thể đạt được trong tương lai.
<b>Ngân sách</b> Chuẩn bị ngân sách, chú ý đến tiền lương cho nhân viên và các nguồn bổ sung khác.

### **Quy định làm việc**

Sau khi xây dựng, nhóm sẽ thống nhất mục tiêu làm việc chung và đưa ra được các quy định: quy tắc, tiêu chuẩn chung về cách thức làm việc, hành vi ứng xử, quy định thưởng phạt, đánh giá theo nhóm và từng cá nhân.

Để đảm bảo hiệu quả công việc của một nhóm nên có các quy định như: tham gia họp đầy đủ, đúng giờ, chuẩn bị trước khi họp, góp ý mang tính chất xây dựng trong khi họp, đánh giá, thưởng phạt...

### **Phân công công việc và trách nhiệm của từng thành viên**

- 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 dự án 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. Có thể nhận diện các đặc điểm tính cách của các thành viên nhóm khi phân công công việc như sau:

<b>Nhận diện đặc điểm tính cách của thành viên khi giao công việc nhóm</b>
--

<b>CÓ KHẢ NĂNG – MUỐN THỰC HIỆN</b> 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.	<b>MUỐN THỰC HIỆN – KHÔNG CÓ KHẢ NĂNG</b> 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.
<b>CÓ KHẢ NĂNG – KHÔNG MUỐN THỰC HIỆN</b> Không sẵn lòng tìm hiểu hoặc tiếp thu những ý kiến của người khác, và đó thuần túy chỉ là một cá nhân, không phải thành viên trong nhóm, do đó không phải là người nhận nhiệm vụ tốt.	<b>KHÔNG CÓ KHẢ NĂNG – KHÔNG MUỐN THỰC HIỆN</b> Trừ khi việc thiếu năng lực và động cơ làm việc của kiểu người này được khắc phục, thông thường không nên giao việc và nên chuyển họ sang môi trường làm việc khác.

- Trách nhiệm và vai trò của từng người trong nhóm cần được khẳng định để xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ của mỗi thành viên cũng như khả năng hợp tác giữa họ.

Một số nhóm mới thành lập, sự mập mờ về trách nhiệm hay vai trò có thể gây ảnh hưởng đến tâm lý của mỗi thành viên, tạo cho họ cảm giác bị coi thường và đánh giá thấp về khả năng và năng lực giải quyết công việc. Điều này không bao giờ xuất hiện trong các nhóm được tổ chức và phân công rõ ràng về vai trò của các thành viên. Yêu cầu công việc quá nhiều hay quá ít đối với các thành viên cũng có thể gây ra một số vấn đề:

- Nếu nhóm yêu cầu cá nhân quá nhiều, cá nhân đó sẽ cảm thấy trách nhiệm công việc quá lớn, thành viên này đã bị quá tải trong công việc;
- Nếu nhóm yêu cầu cá nhân quá ít, cá nhân đó sẽ cảm thấy bị sử dụng “dưới tầm”, thành viên này cảm thấy không được phát huy hết khả năng.

Một nhóm hoạt động hiệu quả cần tránh để xảy ra tình trạng quá tải hoặc không phát huy hết khả năng của các thành viên. Chúng ta có thể xác định vai trò của từng thành viên trong nhóm:

### **XÁC ĐỊNH CÁC VAI TRÒ CHỦ CHỐT**

<b>Vai trò</b>	<b>Đặc điểm</b>
----------------	-----------------

<b>TRƯỞNG NHÓM</b> Tìm các thành viên mới và xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm	Có óc phán xét tuyệt vời về tài năng và tính cách của các cá nhân trong nhóm; Biết tìm cách khắc phục những yếu kém; Có khả năng thông tin hai chiều xuất sắc; Biết tạo cảm hứng.
<b>NGƯỜI PHẢN BIỆN</b> Bảo vệ và phân tích hiệu quả dài hạn của nhóm	Không bao giờ hài lòng với giải pháp không đạt tới mức độ tốt nhất; Chuyên gia phân tích giải pháp để tìm những yếu kém trong các giải pháp đó; Cương quyết thuyết phục sửa chữa các sai sót; Xây dựng cách thức sửa chữa tốt nhất.
<b>NGƯỜI THỰC HIỆN</b> Bảo đảm động lực và vận hành hiệu quả các hoạt động của nhóm	Lập bảng tiến độ theo phương pháp khoa học Đánh giá và khắc phục các nguy cơ gây chậm trễ so với tiến độ; Có tinh thần dám nghĩ dám làm, thích khẳng định mọi việc; Có khả năng tập hợp sự ủng hộ và khắc phục tư tưởng chủ bại.
<b>NGƯỜI NGOẠI GIAO</b> Theo dõi các mối quan hệ bên ngoài của nhóm	Có khiếu ngoại giao và khả năng đánh giá về các nhu cầu của người khác; Có tính cách tự tin và quyết đoán; Nắm bắt tốt bức tranh tổng thể công việc của nhóm; Thận trọng khi xử lý thông tin bí mật.
<b>ĐIỀU PHỐI VIÊN</b> Tập hợp các công việc của nhóm lại thành một tổng thể	Hiểu các công việc liên hệ với nhau khó khăn như thế nào; Có ý thức tốt về sự ưu tiên; Có khả năng nắm vững ngay một số công việc; Có khả năng duy trì tốt các mối quan hệ nội bộ;

trong một kế hoạch thống nhất	Có khả năng ngăn chặn những rắc rối tiềm ẩn.
<b>NGƯỜI PHÁT KIẾN</b> Duy trì và phát huy khả năng sáng tạo của nhóm	Nhiệt tình, hoạt bát và say mê đưa ra ý tưởng mới; Thích thú và sẵn sàng đón nhận những ý kiến của người khác; Xem khó khăn là cơ hội để thành công trong tương lai hơn là thất bại; Không bao giờ bỏ qua những gợi ý khả thi.
<b>NGƯỜI GIÁM SÁT</b> Bảo đảm tìm kiếm và duy trì các tiêu chuẩn cao.	Chặt chẽ và đôi khi tỏ ra nghiêm khắc trong việc áp dụng những tiêu chuẩn khắt khe đối với nhóm; Đánh giá tốt về kết quả thực hiện của người khác; Không vội vã đánh giá vấn đề theo hình thức; Có khả năng đánh giá tốt cũng như tìm ra thiếu sót của vấn đề.

(Nguồn: Cẩm nang quản lý hiệu quả – Quản lý nhóm – Robert Heller – NXB Tổng hợp TP. HCM – 2006)

Sự xung đột về vai trò có thể xảy ra nếu một cá nhân không đáp ứng được mong đợi của nhóm: Anh ta hiểu điều cần làm nhưng vì những “lý do” nhất định, anh ta không làm được điều đó. Những xung đột đó kéo dài sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và mối quan hệ của anh ta với các thành viên khác trong nhóm.

Mọi xung đột về vai trò cần được giải quyết thông qua sự thương lượng, các cá nhân cần nêu rõ các vấn đề mình đang gặp phải một cách thẳng thắn để cùng tháo gỡ các xung đột về vai trò trong nhóm.

#### **Bốn dạng xung đột vai trò phổ biến:**

- Xung đột vai trò gây ra bởi cá nhân.
- Xung đột vai trò gây ra bởi nhiều người.
- Xung đột giữa cá nhân về một vai trò mà anh ta đang nắm giữ.
- Xung đột của một cá nhân về các vai trò khác nhau của họ

#### **Xây dựng mối quan hệ trong nhóm**

Xây dựng các mối quan hệ nhằm thiết lập và duy trì mối quan hệ giữa tập thể và các cá nhân. Khi xây dựng, các mối quan hệ trong nhóm, trưởng nhóm và thành viên cần làm gì?

### **Lãnh đạo nhóm**

- Khuyến khích các thành viên;
- Tạo sự cân bằng giữa các thành viên;
- Tăng cường giao tiếp giữa nhóm;
- Khuyến khích sự tham gia của các thành viên.

### **Thành viên nhóm**

- Sẵn sàng tham gia các hoạt động nhóm;
- Quan sát và tạo sự cân bằng giữa các khác biệt của bản thân và nhóm;
- Tăng cường giao tiếp với các thành viên khác;
- Chấp nhận sự khích lệ và góp phần khích lệ các thành viên khác.

Lợi ích: Giúp nhóm giữ được sự gắn kết giữa các thành viên, giúp các thành viên hợp tác và hỗ trợ nhau tốt hơn khi giải quyết các công việc.

Mối quan hệ giữa các thành viên được kết nối với nhau phụ thuộc vào độ tuổi, hành vi, nhu cầu, sở thích... Khi các thành viên của nhóm đoàn kết và thống nhất, họ sẽ nâng cao khả năng làm việc với nhau và thúc đẩy mối quan hệ tốt hơn. Thành viên của nhóm có mối quan hệ tốt thường đóng góp cho công việc nhiều hơn, và thể hiện thái độ vui buồn rõ rệt với thành công hay thất bại của nhóm. Trong nhóm này, mọi thành viên thường cảm thấy được tôn trọng, an toàn và quý mến.

Nếu nhóm không xây dựng được các mối quan hệ tốt thì các thành viên sẽ thiếu nhiệt tình trong giải quyết công việc. Kết quả làm việc nhóm sẽ không đạt yêu cầu, dễ dẫn đến việc không hài lòng hoặc thất vọng của mỗi thành viên, dễ xảy ra xung đột, mâu thuẫn, thậm chí xuất hiện đối tượng gây rối trong nhóm.

Ví dụ về thái độ gây rối: Luôn khiêu khích các thành viên khác; Thường xuyên từ chối hợp tác; Dừng dưng khi có việc cần làm gấp; Nói quá nhiều về những chủ đề không quan trọng; Thường xuyên thu hút sự chú ý bằng những hành vi khác thường.

### **Biên bản thành lập nhóm**

Sau khi nhóm được thành lập và thống nhất về cách làm việc (mục tiêu, nguyên tắc, vai trò và trách nhiệm của từng người), để chính thức đi vào hoạt động, nhóm sẽ đưa ra một bản điều lệ trên đó tất cả những điều mà trưởng nhóm và các thành viên đã bàn bạc và nhất trí với nhau. Trong biên bản có sự phân chia trách nhiệm và vai trò của từng người.

## **6.8. Hợp nhóm**

### **6.8.1. Mục đích**

Sau khi nhóm thành lập và đi vào hoạt động, cách thức xây dựng duy trì và phát triển nhóm nhanh nhất là thường xuyên họp nhóm. Họp nhóm giúp các thành viên chia sẻ khó khăn, cùng nhau giải quyết vấn đề gặp phải và tạo dựng mối quan hệ tốt.

### **6.8.2. Các phương pháp họp nhóm**

Những cuộc họp truyền thống thường phải gặp mặt trực tiếp. Nhưng ngày nay, khi công nghệ

thông tin đang phát triển rất nhanh, các cuộc họp mang tính chất gấp gáp trực tiếp ngày ít đi. Thành viên nhóm ở những vùng miền thậm chí là quốc gia khác nhau có thể tham gia họp ở những nơi khác nhau. Có những phương pháp họp nhóm sau:

- ☐ **Họp trực tiếp:** Các thành viên gặp mặt và trao đổi trực tiếp tại một địa điểm cụ thể. Thường áp dụng với các cuộc họp quan trọng cần phải đưa ra quyết định.
  - ☐ **Họp gián tiếp:** Các thành viên không gặp mặt và trao đổi trực tiếp với nhau. Họ ở nhiều nơi khác nhau, sử dụng các loại công cụ để trao đổi thông tin:
- Nói chuyện trực tuyến (Chat, skype)
  - Diễn đàn (forum)
  - Điện thoại
  - Thư điện tử (email)
  - Hội nghị truyền hình (Video Conference)

Họp gián tiếp thường áp dụng cho những cuộc họp ít quan trọng, có tính chất trao đổi thông tin hoặc họp thường kỳ. Mỗi công cụ này đều có ưu nhược điểm khác nhau, nhóm cần cân nhắc khi quyết định sử dụng công cụ gì khi họp. Để cuộc họp đạt hiệu quả cao cần phải kết hợp nhiều công cụ một lúc.

### **6.8.3. Các giai đoạn của cuộc họp**

Thông thường, cuộc họp nhóm phải trải qua 3 giai đoạn.

#### **6.8.3.1. Chuẩn bị cuộc họp**

Trước khi họp chính thức, nhóm cần lên kế hoạch về mục tiêu, người tham dự, địa điểm và chương trình.

#### **Quyết định mục tiêu cuộc họp**

Mỗi cuộc họp có những mục tiêu khác nhau:

- **Cuộc họp nhằm phổ biến thông tin:** Cho phép người tham dự chia sẻ thông tin và có thể điều phối các hoạt động.
- **Cuộc họp nhằm đưa ra quyết định:** Liên quan đến việc thuyết phục, phân tích và giải quyết các vấn đề.

Mục tiêu cuộc họp không phải là nội dung bàn bạc, thảo luận. Mục tiêu của cuộc họp phải là những “sản phẩm” cần phải có ở cuối cuộc họp. Đó có thể là những ý tưởng cho một sản phẩm mới, những giải pháp công việc sẽ được triển khai sau cuộc họp, hoặc phác thảo một kế hoạch, một phương án kinh doanh.

Khi mục tiêu của cuộc họp được xác định, mọi người sẽ tập trung hơn vào thảo luận và tham gia đóng góp ý kiến đúng hướng. Bạn dễ dàng đánh giá cuộc họp hiệu quả hay không bằng cách so sánh thực tế diễn ra với mục tiêu đề ra cuối mỗi cuộc họp (mục tiêu này được ghi rõ ràng trên biên bản họp).

#### **Lựa chọn thành viên tham dự**

Lựa chọn đúng thành viên có vai trò đặc biệt quan trọng, quyết định thành công của cuộc



họp. Lựa chọn thành viên tham dự họp có thể dựa vào chức vụ, vai trò, nhiệm vụ và mức độ liên quan tới vấn đề cần bàn bạc, thảo luận trong cuộc họp.

- Nếu cuộc họp chỉ mang tính chất thông tin, bạn có thể mời nhiều thành viên tham dự.
- Nếu mục tiêu của cuộc họp là giải quyết một vấn đề, phát triển một kế hoạch... số lượng người tham gia nên hạn chế (6 đến 12 thành viên) để có thể tập trung.

Bạn cần chắc chắn đã mời những người ra quyết định chủ chốt và cũng là những người có thể đóng góp cho sự thành công của cuộc họp. Một cuộc họp sẽ là vô nghĩa nếu những người nắm giữ những thông tin cần thiết lại vắng mặt.

### **Lựa chọn địa điểm thích họp**

Căn cứ vào tính chất cuộc họp, nhóm sẽ quyết định địa điểm tổ chức cuộc họp cho thật phù họp và tiến hành đặt chỗ. Để góp phần tạo sự thành công của cuộc họp, nhóm cũng cần quan tâm đến các điều kiện hậu cần phục vụ cho cuộc họp.

Trong các phiên họp, phiên buổi sáng bao giờ cũng có hiệu quả hơn phiên buổi chiều. Bạn có thể tham khảo một số gợi ý trong bảng dưới đây để cân nhắc và đưa ra quyết định địa điểm họp thích họp cho nhóm mình.

### **Chuẩn bị chương trình cuộc họp**

Chương trình cuộc họp là một danh sách những vấn đề được nêu ra để thảo luận. Nó cần ngắn gọn, đơn giản và rõ ràng. Cho dù bản chất của cuộc họp đôi khi không cho phép bạn lên một chương trình cố định, bạn cũng cần phải lập một danh mục các vấn đề hoặc các nội dung cần thiết của cuộc họp. Nội dung đó nên được gửi trước cho các thành viên tham dự vài ngày trước khi cuộc họp diễn ra để họ có thể tham gia cuộc họp tốt hơn.

### **Công tác hậu cần**

Sự thành công của hầu hết của các cuộc họp phần lớn tùy thuộc vào công việc chuẩn bị, như:

- Tài liệu liên quan đến chủ đề cuộc họp;
- Phương tiện ghi chép như giấy và bút;
- Chuẩn bị bảng trắng (giấy trắng khổ rộng) để ghi “nội dung, ý kiến đóng góp” khi các thành viên nhóm làm việc cùng nhau để hình thành và chọn lọc ý tưởng;
- Nếu họp kéo dài, nên bố trí nghỉ giải lao và tiệc trà.

Để chắc chắn tất cả những công việc trên đã được hoàn tất thì cần phải có một bảng liệt kê (check list) các công việc

### **6.8.3.2. Trong cuộc họp**

#### **Xác định các vai trò trong cuộc họp**

Nhóm cần chuẩn bị kỹ lưỡng cho công tác tổ chức, điều hành cuộc họp. Trong một cuộc họp cần có các vai trò:

- Chủ tọa là người điều hành cuộc họp, chịu trách nhiệm giới thiệu các thành viên tham dự họp, dẫn dắt nội dung và có các điều chỉnh khi cần thiết.
- Thư kí là người ghi chép nội dung, diễn biến cuộc họp thành một văn bản gọi

là biên bản họp nhóm. Biên bản họp là căn cứ công nhận tính pháp lý và kết quả cuộc họp.

- Các thành viên tham dự cuộc họp là những thành viên trong nhóm có liên quan đến nội dung cuộc họp.

Đối với một nhóm tự quản nên luân chuyển vai trò chủ tọa, thư ký, phản biện nhóm, càng nhiều càng tốt giữa các thành viên. Việc chia sẻ vai trò của thành viên trong nhóm giúp cuộc họp ngày càng hiệu quả và bớt mệt mỏi.

### **Nội dung của cuộc họp**

- Nêu các chủ đề cần thảo luận: Mở đầu cuộc họp, người điều hành nêu rõ kết quả cần đạt được khi kết thúc buổi họp là gì (ví dụ những ý tưởng để xây dựng kế hoạch triển khai ISO tại công ty, bảng phân công các công việc phải làm sau cuộc họp cho từng thành viên...).
- Người được chỉ định trình bày vấn đề của mình: Các vấn đề trình bày phải được chuẩn bị bằng văn bản hoặc trình chiếu, đảm bảo được gửi cho các thành viên tham gia trước khi họp.
- Các thành viên khác thảo luận và cho ý kiến: Muốn các thành viên chia sẻ ý kiến một cách nhiệt tình, tích cực cần thực hiện tốt quá trình chuẩn bị tài liệu cuộc họp và gửi trước cho các thành viên, đồng thời cần tạo không khí hòa đồng trong cuộc họp để khuyến khích các thành viên đưa ra ý kiến.
- Chốt lại vấn đề cần giải quyết.

### **Một số vấn đề cần chú ý trong cuộc họp**

- Đảm bảo cuộc họp được bắt đầu và kết thúc đúng giờ;
- Chắc chắn rằng tất cả mọi người được tham gia;
- Ai là người điều hành cuộc họp;
- Thường xuyên khuyến khích cho các thành viên phát biểu, nêu ý kiến: Trong cuộc họp nhóm, việc khuyến khích tự do cho tất cả mọi người là điều cần thiết nhưng chỉ nên thực hiện với những người tham gia có mục đích, phương hướng và có năng lực;
- Giữ cho cuộc họp liên tục, không bị gián đoạn:
  - Người tham gia họp không làm việc riêng, nói chuyện riêng.
  - Các công cụ và phương tiện cá nhân như máy tính cá nhân, điện thoại di động nên tắt âm thanh.
- Điều hành cuộc họp đi đúng chủ đề; nếu chủ đề mới, đồng ý hoãn lại chúng cho một cuộc họp nhóm nhỏ khác;
- Biết dừng đúng lúc: Điều thường xảy ra trong những cuộc họp nhóm là dễ có những ý kiến trái ngược nhau về một vấn đề nào đó. Những ý kiến này có thể gây ra tranh luận. Việc tranh luận trong những cuộc họp là rất cần thiết. Người điều hành có thể dành thời gian tranh luận đến nơi đến chốn vì khi cố gắng bảo vệ quan điểm của mình, người ta

thường nghĩ ra những ý tưởng mới và khả thi. Tuy nhiên, những người tham gia tranh luận cũng cần phải biết dừng đúng lúc. Tại một số thời điểm nhất định, việc đưa ra một quyết định là cần thiết và chỉ khi triển khai thực tế mới có thể biết đúng, sai. Biết dừng ở đây còn là sự tôn trọng lẫn nhau trong quá trình tranh luận, tránh những đả kích cá nhân. Một biểu hiện nữa của việc biết dừng đúng lúc là nên để lại những gì tranh luận trong phạm vi cuộc họp, không nên sử dụng những thông tin này để đánh giá người khác sau cuộc họp.

### **Ghi biên bản một cách đầy đủ và chính xác**

Việc ghi biên bản hiệu quả phải tóm lược được các ý kiến nêu ra trong cuộc họp. Sau khi kết thúc một chủ đề, người điều hành cần tóm tắt lại những ý kiến đã thảo luận và những quyết định đã được thông qua để người ghi biên bản ghi nhận được đầy đủ và chính xác nội dung. Với sự hỗ trợ của thiết bị công nghệ thông tin và các phần mềm giúp phát triển tư duy, việc ghi biên bản trong các cuộc họp sẽ hiệu quả hơn rất nhiều vì cách ghi các ý kiến theo sơ đồ trí não sẽ giúp cho việc tổng hợp logic, hệ thống và khoa học hơn.

#### **6.8.3.3. Sau cuộc họp**

- Kiểm tra lại các biên bản và các vấn đề đã chốt;
- Gửi cho tất cả mọi người biên bản họp và bản báo cáo của những người trình bày trong cuộc họp. Có thể gửi bản cứng hoặc gửi mail;
- Theo dõi mốc thời gian đã đặt ra trong buổi họp.

#### **6.8.4. Các nhân tố phá hỏng cuộc họp**

Cuộc họp được tổ chức với mục đích và yêu cầu rõ ràng, tuy nhiên không phải lúc nào các cuộc họp cũng thành công. Sự thất bại của cuộc họp có thể vì những nguyên nhân đơn giản và bất ngờ. Có một số nguyên nhân cơ bản như:

##### ☐ **Một người nói quá nhiều**

Chủ tọa phát biểu quá nhiều hoặc một thành viên nhóm trình bày quan điểm nhưng lan man, không đi vào trọng tâm. Nói quá nhiều là nguyên nhân gây ra sự không hài lòng của các thành viên.

##### ☐ **Bàn quá lâu về một vấn đề**

Trong cuộc họp, một vấn đề được đề bàn bạc quá lâu sẽ gây ra sự mệt mỏi, chán nản của các thành viên dự họp.

##### ☐ **Mơ hồ, bảo thủ hoặc né tránh chủ đề**

Mục tiêu và chủ đề cuộc họp là yếu tố thu hút các thành viên dự họp. Một cuộc họp chắc chắn thất bại nếu không xác định chính xác mục tiêu và chủ đề. Đồng thời, việc tách bạch các chủ đề là yêu cầu cần thiết, tránh lan man từ chủ đề này sang chủ đề khác.

##### ☐ **Tập trung công kích, chê bai người khác vì động cơ cá nhân**

Nếu bạn quá tập trung công kích, chê bai một người, làm người đó bất mãn, các thành viên khác tham gia họp sẽ cảm thấy không hài lòng vì phải “chứng kiến màn hài kịch”. Họ sẽ có cái nhìn và đánh giá không tốt về bạn.

□ **Các thành viên không hoàn thành các mục tiêu công việc làm hoạt động của nhóm bị chậm lại**

Họp là nhằm mục tiêu trao đổi thông tin, kiểm điểm tiến độ thực hiện công việc và mức độ tham gia của các thành viên. Tuy nhiên, khi có những thành viên không hoàn thành công việc, không khí cuộc họp sẽ bị ảnh hưởng và khả năng hoãn họp, ngừng họp có thể xảy ra.

**6.8.5. Xử lý những rắc rối thường gặp của các cuộc họp nhóm**

Có hai loại rắc rối cơ bản là rắc rối do những nguyên nhân khách quan và rắc rối do những nguyên nhân chủ quan:

- Nguyên nhân khách quan có thể gây ra những rắc rối do môi trường, thời tiết, khí hậu hoặc do một số vấn đề khác.
- Nguyên nhân chủ quan thường có yếu tố con người tác động một cách vô tình hoặc hữu ý. Không có phương pháp nào đặc biệt hiệu quả để xử lý các rắc rối, tuy nhiên có thể xử lý những rắc rối bằng các bước cơ bản là:

Bước 1: Xác định bản chất của sự rắc rối. Khi rắc rối xảy ra, cần xác định chính xác bản chất của các rắc rối. Bạn hãy tìm hiểu xem rắc rối cụ thể đó là gì, vì sao lại xảy ra? Vấn đề của sự việc là gì?

Bước 2: Tiếp theo là xác định những nguyên nhân. Có 6 nhóm nguyên nhân cơ bản là:

- Do con người;
- Do nguyên vật liệu;
- Do thiết bị máy móc;
- Do phương pháp làm việc;
- Do công tác lượng hóa, đo lường;
- Do môi trường làm việc.

Bước 3: Khi xác định chính xác các nguyên nhân trên, bạn hãy xác định các giải pháp giải quyết.

**Một số rắc rối thường gặp trong cuộc họp**

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến rắc rối trong cuộc họp như đã đề cập ở trên nhưng nguyên nhân do con người gây ra là thường gặp nhất. Một số rắc rối thường gặp trong cuộc họp do con người như:

• **Thành viên đến muộn**

Khi có thành viên đến muộn, người điều hành cần xác định rõ lý do đến muộn một cách tế nhị. Nếu là một cuộc họp quan trọng thì nên sắp xếp họp vào thời điểm bắt đầu một ngày làm việc để tránh tình trạng đi họp muộn.

• **Thành viên có thái độ tiêu cực**

Người điều hành cần luôn nhấn mạnh lợi ích và tầm quan trọng của các cuộc họp, nên nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hợp tác để đạt được mục tiêu.

- **Thiếu sự đồng thuận giữa các thành viên**

Cuộc họp diễn ra quá lâu mà không đưa ra được giải pháp hoặc đạt được sự đồng thuận vì những lý do khác nhau cũng có thể do các bên chưa hiểu hết về nhau, chưa kịp lắng nghe nhau. Người điều hành nên tóm tắt các ý kiến khác nhau và các thỏa thuận đã đạt được, đưa ra các dẫn chứng cụ thể và nhấn mạnh đến thời hạn và sự khẩn trương. Khi cuộc họp bị gay gắt quá mức, người điều hành có thể dừng cuộc họp để các bên thu thập thêm các thông tin hoặc kiểm chứng lại các vấn đề của mỗi bên.

- **Những cá nhân chống đối**

Sự chống đối có thể do nhiều nguyên nhân khác nhau như do bị tác động (xúi giục), không phục, vấn đề mâu thuẫn cá nhân...

Những sự chống đối này cần được phân loại thành hai đối tượng cơ bản là vô tình hay cố ý. Với mỗi loại, người điều hành cần khéo léo xử lý để đạt được mục tiêu chung của cuộc họp. Nhóm trưởng nên gặp gỡ các thành viên chống đối sau cuộc họp để trao đổi nguyên nhân và chỉ dẫn về cách ứng xử trong cuộc họp.

- **Các thành viên thiếu tận tâm**

Nguyên nhân chính khiến thành viên thiếu tận tâm là do thành viên không hiểu yêu cầu công việc, không kết nối được với nhau và với công việc, do tính chất, do bất đồng quan điểm với nhóm trưởng... Trưởng nhóm cần xác định chính xác các nguyên nhân để có phương pháp xử lý phù hợp...

- **Sự phản kháng của thành viên**

Trong tình huống này người trưởng nhóm cần:

- Tránh sự đối đầu;
- Lắng nghe ý kiến thành viên mà không vội bình luận, thể hiện đã hiểu vấn đề;
- Nhắc nhở nhóm phải học thêm những kỹ năng mới;
- Sau khi xảy ra sự việc vẫn nên quay lại với chương trình và tiếp tục cuộc họp.

## **6.9. Lập kế hoạch hoạt động cho nhóm**

### **6.9.1. Tầm quan trọng của lập kế hoạch**

Lập kế hoạch là một quá trình xác định những mục tiêu và biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó.

Lập kế hoạch cần gắn liền với những công cụ và phương pháp quản lý nhằm giúp bạn đi đúng hướng.

#### **Lập kế hoạch giúp cho nhóm:**

- Hệ thống các vấn đề, công việc cần thực hiện để đưa ra các cách quản lý, có thể dùng đến kinh nghiệm đã có;
- Phối hợp mọi nguồn lực của tổ chức hữu hiệu hơn;
- Tập trung vào mục tiêu và chính sách của tổ chức;

- Nắm vững các nhiệm vụ cơ bản của tổ chức để phối hợp với các quản lý khác;
- Sẵn sàng ứng phó và đối phó với những thay đổi của môi trường bên ngoài;
- Phát triển hữu hiệu các tiêu chuẩn kiểm tra.

#### **6.9.2. Phương pháp xác định nội dung công việc trong lập kế hoạch**

Khi bắt đầu công việc mới, làm thế nào để triển khai công việc đó hoàn hảo? Nếu bạn không có phương pháp để xác định đầy đủ các yếu tố, bạn có thể bỏ sót nhiều nội dung công việc.

AUM VIETNAM

### **Phương pháp xác định nội dung công việc:**

- Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc;
- Xác định nội dung công việc;
- Xác định địa điểm, thời gian thực hiện công việc;
- Xác định cách thức thực hiện công việc;
- Xác định phương pháp kiểm soát công việc;
- Xác định phương pháp kiểm tra công việc;
- Xác định nguồn lực để thực hiện công việc.

#### **6.9.2.1. Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc**

Xác định được yêu cầu, mục tiêu công việc giúp bạn luôn hướng tới trọng tâm của công việc. Khi phải làm một công việc, điều đầu tiên mà bạn phải quan tâm là:

- Tại sao bạn phải làm công việc này?
- Nó có ý nghĩa như thế nào với tổ chức, bộ phận của bạn?
- Nếu bạn không thực hiện chúng thì hậu quả là gì?

Bạn có thể tham khảo nguyên tắc SMART để xác định mục tiêu hành động của nhóm (xem 4.3.)

#### **6.9.2.2. Xác định nội dung công việc**

- Bạn cần xác định nội dung công việc đó là gì? Với nội dung đó thì công việc cần phải làm là gì?
- Hãy chỉ ra các bước để thực hiện công việc được giao. Thông thường, đầu ra của bước công việc trước là đầu vào của bước công việc sau.

#### **6.9.2.3. Xác định thời gian, địa điểm thực hiện công việc** **Địa điểm** thực hiện, bạn phải xác định được:

- Công việc đó thực hiện tại đâu?
- Giao hàng tại địa điểm nào?
- Kiểm tra tại bộ phận nào?
- Kiểm tra những công đoạn nào?

**Thời gian** thực hiện: Công việc thực hiện khi nào, khi nào thì giao, khi nào bắt đầu, khi nào kết thúc...

- Để xác định được thời hạn phải làm công việc, bạn cần xác định được mức độ khẩn cấp và mức độ quan trọng của từng công việc. Bạn có thể tham khảo đồ thị quản lý thời gian theo mẫu dưới đây:

### **Đồ thị quản lý thời gian**



QUAN TRỌNG	CAO		
	THẤP		
		THẤP	CAO
		KHẨN CẤP	

Theo như đồ thì quản lý thời gian, có 4 loại công việc khác nhau:

- Công việc quan trọng và khẩn cấp;
- Công việc không quan trọng nhưng khẩn cấp;
- Công việc quan trọng nhưng không khẩn cấp;
- Công việc không quan trọng và không khẩn cấp. Bạn phải thực hiện công việc quan trọng và khẩn cấp trước. Về **người thực hiện**, bạn phải xác định được:

- Ai làm việc đó?
- Ai kiểm tra?
- Ai hỗ trợ?
- Ai chịu trách nhiệm...?

#### 6.9.2.4. Xác định phương pháp thực hiện công việc

Để xác định phương pháp thực hiện công việc cần nắm rõ các nội dung:

- Tài liệu hướng dẫn thực hiện là gì (cách thức thực hiện từng công việc)?
- Tiêu chuẩn là gì?
- Nếu có mấy móc thì cách thức vận hành như thế nào?

#### 6.9.2.5. Xác định phương pháp kiểm soát công việc

Cách thức kiểm soát sẽ liên quan đến:

- Công việc đó có đặc tính gì?
- Làm thế nào để đo lường đặc tính đó?
- Đo lường bằng dụng cụ, máy móc như thế nào?
- Có bao nhiêu điểm kiểm soát và điểm kiểm soát trọng yếu.

#### 6.9.2.6. Xác định phương pháp kiểm tra công việc

Phương pháp kiểm tra liên quan đến các nội dung sau:

- Có những bước công việc nào cần phải kiểm tra. Thông thường thì có bao nhiêu công việc thì có bấy nhiêu bước phải kiểm tra.
- Tần suất kiểm tra như thế nào? Việc kiểm tra đó thực hiện 1 lần hay thường xuyên (nếu

vậy thì bao lâu một lần?).

- Ai tiến hành kiểm tra?
- Những điểm kiểm tra nào là trọng yếu?
- Trong doanh nghiệp không thể có đầy đủ các nguồn lực để tiến hành kiểm tra hết tất cả các công đoạn, do vậy chúng ta chỉ tiến hành kiểm tra những điểm trọng yếu (quan trọng nhất).
- Điểm kiểm tra trọng yếu tuân theo nguyên tắc Pareto (20/80), tức là những điểm kiểm tra này chỉ chiếm 20 % số lượng nhưng chiếm đến 80 % khối lượng sai sót.

#### **6.9.2.7. Xác định nguồn lực thực hiện**

Nhiều kế hoạch thường chỉ chú trọng đến công việc mà lại không chú trọng đến các nguồn lực mà chỉ có nguồn lực mới đảm bảo cho kế hoạch được khả thi.

Nguồn lực bao gồm các yếu tố:

**Nguồn nhân lực**, bao gồm các nội dung:

- Những ai sẽ thực hiện công việc, họ có đủ trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng, phẩm chất, tính cách phù hợp?
- Ai hỗ trợ? Ai kiểm tra?
- Nếu cần nguồn phòng ngừa thì có đủ nguồn lực con người để hỗ trợ không?

**Nguyên vật liệu/hệ thống cung ứng**, bao gồm các yếu tố:

- Xác định tiêu chuẩn nguyên vật liệu
- Tiêu chuẩn nhà cung ứng;
- Xác định phương pháp giao hàng;
- Thời hạn giao hàng.
- Ngoài ra còn có yếu tố: Tiền bạc; máy móc/công nghệ; phương pháp làm việc.

#### **6.9.3. Các bước lập và theo dõi kế hoạch**

Lập kế hoạch sẽ giúp nhóm đi đúng hướng. Lập kế hoạch sẽ giúp sắp xếp thời gian cho từng công việc thích hợp, đạt được mục tiêu trong khoảng thời gian hoạch định. Bằng thói quen phác thảo kế hoạch làm việc, bạn sẽ có rất nhiều thuận lợi trong việc quản lý thời gian. Mục tiêu chính của bước này là chuẩn bị các điều kiện cho công tác lập kế hoạch được tốt nhất.

### **6.10. Giải quyết vấn đề theo nhóm**

#### **6.10.1. Ý nghĩa**

Quá trình xử lý công việc hao tổn sức lực và tài chính, nếu nhóm có phương pháp và cách tổ chức điều hành phù hợp thì quá trình xử lý công việc đạt hiệu quả cao. Ngược lại, nếu nhóm không tổ chức tốt, quản trị tốt và không có phương pháp thì công việc nhóm khó hoàn thành, tiêu tốn chi phí và thời gian. Nếu giải quyết tốt các vấn đề theo nhóm, nhóm sẽ:

- Công việc nhóm đạt hiệu quả cao;
- Đưa ra những giải pháp sáng tạo tập hợp từ ý kiến của các thành viên;

- Huy động nguồn nhân lực, thu hút mọi người vào công việc;
- Tạo môi trường làm việc thân thiện kích thích các thành viên làm việc hiệu quả;
- Giảm lãng phí, nâng cao hiệu quả lao động và học tập.

Việc ra quyết định theo nhóm là hình thức xác nhận một cách gián tiếp sự đồng thuận giữa những người phải thực thi quyết định.

### **6.10.2. Một số phương pháp giải quyết vấn đề**

#### **6.10.2.1. Vận dụng tư duy sáng tạo để giải quyết vấn đề.**

Sáng tạo là khả năng tưởng tượng dự đoán, phát hiện và thực hiện những ý tưởng mới. Quá trình sáng tạo gồm 5 yếu tố gắn liền nhau:

- Sự chuẩn bị: Xác định rõ vấn đề cần giải quyết. Trong giai đoạn này công việc của nhóm là quan sát, tìm kiếm, thu thập các dữ kiện và ý tưởng.
- Nuôi dưỡng ý tưởng: Nuôi dưỡng những ý tưởng, giải pháp mới lạ ngược lại với những qui phạm đã có. Trong giai đoạn này diễn ra sự xung đột trong tiềm thức giữa những gì đang được chấp nhận, những trật tự đã có sẵn với những điều mới lạ, những khả năng chưa xảy ra.
- Sự bùng sáng: Đây là thời điểm khám phá cần khẩn trương nhận ra và phát triển nó.
- Đánh giá ý tưởng: Những giải pháp hay, những ý tưởng mới cần được thẩm tra, xem xét về ý nghĩa thực tiễn, khả năng thực hiện và kết quả sẽ đạt được...
- Sự tập trung: Tập trung giải quyết vấn đề thông qua việc tìm giải pháp tối ưu và thực hiện nó.

#### **6.10.2.2. Mô hình sáng tạo của Osborn**

Trong mô hình sáng tạo của Osborn, quá trình giải quyết vấn đề gồm 3 giai đoạn là tìm hiểu thực tế, phát triển ý tưởng và đưa ra giải pháp.

Mô hình này giúp mọi người vượt qua những sáng tạo và đổi mới.

- Giai đoạn tìm hiểu thực tế
  - Nhận diện thu thập và phân tích những dữ liệu cần thiết.
  - Xác định vấn đề chung, trọng tâm cần giải quyết, sau đó xác định những vấn đề phụ. Cần tránh nhầm lẫn vấn đề với hiện tượng.
- Giai đoạn tìm ý tưởng
  - Tạo ra những ý tưởng mới cùng những định hướng sau đó phát triển những ý tưởng này bằng cách bổ sung hay kết hợp chúng với các ý tưởng khác nếu thấy cần thiết.
  - Không vội phê bình, chỉ trích ý tưởng mới khi nó vừa được đưa ra. Một người có thể đưa ra nhiều ý tưởng. Không vội đánh giá phê bình các ý tưởng, nếu có thì nên ghi các đánh giá phê bình đó ra giấy.
  - Nhóm càng nghĩ ra nhiều ý tưởng càng có cơ may tìm ra giải pháp hữu hiệu nhất để giải quyết vấn đề.

- Giai đoạn tìm giải pháp
- Nhận diện đánh giá các ý tưởng, các giải pháp, chương trình sơ bộ và cách thức thực hiện chương trình đã lựa chọn.
- Tìm giải pháp dựa vào việc phản biện các ý tưởng, phân tích các ưu điểm nhược điểm, và tìm thêm giải pháp để hạn chế nhược điểm, bổ sung thêm các giải pháp cho ý tưởng đó.
- Nếu có nhiều ý tưởng, giải pháp có khả năng như nhau thì nhóm chọn ra giải pháp khả thi nhất hoặc chọn lựa thống nhất bằng hình thức biểu quyết.

### **6.10.2.3. Phương pháp Brainstorming**

Là một nhóm ý tưởng không hạn chế do một nhóm đưa ra, không có ý kiến phê bình chỉ trích hay đánh giá để tìm ra những ý tưởng mới. Đối với các công ty hay tổ chức lớn, quá trình giải quyết vấn đề được tiến hành theo hai nhóm riêng rẽ: Phát triển ý tưởng và đánh giá ý tưởng.

- Phát triển ý tưởng do những người có trí tưởng tượng phong phú, có khả năng tư duy trừu tượng, có khả năng khái quát hóa cao đảm nhận.
- Đánh giá ý tưởng do những người có óc phân tích, đánh giá sâu sắc và có khả năng phê bình sắc sảo đảm nhận.

**Khi thực hiện phương pháp này cần tuân theo các nguyên tắc cơ bản sau:**

- Loại trừ sự chỉ trích, phê bình: Những người tham gia phải từ bỏ các ý kiến phê bình trong suốt quá trình tìm và phát triển ý tưởng của nhóm.
  - Duy trì bầu không khí hoàn toàn tự do: Các ý tưởng được đưa ra trong bầu không khí càng thoải mái tự do, cởi mở càng tốt. Đồng thời người đề xuất ý tưởng không bị hạn chế về nội dung và không phải chứng minh tính chất đúng đắn cũng như tính hiện thực của ý tưởng. Có nhiều ý tưởng ban đầu trông có vẻ ngớ ngẩn, khác thường nhưng khi thực hiện lại đem lại kết quả vượt trên sự mong đợi.
- Số lượng ý tưởng càng nhiều càng tốt: khi càng có nhiều ý tưởng thì càng có nhiều khả năng tìm được những giải pháp hữu ích.
- Kết hợp và phát huy ý tưởng của người khác: Trong quá trình phát triển ý tưởng, thành viên có thể đưa ra các ý tưởng riêng dựa trên sự phát triển ý tưởng của người khác. Hoặc có thể kết hợp nhiều ý tưởng thành một ý tưởng mới.

Có một số trạng thái tâm lý thường xuất hiện trong khi tiến hành phương pháp brainstorming, chúng ta cần biết để khắc phục, không làm cản trở sự sáng tạo của cá nhân và của toàn nhóm. Dưới đây là một số lời khuyên cần ghi nhớ khi thực hiện:

- Đừng cố tìm một câu trả lời đúng: Tùy theo tầm nhìn và sự hiểu biết của mỗi người mà mỗi vấn đề có thể có nhiều câu trả lời đúng, nên đừng cố tìm một câu trả lời đúng nhất.
- Đừng gượng ép theo logic: Sự hợp lý không phải lúc nào cũng chiếm ưu thế, mà thường có nhiều sự trái ngược giữa tình cảm của con người và nguyên tắc của tổ chức.
- Đừng tuân theo các nguyên tắc một cách cứng nhắc: Nếu muốn đổi mới và cải tiến thì cần biết nghi ngờ và xem xét những giới hạn không rõ ràng đối với tư duy.

- Đừng quá lệ thuộc vào hiện thực: Có nhiều ý tưởng không thực tế nhưng nó có thể trở thành bàn đạp để sáng tạo.
- Đừng cố tránh sự không rõ ràng: Sự sáng tạo có thể bị cản trở bởi sự quá rạch ròi, sáng tỏ.
- Đừng quá lo sợ thất bại: Sự lo sợ thất bại có thể làm tê liệt quyết tâm thực hiện những ý tưởng hay.
- Thêm một chút hồi tưởng: Những trò chơi khôi hài thời thơ ấu sẽ có thể là những gợi ý hay cho hiện tại, hoặc một hình tượng đã bắt gặp ở đâu đó cũng có thể là một điểm trong ý tưởng.
- Tránh tình trạng quá biệt lập: Sự kết hợp chéo giữa các lĩnh vực chuyên môn khác nhau thường rất hữu hiệu trong việc xác định tìm giải pháp.
- Đừng quá quan trọng hóa vấn đề: Sự hài hước, không khí thoải mái làm giảm căng thẳng và thúc đẩy khả năng sáng tạo.
- Luôn luôn sáng tạo bắt đầu bằng ý tưởng mới: bằng cách nuôi dưỡng những ý tưởng nhỏ bé bình thường và biến những ý tưởng ấy thành hiện thực, chúng ta sẽ có thể phát triển và thực hiện những ý tưởng lớn hơn nhiều trong tương lai. Trình tự giải quyết vấn đề theo nhóm

#### **6.10.2.4. Xác định vấn đề**

Trước khi bạn đi tìm hướng giải quyết vấn đề, bạn nên xem xét kỹ thật sự là vấn đề đúng nghĩa hay không, bằng cách tự hỏi: “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu...?” hoặc “Giả sử như việc này không thực hiện được thì...?”

Bạn không nên lãng phí thời gian và sức lực nếu vấn đề không quan trọng.

Tất cả các vấn đề có ảnh hưởng đến bạn không phải lúc nào cũng phải do chính bạn giải quyết. Nếu bạn không có quyền hạn hay năng lực để giải quyết nó, cách tốt nhất là chuyển vấn đề đó sang cho người nào có thể giải quyết.

#### **6.10.2.5. Hiểu vấn đề**

Nếu bạn chưa hiểu rõ nguồn gốc của vấn đề sẽ dẫn đến cách giải quyết sai lệch hoặc vấn đề cứ lặp đi lặp lại. Bạn nên dành thời gian để lấy những thông tin cần thiết liên quan vấn đề cần giải quyết, theo gợi ý sau:

- Mô tả ngắn gọn vấn đề;
- Nó đã gây ra ảnh hưởng gì?;
- Vấn đề xảy ra ở đâu?;
- Lần đầu tiên nó được phát hiện ra là khi nào?;
- Có gì đặc biệt hay khác biệt trong vấn đề này không?

Nếu như bạn dành thời gian để suy nghĩ và trả những gợi ý trên thì chắc chắn bạn sẽ dễ dàng nhận ra và hiểu rõ vấn đề.

#### **6.10.2.6. Xây dựng giải pháp**

Sau khi đã tìm hiểu được gốc rễ của vấn đề, nhà quản lý sẽ đưa ra được rất nhiều giải pháp để

lựa chọn.

Để đảm bảo các giải pháp được thực thi hiệu quả, nhà quản lý cần phải xác định kết quả mong muốn đem lại là gì, ai là người có liên quan, ai là người chịu trách nhiệm chính trong việc thực thi giải pháp, thời gian để thực hiện là bao lâu, những nguồn lực sẵn có khác và đặc biệt là khó khăn có thể gặp phải ...

#### 6.10.2.7. Chọn giải pháp

Đôi khi, yếu tố sáng tạo sẽ giúp nhà quản lý tìm được giải pháp hơn cả mong đợi. Cần lưu ý là một giải pháp tối ưu phải đáp ứng được ba yếu tố:

- Có tác dụng khắc phục giải quyết vấn đề dài lâu;
- Có tính khả thi;
- Có tính hiệu quả.

Bạn có thể tham khảo phương pháp phân tích SWOT dưới đây để lựa chọn giải pháp giải quyết cho vấn đề một cách tối ưu nhất:

Yếu tố	Giải pháp 1	Giải pháp 2	Giải pháp 3
<b>Điểm mạnh</b> (Strengths)			
<b>Điểm yếu</b> (Weaknesses)			
<b>Cơ hội</b> (Opportunities)			
<b>Thách thức</b> (Threats)			

#### 6.10.2.8. Thực thi giải pháp, báo cáo và đánh giá giải pháp

Khi bạn tin mình đã hiểu được vấn đề và biết cách giải quyết nó, bạn có thể bắt tay vào hành động. Kết quả mong muốn từ việc thực thi giải pháp là:

- Công việc hoàn thành đúng tiến độ
- Đúng hiệu quả
- Rút được kinh nghiệm

Sau khi đã thực thi giải pháp, bạn cần kiểm tra và đánh giá cách giải quyết đó có tốt không và có xảy ra những ảnh hưởng không mong đợi nào không. Những bài học rút ra được ở khâu đánh giá sẽ giúp bạn có thêm kinh nghiệm và giảm nguồn lực ở những vấn đề sau.

Có thể bạn sẽ cảm thấy hơi rườm rà nếu làm theo các bước trên. Tuy nhiên, lần đầu tiên áp dụng một kỹ năng mới bao giờ cũng đòi hỏi sự kiên nhẫn và quyết tâm của bạn. Nếu bạn thường xuyên rèn luyện, thì dần dần kỹ năng giải quyết vấn đề sẽ trở thành phản xạ vô điều

kiện. Và đừng quên hướng dẫn cho nhân viên của bạn về kỹ năng này, vì họ chính là cánh tay phải giải quyết vấn đề khi bạn vắng mặt! Giải quyết mâu thuẫn nhóm

### 6.10.3. Một số biểu hiện thường gặp với mâu thuẫn nhóm

Trong quá trình làm việc nhóm, tất yếu sẽ nảy sinh nhiều mâu thuẫn vì nhóm là sự tập hợp của những con người có xuất phát điểm khác nhau với những tính cách, những quan niệm khác nhau. Nguồn gốc mâu thuẫn trong nhóm xuất phát từ các thành viên yêu cầu sự giúp đỡ; giải quyết các vấn đề; kiểm soát các vấn đề; cách làm việc của cá nhân; áp lực thời gian; khối lượng công việc. Cách thức mà các thành viên thông báo, truyền đạt thông tin với thành viên khác (vấn đề giao tiếp) là nguồn gốc sâu xa nhất của mâu thuẫn trong nhóm.

Mâu thuẫn sẽ càng bùng lên khi các thành viên hiếu thắng, công kích lẫn nhau, tránh bị ảnh hưởng của nhau và cố gắng lãnh đạo nhóm.

Khi mâu thuẫn nhóm xảy ra, thông thường các thành viên trong nhóm sẽ phản ứng theo 4 kiểu:

- ☐ Né tránh;
- ☐ Tuân theo;
- ☐ Đòi đầu;
- ☐ Cộng tác.

#### 6.10.3.1. Một số biểu hiện của kiểu phản ứng “Né tránh” đối với mâu thuẫn nhóm

- Giải quyết công việc của mình hơn là cố gắng thay đổi mọi thứ.
- Tránh tiếp xúc với người có quan điểm vững vàng.
- Cách tốt nhất để tránh bị phản đối là không đưa ra ý kiến của mình.
- Cố gắng làm công việc của mình, không quan tâm đến những gì diễn ra xung quanh.

<b>Ưu điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm theo cách “né tránh”</b>	<b>Nhược điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm bằng cách “né tránh”</b>
Mọi người sẽ cho rằng bạn là người chăm chỉ, cẩn trọng; Bạn được coi là người thẳng thắn, nghiêm túc; Bạn không bị dính líu đến những cuộc tranh cãi.	Bạn có rất ít cơ hội đưa ra ý kiến; Bạn bị coi là người không có chính kiến; Mọi người không tin tưởng bạn; Bạn dễ bị nản lòng khi làm việc theo nhóm.

#### 6.10.3.2. Một số biểu hiện của kiểu phản ứng “Tuân theo” đối với mâu thuẫn nhóm

- Tôi sẵn sàng để mọi người làm theo cách của họ nếu nó không gây bất tiện cho tôi;
- Trong những tình huống không quen thuộc, tôi để những người tự tin hơn làm lãnh đạo;
- Ý kiến của tôi về một môi trường làm việc tốt là nơi mọi người đều hợp tác, chấp nhận và



không có mâu thuẫn;

- Chính sách tốt nhất tại công sở là cố gắng làm những gì mà cấp trên yêu cầu.

<b>Ưu điểm của việc “tuân theo” trong cách giải quyết mâu thuẫn nhóm</b>	<b>Nhược điểm của việc “tuân theo” trong cách giải quyết mâu thuẫn nhóm</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mọi người đều yêu quý bạn; Bạn không bị xem là mối đe dọa hoặc là người gây rắc rối;</li><li>• Bạn là một thành viên tốt trong nhóm.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Những người dám nghĩ dám làm sẽ không tôn trọng bạn;</li><li>• Mọi người xem bạn là người “ba phải”;</li><li>• Bạn ít khi đưa ra được nhiều ý kiến;</li><li>• Bạn bị áp lực do sự thiếu quyết đoán của mình.</li></ul>

#### **6.10.3.3. Một số biểu hiện của việc “đôi đầu” khi giải quyết mâu thuẫn nhóm**

- Tôi không ngại trình bày dứt khoát quan điểm nếu tôi cảm nhận rõ ràng về vấn đề đó;
- Tôi được biết đến là người luôn khao khát chiến thắng;
- Nếu mọi người lắng nghe những gì tôi nói, họ sẽ nhận ra tôi luôn luôn đúng;
- Điều quan trọng là cần phải đấu tranh để đưa ra ý kiến của mình;
- Đối với tôi, sự thỏa hiệp là dấu hiệu của sự tàn lụi.

<b>Ưu điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm bằng cách “đôi đầu”</b>	<b>Nhược điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm bằng cách “đôi đầu”</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bạn thường là người chủ động, chịu trách nhiệm trong những tình huống rắc rối;</li><li>• Bạn được xem như một nhà lãnh đạo;</li><li>• Các ý tưởng của bạn luôn được người khác biết tới.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mọi người coi bạn là tự cao;</li><li>• Bạn không phải là người biết lắng nghe;</li><li>• Bạn gây ra nhiều mâu thuẫn;</li><li>• Bạn có xu hướng tạo bè cánh.</li></ul>

#### **6.10.3.4. Một số biểu hiện của kiểu phản ứng “Cộng tác” đối với mâu thuẫn nhóm**

- Giải quyết các mâu thuẫn là một phần tất yếu để đạt được các mục tiêu;
- Tôi học thêm được nhiều điều mới khi lắng nghe ý tưởng của người khác;
- Khi mọi người cùng đóng góp ý tưởng sẽ xuất hiện ý tưởng hay nhất;
- Đừng bao giờ đưa ra một quyết định trước khi mọi người đã bàn bạc và quyết định;
- Nhóm sẽ thực hiện các quyết định tốt hơn là các cá nhân riêng lẻ;
- Những mâu thuẫn lành mạnh sẽ tạo ra những ý tưởng hay hơn;
- Tôi thả làm việc trong nhóm có mâu thuẫn còn hơn là làm việc một mình.

<b>Ưu điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm theo cách “cộng tác”</b>	<b>Nhược điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm theo cách “cộng tác”</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mọi người xem bạn như người lãnh đạo;</li> <li>• Bạn được góp phần phát triển các thành viên trong nhóm;</li> <li>• Bạn luôn đặt vấn đề quan trọng của nhóm lên hàng đầu;</li> <li>• Bạn có thể xây dựng được khối đoàn kết bền vững.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bạn sẽ mất rất nhiều thời gian vào nhiều người;</li> <li>• Đôi khi bạn đánh mất ý tưởng riêng của mình vì quá chú trọng đến người khác;</li> <li>• Sẽ dễ có ý kiến cho rằng bạn là người giả tạo, hèn nhát, xu nịnh lãnh đạo;</li> <li>• Bạn sẽ làm việc kém hiệu quả trong một tổ chức chuyên quyền, độc đoán.</li> </ul>

#### **6.10.4. Biện pháp giải quyết mâu thuẫn nhóm**

Khi mâu thuẫn xảy ra, ta cần giải quyết thế nào?

Một nhóm làm việc phải biết kiềm chế các mâu thuẫn ở mức giới hạn cho phép, tức là các xung đột tích cực thường được khuyến khích và hạn chế các xung đột tiêu cực. Một số biện pháp giải quyết xung đột như sau:

**Chủ động:** Mỗi thành viên cần giải quyết các xung đột nhỏ trước khi nó trở thành xung đột lớn, muốn vậy, mỗi thành viên cần phải thẳng thắn nhìn nhận những vấn đề đang xảy ra một cách nghiêm túc.

**Giao tiếp:** Đưa những người có liên quan trực tiếp đến các xung đột vào việc giải quyết chúng.

**Nghiên cứu:** Tìm kiếm các lý do thực sự trước khi tìm kiếm giải pháp.

**Linh hoạt:** Không để bất kì ai bảo thủ, chỉ chọn một giải pháp trước khi xem xét các giải pháp khác

**Công bằng:** Không để bất kì ai né tránh một giải pháp công bằng bằng cách nấp sau các quy tắc. **Đồng thuận:** Làm cho các thành viên nhóm đồng lòng cùng nhau đấu tranh chống lại các

thể lực bên ngoài chứ không chống lại lẫn nhau.

Khi có mâu thuẫn nhóm, các thành viên cần biết kiềm chế phán xét, thừa nhận sự đóng góp của một cá nhân nào đó, giải quyết vấn đề công bằng và cởi mở. Các thành viên phải được trang bị các kỹ năng cơ bản: hỏi những câu hỏi mở; tập cách nghe chủ động; sử dụng cách giải quyết trực tiếp để giảng hòa với người khác trong những vấn đề mâu thuẫn.

### **6.11. Vấn đề đánh giá hiệu quả làm việc nhóm**

#### **6.11.1. Mục đích việc đánh giá nhóm:**

Để nhóm phát triển, việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhóm và của từng thành viên là phần công việc không thể thiếu. Mục đích của việc đánh giá:

##### **Đối với thành viên:**

- Để từng thành viên thấy được ưu điểm, nhược điểm của bản thân; từ đó phát huy (hoặc cải thiện) những ưu nhược điểm đó;
- Những thành viên có thành tích tốt được ghi nhận và khen thưởng kịp thời;
- Tạo cơ hội để các thành viên bày tỏ quan điểm, suy nghĩ và đề xuất cá nhân;
- Tạo cơ hội để các thành viên hiểu biết hơn về nhau.

##### **Đối với trưởng nhóm:**

- Thấy được kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc của mỗi viên của mỗi thành viên để điều chỉnh công việc cho phù hợp;
- Thấy được kết quả làm việc của thành viên đóng góp vào mục tiêu chiến lược của tổ chức, từ đó có chế độ ưu đãi phù hợp;
- Tìm kiếm được những góp ý đóng góp của mỗi thành viên nhằm phát triển nhóm.
- Khi đánh giá về mức độ thực hiện của nhóm, nên yêu cầu mỗi thành viên cho ý kiến về các chỉ tiêu đã đặt ra đã được xử lý như thế nào. Nếu phương pháp làm việc được cải tiến, các kết quả đó có thực tế hay không.

#### **6.11.2. Đánh giá kết quả làm việc nhóm**

Việc đánh giá kết quả có quyết định trực tiếp tới quyền lợi của các thành viên trong nhóm. Vì thế, việc đánh giá cần phải chính xác và thiết thực. Cần đề ra những tiêu chuẩn rõ ràng, căn cứ vào bản mô tả công việc hoặc đầu mục công việc đã phân công cho các thành viên để đánh giá. Ví dụ:

- Tài chính: Chi phí thực tế; lỗ, lãi so với dự kiến.
- Thời gian: Tiến độ thực hiện so với kế hoạch đã đề ra
- Chất lượng: Tính hiệu quả của công việc, (độ chính xác, độ bền của sản phẩm, uy tín của dịch vụ...)
- Sự tiến triển: Khả năng phát triển tiếp theo

Việc đánh giá kết quả làm việc nhóm có thể được tiến hành theo cách cấp trên đánh giá cấp dưới, nhóm trưởng đánh giá các thành viên và các thành viên đánh giá lẫn nhau.

Phải quán triệt tinh thần xây dựng khi đánh giá kết quả làm việc nhóm. Việc đánh giá là nhằm mục đích thúc đẩy nhóm làm việc hiệu quả hơn, tạo động lực để nhóm làm việc tốt hơn.

Nếu việc đánh giá nhóm không dựa theo những tiêu chuẩn khách quan, chính xác, công bằng, trung thực thì nhóm sẽ có nguy cơ phải đối mặt với hàng loạt mâu thuẫn mới.

## CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP

1. Khái niệm, đặc trưng của nhóm
2. Các giai đoạn phát triển nhóm
3. Cách thức xử trí mâu thuẫn nhóm
4. Một nhóm muốn hoạt động hiệu quả thì phải chú ý đến những điều gì?
5. Khi nào thì chúng ta nên thành lập nhóm? Để thành lập nhóm làm việc thì cần phải tiến hành như thế nào?
6. Những vấn đề phát sinh thường xảy ra trong cuộc họp nhóm là gì? Làm thế nào để cuộc họp nhóm có chất lượng và hiệu quả?
7. Lập kế hoạch giúp ích gì cho hoạt động của nhóm? Nêu các phương pháp lập kế hoạch nhóm?
8. Mâu thuẫn nhóm thường xảy ra khi nào? Những kiểu phản ứng thường xảy ra với mâu thuẫn nhóm?
9. Nêu trình tự các bước giải quyết vấn đề theo nhóm. Phân tích vai trò của trưởng nhóm và các thành viên trong việc lựa chọn giải pháp giải quyết vấn đề theo nhóm. Cho ví dụ minh họa.
10. Khi đánh giá kết quả hoạt động nhóm, cần căn cứ vào những tiêu chí nào? Cho ví dụ minh họa