



[www.ptit.edu.vn](http://www.ptit.edu.vn)

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

**LƯU HÀNH NỘI BỘ**

**BÀI GIẢNG MÔN HỌC**  
**KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM**

**ThS. PHÍ THỊ THÚY NGÀ**  
**(Hiệu chỉnh)**

**HÀ NỘI, 12/2024**

## MỤC LỤC

<b>MỤC LỤC.....</b>	<b>i</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ.....</b>	<b>iii</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU.....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ NHÓM.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Khái niệm và tầm quan trọng của làm việc nhóm.....</b>	<b>2</b>
1.1.1. Khái niệm.....	2
1.1.2. Tầm quan trọng của làm việc nhóm.....	5
<b>1.2. Vai trò của các thành viên và đặc điểm tâm lý nhóm.....</b>	<b>6</b>
1.2.1. Vai trò của các thành viên trong nhóm.....	6
1.2.2. Đặc điểm tâm lý nhóm.....	8
<b>1.3. Các giai đoạn phát triển của nhóm.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4. Nguyên tắc làm việc nhóm.....</b>	<b>12</b>
<b>CÂU HỎI TỰ LUẬN.....</b>	<b>16</b>
<b>TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN.....</b>	<b>17</b>
<b>CHƯƠNG 2. XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Xây dựng và quản lý nhóm hiệu quả.....</b>	<b>18</b>
2.1.1. Xác định mục tiêu.....	18
2.1.2. Lập kế hoạch thực hiện.....	20
2.1.3. Phân công nhiệm vụ.....	23
2.1.4. Đánh giá hiệu quả công việc.....	26
<b>2.2. Duy trì hoạt động giao tiếp trong nhóm.....</b>	<b>29</b>
2.2.1. Kỹ năng giao tiếp trong nhóm.....	30
2.2.2. Kỹ năng lắng nghe trong nhóm.....	33
2.2.3. Kỹ năng phản hồi.....	35
<b>2.3. Kỹ năng giải quyết xung đột trong nhóm.....</b>	<b>36</b>
2.3.1. Quan niệm về xung đột.....	36
2.3.2. Nguồn gốc của xung đột.....	37
2.3.3. Biện pháp giải quyết xung đột.....	39
<b>CÂU HỎI TỰ LUẬN.....</b>	<b>42</b>
<b>TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN.....</b>	<b>43</b>
<b>CHƯƠNG 3. LÃNH ĐẠO NHÓM.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1. Những vấn đề chung về lãnh đạo.....</b>	<b>44</b>
3.1.1. Khái niệm.....	44
3.1.2. Vai trò và phẩm chất cần có của người lãnh đạo.....	45
3.1.3. Phong cách lãnh đạo.....	46

<b>3.2. Một số kỹ năng điều hành nhóm hiệu quả.....</b>	<b>50</b>
3.2.1. Kỹ năng ra quyết định.....	51
3.2.2. Kỹ năng tổ chức cuộc họp.....	55
3.2.3. Kỹ năng tạo động lực cho các thành viên.....	58
<b>CÂU HỎI TỰ LUẬN.....</b>	<b>64</b>
<b>TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN.....</b>	<b>65</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>67</b>

THƯ VIỆN PTIT

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ**

Bảng 2.1. Mô hình ma trận Eisenhower.....	21
Bảng 2.2. Mô hình bản kế hoạch.....	22
Bảng 2.3. Mô hình ma trận RACI.....	25
Bảng 2.4. Bảng đánh giá hiệu quả công việc.....	28
 Hình 3.1. Mô hình quá trình hình thành động lực.....	 59

THƯ VIỆN PTIT

## PHẦN MỞ ĐẦU

Làm việc nhóm không chỉ là một kỹ năng mềm cần thiết mà còn là một yếu tố quan trọng góp phần vào sự thành công cho mỗi cá nhân trong học tập và cuộc sống. John C. Maxwell đã khẳng định “Một cá nhân đơn lẻ có thể tự mình làm nên điều vĩ đại chỉ có trong thần thoại. Rambo hay những vị anh hùng một mình chiến đấu chống lại kẻ thù chỉ là những nhân vật hư cấu, không có thực. Những thành tựu cá nhân thực chất là kết quả làm việc của cả một nhóm, ngay cả Albert Einstein, người đã tạo ra bước đột phá về khoa học thế giới với thuyết tương đối cũng không làm việc một mình. Chính ông cũng khẳng định: “Cuộc sống của tôi và những thành tựu mà tôi đạt được ngày hôm nay là nhờ sự đóng góp của rất nhiều người. Do đó, tôi phải sống và làm việc sao cho xứng đáng với những gì mà họ đã làm cho tôi”.

Ngày nay, chúng ta đang trong một thế giới ngày càng phức tạp và kết nối, khả năng làm việc nhóm đã trở thành một kỹ năng không thể thiếu. Học phần Kỹ năng làm việc nhóm sẽ trang bị cho chúng ta những kiến thức và kỹ năng cần thiết để xây dựng và phát triển nhóm làm việc hiệu quả, từ việc xác định mục tiêu chung, phân công nhiệm vụ, giải quyết xung đột đến việc trở thành một người lãnh đạo tài năng. Thông qua học phần này, chúng ta sẽ được rèn luyện các kỹ năng quan trọng như giao tiếp, hợp tác, giải quyết vấn đề,... và những kỹ năng này sẽ đồng hành cùng chúng ta trong suốt quá trình học tập và làm việc.

Hơn thế nữa, học phần này còn giúp mỗi người hiểu rõ hơn về bản thân, về điểm mạnh, điểm yếu của mình và cách để làm việc hiệu quả cùng với những người khác. Chúng ta sẽ được trải nghiệm những tình huống và học cách ứng phó với những thách thức trong hoạt động nhóm. Cuối cùng, học phần này sẽ giúp chúng ta xây dựng những mối quan hệ bền vững và trở thành một thành viên tích cực trong bất kỳ nhóm nào. Thông qua đó, chúng ta cùng nhau xây dựng một cộng đồng học tập năng động, nơi mọi người có cơ hội chia sẻ kinh nghiệm, học hỏi lẫn nhau và cùng nhau khám phá, phát triển kỹ năng làm việc nhóm để sẵn sàng đối mặt với những thách thức cũng như nắm bắt những cơ hội trong môi trường làm việc hiện đại.

Qua quá trình nghiên cứu và tổng hợp từ nhiều nguồn tài liệu khác nhau, đặc biệt là bài giảng Kỹ năng làm việc nhóm của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, nhóm tác giả đã biên soạn bài giảng này với mục tiêu trang bị cho bạn đọc những kiến thức và kỹ năng cần thiết để thành công trong môi trường làm việc nhóm ngày nay. Hy vọng rằng những kiến thức trong bài giảng sẽ giúp các bạn tự tin hơn khi làm việc nhóm. Mọi đóng góp của các bạn sẽ là nguồn động viên lớn để chúng tôi tiếp tục hoàn thiện bài giảng này.

Trân trọng cảm ơn!

Nhóm biên soạn

## CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ NHÓM

Kỹ năng làm việc nhóm là yếu tố không thể thiếu dù bạn ở bất cứ môi trường nào. Để đạt được thành công trong làm việc nhóm, chúng ta cần hiểu rõ tổng quan về nhóm. Chương này sẽ giúp bạn khám phá ra tầm quan trọng của làm việc nhóm, vai trò của từng thành viên trong nhóm, những đặc điểm tâm lý thường xuất hiện trong nhóm đến các giai đoạn phát triển của một nhóm và nguyên tắc làm việc nhóm. Bằng cách hiểu rõ những nội dung cơ bản về nhóm, chúng ta sẽ tự tin hơn khi tham gia vào bất kỳ nhóm nào và đóng góp tích cực cho thành công của nhóm.

### 1.1. Khái niệm và tầm quan trọng của làm việc nhóm

#### 1.1.1. Khái niệm

##### a) Khái niệm về nhóm

Các bạn có bao giờ tự hỏi tại sao chúng ta lại thường xuyên làm việc theo nhóm? Từ những nhóm bạn thân thiết, nhóm học tập cho đến các tổ chức lớn, sự hiện diện của các nhóm luôn đóng vai trò quan trọng trong cuộc sống của chúng ta. Hãy cùng tưởng tượng một đội bóng đá đang thi đấu, mỗi cầu thủ đóng một vai trò quan trọng, nhưng để giành chiến thắng, họ cần phải phối hợp nhịp nhàng với nhau. Đó chính là sức mạnh của một tập thể và tập thể đó chính là một nhóm. Vậy nhóm có phải đơn thuần là nhiều người tập hợp lại với nhau không? Có rất nhiều khái niệm khác nhau được các chuyên gia, các nhà nghiên cứu đưa ra:

Nhóm là một mô hình tổ chức bao gồm hai hay nhiều cá nhân tương tác và phụ thuộc lẫn nhau nhằm đạt được các mục tiêu cụ thể.

Nhóm là tập hợp những cá nhân có các kỹ năng bổ sung cho nhau và cùng cam kết chịu trách nhiệm thực hiện một mục tiêu chung.

Trên cơ sở các khái niệm về nhóm, có thể nói rằng: *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.*

Trong xã hội luôn tồn tại rất nhiều kiểu nhóm khác nhau: nhóm gia đình, bạn bè, học tập, nghiên cứu, sản xuất, vui chơi,... 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 giá trị riêng, 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. Làm việc nhóm không phải là ỷ lại, dựa dẫm, đùn đẩy hay phó mặc cho các thành viên khác trong nhóm, người có trách nhiệm là người làm việc với tính tự giác và tinh thần kỷ luật cao độ. Họ biết mình cần phải đầu tư thời gian, công sức để hoàn thành nhiệm vụ, thậm chí đôi khi còn phải biết hy sinh “cái tôi” vì thành công chung của cả nhóm. Hơn ai hết, họ hiểu rằng khi một đội bóng chiến thắng, tất cả các thành viên đều chiến

thắng và khi đội bóng bại trận, tất cả họ đều thua.

Mỗi người mang một tính cách, hoàn cảnh, khả năng, kỹ năng, kinh nghiệm khác nhau, nhưng khi đã là thành viên của một nhóm thì phải tuân thủ các quy tắc chung của nhóm. Quy tắc nhóm giúp cho nhóm hoạt động chặt chẽ, gắn kết, thống nhất. Nếu không có quy tắc hoạt động chung, các thành viên trong nhóm thường có xu hướng hành động tự do theo ý muốn cá nhân dẫn đến nhóm hoạt động rời rạc, lỏng lẻo.

Các thành viên trong nhóm được liên kết với nhau thông qua quá trình tương tác qua lại đa chiều, điều này tạo nên sức mạnh tổng hợp của nhóm. Tương tác được biểu hiện thông qua sự trao đổi, trò chuyện, chia sẻ, thông báo, hội họp, thảo luận, thậm chí cả những cuộc tranh cãi, xung đột,... nhằm giải quyết những vấn đề chung của nhóm. Tương tác càng nhiều, các thành viên nhóm càng hiểu nhau hơn, tin tưởng hơn, gắn kết hơn và dễ đạt được sự đồng thuận. Vì vậy chất lượng của sự tương tác là yếu tố quan trọng quyết định thành công của một nhóm.

Bất cứ nhóm nào được thành lập cũng đều có lý do, trong đó mục tiêu chung của cả nhóm chính là lý do hàng đầu để thành lập nhóm hoặc để cuốn hút các cá nhân gia nhập nhóm. Mục tiêu giúp cho nhóm xác định rõ nhiệm vụ cần phải làm và là nguồn năng lượng khơi dậy lòng nhiệt tình, tận tâm của mỗi thành viên. Là thành viên của một nhóm, cần phải cam kết phấn đấu để đạt được mục tiêu chung. Ví dụ đội ngũ phát triển Apple đã tạo ra những sản phẩm công nghệ cách mạng như iPhone, iPad và Mac. Bí quyết thành công của họ nằm ở sự sáng tạo, đổi mới không ngừng và khả năng làm việc nhóm hiệu quả. Hay như nhóm sáng lập Google là Larry Page và Sergey Brin đã cùng nhau xây dựng Google từ một dự án nghiên cứu thành một công ty công nghệ khổng lồ. Sự thành công của họ là nhờ vào khả năng nhìn xa trông rộng, sự sáng tạo và tinh thần khởi nghiệp.

Mỗi nhóm sẽ tập hợp các cá nhân lại với nhau để đạt được mục tiêu chung hoặc mối quan tâm chung. Nhóm có thể thực hiện các hoạt động như dự án hoặc nhiệm vụ cụ thể mà mỗi thành viên đóng góp vào để đạt được mục tiêu đó. Các nhóm thường có quy mô, đặc điểm đa dạng và chúng thường được hình thành trong nhiều lĩnh vực khác nhau như trong học tập, công việc, xã hội hay sở thích cá nhân. Theo đó các nhà nghiên cứu tổng hợp và phân loại thành các nhóm cơ bản sau:

*Theo cấu trúc:* Nhóm được chia ra thành nhóm chính thức và không chính thức. Nhóm chính thức là nhóm được thành lập với mục đích cụ thể và có cấu trúc rõ ràng. Ví dụ nhóm thiết kế mẫu xe ô tô điện mini mới của VinFast, nhóm dược sĩ bào chế loại thuốc mới của công ty dược phẩm. Nhóm không chính thức là nhóm hình thành tự phát, dựa trên mối quan hệ cá nhân và không có cấu trúc rõ ràng. Ví dụ nhóm bạn thân, nhóm tình nguyện, câu lạc bộ thể thao. Trong các tổ chức, giữa các nhóm chính thức cũng có thể xuất hiện những nhóm không chính thức. Ví dụ trong một cơ quan, các nhân viên trong các phòng ban khác nhau có thể tự hình thành nên các nhóm không chính thức để cùng trao đổi, trò chuyện, cùng đi ăn trưa, cùng mối quan tâm, cùng quan điểm bảo vệ quyền lợi cá nhân,...

Như vậy, các nhóm có thể tồn tại chồng chéo lên nhau, và mỗi cá nhân có thể cùng lúc chịu sự ảnh hưởng của nhiều nhóm khác nhau. Trên thực tế, nhiều khi ảnh hưởng của nhóm không chính thức còn mạnh mẽ và rõ nét hơn nhóm chính thức. Vì thế, các nhà quản lý cần nỗ lực để tác động tích cực theo định hướng của tổ chức tới các nhóm.

*Theo quy mô:* Nhóm được chia thành nhóm nhỏ và nhóm lớn. 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 với nhau. 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, bè phái và tự tạo các nhóm nhỏ.

*Theo thời gian:* Nhóm được chia thành nhóm ngắn hạn và nhóm dài hạn. Nhóm ngắn hạn là nhóm tồn tại trong một khoảng thời gian ngắn để thực hiện một dự án hoặc một đề tài nghiên cứu hay một công việc nào đó. Khi dự án hay đề tài nghiên cứu hoàn thành thì nhóm tự tan rã để đi đến các nhóm mới trong tương lai. Nhóm dài hạn là nhóm tồn tại trong một khoảng thời gian dài, điển hình là nhóm gia đình hay nhóm bạn thân.

#### b) Khái niệm về kỹ năng làm việc nhóm

Andrew Carnegie cho rằng “Làm việc nhóm là khả năng làm việc cùng nhau nhằm hướng tới một tầm nhìn chung, nó cũng là khả năng dẫn dắt các cá nhân phấn đấu để đạt được những thành tựu về mục tiêu chung của tổ chức, đây là nguồn nguyên liệu cho phép những người bình thường đạt được các kết quả phi thường”. Nhưng trên thực tế, có những người không hề thích thú với việc bắt tay hợp tác với người khác, không thể hòa hợp với người khác, không biết cách tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp, thậm chí thường gặp phải những rắc rối hay xung đột với các thành viên trong nhóm vì một lẽ họ chưa có kỹ năng làm việc nhóm. Vậy kỹ năng làm việc nhóm là gì?

*Kỹ năng làm việc nhóm là khả năng tương tác giữa các thành viên trong nhóm nhằm phát triển tiềm năng, năng lực của các thành viên và thúc đẩy hiệu quả công việc để đạt mục tiêu chung.*

Kỹ năng làm việc nhóm giống như một bản giao hưởng, nơi mỗi thành viên là một nhạc cụ. Để tạo nên một bản nhạc hoàn hảo, các nhạc cụ phải hòa hợp và bổ trợ cho nhau. Điều này cũng đúng với các thành viên trong một nhóm, kỹ năng làm việc nhóm không chỉ là các cá nhân làm việc cùng nhau, mà còn là khả năng tương tác, thấu hiểu và hỗ trợ lẫn nhau để đạt được mục tiêu chung. Vì vậy, để có được kỹ năng làm việc nhóm thì bắt buộc mỗi cá nhân phải đảm bảo ba yếu tố sau:

*Thứ nhất, là khả năng tương tác với các thành viên khác*

Như John C. Maxwell đã từng nói: “Nhóm phải là nhóm của các cá nhân luôn tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau, tạo động lực cho nhau phát triển. Giữa các cá nhân phải có sự tương tác với nhau như một chuỗi phản ứng hóa học”. Điều này cho thấy tầm quan trọng của sự tương tác trong việc xây dựng và phát triển một nhóm hiệu quả. Sự tương tác không chỉ là trao đổi thông tin, mà còn là việc lắng nghe, thấu hiểu và tôn



trọng ý kiến của người khác.

*Thứ hai, là phát triển được tiềm năng, năng lực của bản thân cũng như của tất cả các thành viên trong nhóm*

Một người được coi là có kỹ năng làm việc nhóm nếu biết cách phát triển tiềm năng và năng lực của chính mình và đồng đội. Môi trường làm việc nhóm là nơi để mỗi thành viên thể hiện, khám phá, tìm hiểu chính mình và những người khác, từ đó biết phát huy những điểm mạnh, hạn chế điểm yếu và hoàn thiện bản thân.

*Thứ ba, là có khả năng thúc đẩy hiệu quả công việc*

Một thành viên tốt luôn đặt hiệu quả công việc lên hàng đầu. Vì vậy, họ sẵn sàng chấp nhận những ràng buộc của nhóm về các quy tắc, quyền hạn, nhiệm vụ, trách nhiệm, cam kết hành động, nỗ lực hết mình để công việc tiến triển và đạt được kết quả mong muốn. Một nhóm không thể thành công nếu như mỗi thành viên không biết tập trung vào hiệu quả công việc mà bị phân tán bởi các yếu tố ngoài lề.

### **1.1.2. Tầm quan trọng của làm việc nhóm**

Ngày nay, với sự phát triển vượt bậc của công nghệ thông tin và trí tuệ nhân tạo (AI), làm việc nhóm không chỉ đơn thuần là một kỹ năng mềm cần thiết mà còn là một yếu tố quyết định sự thành công của cá nhân và tổ chức. Thế giới đang ngày càng trở nên phức tạp và kết nối, đòi hỏi chúng ta phải thích ứng với những thay đổi nhanh chóng, giải quyết những vấn đề đa chiều và làm việc hiệu quả trong một môi trường toàn cầu hóa. Chúng ta có thể làm việc từ xa, kết nối với đồng nghiệp trên toàn thế giới thông qua các công cụ trực tuyến. Khi làm việc nhóm, chúng ta có thể tận dụng tối đa các thế mạnh của từng cá nhân, chia sẻ công việc để đạt được hiệu quả cao hơn. Sự đa dạng về ý tưởng và góc nhìn trong một nhóm làm việc giúp chúng ta tìm ra những giải pháp đột phá cho các vấn đề phức tạp. Làm việc nhóm còn tạo ra một môi trường làm việc năng động, khuyến khích sự hợp tác và gắn kết, từ đó nâng cao tinh thần làm việc của mỗi cá nhân. Bên cạnh đó, nó còn giúp chúng ta rèn luyện các kỹ năng giao tiếp, giải quyết xung đột, lãnh đạo và những kỹ năng vô cùng quan trọng khác trong cuộc sống.

Thực tế cho thấy, trong quá trình làm việc nhóm, không ít thách thức nảy sinh, từ sự khác biệt về quan điểm, cách làm việc, đến vấn đề giao tiếp và phân chia trách nhiệm. Do đó, để làm việc nhóm hiệu quả, mỗi cá nhân cần trang bị những kỹ năng cần thiết như khả năng thấu hiểu, sự linh hoạt trong tư duy hay phong cách làm việc, cùng tinh thần trách nhiệm và đoàn kết. Hiểu rõ tầm quan trọng của làm việc nhóm không chỉ giúp nâng cao hiệu quả công việc mà còn góp phần xây dựng môi trường học tập và làm việc chuyên nghiệp, thân thiện hơn. Có thể thấy, việc làm việc nhóm mang lại nhiều lợi ích cho cả cá nhân và tổ chức.

*Đối với cá nhân*

Thứ nhất, nó giúp mỗi người rèn luyện kỹ năng giao tiếp. Trong quá trình làm việc nhóm, các thành viên cần thường xuyên trao đổi ý kiến, lắng nghe và phản hồi ý kiến của người khác. Điều này giúp cải thiện khả năng diễn đạt, thuyết trình và thuyết

phục của mỗi cá nhân.

Thứ hai, làm việc nhóm giúp mỗi người tự tin hơn khi đưa ra quan điểm cá nhân. Trong một môi trường cởi mở và tôn trọng, mọi người đều có cơ hội được lắng nghe và chia sẻ ý kiến của mình.

Thứ ba, làm việc nhóm là cơ hội để học hỏi từ những người khác. Mỗi thành viên trong nhóm đều có những kiến thức và kinh nghiệm khác nhau, việc làm việc cùng nhau giúp mọi người mở rộng hiểu biết và nâng cao năng lực chuyên môn.

Cuối cùng, làm việc nhóm giúp xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp. Khi làm việc cùng nhau, mọi người sẽ hiểu rõ hơn về nhau, từ đó tạo ra sự tin tưởng và hợp tác.

#### *Đối với tổ chức*

Thứ nhất, nó giúp tăng hiệu suất làm việc. Khi công việc được phân chia cho nhiều người, mỗi người sẽ có trách nhiệm với một phần công việc cụ thể. Điều này giúp giảm bớt gánh nặng công việc cho từng cá nhân và tăng tốc độ hoàn thành nhiệm vụ.

Thứ hai, làm việc nhóm giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực. Khi các thành viên làm việc cùng nhau, họ sẽ có động lực để hỗ trợ và giúp đỡ lẫn nhau. Điều này tạo ra một bầu không khí làm việc vui vẻ, thân thiện và tăng cường tinh thần đồng đội.

Thứ ba, làm việc nhóm giúp tìm ra những giải pháp sáng tạo hơn. Khi nhiều người cùng nhau thảo luận và đưa ra ý kiến, sẽ có nhiều góc nhìn khác nhau được đưa ra, từ đó giúp tìm ra những giải pháp tối ưu nhất.

Cuối cùng, làm việc nhóm giúp xây dựng một môi trường học hỏi liên tục. Khi các thành viên chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức với nhau, tổ chức sẽ không ngừng phát triển và đổi mới.

Làm việc nhóm là một phương pháp làm việc hiệu quả, mang lại nhiều lợi ích cho cả cá nhân và tổ chức. Việc tham gia vào các hoạt động nhóm giúp mỗi cá nhân phát triển toàn diện hơn, còn tổ chức thì đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc. Tuy nhiên, để làm việc nhóm hiệu quả, các thành viên cần có tinh thần hợp tác, tôn trọng ý kiến của nhau và cùng nhau hướng tới mục tiêu chung.

## **1.2. Vai trò của các thành viên và đặc điểm tâm lý nhóm**

### **1.2.1. Vai trò của các thành viên trong nhóm**

Vai trò là tập hợp các chuẩn mực hành vi mà một người nắm giữ một vị trí nhất định trong nhóm cần phải tuân thủ. Hay nói cách khác thì vai trò của cá nhân trong nhóm là khả năng chia sẻ của các cá nhân trong nhóm với việc đảm nhận một vị trí với các yêu cầu nhất định để có thể hoàn thành tốt công việc chung. Vai trò mà cá nhân đó đảm nhận sẽ ảnh hưởng tới hành vi của cá nhân đó trong quá trình làm việc nhóm.

Mỗi người đều có thể đảm nhận cùng lúc nhiều vai trò khác nhau. Chẳng hạn chị A là một Trưởng phòng Marketing, là thành viên của một Câu lạc bộ Yoga và về nhà chị là một người vợ, người mẹ. Hàng ngày, chị A tham gia vào rất nhiều nhóm khác nhau, ở mỗi nhóm chị lại có cho mình một vai trò nhất định. Khi ở công ty, chị A

là trưởng phòng, là người có trách nhiệm, vì thế mà chị A luôn có những nguyên tắc và yêu cầu cao đối với nhân viên của mình. Khi đến Câu lạc bộ Yoga, chị A không đề cao tính chuyên môn, chị là người cởi mở, luôn giúp đỡ và hoà đồng với mọi người. Còn với vai trò một người mẹ, chị A muốn là bạn của con nên luôn lắng nghe, thấu hiểu mọi suy nghĩ của con và đưa ra những lời khuyên hữu ích giúp con có được thành công trong học tập và cuộc sống.

Qua đó chúng ta thấy, vai trò là sự biểu hiện thái độ, hành vi và các giá trị của mỗi người. Vì vậy, để có thể hiểu được những hành vi của từng cá nhân trong từng trường hợp nhất định thì chúng ta cần phải biết được vai trò mà họ đang thực hiện trong nhóm là gì. Mỗi một cá nhân trong một nhóm làm việc sẽ có một vai trò nhất định phù hợp với vị trí mà họ đảm nhận. Ví dụ, một phòng chức năng thông thường sẽ có các vị trí như: Trưởng phòng, phó phòng và các nhân viên. Mỗi vị trí sẽ thực hiện những hành động cụ thể và có những biểu hiện hành vi khác nhau. Có ba kiểu vai trò như sau:

*Vai trò thúc đẩy công việc:* Thành viên nỗ lực hoàn thành công việc có thể đóng vai trò là người khởi xướng, người thực hiện, người thông tin, người làm sáng tỏ, người phân tích, người hỗ trợ,... Đây là những thành viên luôn chủ động, tích cực và có định hướng rõ ràng về mục tiêu của nhóm. Họ đóng vai trò như những động lực, thúc đẩy nhóm tiến về phía trước

Ví dụ: Trong một dự án phát triển sản phẩm mới, người khởi xướng sẽ đưa ra ý tưởng ban đầu về sản phẩm, người thực hiện sẽ đảm nhận việc thiết kế và phát triển sản phẩm, người phân tích sẽ thu thập và phân tích dữ liệu thị trường, còn người hỗ trợ sẽ đảm bảo các tài liệu và nguồn lực cần thiết được cung cấp đầy đủ.

*Vai trò gắn kết mối quan hệ:* Thành viên giữ gìn, củng cố và gắn kết mối quan hệ đóng vai trò là người khuyến khích, người hài hước, người khởi xướng, người tác động, người hòa giải, người chia sẻ, người hỗ trợ, người giải tỏa áp lực,... Những người này đóng vai trò như chất keo gắn kết các thành viên trong nhóm, tạo ra một bầu không khí làm việc hài hòa, thân thiện.

Ví dụ: Trong một nhóm dự án, người hòa giải sẽ giúp các thành viên hiểu rõ quan điểm của nhau và tìm ra tiếng nói chung. Người khuyến khích sẽ động viên các thành viên khi họ gặp khó khăn, còn người tạo không khí vui vẻ sẽ tổ chức các hoạt động nhóm để tăng cường tinh thần đoàn kết.

*Vai trò gây cản trở:* Đây là nhóm người tiêu cực thường đóng các vai trò như người phụ thuộc, người lười biếng, người áp đặt, người gây rối, người chống đối, người chia rẽ, người bắt lỗi,... Mặc dù không ai muốn trở thành người gây cản trở, nhưng trong một số trường hợp, một vài thành viên có thể vô tình hoặc cố ý làm ảnh hưởng đến hiệu quả của nhóm.

Ví dụ: Trong một nhóm dự án, người lười biếng sẽ không hoàn thành phần việc được giao, người bắt lỗi sẽ luôn tìm cách đổ lỗi cho người khác khi có vấn đề xảy ra, còn người gây chia rẽ sẽ cố tình tạo ra những hiểu lầm giữa các thành viên.

Để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả, chúng ta cần khuyến khích các vai

trò tích cực, tạo điều kiện để các thành viên phát huy tối đa khả năng của mình. Hạn chế các vai trò tiêu cực, xử lý kịp thời những hành vi gây ảnh hưởng đến nhóm. Phương pháp tốt nhất để hạn chế những vai trò tiêu cực là đặt ra những quy tắc, quy định chung để các thành viên nhóm tuân theo. Trong trường hợp thành viên giữ vai trò tiêu cực, không chịu thay đổi và tuân thủ quy tắc thì nhóm không nên tiếp tục dung nạp thành viên đó.

### **1.2.2. Đặc điểm tâm lý nhóm**

Để hiểu về tâm lý nhóm, chúng ta cần hiểu một cách khái quát về tâm lý, đó 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, hiểu về những người khác và từ đó có những ứng xử phù hợp để được thành công hơn trong cuộc sống và trong công việc. Các nhà khoa học nghiên cứu hiện tượng tâm lý con người dựa trên hai đối tượng là cá nhân và nhóm xã hội. Trong khuôn khổ tài liệu này, chúng ta chỉ đề cập đến một số hiện tượng tâm lý nhóm để phần nào hiểu được những hành vi mà các thành viên trong một nhóm có thể thực hiện. Có thể thấy tâm lý nhóm là một lĩnh vực nghiên cứu hấp dẫn, khám phá cách suy nghĩ, cảm xúc và hành vi của con người khi họ trở thành một phần của một nhóm. Khi con người kết nối với nhau, họ tạo ra một thực thể xã hội phức tạp, nơi các tương tác giữa các cá nhân ảnh hưởng lẫn nhau, tạo nên những hiện tượng tâm lý độc đáo. Nắm bắt được những hiện tượng tâm lý nhóm giúp chúng ta ứng xử phù hợp và sẵn sàng ứng phó hiệu quả trước bất kỳ tình huống hay hoàn cảnh nào có thể xảy ra trong nhóm.

#### **a) 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. Nói cách khác, đó là quá trình lây lan từ người này sang người khác một cách tự nhiên và vô thức dẫn đến sự đồng nhất về cảm xúc và hành vi. Trong cuộc sống, chúng ta thường gặp các hiện tượng tâm lý xã hội như tâm trạng vui vẻ, hạnh phúc, hưng phấn hay căng thẳng, lo âu, thậm chí hoảng loạn, quá khích trong các nhóm người. Sở dĩ một nhóm cùng xuất hiện một dạng cảm xúc nhất định là do sự lây lan giữa các thành viên trong nhóm. Cơ chế hình thành các hiện tượng tâm lý chung đó được gọi là cơ chế lây lan.

Cơ chế lây lan tâm lý được biểu hiện dưới hình thức dao động từ từ và bùng nổ. Hiện tượng giao động từ từ là quá trình một sự kiện, hành động ban đầu chưa gây chú ý nhiều nhưng dần dần nó tạo ra một hiệu ứng lan tỏa và gây ảnh hưởng đến suy nghĩ, hành vi của người khác thông qua quá trình giao tiếp và bắt chước. Ví dụ, một ứng dụng mới ra mắt, ban đầu chỉ có một số người biết đến và sử dụng nhưng qua các bài đánh giá, chia sẻ trên mạng xã hội, ứng dụng này dần trở nên phổ biến và được nhiều người tải về. Còn hiện tượng bùng nổ là tình trạng tâm lý căng thẳng cực độ dẫn đến mất kiểm soát hành vi, thường xảy ra trong đám đông hoặc các tình huống hỗn loạn. Khi đó, con người dễ bị cuốn theo cảm xúc chung, hành động một cách bốc đồng và không suy nghĩ. Ví dụ, trong trường hợp hỏa hoạn hoặc thiên tai, người dân có thể hoảng loạn, xô đẩy nhau để thoát ra, dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng hơn.

Qua cơ chế lây lan tâm lý, có thể thấy nguyên nhân dẫn đến những cảm xúc lây lan rất đa dạng, nó xuất phát từ cảm xúc tích cực hoặc tiêu cực của một hay nhiều người trong nhóm. 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 lan rộng sẽ tàn phá cuộc sống của con người.

Lây lan tâm lý là một hiện tượng phổ biến trong nhóm, được diễn ra trong quá trình giao tiếp giữa các cá nhân với nhau hoặc giữa cá nhân với nhóm và có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả làm việc nhóm. Hiểu rõ về cơ chế và nguyên nhân của hiện tượng này, chúng ta có thể chủ động quản lý và tận dụng nó để đạt được những mục tiêu cá nhân và mục tiêu nhóm.

#### b) Dư luận trong nhóm

Dư luận trong nhóm là những nhận định, đánh giá, bình luận của đa số thành viên trong nhóm về một vấn đề, sự kiện hoặc hành vi diễn ra trong quá trình làm việc nhóm. Dư luận này có thể được hình thành từ những thái độ, hành vi, của các thành viên trong nhóm hoặc từ các yếu tố bên ngoài tác động vào nhóm. Dư luận hình thành dựa trên quá trình giao tiếp, tương tác giữa các thành viên trong nhóm. Khi một sự kiện, hành vi xảy ra, các thành viên sẽ có những phản ứng, đánh giá khác nhau. Nếu những phản ứng này tương đồng và được nhiều người chia sẻ, chúng sẽ dần trở thành dư luận của nhóm.

Có hai loại dư luận, đó là dư luận chính thức và 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 hay công bố của người lãnh đạo.

Dư luận có thể có những tác động tích cực hoặc tiêu cực đến suy nghĩ, thái độ và hành vi của các thành viên trong nhóm. Ví dụ, khi một thành viên làm việc không hiệu quả, dư luận trong nhóm có thể cho rằng người này lười biếng và không đáng tin cậy. Điều này sẽ ảnh hưởng đến mối quan hệ của người đó với các thành viên khác và làm giảm động lực làm việc của cả nhóm. Vì vậy, mọi người muốn tạo được dư luận tốt thì phải có những thái độ, hành vi tốt, ngược lại, người có những biểu hiện trái với chuẩn mực sẽ phải hứng chịu “búa rìu” của dư luận.

Dư luận trong nhóm đóng vai trò quan trọng, tác động mạnh mẽ đến suy nghĩ, thái độ và hành vi của các thành viên trong nhóm. Lãnh đạo nhóm cần hiểu rõ cơ chế hình thành và tác động của dư luận để có thể điều chỉnh và định hướng dư luận theo hướng tích cực, góp phần xây dựng một môi trường làm việc hiệu quả và đoàn kết.

#### c) Áp lực nhóm

Áp lực có thể được tạo ra từ phía nhóm hoặc 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 phụ thuộc vào nhận thức của từng người nên một vấn đề có thể là áp lực đối với người này nhưng lại là động lực đối 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 khi 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,... Từ các nhân tố này, 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 nhóm. Nhóm có thể sử dụng các hình thức thưởng, phạt nhằm điều chỉnh hành vi của các thành viên. Với một số người, áp lực nhóm có thể có những tác động tích cực khi đặt họ vào tình thế cần phải nỗ lực hết mình, tăng cường sức mạnh bản thân để hoàn thành công việc, thậm chí trong tình huống khó khăn, nguy nan, áp lực nhóm có thể giúp họ tạo ra kết quả phi thường. Ngược lại, với một số người khác, áp lực nhóm khiến họ cảm thấy nặng nề, khó chịu, căng thẳng, mệt mỏi, chán nản gây ảnh hưởng xấu đến kết quả công việc hoặc không thể hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Như vậy, có áp lực tích cực và áp lực tiêu cực. Áp lực tích cực như nguồn động viên, thúc đẩy cá nhân cố gắng hết mình để đạt kết quả tốt. Ví dụ, một vận động viên cảm thấy áp lực khi phải thi đấu trước một khán đài đông nghìn người, nhưng chính áp lực này lại giúp họ thi đấu tốt hơn. Ngược lại, áp lực tiêu cực gây ra căng thẳng, lo lắng, ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc và sức khỏe. Ví dụ, một nhân viên mới vào làm cảm thấy áp lực khi phải hoàn thành một dự án quan trọng trong thời gian ngắn, điều này có thể khiến họ mắc sai lầm và làm giảm hiệu quả công việc.

Áp lực nhóm là một yếu tố phổ biến trong công việc và cuộc sống. Nó có thể vừa là động lực vừa là trở ngại. Là thành viên của một nhóm, cần phải chấp nhận và sẵn sàng đón nhận những áp lực có thể xảy ra. Thay vì chống lại áp lực nhóm, chúng ta nên điều hòa các mối quan hệ, công việc và cuộc sống, tăng cường thương lượng và lập kế hoạch để kiểm soát tình trạng mất cân bằng, giải tỏa áp lực cho chính mình.

### **1.3. Các giai đoạn phát triển của nhóm**

Sự hình thành nhóm thường bắt nguồn từ mục tiêu của nhóm nhưng nó có phát triển được hay không còn phụ thuộc vào những hoạt động của các thành viên trong nhóm. Bất kỳ một cá nhân nào muốn phát triển cũng phải trải qua một quá trình tìm hiểu, học hỏi, điều chỉnh và dần hoàn thiện bản thân. Nhóm cũng vậy, nó cũng phải trải qua các giai đoạn nhất định mà trong đó các hành vi cá nhân sẽ quyết định sự thành công hay thất bại của nhóm. Tác giả Bruce W. Tuckman (Mỹ) là người đầu tiên đưa ra mô hình năm giai đoạn phát triển nhóm được sử dụng rộng rãi từ năm 1965 cho đến nay. Ông nói rằng tất cả các giai đoạn này đều cần thiết và không thể tránh khỏi để một nhóm phát triển, đối mặt với các thách thức, giải quyết vấn đề, tìm ra giải pháp, lập kế hoạch công việc và mang lại kết quả. Mô hình này không chỉ tập trung vào vai trò của người trưởng nhóm mà còn nhấn mạnh vai trò quan trọng của từng thành viên trong nhóm.

*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 đều mang đến nhóm một 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, do mọi thứ còn mới lạ nên mọi người vẫn còn giữ thái độ e dè, gượng gạo, thận trọng, ít chia sẻ và mối quan hệ giữa các thành viên nhóm vẫn rời rạc nên các

thành viên tìm kiếm ở người trưởng nhóm sự chỉ đạo và hướng dẫn cụ thể.

Trong giai đoạn hình thành, vai trò của người trưởng nhóm là tạo không khí thoải mái, xây dựng mối quan hệ, xác định mục tiêu và phân công công việc ban đầu cho các thành viên. Vai trò của các thành viên là tìm hiểu về nhóm, làm quen với các thành viên khác và sẵn sàng tham gia các hoạt động của nhóm.

*Giai đoạn bão táp:* Đây là giai đoạn khó khăn và phức tạp nhất vì xung đột, 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. Từ 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 nguyên tắc và tạo tinh thần hợp tác thì nhóm rất dễ tan rã. Đây là giai đoạn đối mặt với những xung đột trong nội bộ nhóm, các thành viên thường không thể tập trung vào công việc để hướng đến mục đích chung, tuy nhiên họ cũng bắt đầu hiểu nhau hơn.

Trong giai đoạn bão táp, vai trò của người trưởng nhóm là lắng nghe, thấu hiểu thành viên để tìm ra giải pháp cho các xung đột, xây dựng sự đồng thuận và thiết lập rõ ràng các quy tắc làm việc cho nhóm. Vai trò của các thành viên là đưa ra ý kiến của mình, lắng nghe ý kiến của người khác và sẵn sàng thỏa hiệp.

*Giai đoạn chuẩn hóa:* Sau những cuộc tranh luận sôi nổi và không ít bất đồng trong giai đoạn hình thành, nhóm dần bước vào giai đoạn chuẩn hóa. Chính những khác biệt ban đầu đã trở thành chất xúc tác, giúp các thành viên hiểu rõ hơn về nhau, từ đó điều chỉnh hành vi và tìm kiếm 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. Giai đoạn này, hoạt động nhóm dần đi vào ổn định, bắt đầu có sự cởi mở, chia sẻ, tin tưởng, hợp tác giữa các thành viên. Đây là mốc quan trọng của sự liên kết nhóm. Các thành viên bắt đầu tìm thấy sự hòa hợp, làm việc ăn ý và cùng nhau hướng tới mục tiêu chung.

Trong giai đoạn chuẩn hóa, vai trò quan trọng của người trưởng nhóm là tăng cường sự gắn kết, củng cố mối quan hệ, rà soát, điều chỉnh quy tắc và khuyến khích sự tham gia của các thành viên. Vai trò của các thành viên là tuân thủ các quy tắc chung, tích cực tham gia vào các hoạt động của nhóm và hỗ trợ lẫn nhau.

*Giai đoạn thành công:* Các thành viên cảm thấy tự do, thoải mái, an toàn khi trao đổi quan điểm với nhau. Mối quan hệ giữa các thành viên trở nên gắn bó, khăng khít, sự liên kết ngày càng chặt chẽ. 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 trong giai đoạn này. Cả nhóm có thể tự hào về kết quả mà nhóm đã đạt được cùng nhau.

Trong giai đoạn thành công, vai trò của người trưởng nhóm là đánh giá và khen thưởng những đóng góp của từng thành viên, hỗ trợ các thành viên và đưa ra những mục tiêu cao hơn để nhóm không ngừng phát triển. Vai trò của thành viên là đóng góp tối đa vào thành công của nhóm, sáng tạo và luôn sẵn sàng học hỏi cái mới.

*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 giai đoạn kết thúc, vai trò của người trưởng nhóm là đánh giá quá trình làm việc của nhóm và kết quả đạt được, có thể tổ chức một buổi lễ để ghi nhận những đóng góp của các thành viên và hỗ trợ thành viên chuyển sang nhiệm vụ mới. Vai trò của thành viên là đóng góp vào việc đánh giá kết quả, chia sẻ kinh nghiệm và chuẩn bị cho những nhiệm vụ mới trong tương lai.

Mô hình năm giai đoạn phát triển nhóm của Bruce W. Tuckman đã cho chúng ta hiểu rõ hơn về quá trình hình thành và phát triển của một nhóm. Tuy nhiên, thực tế không phải nhóm nào cũng trải qua năm giai đoạn trên. Có nhóm vừa mới hình thành đã tan rã, có nhóm đang giai đoạn hoạt động ổn định cũng có thể bị dừng, có nhóm cùng lúc trải qua nhiều giai đoạn đan xen nhau. Bởi vì trong cuộc sống mọi thứ đều không ngừng thay đổi và phát triển, nguy cơ luôn tiềm ẩn, những xung đột có thể xảy ra bất cứ lúc nào. Bằng cách hiểu rõ vai trò của trưởng nhóm và vai trò của các thành viên trong từng giai đoạn cụ thể của quá trình phát triển nhóm, tất cả sẽ cùng làm tốt nhất vai trò của mình để tìm được sự đồng thuận và nhóm sẽ gặt hái được thành công.

#### **1.4. Nguyên tắc làm việc nhóm**

Một đất nước phải thiết lập thể chế, hiến pháp hay một tổ chức phải xây dựng những bản nội quy, quy định, quy tắc và một nhóm cũng cần phải có những chuẩn mực nhất định, ở đây chúng ta gọi là những nguyên tắc nhóm. Xét về khái niệm, từ “nguyên tắc” phù hợp với quy mô và đặc trưng nhóm. Nguyên tắc là những tiêu chí mang tính chuẩn mực về hành vi cá nhân và hành vi nhóm được cả nhóm chấp nhận và tuân theo. Cụ thể hơn, nguyên tắc hoạt động của nhóm là những chỉ dẫn cho các thành viên thấy cần phải làm việc và ứng xử với nhau như thế nào, điều gì nên và điều gì không nên. Mỗi nhóm đều thiết lập một tập hợp các tiêu chí chuẩn mực làm nên bản sắc riêng của nhóm. Chẳng hạn như việc tuân thủ giờ giấc, sử dụng trang phục, quy trình công việc, bảo mật thông tin, cam kết về lòng trung thành, thái độ biểu hiện,...

Việc xây dựng và tuân thủ các nguyên tắc mang lại những lợi ích thiết thực cho cả nhóm. Các nguyên tắc chung như một sợi dây vô hình kết nối các thành viên, tạo nên một môi trường làm việc đoàn kết, nơi mọi người cảm thấy được tôn trọng và thuộc về một tập thể. Bên cạnh đó, nguyên tắc còn giúp nâng cao hiệu quả làm việc trong nhóm, khi mỗi thành viên đều rõ ràng về vai trò và trách nhiệm của mình, công việc sẽ được phân chia hợp lý, tránh tình trạng chồng chéo. Điều này giúp tiết kiệm thời gian và đảm bảo tiến độ công việc. Chẳng hạn, trong một nhóm sinh viên làm bài tập lớn, nguyên tắc “phân công công việc rõ ràng” giúp mỗi người tập trung vào phần việc của mình, tránh tình trạng một người làm quá nhiều, người khác lại làm quá ít. Ngoài ra, các nguyên tắc còn đóng vai trò như một “bộ luật” chung, giúp giải quyết các xung đột một cách khách quan và công bằng. Khi xảy ra bất đồng, nhóm có thể cùng nhau tham khảo các nguyên tắc đã thống nhất để đưa ra quyết định cuối cùng. Việc tuân thủ các nguyên tắc còn góp phần tạo ra một văn hóa làm việc tích cực, nơi



mọi người cùng nhau phấn đấu vì mục tiêu chung. Điều này không chỉ giúp nhóm đạt được thành công mà còn tạo ra một môi trường làm việc vui vẻ và năng động.

Để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả, chúng ta cần tuân thủ một số nguyên tắc cơ bản như:

*Xác định rõ mục tiêu chung:* Mục tiêu chung chính là kim chỉ nam định hướng cho mọi hoạt động của nhóm. Một mục tiêu rõ ràng, cụ thể và được tất cả thành viên đồng thuận sẽ tạo ra động lực và sự gắn kết cao.

*Phân công công việc hợp lý:* Mỗi thành viên trong nhóm đều có những sở trường và khả năng khác nhau. Việc phân công công việc dựa trên những điểm mạnh này sẽ giúp tận dụng tối đa tài năng của từng người, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc của cả nhóm.

*Giao tiếp cởi mở:* Mọi thành viên nên được khuyến khích chia sẻ ý kiến, lắng nghe và tôn trọng quan điểm của nhau. Một không khí giao tiếp cởi mở giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mọi người cảm thấy thoải mái để đưa ra ý kiến và đóng góp. Khi có bất đồng quan điểm, việc lắng nghe và thấu hiểu sẽ giúp nhóm tìm ra giải pháp tốt nhất.

*Đúng hạn:* Việc tuân thủ thời gian đã thống nhất là một biểu hiện của sự tôn trọng đối với bản thân, đối với nhóm và đối với công việc. Khi mọi thành viên đều đến đúng giờ và hoàn thành công việc đúng hạn, tiến độ công việc sẽ được đảm bảo, tránh tình trạng trì hoãn và gây ảnh hưởng đến kết quả chung.

*Trách nhiệm:* Mỗi thành viên trong nhóm đều có trách nhiệm với phần việc được giao. Tinh thần trách nhiệm cao sẽ giúp công việc được hoàn thành đúng tiến độ và chất lượng. Khi một thành viên không hoàn thành nhiệm vụ, điều đó sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ nhóm.

*Tôn trọng sự khác biệt:* Mỗi người đều có những điểm mạnh, điểm yếu và quan điểm riêng. Việc tôn trọng sự khác biệt sẽ giúp nhóm trở nên giàu có về ý tưởng và sáng tạo hơn. Khi mọi người được lắng nghe và tôn trọng, họ sẽ cảm thấy được đánh giá cao và sẵn sàng đóng góp hết mình cho nhóm.

*Luôn sáng tạo:* Thế giới luôn thay đổi và các vấn đề cũng vậy, để luôn đi đầu, nhóm cần không ngừng học hỏi và sáng tạo. Việc tìm kiếm những cách làm mới, những công cụ mới sẽ giúp nhóm nâng cao hiệu quả làm việc và thích ứng với những thay đổi của môi trường.

Các nguyên tắc trên chỉ là một số gợi ý để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả. Tùy thuộc vào từng ngữ cảnh và đặc điểm của nhóm, các nguyên tắc cụ thể có thể khác nhau. Tuy nhiên, điều quan trọng là mọi thành viên trong nhóm đều hiểu rõ và cùng nhau nỗ lực để tuân thủ các nguyên tắc đã thống nhất. Khi làm được điều đó, nhóm sẽ đạt được những kết quả vượt trội và mỗi thành viên sẽ có những trải nghiệm làm việc bổ ích.

Bên cạnh những nguyên tắc tích cực đã được đề cập, trong quá trình làm việc nhóm, chúng ta cũng dễ dàng nhận thấy sự tồn tại của những “nguyên tắc ngầm” mang

tính tiêu cực. Những nguyên tắc này, mặc dù không được ghi rõ ra, nhưng lại có ảnh hưởng sâu sắc đến hiệu quả làm việc và sự gắn kết của nhóm. Một số các nguyên tắc ngầm tiêu cực thường gặp như:

- Việc thay đổi quyết định liên tục của người trưởng nhóm sẽ tạo ra sự bất ổn và khiến các thành viên mất niềm tin vào quyết định của trưởng nhóm. Điều này không chỉ làm giảm hiệu quả làm việc mà còn gây ra sự hoang mang và mất đoàn kết.
- Nhóm thường xuyên họp không đúng giờ, một số thành viên vắng mặt và thụ động, ít tương tác khi nhóm thảo luận sẽ làm lãng phí thời gian của mọi người, khiến tiến độ công việc bị chậm trễ. Khi cuộc họp không mang lại hiệu quả, các thành viên sẽ cảm thấy mất động lực và không còn hào hứng với công việc.
- Các thành viên không chịu lắng nghe ý kiến của nhau, điều đó sẽ dẫn đến xung đột và cản trở quá trình tìm ra giải pháp tối ưu. Một môi trường làm việc thiếu sự lắng nghe sẽ khiến các thành viên cảm thấy không được tôn trọng và không muốn đóng góp ý kiến của mình.
- Thành viên đổ lỗi cho nhau khi gặp khó khăn là một hành vi tiêu cực, phá hủy tinh thần đồng đội và làm giảm khả năng hợp tác của nhóm. Thay vì tìm cách giải quyết vấn đề, những người có hành vi này thường tìm cách né tránh trách nhiệm của bản thân.
- Thành viên làm việc riêng trong giờ làm việc nhóm, hành động này thể hiện sự thiếu tôn trọng đối với nhóm và công việc chung. Nó không chỉ làm giảm hiệu quả làm việc mà còn gây ra sự phân tán và làm mất tập trung của các thành viên khác.

Để hiểu rõ hơn về việc áp dụng các nguyên tắc làm việc nhóm, chúng ta cùng xem một ví dụ cụ thể trong hoạt động nhóm của sinh viên khi làm bài tập lớn:

- *Nguyên tắc tích cực:*
  - Tất cả thành viên nhóm đều hiểu rõ mục tiêu chung của nhóm;
  - Nhóm phân chia công việc và trách nhiệm rõ ràng cho từng thành viên;
  - Mọi thành viên giao tiếp cởi mở, tôn trọng ý kiến của nhau;
  - Nhóm họp thường xuyên, các thành viên tham gia họp nhóm đầy đủ, đúng giờ;
  - Tất cả thành viên hoàn thành nhiệm vụ và giao nộp báo cáo đúng hạn.
- *Nguyên tắc tiêu cực:*
  - Nhóm họp không đúng giờ, thành viên nhóm có thể thường xuyên đến muộn hoặc không tham gia vào các cuộc thảo luận, họp nhóm;
  - Một số thành viên không đóng góp ý kiến xây dựng nhóm, bỏ mặc nhóm;
  - Thành viên không hoàn thành phần việc được giao đúng yêu cầu hoặc đúng hạn.

Làm việc nhóm không chỉ đơn thuần là sự kết hợp của nhiều cá nhân, mà còn là một quá trình tương tác, hợp tác và cùng nhau hướng tới mục tiêu chung. Để quá trình này diễn ra hiệu quả và thành công, việc xây dựng và tuân thủ các nguyên tắc chung là

điều vô cùng quan trọng.

Bước đầu tiên để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả là cùng nhau thống nhất các nguyên tắc chung trong buổi họp đầu tiên. Mọi thành viên trong nhóm đều có quyền đóng góp ý kiến, chia sẻ quan điểm của mình để xây dựng nên một bộ quy tắc chung của nhóm. Việc cùng nhau tham gia vào quá trình xây dựng này sẽ giúp mọi người cảm thấy được tôn trọng và có trách nhiệm hơn với những quy định đã đặt ra.

Sau khi đã thống nhất được các nguyên tắc, điều quan trọng tiếp theo là mỗi thành viên trong nhóm đều phải nỗ lực tuân thủ. Việc tuân thủ các nguyên tắc không chỉ thể hiện sự tôn trọng đối với nhóm mà còn giúp tạo ra một môi trường làm việc ổn định và hiệu quả. Khi mọi người đều làm theo những gì đã thống nhất, công việc sẽ diễn ra suôn sẻ và ít xảy ra xung đột.

Tuy nhiên, các nguyên tắc không phải là những quy định cứng nhắc mà cần phải có sự linh hoạt trong quá trình áp dụng. Trong quá trình làm việc, chúng ta sẽ gặp phải những tình huống mới, những vấn đề phát sinh mà các nguyên tắc hiện tại chưa đề cập đến. Lúc này, nhóm cần điều chỉnh các nguyên tắc để phù hợp với tình hình thực tế. Việc điều chỉnh này cần được thực hiện một cách dân chủ, dựa trên sự thống nhất của toàn bộ nhóm.

Để đảm bảo rằng các nguyên tắc đang được thực hiện hiệu quả, việc khuyến khích sự phản hồi từ các thành viên là vô cùng quan trọng. Tất cả thành viên đều được tạo điều kiện để chia sẻ những khó khăn, vướng mắc mà họ gặp phải trong quá trình làm việc, cũng như đưa ra những gợi ý để cải thiện các quy định hiện tại. Sự phản hồi này sẽ giúp nhóm kịp thời điều chỉnh và hoàn thiện các nguyên tắc, đảm bảo chúng luôn phù hợp và hiệu quả.

Việc xây dựng và tuân thủ các nguyên tắc chung là một quá trình liên tục và đòi hỏi sự tham gia tích cực của tất cả các thành viên trong nhóm. Bên cạnh những nguyên tắc tích cực, chúng ta cũng cần nhận biết để tránh những nguyên tắc ngàng tiêu cực. Khi mọi người cùng nhau nỗ lực, chúng ta sẽ xây dựng được một môi trường làm việc hiệu quả, nơi mà mọi người đều cảm thấy được tôn trọng, được lắng nghe và cùng nhau hướng tới mục tiêu chung.

Tóm lại, trong chương này, chúng ta được cung cấp một cái nhìn tổng quan về khái niệm, vai trò của các thành viên, đặc điểm tâm lý nhóm và các giai đoạn phát triển cũng như nguyên tắc làm việc của nhóm. Nội dung nhấn mạnh đến tầm quan trọng của làm việc nhóm và cung cấp những kiến thức cơ bản để hiểu rõ hơn về hoạt động của nhóm. Việc nắm vững những kiến thức này sẽ giúp mỗi cá nhân trở thành một thành viên tích cực và đóng góp vào sự thành công của nhóm.

## CÂU HỎI TỰ LUẬN

1. Hãy chỉ ra các yếu tố cần thiết để một cá nhân có thể tham gia nhóm? Có phải nhóm càng đông thì hiệu quả công việc của nhóm càng cao không?
2. Hãy kể tên các vai trò chính của các thành viên trong nhóm. Giải thích tại sao việc xác định rõ vai trò của từng thành viên lại quan trọng đối với sự thành công của nhóm?
3. Làm thế nào để ứng dụng hiệu quả hiện tượng “lây lan tâm lý” để tạo ra một bầu không khí làm việc tích cực và thúc đẩy tinh thần đồng đội trong nhóm?
4. Dựa vào các giai đoạn phát triển của nhóm, hãy đề xuất một số hoạt động cụ thể để giúp nhóm vượt qua giai đoạn “bão táp” một cách hiệu quả.
5. Hãy chỉ ra cách để xây dựng các nguyên tắc làm việc nhóm rõ ràng và hiệu quả, đồng thời đảm bảo sự đồng thuận của tất cả các thành viên? Cho ví dụ minh họa.

THƯ VIỆN PTTH

## **TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN**

1. Dựa vào đoạn video/tình huống giảng viên cung cấp, phân tích vai trò của các thành viên trong nhóm đó. Họ đã làm gì/họ cần làm gì để có nhóm làm việc hiệu quả?
2. Trong một dự án nhóm, một thành viên luôn tỏ ra tiêu cực và không muốn hợp tác. Các thành viên còn lại trong nhóm nên có những hành động như thế nào để giải quyết tình huống này?
3. Dựa vào hoạt động mà nhóm vừa trải nghiệm, hãy xác định vai trò của mỗi thành viên khi tham gia hoạt động đó. Bài học nào được rút ra để mỗi thành viên có thể làm tốt hơn trong vai trò của mình?
4. Nhóm của bạn đang làm việc trong một dự án có thời hạn rất ngắn. Áp lực để hoàn thành công việc đang ngày càng tăng. Làm thế nào để nhóm có thể duy trì hiệu quả làm việc và tránh tình trạng căng thẳng quá mức?
5. Nhóm được giao thực hiện một dự án, một thành viên trong nhóm luôn làm việc riêng lẻ và không chia sẻ thông tin với các thành viên khác. Nhóm sẽ làm gì để giải quyết tình huống này?

THƯ VIỆN PHẬT

## CHƯƠNG 2. XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

Trong thời đại công nghệ phát triển như hiện nay, nơi công việc và cuộc sống ngày càng trở nên đan xen, làm việc nhóm không còn là một lựa chọn mà đã trở thành một yêu cầu tất yếu. Với sự phát triển chóng mặt của công nghệ, các dự án ngày càng phức tạp và đòi hỏi sự kết hợp đa dạng các kỹ năng nên không phải nhóm nào cũng đạt được hiệu quả như mong đợi. Để thành công trong một thế giới luôn vận động, các nhóm làm việc cần phải không ngừng đổi mới, thích ứng và tối ưu hóa hiệu suất. Vậy làm thế nào để tổ chức và duy trì sự gắn kết các thành viên làm việc ở những địa điểm khác nhau hay làm thế nào để tận dụng tối đa các công cụ và nền tảng trực tuyến để tăng cường hiệu suất làm việc nhóm? Chương này sẽ trang bị cho bạn những kiến thức và các kỹ năng cần thiết để xây dựng, quản lý và duy trì một nhóm làm việc hiệu quả.

### 2.1. Xây dựng và quản lý nhóm hiệu quả

Xây dựng và quản lý một nhóm hiệu quả là yếu tố cốt lõi quyết định thành công của mọi tổ chức. Khi một nhóm được thành lập, muốn nhóm hoạt động hiệu quả và đạt được mục tiêu chung, việc xác định rõ mục tiêu, lập kế hoạch chi tiết, phân công nhiệm vụ hợp lý và đánh giá hiệu quả công việc là vô cùng quan trọng. Đây cũng chính là các công việc cần thực hiện trong quy trình làm việc của bất cứ một nhóm nào. Trong phần này, chúng ta sẽ đi sâu vào từng khía cạnh trên, khám phá những nguyên tắc và kỹ năng cần thiết để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả.

#### 2.1.1. Xác định mục tiêu

Trong bối cảnh mọi sự thay đổi diễn ra nhanh chóng như hiện nay, đòi hỏi các tổ chức và cá nhân phải không ngừng thích nghi và đổi mới. Để thành công, chúng ta cần một bản đồ rõ ràng chỉ dẫn hướng đi. Xác định mục tiêu chính là việc vẽ nên bản đồ đó, giúp chúng ta định hướng, tập trung và đạt được những kết quả mong muốn. Mục tiêu càng đúng đắn và có được sự đồng tình của tất cả các thành viên càng tạo động lực mạnh mẽ cho nhóm, khiến nhóm liên kết chặt chẽ, phối hợp ăn ý để chèo lái con thuyền đưa nhóm nhanh đến đích. Ngược lại, mục tiêu mơ hồ, không phù hợp, thiếu thực tế khiến nhóm hoạt động rời rạc, bấp bênh, khó khả thi.

Tuy nhiên, không phải cứ xác định được mục tiêu là chúng ta có thể tin chắc sự thành công. Quan trọng hơn là mục tiêu được xác định như thế nào chứ không phải mục tiêu là gì. Để việc xác định mục tiêu thực sự có hiệu quả, chúng ta cần tuân thủ nguyên tắc SMART:

S - Specific (Cụ thể): Mục tiêu phải rõ ràng, không mơ hồ

M - Measurable (Đo lường được): Có những chỉ số cụ thể để đánh giá

A - Achievable (Khả thi): Có khả năng thực hiện, phù hợp với khả năng của nhóm

R - Realistic (Thực tế): Có đủ điều kiện thực tế để thực hiện mục tiêu

T - Time-bound (Có thời hạn): Có thời gian bắt đầu và kết thúc rõ ràng.

Ví dụ: Trung tâm đào tạo kỹ năng mềm có khóa học “Kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong công việc” và muốn tăng số lượng học viên đăng ký trong tháng tới.

*Áp dụng nguyên tắc SMART:*

<b>Yếu tố</b>	<b>Ý nghĩa</b>	<b>Nội dung</b>
S	Specific (Cụ thể)	Tăng số lượng học viên đăng ký khóa học “Kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong công việc” của Trung tâm đào tạo kỹ năng mềm lên 50 học viên
M	Measurable (Đo lường được)	Tăng từ 20 học viên lên 50 học viên, số lượng học viên đăng ký mới sẽ được đo lường qua hệ thống quản lý học viên của trung tâm
A	Achievable (Khả thi)	Mục tiêu này hoàn toàn khả thi nếu trung tâm lên kế hoạch chi tiết để thực hiện các hoạt động marketing hiệu quả như: - Tổ chức các buổi hội thảo trực tuyến miễn phí về chủ đề giao tiếp - Tạo các video ngắn chia sẻ cách giao tiếp trên mạng xã hội - Cộng tác với các công ty để tổ chức các buổi workshop nội bộ - Chạy quảng cáo trên các nền tảng mạng xã hội
R	Realistic (Thực tế)	Trung tâm đã có đội ngũ giảng viên chất lượng, chương trình học hấp dẫn và cơ sở vật chất hiện đại. Ngoài ra, nhu cầu học kỹ năng giao tiếp của người đi làm hiện nay rất cao
T	Time-bound (Có thời hạn)	Trung tâm đặt mục tiêu tăng số lượng học viên trong vòng 1 tháng tới (từ ngày 01/5 đến ngày 31/5)

*Ý nghĩa của việc xác định mục tiêu theo nguyên tắc SMART:*

- Giúp nhóm thấy đích cần phải đến, không bị lạc lối trên hành trình
- Là thước đo để đánh giá thành công, giúp nhóm biết mình đã đi được bao xa và cần điều chỉnh gì
- Giúp nhóm tập trung nguồn lực, tránh lãng phí và tăng hiệu quả làm việc
- Tạo ra động lực mạnh mẽ cho mọi thành viên khi mục tiêu rõ ràng và khả thi
- Tạo ra sự gắn kết, giúp mọi người cùng hướng tới một mục tiêu.

Xác định mục tiêu không chỉ là công việc của người trưởng nhóm mà cần có sự tham gia của toàn bộ thành viên trong nhóm. Điều này giúp các thành viên hiểu rõ mục tiêu, cảm thấy được tôn trọng và có trách nhiệm hơn. Trên thực tế, mỗi thành viên đều có những mục tiêu cá nhân, để đạt được mục tiêu chung của nhóm, chúng ta cần tìm ra điểm giao nhau giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu nhóm. Khi mục tiêu cá nhân được gắn kết với mục tiêu chung, mọi người sẽ có động lực làm việc cao hơn. Việc xác định mục tiêu chung theo nguyên tắc SMART là một bước quan trọng để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả. Bằng cách đặt ra những mục tiêu cụ thể, đo lường được, khả



thì, thực tế và có giới hạn thời gian sẽ giúp nhóm dễ dàng đạt được thành công.

### **2.1.2. Lập kế hoạch thực hiện**

#### **a) Phương pháp lập kế hoạch 5W1H**

Shibamoto Hidenori, là nhà quản lý của một hệ thống kinh doanh, ông nói rằng: “Kế hoạch là “sơ đồ” hay nói cách khác là “các lộ trình” của dự án. Chính vì vậy, nếu kế hoạch không tốt sẽ không thể đạt được thành quả một cách thuận lợi”. Do đó, sau khi xác định rõ mục tiêu, công việc tiếp theo của nhóm là xây dựng một kế hoạch chi tiết để thực hiện được mục tiêu đã đề ra. Phương pháp 5W1H là công cụ hữu hiệu giúp chúng ta trả lời đầy đủ các câu hỏi cần thiết để có một lộ trình hoàn chỉnh cho việc thực hiện mục tiêu:

- What (Cái gì?): Cụ thể công việc cần phải làm là gì?
- Why (Tại sao?): Mục tiêu của kế hoạch? Tại sao cần làm việc này?
- Who (Ai?): Ai sẽ thực hiện công việc? Ai là người chịu trách nhiệm? Có ai liên quan đến công việc này không?
- When (Khi nào?): Mỗi công việc sẽ bắt đầu và kết thúc khi nào?
- Where (Ở đâu?): Công việc sẽ được thực hiện ở đâu? Tìm nguồn hỗ trợ ở đâu?
- How (Như thế nào?): Công việc được thực hiện bằng cách nào?

#### **b) Tầm quan trọng của phương pháp 5W1H**

Phương pháp 5W1H là một công cụ lập kế hoạch đơn giản nhưng vô cùng hiệu quả. Nó giúp chúng ta:

Tạo ra một khung sườn rõ ràng, để phân tích vấn đề một cách hệ thống, từ đó đưa ra những quyết định chính xác. Ví dụ: Khi muốn tổ chức một sự kiện, việc trả lời các câu hỏi 5W1H sẽ giúp chúng ta hình dung rõ ràng từ khâu lên ý tưởng, chọn địa điểm, đến việc mời khách và chuẩn bị chương trình.

Xác định rõ mục tiêu bằng cách trả lời câu hỏi “Tại sao”, sẽ giúp chúng ta hiểu rõ mục tiêu cuối cùng của việc thực hiện kế hoạch. Điều này giúp chúng ta có động lực và định hướng rõ ràng trong quá trình thực hiện. Ví dụ: Khi muốn giảm cân, câu trả lời cho câu hỏi “Tại sao” có thể là “Để có một sức khỏe tốt hơn và tự tin hơn”.

Việc trả lời các câu hỏi còn lại như “Cái gì”, “Ai”, “Khi nào”, “Ở đâu”, “Như thế nào” giúp chúng ta phân chia công việc thành các nhiệm vụ nhỏ hơn, xác định rõ người thực hiện, thời gian hoàn thành và các nguồn lực cần thiết. Từ đó, chúng ta có thể phân bổ tài nguyên một cách hiệu quả nhất. Ví dụ: Khi muốn viết một bài báo, việc trả lời các câu hỏi 5W1H sẽ giúp chúng ta xác định chủ đề, thu thập thông tin, lên dàn ý và sắp xếp thời gian viết bài.

Theo dõi tiến độ thực hiện kế hoạch một cách dễ dàng. Nếu có bất kỳ thay đổi nào xảy ra, chúng ta có thể điều chỉnh kế hoạch một cách linh hoạt. Ví dụ: Khi xây dựng một ngôi nhà, việc lập kế hoạch chi tiết theo 5W1H sẽ giúp chúng ta theo dõi tiến độ thi công, phát hiện và giải quyết các vấn đề phát sinh một cách kịp thời.

Cải thiện kỹ năng giao tiếp khi trình bày ý tưởng hoặc báo cáo kết quả, chúng ta



sẽ truyền đạt thông tin một cách rõ ràng, súc tích và dễ hiểu.

Mọi thành viên trong nhóm hiểu rõ được vai trò và trách nhiệm của mình, từ đó tăng cường sự hợp tác và làm việc hiệu quả hơn.

Qua đó, có thể thấy phương pháp 5W1H là một công cụ hữu ích giúp chúng ta suy nghĩ, lập kế hoạch chi tiết và đạt được mục tiêu một cách hiệu quả. Nó không chỉ áp dụng trong công việc mà còn có thể sử dụng trong cuộc sống hàng ngày để giải quyết các vấn đề để đạt được những thành công. Tuy nhiên, kế hoạch không phải là một cái gì đó cứng nhắc. Cuộc sống luôn thay đổi và kế hoạch đôi khi cũng cần phải điều chỉnh cho phù hợp. Khi kế hoạch không đạt được kết quả như mong đợi, chúng ta có thể xem xét lại và rút ra bài học kinh nghiệm để làm tốt hơn trong tương lai.

#### c) Cách thức lập kế hoạch theo phương pháp 5W1H

5W1H là một công cụ hữu ích để chúng ta có thể lập kế hoạch chi tiết cho mọi mục tiêu, từ công việc cá nhân đến các dự án lớn. Để áp dụng phương pháp 5W1H một cách hiệu quả, chúng ta cần tuân thủ các bước sau:

- Bước 1. Xác định mục tiêu rõ ràng theo nguyên tắc SMART
- Bước 2. Phân tích công việc thành các nhiệm vụ nhỏ, sắp xếp theo thứ tự ưu tiên

Để thực hiện tốt nhất cho bước 2, chúng ta có thể sử dụng ma trận Eisenhower để hiểu rõ mức độ quan trọng và khẩn cấp của từng nhiệm vụ. Nhờ đó, chúng ta có thể biết được nhiệm vụ nào cần ưu tiên giải quyết ngay, nhiệm vụ nào có thể lên kế hoạch thực hiện sau, tránh việc bị quá tải bởi các nhiệm vụ không quan trọng hoặc không khẩn cấp.

**Bảng 2.1. Mô hình ma trận Eisenhower**

Ma trận Eisenhower	KHẨN CẤP	KHÔNG KHẨN CẤP
QUAN TRỌNG	(1) LÀM NGAY	(2) LÊN KẾ HOẠCH
KHÔNG QUAN TRỌNG	(3) ỦY QUYỀN/XEM XÉT	(4) BỎ QUA/TRÌ HOÃN

(Nguồn: Internet)

Ví dụ: Chia mục tiêu thành các nhiệm vụ nhỏ và sắp xếp theo thứ tự ưu tiên để thực hiện chiến dịch tăng số lượng học viên đăng ký khóa học “Kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong công việc” của Trung tâm đào tạo kỹ năng mềm trong tháng tới.

*Áp dụng ma trận Eisenhower:*

Ma trận Eisenhower	KHẨN CẤP	KHÔNG KHẨN CẤP
QUAN TRỌNG	Chuẩn bị nội dung cho hội thảo trực tuyến tuần 1	Xây dựng kế hoạch nội dung cho các video trong cả tháng
KHÔNG QUAN TRỌNG	Trả lời các email của khách hàng về những câu hỏi không liên quan trực tiếp	Nghiên cứu về các xu hướng mới trong đào tạo kỹ năng mềm (không liên quan trực tiếp)

	đến khóa học	đến chiến dịch hiện tại)
--	--------------	--------------------------

*Giải thích cho từng nhiệm vụ trên ma trận Eisenhower*

- Góc phần tư 1: Hội thảo cần được tổ chức ngay trong tuần đầu để tạo đà cho chiến dịch, nội dung phải được chuẩn bị kỹ lưỡng để thu hút người tham gia.
  - Góc phần tư 2: Đây là một nhiệm vụ quan trọng để đảm bảo tính nhất quán và hiệu quả của các video, nhưng không cần phải hoàn thành ngay lập tức.
  - Góc phần tư 3: Những email này cần được trả lời, nhưng không phải là ưu tiên hàng đầu so với các hoạt động marketing chính.
  - Góc phần tư 4: Đây là một nhiệm vụ có thể được thực hiện sau khi chiến dịch marketing kết thúc.
- Bước 3. Trả lời đầy đủ các câu hỏi 5W1H cho mỗi nhiệm vụ
  - Bước 4. Lập bảng kế hoạch chi tiết

Tạo một bảng để tổng hợp các thông tin về từng nhiệm vụ, bao gồm đầy đủ các câu hỏi 5W1H. Có thể sử dụng kết quả từ việc phân loại nhiệm vụ vào các ô của ma trận Eisenhower ở bước 2 để lên kế hoạch cụ thể cho từng nhiệm vụ. Để lập bảng kế hoạch chi tiết, có thể sử dụng các phần mềm quản lý công việc như Trello, Asana, Microsoft Teams hoặc đơn giản là một bảng tính Excel.

**Bảng 2.2. Mô hình bản kế hoạch**

What (Cái gì?)	Why (Tại sao?)	Who (Ai?)	When (Khi nào?)	Where (Ở đâu?)	How (Như thế nào?)
Nhiệm vụ 1					
Nhiệm vụ 2					
Nhiệm vụ ..					

Ví dụ: Lập kế hoạch chi tiết thực hiện các hoạt động marketing hiệu quả để tăng số lượng học viên đăng ký khóa học “Kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong công việc” từ 20 lên 50 học viên trong vòng 1 tháng từ 01/5 đến 31/5 của Trung tâm đào tạo kỹ năng mềm.

*Áp dụng phương pháp 5W1H*

What (Cái gì?)	Why (Tại sao?)	Who (Ai?)	When (Khi nào?)	Where (Ở đâu?)	How (Như thế nào?)
Tổ chức hội thảo trực tuyến	Để thu hút khách hàng tiềm năng, giới thiệu khóa học và tạo tương tác	Bộ phận Marketing	Tuần 1 (01-08/5)	Nền tảng Zoom	Chuẩn bị nội dung hấp dẫn, mời chuyên gia khách mời, quảng bá trên các kênh social media

Tạo video ngắn	Để tăng độ nhận diện thương hiệu và cung cấp thông tin hữu ích về khóa học	Bộ phận Marketing	Tuần 2-4 (15/5 - 31/5)	Các nền tảng: Facebook, Instagram, TikTok	Sản xuất 3 video/tuần, mỗi video dài 2-3 phút, chia sẻ các mẹo giao tiếp đơn giản, dễ hiểu
Cộng tác tổ chức workshop	Để tiếp cận khách hàng mục tiêu trực tiếp và tạo ấn tượng tốt về khóa học	Bộ phận Marketing & Đối ngoại	Tuần 3 (15-22/5)	Tại các công ty đối tác	Liên hệ các công ty có nhu cầu đào tạo, thiết kế chương trình workshop phù hợp, chuẩn bị tài liệu
Chạy quảng cáo	Để tiếp cận khách hàng tiềm năng một cách rộng rãi	Bộ phận Marketing	Cả tháng (01-31/5)	Facebook, LinkedIn	Lựa chọn đối tượng mục tiêu phù hợp, thiết kế quảng cáo hấp dẫn, theo dõi hiệu quả và tối ưu hóa

- **Bước 5. Theo dõi và điều chỉnh kế hoạch**

Trong quá trình thực hiện kế hoạch, nhóm cần theo dõi, kiểm tra thường xuyên để xem các nhiệm vụ đã hoàn thành đúng tiến độ hay chưa. Nếu có bất kỳ thay đổi nào xảy ra, thì có thể điều chỉnh kế hoạch để đảm bảo đạt được mục tiêu. Sau khi hoàn thành kế hoạch, cần tiến hành đánh giá kết quả để rút kinh nghiệm cho những lần sau.

Phương pháp 5W1H là một công cụ đơn giản nhưng hiệu quả giúp chúng ta xây dựng kế hoạch chi tiết và đạt được mục tiêu của nhóm. Tuy nhiên còn nhiều phương pháp để lập kế hoạch như phương pháp Kaizen, phương pháp lập kế hoạch OKR, phương pháp phân tích SWOT hay biểu đồ Gantt. Mỗi phương pháp lập kế hoạch đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Việc lựa chọn phương pháp phù hợp phụ thuộc vào đặc điểm của dự án và mục tiêu của nhóm. Chúng ta có thể kết hợp nhiều phương pháp để tạo ra một kế hoạch hoàn chỉnh và hiệu quả.

### **2.1.3. Phân công nhiệm vụ**

#### **a) Ma trận RACI - gán trách nhiệm cho từng thành viên**

Sau khi đã xây dựng một bản kế hoạch chi tiết với phương pháp 5W1H, bước tiếp theo vô cùng quan trọng là phân công nhiệm vụ phù hợp với năng lực và gán trách nhiệm rõ ràng cho từng thành viên trong nhóm. Việc này không chỉ giúp đảm bảo công việc được thực hiện đúng tiến độ mà còn phát huy được tiềm năng của mỗi thành viên, tăng cường tính gắn kết và trách nhiệm của từng cá nhân đối với mục tiêu chung.

Phân công nhiệm vụ rõ ràng sẽ làm tăng hiệu quả làm việc nhóm khi mỗi người đều biết rõ công việc của mình, mọi thành viên sẽ tập trung vào nhiệm vụ được giao và tránh tình trạng trùng lặp hoặc bỏ sót công việc. Khi mọi người đều hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của mình sẽ hạn chế tình trạng tranh giành công việc hoặc đổ lỗi cho nhau, giảm thiểu được xung đột trong nhóm.

Việc xác định rõ ràng từng nhiệm vụ được xem như là sự phân chia ranh giới. Bởi khi người ta không phân định được ranh giới, họ không biết mình đang ở đâu và cần phải đi đến đâu. Lịch sử đã chứng minh con người sẵn sàng giành giật, đánh nhau chỉ vì đường ranh giới. Trong công việc cũng vậy, mọi thành viên trong nhóm cần được hướng dẫn rõ ràng và phân chia chính xác về công việc để họ có định hướng cho hành động và nâng cao tinh thần trách nhiệm cá nhân. Bất luận trong trường hợp nào, việc phân công nhiệm vụ cũng phải được thực hiện dựa trên các tiêu chí sau:

- Phân công nhiệm vụ cho các cá nhân có khả năng thực hiện công việc tốt nhất.
- Xác định mỗi nhiệm vụ được giao sẽ phù hợp ở mức độ nào với các mục tiêu cao nhất của nhóm và những mục tiêu của nhóm này liên quan thế nào với mục tiêu của tổ chức.
- Khi phân công nhiệm vụ hãy kèm theo quyền hạn và nguồn lực cần thiết để các thành viên hoàn thành nhiệm vụ đó.

Để phân công nhiệm vụ một cách hiệu quả, chúng ta có thể sử dụng ma trận RACI. Ma trận này giúp xác định rõ vai trò và gán trách nhiệm của từng thành viên trong một nhiệm vụ cụ thể:

R - Responsible (Người chịu trách nhiệm chính): Trực tiếp thực hiện nhiệm vụ

A - Accountable (Người chịu trách nhiệm cuối cùng): Đảm bảo nhiệm vụ được hoàn thành đúng tiến độ và chất lượng

C - Consulted (Người được tham vấn): Tư vấn trước khi đưa ra quyết định

I - Informed (Người được thông báo): Được thông báo về kết quả của nhiệm vụ

#### b) Các bước thiết lập ma trận RACI

*Bước 1:* Xác định danh sách công việc, nhiệm vụ

Xác định tất cả các nhiệm vụ, công việc liên quan đến quá trình thực hiện nhiệm vụ và sắp xếp chúng theo mức độ ưu tiên. Sau đó đưa tất cả nhiệm vụ vào cột ngoài cùng bên trái của bảng ma trận. Đơn giản hóa tên gọi của mỗi đầu việc, đảm bảo việc dễ đọc, dễ hiểu khi tạo bảng.

*Bước 2:* Xác định các thành viên tham gia

Tham gia thực hiện nhiệm vụ/dự án thường bao gồm trưởng nhóm, thành viên và các bên liên quan. Chúng ta có thể ghi lần lượt chức vụ/tên người tham gia ở hàng ngang phần trên của bảng ma trận và gán trách nhiệm R, A, C, I vào các ô nhiệm vụ tương ứng. Hoặc gán trách nhiệm R, A, C, I ở hàng ngang phần trên của bảng ma trận và điền chức vụ/tên người tham gia vào các ô nhiệm vụ tương ứng với trách nhiệm được giao.

### Bước 3: Gán trách nhiệm RACI

Xem qua tất cả nhiệm vụ trên bảng mô hình RACI và chỉ định từng vai trò, trách nhiệm R, A, C, I cho mỗi thành viên. Phải đảm bảo mọi nhiệm vụ có ít nhất một người chịu trách nhiệm. Bước này thường sẽ do trưởng nhóm đảm nhiệm.

### Bước 4: Thống nhất triển khai ma trận với nhóm

Sau khi hoàn thành bảng ma trận, nhóm cùng nhau tổ chức cuộc họp để chia sẻ và thảo luận về việc thực hiện. Việc này giúp các thành viên trong nhóm hiểu rõ được đầu việc mình sẽ đảm nhiệm, hạn chế được xung đột, đồng thời lắng nghe ý kiến đóng góp của mọi người trong nhóm để hoàn thiện bảng ma trận.

**Bảng 2.3. Mô hình ma trận RACI**

<b>Nhiệm vụ</b>	<b>R</b> <b>Responsible</b> (Người chịu trách nhiệm chính)	<b>A</b> <b>Accountable</b> (Người chịu trách nhiệm cuối cùng)	<b>C</b> <b>Consulted</b> (Người được tham vấn)	<b>I</b> <b>Informed</b> (Người được thông báo)
Nhiệm vụ 1				
Nhiệm vụ 2				
Nhiệm vụ ..				

(Nguồn: Internet)

Ví dụ: Phân công nhiệm vụ để thực hiện các hoạt động marketing cho mục tiêu tăng số lượng học viên đăng ký khóa học “Kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong công việc” của Trung tâm đào tạo kỹ năng mềm.

### Áp dụng ma trận RACI

<b>Nhiệm vụ</b>	<b>Responsible</b> (Người chịu trách nhiệm chính)	<b>Accountable</b> (Người chịu trách nhiệm cuối cùng)	<b>Consulted</b> (Người được tham vấn)	<b>Informed</b> (Người được thông báo)
<b>Lên kế hoạch và tổ chức hội thảo trực tuyến</b>	Nhân viên Marketing A	Trưởng phòng Marketing	Giảng viên, IT	Toàn bộ nhân viên
<b>Sản xuất video ngắn</b>	Nhân viên Marketing B	Trưởng phòng Marketing	Chuyên gia truyền thông xã hội	Bộ phận thiết kế
<b>Liên hệ và hợp tác với các công ty</b>	Nhân viên Đối ngoại	Trưởng phòng Đối ngoại	Trưởng phòng Marketing	Giám đốc

<b>Quản lý chiến dịch quảng cáo</b>	<b>Nhân viên Marketing C</b>	<b>Trưởng phòng Marketing</b>	<b>Chuyên gia quảng cáo</b>	<b>Bộ phận Tài chính</b>
-------------------------------------	------------------------------	-------------------------------	-----------------------------	--------------------------

Từ ma trận trên, với nhiệm vụ “Lên kế hoạch và tổ chức hội thảo trực tuyến”, ta có thể dễ dàng biết được vai trò và trách nhiệm của từng người như sau:

- Nhân viên Marketing A sẽ chịu trách nhiệm thực hiện việc lên kế hoạch chi tiết, chọn chủ đề, mời diễn giả, chuẩn bị tài liệu, và điều phối buổi hội thảo.
- Trưởng phòng Marketing sẽ chịu trách nhiệm cuối cùng về thành công của buổi hội thảo, đảm bảo đạt được mục tiêu đề ra.
- Giảng viên sẽ được tham khảo ý kiến về nội dung và hình thức của buổi hội thảo.
- Nhân viên IT sẽ hỗ trợ về kỹ thuật để đảm bảo buổi hội thảo diễn ra hiệu quả.
- Toàn bộ nhân viên đều được biết về kế hoạch này.

c) Lợi ích của việc áp dụng ma trận RACI:

- Tăng tính minh bạch vì mọi người đều biết rõ vai trò và trách nhiệm của mình
- Nâng cao hiệu quả làm việc, tránh chồng chéo công việc, giảm thiểu sai sót
- Tăng cường tinh thần trách nhiệm của mỗi người khi đóng góp vào thành công chung của nhóm.

Việc áp dụng ma trận RACI giúp đảm bảo rằng mọi thành viên trong nhóm đều hiểu rõ vai trò của mình và cùng nhau hướng tới mục tiêu chung. Điều này sẽ giúp tăng cường hiệu quả làm việc và chất lượng công việc. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, chúng ta cần đánh giá lại và điều chỉnh ma trận RACI sao cho phù hợp với tình hình thực tế.

#### **2.1.4. Đánh giá hiệu quả công việc**

Đánh giá hiệu quả công việc là một phần không thể thiếu trong quá trình xây dựng và quản lý nhóm. Nó giúp nhóm xác định được những gì đã làm tốt, những gì cần cải thiện, từ đó đưa ra những điều chỉnh phù hợp để đạt được mục tiêu chung.

Mục tiêu của việc đánh giá hiệu quả công việc nhằm đo lường mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân và toàn nhóm. Qua đó nhận biết những điểm cần phát huy và những điểm cần cải thiện để đưa ra những giải pháp tăng cường hiệu quả làm việc của nhóm. Quá trình đánh giá hiệu quả công việc còn tạo cơ hội để các thành viên trong nhóm đóng góp ý kiến cho nhau và nhận được những phản hồi để hoàn thiện bản thân tốt hơn cũng như xây dựng một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự phát triển và đổi mới. Nhờ đo lường được sự đóng góp của từng cá nhân vào thành công chung, nhóm có thể đưa ra những quyết định phù hợp về việc khen thưởng, đào tạo hoặc điều chỉnh công việc, đồng thời tạo động lực cho các thành viên trong nhóm.

Việc đánh giá hiệu quả công việc thường dựa trên hai tiêu chí chính đó là thái độ và năng lực. Một số tiêu chí đánh giá dựa trên thái độ có thể kể đến như: Sự nhiệt tình, tinh thần trách nhiệm, khả năng làm việc nhóm..., các tiêu chí đánh giá dựa trên



năng lực như: Kiến thức chuyên môn, kỹ năng mềm, khả năng sáng tạo, khả năng thích ứng với môi trường mới...

Có nhiều phương pháp đánh giá hiệu quả công việc khác nhau, mỗi phương pháp đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Chúng ta cũng có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp đánh giá cùng lúc để có thể có góc nhìn đa chiều và hiệu quả hơn khi đánh giá. Dưới đây là một số phương pháp đánh giá phổ biến:

*Bản thân tự đánh giá:* Mỗi thành viên sẽ tự đánh giá hiệu quả công việc của mình dựa trên các tiêu chí đã được đưa ra. Ưu điểm của phương pháp này là thành viên hiểu rõ nhất về công việc và những đóng góp của mình nên đánh giá thường khách quan. Tự đánh giá giúp thành viên chủ động và có trách nhiệm hơn khi nhận thức được điểm mạnh, điểm yếu để có mục tiêu phát triển cho bản thân. Nhược điểm là có thể có sự thiên lệch do thành viên có xu hướng đánh giá cao bản thân và khó cho nhóm khi so sánh giữa các đánh giá của các cá nhân khác nhau.

*Các thành viên đánh giá lẫn nhau:* Ưu điểm của phương pháp này cung cấp góc nhìn đa chiều về hiệu quả công việc của từng cá nhân. Từ đó giúp tăng cường sự hiểu biết và hợp tác giữa các thành viên trong nhóm để phát hiện ra những điểm mạnh và yếu kém mà cấp trên hoặc bản thân thành viên được đánh giá chưa nhận thấy. Nhược điểm là có thể có sự thiên vị do mối quan hệ cá nhân giữa các thành viên có sự thân thiết hơn nên ngại đưa ra những đánh giá tiêu cực về nhau.

*Trưởng nhóm đánh giá:* Trưởng nhóm trực tiếp đánh giá hiệu quả công việc của thành viên dựa trên các tiêu chí đã được đặt ra. Ưu điểm của phương pháp này là trưởng nhóm có cái nhìn tổng quan về hiệu quả công việc của thành viên, có thể đánh giá được sự đóng góp của thành viên vào mục tiêu chung của nhóm. Nó cũng là cơ sở để đưa ra quyết định về việc khen thưởng, đào tạo hay các đãi ngộ khác. Nhược điểm là có thể có sự thiên lệch nếu trưởng nhóm không khách quan, trường hợp trưởng nhóm không thường xuyên làm việc trực tiếp với thành viên thì đánh giá có thể không chính xác.

*Đánh giá khách quan:* Sử dụng các công cụ và tiêu chí khách quan để đánh giá hiệu quả công việc cho các thành viên. Ưu điểm của phương pháp này là loại bỏ yếu tố chủ quan, đảm bảo tính công bằng và chính xác đồng thời cung cấp một thước đo khách quan về hiệu quả công việc. Nhược điểm là có thể tốn kém về thời gian và chi phí cũng như không thể đánh giá được tất cả các khía cạnh của công việc.

Các phương pháp đánh giá khách quan thường sử dụng đó là: đánh giá dựa trên KPI (sử dụng các chỉ số đo lường hiệu suất chính để đánh giá); đánh giá 360 độ (thu thập đánh giá từ nhiều nguồn khác nhau như cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới, khách hàng); đánh giá tâm lý (sử dụng các bài kiểm tra tâm lý để đánh giá năng lực và tiềm năng của thành viên nhóm).

Việc đánh giá hiệu quả công việc đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất và hiệu quả của nhóm. Để đảm bảo quá trình đánh giá diễn ra khách quan, công bằng và mang lại hiệu quả cao, nhóm cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Tiêu chí đánh giá phải minh bạch, rõ ràng và được công khai trước nhóm

- Đánh giá công bằng dựa trên các tiêu chí khách quan và không thiên vị
- Mục tiêu đánh giá mang tính xây dựng, giúp mọi người làm việc tốt hơn
- Nên thực hiện việc đánh giá thường xuyên, định kỳ để theo dõi sự tiến bộ

Đánh giá hiệu quả công việc là một công cụ quản lý nhân sự hữu hiệu, giúp nhóm đạt được nhiều mục tiêu. Tuy nhiên, để đánh giá hiệu quả, cần có sự chuẩn bị kỹ lưỡng, lựa chọn các tiêu chí phù hợp và thực hiện một cách công bằng, minh bạch. Qua đó, nhóm có thể xây dựng một đội ngũ có các thành viên năng động, sáng tạo và luôn hướng tới sự hoàn thiện.

*Ví dụ về bảng đánh giá hiệu quả công việc áp dụng kết hợp nhiều phương pháp:*

**Bảng 2.4. Bảng đánh giá hiệu quả công việc**

Tiêu chí đánh giá	Bản thân tự đánh giá	Các thành viên đánh giá	Trưởng nhóm đánh giá	Điểm trung bình	Nhận xét
<b>Thái độ</b>					
Mức độ nhiệt huyết, chủ động trong công việc					
Mức độ hoàn thành công việc đúng hạn, chất lượng					
Khả năng hợp tác, chia sẻ và hỗ trợ các thành viên					
<b>Năng lực</b>					
Kiến thức và kỹ năng liên quan trực tiếp đến công việc					
Kỹ năng giao tiếp, giải quyết vấn đề, làm việc dưới áp lực					
Khả năng đưa ra ý tưởng mới, giải quyết vấn đề hiệu quả					
Khả năng thích ứng với sự thay đổi và môi trường làm việc mới					

Để thực hiện bảng đánh giá trên, chúng ta có thể sử dụng thang điểm 5 cấp độ từ 1 (yếu nhất) đến 5 (xuất sắc), đây là một công cụ phổ biến để định lượng hóa kết quả đánh giá hiệu quả công việc. Mỗi cấp độ đại diện cho một mức độ khác nhau về việc đạt được các tiêu chí đã đặt ra. Chi tiết từng cấp độ như sau:

**Cấp độ 1 - Yếu nhất:** Thành viên không đạt được các yêu cầu cơ bản của công việc, chất lượng công việc kém, thường xuyên mắc lỗi, không hoàn thành công việc đúng hạn, và không thể hiện được sự chủ động trong công việc.



*Cấp độ 2 - Cần cải thiện:* Thành viên có một số hạn chế trong công việc, cần được hướng dẫn và hỗ trợ thêm để hoàn thành tốt nhiệm vụ. Chất lượng công việc còn chưa ổn định, đôi khi mắc lỗi và không hoàn thành công việc đúng hạn.

*Cấp độ 3 - Đạt yêu cầu:* Thành viên hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao, đáp ứng được các yêu cầu cơ bản của công việc. Tuy nhiên, còn thiếu sự sáng tạo và chủ động trong công việc.

*Cấp độ 4 - Tốt:* Thành viên hoàn thành tốt công việc, vượt quá kỳ vọng, có khả năng làm việc độc lập, chủ động và sáng tạo.

*Cấp độ 5 - Xuất sắc:* Thành viên không chỉ hoàn thành xuất sắc công việc mà còn là tấm gương cho các thành viên khác trong nhóm và có đóng góp tích cực vào sự phát triển của nhóm.

*Giải thích cho tiêu chí “Mức độ nhiệt huyết, chủ động trong công việc”:*

Cấp độ 1: Luôn thụ động, chờ đợi được giao việc, không có ý tưởng đóng góp

Cấp độ 2: Có phần chủ động, nhưng chỉ khi được nhắc nhở

Cấp độ 3: Luôn hoàn thành công việc được giao, nhưng ít khi đề xuất ý kiến cải tiến

Cấp độ 4: Luôn chủ động tìm kiếm công việc, đề xuất các giải pháp mới để cải thiện hiệu quả công việc

Cấp độ 5: Là người luôn truyền cảm hứng cho các thành viên khác, luôn tìm kiếm cơ hội để đóng góp vào sự thành công của nhóm.

Thang điểm 5 cấp độ là một công cụ đơn giản nhưng hiệu quả để đánh giá hiệu quả công việc. Khi áp dụng thang điểm này có thể kết hợp với các phương pháp đánh giá khác và chú trọng đến tính khách quan, công bằng để đảm bảo tính chính xác của kết quả đánh giá.

## **2.2. Duy trì hoạt động giao tiếp trong nhóm**

Trong môi trường làm việc hiện đại, làm việc nhóm đã trở thành một phương thức phổ biến để giải quyết các vấn đề phức tạp và đạt được hiệu quả cao. Để một nhóm đạt được thành công không chỉ cần xây dựng và quản lý tốt mà còn phải duy trì một môi trường giao tiếp và hợp tác lành mạnh. Giao tiếp hiệu quả không đơn thuần là trao đổi thông tin mà còn là xây dựng mối quan hệ, tạo ra sự đồng thuận và giải quyết xung đột một cách hiệu quả. Giao tiếp đóng vai trò như một cầu nối, kết nối các cá nhân trong nhóm thành một khối thống nhất. Khi giao tiếp được thực hiện một cách hiệu quả, mọi thành viên đều hiểu rõ mục tiêu chung, tự tin chia sẻ ý tưởng và sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau. Điều này không chỉ giúp tăng cường hiệu quả làm việc mà còn tạo ra một không khí làm việc tích cực, nơi mọi người cảm thấy được tôn trọng và có giá trị. Ngược lại, khi giao tiếp gặp khó khăn, những hiểu lầm, xung đột nhỏ có thể nhanh chóng lan rộng, ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần làm việc của cả nhóm. Giao tiếp không rõ ràng cũng dẫn đến việc lãng phí thời gian, tài nguyên và thậm chí là thất bại của nhóm.

Để duy trì một môi trường làm việc hợp tác, việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp

giữa các thành viên là vô cùng quan trọng. Sự tin tưởng, tôn trọng lẫn nhau là nền tảng vững chắc cho sự hợp tác lâu dài. Các thành viên cần học cách giao tiếp hiệu quả, lắng nghe tích cực và đưa ra phản hồi có tính xây dựng. Trong phần này, chúng ta sẽ đi sâu vào từng kỹ năng trên để hiểu rõ cách thức duy trì giao tiếp hiệu quả trong nhóm.

### **2.2.1. Kỹ năng giao tiếp trong nhóm**

#### **a) Tầm quan trọng của giao tiếp trong nhóm**

Giao tiếp là quá trình trao đổi thông tin, ý tưởng, cảm xúc giữa con người với nhau nhằm đạt được mục tiêu nhất định. Giao tiếp là một nhu cầu tất yếu của con người trong xã hội và nó cũng là một hoạt động không thể thiếu trong nhóm. Không có một công việc nào của nhóm mà lại không thông qua giao tiếp nhóm. Hoạt động giao tiếp được xem như là huyết mạch của nhóm, nó đóng vai trò quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của nhóm.

Giao tiếp hiệu quả giúp các thành viên trong nhóm hiểu rõ nhau hơn, tạo ra sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau. Khi mọi người cảm thấy được lắng nghe và thấu hiểu, họ sẽ sẵn sàng hợp tác và hỗ trợ nhau. Ví dụ, trong một nhóm dự án, khi các thành viên thường xuyên chia sẻ quan điểm, ý tưởng và cùng nhau giải quyết vấn đề thì mối quan hệ giữa họ sẽ trở nên gắn bó hơn, từ đó tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả.

Giao tiếp thân thiện và cởi mở giúp nhóm xác định rõ vấn đề, đưa ra nhiều giải pháp khác nhau và lựa chọn được giải pháp tối ưu. Qua việc trao đổi ý kiến, các thành viên có thể nhìn nhận vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau, từ đó tìm ra những giải pháp sáng tạo và hiệu quả hơn.

Giao tiếp rõ ràng và mạch lạc giúp các thành viên hiểu rõ mục tiêu chung của nhóm, từ đó tập trung vào công việc và phối hợp chặt chẽ để đạt được kết quả tốt nhất. Ví dụ, trong một đội bóng, khi huấn luyện viên truyền đạt rõ ràng chiến thuật và vị trí của từng thành viên, đội bóng sẽ dễ dàng phối hợp ăn ý và giành chiến thắng.

Giao tiếp thường xuyên và chân thành giúp tăng cường sự gắn kết giữa các thành viên trong nhóm. Khi mọi người cảm thấy được là một phần của nhóm, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn và sẵn sàng cống hiến hết mình cho mục tiêu chung.

Có thể thấy giao tiếp là yếu tố cốt lõi để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả. Nó không chỉ giúp giải quyết vấn đề, đạt được mục tiêu mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mọi người cảm thấy được tôn trọng và đánh giá cao.

#### **b) Các hình thức giao tiếp**

Giao tiếp có tầm quan trọng như vậy nhưng đối với mỗi cá nhân thì việc có kỹ năng giao tiếp trong nhóm là một điều không dễ dàng. Kỹ năng giao tiếp là khả năng sử dụng ngôn ngữ, cử chỉ và các hình thức khác để truyền đạt thông tin một cách hiệu quả và rõ ràng, đồng thời hiểu được ý nghĩa của thông tin mà người khác truyền đạt.

Trong thời đại công nghệ số phát triển như hiện nay, các hình thức giao tiếp trong nhóm trở nên đa dạng và phong phú hơn rất nhiều. Ngoài hình thức giao tiếp truyền thống như cuộc họp trực tiếp, email, tin nhắn và video call, chúng ta còn có thể

tận dụng nhiều công cụ khác để kết nối và làm việc hiệu quả hơn thông qua các hình thức:

- **Giao tiếp trực tiếp:**

Giao tiếp trực tiếp là hình thức giao tiếp diễn ra trực tiếp giữa các thành viên trong nhóm, thường là mặt đối mặt, nó bao gồm cả ngôn ngữ nói và ngôn ngữ cơ thể.

Ưu điểm của giao tiếp trực tiếp là nhanh chóng, linh hoạt, dễ dàng nhận biết phản hồi, tạo ra sự gắn kết, tin tưởng giữa các thành viên và giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả. Hình thức giao tiếp trực tiếp có thể là:

- *Họp mặt:* Đây là hình thức phổ biến nhất, các thành viên nhóm cùng nhau thảo luận, đưa ra quyết định.
- *Thảo luận nhóm:* Các thành viên được chia thành các nhóm nhỏ để cùng nhau tìm ra giải pháp cho một vấn đề.
- *Bình luận trực tiếp:* Các thành viên đưa ra ý kiến, phản hồi trực tiếp trong quá trình làm việc.

- **Giao tiếp gián tiếp:**

Giao tiếp gián tiếp là hình thức giao tiếp không diễn ra trực tiếp, mà thông qua các phương tiện trung gian như: thư điện tử, tin nhắn, cuộc gọi, phần mềm quản lý dự án,...

Ưu điểm của giao tiếp gián tiếp là tiết kiệm thời gian, công sức, có thể truyền đạt thông tin đến nhiều người cùng một lúc và lưu giữ thông tin một cách dễ dàng. Hình thức giao tiếp gián tiếp có thể là:

- *Thư điện tử:* Dùng để gửi các thông báo, báo cáo, tài liệu,...như người trưởng nhóm gửi email thông báo về một cuộc họp quan trọng.
- *Tin nhắn:* Dùng để trao đổi thông tin nhanh chóng, ngắn gọn, như các thành viên trong nhóm nhắn tin cho nhau để cập nhật tiến độ công việc.
- *Cuộc gọi:* Dùng để trao đổi thông tin chi tiết hơn, giải quyết các vấn đề phát sinh, như người trưởng nhóm gọi điện để giải đáp thắc mắc cho một thành viên.
- *Phần mềm quản lý công việc:* Dùng để theo dõi tiến độ công việc, chia sẻ tài liệu, giao nhiệm vụ,...

Với hình thức giao tiếp gián tiếp có thể sử dụng các ứng dụng nhắn tin nhóm như: Zalo, Teams, Instagram,..., các ứng dụng này cung cấp nhiều tính năng hữu ích như tạo kênh riêng, chia sẻ file, tổ chức cuộc họp trực tuyến. Đồng thời sử dụng các nền tảng quản lý công việc như Trello, Asana, Microsoft Teams..., giúp nhóm làm việc có tổ chức, theo dõi tiến độ công việc và giao tiếp trực tiếp trên các nền tảng.

Ngoài ra còn có hình thức giao tiếp trong nhóm khác đó là mạng xã hội nội bộ. Nhiều đơn vị xây dựng mạng xã hội nội bộ để tạo không gian chia sẻ, kết nối giữa các thành viên. Để quản lý dữ liệu nội bộ có thể sử dụng các công cụ như Google Drive, SharePoint... giúp nhóm lưu trữ và chia sẻ thông tin, tài liệu một cách hiệu quả.

Để lựa chọn hình thức giao tiếp và nền tảng giao tiếp phù hợp cho nhóm còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố:

- *Tính chất của thông tin*: Thông tin quan trọng, cần thảo luận kỹ thì nên giao tiếp trực tiếp. Thông tin đơn giản, không cần thảo luận kỹ thì có thể giao tiếp gián tiếp qua việc sử dụng tin nhắn hoặc các ứng dụng chat.
- *Thời gian*: Nếu cần quyết định nhanh thì nên giao tiếp trực tiếp. Nếu có nhiều thời gian thì có thể giao tiếp gián tiếp.
- *Khoảng cách địa lý*: Nếu các thành viên ở xa nhau thì phải giao tiếp gián tiếp.
- *Mục tiêu giao tiếp*: Muốn tạo sự gắn kết thì nên giao tiếp trực tiếp, muốn truyền đạt thông tin một cách nhanh chóng thì có thể giao tiếp gián tiếp.

Để giao tiếp hiệu quả trong nhóm, cần kết hợp cả hai hình thức giao tiếp trực tiếp và gián tiếp. Mỗi hình thức đều có những ưu và nhược điểm riêng. Việc lựa chọn hình thức nào phụ thuộc vào tình huống cụ thể.

#### c) Các rào cản trong giao tiếp nhóm và cách khắc phục

Việc lựa chọn và sử dụng đúng các hình thức giao tiếp sẽ giúp nhóm làm việc hiệu quả hơn, tuy nhiên trong quá trình giao tiếp, chúng ta thường gặp phải những rào cản nhất định, ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhóm. Khi làm việc trong một nhóm đa văn hóa, những khác biệt về ngôn ngữ, phong tục và cách suy nghĩ có thể gây ra hiểu lầm. Ví dụ ở một số nền văn hóa, việc nhìn thẳng vào mắt người đối diện là biểu hiện của sự tôn trọng, trong khi ở các nền văn hóa khác, nó lại bị coi là bất lịch sự. Việc thiếu kỹ năng lắng nghe cũng là một rào cản lớn, khi nhiều người chỉ tập trung vào việc trình bày ý kiến của mình mà không thực sự chú ý đến những gì người khác đang nói. Hay thành viên nào đó sợ khi đưa ra ý kiến khác biệt có thể khiến nhóm bỏ lỡ những ý tưởng sáng tạo và giải pháp mới.

Để khắc phục các rào cản và xây dựng một môi trường giao tiếp hiệu quả trong nhóm, chúng ta cần có những hành động cụ thể:

Đầu tiên, việc rèn luyện kỹ năng lắng nghe tích cực là vô cùng quan trọng. Thay vì chỉ chờ đến lượt mình nói, hãy tập trung chú ý vào những gì người khác đang chia sẻ, đặt câu hỏi để làm rõ thông tin và thể hiện sự đồng cảm.

Nói hiệu quả cũng đóng vai trò quan trọng không kém, khi truyền đạt thông tin, chúng ta cần chọn lựa ngôn ngữ phù hợp, rõ ràng và súc tích. Việc sử dụng những câu hỏi mở sẽ khuyến khích người khác chia sẻ ý kiến của mình. Đồng thời, hãy chú ý đến ngữ điệu và giọng nói của mình, đảm bảo truyền đạt được thông điệp một cách chính xác và rõ ràng. Có thể áp dụng nguyên tắc 7C để truyền đạt thông tin hiệu quả hơn:

*Clear (Rõ ràng)*: Thông tin dễ hiểu và được hiểu theo một nghĩa

*Complete (Hoàn chỉnh)*: Thông điệp cần chứa đựng đầy đủ thông tin cần thiết

*Concise (Ngắn gọn, súc tích)*: Tránh dài dòng, rườm rà, thừa thông tin

*Correct (Chính xác)*: Thông tin phải chính xác, trung thực

*Courteous (Lịch sự)*: Từ ngữ và cách thức truyền đạt cần mang tính chuẩn mực,

văn phong lịch sự thể hiện sự tôn trọng đối với người giao tiếp

*Consistency (Nhất quán)*: Nhất quán giữa các ý và các phần trong nội dung

*Cautions (Cẩn trọng)*: Cân nhắc kỹ trước khi nói, không nói những điều mình không nắm chắc.

Bên cạnh đó, việc tôn trọng sự khác biệt cũng là một yếu tố không thể thiếu. Mỗi người đều có những quan điểm, kinh nghiệm và cách làm việc riêng. Khi chúng ta tôn trọng những khác biệt này, chúng ta sẽ tạo ra một không gian làm việc cởi mở và khuyến khích sự sáng tạo. Ví dụ, trong một nhóm sinh viên đang làm dự án, một thành viên trong nhóm có ý tưởng mới nhưng lại ngại chia sẻ vì sợ bị chế giễu. Điều này dẫn đến việc nhóm bỏ lỡ một cơ hội để có thể hoàn thiện dự án tốt hơn. Để khắc phục tình huống này, người trưởng nhóm cần tạo ra một không khí cởi mở, khuyến khích mọi người đưa ra ý kiến, đảm bảo rằng mọi ý kiến đều được lắng nghe và tôn trọng.

Xung đột là điều không thể tránh khỏi trong quá trình làm việc nhóm. Tuy nhiên, cách chúng ta giải quyết những xung đột này sẽ quyết định đến sự thành công hay thất bại của nhóm. Cùng nhau tìm kiếm các giải pháp win-win, tập trung vào vấn đề chứ không phải tập trung vào cá nhân. Thay vì đổ lỗi cho nhau, hãy tập trung vào việc tìm ra giải pháp, nơi mà tất cả các bên đều cảm thấy hài lòng.

Thời đại công nghệ phát triển như hiện nay, việc sử dụng công nghệ một cách hiệu quả cũng đóng vai trò quan trọng trong việc kết nối và làm việc cùng nhau. Hãy tận dụng các công cụ trực tuyến như Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, ... để kết nối và làm việc bất kể khoảng cách địa lý. Tuy nhiên, chúng ta không nên quá phụ thuộc vào công nghệ mà hãy cân nhắc việc giao tiếp trực tiếp để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp hơn.

Cuối cùng, lòng tin là nền tảng của mọi mối quan hệ. Để xây dựng lòng tin, chúng ta cần thể hiện sự trung thực, minh bạch và đáng tin cậy. Khi các thành viên trong nhóm tin tưởng lẫn nhau, họ sẽ sẵn sàng hợp tác và hỗ trợ nhau để đạt được mục tiêu chung.

Hoạt động giao tiếp được xem như là huyết mạch của nhóm, giao tiếp hiệu quả là chìa khóa vàng để mở ra cánh cửa thành công của một nhóm. Bằng cách hiểu rõ tầm quan trọng, các hình thức của giao tiếp trong nhóm và nhận biết được các rào cản để chủ động khắc phục, chúng ta có thể xây dựng một môi trường làm việc tích cực, nơi mọi người cùng nhau tạo ra những giá trị. Hãy nhớ rằng, giao tiếp không chỉ là việc truyền đạt thông tin mà còn là một nghệ thuật kết nối con người với nhau. Để nâng cao hiệu quả giao tiếp trong nhóm, chúng ta có thể tham gia các khóa đào tạo về kỹ năng mềm, đọc sách hoặc tìm kiếm sự hỗ trợ từ các chuyên gia. Ngoài ra, việc rèn luyện sự tự tin, kiểm soát cảm xúc và khả năng thích ứng cũng là những yếu tố quan trọng giúp chúng ta giao tiếp hiệu quả hơn khi tham gia vào bất cứ nhóm nào.

### **2.2.2. Kỹ năng lắng nghe trong nhóm**

#### **a) Khái niệm và lợi ích của lắng nghe**

Trong giao tiếp, chúng ta thường tập trung vào việc truyền đạt thông tin một



cách hiệu quả. Tuy nhiên, để giao tiếp thực sự thành công, việc lắng nghe đóng vai trò rất quan trọng. Lắng nghe là quá trình tiếp nhận, phân tích và hiểu thông tin từ người khác. Không đơn thuần là nghe những âm thanh phát ra, lắng nghe còn bao gồm việc chú ý đến ngôn ngữ cơ thể, ngữ điệu và cả những thông tin ngầm mà người nói muốn truyền đạt. Thực tế, nhiều người vẫn chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của việc lắng nghe. Họ thường cho rằng việc nói hay, thuyết trình tốt mới là yếu tố quyết định thành công trong giao tiếp. Tuy nhiên, một người nói giỏi nhưng không biết lắng nghe sẽ khó có thể xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp và đạt được sự đồng thuận trong giao tiếp.

Lắng nghe thực sự là một kỹ năng đòi hỏi sự rèn luyện và kiên trì và nó được coi là “chìa khóa của giao tiếp” vì những lợi ích mà nó mang lại như sau:

- Thu thập được nhiều thông tin
- Giải quyết vấn đề nhanh chóng và hiệu quả
- Tạo ra mối quan hệ tốt đẹp giữa các bên giao tiếp
- Dễ dàng tìm ra giải pháp chung và hóa giải xung đột
- Tạo ra một môi trường làm việc cởi mở, khuyến khích sự hợp tác.

#### b) Chu trình và các cấp độ của lắng nghe

Chu trình lắng nghe có thể chia thành các giai đoạn: lắng nghe, tiếp nhận thông tin, phân tích xử lý thông tin và phản hồi. Tùy thuộc vào mức độ tập trung và sự thấu hiểu, hành vi lắng nghe có thể được chia thành nhiều cấp độ khác nhau, từ việc nghe phớt lờ hoàn toàn đến việc nghe thấu cảm sâu sắc.

*Nghe phớt lờ:* Đây là cấp độ thấp nhất của việc lắng nghe, khi người nghe hoàn toàn không chú ý đến những gì người nói đang trình bày. Họ có thể đang bận rộn với những suy nghĩ riêng hoặc đơn giản là không quan tâm đến cuộc trò chuyện. Ví dụ, khi chúng ta đang nói chuyện với một người nhưng chúng ta lại cứ nhìn chăm chăm vào màn hình điện thoại.

*Nghe giả vờ:* Ở cấp độ này, người nghe có vẻ như đang lắng nghe nhưng thực chất họ không hề tập trung vào nội dung cuộc trò chuyện. Họ có thể gật đầu, ừ ừ, nhưng trong đầu lại đang nghĩ đến những chuyện khác. Ví dụ, trong một cuộc họp, một người có thể gật đầu đồng ý với những ý kiến của người khác, nhưng thực tế người đó lại không hiểu rõ vấn đề.

*Nghe chọn lọc:* Nghe chọn lọc là khi người nghe chỉ chú ý đến những thông tin mà họ quan tâm, trong khi bỏ qua những phần còn lại. Họ có thể đồng ý hoặc phản đối một phần nội dung, nhưng không quan tâm đến toàn bộ câu chuyện. Ví dụ, khi chúng ta đang nghe một bài thuyết trình nhưng lại chỉ tập trung vào những phần liên quan đến công việc của mình, trong khi bỏ qua những phần khác.

*Lắng nghe:* Lắng nghe là khi người nghe tập trung hoàn toàn vào những gì người nói đang trình bày. Họ cố gắng hiểu rõ ý nghĩa của từng câu nói, đặt câu hỏi khi cần thiết và ghi lại những thông tin quan trọng. Ví dụ, khi chúng ta đang tham gia một buổi phỏng vấn, chúng ta sẽ cố gắng lắng nghe thật kỹ những câu hỏi của nhà tuyển

dụng để đưa ra câu trả lời chính xác và đầy đủ.

*Nghe thấu cảm:* Đây là cấp độ cao nhất của việc lắng nghe, khi người nghe không chỉ hiểu rõ ý nghĩa của lời nói mà còn cảm nhận được cảm xúc của người nói. Họ đặt mình vào vị trí của người khác để hiểu rõ hơn về những gì họ đang trải qua. Ví dụ, khi một người chia sẻ với chúng ta về một vấn đề khó khăn, chúng ta sẽ lắng nghe một cách chân thành và cố gắng hiểu rõ cảm xúc của họ.

Nghe thấu cảm đòi hỏi người nghe phải tập trung cao độ, tập trung nghe không chỉ bằng tai mà bằng cả mắt, tay ghi, những cử chỉ khích lệ và đặc biệt là nghe bằng cả con tim và khối óc. Nghe thấu cảm giúp chúng ta tạo ra những mối quan hệ giao tiếp sâu sắc và kết nối mãnh liệt. Khi thực hành lắng nghe thấu cảm, chúng ta có thể nâng cao kỹ năng lắng nghe, phản ứng tinh tế và phù hợp với từng tình huống nhất định khi tham gia giao tiếp.

### c) Cải thiện kỹ năng lắng nghe

Lắng nghe không chỉ đơn thuần là nghe những âm thanh phát ra, mà còn là một nghệ thuật đòi hỏi sự tập trung, sự thấu hiểu và sự tôn trọng đối với người nói. Để trở thành một người lắng nghe hiệu quả, chúng ta cần rèn luyện một số kỹ năng quan trọng.

Trước hết, việc tập trung hoàn toàn vào người nói là yếu tố tiên quyết. Trong thời đại công nghệ số, chúng ta thường bị phân tán bởi vô số thông tin và thiết bị điện tử. Vì vậy, khi giao tiếp, hãy cố gắng loại bỏ mọi yếu tố gây xao nhãng như điện thoại, máy tính hoặc những suy nghĩ vẩn vơ. Hãy dành trọn sự chú ý cho người đối diện, tạo ra một không gian lắng nghe thực sự.

Bên cạnh đó, ngôn ngữ cơ thể cũng đóng vai trò quan trọng trong quá trình giao tiếp. Việc nhìn vào mắt người nói thể hiện sự tôn trọng và sự tập trung của chúng ta. Đồng thời, những cử chỉ như gật đầu, mỉm cười hay nghiêng người về phía trước cũng giúp người nói cảm thấy được lắng nghe và khuyến khích họ chia sẻ thêm.

Để hiểu sâu hơn về vấn đề mà người khác đang chia sẻ, chúng ta có thể đặt những câu hỏi mở. Thay vì những câu hỏi có câu trả lời là “có” hoặc “không”, hãy đặt những câu hỏi bắt đầu bằng “tại sao”, “như thế nào” hay “cảm giác của bạn ra sao”. Điều này không chỉ giúp chúng ta thu thập thêm thông tin mà còn khuyến khích người nói chia sẻ những suy nghĩ và cảm xúc sâu kín bên trong.

Sau khi lắng nghe, việc tóm tắt lại những gì đã nghe là vô cùng cần thiết. Điều này giúp đảm bảo rằng chúng ta đã hiểu đúng thông tin và cho người nói biết rằng mình đang thực sự tập trung vào cuộc trò chuyện. Đồng thời, việc tóm tắt cũng tạo cơ hội để người nói bổ sung hoặc điều chỉnh thông tin nếu cần.

Một người lắng nghe giỏi luôn giữ một thái độ khách quan. Hãy lắng nghe mà không phán xét, không vội vàng đưa ra kết luận. Hãy cố gắng đặt mình vào vị trí của người khác để hiểu rõ hơn về góc nhìn và cảm xúc của họ.

Cuối cùng, sự đồng cảm là một yếu tố không thể thiếu trong quá trình lắng nghe. Khi chúng ta thể hiện sự thấu hiểu và chia sẻ những cảm xúc của người khác, họ

sẽ cảm thấy được an ủi và tin tưởng hơn.

Tóm lại, việc rèn luyện kỹ năng lắng nghe là một quá trình đòi hỏi sự kiên trì và nỗ lực. Tuy nhiên, những lợi ích mà nó mang lại là vô cùng lớn lao. Lắng nghe tốt giúp chúng ta xây dựng những mối quan hệ tốt đẹp, giải quyết mâu thuẫn hiệu quả và đạt được sự thành công trong cuộc sống.

### **2.2.3. Kỹ năng phản hồi**

Sau khi lắng nghe, việc đưa ra phản hồi phù hợp cũng rất quan trọng, để quá trình giao tiếp diễn ra hiệu quả, chúng ta cần có những phản hồi thích hợp. Có thể nói lắng nghe và phản hồi là hai mặt của một vấn đề. Cả hai đều đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ, giải quyết vấn đề để đạt được mục tiêu chung. Phản hồi không chỉ đơn thuần là việc xác nhận thông tin mà còn là một cơ hội để thể hiện sự quan tâm, tôn trọng và khuyến khích người nói.

Một phản hồi tốt sẽ giúp người nói cảm thấy được lắng nghe và tôn trọng. Điều này không chỉ tạo ra một bầu không khí tích cực mà còn khuyến khích họ chia sẻ thêm thông tin. Để đưa ra phản hồi hiệu quả, chúng ta có thể tham khảo một số gợi ý sau:

*Phản hồi tích cực:* Hãy bắt đầu bằng việc khen ngợi những điểm mạnh trong ý tưởng của người khác. Điều này sẽ giúp họ cảm thấy tự tin và khuyến khích họ tiếp tục chia sẻ. Ví dụ, chúng ta có thể nói “Ý tưởng của bạn rất sáng tạo!”, “Tôi rất thích cách bạn trình bày vấn đề này”.

*Phản hồi xây dựng:* Sau khi khen ngợi, hãy đưa ra những gợi ý để hoàn thiện ý tưởng hơn. Điều này không chỉ giúp người nói cải thiện ý tưởng của mình mà còn thể hiện sự quan tâm và muốn cùng họ tìm ra giải pháp tốt nhất. Ví dụ, chúng ta có thể nói: “Ngoài ra, chúng ta có thể xem xét thêm yếu tố này để...”

*Tránh phê bình cá nhân:* Tập trung vào ý tưởng chứ không phải vào cá nhân người nói. Việc phê bình cá nhân sẽ làm tổn thương người nói và khiến họ cảm thấy không muốn chia sẻ ý kiến nữa. Thay vào đó, hãy sử dụng những câu nói như: “Tôi có một gợi ý khác là...” hoặc “Chúng ta có thể thử cách này...”

Để trở thành một người giao tiếp hiệu quả, chúng ta cần kết hợp cả hai kỹ năng lắng nghe và phản hồi. Khi lắng nghe, hãy tập trung vào những gì người khác đang nói, đặt câu hỏi để làm rõ thông tin và thể hiện sự đồng cảm. Khi phản hồi, mục tiêu của chúng ta là khuyến khích người nói, xây dựng mối quan hệ và tìm ra giải pháp tốt nhất.

Ví dụ: Trong một cuộc họp nhóm, khi một thành viên đưa ra một ý tưởng mới, chúng ta có thể phản hồi như sau: “Ý tưởng của bạn rất sáng tạo và có nhiều điểm mới lạ. Tuy nhiên, tôi nghĩ rằng chúng ta có thể xem xét thêm về khả năng thực hiện của ý tưởng này. Có thể chúng ta cần thu thập thêm thông tin để đánh giá kỹ hơn”.

Để duy trì một môi trường làm việc hiệu quả, mỗi thành viên cần ý thức được tầm quan trọng của giao tiếp và chủ động rèn luyện các kỹ năng giao tiếp, lắng nghe tích cực và phản hồi xây dựng, chúng ta có thể xây dựng một nhóm làm việc đoàn kết, hiệu quả và đạt được những thành công chung.



## 2.3. Kỹ năng giải quyết xung đột trong nhóm

### 2.3.1. Quan niệm về xung đột

Xung đột là một hiện tượng không thể tránh khỏi trong bất kỳ nhóm nào, từ gia đình, nhóm bạn bè cho đến các tổ chức, doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng xung đột không chỉ là một vấn đề cần giải quyết mà còn có thể là một cơ hội để nhóm phát triển và đổi mới.

Xung đột được định nghĩa là sự bất đồng, mâu thuẫn hoặc tranh chấp giữa các cá nhân, giữa các cá nhân với nhóm hoặc xung đột giữa các nhóm. Nguyên nhân gây ra xung đột rất đa dạng, có thể xuất phát từ sự khác biệt về quan điểm, giá trị, mục tiêu hoặc đơn giản chỉ là do hiểu lầm.

Trong quá khứ, người ta thường coi xung đột là một điều tiêu cực, gây ra nhiều hậu quả xấu như làm giảm hiệu quả làm việc, phá vỡ mối quan hệ và thậm chí dẫn đến sự tan rã của nhóm. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện đại đã chỉ ra rằng xung đột không phải lúc nào cũng xấu. Trên thực tế, xung đột có thể mang lại những lợi ích như:

*Thúc đẩy sự sáng tạo trong nhóm:* Mỗi thành viên có những quan điểm khác nhau, điều này sẽ tạo ra sự đa dạng ý tưởng, kích thích tư duy và giúp nhóm tìm ra những giải pháp mới.

*Cải thiện quá trình ra quyết định trong nhóm:* Khi phải xem xét vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau, nhờ những góc nhìn đa chiều mà nhóm đưa ra quyết định chính xác hơn.

*Tăng cường sự gắn kết trong nhóm:* Khi nhóm vượt qua được những xung đột, mối quan hệ giữa các thành viên sẽ trở nên chặt chẽ hơn, việc cùng nhau giải quyết vấn đề sẽ giúp các thành viên hiểu nhau và tin tưởng nhau hơn.

### 2.3.2. Nguồn gốc của xung đột

Các nhà khoa học đã phân chia ra nhiều loại xung đột khác nhau đến từ nhiều nguyên nhân khác nhau. Có thể tổng hợp lại thành hai nguyên nhân cơ bản dẫn đến xung đột đó là:

*Nguyên nhân chủ quan (do sự khác biệt giữa các cá nhân):*

Sự đa dạng của con người là điều làm nên sự phong phú của cuộc sống, nhưng đồng thời cũng là nguồn gốc của nhiều xung đột, đặc biệt là trong môi trường làm việc nhóm. Một trong những nguyên nhân chủ quan quan trọng dẫn đến xung đột chính là sự khác biệt giữa các cá nhân. Mỗi người đều mang trong mình một hệ thống giá trị, quan điểm và cách nhìn nhận vấn đề riêng biệt. Những khác biệt này có thể bắt nguồn từ nhiều yếu tố, từ tính cách cá nhân đến nền tảng văn hóa, kinh nghiệm sống và mục tiêu cá nhân.

Tính cách, như một dấu ấn riêng biệt của mỗi người, đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành các mối quan hệ và giải quyết xung đột. Ví dụ, một người có tính cách cầu toàn thường đặt ra những tiêu chuẩn cao cho bản thân và người khác, điều này có thể gây áp lực lên các thành viên khác trong nhóm và dẫn đến xung đột. Ngược lại, một người có tính cách cầu thả lại có thể khiến những người làm việc

ngghiêm túc cảm thấy không hài lòng.

Nền tảng văn hóa, quốc gia, tôn giáo cũng là những yếu tố ảnh hưởng lớn đến cách chúng ta suy nghĩ và hành động. Những khác biệt về văn hóa có thể dẫn đến những hiểu lầm và xung đột trong giao tiếp, đặc biệt là khi các thành viên đến từ những nền văn hóa khác nhau. Ví dụ, quan niệm về thời gian, không gian, sự tôn trọng cấp bậc có thể rất khác nhau giữa các nền văn hóa.

Kinh nghiệm sống, trải nghiệm cá nhân cũng góp phần hình thành nên những quan điểm và thái độ khác nhau. Những người có kinh nghiệm làm việc khác nhau sẽ có những cách tiếp cận vấn đề khác nhau. Điều này có thể dẫn đến những tranh cãi khi các thành viên không thể thống nhất về một phương án giải quyết.

Cuối cùng, mục tiêu cá nhân cũng là một yếu tố quan trọng. Mỗi người đều có những mục tiêu riêng trong công việc và cuộc sống. Khi những mục tiêu cá nhân này không trùng khớp hoặc xung đột với nhau, xung đột có thể dễ dàng xảy ra. Ví dụ, trong một dự án, một thành viên có thể ưu tiên hoàn thành công việc đúng hạn, trong khi một thành viên khác lại quan tâm đến chất lượng sản phẩm hơn. Sự khác biệt về mục tiêu này có thể dẫn đến những tranh cãi về cách thức thực hiện công việc.

Để giải quyết hiệu quả những xung đột do sự khác biệt cá nhân gây ra, các thành viên trong nhóm cần học cách tôn trọng sự đa dạng, lắng nghe ý kiến của nhau và tìm kiếm những điểm chung. Ngoài ra, việc xây dựng một môi trường làm việc cởi mở, khuyến khích sự chia sẻ và hợp tác cũng rất quan trọng.

*Nguyên nhân khách quan (Ảnh hưởng từ môi trường):*

Bên cạnh những yếu tố chủ quan từ phía các thành viên, môi trường làm việc cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra và làm trầm trọng thêm các xung đột trong nhóm. Những yếu tố khách quan này thường nằm ngoài tầm kiểm soát của cá nhân, nhưng lại tác động trực tiếp đến tâm lý và hành vi của các thành viên, từ đó dẫn đến những bất đồng và xung đột.

Một trong những nguyên nhân khách quan phổ biến là sự hạn chế về nguồn lực. Khi các nguồn lực như tài chính, thời gian, nhân lực không đủ để đáp ứng nhu cầu của tất cả các thành viên, các cuộc tranh cãi về việc phân bổ nguồn lực sẽ khó tránh khỏi. Ví dụ, trong một dự án, nếu ngân sách bị cắt giảm, các thành viên có thể tranh cãi về việc nên ưu tiên cho những phần việc nào.

Một nguyên nhân khác là sự mơ hồ về mục tiêu. Khi các thành viên không hiểu rõ về mục tiêu chung của nhóm hoặc khi mục tiêu không được xác định rõ ràng, sự thiếu thống nhất sẽ dễ dàng nảy sinh. Mỗi người có thể có những hiểu biết khác nhau về những gì cần đạt được, dẫn đến những cách tiếp cận công việc khác nhau và gây ra xung đột.

Áp lực công việc cũng là một yếu tố gây căng thẳng và dẫn đến xung đột. Khi phải đối mặt với khối lượng công việc lớn, thời hạn gấp gáp hoặc những thay đổi liên tục, các thành viên dễ cảm thấy căng thẳng, mệt mỏi và dễ cáu gắt. Điều này làm giảm khả năng kiềm chế cảm xúc và tăng nguy cơ xảy ra xung đột.

Môi trường làm việc cũng đóng một vai trò quan trọng. Một môi trường làm việc căng thẳng, thiếu sự hỗ trợ, hoặc có quá nhiều cạnh tranh sẽ tạo ra một bầu không khí tiêu cực, làm tăng khả năng xảy ra xung đột. Ngược lại, một môi trường làm việc thân thiện, cởi mở và khuyến khích sự hợp tác sẽ giúp giảm thiểu xung đột.

Giao tiếp không hiệu quả là một nguyên nhân khác dẫn đến xung đột. Khi các thành viên không thể giao tiếp một cách rõ ràng và cởi mở, những hiểu lầm dễ dàng phát sinh. Những thông tin bị truyền đạt một cách mơ hồ hoặc thiếu chính xác có thể gây ra những hiểu lầm nghiêm trọng và dẫn đến xung đột.

Thiếu sự tin tưởng giữa các thành viên cũng là một rào cản lớn. Khi các thành viên không tin tưởng lẫn nhau, họ sẽ nghi ngờ động cơ của nhau và dễ dàng đổ lỗi cho nhau khi có vấn đề xảy ra. Điều này làm cho việc hợp tác trở nên khó khăn và tăng nguy cơ xảy ra xung đột.

Cuối cùng, cấu trúc tổ chức không rõ ràng cũng có thể gây ra xung đột. Khi các vai trò và trách nhiệm của mỗi thành viên không được xác định rõ ràng, hoặc khi có sự thay đổi đột ngột trong cấu trúc tổ chức, các thành viên sẽ cảm thấy bất an và lo lắng. Điều này có thể dẫn đến sự cạnh tranh và xung đột.

Để giải quyết hiệu quả các xung đột do những nguyên nhân khách quan gây ra, cần có sự phối hợp của cả nhóm và người quản lý. Việc xác định rõ nguyên nhân gốc rễ của vấn đề, xây dựng một môi trường làm việc tích cực và cải thiện giao tiếp là những giải pháp quan trọng.

### **2.3.3. Biện pháp giải quyết xung đột**

Xung đột là một phần không thể tránh khỏi trong cuộc sống và trong công việc. Khi đối mặt với xung đột, cách chúng ta phản ứng sẽ quyết định kết quả cuối cùng. Các chuyên gia đã đưa ra nhiều mô hình để giải quyết xung đột trong nhóm, trong đó nổi bật là năm biện pháp được ví như năm loài động vật: Cá mập, Rùa, Gấu bông, Chồn và Chim Cú. Mỗi biện pháp mang đến những cách tiếp cận khác nhau, phù hợp với những tình huống và mục tiêu khác nhau.

*Cá mập (Áp đảo và kiểm soát):* Cá mập đại diện cho những người luôn muốn chiến thắng và sẵn sàng sử dụng mọi biện pháp để đạt được mục tiêu của mình. Họ thường áp đặt ý kiến của mình lên người khác, không quan tâm đến cảm xúc và lợi ích của đối phương. Biện pháp này có thể mang lại kết quả nhanh chóng trong ngắn hạn nhưng lại làm tổn hại đến mối quan hệ và uy tín cá nhân.

*Rùa (Rút lui và né tránh):* Biện pháp giải quyết xung đột kiểu Rùa thường chọn cách né tránh, rút lui khỏi tình huống xung đột. Họ không muốn đối mặt với mâu thuẫn và sẵn sàng hy sinh lợi ích của mình để giữ hòa khí. Cách tiếp cận này phù hợp với những tình huống mà vấn đề không quá quan trọng hoặc khi đối phương có quyền lực lớn hơn. Tuy nhiên, việc né tránh liên tục có thể khiến vấn đề trở nên trầm trọng hơn trong tương lai.

*Gấu bông (Hòa giải và nhượng bộ):* Gấu bông là những người luôn đặt mối quan hệ lên hàng đầu. Họ sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân để làm hài lòng người khác

và giữ hòa khí đôi bên. Tuy nhiên, việc quá nhượng bộ có thể khiến người khác lợi dụng và không tôn trọng. Gấu bông khác với Rùa, Rùa thờ ơ không quan tâm đến vấn đề hay người khác, Gấu bông xuất phát từ sự quan tâm đến đối phương.

*Chồn (Thỏa hiệp và tìm kiếm sự cân bằng):* Chồn đại diện cho những người tìm kiếm sự cân bằng giữa lợi ích cá nhân và mối quan hệ. Họ sẵn sàng nhượng bộ một phần lợi ích của mình để đạt được thỏa thuận với đối phương. Biện pháp này phù hợp với những tình huống mà cả hai bên đều có những quan điểm và lợi ích khác nhau.

*Chim Cú (Hợp tác và tìm kiếm giải pháp win-win):* Chim Cú là những người luôn tìm kiếm giải pháp mang lại lợi ích cho cả hai bên. Họ sẵn sàng dành thời gian để lắng nghe, hiểu quan điểm của đối phương và cùng nhau tìm ra giải pháp tốt nhất.

Biện pháp này đòi hỏi sự kiên nhẫn, kỹ năng giao tiếp tốt và khả năng lắng nghe tích cực. Với cách giải quyết Chim Cú, các chuyên gia khuyên rằng mỗi bên cần phải tuân thủ các bước sau đây để đạt được các mục tiêu và mối quan hệ lâu dài:

Bước 1. Phân tích, xác định rõ vấn đề đang xảy ra giữa các bên liên quan

Bước 2. Trao đổi, lắng nghe để hiểu rõ quan điểm của đối phương

Bước 3. Hiểu hoàn cảnh của bên kia, đặt mình vào vị trí của đối phương

Bước 4. Thỏa thuận cùng tìm ra giải pháp phù hợp với cả hai bên và thực hiện.

Xung đột là điều không thể tránh khỏi trong bất kỳ nhóm làm việc nào. Tuy nhiên, cách chúng ta đối mặt và giải quyết những xung đột này sẽ quyết định đến sự thành công của nhóm. Để giải quyết xung đột một cách hiệu quả, chúng ta cần áp dụng một số nguyên tắc và kỹ năng nhất định.

Trước hết, việc tập trung vào vấn đề chứ không phải cá nhân là vô cùng quan trọng. Thay vì chỉ trích hay đổ lỗi cho một cá nhân nào đó, chúng ta nên tập trung vào việc phân tích nguyên nhân gốc rễ của vấn đề và tìm ra giải pháp. Điều này giúp tránh làm tổn thương lòng tự trọng của người khác và tạo ra một không khí đối thoại cởi mở.

Thái độ cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc giải quyết xung đột. Một thái độ thân thiện, cởi mở, sẵn sàng lắng nghe ý kiến của người khác sẽ giúp giảm thiểu căng thẳng và tạo điều kiện cho việc tìm kiếm tiếng nói chung. Chúng ta cần đặt mình vào vị trí của người khác để hiểu rõ hơn về quan điểm của họ và sẵn sàng thay đổi quan điểm của mình nếu thấy cần thiết.

Khi xung đột trở nên quá phức tạp và không thể tự giải quyết, việc tìm kiếm sự giúp đỡ từ một bên thứ ba là cần thiết. Một người quản lý hoặc một người hòa giải có thể đóng vai trò trung lập, giúp các bên đưa ra quan điểm của mình một cách rõ ràng và tìm ra giải pháp thỏa đáng.

Việc hiểu rõ các biện pháp giải quyết xung đột và lựa chọn được biện pháp phù hợp sẽ giúp chúng ta giải quyết các mâu thuẫn một cách hiệu quả. Bên cạnh đó, việc rèn luyện các kỹ năng giao tiếp, kỹ năng lắng nghe và kỹ năng đàm phán cũng rất quan trọng. Những kỹ năng này giúp chúng ta truyền đạt ý kiến một cách rõ ràng, hiểu rõ quan điểm của người khác và tìm ra những điểm chung.

Cuối cùng, mục tiêu của việc giải quyết xung đột là tìm ra một giải pháp win-

win, tức là một giải pháp mà tất cả các bên đều cảm thấy hài lòng và có lợi. Điều này đòi hỏi sự hợp tác và nhượng bộ từ tất cả các thành viên. Khi chúng ta tìm được một giải pháp win-win, không chỉ xung đột được giải quyết mà còn giúp tăng cường mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm và tạo ra một môi trường làm việc tích cực hơn.

Để giải quyết xung đột trong nhóm đòi hỏi sự kiên nhẫn, sự tôn trọng và sự hợp tác của tất cả các thành viên. Bằng cách tập trung vào vấn đề, giữ thái độ cởi mở, tìm kiếm sự giúp đỡ khi cần thiết và rèn luyện các kỹ năng giao tiếp, chúng ta có thể vượt qua những khó khăn và xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả.

Tóm lại, chương 2 đã tập trung vào việc xây dựng và duy trì một nhóm làm việc hiệu quả thông qua các bước như xác định mục tiêu rõ ràng, lập kế hoạch chi tiết, phân công nhiệm vụ hợp lý và thường xuyên đánh giá hiệu quả công việc. Bên cạnh đó duy trì giao tiếp hiệu quả là nền tảng của một nhóm làm việc thành công đó là lắng nghe tích cực, phản hồi xây dựng và sử dụng các hình thức giao tiếp phù hợp sẽ giúp nhóm xây dựng mối quan hệ tốt đẹp và giải quyết vấn đề hiệu quả. Ngoài ra, xung đột là điều không thể tránh khỏi trong nhóm, nhưng cách chúng ta giải quyết chúng sẽ quyết định sự thành công của nhóm. Việc hiểu rõ nguyên nhân và áp dụng các phương pháp giải quyết phù hợp sẽ giúp chuyển hóa xung đột thành cơ hội để phát triển.

Như vậy, thành công của một nhóm làm việc phụ thuộc vào việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực, nơi mọi thành viên cùng nhau hướng tới mục tiêu chung. Bằng cách áp dụng các nguyên tắc và kỹ năng được trình bày trong chương, các nhóm làm việc có thể nâng cao hiệu suất, tăng cường sự hợp tác và đạt được những kết quả vượt trội.

## CÂU HỎI TỰ LUẬN

1. Tại sao việc xác định mục tiêu rõ ràng và cụ thể lại quan trọng đối với sự thành công của một nhóm? Hãy lấy ví dụ minh họa.
2. Bạn hiểu thế nào về phương pháp 5W1H? Hãy giải thích và đưa ra ví dụ cụ thể về cách áp dụng phương pháp này trong một dự án nhóm của sinh viên.
3. Chỉ ra tầm quan trọng và các lợi ích của ma trận RACI trong việc phân công và gán trách nhiệm cho các thành viên trong nhóm? Cho ví dụ minh họa.
4. Kỹ năng lắng nghe hiệu quả đóng vai trò như thế nào trong việc xây dựng mối quan hệ trong nhóm? Hãy cho ví dụ cụ thể.
5. Tại sao xung đột lại là một phần không thể tránh khỏi trong quá trình làm việc nhóm? Làm thế nào để giải quyết xung đột một cách hiệu quả?

THƯ VIỆN PTIT



## TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

1. Nhóm anh/chị được giao tổ chức chương trình văn nghệ trong sự kiện chào tân sinh viên của trường. Hãy sử dụng ma trận Eisenhower và phương pháp 5W1H để lập kế hoạch chi tiết cho chương trình văn nghệ này.
2. Nhóm anh/chị đang chuẩn bị một bài thuyết trình quan trọng cho một dự án khởi nghiệp trước nhà đầu tư. Hãy sử dụng ma trận RACI để phân công nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng cho từng thành viên? Ai sẽ chịu trách nhiệm chính, ai sẽ hỗ trợ, ai sẽ được tham vấn?
3. Nhóm của bạn đang làm việc trên một dự án trực tuyến và các thành viên ở các địa điểm khác nhau. Làm thế nào để duy trì sự kết nối và phối hợp hiệu quả giữa các thành viên?
4. Nhóm đang thực hiện một dự án quan trọng, nhưng một trong những thành viên chính lại gặp phải vấn đề cá nhân và không thể hoàn thành công việc đúng hạn. Nhóm nên làm gì để hỗ trợ thành viên này và đảm bảo dự án vẫn được hoàn thành đúng tiến độ?
5. Một thành viên trong nhóm luôn tỏ ra mình là người giỏi nhất và không muốn nghe ý kiến của người khác. Điều này gây ra sự bất hòa trong nhóm. Nhóm nên làm gì để giải quyết tình huống này?

## CHƯƠNG 3. LÃNH ĐẠO NHÓM

Sau khi đã tìm hiểu tổng quan về nhóm và cách xây dựng nhóm làm việc hiệu quả, chúng ta sẽ đến một nội dung không kém phần quan trọng đó là lãnh đạo nhóm. Nếu như các chương trước đã giúp chúng ta hiểu rõ về vai trò của từng thành viên trong nhóm và cách để xây dựng một tập thể đoàn kết, thì chương này sẽ tập trung vào vai trò của người đứng đầu nhóm - người lãnh đạo.

Hãy hình dung một chiếc tàu lớn đang lênh đênh trên biển. Để chiếc tàu có thể đến được đích an toàn, nó cần một người thuyền trưởng giỏi để chỉ huy, điều khiển và đưa ra những quyết định đúng đắn. Tương tự như vậy, một nhóm làm việc cũng cần một người lãnh đạo để định hướng, truyền cảm hứng và dẫn dắt các thành viên đi đến mục tiêu chung.

John Quincy Adams, Cựu Tổng thống Mỹ thứ 6 đã từng nói: “Nếu những hành động của bạn truyền cảm hứng cho những người khác ước mơ nhiều hơn, học hỏi nhiều hơn, làm nhiều việc hơn và trưởng thành hơn, thì bạn là một nhà lãnh đạo”. Lời nói của ông đã khái quát rất rõ vai trò của một người lãnh đạo. Trong chương này, chúng ta sẽ cùng nhau khám phá làm thế nào để trở thành những người lãnh đạo như vậy, để có thể truyền cảm hứng và tạo ra những thay đổi tích cực trong đội nhóm.

### 3.1. Những vấn đề chung về lãnh đạo

#### 3.1.1. Khái niệm

Lãnh đạo là một khái niệm quen thuộc trong cuộc sống, chúng ta dễ dàng nhận thấy sự hiện diện của một người lãnh đạo trong các tổ chức, trong một nhóm hoạt động nào đó, thậm chí trong cả các mối quan hệ xã hội. Đó là người có khả năng tác động, ảnh hưởng đến suy nghĩ và hành động của những người khác, hướng dẫn họ đạt được mục tiêu chung.

Lãnh đạo không đơn thuần chỉ là việc ra lệnh hay kiểm soát. Đó là một quá trình phức tạp, đòi hỏi sự kết hợp giữa kỹ năng, kiến thức và phẩm chất cá nhân. Lãnh đạo là nghệ thuật truyền cảm hứng, tạo ra động lực và thúc đẩy mọi người cùng nhau hướng tới một mục tiêu chung. Một nhà lãnh đạo giỏi không chỉ có khả năng đưa ra quyết định mà còn biết cách làm cho những quyết định đó được thực thi. Họ tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mọi người cảm thấy được tôn trọng và có cơ hội để phát triển. Nói một cách ngắn gọn và chính xác hơn, lãnh đạo là một quá trình mà một người ảnh hưởng đến những người khác để thực hiện một mục tiêu nào đó, đồng thời hướng tổ chức tới sự gắn kết chặt chẽ.

Trong một thế giới luôn thay đổi và cạnh tranh như hiện nay, vai trò của người lãnh đạo càng trở nên quan trọng. Một người lãnh đạo giỏi có thể tạo ra tầm nhìn, truyền cảm hứng, xây dựng mối quan hệ, giải quyết vấn đề và phát triển con người. Họ là những người định hình tương lai của nhóm hay của tổ chức.

Trong quá khứ, người ta thường cho rằng khả năng lãnh đạo là một tài năng bẩm sinh. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện đại cho thấy khả năng lãnh đạo có thể được

rèn luyện và phát triển. Mặc dù một số người có những tố chất tự nhiên phù hợp với vai trò lãnh đạo, nhưng bất kỳ ai cũng có thể trở thành một người lãnh đạo hiệu quả nếu họ không ngừng học hỏi và rèn luyện.

### **3.1.2. Vai trò và phẩm chất cần có của người lãnh đạo**

#### **a) Vai trò của người lãnh đạo**

Người lãnh đạo không chỉ đơn thuần là quản lý công việc mà còn là việc định hướng, truyền cảm hứng và xây dựng một môi trường làm việc hiệu quả cho đội nhóm. Người lãnh đạo thường có các vai trò cơ bản sau:

*Người khởi xướng:* Với vai trò là người khởi xướng, đưa ra các ý tưởng, đề ra mục tiêu và định hướng cho nhóm, người lãnh đạo là người tạo ra động lực và thúc đẩy nhóm tiến về phía trước.

*Người làm gương:* Hành động của người lãnh đạo có ảnh hưởng rất lớn đến các thành viên trong nhóm. Vì vậy, họ cần phải là tấm gương sáng để mọi người noi theo.

*Người thương thảo:* Trong một nhóm, các thành viên thường có những quan điểm khác nhau. Người lãnh đạo cần có kỹ năng giao tiếp và thương lượng tốt để tìm ra tiếng nói chung và tạo sự thống nhất trong nhóm.

*Người huấn luyện:* Người lãnh đạo có trách nhiệm đào tạo và phát triển năng lực của các thành viên trong nhóm. Họ cần tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích học hỏi và phát triển.

*Người biết lắng nghe:* Lắng nghe ý kiến của mọi người là một trong những kỹ năng quan trọng của người lãnh đạo. Việc lắng nghe không chỉ giúp người lãnh đạo hiểu rõ hơn về tình hình trong nhóm mà còn tạo điều kiện để các thành viên được thể hiện bản thân.

*Thành viên tích cực:* Không chỉ là người đứng đầu mà người lãnh đạo còn là một thành viên tích cực trong nhóm. Họ cùng làm việc với các thành viên khác để đạt được mục tiêu chung của nhóm.

Để hình dung rõ hơn về vai trò của người lãnh đạo, hãy tưởng tượng một đội bóng đá. Huấn luyện viên là người lãnh đạo đội bóng. Ông ta không chỉ có kỹ năng chuyên môn về bóng đá mà còn phải biết cách truyền lửa cho các cầu thủ, xây dựng tinh thần đồng đội, và đưa ra những chiến thuật phù hợp để giành chiến thắng.

#### **b) Những phẩm chất cần thiết của người lãnh đạo**

Để trở thành một người lãnh đạo thành công, không chỉ đòi hỏi kiến thức chuyên môn mà còn cần sở hữu những phẩm chất đặc biệt. Nó giúp người lãnh đạo truyền cảm hứng, tạo động lực và dẫn dắt đội nhóm đạt được mục tiêu chung. Những phẩm chất không thể thiếu của một người lãnh đạo đó là:

*Khát vọng, nghị lực và sự kiên trì:* Người lãnh đạo cần có một khát vọng mạnh mẽ muốn đạt được thành công và sẵn sàng nỗ lực không ngừng để biến ước mơ thành hiện thực. Sự kiên trì giúp họ vượt qua những khó khăn và thử thách, luôn hướng tới mục tiêu đã đặt ra. Ví dụ, Steve Jobs, người sáng lập Apple, đã luôn nuôi dưỡng một khát vọng mãnh liệt muốn tạo ra những sản phẩm công nghệ đột phá và thay đổi thế

giới. Ông đã không ngừng nỗ lực, vượt qua nhiều khó khăn để biến giấc mơ của mình thành hiện thực.

*Khả năng gây ảnh hưởng và truyền cảm hứng:* Người lãnh đạo giỏi có khả năng khơi dậy đam mê, tạo động lực và thúc đẩy mọi người cùng nhau hướng tới một mục tiêu chung. Ví dụ, Martin Luther King Jr. là một nhà lãnh đạo vĩ đại đã truyền cảm hứng cho hàng triệu người trên thế giới với những bài diễn văn đầy sức mạnh. Một trong những bài diễn văn nổi tiếng có tên “Tôi có một giấc mơ”. Ông đã sử dụng ngôn từ và hành động của mình để khơi dậy tinh thần đấu tranh cho công lý và bình đẳng.

*Nhạy cảm và thấu hiểu:* Người lãnh đạo giỏi cần phải có sự nhạy cảm để hiểu đúng về mình, hiểu được tâm lý, suy nghĩ và cảm xúc của những người xung quanh. Họ có khả năng nhận biết những thay đổi đang diễn ra trong nhóm và đưa ra những quyết định kịp thời. Sự thấu hiểu giúp họ xây dựng mối quan hệ tin cậy với các thành viên trong nhóm và tạo ra một môi trường làm việc tích cực.

*Chính trực:* Một người lãnh đạo chính trực luôn nói thật, giữ lời hứa và hành động nhất quán. Sự tin cậy của các thành viên trong nhóm đối với người lãnh đạo là yếu tố quan trọng để xây dựng một đội ngũ đoàn kết. Ví dụ, Nelson Mandela, cựu Tổng thống Nam Phi, là một biểu tượng của sự chính trực và khoan dung. Ông đã dành cả cuộc đời để đấu tranh chống lại chế độ phân biệt chủng tộc và xây dựng một xã hội công bằng.

*Tự tin:* Sự tự tin giúp người lãnh đạo đưa ra quyết định nhanh chóng và chính xác trong những tình huống khó khăn. Người lãnh đạo cần phải tin tưởng vào bản thân mới làm cho người khác tin tưởng mình. Để có được sự tự tin thực sự, người lãnh đạo cần trang bị kỹ lưỡng cho bản thân về nền tảng văn hóa, trình độ học vấn, phẩm chất đạo đức, kỹ năng thành thạo và không ngừng trau dồi hoàn thiện bản thân.

*Thông minh:* Chỉ số thông minh được đánh giá dựa trên nhiều khía cạnh khác nhau như: trí thông minh về tư duy logic, ngôn ngữ, vận động, âm nhạc, thiên nhiên, không gian, nội tâm, tương tác, triết học. Không ai có được trí tuệ hoàn hảo, tuy nhiên một người lãnh đạo cần rèn luyện để có chỉ số thông minh càng cao càng tốt. Điều này sẽ giúp cho họ dễ dàng, thuận lợi hơn khi giải quyết vấn đề và tìm ra những giải pháp hiệu quả cho những khó khăn mà nhóm gặp phải.

*Hiểu biết rộng:* Khi đã trở thành người lãnh đạo, không nhất thiết phải hiểu quá sâu về chuyên môn nhưng cần hiểu biết rộng để điều hành công việc cho cả một tập thể bao gồm nhiều con người, nhiều bộ phận với những chức năng, nhiệm vụ khác nhau. Điều này giúp họ có cái nhìn tổng quan về vấn đề và đưa ra những quyết định đúng đắn cho nhóm.

Những phẩm chất này sẽ giúp người lãnh đạo truyền cảm hứng, tạo động lực và dẫn dắt nhóm đạt được mục tiêu chung. Việc không ngừng học hỏi và trau dồi bản thân là điều cần thiết để mỗi người có thể phát triển và hoàn thiện các phẩm chất của một người lãnh đạo.

### **3.1.3. Phong cách lãnh đạo**

Một đặc tính cơ bản của nhóm hiệu quả là người lãnh đạo nhóm hiệu quả. Hầu hết những người lãnh đạo nhóm đều có một vài kỹ năng nào đó để điều hành, giải quyết công việc, tuy nhiên phong cách lãnh đạo thì dường như rất khác biệt, mỗi người một kiểu. Theo cách cổ điển, có ba phong cách lãnh đạo cơ bản, mỗi phong cách đều có những cách ứng xử và ra quyết định riêng.

Phong cách lãnh đạo là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của một nhóm. Cách thức mà người lãnh đạo tương tác, giao tiếp và đưa ra quyết định sẽ tác động trực tiếp đến tinh thần, động lực và kết quả cuối cùng của nhóm. Nhà tâm lý học xã hội Kurt Lewin đã xác định ba phong cách lãnh đạo, trong đó, ông mô tả mức độ kiểm soát mà một người lãnh đạo nắm giữ đối với quá trình ra quyết định và mức độ họ liên quan đến nhóm của mình. Ba phong cách lãnh đạo đó là:

#### *1. Phong cách chuyên quyền (độc đoán)*

Phong cách lãnh đạo chuyên quyền, hay còn gọi là độc đoán, là một phong cách quản lý trong đó người đứng đầu nắm giữ toàn bộ quyền lực quyết định và kiểm soát mọi hoạt động của nhóm. Nhà lãnh đạo theo phong cách này thường đưa ra các chỉ thị rõ ràng, cụ thể và yêu cầu mọi thành viên phải tuân thủ một cách nghiêm túc.

Một ví dụ điển hình cho phong cách lãnh đạo chuyên quyền là Steve Jobs, người sáng lập và CEO của Apple. Với tầm nhìn xa trông rộng và quyết tâm mạnh mẽ, ông đã đưa ra những quyết định táo bạo và định hình lại ngành công nghiệp công nghệ. Tuy nhiên, để đạt được những thành công đó, ông cũng đã áp dụng một phong cách lãnh đạo khá độc đoán, đòi hỏi sự tuân thủ tuyệt đối từ phía nhân viên.

- *Đặc trưng của phong cách lãnh đạo chuyên quyền*
  - Nhà lãnh đạo chuyên quyền tập trung toàn bộ quyền lực vào tay mình. Họ đưa ra quyết định cuối cùng về mọi vấn đề và ít khi tham khảo ý kiến của các thành viên khác.
  - Họ kiểm soát chặt chẽ mọi hoạt động của nhóm, từ việc phân công công việc đến cách thức thực hiện.
  - Đưa ra các quy tắc và quy trình làm việc được xác định rõ ràng và mọi thành viên phải tuân thủ.
  - Nhà lãnh đạo chuyên quyền thường đặt mục tiêu cao và yêu cầu nhóm phải đạt được kết quả trong thời gian ngắn nhất.
  - Mọi người được yêu cầu làm theo những gì đã được chỉ thị, ít có cơ hội để đưa ra những ý tưởng mới.
- *Ưu điểm của phong cách lãnh đạo chuyên quyền*
  - Khi đối mặt với những tình huống khẩn cấp hoặc khi nhóm cần có một hướng đi rõ ràng, phong cách lãnh đạo chuyên quyền giúp đưa ra quyết định nhanh chóng và hiệu quả.
  - Với những công việc lặp đi lặp lại, không đòi hỏi sự sáng tạo cao, phong cách này giúp đảm bảo tính nhất quán và hiệu quả.

*Nhược điểm của phong cách lãnh đạo chuyên quyền*

- Việc tập trung quá nhiều vào việc tuân thủ các quy tắc có thể kìm hãm sự sáng tạo và đổi mới của các thành viên.
- Phong cách lãnh đạo độc đoán có thể tạo ra một môi trường làm việc căng thẳng, nơi các thành viên cảm thấy bị áp lực và không được tôn trọng.
- Khi không được tham gia vào quá trình ra quyết định, các thành viên có thể cảm thấy thiếu động lực và không có trách nhiệm với công việc.
- *Phong cách lãnh đạo chuyên quyền có thể phù hợp trong một số trường hợp cụ thể, như khi:*
  - Nhóm đang trong tình huống khẩn cấp, cần đưa ra quyết định nhanh chóng.
  - Công việc có tính chất đơn giản, không đòi hỏi sự sáng tạo cao.
  - Các thành viên trong nhóm thiếu kinh nghiệm và cần được hướng dẫn cụ thể.

Phong cách lãnh đạo chuyên quyền có cả ưu điểm và nhược điểm. Nó có thể giúp nhóm đạt được hiệu quả cao trong một số trường hợp, nhưng cũng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực nếu không được áp dụng một cách phù hợp. Để đạt được hiệu quả cao nhất, người lãnh đạo cần linh hoạt kết hợp các phong cách lãnh đạo khác nhau tùy thuộc vào từng tình huống cụ thể.

## 2. Phong cách tự do (ủy quyền)

Ngược lại với phong cách lãnh đạo chuyên quyền, nơi quyền lực tập trung vào một cá nhân, phong cách lãnh đạo tự do lại hướng đến việc trao quyền cho các thành viên trong nhóm. Người lãnh đạo theo phong cách này thường ít can thiệp vào quá trình làm việc của nhóm, tạo điều kiện cho các thành viên tự do phát huy khả năng và sáng tạo của mình.

- *Đặc trưng của phong cách lãnh đạo tự do*
  - Người lãnh đạo tự do thường giao quyền quyết định cho các thành viên trong nhóm, đặc biệt trong những vấn đề liên quan trực tiếp đến công việc của họ. Điều này giúp các thành viên cảm thấy được tôn trọng và có trách nhiệm với công việc của mình.
  - Thay vì kiểm soát chặt chẽ từng chi tiết, người lãnh đạo tự do thường chỉ đặt ra mục tiêu chung và để các thành viên tự do lựa chọn cách thức thực hiện.
  - Phong cách lãnh đạo này khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới. Các thành viên được khuyến khích đưa ra những ý tưởng mới và tự do thử nghiệm những cách làm mới.
  - Người lãnh đạo tự do luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến của các thành viên. Họ tạo ra một môi trường làm việc cởi mở, nơi mọi người cảm thấy thoải mái khi chia sẻ quan điểm của mình.
- *Ưu điểm của phong cách lãnh đạo tự do*
  - Khi được trao quyền, các thành viên sẽ có nhiều cơ hội để thể hiện khả năng sáng tạo của mình, từ đó mang lại những ý tưởng mới và giải pháp hiệu quả cho công việc.



- Cảm giác được tin tưởng và trao quyền sẽ giúp các thành viên cảm thấy có động lực làm việc cao hơn.
- Phong cách lãnh đạo tự do khuyến khích sự hợp tác và chia sẻ giữa các thành viên, từ đó xây dựng một tinh thần làm việc nhóm vững mạnh.
- *Nhược điểm của phong cách lãnh đạo tự do:*
  - Khi không có sự định hướng rõ ràng từ người lãnh đạo, các thành viên có thể cảm thấy hoang mang và không biết phải bắt đầu từ đâu.
  - Nếu không được quản lý chặt chẽ, phong cách lãnh đạo tự do có thể dẫn đến tình trạng làm việc thiếu hiệu quả, các thành viên có thể đi chệch khỏi mục tiêu chung.
  - Khi mỗi thành viên đều có cách làm việc riêng, việc đạt được sự thống nhất trong nhóm có thể trở nên khó khăn.
- *Phong cách lãnh đạo tự do phù hợp với những nhóm có các đặc điểm sau:*
  - Những người có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc tốt có thể tự quản lý công việc của mình.
  - Các dự án nghiên cứu, phát triển sản phẩm mới thường cần đến sự sáng tạo và đổi mới.
  - Trong một môi trường làm việc năng động và thay đổi nhanh chóng, phong cách lãnh đạo tự do giúp nhóm thích ứng với những thay đổi một cách linh hoạt.

Phong cách lãnh đạo tự do là một công cụ quản lý hữu hiệu, nhưng nó không phải là phù hợp với mọi tình huống. Để đạt được hiệu quả cao nhất, người lãnh đạo cần biết cách cân bằng giữa việc trao quyền và việc kiểm soát, đồng thời lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp với từng tình huống cụ thể.

### 3. Phong cách dân chủ (cộng tác)

Phong cách lãnh đạo dân chủ được xem là một trong những phong cách hiệu quả nhất hiện nay. Khác với phong cách chuyên quyền tập trung quyền lực vào một cá nhân hoặc phong cách tự do trao quyền hoàn toàn cho nhóm, phong cách dân chủ tìm kiếm sự cân bằng giữa quyền lực và sự tham gia của mọi thành viên.

- *Đặc trưng của phong cách lãnh đạo dân chủ*

Người lãnh đạo theo phong cách dân chủ thường khuyến khích sự tham gia của tất cả các thành viên trong nhóm. Họ đặt ra mục tiêu rõ ràng, tạo ra một môi trường làm việc cởi mở, nơi mọi người được khuyến khích chia sẻ ý kiến và đóng góp vào quá trình ra quyết định. Các đặc điểm nổi bật của phong cách lãnh đạo này bao gồm:

- Người lãnh đạo dân chủ luôn xác định rõ ràng mục tiêu của nhóm và chia sẻ với tất cả các thành viên.
- Mọi thành viên đều có cơ hội tham gia vào quá trình thảo luận, đưa ra ý kiến và đóng góp vào việc giải quyết vấn đề.
- Người lãnh đạo luôn sẵn sàng lắng nghe ý kiến của mọi người, kể cả những ý

kiến trái ngược.

- Quyết định cuối cùng thường được đưa ra dựa trên sự đồng thuận của cả nhóm, sau khi đã thảo luận và cân nhắc kỹ lưỡng các ý kiến khác nhau.
- Công việc được phân công một cách hợp lý, dựa trên khả năng và sở thích của từng thành viên.
- *Ưu điểm của phong cách lãnh đạo dân chủ*
  - Phong cách lãnh đạo dân chủ giúp tăng cường sự gắn kết giữa các thành viên trong nhóm, tạo ra một môi trường làm việc đoàn kết và hợp tác.
  - Khi được tham gia vào quá trình ra quyết định, các thành viên sẽ cảm thấy được tôn trọng và có động lực để đưa ra những ý tưởng mới.
  - Quyết định được đưa ra dựa trên sự đồng thuận của cả nhóm thường được chấp nhận và thực hiện tốt hơn.
  - Phong cách lãnh đạo dân chủ giúp phát triển năng lực của nhân viên, giúp họ trở nên tự tin và có trách nhiệm hơn.
- *Nhược điểm của phong cách lãnh đạo dân chủ*
  - Quá trình ra quyết định có thể mất nhiều thời gian hơn so với các phong cách lãnh đạo khác, đặc biệt khi nhóm có nhiều thành viên và ý kiến khác nhau.
  - Trong một số trường hợp, việc đạt được sự đồng thuận của tất cả các thành viên là rất khó khăn, có thể dẫn đến tình trạng trì trệ.

Phong cách lãnh đạo dân chủ phù hợp với hầu hết các tình huống, đặc biệt là trong các nhóm có nhiều thành viên, công việc đòi hỏi sự sáng tạo và hợp tác cao. Tuy nhiên, trong những tình huống khẩn cấp hoặc khi cần đưa ra quyết định nhanh chóng, phong cách lãnh đạo chuyên quyền có thể hiệu quả hơn.

Qua đó có thể thấy rằng không có một phong cách lãnh đạo nào là hoàn hảo cho tất cả các tình huống. Sự lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp phụ thuộc vào nhiều yếu tố như tính chất công việc, văn hóa tổ chức, đặc điểm của các thành viên trong nhóm và mục tiêu cần đạt được. Một người lãnh đạo hiệu quả cần phải linh hoạt trong việc áp dụng các phong cách lãnh đạo khác nhau tùy theo từng tình huống cụ thể. Điều quan trọng nhất là người lãnh đạo cần tạo ra một môi trường làm việc mà ở đó mọi người đều cảm thấy được tôn trọng, được khuyến khích và có cơ hội để phát triển.

Để trở thành một người lãnh đạo hiệu quả, chúng ta cần phải hiểu rõ bản thân mình cũng như những điểm mạnh, điểm yếu mà mình đang sở hữu. Chúng ta cần tìm hiểu về các phong cách lãnh đạo khác nhau và linh hoạt trong việc áp dụng các phong cách, đồng thời không ngừng học hỏi và phát triển bản thân để thích nghi với môi trường mới. Bằng cách kết hợp các yếu tố trên, chúng ta có thể trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc và giúp nhóm của mình đạt được những thành công lớn.

### **3.2. Một số kỹ năng điều hành nhóm hiệu quả**

Một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của một nhóm chính là khả năng điều hành hiệu quả của người lãnh đạo. Bên cạnh các kỹ năng cần

thiết đã được đề cập trong chương 2, đó là những kỹ năng mà người lãnh đạo cần có để có thể xây dựng nhóm làm việc hiệu quả, trong chương 3 này, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu thêm một số kỹ năng cụ thể để giúp người lãnh đạo điều hành nhóm hiệu quả, đó là: Kỹ năng ra quyết định, tổ chức cuộc họp và tạo động lực cho các thành viên.

### **3.2.1. Kỹ năng ra quyết định**

#### **a) Khái niệm**

Kỹ năng ra quyết định là một trong những yếu tố cốt lõi tạo nên một người lãnh đạo hiệu quả. Trong môi trường làm việc nhóm, mỗi quyết định của người đứng đầu đều tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc, tinh thần của đội ngũ và thành công chung của nhóm. Vậy làm thế nào để đưa ra những quyết định sáng suốt và đúng đắn?

Kỹ năng ra quyết định là khả năng lựa chọn một phương án trong số nhiều phương án khác nhau dựa trên những thông tin và phân tích có sẵn, nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Nhưng kỹ năng ra quyết định không chỉ đơn thuần là lựa chọn một phương án trong nhiều phương án. Đó là một quá trình phức tạp đòi hỏi người lãnh đạo phải có khả năng phân tích thông tin, đánh giá rủi ro, cân nhắc các yếu tố khác nhau và đưa ra lựa chọn tốt nhất cho nhóm. Một quyết định đúng đắn không chỉ mang lại hiệu quả tức thời mà còn tạo ra những tác động lâu dài, xây dựng văn hóa và định hình tương lai của tổ chức. Ví dụ về quyết định của Steve Jobs khi loại bỏ toàn bộ các sản phẩm cũ của Apple để tập trung vào iPhone đã là một bước đi táo bạo nhưng đã mang lại thành công lớn cho công ty.

#### **b) Tầm quan trọng của kỹ năng ra quyết định**

Trong thế giới ngày nay, nơi mà sự thay đổi diễn ra nhanh chóng và môi trường làm việc trở nên ngày càng phức tạp, kỹ năng ra quyết định không chỉ đơn thuần là một kỹ năng mềm mà còn là yếu tố cốt lõi quyết định sự thành bại của một người lãnh đạo. Một người lãnh đạo giỏi không chỉ cần có kiến thức chuyên môn sâu rộng mà còn phải sở hữu khả năng đưa ra những quyết định đúng đắn, kịp thời và hiệu quả.

Kỹ năng ra quyết định đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả làm việc của nhóm. Khi người lãnh đạo đưa ra những quyết định rõ ràng và nhất quán, nó sẽ tạo ra một định hướng chung cho cả nhóm, giúp mọi người hiểu rõ mục tiêu cần đạt được và có những hành động cụ thể để hướng tới mục tiêu đó. Đồng thời, những quyết định kịp thời sẽ giúp nhóm tránh được những rủi ro không đáng có và tận dụng tối đa các cơ hội.

Một người lãnh đạo có kỹ năng ra quyết định tốt sẽ được mọi người trong nhóm tôn trọng và tin tưởng. Khi các quyết định đưa ra đều mang lại kết quả tích cực, uy tín của người lãnh đạo sẽ được nâng cao. Điều này sẽ giúp xây dựng một mối quan hệ làm việc hiệu quả và tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mọi người đều sẵn sàng đóng góp hết mình.

Bên cạnh đó, việc thường xuyên đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm về kết quả của những quyết định đó sẽ giúp người lãnh đạo rèn luyện tư duy phản biện, khả năng chịu áp lực và khả năng thích ứng với những thay đổi. Qua đó, người lãnh đạo

không chỉ phát triển bản thân mà còn trở nên tự tin hơn trong việc đối mặt với những thách thức mới.

Cuối cùng, kỹ năng ra quyết định cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự khác biệt trong một môi trường làm việc cạnh tranh. Những quyết định sáng tạo và đột phá sẽ giúp nhóm nổi bật so với các đối thủ cạnh tranh và đạt được những thành công vượt trội.

Tóm lại, kỹ năng ra quyết định là một yếu tố không thể thiếu đối với một người lãnh đạo. Nó không chỉ giúp người lãnh đạo đạt được mục tiêu cá nhân mà còn góp phần vào sự thành công của cả nhóm. Việc rèn luyện và phát triển kỹ năng này là một quá trình lâu dài và đòi hỏi sự kiên trì, nhưng những lợi ích mà nó mang lại là vô cùng lớn.

### c) Quy trình ra quyết định

Để đưa ra những quyết định sáng suốt, người lãnh đạo cần tuân thủ một quy trình khoa học. Quy trình này thường bao gồm các bước sau:

*Bước 1. Xác định vấn đề:* Bước đầu tiên là xác định rõ vấn đề cần giải quyết, tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Việc xác định vấn đề chính xác sẽ giúp người lãnh đạo tập trung vào giải pháp đúng đắn.

*Bước 2. Thu thập thông tin:* Sau khi xác định vấn đề, người lãnh đạo cần thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau để có cái nhìn toàn diện về vấn đề. Thông tin có thể thu thập từ các báo cáo, tài liệu, cuộc họp hoặc thậm chí là ý kiến đóng góp từ các thành viên trong nhóm.

*Bước 3. Đánh giá các lựa chọn:* Dựa trên thông tin đã thu thập được, người lãnh đạo sẽ đưa ra các lựa chọn khả thi và đánh giá ưu - nhược điểm của từng lựa chọn. Có thể sử dụng công cụ hỗ trợ như ma trận SWOT để đánh giá các lựa chọn.

*Bước 4. Lựa chọn phương án tối ưu:* Sau khi đánh giá kỹ lưỡng, người lãnh đạo sẽ lựa chọn phương án tốt nhất dựa trên các tiêu chí đã đặt ra. Việc lựa chọn này đòi hỏi người lãnh đạo phải cân nhắc nhiều yếu tố, từ lợi ích ngắn hạn đến lợi ích lâu dài, từ lợi ích cá nhân đến lợi ích chung của nhóm.

*Bước 5. Lập kế hoạch thực hiện:* Sau khi lựa chọn được phương án tối ưu, người lãnh đạo cần xây dựng một kế hoạch chi tiết để triển khai quyết định. Kế hoạch này bao gồm các nhiệm vụ cụ thể, người phụ trách, thời gian hoàn thành và các nguồn lực cần thiết.

*Bước 6. Đánh giá kết quả:* Cuối cùng, người lãnh đạo cần đánh giá hiệu quả của quyết định đã đưa ra. Việc đánh giá này giúp người lãnh đạo rút ra bài học kinh nghiệm cho những lần sau và điều chỉnh kế hoạch nếu cần thiết.

Ví dụ: Trung tâm đào tạo kỹ năng mềm đang bị giảm số lượng học viên của khóa học “Kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong công việc”, lãnh đạo trung tâm cần đưa ra quyết định để có thể thay đổi tình trạng này, việc quyết định được thực hiện qua các bước sau:

- *Bước 1. Xác định vấn đề:*

- Số lượng học viên đăng ký khóa học “Kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong công việc” giảm liên tục trong 3 quý gần đây.
- Doanh thu từ khóa học này cũng giảm đáng kể so với cùng kỳ năm trước.
- Khảo sát sơ bộ cho thấy sự cạnh tranh từ các trung tâm đào tạo khác ngày càng tăng.
- *Bước 2. Thu thập thông tin:*
  - Phân tích dữ liệu, so sánh số lượng học viên đăng ký của các khóa học khác, so sánh doanh thu của khóa học này với các khóa học khác.
  - Khảo sát học viên cũ về lý do không tiếp tục đăng ký hoặc giới thiệu cho người khác. Khảo sát đối tượng mục tiêu tiềm năng để hiểu rõ hơn về nhu cầu và mong đợi của họ.
  - Phân tích đối tượng khách hàng mục tiêu của khóa học và nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh về chương trình đào tạo, giá cả, hình thức quảng cáo.
  - Phân tích xu hướng thị trường đào tạo kỹ năng mềm.
- *Bước 3: Đánh giá các lựa chọn:*
  - Lựa chọn 1. Giảm giá học phí: Ưu điểm là thu hút học viên mới, tăng doanh thu ngắn hạn. Nhược điểm có thể làm giảm giá trị khóa học trong mắt khách hàng, gây áp lực lên tài chính của trung tâm.
  - Lựa chọn 2. Cải tiến chương trình đào tạo: Ưu điểm là tăng tính cạnh tranh, đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng. Nhược điểm là cần đầu tư thời gian và nguồn lực để nghiên cứu, phát triển chương trình mới.
  - Lựa chọn 3. Tăng cường quảng bá: Ưu điểm là tăng độ nhận biết về khóa học, thu hút học viên mới. Nhược điểm là chi phí quảng cáo cao, hiệu quả không đảm bảo.
  - Lựa chọn 4. Tìm kiếm đối tác hợp tác: Ưu điểm là mở rộng mạng lưới, chia sẻ nguồn lực, tiếp cận khách hàng mới. Nhược điểm là cần tìm kiếm đối tác uy tín và có thể xảy ra xung đột lợi ích.
- *Bước 4: Lựa chọn phương án tối ưu:*
  - Sau khi cân nhắc kỹ lưỡng, trung tâm quyết định cải tiến chương trình đào tạo và tăng cường quảng bá một cách chọn lọc.
  - Lý do chọn phương án cải tiến chương trình giúp khóa học trở nên hấp dẫn hơn và khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Tăng cường quảng bá sẽ giúp nhiều người biết đến khóa học hơn, đặc biệt là tập trung vào những kênh quảng cáo hiệu quả và phù hợp với đối tượng mục tiêu.
- *Bước 5: Lập kế hoạch thực hiện:*
  - Thành lập nhóm làm việc gồm đại diện từ các bộ phận liên quan (giảng viên, marketing, hành chính).
  - Nghiên cứu và phát triển chương trình đào tạo mới, xác định nội dung cần cập nhật, bổ sung các bài tập thực hành, mời chuyên gia khách mời.



- Xây dựng chiến dịch quảng cáo, lựa chọn kênh quảng cáo phù hợp (truyền thông xã hội, email marketing, hợp tác với các đối tác), thiết kế các ấn phẩm quảng cáo hấp dẫn.
- Đào tạo đội ngũ giảng viên đảm bảo giảng viên nắm vững nội dung mới và có kỹ năng truyền đạt hiệu quả.
- *Bước 6: Đánh giá kết quả:*
  - Theo dõi số lượng học viên đăng ký mới sau khi thực hiện kế hoạch
  - Khảo sát sự hài lòng của học viên về chương trình đào tạo mới
  - So sánh doanh thu của khóa học trước và sau khi thực hiện kế hoạch
  - Điều chỉnh kế hoạch nếu cần thiết dựa trên kết quả đánh giá.

d) Một số rào cản và cách khắc phục khi ra quyết định

Ra quyết định là một phần không thể thiếu trong cuộc sống, đặc biệt là đối với những người lãnh đạo. Tuy nhiên, quá trình này không phải lúc nào cũng diễn ra suôn sẻ. Có rất nhiều yếu tố tâm lý, xã hội và tình huống cụ thể có thể trở thành những rào cản khiến chúng ta đưa ra những quyết định sai lầm hoặc không hiệu quả.

Một trong những rào cản phổ biến nhất là áp lực về thời gian. Khi phải đưa ra quyết định nhanh chóng, chúng ta thường bị cuốn theo cảm xúc và dễ đưa ra những lựa chọn vội vàng, thiếu cân nhắc. Điều này đặc biệt đúng trong môi trường làm việc hiện đại, nơi mà yêu cầu về tốc độ và hiệu quả ngày càng cao. Để khắc phục vấn đề này, chúng ta cần xác định rõ những yếu tố quan trọng nhất của vấn đề và tập trung vào đó. Đồng thời, việc lập kế hoạch dự phòng cũng rất quan trọng, giúp chúng ta ứng phó linh hoạt với những thay đổi bất ngờ. Nếu cảm thấy chưa đủ thông tin, đừng ngần ngại yêu cầu thêm thời gian để đưa ra quyết định chính xác.

Thiếu thông tin cũng là một rào cản lớn. Khi không có đủ thông tin hoặc thông tin không chính xác, chúng ta sẽ khó có thể đưa ra những quyết định đúng đắn. Để khắc phục, chúng ta cần chủ động tìm kiếm thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, phân tích thông tin một cách khách quan và đặt câu hỏi để làm rõ những vấn đề chưa hiểu.

Sợ thất bại là một tâm lý phổ biến ở nhiều người. Sự hãi những rủi ro có thể xảy ra khiến chúng ta trì hoãn quyết định hoặc chọn những phương án an toàn, dù không phải là tối ưu. Để vượt qua nỗi sợ này, chúng ta cần đánh giá một cách khách quan các rủi ro có thể xảy ra và lên kế hoạch đối phó. Đồng thời, hãy thay đổi tư duy, coi thất bại như một cơ hội để học hỏi và trưởng thành.

Cảm xúc cũng là một yếu tố ảnh hưởng lớn đến quá trình ra quyết định. Khi bị chi phối bởi cảm xúc như sợ hãi, tức giận hay yêu thích cá nhân, chúng ta dễ đưa ra những quyết định cảm tính và thiếu khách quan. Để khắc phục, chúng ta cần nhận biết rõ cảm xúc của mình và cố gắng tách cảm xúc ra khỏi lý trí. Việc nhờ người khác đưa ra ý kiến cũng là một cách hữu ích để có cái nhìn khách quan hơn về vấn đề.

Ngoài ra, áp lực từ xã hội cũng là một rào cản không nhỏ. Chúng ta thường bị ảnh hưởng bởi ý kiến của người khác, đặc biệt là những người có vai trò quan trọng trong cuộc sống của mình. Để vượt qua áp lực này, chúng ta cần hiểu rõ giá trị của bản



thân, lắng nghe ý kiến của người khác nhưng vẫn giữ vững quan điểm của mình.

Ra quyết định là một quá trình phức tạp và không tránh khỏi những khó khăn. Tuy nhiên, bằng cách nhận biết và khắc phục các rào cản, chúng ta có thể đưa ra những quyết định sáng suốt và hiệu quả hơn. Cũng như các kỹ năng khác, kỹ năng ra quyết định là một kỹ năng có thể rèn luyện và hoàn thiện qua thời gian.

### **3.2.2. Kỹ năng tổ chức cuộc họp**

Ai cũng đã từng tham gia vào những cuộc họp hay thảo luận nhóm ở các môi trường khác nhau. Tuy nhiên, không phải cuộc họp nào cũng mang lại hiệu quả như mong đợi. Nhiều cuộc họp bị kéo dài thời gian, thiếu tập trung và không đưa ra được những quyết định quan trọng. Vậy làm thế nào để tổ chức một cuộc họp hiệu quả, giúp nhóm đạt được mục tiêu đề ra?

#### **a) Tầm quan trọng của việc tổ chức cuộc họp hiệu quả**

Trong môi trường làm việc hiện đại, cuộc họp đã trở thành một hoạt động thường xuyên và không thể thiếu. Tuy nhiên, không phải cuộc họp nào cũng mang lại hiệu quả như mong muốn. Một cuộc họp hiệu quả không chỉ giúp tiết kiệm thời gian, công sức mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu suất làm việc của cả nhóm.

Một cuộc họp được tổ chức tốt mang lại nhiều lợi ích cho cả nhóm. Đầu tiên, nó giúp mọi thành viên nắm bắt được thông tin cần thiết, hiểu rõ mục tiêu chung và vai trò của mình trong nhóm. Điều này tạo ra sự thống nhất trong hành động và giúp mọi người cùng hướng tới một mục tiêu chung. Thứ hai, cuộc họp là nơi để các thành viên cùng nhau thảo luận, đưa ra ý kiến và giải quyết các vấn đề phát sinh. Qua đó, các quyết định được đưa ra dựa trên sự đồng thuận của cả nhóm, đảm bảo tính khách quan và khả thi. Cuối cùng, một cuộc họp thành công tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới.

Để tổ chức một cuộc họp hiệu quả, người lãnh đạo cần chú ý đến một số yếu tố sau:

- Mỗi cuộc họp cần có một mục tiêu cụ thể, đo lường được và phù hợp với mục tiêu chung của nhóm. Việc xác định rõ mục tiêu giúp tập trung sự chú ý của mọi người và đảm bảo cuộc họp đi đúng hướng.
- Trước khi cuộc họp diễn ra, người lãnh đạo cần chuẩn bị kỹ lưỡng các tài liệu liên quan, xác định danh sách người tham gia và sắp xếp lịch trình họp lý.
- Bầu không khí thoải mái: Một bầu không khí cởi mở, tôn trọng sẽ giúp mọi người tự tin bày tỏ ý kiến. Người lãnh đạo nên tạo điều kiện để mọi người tham gia tích cực vào cuộc họp.
- Mỗi thành viên cần được khuyến khích đóng góp ý kiến và đưa ra giải pháp. Người lãnh đạo có thể sử dụng các kỹ năng giao tiếp để khơi gợi sự tham gia của mọi người.
- Người lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc điều hành cuộc họp. Họ cần đảm bảo cuộc họp diễn ra đúng theo kế hoạch, giải quyết các vấn đề phát sinh và

tóm tắt kết quả cuộc họp.

- Việc sử dụng các công cụ hỗ trợ như phần mềm họp trực tuyến, bảng trắng tương tác... có thể giúp cuộc họp trở nên hiệu quả hơn.

Việc tổ chức một cuộc họp hiệu quả đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng và sự tham gia tích cực của tất cả các thành viên. Một cuộc họp thành công không chỉ giúp giải quyết các vấn đề mà còn góp phần xây dựng một đội ngũ làm việc đoàn kết, hiệu quả.

#### b) Các bước tổ chức một cuộc họp

Cuộc họp đóng vai trò quan trọng trong việc truyền đạt thông tin, đưa ra quyết định và giải quyết vấn đề. Để một cuộc họp đạt được hiệu quả cao, người tổ chức cần thực hiện một số bước sau:

##### • *Bước 1: Chuẩn bị cho cuộc họp*

Trước khi tổ chức một cuộc họp, việc chuẩn bị kỹ lưỡng là vô cùng quan trọng. Đầu tiên, người tổ chức cần xác định rõ mục tiêu của cuộc họp. Mục tiêu càng rõ ràng, càng giúp mọi người tập trung vào vấn đề chính và tránh đi lạc đề tài. Tiếp theo, cần xác định danh sách những người cần tham gia. Việc mời quá nhiều người sẽ khiến cuộc họp trở nên dài dòng và mất tập trung. Ngược lại, nếu thiếu người có liên quan, cuộc họp sẽ không đạt được hiệu quả mong muốn.

Bên cạnh đó, người tổ chức cần chuẩn bị đầy đủ các tài liệu cần thiết cho cuộc họp như báo cáo, số liệu, slide trình chiếu... Điều này giúp mọi người có cái nhìn tổng quan về vấn đề và dễ dàng tham gia vào quá trình thảo luận. Cuối cùng, một kế hoạch chi tiết với thời gian cụ thể cho từng phần của cuộc họp sẽ giúp cuộc họp diễn ra trôi chảy và hiệu quả.

##### • *Bước 2: Tiến hành cuộc họp*

Khi cuộc họp bắt đầu, việc tuân thủ thời gian là rất quan trọng. Bắt đầu đúng giờ thể hiện sự tôn trọng đối với thời gian của mọi người. Ngay sau đó, người tổ chức nên giới thiệu ngắn gọn về mục tiêu của cuộc họp để mọi người nắm rõ.

Tiếp theo, cuộc họp sẽ chuyển sang phần thảo luận. Người tổ chức cần điều khiển cuộc họp theo đúng kế hoạch đã đề ra. Việc đặt những câu hỏi mở sẽ khuyến khích mọi người tham gia chia sẻ ý kiến. Để đảm bảo mọi người đều hiểu rõ những gì đã được thảo luận, người tổ chức nên tóm tắt lại những ý kiến chính.

Cuối cùng, dựa trên những ý kiến đóng góp, người tổ chức sẽ đưa ra quyết định cuối cùng. Có nhiều cách thức ra quyết định khác nhau như: nguyên tắc đa số, nguyên tắc thiểu số, nguyên tắc đồng thuận hay nguyên tắc quyền lực. Việc lựa chọn cách thức nào phụ thuộc vào tính chất của vấn đề và quy định của tổ chức.

##### • *Bước 3: Kết thúc cuộc họp*

Sau khi đã đưa ra quyết định, người tổ chức cần tóm tắt lại những điểm chính của cuộc họp, đặc biệt là các quyết định quan trọng. Tiếp theo, cần giao nhiệm vụ cụ thể cho từng thành viên và đặt ra thời hạn hoàn thành. Cuối cùng, nếu cần thiết, người tổ chức có thể lên lịch cho cuộc họp tiếp theo để theo dõi tiến độ thực hiện các quyết định đã được đưa ra.

Việc tổ chức một cuộc họp hiệu quả đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng và kỹ năng điều hành tốt. Bằng cách thực hiện theo các bước trên, người tổ chức có thể đảm bảo rằng cuộc họp đạt được mục tiêu đề ra, tiết kiệm thời gian và nâng cao hiệu quả làm việc của nhóm.

#### c) Các kỹ năng cần thiết của người điều hành cuộc họp

Cuộc họp là một hoạt động thường xuyên trong môi trường làm việc, đóng vai trò quan trọng trong việc truyền đạt thông tin, đưa ra quyết định và giải quyết vấn đề. Để một cuộc họp diễn ra thành công, vai trò của người điều hành là vô cùng quan trọng. Người điều hành không chỉ là người chủ trì cuộc họp mà còn là người tạo ra một không gian làm việc hiệu quả, nơi mọi người có thể đóng góp ý kiến và cùng nhau tìm ra giải pháp tối ưu.

Để đảm bảo cuộc họp diễn ra suôn sẻ và đạt được mục tiêu đề ra, người điều hành cần trang bị cho mình một số kỹ năng sau:

*Kỹ năng giao tiếp hiệu quả:* Giao tiếp là yếu tố cốt lõi trong mọi cuộc họp. Người điều hành cần có khả năng truyền đạt thông tin một cách rõ ràng, súc tích, sử dụng ngôn ngữ dễ hiểu để mọi người đều nắm bắt được nội dung. Bên cạnh đó, việc sử dụng ngôn ngữ cơ thể, giọng điệu phù hợp cũng rất quan trọng để tạo ra một bầu không khí tích cực.

*Kỹ năng lắng nghe tích cực:* Lắng nghe không chỉ là nghe mà còn là hiểu. Người điều hành cần lắng nghe một cách tập trung, không ngắt lời người khác và đặt câu hỏi để làm rõ những vấn đề chưa hiểu. Điều này giúp mọi người cảm thấy được tôn trọng và khuyến khích họ chia sẻ ý kiến.

*Kỹ năng quản lý thời gian:* Việc điều khiển cuộc họp diễn ra đúng thời gian theo kế hoạch là một trong những thách thức lớn đối với người điều hành. Người điều hành cần có khả năng quản lý thời gian hiệu quả, đảm bảo mỗi phần của cuộc họp đều được dành đủ thời lượng.

*Kỹ năng giải quyết xung đột:* Trong quá trình thảo luận, không tránh khỏi những ý kiến trái chiều. Người điều hành cần có kỹ năng khéo léo để hòa giải các quan điểm, tìm ra tiếng nói chung và đưa ra quyết định cuối cùng.

*Kỹ năng tạo động lực:* Một người điều hành giỏi sẽ tạo ra một bầu không khí làm việc tích cực, khuyến khích mọi người tham gia đóng góp ý kiến. Họ cần có khả năng khích lệ, động viên và tạo điều kiện để mọi người phát huy tối đa khả năng của mình.

#### d) Xử lý các tình huống phát sinh trong cuộc họp

Mỗi cuộc họp, dù được chuẩn bị kỹ lưỡng đến đâu, vẫn có thể xảy ra những tình huống không mong muốn. Sự linh hoạt và kinh nghiệm của người điều hành sẽ giúp họ xử lý các tình huống này một cách khéo léo, đảm bảo cuộc họp diễn ra suôn sẻ và đạt được mục tiêu đề ra.

Việc một số thành viên đến muộn có thể gây gián đoạn cuộc họp và làm mất thời gian của những người khác. Trong trường hợp này, người điều hành nên nhắc nhở

nhẹ nhàng thành viên đó về việc đúng giờ. Nếu tình trạng này xảy ra thường xuyên với một thành viên nào đó, cần có cuộc trao đổi riêng để tìm hiểu nguyên nhân và đưa ra giải pháp phù hợp. Việc làm rõ tầm quan trọng của việc đúng giờ sẽ giúp nâng cao ý thức của các thành viên và đảm bảo các cuộc họp diễn ra trôi chảy hơn.

Khi một thành viên phát biểu quá dài, người điều hành cần khéo léo ngắt lời để đảm bảo thời gian cho các thành viên khác. Có thể sử dụng những câu như: “Cảm ơn anh/chị đã chia sẻ ý kiến rất hay. Để đảm bảo chúng ta có đủ thời gian thảo luận hết các vấn đề, chúng ta hãy chuyển sang ý kiến của bạn B nhé”. Sau khi ngắt lời, người điều hành nên tóm tắt lại ý chính của người đó để đảm bảo rằng mọi người đều hiểu.

Xung đột ý kiến là điều không thể tránh khỏi trong một cuộc họp. Khi xảy ra xung đột, người điều hành cần tạo điều kiện cho tất cả các thành viên được bày tỏ quan điểm của mình. Sau đó, người điều hành sẽ đóng vai trò là người hòa giải, tìm ra điểm chung và đưa ra các giải pháp thỏa mãn tất cả các bên. Việc khuyến khích mọi người tập trung vào vấn đề và tìm kiếm giải pháp chung sẽ giúp giảm thiểu căng thẳng và đưa ra quyết định tốt nhất.

Khi gặp phải câu hỏi khó, thay vì trả lời vội vàng, người điều hành nên ghi nhận câu hỏi và hứa hẹn sẽ tìm hiểu thêm. Điều này thể hiện sự tôn trọng đối với người đặt câu hỏi và giúp đảm bảo rằng câu trả lời sẽ được cung cấp một cách chính xác và đầy đủ. Việc tìm kiếm câu trả lời từ các chuyên gia hoặc cấp trên cũng là một cách để nâng cao tính chuyên nghiệp của cuộc họp.

Xử lý các tình huống phát sinh trong cuộc họp đòi hỏi người điều hành phải có sự linh hoạt, khéo léo và kinh nghiệm. Hãy trang bị cho mình những kỹ năng cần thiết, người điều hành có thể đảm bảo cuộc họp diễn ra thành công, đạt được mục tiêu đề ra và tạo ra một môi trường làm việc tích cực.

Tóm lại, một cuộc họp hiệu quả là một cuộc họp có mục tiêu rõ ràng, được chuẩn bị kỹ lưỡng, có sự tham gia tích cực của mọi thành viên và được điều hành bởi một người lãnh đạo có kỹ năng và kinh nghiệm. Áp dụng những nguyên tắc và kỹ năng đã nêu trên, chúng ta có thể tổ chức những cuộc họp thành công, giúp nhóm đạt được mục tiêu đề ra.

### ***3.2.3. Kỹ năng tạo động lực cho các thành viên***

Trong bất kỳ tổ chức nào, động lực là yếu tố quyết định sự thành công của mỗi cá nhân và của cả một tập thể. Vai trò của người lãnh đạo trong việc tạo động lực cho các thành viên là vô cùng quan trọng. Một người lãnh đạo giỏi không chỉ có khả năng truyền đạt tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức, mà còn phải biết cách tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mà mọi người đều cảm thấy được tôn trọng, được khuyến khích và có cơ hội phát triển bản thân. Khi các thành viên trong nhóm cảm thấy được truyền cảm hứng, họ sẽ làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn và đóng góp tích cực hơn cho sự phát triển chung.

#### **a) Khái niệm về động lực**

Các nhà nghiên cứu về động lực đã cố gắng giải thích mối quan hệ giữa nguyên

nhân tạo ra hành vi và kết quả. Bởi vì mỗi người có động lực khác nhau thôi thúc họ hành động theo những hướng khác nhau.

Vậy động lực là gì?

*Động lực chỉ sức mạnh tác động lên một người hoặc sức mạnh nảy sinh ngay trong lòng anh ta, thúc đẩy người đó hành động hướng tới một mục tiêu nhất định.*

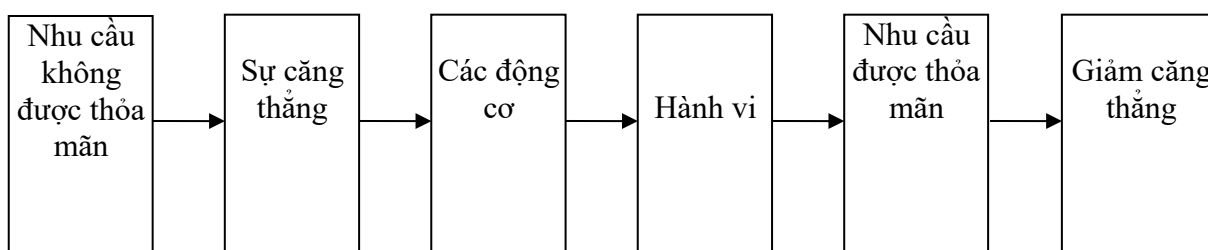
Động lực hay còn gọi là động cơ, là yếu tố quan trọng chi phối hành vi của con người. Nó như ngọn lửa đốt cháy sự nhiệt huyết, thúc đẩy chúng ta vượt qua khó khăn và đạt được mục tiêu. Động lực có thể xuất phát từ nhiều nguồn khác nhau và được tạo thành bởi hai nhóm nhân tố chính đó là nhân tố bên trong và nhân tố bên ngoài.

*Nhân tố bên trong (Nội động lực):* Những yếu tố xuất phát từ chính bản thân cá nhân như niềm tin, giá trị, quan điểm, sở thích, năng lực, tính cách, nhu cầu,...

*Nhân tố bên ngoài (Ngoại động lực):* Những yếu tố tác động từ môi trường xung quanh như cơ cấu nhóm, văn hóa nhóm, mục tiêu nhóm, phần thưởng, hình phạt...

Nội động lực và ngoại động lực thường tác động cùng nhau để tạo ra động lực tổng thể. Nội động lực tạo ra động cơ bên trong, còn ngoại động lực cung cấp điều kiện và môi trường để động cơ đó được phát huy. Ví dụ, một vận động viên muốn đạt huy chương vàng (ngoại động lực) nhưng đồng thời cũng có niềm đam mê với môn thể thao đó (nội động lực). Sự kết hợp giữa hai yếu tố này sẽ giúp vận động viên có động lực tập luyện chăm chỉ và đạt được mục tiêu.

Nội động lực và ngoại động lực thúc đẩy, chỉ dẫn, điều khiển, duy trì và ngăn chặn hành vi của mỗi cá nhân. Chẳng hạn áp lực nhóm hay sự khích lệ từ nhóm tạo nên động lực làm việc cho mỗi người. Hay chính những mong muốn được khẳng định bản thân, được đóng góp, được cống hiến là những động lực từ bên trong mỗi cá nhân thôi thúc họ làm việc. Mỗi loại động lực lại tạo nên những hành vi khác nhau nhằm đạt đến một kết quả nào đó. Những hành vi và kết quả đó thực chất có mối quan hệ chặt chẽ với nhu cầu. Bởi vì mọi hành vi đều tạo nên những kết quả nhất định và những kết quả đó cũng đều nhằm thỏa mãn một nhu cầu nào đó. Chúng ta hãy xem quá trình hình thành động lực được thể hiện bằng mô hình sau:



**Hình 3.1. Mô hình quá trình hình thành động lực**

Các nhà nghiên cứu nhận ra rằng có một điểm chung là tất cả mọi người cho dù quốc tịch hay nền tảng văn hóa khác nhau cũng đều bị thôi thúc hành động nhằm thỏa mãn những nhu cầu của cá nhân. Như vậy động cơ hay động lực xuất phát từ việc nhu cầu không được thỏa mãn. Nhu cầu được hiểu là cảm giác thiếu hụt (hay không có) về



vật chất hay tinh thần tại một thời điểm nhất định của con người. Khi có nhu cầu, con người sẽ khởi phát những phản ứng hành vi nhằm tìm cách thỏa mãn nhu cầu của mình. Các nhà lý luận giải thích về quá trình hình thành động cơ rằng khi nhu cầu không được thỏa mãn dẫn đến sự căng thẳng, sự căng thẳng thường kích thích những động cơ bên trong của mỗi cá nhân làm khởi phát hành vi tìm kiếm mục tiêu nhằm thỏa mãn nhu cầu và khi đạt được tất sẽ giảm căng thẳng.

Động lực, yếu tố không thể thiếu trong cuộc sống, là sức mạnh thúc đẩy chúng ta hành động, đạt được mục tiêu và vượt qua khó khăn. Để hiểu rõ hơn về động lực, các nhà tâm lý học đã đưa ra nhiều lý thuyết khác nhau, trong đó nổi bật là thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow. Ông là một nhà tâm lý học nhân văn nổi tiếng, đã đưa ra lý thuyết về tháp nhu cầu, trong đó ông cho rằng con người có năm cấp độ nhu cầu cơ bản, từ thấp đến cao:

1. *Nhu cầu sinh lý*: Bao gồm các nhu cầu cơ bản như ăn, uống, ngủ, nghỉ ngơi... Đây là những nhu cầu cấp thiết nhất mà con người cần được đáp ứng để tồn tại.
2. *Nhu cầu an toàn*: Bao gồm nhu cầu về an ninh, ổn định, được bảo vệ khỏi nguy hiểm...
3. *Nhu cầu xã hội*: Bao gồm nhu cầu về tình yêu, thuộc về, được chấp nhận...
4. *Nhu cầu tôn trọng*: Bao gồm nhu cầu về tự trọng, được người khác tôn trọng, được đánh giá cao...
5. *Nhu cầu thể hiện bản thân*: Bao gồm nhu cầu được phát huy hết khả năng của bản thân, đạt được những thành tựu và đóng góp cho xã hội.

Maslow cho rằng con người sẽ cố gắng thỏa mãn các nhu cầu ở cấp độ thấp trước khi chuyển sang các nhu cầu ở cấp độ cao hơn. Khi một nhu cầu được đáp ứng, nó sẽ không còn là động lực thúc đẩy nữa, và con người sẽ hướng tới việc thỏa mãn nhu cầu ở cấp độ tiếp theo. Người lãnh đạo có thể áp dụng thuyết này vào thực tiễn để tạo ra một môi trường làm việc mà ở đó mọi người đều cảm thấy được truyền cảm hứng và có động lực. Một số cách thức tạo động lực phổ biến có thể kể đến như:

- Đáp ứng các nhu cầu cơ bản, đảm bảo cho các thành viên nhóm được trả lương công bằng, có điều kiện làm việc tốt, môi trường thân thiện, an toàn, thuận lợi.
- Tạo cơ hội phát triển, thành viên nhóm được tham gia các khóa đào tạo, các dự án thách thức để họ có thể phát huy hết khả năng của bản thân.
- Công nhận và khen thưởng cho những thành tích đạt được của các thành viên.
- Tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mọi người cảm thấy được tôn trọng, được lắng nghe và có cơ hội đóng góp ý kiến.

Hiểu rõ về động lực giúp người lãnh đạo có cái nhìn sâu sắc hơn về những gì thúc đẩy con người hành động. Bằng cách áp dụng thuyết này vào thực tiễn, người lãnh đạo có thể tạo ra một môi trường làm việc mà ở đó mọi người đều cảm thấy được truyền cảm hứng và có động lực để đạt được những thành công chung.

b) Tầm quan trọng của kỹ năng tạo động lực cho các thành viên



Trong một tổ chức, người lãnh đạo không chỉ đóng vai trò điều hành mà còn là nguồn cảm hứng, là động lực thúc đẩy mọi người hướng tới mục tiêu chung. Kỹ năng tạo động lực chính là chìa khóa để mở ra cánh cửa thành công của một tập thể. Có thể kể đến một số lợi ích mà nhóm có được từ việc được tạo động lực như sau:

*Động lực là nhiên liệu cho sự sáng tạo và đổi mới:* Khi các thành viên trong nhóm cảm thấy được truyền cảm hứng và có động lực làm việc, họ sẽ sẵn sàng dấn thân vào những thử thách mới, đưa ra những ý tưởng sáng tạo và tìm kiếm những giải pháp hiệu quả. Ngược lại, một môi trường làm việc thiếu động lực sẽ khiến mọi người trở nên thụ động, thiếu sáng tạo và không có sự nhiệt huyết.

*Động lực giúp tăng hiệu suất làm việc:* Những người có động lực làm việc thường sẽ làm việc hiệu quả hơn, chất lượng hơn. Họ sẽ tự giác hoàn thành công việc được giao, thậm chí còn vượt qua cả những mục tiêu đã đề ra. Điều này giúp tăng năng suất lao động và mang lại hiệu quả cao cho nhóm.

*Động lực giúp xây dựng một đội ngũ đoàn kết:* Khi mọi người cùng hướng tới một mục tiêu chung và cảm thấy được động viên, họ sẽ tạo ra một mối quan hệ làm việc chặt chẽ, hỗ trợ lẫn nhau. Điều này giúp xây dựng một đội ngũ đoàn kết, gắn bó và có tinh thần đồng đội cao.

*Động lực giúp giữ chân nhân tài:* Trong một thị trường lao động cạnh tranh, việc giữ chân nhân tài là một thách thức lớn đối với các tổ chức. Một môi trường làm việc có động lực sẽ giúp thu hút và giữ chân những thành viên tài năng. Ngược lại, nếu các thành viên không cảm thấy được đánh giá đúng mức và không có cơ hội phát triển, họ sẽ dễ dàng tìm kiếm những cơ hội khác.

*Động lực giúp vượt qua khó khăn:* Trong quá trình làm việc, chắc chắn sẽ có những lúc gặp phải khó khăn và thử thách. Một người lãnh đạo có khả năng tạo động lực sẽ giúp nhóm vượt qua những khó khăn này bằng cách truyền cảm hứng, khích lệ tinh thần và tìm ra những giải pháp hiệu quả.

Kỹ năng tạo động lực cho các thành viên là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của một người lãnh đạo. Bằng cách tạo ra một môi trường làm việc tích cực, truyền cảm hứng và khích lệ tinh thần, người lãnh đạo không chỉ giúp tăng hiệu suất làm việc mà còn xây dựng một đội ngũ đoàn kết, gắn bó và sẵn sàng đối mặt với mọi thử thách.

#### c) Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhóm

Động lực của một nhóm không phải là một hiện tượng ngẫu nhiên mà chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau.

Một trong những yếu tố quan trọng nhất là mục tiêu chung của nhóm, khi một nhóm có một mục tiêu rõ ràng, cụ thể và được chia sẻ bởi tất cả các thành viên, mỗi người sẽ cảm thấy có trách nhiệm và đóng góp vào thành công chung.

Ngoài ra, phong cách lãnh đạo của người đứng đầu nhóm cũng đóng vai trò quan trọng. Một người lãnh đạo có tầm nhìn, có khả năng truyền cảm hứng và tạo ra một môi trường làm việc tích cực sẽ giúp nhóm đạt được hiệu quả cao.

Mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm cũng là một yếu tố quan trọng. Khi các thành viên trong nhóm cảm thấy được tôn trọng, tin tưởng và hỗ trợ lẫn nhau, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn.

Bên cạnh đó, sự công nhận và khen thưởng cũng là một yếu tố quan trọng. Khi những đóng góp của mỗi thành viên được ghi nhận và khen thưởng một cách công bằng, họ sẽ cảm thấy được đánh giá cao và có động lực để tiếp tục cố gắng.

Cơ hội phát triển cũng là một yếu tố quan trọng khác. Khi các thành viên cảm thấy có cơ hội học hỏi và phát triển bản thân trong nhóm, họ sẽ có động lực để làm việc và cống hiến hết mình.

Một môi trường làm việc tích cực, thoải mái và đầy đủ tiện nghi cũng là một yếu tố quan trọng. Khi các thành viên cảm thấy thoải mái và hài lòng với môi trường làm việc, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn.

#### d) Kỹ năng tạo động lực cho nhóm

Động lực là yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả làm việc của một nhóm. Một nhóm có động lực cao sẽ đạt được những kết quả vượt trội và hoàn thành mục tiêu một cách nhanh chóng. Để tạo ra một đội ngũ làm việc năng động, người lãnh đạo cần trang bị cho mình những kỹ năng đặc biệt.

Truyền cảm hứng là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của người lãnh đạo. Khả năng truyền đạt tầm nhìn và mục tiêu của nhóm một cách sinh động và hấp dẫn sẽ giúp các thành viên hiểu rõ hơn về vai trò của mình và cảm thấy được kết nối với mục tiêu chung. Sử dụng những câu chuyện, ví dụ thực tế hoặc hình ảnh trực quan sẽ giúp truyền tải thông điệp một cách hiệu quả hơn.

Giao tiếp rõ ràng, mạch lạc và lắng nghe tích cực là những kỹ năng không thể thiếu của một người lãnh đạo. Giao tiếp hiệu quả giúp xây dựng mối quan hệ tin cậy giữa người lãnh đạo và các thành viên trong nhóm. Khi các thành viên cảm thấy được lắng nghe và hiểu rõ, họ sẽ sẵn sàng chia sẻ ý kiến và đóng góp vào công việc chung.

Đặt ra những mục tiêu cụ thể, đo lường được, khả thi, phù hợp và có thời hạn (SMART) sẽ giúp nhóm có một định hướng rõ ràng. Mục tiêu cần được chia sẻ và giải thích một cách cẩn thận để mọi người hiểu rõ vai trò của mình trong việc đạt được mục tiêu chung.

Phân công công việc phù hợp với năng lực và sở thích của từng thành viên là một cách hiệu quả để tăng động lực làm việc. Khi được giao những công việc phù hợp, mỗi người sẽ cảm thấy được tin tưởng và có cơ hội để phát triển bản thân.

Khen thưởng và công nhận những đóng góp của từng cá nhân là một cách hiệu quả để thúc đẩy động lực làm việc. Nên khen ngợi một cách cụ thể, chân thành và thường xuyên. Việc được công nhận sẽ giúp các thành viên cảm thấy được đánh giá cao và có động lực để tiếp tục cố gắng.

Xác định nhu cầu phát triển của từng cá nhân và tạo điều kiện để họ tham gia các khóa đào tạo, hội thảo hoặc các chương trình phát triển nghề nghiệp phù hợp là một cách đầu tư lâu dài vào sự phát triển của nhóm. Khi các thành viên cảm thấy có cơ

hội học hỏi và phát triển bản thân, họ sẽ có động lực để làm việc và cống hiến hết mình.

Tổ chức các hoạt động nhóm, khuyến khích sự hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau là một cách hiệu quả để xây dựng tinh thần đồng đội. Khi các thành viên cảm thấy mình là một phần của một tập thể, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn và sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau để đạt được mục tiêu chung.

Tạo động lực cho nhóm không phải là một công việc dễ dàng, nhưng nó là một yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của một tổ chức. Việc áp dụng các kỹ năng trên giúp người lãnh đạo có thể xây dựng một đội ngũ làm việc năng động, sáng tạo và đạt được những kết quả vượt trội. Để tạo động lực cho nhóm, người lãnh đạo cần phải không ngừng học hỏi và cải thiện bản thân. Ngoài ra, việc lắng nghe ý kiến đóng góp của các thành viên cũng rất quan trọng. Biết cách tạo ra một môi trường làm việc tích cực và khuyến khích sự phát triển của từng cá nhân, người lãnh đạo sẽ xây dựng được một đội ngũ làm việc hiệu quả và gắn bó.

Như vậy, chúng ta đã cùng nhau tìm hiểu về ba kỹ năng quan trọng của người lãnh đạo: kỹ năng ra quyết định, tổ chức cuộc họp và tạo động lực cho thành viên. Mỗi kỹ năng đều đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng và điều hành một nhóm hiệu quả. Kỹ năng ra quyết định giúp đưa ra những lựa chọn đúng đắn, kỹ năng tổ chức cuộc họp giúp tạo ra một diễn đàn để mọi người cùng nhau làm việc và đưa ra ý kiến, còn kỹ năng tạo động lực giúp mọi người cảm thấy được truyền cảm hứng và có động lực để làm việc. Điều đáng chú ý là các kỹ năng này có mối quan hệ mật thiết với nhau. Một quyết định đúng đắn sẽ giúp cho cuộc họp diễn ra hiệu quả hơn và một cuộc họp hiệu quả sẽ cung cấp thông tin cần thiết để đưa ra quyết định. Đồng thời, việc tạo động lực cho thành viên sẽ giúp mọi người tích cực tham gia vào các cuộc họp và đưa ra những ý kiến đóng góp mang tính xây dựng giúp cho nhóm hoạt động hiệu quả hơn.

Để trở thành một người lãnh đạo xuất sắc, chúng ta cần không ngừng học hỏi và rèn luyện các kỹ năng này. Bên cạnh đó, việc hiểu rõ về bản thân, về những điểm mạnh và điểm yếu của mình cũng rất quan trọng. Hãy nhớ rằng, một người lãnh đạo hiệu quả không chỉ là người có kiến thức chuyên môn sâu rộng mà còn là người biết cách truyền cảm hứng, tạo động lực và xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với mọi người. Trong một môi trường làm việc luôn thay đổi, việc duy trì sự linh hoạt và thích ứng là điều cần thiết. Người lãnh đạo cần sẵn sàng thay đổi cách làm việc và áp dụng những kỹ năng mới để đối mặt với những thách thức mới.

Cuối cùng, việc trở thành một người lãnh đạo giỏi là một quá trình không ngừng học hỏi và hoàn thiện bản thân. Hãy luôn đặt mục tiêu nâng cao năng lực của mình và trở thành một người lãnh đạo mà mọi người đều muốn làm việc cùng.

## CÂU HỎI TỰ LUẬN

1. Theo bạn, đâu là phẩm chất quan trọng nhất của một người lãnh đạo và tại sao? Hãy lấy ví dụ minh họa từ một nhà lãnh đạo mà bạn ngưỡng mộ.
2. Làm thế nào để một người lãnh đạo có thể cân bằng giữa việc đưa ra quyết định nhanh chóng và việc đảm bảo rằng quyết định đó là đúng đắn?
3. Làm thế nào để một người lãnh đạo có thể xây dựng và duy trì sự tin tưởng trong nhóm, đặc biệt khi đối mặt với những quyết định khó khăn?
4. Nhóm đang gặp phải một khó khăn lớn và các thành viên cảm thấy mất tinh thần. Là người lãnh đạo, bạn sẽ làm gì để vực dậy tinh thần của nhóm và tìm ra giải pháp?
5. Kỹ năng tăng cường động lực cho các thành viên đóng vai trò quan trọng như thế nào đối với một người lãnh đạo nhóm? Hãy cho ví dụ về một người lãnh đạo nhóm đã truyền cảm hứng cho bạn và giải thích lý do?

THƯ VIỆN PTIT

## TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

1. Nhóm đang thực hiện một dự án quan trọng thì bất ngờ gặp phải một vấn đề nghiêm trọng, đe dọa đến thành công của dự án. Thời gian để đưa ra quyết định rất hạn hẹp. Làm thế nào để người lãnh đạo nhóm đưa ra quyết định nhanh chóng và chính xác trong tình huống khủng hoảng này? Những yếu tố nào cần được xem xét khi ra quyết định?
2. Một thành viên trong nhóm liên tục không hoàn thành nhiệm vụ đúng hạn, gây ảnh hưởng đến tiến độ chung của nhóm. Người lãnh đạo đã nhắc nhở nhiều lần nhưng tình hình vẫn không cải thiện. Người lãnh đạo nên có những hành động cụ thể nào để giải quyết vấn đề này? Làm thế nào để vừa đảm bảo công việc được hoàn thành đúng tiến độ, vừa không làm ảnh hưởng đến tinh thần của cả nhóm?
3. Nhóm của bạn đang gặp phải một quyết định quan trọng nhưng các thành viên không thể thống nhất ý kiến. Bạn sẽ đề xuất phương pháp nào để đưa ra quyết định cuối cùng.
4. Trong một cuộc họp nhóm, một thành viên liên tục ngắt lời và không tôn trọng ý kiến của người khác. Các thành viên còn lại cảm thấy bị ức chế và không muốn chia sẻ ý kiến. Nhóm nên làm gì để giải quyết tình huống này?
5. Một thành viên mới gia nhập nhóm và không thể hòa nhập với các thành viên còn lại. Là người lãnh đạo, bạn sẽ làm gì để giúp thành viên mới cảm thấy được chào đón và đóng góp vào công việc của nhóm?

## BÀI HỌC TỪ LOÀI NGỔNG TRỜI

Vào mùa thu, khi bạn thấy bầy ngỗng bay về phương Nam để tránh đông theo hình chữ V, bạn có tự hỏi những lý lẽ khoa học nào có thể rút ra từ đó.

Mỗi khi một con ngỗng vỗ đôi cánh của mình, nó tạo ra một lực đẩy cho con ngỗng bay ngay sau nó. Bằng cách bay theo hình chữ V, đàn ngỗng tiết kiệm được 71% sức lực so với khi chúng bay từng con một. Khi là thành viên của một nhóm, người ta cùng chia sẻ những mục tiêu chung, người ta sẽ đi đến nơi họ muốn nhanh hơn và dễ dàng hơn vì họ đang đi dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau.

Mỗi khi một con ngỗng bay lạc khỏi hình chữ V của đàn, nó nhanh chóng cảm thấy sức tri kéo và những khó khăn của việc bay một mình. Nó sẽ nhanh chóng trở lại đàn để bay theo hình chữ V như cũ và được hưởng những ưu thế của sức mạnh từ bầy. Nếu chúng ta cũng có sự cảm nhận tinh tế của loài ngỗng, chúng ta sẽ chia sẻ thông tin với những người cũng đang hướng đến cùng một mục tiêu như chúng ta.

Khi con ngỗng đầu đàn mỏi mệt, nó sẽ chuyển sang vị trí bên cánh và một con ngỗng khác sẽ dẫn đầu. Chia sẻ vị trí lãnh đạo sẽ đem lại lợi ích cho tất cả và những công việc khó khăn nên được thay phiên nhau đảm nhận.

Tiếng kêu của bầy ngỗng từ đằng sau sẽ động viên những con đi đầu giữ được tốc độ của chúng. Những lời động viên sẽ tạo nên sức mạnh cho những người đang ở đầu con sóng, giúp họ giữ vững tốc độ, thay vì để họ mỗi ngày phải chịu đựng áp lực công việc và sự mệt mỏi triền miên.

Cuối cùng, khi một con ngỗng bị bệnh hay bị thương và rơi xuống, hai con ngỗng khác sẽ rời khỏi bầy để cùng xuống với con ngỗng bị thương và bảo vệ nó. Chúng sẽ ở lại cho đến chừng nào con bị thương lại có thể bay hoặc là chết và khi đó chúng sẽ nhập vào một đàn khác để tiếp tục bay về phương Nam. Nếu chúng ta có tinh thần của loài ngỗng, chúng ta sẽ sát cánh bên nhau khi khó khăn.

Lần sau có cơ hội thấy một đàn ngỗng đang bay trên bầu trời, bạn hãy nhớ...

**Bạn đang hưởng một đặc ân khi là thành viên của một nhóm.**

(Nguồn: Internet)



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Harvard Business Essentials, 2015, *Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
2. John C Maxwell, 2017, *17 nguyên tắc vàng trong làm việc nhóm*, NXB Lao Động.
3. <https://gobranding.com.vn/ma-tran-eisenhower>
4. <https://fastwork.vn/ma-tran-raci>
5. <https://www.leadershipsucccess.co/leadership-styles/lewins-leadership-styles>

THƯ VIỆN PTIT