

ĐẠI HỌC QUỐC GIA TP.HCM
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA
KHOA KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT MÁY TÍNH



TIỂU LUẬN
KỸ NĂNG
GIAO TIẾP HIỆU QUẢ
TRONG LÀM VIỆC NHÓM

Communicating skill in teamwork

Bộ môn: **KỸ NĂNG PHỤ TRỢ**

Học viên nghiên cứu: **NGUYỄN XUÂN HIỀN**

Mã học viên: 2470749

Hệ đào tạo: Cao học chính quy

Chuyên ngành: Khoa học máy tính

Tháng 06/2025

TÓM TẮT

Bài tiểu luận này được tổng hợp từ khoá học “Kỹ năng làm việc nhóm: Giao tiếp hiệu quả trong nhóm”, “Teamwork Skills: Communicating Effectively in Groups” do Matthew Koschmann, Giáo sư tại Khoa Truyền thông tại Đại học Colorado Boulder, giảng dạy. Mục tiêu bài viết này cung cấp cái nhìn sâu sắc về động lực của giao tiếp nhóm.

Giao tiếp nhóm có ý nghĩa quan trọng trong cả đời sống cá nhân và nghề nghiệp, vì phần lớn các hoạt động của chúng ta đều được thực hiện thông qua các nhóm nhỏ. Các nhóm hình thành để đáp ứng các nhu cầu hoặc cơ hội, chẳng hạn như đưa ra quyết định, giải quyết vấn đề hoặc tận dụng các triển vọng mới. Mặc dù các nhóm có thể là nguồn gốc của sự thất vọng nhưng cũng có thể mang lại những trải nghiệm đáng ghi nhớ. Do đó, chất lượng tương tác trong nhóm và cách nhóm hoạt động tổng thể là yếu tố quyết định sự thành công.

Bài viết này sẽ tập trung vào các động lực chính của làm việc nhóm, bao gồm giao tiếp, phát triển nhóm, ra quyết định, quản lý xung đột, đa dạng và công nghệ. Việc hiểu rõ các động lực này sẽ giúp học viên trở thành thành viên nhóm tốt hơn, cải thiện tương tác và nâng cao kết quả nhóm cũng như chất lượng tổng thể của trải nghiệm nhóm nhiên và không chắc chắn nhận thức.

Thông tin về tác giả

Bài tiểu luận này được biên soạn bởi học viên cao học ngành Khoa học và Kỹ thuật máy tính, Trường đại học Bách Khoa TP.Hồ Chí Minh với thông tin sau:

Họ và tên tác giả : **NGUYỄN XUÂN HIỀN.**

Mã học viên : 2470749.

Thư điện tử : nxhien.sdh242@hcmut.edu.vn.

Điện thoại / Signal : +84 933 023 468.

MỤC LỤC

1. Tổng quan về bài nghiên cứu:	1
2. Tư duy về giao tiếp:	2
2.2. Giao tiếp để truyền tải thông tin:	3
2.3. Giao tiếp để kiến tạo xã hội:	5
2.4. Bối cảnh (chuyên nghiệp và dân sự, khác biệt giữa nhóm và đội):	7
2.5. Thiết kế tương tác:	9
2.6. Hệ thống và thể chế:	12
2.7. Kết luận:	14
3. Phát triển nhóm và Ra quyết định.	15
3.1. Tầm quan trọng của phát triển nhóm và ra quyết định:	15
3.2. Phát triển Nhóm:	15
3.2.2. Chuẩn mực nhóm:	16
3.2.3. Vai trò nhóm:	17
3.2.4. Các mô hình phát triển nhóm:	17
3.3. Ra quyết định:	18
3.3.1. Các cạm bẫy ra quyết định phổ biến:	18
3.3.2. Thực hành giao tiếp tốt nhất để ra quyết định:	19
3.4. Thúc đẩy đổi mới sáng tạo:	20
3.5. Kết luận:	21
4. Xung đột, khác biệt và đa dạng:	21
4.1. Tầm quan trọng của việc quản lý xung đột và đa dạng:	21
4.2. Xung đột trong nhóm:	21
4.2.1. Quản lý xung đột và duy trì mối quan hệ:	22
4.2.2. Chọn từ ngữ trong tranh chấp:	22
4.2.3. Đàm phán Hiệu quả:	23
4.3. Sự khác biệt và đa dạng:	24
4.3.1. Tầm quan trọng đa dạng:	24
4.3.2. Nhận diện các loại khác biệt:	24
4.3.3. Khái niệm về bản sắc, Identity:	25
4.3.4. Giao tiếp và giới tính:	25

4.4.	<i>Kết luận:</i>	26
5.	<i>Giao tiếp và công nghệ:</i>	26
5.1.	<i>Tầm quan trọng của việc hiểu công nghệ trong giao tiếp nhóm:</i>	26
5.2.	<i>Công nghệ trong làm việc nhóm:</i>	27
5.2.1.	<i>Làm việc ảo:</i>	27
5.2.2.	<i>Các mô hình truyền thông và chức năng phương tiện:</i>	28
5.3.	<i>Các vấn đề thực tiễn và khái niệm khi sử dụng công nghệ:</i>	29
5.4.	<i>Tính xã hội vật chất, sociomateriality:</i>	30
6.	<i>Kết luận:</i>	31

NỘI DUNG CHÍNH

1. Tổng quan về bài nghiên cứu:

Bài tiểu luận này tập trung nghiên cứu về động lực giao tiếp nhóm gồm bốn nội dung chính sau:

Khái niệm cơ bản về giao tiếp. Khác với những quan niệm thông thường về giao tiếp, nội dung đầu tiên của bài tiểu luận so sánh các lý thuyết và mô hình khác nhau để phát triển sự hiểu biết phức tạp hơn về tương tác của con người trong các nhóm; đồng thời, giúp chúng ta khám phá các yếu tố tiềm ẩn như bối cảnh, hệ thống, thể chế và thiết kế, những yếu tố này thường bị bỏ qua nhưng lại ảnh hưởng đến cách chúng ta tương tác trong mọi tình huống nhóm.

Phát triển nhóm và ra quyết định. Nội dung thứ hai xem xét cách các nhóm hình thành thông qua quá trình xây dựng xã hội, cách các chuẩn mực và vai trò phát triển, và so sánh các mô hình giải thích các quá trình này; đồng thời, trình bày các cam bẫy ra quyết định phổ biến và phát triển các phương pháp thực hành tốt hơn để đưa ra các quyết định nhóm hiệu quả. Ngoài ra, người đọc cũng sẽ khám phá cách các nhóm có thể sáng tạo và đổi mới hơn trong quá trình ra quyết định.

Xung đột, khác biệt và sự đa dạng. Nội dung thứ ba tập trung vào cách các nhóm có thể quản lý xung đột một cách hiệu quả, bao gồm việc lựa chọn từ ngữ phù hợp trong tranh chấp và đàm phán khi gặp khó khăn. Bên cạnh đó, bài viết cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của sự khác biệt và đa dạng đối với giao tiếp nhóm và tầm quan trọng khi tiếp cận khái niệm về bản sắc của các thành viên tham gia vào các nhóm. Đặc biệt chú ý đến sự liên quan giữa giao tiếp và giới tính, một vấn đề quan trọng của sự khác biệt và đa dạng trong nhóm.

Công nghệ và tương tác nhóm. Cuối cùng, tài liệu này đề cập đến tính phổ biến của làm việc nhóm hiện đại, giúp chúng ta khám phá khái niệm làm việc

ảo, cách các nhóm sử dụng công nghệ, và các mô hình và lý thuyết khác nhau về chức năng truyền thông và xử lý thông tin. Phần nội dung này sẽ bao gồm các vấn đề thực tế và khái niệm cần ghi nhớ liên quan đến công nghệ và giao tiếp nhóm, và khám phá những tư duy tiên tiến thông qua lý thuyết hấp dẫn về tính xã hội vật chất, *sociomateriality*.

Từ những nội dung chính được trình bày tiếp sau đây, bài tiểu luận này tổng hợp và tóm tắt một số lý thuyết để người đọc có thể tạo nên một nền tảng cho khởi đầu nghiên cứu xây dựng mô hình làm việc nhóm phù hợp.

2. Tư duy về giao tiếp:

2.1. Các lý thuyết về giao tiếp:

Giao tiếp là yếu tố cốt lõi trong mọi khía cạnh của việc làm việc nhóm, bao gồm ra quyết định, giải quyết vấn đề, chia sẻ thông tin, giải quyết xung đột, lập kế hoạch, phối hợp và phát triển ý tưởng mới. Tuy nhiên, mặc dù có kinh nghiệm giao tiếp rộng rãi, các "vấn đề giao tiếp" vẫn thường được xem là nguyên nhân chính của nhiều biến chứng trong xã hội, từ chính trị, kinh doanh đến các mối quan hệ cá nhân và gia đình. Bài viết này lập luận rằng gốc rễ của những vấn đề này không phải là hành vi giao tiếp mà là những giả định cơ bản định hình hành vi đó, tức là các lý thuyết về giao tiếp.

Mỗi người đều có một lý thuyết giao tiếp tiềm ẩn, một lời giải thích về những suy nghĩ, việc đang làm khi tương tác với người khác và những giả định về cách mọi người nên tương tác trong các tình huống khác nhau. Những lý thuyết này hoạt động giống như một hệ điều hành máy tính, cho phép hoặc hạn chế các tương tác của chúng ta và định hình một cách vô thức nội dung và cách nói chuyện. Khi "vấn đề tương thích" xảy ra, nghĩa là khi lý thuyết giao tiếp không cho phép chúng ta đạt được điều mong muốn trong một tình huống nhất định, chúng ta có thể cảm thấy thất vọng và đổ lỗi cho người khác về cách họ "lựa chọn giao tiếp kém cỏi". Những vấn đề này thường bắt nguồn từ sự không tương

thích giữa các giả định cơ bản của chúng ta về giao tiếp và những điều chúng ta đang cố gắng đạt được.

Để giải quyết những phức tạp này trong tương tác nhóm, cần phải xem xét lại giao tiếp và khám phá các lý thuyết giao tiếp thay thế. Bài viết này sẽ thảo luận cụ thể về hai quan điểm chính: giao tiếp để truyền tải thông tin và giao tiếp để kiến tạo xã hội.

2.2. Giao tiếp để truyền tải thông tin:

Mô hình truyền tải thông tin là cách tiếp cận thông thường để hiểu về giao tiếp, thường được xem là "hệ điều hành cài đặt sẵn trong văn hóa của chúng ta". Mô hình này mô tả giao tiếp là sự trao đổi thông điệp giữa người gửi và người nhận thông qua một kênh cụ thể, có thể bị ảnh hưởng bởi nhiễu và thường tạo ra phản hồi. Giao tiếp hiệu quả theo mô hình này được định nghĩa là sự truyền tải thông tin thành công, trong đó thông điệp nhận được giống với thông điệp mà người gửi dự định. Các vấn đề giao tiếp được coi là sự cố trong quá trình truyền tải, chẳng hạn như sử dụng sai kênh hoặc nhiễu làm gián đoạn việc tiếp nhận thông điệp.

Ở mức độ cơ bản, mô hình truyền tải thông tin mô tả nhiều trải nghiệm giao tiếp hàng ngày, như gọi điện thoại, gửi tin nhắn văn bản hoặc trò chuyện trực tiếp. Các vấn đề giao tiếp có vẻ dễ dàng giải quyết bằng cách điều chỉnh các yếu tố trong mô hình, như làm rõ thông điệp, thử kênh khác hoặc loại bỏ nhiễu. Tuy nhiên, khi xem xét sâu hơn, chúng ta nhận ra rằng giao tiếp con người phức tạp hơn nhiều so với việc chỉ truyền tải thông điệp. Mô hình truyền tải thông tin hoạt động tốt nhất khi:

- Thông điệp thể hiện rõ ràng ý nghĩa trong tâm trí người gửi;
- Thông điệp được truyền tải mà không bị nhiễu;
- Thông điệp được nhận và diễn giải theo cách đã định.

Những điều kiện này hiếm khi tồn tại trong giao tiếp con người. Ý nghĩa thường khó nắm bắt bằng ngôn ngữ, và ngôn ngữ kiến tạo thực tại xã hội nhiều hơn nghĩa đen thông thường. Luôn có những biến dạng trong truyền tải thông điệp do các chuẩn mực văn hóa, giá trị, thành kiến cá nhân, giả định, lợi ích chính trị hoặc thậm chí động cơ ý thức hệ. Hầu như mọi thông điệp đều có thể được diễn giải theo nhiều cách, ngay cả khi người gửi rất rõ ràng về ý định của họ. Hơn nữa, mô hình truyền tải thông tin không đủ để giải thích các tình huống mà mọi người hiểu thông điệp của nhau nhưng vẫn không đồng ý hoặc không hòa hợp. Trong những trường hợp này, việc cố gắng làm rõ hơn có thể làm cho xung đột trở nên tồi tệ hơn. Mô hình truyền tải thông tin được phát triển để xử lý thông tin trong các hệ thống kỹ thuật tĩnh, liên quan đến việc truyền tải thông tin có chủ ý, chính thức, rõ ràng và hợp lý, chứ không phải giao tiếp giữa con người với nhau và tương tác xã hội. Các yếu tố như giao tiếp phi ngôn ngữ, thông điệp không chủ ý và sự khác biệt trong diễn giải thường được xem là nhiễu.

Mặc dù việc truyền tải thông điệp hiệu quả rất cần thiết trong nhiều lĩnh vực, đặc biệt là trong các tổ chức có rủi ro cao như quân đội hoặc sở cứu hỏa, nó không đủ để giải thích sự phức tạp của tương tác con người. Giao tiếp con người thường liên quan đến nhiều hơn là chỉ xử lý thông tin, đặc biệt là trong các nhóm, nơi các vấn đề lớn nhất thường liên quan đến ý nghĩa, diễn giải và sự hiểu biết. Để giải quyết những vấn đề này, cần có một mô hình giao tiếp khác, một "nâng cấp lên hệ điều hành mới". Mô hình truyền tải thông tin hoạt động tốt nhất giữa những người đã chia sẻ các chuẩn mực và niềm tin văn hóa sâu sắc, điều này hiếm khi xảy ra trong các nhóm làm việc ở các bối cảnh dân sự và chuyên nghiệp hiện đại.

2.3. Giao tiếp để kiến tạo xã hội:

Mô hình kiến tạo xã hội về giao tiếp cung cấp một cách tiếp cận thay thế để hiểu các tương tác của con người và dẫn đến giao tiếp nhóm thành công hơn. Thay vì xem giao tiếp chỉ là truyền tải thông tin, mô hình này cho rằng giao tiếp là việc tạo ra các thể giới xã hội của chúng ta với người khác, cách chúng ta cùng nhau tạo ra ý nghĩa, xây dựng sự hiểu biết chung và đàm phán tương lai của chúng ta. Kiến tạo xã hội giúp chúng ta hiểu cách những người có xuất thân, niềm tin, giá trị và sở thích khác nhau có thể cùng nhau tiến lên.

Mô hình kiến tạo xã hội không dễ định nghĩa một cách đơn giản, nhưng nó là một định hướng tổng thể để hiểu tương tác của con người. Một ý tưởng cốt lõi là giao tiếp diễn ra ở hai cấp độ: cấp độ nội dung và cấp độ quan hệ. Cấp độ nội dung liên quan đến bản chất thực tế của giao tiếp, trong khi cấp độ quan hệ là về ý nghĩa và diễn giải. Đó không chỉ là "những gì bạn nói" (cấp độ nội dung) mà còn là "cách bạn nói" (cấp độ quan hệ). Mô hình truyền tải thông tin không thể giải thích được việc "bạn có thể nói những điều mà không thực sự muốn nói". Tuy nhiên, mô hình kiến tạo xã hội hiểu rằng lời nói không chỉ phản ánh thực tại mà còn kiến tạo thực tại. Ví dụ, việc một người cha hỏi "Con có nghĩ rằng con đã để đèn sáng ở trên lầu?" không chỉ là một mô tả trung lập mà còn ngụ ý một chỉ thị và củng cố quyền uy của người cha. Điều này cho thấy rằng không chỉ thông điệp chính thức (cấp độ nội dung) mà còn ý nghĩa được kiến tạo giữa những người tham gia (cấp độ quan hệ) là quan trọng. Sự hiểu biết này rất quan trọng trong làm việc nhóm, nơi việc xem xét ý nghĩa, hành động và thực tại mà lời nói tạo ra ở cấp độ quan hệ là điều cần thiết.

Một ý tưởng quan trọng thứ hai trong kiến tạo xã hội là khái niệm "thế giới xã hội", được phát triển bởi học giả truyền thông W. Barnet Pierce. Mặc dù chúng ta chia sẻ một thế giới vật lý chung, nhưng chúng ta đều sống trong những thế giới xã hội khác nhau, bao gồm những thực tại xã hội khác nhau, tức là sự hiểu

biết và diễn giải của chúng ta về ý nghĩa của thế giới vật lý. Những thế giới xã hội này có thật nhưng khác nhau giữa mọi người, do đó có khái niệm về chủ nghĩa đa nguyên. Ví dụ, thế giới xã hội của một giáo sư khác với thế giới xã hội của sinh viên của họ, mặc dù họ cùng chia sẻ một khuôn viên trường. Các thế giới xã hội này được kiến tạo và giải kiến tạo thông qua giao tiếp liên tục của chúng ta với những người khác. Chúng không tồn tại một cách tự nhiên mà được tạo ra và duy trì liên tục thông qua các tương tác của chúng ta.

Các mối quan hệ nghề nghiệp, chẳng hạn như với sếp hoặc khách hàng, là những thực tại xã hội được kiến tạo thông qua giao tiếp. Mối quan hệ này tồn tại khác nhau đối với mỗi bên tham gia, và ngay cả khi trải qua cùng một sự kiện, những sự kiện này lại có ý nghĩa khác nhau đối với mỗi người. Do đó, thực tại của mỗi quan hệ là một kiến tạo xã hội dựa trên các tương tác và diễn giải của chúng ta, chứ không phải là một thực tại khách quan độc lập. Ví dụ, việc hô hào sự tồn tại của thực tại vật lý, nhưng ý nghĩa thực sự (sự đam mê chính đáng hay sự tức giận không kiểm soát) là vấn đề diễn giải, và mỗi bên sẽ kiến tạo một phiên bản khác nhau của thực tại xã hội đó. Khi mọi người giao tiếp với nhau, họ đang kiến tạo xã hội các mối quan hệ của mình. Điều này hoàn toàn trái ngược với mô hình truyền tải thông tin.

Một ví dụ thực tế từ bộ phim "Người Sao Hỏa" minh họa sự khác biệt giữa hai mô hình này. Khi phi hành gia Mark Watney thiết lập liên lạc cơ bản với NASA thông qua một máy quay tĩnh, đó là ví dụ về truyền tải thông điệp hiệu quả. Tuy nhiên, khi giao tiếp trở nên phức tạp hơn, đặc biệt là khi Mark biết rằng phi hành đoàn chưa được thông báo về việc anh còn sống, vấn đề không phải là truyền tải thông điệp hay xử lý thông tin, mà là về ý nghĩa, diễn giải và sự hiểu biết. Từ góc độ truyền tải, xung đột này không có ý nghĩa, nhưng từ góc độ kiến tạo xã hội thì hoàn toàn hợp lý. Viên chức NASA phải vật lộn để trả lời vì ông

lo ngại về thực tại xã hội mà lời nói của mình sẽ tạo ra, cố gắng đàm phán một sự hiểu biết chung để mọi người có thể tiếp tục làm việc cùng nhau.

Điều này phản ánh những vấn đề xảy ra trong các nhóm hàng ngày. Mặc dù các nhóm truyền tải thông điệp và xử lý thông tin để phối hợp công việc, nhưng phần lớn những điều họ làm và trải nghiệm là một quá trình kiến tạo xã hội phức tạp, đàm phán ý nghĩa và sự hiểu biết chung để cùng nhau làm việc. Làm việc trong các nhóm thường có tính đa nguyên, nơi những người từ các thế giới xã hội khác nhau cùng tương tác. Giao tiếp hiệu quả trong những trường hợp này đòi hỏi phải hiểu rằng chúng ta đang tham gia vào một quá trình kiến tạo xã hội phức tạp, tạo ra một thực tại chung để làm việc hiệu quả.

2.4. Bối cảnh (chuyên nghiệp và dân sự, khác biệt giữa nhóm và đội):

Sau khi khám phá các lý thuyết giao tiếp, chúng ta tìm hiểu các "lực ngầm" (hidden force) của tương tác nhóm, bao gồm bối cảnh, thiết kế tương tác và hệ thống và thể chế. Các lực ngầm này là những yếu tố luôn hiện diện trong mọi tình huống nhóm và ảnh hưởng đến cách chúng ta tương tác, ngay cả khi chúng ta không nhìn thấy chúng. Chúng bao gồm các cam kết nghề nghiệp hoặc cá nhân, các chuẩn mực hoặc quy tắc ứng xử không lời, và thậm chí cả bố cục vật lý của căn phòng. Để giao tiếp hiệu quả trong các nhóm, chúng ta phải hiểu và nhận thức được những lực ẩn này.

Bối cảnh là một khái niệm quan trọng cho giao tiếp hiệu quả, giống như "vị trí, vị trí, vị trí" trong bất động sản, giao tiếp là "bối cảnh, bối cảnh, bối cảnh". Giao tiếp mang tính tình huống; những điều hiệu quả hoặc phù hợp trong tình huống này có thể hoàn toàn không hiệu quả hoặc không phù hợp trong tình huống khác. Bối cảnh là những hoàn cảnh rộng hơn, cung cấp ngữ cảnh cho một sự kiện cụ thể, và từ đó sự kiện đó có thể được hiểu và đánh giá; đồng thời, ảnh hưởng đến hầu hết mọi hoạt động chúng ta làm trong các nhóm, và cách chúng ta giao tiếp phụ thuộc vào bối cảnh mà chúng ta nghĩ đang phụ thuộc vào.

Mặc dù mọi tình huống đều độc đáo, nhiều giao tiếp nhóm xảy ra trong hai bối cảnh chung: nhóm chuyên nghiệp hoặc nhóm dân sự, hoặc một sự kết hợp của cả hai.

Nhóm chuyên nghiệp. Các nhóm này hoạt động trong một bối cảnh nhấn mạnh tinh thần đồng đội và hoàn thành nhiệm vụ, nơi sự tham gia thường bắt buộc và quyền hạn tương đối rõ ràng. Các yếu tố bối cảnh này ảnh hưởng đến giao tiếp nhóm bằng cách tạo ra áp lực phải tuân thủ, hỗ trợ nhóm và hoàn thành công việc. Có những hậu quả cho việc thiếu tham gia, và các quy tắc về việc người đưa ra quyết định và người chịu trách nhiệm về các kết quả. Kinh nghiệm trong các nhóm chuyên nghiệp có thể tích cực hoặc tiêu cực, cho phép đạt được những điều tuyệt vời nhưng cũng có thể là nguồn gốc của sự thất vọng và rối loạn chức năng của nhóm.

Nhóm dân sự. Các nhóm này liên quan đến sự tham gia của cộng đồng, chẳng hạn như các sáng kiến cải thiện cộng đồng, hội đồng tôn giáo hoặc hiệp hội tự nguyện. Ngược lại với các nhóm chuyên nghiệp, các nhóm dân sự nhấn mạnh sự đại diện của các bên liên quan và thảo luận công khai. Sự tham gia là tự nguyện, và quyền hạn phức tạp. Điều quan trọng là các nhóm này phải đại diện cho những người có quyền lợi trong vấn đề đó và cho phép công chúng tham gia vào quá trình thảo luận một cách có ý nghĩa. Vì sự tham gia là tự nguyện, các thành viên phải được tương tác theo những cách nhất định nếu không họ sẽ rời đi. Việc xác định ai là người chịu trách nhiệm có thể khó khăn vì các thành viên có thể có những lợi ích khác nhau, trả lời các cử tri khác nhau và không có thẩm quyền hành chính hoặc pháp lý đối với nhau.

Nhóm kết hợp, kết hợp đặc tính của bối cảnh chuyên nghiệp và dân sự. Ví dụ, một nhóm đặc nhiệm hiệp hội khu phố có thể bao gồm cả các chuyên gia quản lý và tình nguyện viên. Trong những nhóm này, có sự căng thẳng giữa những

người có trách nhiệm giải trình với cấp trên tổ chức và những người muốn tiếng nói của họ được đại diện đầy đủ và có thể rời đi nếu không hài lòng.

Để thành công trong mọi tình huống nhóm, cần phải hiểu rõ bối cảnh mà nhóm đang hoạt động. Bối cảnh sẽ ảnh hưởng đến những điều chúng ta nói, cách nói, người nghe và tác động tổng thể của giao tiếp. Điều hiệu quả trong một nhóm chuyên nghiệp có thể gây bất lợi cho một nhóm dân sự, và ngược lại. Bối cảnh thường được hiểu một cách ngầm định bởi các thành viên nhóm và hoạt động như “lực ngầm” của giao tiếp nhóm, dẫn đến một bộ các chuẩn mực, giá trị và kỳ vọng không lời định hình các tương tác. Để giao tiếp nhóm hiệu quả, các thành viên cần phải tự hỏi những câu hỏi quan trọng để hiểu bối cảnh: loại nhóm, lý do thành lập, cách thức và lý do mọi người tham gia, và người chịu trách nhiệm. Câu trả lời cho những câu hỏi này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cách bạn giao tiếp với mọi người trong nhóm.

2.5. Thiết kế tương tác:

Thiết kế tương tác là một “lực ngầm” quan trọng khác trong tương tác nhóm, hoạt động như “kiến trúc cơ bản của các chuẩn mực, quy tắc và kỳ vọng hướng dẫn các lựa chọn của chúng ta và diễn giải các lựa chọn của người khác”. Đây là một phần mở rộng của bối cảnh nhưng xứng đáng được xem xét riêng vì sự phong phú và đa dạng. Mục tiêu là để nhận ra giao tiếp của chúng ta thường được thiết kế từ lâu trước khi tương tác, thường theo những cách mà chúng ta xem là đương nhiên. Hành vi của chúng ta thường tuân theo các kịch bản hoặc thể loại giao tiếp đã được thiết lập, đến mức chúng ta quên rằng đây là các chuẩn mực văn hóa chứ không phải quy luật tự nhiên. Bằng cách hiểu điều này, chúng ta có thể trở thành những nhà thiết kế tương tác tốt hơn, tạo ra các tình huống tương tác để đạt được kết quả thuận lợi hơn trong các nhóm mà chúng ta tham gia.

Các tương tác của chúng ta hầu như luôn được thiết kế, đôi khi có ý thức, đôi khi không. Các chuẩn mực và giá trị văn hóa của chúng ta về giao tiếp và tương tác con người tạo ra môi trường mà trong đó một số hành vi được mong đợi và những hành vi khác bị đặt câu hỏi. Một số thiết kế tương tác rất chính thức và có chủ ý (ví dụ: phiên tòa, phiên điều trần quốc hội), trong khi những thiết kế khác không chính thức hơn hoặc mới nổi (ví dụ: hẹn hò, trò chuyện tại một bữa tiệc tối). Trong mọi tình huống, chúng ta đều cảm thấy một áp lực nhất định phải hành động theo một cách nào đó, tuân thủ các chuẩn mực của bối cảnh. Đây là lực ngầm của thiết kế tương tác.

Việc xem những tương tác này là tự nhiên và đương nhiên là điều bình thường. Tuy nhiên, những tương tác này thực sự được thiết kế; không chỉ tồn tại một cách tự nhiên mà còn phản ánh những giả định cụ thể về cách mọi người nên giao tiếp. Kết quả của những tương tác này liên quan trực tiếp đến cách chúng được thiết kế. Do đó, việc hiểu lực ngầm trong thiết kế tương tác và cách thiết kế các tương tác tốt hơn để cải thiện giao tiếp nhóm là một phần quan trọng khi xem xét lại cách thức giao tiếp.

Nghiên cứu của Stan Deetz về thiết kế tương tác cung cấp một số kiến thức chính như sau:

- **Tính hợp lý nội bộ:** thiết kế tương tác có tính hợp lý nội bộ hoặc lý do về những điều chúng ta phải nói và cách nói trong tình huống bất kỳ.
- **Linh hoạt và hạn chế:** Thiết kế tương tác linh hoạt và hạn chế cách chúng ta giao tiếp. Ví dụ, một cuộc họp hội đồng thành phố được thiết kế để hạn chế các bài phát biểu dài dòng và cho phép các lập luận ngắn gọn hơn, đồng thời hạn chế tương tác cá nhân giữa công dân và thành viên hội đồng.

Deetz cũng lưu ý rằng tất cả các thiết kế tương tác đều giải quyết các vấn đề sau, dù rõ ràng hay ngầm định:

- Bản chất của giao tiếp: Giao tiếp được giả định là một quá trình truyền tải tuyến tính hay một quá trình kiến tạo xã hội, hay là sự kết hợp của cả hai?
- Chế độ nói chuyện ưu tiên: Điều kiện cần thiết để nói chuyện phù hợp hoặc không phù hợp trong một tình huống cụ thể? Các cuộc thảo luận được mong đợi là văn minh hay đối đầu, thuyết phục hay mang tính thông tin? Việc tự bộc lộ và tính chân thực có được xem trọng, hay chiến lược và các tính toán được ưu tiên? Mọi người được thưởng hay bị phạt vì sự tham gia hay ít tham gia của họ?
- Cách quản lý sự đa dạng và các lợi ích cạnh tranh: Các thức hòa giải giữa những khác biệt này? Tìm kiếm sự đồng thuận, đa số quyết định hay phiếu bầu của thiểu số nên được đưa vào? Bỏ phiếu hoặc không, bỏ phiếu công khai hay riêng tư? Xử lý bất đồng?
- Cách giải quyết vấn đề về quy mô: Các vấn đề chỉ liên quan đến một số ít người và có thể được quản lý trong một nhóm nhỏ. Nhưng nhiều vấn đề khác liên quan đến số lượng lớn người, khiến tương tác trở nên phức tạp hơn. Sử dụng các ảnh hưởng cá nhân để đại diện cho lợi ích của người khác? Sử dụng công nghệ để bao phủ các hoạt động của tất cả các bên quan tâm?
- Kết quả hoặc các kết quả ưu tiên của tương tác: Mục đích của kết quả là đưa ra quyết định, đạt được sự hiểu biết, hay phổ biến thông tin? Thiết kế tương tác hỗ trợ hoặc cản trở các kết quả ưu tiên?
- Cơ sở tạo nên một quyết định: Nếu ra quyết định là một tính năng chính của một tương tác cụ thể, thì cách thức đưa ra quyết định? Người được quyền đưa ra và thực thi các quyết định đó? Khi nào chúng ta biết một quyết định đã thực sự được đưa ra?

Những giả định cơ bản này thường ẩn bên dưới. Các vấn đề phát sinh khi mọi người không chia sẻ cùng một giả định hoặc không nghĩ về những vấn đề này,

chỉ đơn giản là giả định người khác chia sẻ kỳ vọng của họ về bản chất của thiết kế tương tác. Điều này được phóng đại trong các nhóm, nơi những người có xuất thân và quan điểm khác nhau cùng nhau giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định. Sự vi phạm các giả định về thiết kế tương tác có thể ngăn cản khả năng đạt được kết quả thuận lợi. Hầu hết các tương tác của chúng ta, đặc biệt là trong các nhóm, đều phù hợp với một khuôn mẫu hoặc kịch bản cụ thể cho chúng ta biết cách thức làm việc và cách giao tiếp. Mặc dù thiết kế tương tác không mang tính quyết định, nhưng lại có xu hướng làm cho một số loại kết quả nhất định dễ xảy ra hơn. Do đó, để giao tiếp thành công hơn trong các nhóm, chúng ta cần nhận ra và đánh giá cao những lực ngầm của thiết kế tương tác này, và xem xét cách thiết kế hoặc thiết kế lại các tương tác để tăng khả năng đạt được kết quả thuận lợi hơn.

2.6. Hệ thống và thể chế:

Lực ngầm cuối cùng của tương tác nhóm là sức mạnh của các hệ thống và thể chế. Các nhóm hầu như luôn hoạt động trong các khuôn khổ hệ thống và thể chế rộng lớn hơn ảnh hưởng đến cách thức giao tiếp với nhau. Việc hiểu các lực lượng hệ thống và thể chế này sẽ giúp chúng ta giao tiếp hiệu quả hơn, diễn giải tốt hơn các hành động của người khác, nhận ra cả những hạn chế và cơ hội mà các nhóm của chúng ta phải đối mặt.

Thật khó để có một nhóm không tồn tại trong một hệ thống lớn hơn. Các nhóm chuyên nghiệp và dân sự gần như luôn là một phần của một công ty, tổ chức, cộng đồng hoặc xã hội lớn hơn. Một hệ thống là một tập hợp các thành phần tương tác hoặc phụ thuộc lẫn nhau tạo thành một tổng thể tích hợp. Các hệ thống bao gồm các tác nhân, đầu vào, đầu ra, quy trình, ranh giới và vòng lặp phản hồi.

- Tác nhân: các bộ phận riêng lẻ của hệ thống. Ví dụ: công cụ làm bánh như máy nhào bột, máy nướng bánh....

- Đầu vào: tất cả những thứ được hệ thống tiếp nhận để hoạt động. Ví dụ: bột mì, gia vị, trứng, đường, sữa....
- Đầu ra: những kết quả do hệ thống tạo ra. Ví dụ: bánh mì, bánh kem....
- Quy trình: những phương pháp hay cách thức biến đầu vào thành đầu ra. Ví dụ: cách thức nhào bột, đánh trứng, nướng bánh, tạo kem....
- Ranh giới: xác định những yếu tố nằm trong và ngoài hệ thống.
- Vòng lặp phản hồi: cách đầu ra của hệ thống ảnh hưởng đến các đầu vào tiếp theo để giữ cho toàn bộ quá trình diễn ra. Ví dụ: chất lượng bánh mì, độ chính của bánh....

Sự thành công của một nhóm liên quan trực tiếp đến cách thức nhóm đó hoạt động trong hệ thống lớn hơn và cách giao tiếp của nhóm có thể hỗ trợ hoặc cản trở chức năng đó. Hoạt động tổng thể của hệ thống và lý do tồn tại, là một lực ngầm luôn hiện diện trong nhóm, định hình cách thức chúng ta tương tác và giúp chúng ta hiểu các tương tác của người khác. Ví dụ, sự phản đối của một thành viên nhóm đối với một ý tưởng mới có thể được hiểu rõ hơn nếu chúng ta nhận ra rằng ý tưởng đó có thể có những tác động tiêu cực đến bộ phận của họ, chẳng hạn như chuyển hướng tài trợ hoặc yêu cầu thay đổi nhân sự. Việc không nhìn thấy những áp lực hệ thống mà thành viên đó đang cảm thấy sẽ hạn chế sự hiểu biết của chúng ta về giao tiếp của nhóm và các khả năng tổng thể cho các tương tác.

Một số hệ thống xã hội hoặc tập hợp các hệ thống trở nên mạnh mẽ đến mức có thể thành một lối sống riêng, có sức mạnh để kích hoạt hoặc hạn chế hành vi của chúng ta và yêu cầu sự trung thành của chúng ta. Đó chính là thể chế. Thể chế là những cấu trúc quan trọng nhất trong lĩnh vực xã hội và tạo nên mọi thứ của các thể giới xã hội. Ví dụ, một đội thể thao giải trí có thể là một hệ thống nhỏ, nhưng bóng đá đại học đã trở thành một thể chế ở Hoa Kỳ. Một hệ thống khi mang tính thể chế, là một khía cạnh quan trọng của văn hóa, với lịch

sử phong phú, truyền thống mạnh mẽ và những quan niệm rõ ràng về cách mọi người nên hoặc không nên hành động.

Việc nhận ra các thành viên trong nhóm và bản thân nhóm đều bị ảnh hưởng bởi các áp lực thể chế khác nhau gắn liền là điều cần thiết. Những áp lực này thường vô hình trong các tương tác hàng ngày của chúng ta. Một thành viên trong nhóm chuyên nghiệp có thể là một phần của một ngành nghề với lòng trung thành thể chế mạnh mẽ, hoặc một nhóm dân sự có thể là một phần mở rộng của một thể chế văn hóa rộng lớn hơn định hình cách mọi người tương tác. Để xem xét kỹ hơn các lực ngầm của hệ thống và thể chế, chúng ta cần đặt ra một số vấn đề quan trọng như sau:

- Hệ thống hoặc các hệ thống mà nhóm này thuộc về.
- Cách thức hoạt động của hệ thống và vai trò của nhóm chúng ta trong việc làm cho hệ thống hoạt động.
- Các mối liên hệ và sự kết nối của hệ thống.
- Tính thể chế và áp lực định hình của hệ thống.
- Tính hợp lý nội bộ của hệ thống được thể chế hóa. Nghĩa là, thể chế ưu tiên hoặc trừng phạt, điều được kích hoạt hoặc hạn chế.
- Những cách thức ít kháng cự nhất trong hệ thống được thể chế hóa.

Việc giải quyết những vấn đề này có thể giúp chúng ta giao tiếp theo những cách làm tăng khả năng đạt được kết quả thuận lợi hơn.

2.7. Kết luận:

Phần nội dung đầu tiên này giúp chúng ta xem xét lại giao tiếp và khám phá hai cách tiếp cận lý thuyết khác nhau: giao tiếp để truyền tải thông tin và giao tiếp để kiến tạo xã hội; đồng thời, xem xét một số lực ngầm của tương tác nhóm, bao gồm bối cảnh (cả chuyên nghiệp và dân sự), thiết kế tương tác, và hệ thống và thể chế. Tất cả những yếu tố này giúp chúng ta phát triển một cái nhìn tốt hơn về giao tiếp để hiểu và giải thích sự phức tạp của tương tác nhóm.

3. Phát triển nhóm và Ra quyết định.

3.1. Tầm quan trọng của phát triển nhóm và ra quyết định.

Sự phát triển nhóm là quá trình hình thành, hoạt động, phát triển và tan rã, bao gồm cách thức các nhóm hình thành, phát triển theo thời gian và các giai đoạn khác nhau có thể trải qua; đặc biệt là cách phát triển đặc tính hoặc "cách tồn tại" riêng hay cách các thành viên đảm nhận các vai trò và bản sắc khác nhau trong nhóm. Tất cả những yếu tố này ảnh hưởng đến khả năng hoạt động thành công và hoàn thành công việc của nhóm.

Ra quyết định là một chức năng cốt lõi khác của các nhóm. Chúng ta tham gia vào các nhóm để đưa ra quyết định, từ những quyết định đơn giản hàng ngày đến những quyết định phức tạp, có tính rủi ro cao. Trong phần này, người đọc sẽ khám phá những cạm bẫy tiềm ẩn trong quá trình ra quyết định của nhóm và cung cấp các phương pháp thực hành tốt nhất để cải thiện chất lượng quyết định và thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới trong nhóm.

3.2. Phát triển Nhóm:

3.2.1. Xã hội hóa nhóm:

Xã hội hóa là quá trình thông qua đó một người trở thành một phần của một nhóm, liên quan đến việc học hỏi các chuẩn mực, giá trị và kỳ vọng của nhóm, và là một quá trình hai chiều. Thành viên mới phải học hỏi và thích nghi với nhóm, nhưng nhóm cũng phải điều chỉnh để tiếp nhận thành viên mới. Việc thiếu sự xã hội hóa thích hợp có thể dẫn đến sự thất vọng và kém hiệu quả cho cả cá nhân và nhóm.

Quá trình xã hội hóa thường trải qua bốn giai đoạn:

- Giai đoạn thăm dò, **exploration stage**: cá nhân và nhóm thăm dò lẫn nhau. Cá nhân tìm kiếm các lợi ích tiềm năng từ việc tham gia, và nhóm tìm kiếm các cá nhân có thể đóng góp.

- Giai đoạn xã hội hóa, ***socialization stage***: cá nhân trở thành thành viên tích cực, và cả hai bên cùng điều chỉnh để phù hợp với nhau. Thành viên học hỏi các quy tắc và vai trò, và nhóm tích hợp thành viên mới.
- Giai đoạn duy trì, ***maintenance stage***: giai đoạn mà các thành viên được xã hội hóa hoàn toàn và nhóm được xem là một phần không thể thiếu trong danh tính của họ.
- Giai đoạn tái xã hội hoá, ***resocialization stage***: xảy ra khi một thành viên rời nhóm hoặc một thành viên cũ quay trở lại và cần được tái hòa nhập.

Hiểu các giai đoạn này giúp các nhóm chủ động quản lý quá trình xã hội hóa, đảm bảo rằng các thành viên mới được chào đón, hòa nhập và có thể đóng góp hiệu quả.

3.2.2. Chuẩn mực nhóm:

Chuẩn mực là các quy tắc bất thành văn hoặc kỳ vọng về hành vi được chia sẻ bởi các thành viên trong nhóm. Đây là những "lực ngầm" định hình cách mọi người tương tác, nói chuyện, thậm chí cả cách ăn mặc. Chuẩn mực hình thành một cách hữu cơ theo thời gian thông qua các tương tác lặp đi lặp lại và có thể rất mạnh mẽ trong việc điều chỉnh hành vi của nhóm. Có hai loại chuẩn mực chính:

- Chuẩn mực nhiệm vụ, ***task norms***: liên quan đến cách nhóm hoàn thành công việc, chẳng hạn như tần suất họp, cách thức ra quyết định, cách phân công nhiệm vụ và cách xử lý xung đột liên quan đến nhiệm vụ.
- Chuẩn mực quan hệ, ***relational norms***: liên quan đến cách các thành viên tương tác với nhau, cách họ giải quyết cảm xúc, mức độ thân mật trong giao tiếp và cách giải quyết xung đột cá nhân.

Các chuẩn mực là một phần quan trọng của "văn hóa nhóm" và ảnh hưởng đến cách nhóm hoạt động và thực hiện. Các nhóm cần nhận thức được các chuẩn mực, cần thảo luận hay thậm chí thay đổi để đảm bảo chức năng tối ưu.

3.2.3. Vai trò nhóm:

Vai trò là các tập hợp kỳ vọng về hành vi mà một thành viên cụ thể trong nhóm nên thể hiện. Các vai trò có thể được chỉ định chính thức, ví dụ như chủ tịch, thư ký..., hoặc phát sinh một cách tự nhiên thông qua các tương tác của nhóm. Các vai trò cũng có thể được phân loại thành:

- Vai trò chính thức, **formal roles**: các vai trò được chỉ định và đi kèm với các chức năng cụ thể và quyền hạn được xác định.
- Vai trò không chính thức, **informal roles**: các vai trò phát sinh một cách tự nhiên dựa trên kỹ năng, tính cách và đóng góp của cá nhân cho nhóm, có thể bao gồm vai trò nhiệm vụ (người đưa ra ý tưởng, người phân tích), vai trò duy trì (người hòa giải, người động viên) hoặc vai trò tiêu cực / tự phục vụ (người gây rối, người cản trở).

Vấn đề có thể phát sinh khi có sự mơ hồ về vai trò, xung đột vai trò (khi một người phải thực hiện nhiều vai trò xung đột) hoặc căng thẳng vai trò (khi không rõ ai là người chịu trách nhiệm về một nhiệm vụ cụ thể). Các nhóm hiệu quả cần có sự rõ ràng về vai trò, đảm bảo rằng tất cả các chức năng cần thiết được thực hiện và các thành viên không bị quá tải.

3.2.4. Các mô hình phát triển nhóm:

Có nhiều mô hình khác nhau để mô tả sự phát triển của nhóm theo thời gian. Một trong những mô hình nổi tiếng nhất là “Mô hình Giai đoạn của Tuckman”, bao gồm năm giai đoạn:

- Hình thành, **forming**: các thành viên làm quen với nhau, xác định các nhiệm vụ và mục tiêu. Giai đoạn này đặc trưng bởi sự lịch sự, phụ thuộc và thăm dò.
- Bão tố, **storming**: xung đột nảy sinh khi các cá tính và ý kiến va chạm. Các thành viên có thể thách thức vai trò, quyền hạn và mục tiêu của nhóm. Đây là giai đoạn quan trọng nhưng có thể gây khó chịu.

- Chuẩn hóa, ***norming***: nhóm giải quyết xung đột, phát triển các chuẩn mực và quy tắc hoạt động, và đạt được sự gắn kết.
- Thực hiện, ***performing***: nhóm đạt được hiệu suất cao nhất, tập trung vào việc hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả và sáng tạo.
- Tan rã, ***adjourning***: giai đoạn cuối cùng khi nhóm hoàn thành nhiệm vụ và giải tán.

Mặc dù mô hình này hữu ích, không phải tất cả các nhóm đều trải qua các giai đoạn này một cách tuyến tính. Một số nhóm có thể bỏ qua một giai đoạn, hoặc quay lại một giai đoạn trước đó. Ngoài ra còn có các mô hình khác, chẳng hạn như “Mô hình vòng lặp của Poole”, nhấn mạnh tính lặp lại và chu kỳ của sự phát triển nhóm, với các giai đoạn hoạt động và gián đoạn. Hiểu các mô hình này giúp các nhóm nhận ra các giai đoạn đang trải qua và điều chỉnh giao tiếp nội bộ cho phù hợp.

3.3. Ra quyết định:

Ra quyết định là một trong những chức năng chính của hầu hết các nhóm. Mặc dù làm việc nhóm có thể nâng cao chất lượng quyết định, nhưng các nhóm cũng dễ mắc phải một số cạm bẫy ra quyết định phổ biến.

3.3.1. Các cạm bẫy ra quyết định phổ biến:

- Tư duy nhóm, ***group think***: hiện tượng khi các thành viên trong nhóm tìm kiếm sự đồng thuận quá mức và bỏ qua các ý kiến bất đồng hoặc thông tin trái chiều. Điều này thường xảy ra trong các nhóm có tính gắn kết cao, có áp lực tuân thủ và lãnh đạo độc đoán. Kết quả là các quyết định kém chất lượng và thiếu sáng tạo.
- Phân cực nhóm, ***group polarization***: xu hướng các nhóm đưa ra các quyết định cực đoan hơn so với quyết định mà các thành viên cá nhân sẽ đưa ra. Điều này xảy ra do sự củng cố lẫn nhau của các ý kiến tương tự trong nhóm.

- Thiên vị xác nhận, ***confirmation bias***: xu hướng tìm kiếm, giải thích và ghi nhớ thông tin theo cách xác nhận niềm tin hoặc giả thuyết hiện có của một người, trong khi bỏ qua thông tin mâu thuẫn.
- Thiên vị sẵn có, ***availability bias***: dựa vào thông tin dễ dàng nhớ lại hoặc có sẵn, thay vì xem xét tất cả các dữ liệu có liên quan.
- Thiên vị thái quá, ***overconfidence bias***: các nhóm thường có xu hướng tự tin thái quá vào khả năng của mình, dẫn đến việc đánh giá thấp rủi ro và ra quyết định kém.
- Cam kết leo thang, ***escalation of commitment***: xu hướng tiếp tục đầu tư vào một hướng hành động thất bại, ngay cả khi có bằng chứng rõ ràng về sự không hiệu quả, do chi phí chìm đã bỏ ra.

3.3.2. Thực hành giao tiếp tốt nhất để ra quyết định:

Để tránh các cạm bẫy này và cải thiện chất lượng quyết định, các nhóm nên áp dụng các thực hành giao tiếp sau:

- Tạo ra một môi trường mở và an toàn: khuyến khích sự bất đồng ý kiến lành mạnh và quan điểm đa dạng.
- Thiết lập các quy trình ra quyết định rõ ràng: sử dụng các phương pháp có cấu trúc như phân tích SWOT, cây quyết định hoặc kỹ thuật Delphi.
- Khuyến khích thảo luận đa chiều: yêu cầu các thành viên trình bày các lập luận cho và chống lại các lựa chọn khác nhau.
- Chỉ định "Luật sư của quỷ": một người được chỉ định để thách thức các ý kiến của nhóm và chỉ ra các điểm yếu tiềm ẩn.
- Sử dụng kỹ thuật "động não" hiệu quả: tạo ra một không gian nơi tất cả các ý tưởng được chào đón mà không bị phán xét ban đầu.
- Tách biệt việc tạo ý tưởng và đánh giá ý tưởng: đảm bảo rằng việc tạo ra các lựa chọn được thực hiện trước khi đánh giá chúng.

- Tập trung vào dữ liệu và bằng chứng: đưa ra quyết định dựa trên thông tin thực tế chứ không phải dựa trên cảm tính hoặc giả định.
- Thiết lập các tiêu chí ra quyết định: xác định rõ ràng các yếu tố sẽ được sử dụng để đánh giá các lựa chọn.
- Đảm bảo sự đa dạng: các nhóm đa dạng về kiến thức, kinh nghiệm, quan điểm và nền tảng sẽ đưa ra các quyết định tốt hơn.
- Thực hành tư duy độc lập: cho phép các thành viên có thời gian để suy nghĩ riêng trước khi thảo luận nhóm để tránh tư duy nhóm.

3.4. Thúc đẩy đổi mới sáng tạo:

Các nhóm có tiềm năng to lớn để thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới. Để khai thác tiềm năng này, các nhóm nên:

- Khuyến khích tư duy: tạo điều kiện cho việc khám phá nhiều ý tưởng khác nhau mà không bị hạn chế.
- Chấp nhận rủi ro và thử nghiệm: tạo ra một nền văn hóa nơi các thành viên không sợ thất bại và sẵn sàng thử những điều mới.
- Xây dựng sự tin tưởng và an toàn tâm lý: các thành viên cần cảm thấy an toàn khi chia sẻ những ý tưởng chưa hoàn thiện hoặc những suy nghĩ khác biệt.
- Kết hợp các quan điểm bên ngoài: đưa vào các chuyên gia, khách hàng hoặc các bên liên quan khác để cung cấp góc nhìn mới.
- Thiết lập các quy trình lặp đi lặp lại: cho phép các nhóm thử nghiệm, học hỏi từ sai lầm và lặp lại các ý tưởng.
- Cân bằng giữa làm việc nhóm và làm việc cá nhân: các ý tưởng thường được tạo ra một cách cá nhân trước khi được tinh chỉnh trong nhóm. Do đó, cần có không gian cho các thành viên làm việc độc lập để phát triển những ý tưởng ban đầu, sau đó mang chúng trở lại nhóm để thảo luận và cải thiện.

3.5. Kết luận:

Kết thúc phần nội dung này, chúng ta đã khám phá hai góc độ quan trọng của giao tiếp nhóm: sự phát triển nhóm và ra quyết định; đồng thời, xem xét các giai đoạn xã hội hóa, vai trò và chuẩn mực nhóm, cùng với các mô hình phát triển nhóm. Bên cạnh đó, chúng ta đã phân tích các cạm bẫy phổ biến trong quá trình ra quyết định của nhóm và thảo luận về các thực hành giao tiếp tốt nhất để cải thiện chất lượng quyết định và thúc đẩy sự sáng tạo. Bằng cách hiểu và áp dụng những kiến thức này, các cá nhân có thể trở thành thành viên nhóm hiệu quả hơn, đóng góp vào sự thành công chung của nhóm.

4. Xung đột, khác biệt và đa dạng:

4.1. Tầm quan trọng của việc quản lý xung đột và đa dạng:

Nội dung phần này tập trung vào góc độ mang tính cá nhân hơn của giao tiếp nhóm như: xung đột, khác biệt và đa dạng. Đây là những yếu tố cốt lõi trong mọi tương tác nhóm để thành công trong cả nhóm chuyên nghiệp và dân sự.

Con người thường là nguồn gốc của sự thất vọng và rối loạn chức năng trong các nhóm, nhưng chính bản chất con người cũng là nguồn gốc vĩ đại nhất của sự khéo léo, đổi mới và hiểu biết sâu sắc. Khả năng giải quyết vấn đề và đạt được những điều không thể làm được một mình phụ thuộc vào cách chúng ta quản lý các tương tác của mình, đặc biệt là khi đối mặt với xung đột, khác biệt và đa dạng. Việc bỏ qua các vấn đề này sẽ dẫn đến những kết quả tồi tệ cho nhóm, trong khi việc đối mặt với chúng một cách chủ động và hiểu biết sẽ mang lại những thành công đáng kể.

4.2. Xung đột trong nhóm:

Xung đột là một vấn đề không thể tránh khỏi trong làm việc nhóm. Tuy nhiên, không phải tất cả các xung đột đều tiêu cực. Có hai loại xung đột chính:

- Xung đột về nhiệm vụ, **task conflict**: là sự bất đồng về ý tưởng, quan điểm, thông tin và cách tiếp cận liên quan đến nhiệm vụ đang thực hiện. Xung

đột nhiệm vụ có thể mang tính xây dựng, dẫn đến các giải pháp sáng tạo hơn, quyết định tốt hơn và sự hiểu biết sâu sắc hơn về vấn đề.

- Xung đột về quan hệ, ***relational / interpersonal conflict***: là sự bất đồng mang tính cá nhân, liên quan đến cảm xúc, tính cách và các vấn đề giữa các cá nhân. Xung đột quan hệ thường mang tính phá hoại, làm xói mòn sự tin tưởng, giảm gắn kết nhóm và làm giảm hiệu suất.

Mục tiêu không phải là loại bỏ xung đột hoàn toàn, thay vào đó là chuyển đổi xung đột quan hệ thành xung đột nhiệm vụ. Điều này đòi hỏi sự kiên nhẫn, sự tự giác và các kỹ năng giao tiếp cụ thể. Các nhóm thành công có khả năng "có một cuộc tranh luận lành mạnh" về các ý tưởng mà không làm tổn hại đến các mối quan hệ.

4.2.1. *Quản lý xung đột và duy trì mối quan hệ:*

Để duy trì mối quan hệ và tập trung vào xung đột nhiệm vụ, các nhóm nên:

- Tập trung vào vấn đề, không phải con người: chú ý đến nội dung của tranh chấp, chứ không phải tấn công cá nhân.
- Khuyến khích lắng nghe tích cực: hiểu quan điểm của người khác trước khi trình bày quan điểm của mình.
- Tìm kiếm các điểm chung: nhấn mạnh các mục tiêu và giá trị mà nhóm chia sẻ.
- Tách rời cảm xúc khỏi vấn đề: tránh để cảm xúc chi phối cuộc thảo luận.
- Thiết lập các quy tắc cơ bản: đồng ý về các quy tắc ứng xử để quản lý xung đột.
- Giao tiếp quyết đoán, ***assertive communication***: trình bày quan điểm cá nhân rõ ràng và tôn trọng, không hung hăng cũng không thụ động.

4.2.2. *Chọn từ ngữ trong tranh chấp:*

Khi đối mặt với xung đột, việc lựa chọn từ ngữ cẩn thận là rất quan trọng. Mặc dù không có công thức chung, nhưng cần cân nhắc để định hình phản ứng:

- Xác định thông điệp cốt lõi và ý định.
- Xác định mục tiêu trong cuộc tranh chấp, ví dụ: giải quyết vấn đề, duy trì mối quan hệ, đạt được thỏa hiệp.
- Suy nghĩ về tác động của lời nói đối với người khác và mối quan hệ.
- Xem xét các lực ngầm như bối cảnh, thiết kế tương tác, hệ thống và thể chế ảnh hưởng đến giao tiếp.
- Khám phá cách diễn đạt khác để đạt được mục tiêu mà không gây tổn hại.
- Xác định ưu tiên.
- Đôi khi, việc lùi lại hoặc không nói gì là lựa chọn tốt nhất.
- Xem xét hậu quả của sự im lặng.

Việc suy nghĩ về những câu hỏi này giúp chúng ta đưa ra những lựa chọn giao tiếp chủ động và có ý thức hơn, đặc biệt trong các tình huống xung đột.

4.2.3. Đàm phán Hiệu quả:

Trong nhiều tình huống nhóm, việc đạt được sự đồng thuận hoặc thỏa hiệp là cần thiết. Đàm phán là một kỹ năng quan trọng trong những trường hợp này. Các nguyên tắc đàm phán hiệu quả bao gồm:

- Tập trung vào lợi ích, không phải lập trường: lập trường là những điều muốn nói, còn lợi ích là lý do muốn nói. Hiểu lợi ích cơ bản giúp tìm ra các giải pháp sáng tạo.
- Phân biệt con người và vấn đề: tấn công vấn đề, không phải con người.
- Tìm kiếm các lựa chọn cùng có lợi: thay vì tư duy thắng-thua, hãy tìm kiếm các giải pháp mà tất cả các bên đều có thể đạt được lợi ích.
- Sử dụng các tiêu chí khách quan: dựa vào các tiêu chuẩn công bằng và độc lập để đưa ra quyết định.
- Giải pháp thay thế tốt nhất để đàm phán thỏa thuận, **Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA)**: biết được lựa chọn tốt nhất nếu cuộc đàm phán không thành công sẽ mang lại sức mạnh.

- Lắng nghe tích cực và thông cảm: hiểu quan điểm và cảm xúc của đối phương.
- Sử dụng ngôn ngữ tích cực và xây dựng: tránh các từ ngữ gây hấn hoặc đổ lỗi.

4.3. Sự khác biệt và đa dạng:

Đa dạng trong nhóm là một tài sản to lớn, mang lại nhiều quan điểm, kinh nghiệm và ý tưởng phong phú. Tuy nhiên, sự khác biệt cũng có thể dẫn đến xung đột và hiểu lầm nếu không được quản lý hiệu quả.

4.3.1. Tầm quan trọng đa dạng:

- Tăng cường sáng tạo và đổi mới: các nhóm đa dạng thường tạo ra nhiều ý tưởng hơn và giải pháp sáng tạo hơn.
- Ra quyết định tốt hơn: nhiều quan điểm giúp xem xét vấn đề từ nhiều góc độ, dẫn đến quyết định toàn diện và mạnh mẽ hơn.
- Hiểu biết sâu sắc hơn: các thành viên học hỏi từ nhau, mở rộng tầm nhìn và hiểu biết của họ.
- Khả năng giải quyết vấn đề phức tạp: đa dạng cung cấp một bộ công cụ rộng hơn để đối phó với các thách thức khó khăn.
- Tăng cường sự đại diện và tính hợp pháp: đặc biệt quan trọng trong các nhóm dân sự, nơi sự đa dạng đảm bảo rằng tất cả các tiếng nói đều được lắng nghe.

4.3.2. Nhận diện các loại khác biệt:

Đa dạng có thể được thể hiện qua nhiều khía cạnh:

- Đa dạng bề ngoài, **surface-level diversity**: các đặc điểm dễ nhận thấy như giới tính, tuổi tác, chủng tộc, dân tộc. Mặc dù có thể tạo ấn tượng ban đầu, nhưng sự đa dạng này thường ít ảnh hưởng đến hiệu suất nhóm về lâu dài.
- Đa dạng chiều sâu, **deep-level diversity**: các đặc điểm ít rõ ràng hơn nhưng có ảnh hưởng sâu sắc đến hành vi và tương tác, như giá trị, niềm tin, tính

cách, kỹ năng, kinh nghiệm, quan điểm và trình độ học vấn. Đây là những loại khác biệt quan trọng nhất cần được nhận biết và tận dụng.

4.3.3. Khái niệm về bản sắc, Identity:

Bản sắc là cách chúng ta định nghĩa bản thân và cách chúng ta được người khác định nghĩa. Bản sắc mang tính xã hội và kiến tạo, không phải là một thực thể cố định. Chúng ta có nhiều bản sắc khác nhau, ví dụ: chuyên gia, cha mẹ, công dân, thành viên của một nhóm sắc tộc.... Trong bối cảnh nhóm, việc hiểu bản sắc của mỗi thành viên và cách tương tác là rất quan trọng. Các vấn đề có thể phát sinh khi bản sắc của một người bị đe dọa, bị hiểu lầm hoặc bị xem nhẹ.

4.3.4. Giao tiếp và giới tính:

Giới tính là một trong những khía cạnh quan trọng nhất của sự khác biệt và đa dạng mà các nhóm sẽ gặp phải. Nó không chỉ là giới tính sinh học (sex) mà còn là giới tính xã hội (gender), tức là những kỳ vọng và chuẩn mực văn hóa liên quan đến nam và nữ.

Nghiên cứu về giao tiếp và giới tính đã chỉ ra rằng có sự khác biệt trong phong cách giao tiếp giữa nam và nữ, nhưng những khác biệt này thường nhỏ và ít mang tính quyết định hơn so với khuôn mẫu. Các mô hình giao tiếp thường bị ảnh hưởng bởi:

- Vai trò xã hội: nam và nữ giới thường được xã hội hóa vào các vai trò khác nhau, dẫn đến các phong cách giao tiếp khác nhau, ví dụ: nam giới được kỳ vọng thẳng thắn, nữ giới được kỳ vọng hợp tác.
- Quyền lực và địa vị: trong nhiều bối cảnh, sự khác biệt về quyền lực và địa vị có thể ảnh hưởng đến cách nam và nữ giao tiếp, hơn là giới tính tự thân.
- Bối cảnh giao tiếp: phong cách giao tiếp của một người thường phụ thuộc vào bối cảnh cụ thể hơn là giới tính của họ.

- Giả định về giới tính: những khuôn mẫu về giao tiếp giữa nam và nữ có thể dẫn đến việc diễn giải sai lệch hành vi của nhau, khi chúng ta gán hành vi giao tiếp cụ thể cho giới tính thay vì các yếu tố khác.

Điều quan trọng là phải nhận ra rằng không có một "ngôn ngữ của nam giới" hay "ngôn ngữ của nữ giới" riêng biệt. Thay vào đó, giao tiếp là một hành vi phức tạp, bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, và giới tính chỉ là một trong số đó. Việc hiểu rằng sự khác biệt về giao tiếp có thể bắt nguồn từ nhiều nguồn (xã hội, văn hóa, vai trò) thay vì chỉ giới tính sẽ giúp các nhóm tránh được những hiểu lầm và định kiến.

4.4. Kết luận:

Kết thúc nội dung này đã làm sáng tỏ tầm quan trọng của việc quản lý xung đột một cách xây dựng, nhận diện và tận dụng sự khác biệt và đa dạng, và hiểu vai trò của bản sắc trong giao tiếp nhóm. Chúng ta đã học cách biến xung đột quan hệ thành xung đột nhiệm vụ, lựa chọn từ ngữ cẩn thận trong tranh chấp và áp dụng các nguyên tắc đàm phán hiệu quả. Ngoài ra, việc nhận thức về các loại khác biệt, đặc biệt là đa dạng sâu sắc và vai trò của giới tính trong giao tiếp, là chìa khóa để tạo ra các nhóm bao trùm và hiệu quả. Bằng cách áp dụng những kiến thức này, các nhóm có thể khai thác sức mạnh của sự đa dạng để nâng cao hiệu suất và trải nghiệm chung.

5. Giao tiếp và công nghệ:

5.1. Tầm quan trọng của việc hiểu công nghệ trong giao tiếp nhóm:

Trong phần cuối cùng này, chúng ta tập trung vào vai trò ngày càng tăng của công nghệ trong giao tiếp nhóm. Công nghệ đã trở thành một phần không thể thiếu trong mọi khía cạnh của công việc nhóm hiện đại, từ việc điều phối công việc, trung gian tương tác, quản lý kiến thức và thông tin, đến hỗ trợ phân tích dữ liệu, giải quyết vấn đề và ra quyết định. Các thiết bị di động, mạng không

dây (WiFi) và vô số ứng dụng, chương trình, tiện ích, và nền tảng đã thay đổi cách chúng ta kết nối và hoàn thành công việc nhóm.

Mặc dù công nghệ mang lại nhiều cơ hội tuyệt vời, việc chỉ tập trung vào sự kỳ diệu của các công nghệ mới hoặc chạy theo các thiết bị mới nhất là chưa đủ. Công nghệ phát triển nhanh chóng, và việc đuổi theo xu hướng mới nhất là một cuộc chiến không ngừng. Thay vào đó, mục tiêu của học phần này là phát triển một khuôn khổ tư duy trọng tâm giúp chúng ta suy nghĩ về những gì đang xảy ra khi chúng ta sử dụng công nghệ để hỗ trợ tương tác nhóm.

5.2. Công nghệ trong làm việc nhóm:

5.2.1. Làm việc ảo:

Công nghệ đã cho phép sự gia tăng đáng kể của làm việc ảo, **virtual work**, nghĩa là công việc được thực hiện mà các thành viên trong nhóm không cần phải ở cùng một địa điểm vật lý. Mặc dù làm việc ảo mang lại sự linh hoạt và khả năng tiếp cận tài năng toàn cầu, nhưng cũng đặt ra những thách thức đáng kể về giao tiếp và xây dựng mối quan hệ.

Ưu điểm của làm việc ảo bao gồm:

- Tiếp cận tài năng toàn cầu: khả năng tuyển dụng và hợp tác với các chuyên gia từ khắp nơi trên thế giới.
- Linh hoạt: cho phép các thành viên làm việc từ xa, điều chỉnh lịch trình phù hợp với nhu cầu cá nhân.
- Giảm chi phí: tiết kiệm chi phí đi lại, văn phòng và cơ sở vật chất.
- Tính liên tục: khả năng duy trì hoạt động ngay cả khi có các rào cản địa lý, ví dụ: đại dịch, thiên tai.

Tuy nhiên, làm việc ảo cũng đi kèm với những thách thức:

- Thiếu các tín hiệu phi ngôn ngữ: khó khăn trong việc đọc ngôn ngữ cơ thể, biểu cảm khuôn mặt và giọng điệu.

- Xây dựng mối quan hệ: khó khăn hơn trong việc xây dựng sự tin tưởng và gắn kết cá nhân.
- Quản lý kỳ vọng: yêu cầu các chuẩn mực và quy tắc rõ ràng hơn về giờ làm việc, phản hồi và sự hiện diện.
- Phân tán sự chú ý: nguy cơ các thành viên bị phân tâm bởi môi trường xung quanh.
- Cô lập xã hội: cảm giác cô lập và thiếu kết nối.

Các nhóm ảo thành công cần chủ động trong việc quản lý các thách thức này bằng cách sử dụng công nghệ một cách chiến lược, thiết lập các kỳ vọng rõ ràng và tạo cơ hội cho tương tác xã hội.

5.2.2. Các mô hình truyền thông và chức năng phương tiện:

Để hiểu cách công nghệ ảnh hưởng đến giao tiếp nhóm, chúng ta cần xem xét các mô hình lý thuyết về chức năng phương tiện truyền thông. Hai mô hình chính là:

- Lý thuyết giàu phương tiện, **Media Richness Theory (MRT)**: lý thuyết này đề xuất rằng các phương tiện truyền thông khác nhau có "độ giàu" khác nhau, tức là khả năng truyền tải thông tin rõ ràng và giảm sự mơ hồ. Các phương tiện được xem là giàu hơn khi:
 - Phản hồi tức thì: cho phép trao đổi qua lại nhanh chóng.
 - Nhiều tín hiệu: khả năng truyền tải cả tín hiệu ngôn ngữ và phi ngôn ngữ.
 - Ngôn ngữ tự nhiên: sử dụng ngôn ngữ tự nhiên, không bị mã hóa.
 - Trọng tâm cá nhân: khả năng truyền tải thông điệp theo cách cá nhân hóa.

Theo MRT, các cuộc họp trực tiếp là phương tiện phong phú nhất, tiếp theo là hội thoại bằng hình ảnh, **video conference**, điện thoại, thư điện tử, **email**, và cuối cùng là văn bản. MRT đề xuất rằng các nhiệm vụ mơ hồ

hoặc phức tạp đòi hỏi các phương tiện giàu tính năng hơn để giao tiếp hiệu quả, trong khi các nhiệm vụ đơn giản hơn có thể được xử lý bằng các phương tiện ít giàu tính năng hơn.

- Lý thuyết năng lực kép, ***dual capacity theory - (DCT)***: DCT mở rộng MRT bằng cách thêm một chiều khác: kênh truyền tải biểu tượng, ***symbol-carrying capacity***. DCT cho rằng các phương tiện không chỉ truyền tải thông tin rõ ràng (mức độ giàu tính năng) mà còn truyền tải ý nghĩa biểu tượng hoặc văn hóa.
 - Kênh truyền tải thông tin: khả năng truyền tải dữ liệu, sự kiện và thông tin rõ ràng.
 - Kênh truyền tải biểu tượng: khả năng truyền tải các giá trị, chuẩn mực, văn hóa và ý nghĩa xã hội. Ví dụ, việc gửi thư điện tử thay vì gọi điện thoại có thể truyền tải một thông điệp biểu tượng về mức độ khẩn cấp hoặc tầm quan trọng.

DCT nhấn mạnh rằng các lựa chọn phương tiện truyền thông của chúng ta không chỉ ảnh hưởng đến việc truyền tải thông tin mà còn định hình các mối quan hệ, quyền lực và văn hóa nhóm. Ví dụ, một cuộc họp trực tiếp có thể truyền tải thông điệp về sự quan tâm và gắn kết hơn một thư điện tử, ngay cả khi nội dung thông tin là như nhau.

5.3. Các vấn đề thực tiễn và khái niệm khi sử dụng công nghệ:

Khi tích hợp công nghệ vào giao tiếp nhóm, có một số vấn đề thực tiễn và khái niệm cần ghi nhớ:

- Không phải tất cả công nghệ đều giống nhau: mỗi công cụ có những ưu và nhược điểm riêng. Việc lựa chọn công nghệ phải phù hợp với mục đích và bối cảnh của nhóm.

- “Công nghệ phù hợp” không phải lúc nào cũng rõ ràng: việc chọn công cụ phù hợp đòi hỏi sự đánh giá cẩn thận về nhiệm vụ, mối quan hệ và văn hóa nhóm.
- Hiệu ứng “công nghệ là giải pháp”: xu hướng tin rằng công nghệ có thể giải quyết tất cả các vấn đề. Thực tế, công nghệ thường chỉ làm trầm trọng thêm các vấn đề giao tiếp cơ bản nếu vấn đề không được giải quyết trước.
- Rủi ro của việc “quá tải thông tin” và “mệt mỏi họp ảo”: công nghệ có thể dẫn đến lượng thông tin khổng lồ và sự mệt mỏi do họp trực tuyến quá nhiều.
- Giảm các tương tác ngẫu nhiên: công nghệ có thể làm giảm các cuộc trò chuyện tình cờ, tự phát, thường là nguồn gốc của sự đổi mới và gắn kết.
- Vấn đề ranh giới công việc/cuộc sống: công nghệ làm mờ ranh giới giữa công việc và cuộc sống cá nhân, dẫn đến áp lực phải luôn “trực tuyến”.
- Vấn đề riêng tư và bảo mật: việc sử dụng công nghệ đặt ra các câu hỏi về quyền riêng tư dữ liệu và bảo mật thông tin.
- “Luôn bật” và kỳ vọng phản hồi tức thì: áp lực phải phản hồi ngay lập tức, ngay cả khi không cần thiết.
- Bất bình đẳng kỹ thuật số: không phải ai cũng có quyền truy cập hoặc kỹ năng để sử dụng công nghệ hiệu quả.

5.4. Tính xã hội vật chất, *sociomateriality*:

Để hiểu sâu hơn về giao tiếp và công nghệ, chúng ta có thể khám phá lý thuyết tính xã hội vật chất, *sociomateriality*. Quan điểm này thách thức quan niệm nhị nguyên về con người (xã hội) và công nghệ (vật chất) là hai thực thể riêng biệt. Thay vào đó, tính xã hội vật chất cho rằng xã hội và vật chất (bao gồm công nghệ) không thể tách rời; chúng được kiến tạo và tác động lẫn nhau.

- Không phải con người sử dụng công nghệ, mà là con người và công nghệ cùng nhau hành động. Ví dụ, một cuộc họp qua hình ảnh không chỉ là một

nhóm người sử dụng một nền tảng; bản thân cuộc họp là một thực thể phức tạp được kiến tạo bởi sự tương tác giữa con người, phần mềm, phần cứng, kết nối mạng toàn cầu (internet) và các yếu tố vật lý khác.

- Công nghệ không trung lập: công nghệ không chỉ là công cụ mà còn mang theo những giả định, giá trị và lý luận riêng, định hình cách tương tác.
- Hành động là sự kết hợp của nhiều yếu tố: mọi hành động đều là kết quả của sự tương tác phức tạp giữa các con người và tác nhân khác.

Áp dụng tính xã hội vật chất vào giao tiếp nhóm giúp chúng ta nhận ra rằng:

- Các vấn đề giao tiếp không chỉ là do "con người" hay "công nghệ" mà là do sự tương tác của cả hai.
- Để cải thiện giao tiếp nhóm, chúng ta cần xem xét cách các yếu tố xã hội và vật chất cùng nhau kiến tạo thực tại và các khả năng tương tác.
- Công nghệ khuyến khích một cách tiếp cận toàn diện hơn để giải quyết các vấn đề giao tiếp, không chỉ tập trung vào hành vi con người mà còn vào cách môi trường vật lý và công nghệ định hình các tương tác đó.

6. Kết luận:

Tóm lại, bài tiểu luận này đã cung cấp một nền tảng vững chắc về động lực chính của giao tiếp nhóm. Chúng ta đã đi từ việc xem xét lại các lý thuyết giao tiếp cơ bản (truyền tải thông tin và kiến tạo xã hội) và các lực ngầm của tương tác nhóm (bối cảnh, thiết kế tương tác, hệ thống và thể chế). Tiếp theo, chúng ta đã khám phá các khía cạnh thực tế của làm việc nhóm, bao gồm sự phát triển nhóm (xã hội hóa, chuẩn mực, vai trò) và ra quyết định (các cạm bẫy và thực hành tốt nhất). Sau đó, chúng ta đã đi sâu vào các động lực cá nhân hơn, bao gồm quản lý xung đột (nhiệm vụ và quan hệ, lựa chọn từ ngữ, đàm phán) và hiểu sự khác biệt và đa dạng (bản sắc, giới tính). Cuối cùng, chúng ta đã xem xét vai trò của công nghệ trong giao tiếp nhóm, từ làm việc ảo, các mô hình

truyền thông (MRT, DCT) đến các vấn đề thực tiễn và khái niệm, và quan điểm tiên tiến về tính xã hội vật chất.

Tất cả những nội dung này trang bị cho người đọc một cái nhìn sâu sắc và toàn diện về cách các nhóm hoạt động, các yếu tố ảnh hưởng đến giao tiếp và cách để cải thiện hiệu suất. Điều quan trọng nhất là áp dụng những ý tưởng này vào thực tế. Bằng cách suy nghĩ trọng tâm và chủ động về giao tiếp trong các nhóm, kể cả trong bối cảnh chuyên nghiệp và dân sự, chúng ta có thể nâng cao khả năng làm việc nhóm và đạt được những kết quả thành công hơn. Việc liên tục đặt câu hỏi và tìm kiếm những cách thức giao tiếp tốt hơn là chìa khóa để khai thác toàn bộ tiềm năng của làm việc nhóm.

PHỤ LỤC 1

NHẬT KÝ CẬP NHẬT TÀI LIỆU

Ngày phát thành: 2025-06-05. Tổng số trang gồm bìa là 38.

DANH MỤC THUẬT NGỮ CHUYỂN NGÀNH

Assertive communication	Giao tiếp quyết đoán.
Availability bias	Thiên vị vốn có.
Best Alternative to a Negotiated Agreement - BATNA	Thay thế tốt nhất trong đàm phán thoả thuận.
Communication	Giao tiếp.
Confirmation bias	Xác nhận thiên vị.
Deep-level diversity	Đa dạng chiều sâu.
Dual capacity theory - DCT	Lý thuyết năng lực kép.
Escalation of commitment	Cam kết leo thang.
Exploration stage	Giai đoạn thăm dò.
Formal role	Vai trò chính thức.
Group polarization	Phân cực nhóm.
Group think	Tư duy nhóm.
Identity	Bản sắc.
Informal role	Vai trò không chính thức.
Maintenance stage	Giai đoạn duy trì.
Media richness theory - MRT	Lý thuyết giàu phương tiện.
Operating system	Hệ điều hành.
Overconfidence bias	Thiên vị thái quá.

Relational / interpersonal conflict	Xung đột về quan hệ.
Relational norm	Chuẩn mực quan hệ.
Resocialization stage	Giai đoạn tái xã hội hoá.
Socialization stage	Giai đoạn xã hội hoá.
Sociomateriality	Xã hội vật chất.
Surface-level diversity	Đa dạng bề ngoài.
Symbol-carrying capacity	Khả năng truyền tải biểu tượng.
Task conflict	Xung đột về nhiệm vụ.
Task norm	Chuẩn mực nhiệm vụ.
Teamwork	Làm việc nhóm.
Transmission	Truyền thông tin.
Video conference	Hội thảo hình ảnh.
Virtual work	Làm việc ảo.