

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**  
**BỘ MÔN PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG**  
\*\*\*\*\*



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

*Ths. Đỗ Hải Hoàn*

## PHẦN MỞ ĐẦU

Có một điều rất thú vị mà giới trẻ chúng ta không mấy quan tâm, đó là tổ tiên chúng ta có thể sinh tồn qua hàng ngàn năm bởi vì họ “không hành động đơn độc” và loài người phát triển cho đến ngày nay phần lớn là do họ biết điều chỉnh và thích nghi với nhau. Những người thợ săn biết đồng tâm hợp lực với nhau sẽ nhanh chóng có được chiến lợi phẩm đồng thời họ tạo nên sức mạnh cộng hưởng để sẵn sàng đối phó với hiểm nguy và chống lại kẻ thù.

Trong thời đại ngày nay, sự hội nhập đa văn hóa và nền kinh tế thế giới trong xu thế toàn cầu hóa ngày càng sâu sắc khiến mọi cá nhân và tổ chức đều phải đối mặt với những áp lực to lớn: tính chất công việc phức tạp và tinh vi, tốc độ thay đổi về công nghệ nhanh đến chóng mặt, sự cạnh tranh gay gắt,... Vậy làm thế nào để mỗi con người, mỗi tổ chức có thể đương đầu với những thách thức, giải quyết khó khăn để được thành công? Giải pháp tốt nhất hiện nay là bắt tay với những người khác để cùng hành động hay nói cách khác tổ chức làm việc theo nhóm là con đường để hoàn thành mọi công việc một cách tốt nhất và nhanh nhất. Vì thế chúng ta dễ dàng nhận thấy nhiều tổ chức doanh nghiệp trên toàn thế giới đang nỗ lực triển khai hình thức làm việc nhóm nhằm tăng năng suất lao động, thúc đẩy các giá trị của tổ chức và tăng niềm hứng khởi cho người lao động.

Ngày nay, làm việc nhóm trở thành một vấn đề của khoa học, các nhóm nhỏ trở thành đối tượng nghiên cứu khoa học. Rất nhiều tổ chức, doanh nghiệp và lớn hơn nữa là nhiều quốc gia đã thực sự quan tâm và thúc đẩy việc nghiên cứu, đào tạo kỹ năng làm việc nhóm. Ở Nhật Bản, các em học sinh nhỏ tuổi đã sớm được định hướng và rèn luyện tinh thần hợp tác, tương hỗ với những người khác. Còn người Mỹ thì khẳng định rằng để có một cường quốc Mỹ như ngày nay là vì mỗi công dân đều biết làm việc theo nhóm và hướng tới một mục tiêu chung. Tục ngữ Trung Quốc có câu: “Đằng sau một vị tướng tài là những nhân tài khác nữa” có ý nghĩa rằng ngay cả những nhân tài làm nên những điều vĩ đại cũng không bao giờ làm việc một mình, đằng sau họ là cả một ê-kíp. Các quốc gia phát triển hay đang phát triển từ lâu đã ý thức rất rõ tầm quan trọng của sự hợp tác làm việc theo nhóm đối với sự phát triển chung của xã hội.

Còn đối với một cá nhân, ngay cả Albert Einstein, người đã tạo ra bước đột phá về khoa học trên thế giới cũng đã khẳng định: “Cuộc sống của tôi và những thành tựu mà tôi đạt được nhờ sự đóng góp của rất nhiều người. Do đó, tôi phải sống và làm việc sao cho xứng đáng với những gì họ đã làm cho tôi”. Tổng thống Mỹ F. D. Roosevelt (1882-1945) cho rằng: “Khi người ta hành động cùng nhau với tư cách là một nhóm, họ có thể hoàn thành được những việc mà không một cá nhân riêng lẻ nào có thể thực hiện được”.

Vì vậy, vấn đề làm việc theo nhóm không chỉ quan trọng đối với sự phát triển của từng cá nhân hay những nhóm khác nhau trong xã hội mà còn quan trọng đối với cả một quốc gia và rộng hơn nữa là toàn thế giới. Đặc biệt đối với tất cả các bạn trẻ, rèn luyện kỹ năng làm việc nhóm hiệu quả giúp họ tối đa hóa cơ hội việc làm cho bản thân và tối ưu hóa những công việc mà họ tham gia. Tài liệu này cung cấp cho các bạn kiến thức và những kinh nghiệm làm việc theo nhóm, tạo nền tảng cho việc tham gia tích cực và hiệu quả vào các nhóm khác nhau: từ nhóm gia đình đến xã hội, từ nhóm học tập đến vui chơi giải trí, từ nhóm lao động đến sáng tạo,... Tác giả của tài liệu này đã cố gắng trình bày nội dung bài giảng một cách súc tích, dễ hiểu nhưng vì kiến thức và kinh nghiệm còn hạn chế nên không tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các đồng nghiệp, các nhà nghiên cứu và các em sinh viên.

Tác giả

# MỤC LỤC

<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b>	<b>1</b>
<b>MỤC LỤC</b>	<b>3</b>
<b>CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ NHÓM</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Các khái niệm và lợi ích của làm việc nhóm</b>	<b>5</b>
1.1.1 Các khái niệm	5
1.1.2 Lợi ích của làm việc nhóm	10
<b>1.2 Quy mô và phân loại nhóm</b>	<b>11</b>
1.2.1 Quy mô nhóm	11
1.2.2 Phân loại nhóm	12
<b>1.3 Các giai đoạn hình thành và phát triển của nhóm</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Vai trò của các thành viên trong nhóm</b>	<b>15</b>
<b>1.5 Đặc điểm tâm lý nhóm</b>	<b>16</b>
1.5.1 Hiện tượng lây lan tâm lý	17
1.5.2 Dư luận tập thể	18
1.5.3 Áp lực nhóm	18
<b>CHƯƠNG 2: XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Xác định mục tiêu, phân công nhiệm vụ và trách nhiệm rõ ràng</b>	<b>22</b>
2.1.1 Xây dựng mục tiêu	22
2.1.2 Phân công nhiệm vụ và trách nhiệm rõ ràng	24
<b>2.2 Tạo lập môi trường làm việc hiệu quả</b>	<b>25</b>
2.2.1 Tạo điều kiện thuận lợi về vật chất và tinh thần	25
2.2.2 Nguyên tắc làm việc nhóm	28
<b>2.3 Duy trì hoạt động giao tiếp hiệu quả</b>	<b>30</b>
2.3.1 Các dạng giao tiếp trong nhóm	30
2.3.2 Kỹ năng lắng nghe trong nhóm	35
<b>2.4 Giải quyết mâu thuẫn trong nhóm</b>	<b>36</b>
2.4.1 Quan niệm mới về xung đột	36
2.4.2 Nguồn gốc của xung đột	37
2.4.3 Các biện pháp giải quyết mâu thuẫn	41

<b>2.5 Tăng cường động lực làm việc</b>	43
2.5.1 Một số vấn đề chung về động lực làm việc	43
2.5.2 Một số cách thức tạo động lực phổ biến	47
 <b>CHƯƠNG 3: LÃNH ĐẠO NHÓM</b>	52
<b>3.1 Những vấn đề chung về lãnh đạo</b>	52
3.1.1 Khái niệm	52
3.1.2 Vai trò và những phẩm chất cần thiết của người lãnh đạo	53
3.1.3 Phong cách lãnh đạo	55
<b>3.2 Một số kỹ năng cần thiết của người lãnh đạo nhóm</b>	57
3.2.1 Kỹ năng lập kế hoạch	57
3.2.2 Kỹ năng tổ chức công việc	62
3.2.3 Kỹ năng điều hành cuộc họp-thảo luận	65
 <b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	72

# CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ NHÓM

## 1.1 Các khái niệm và lợi ích của làm việc nhóm

### 1.1.1 Các khái niệm

#### Khái niệm *Kỹ năng*

Sự thành công của con người ngày nay được đánh giá là dựa vào ba yếu tố căn bản: kiến thức, kỹ năng và thái độ. Còn Ngân hàng Thế giới khẳng định rằng thế kỉ 21 là “kỷ nguyên của một nền kinh tế dựa vào kỹ năng”. Việc tiếp thu kiến thức và vận dụng kiến thức vào đời sống thực tiễn là một khoảng cách rất lớn. Tương tự như vậy, việc nắm được các kỹ năng và thực hành thành thạo các kỹ năng là hai việc hoàn toàn khác. Tuy nhiên, chỉ có vận dụng kiến thức vào thực tế hay việc thực hiện các kỹ năng một cách thành thạo mới giúp đem lại một kết quả cụ thể. Bất kỳ một công việc hay một hoạt động nào đều đòi hỏi những kỹ năng tương ứng. Và để đạt hiệu quả cao trong các hoạt động hay công việc thì mỗi người đều cần phải thực hành các kỹ năng một cách thành thực, nhuần nhuyễn và hiệu quả. Các nước phát triển như Mỹ, Úc, Canada, Anh, Pháp, Singapore,... đều coi trọng việc rèn luyện và phát triển các kỹ năng nhằm xây dựng nguồn nhân lực mạnh, tăng cường hiệu suất làm việc và nâng cao chất lượng của cuộc sống. Kỹ năng được phân làm 2 loại:

- Kỹ năng nghề nghiệp: là các kỹ năng liên quan đến các ngành nghề cụ thể như kỹ năng lái xe, đánh máy, khoan, hàn, tiện, bán hàng, tư vấn, kế toán, giám sát, quản lý,...

- Kỹ năng sống: là những kỹ năng cần thiết trong cuộc sống hàng ngày như kỹ năng giao tiếp, ứng xử, lắng nghe, thuyết trình, hợp tác, chia sẻ, tư duy sáng tạo, học và tự học, quản lý bản thân, giải quyết vấn đề,...

Vậy Kỹ năng là gì?

Theo Từ điển tiếng Việt: “Kỹ năng là khả năng vận dụng những kiến thức thức thu được trong một lĩnh vực nào đó vào thực tế”.

Theo Từ điển giáo khoa tiếng việt: “Kỹ năng là khả năng thực hành thành thạo”.

Tổng hợp các khái niệm trên, có thể đưa ra một khái niệm như sau: ***“Kỹ năng là hành động tự động hóa một cách thành thực và hiệu quả nhờ quá trình học tập và rèn luyện”.***

Nguồn gốc hình thành nên “Kỹ năng” xuất phát từ lý thuyết Phản xạ có điều kiện và không có điều kiện. Con người từ khi sinh ra, lớn lên và tham gia vào các hoạt động trong đời sống thực tế đều hoạt động theo phản xạ. Phản xạ không điều kiện (gần như là theo bản năng) có ngay từ khi con người vừa mới sinh ra, không cần học tập. Còn phản xạ có điều kiện là kết quả của quá trình học tập, rèn luyện trong đời sống thực tiễn. Vì vậy thực chất kỹ năng của mỗi cá nhân có nguồn gốc từ phản xạ có điều kiện. Bản thân chúng ta sinh ra đều chưa có bất kì một kỹ năng nào (ngoài bản năng). Thế nên để đạt được các kỹ năng thì tất cả mọi cá nhân đều phải học tập và rèn luyện. Đó là lí do khiến bất kỳ quốc gia nào trên thế giới ngày nay đều chú trọng việc hình thành và phát triển các cơ sở đào tạo kỹ năng nghề nghiệp và kỹ năng sống nhằm giúp con người sống và làm việc hiệu quả hơn.

### **Khái niệm Nhóm**

Việc sử dụng nhóm trong các tổ chức trong những năm vừa qua được coi như một sự “bùng nổ ngoạn mục”. Liệu trên thế giới này có nơi nào đó mà cấu trúc nhóm trở nên vô nghĩa? Câu trả lời là: “Không!”. Ai cũng thấy sức mạnh của nhóm là rất lớn và xu hướng tăng cường, củng cố, thúc đẩy nhóm đang lan rộng ở hầu hết mọi nơi, mọi chỗ. 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, nhiều người công nhận 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 của cả nhóm.***

Trong xã hội luôn tồn tại rất nhiều kiểu nhóm khác nhau: nhóm gia đình, bạn bè, xóm giềng, học tập, nghiên cứu, sản xuất, vui chơi, thể thao,... Nhóm có thể được thành lập dựa trên mối quan hệ, sở thích hay mối quan tâm chung của các thành viên. Một người có thể cùng lúc là thành viên của nhiều nhóm khác nhau. Nhưng một khi đã là thành viên của một nhóm nào đó, họ đều đảm nhận một vai trò nhất định và thể

hiện tinh thần trách nhiệm đối với công việc cũng như với các thành viên khác trong nhóm. Mỗi người đều có ý nghĩa riêng của mình, mỗi người đều có lí do để tồn tại trong nhóm đó và mỗi người là một mắt xích không thể thiếu trong chuỗi liên kết nhóm. Chẳng hạn trong nhóm gia đình, các vai trò khác nhau như: ông, bà, bố, mẹ, con trai, con gái hay trong một nhóm thực hiện dự án xây dựng bao gồm chủ đầu tư, giám đốc dự án, kế toán, thư ký, nhân viên hành chính,... ; một nhóm thiết kế phần mềm mới bao gồm: quản lý dự án, trưởng nhóm, thiết kế hệ thống, lập trình viên, kiểm thử. Làm việc nhóm không phải là ỷ lại, dựa dẫm, đùn đẩy hay thậm chí 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 là 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 một 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 của cá nhân dẫn đến một 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 và mang lại một kết quả lớn lao. 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 lí do, trong đó mục tiêu chung của cả nhóm chính là lí 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 nhóm



các nhà khoa học Trường Đại học Pennsylvania (Mỹ) đã cho ra mắt chiếc máy tính điện tử đầu tiên trên thế giới năm 1946, nhóm kỹ sư hãng IBM đã nỗ lực mang đến cho loài người chiếc máy tính cá nhân đầu tiên năm 1981, nhóm Apollo đã đưa con người đặt chân lên mặt trăng lần đầu vào năm 1969,.v.v.

### **Khái niệm *Kỹ năng làm việc nhóm***

Bất cứ ai cũng từng tham gia vào một trò chơi đồng đội nào đó như: bóng đá, bóng chuyền, bóng rổ, chèo thuyền, kéo co, đánh đu; nhảy dây, múa, hát, đàn, nấu ăn,... Trên thực tế, thành công của nhóm phụ thuộc vào quá trình tương tác và sự đóng góp của tất cả các thành viên. Một đội bóng thành công không có chỗ cho những kẻ lười biếng, trì trệ. Một nhóm hát không thể thành công nếu có những thành viên thiếu sự nhiệt tình, hăng say và hành động “lỗi nhịp” so với nhóm. Nhóm trong công việc cũng vậy, để đạt được thành công, không chỉ cần họ nói mà cần họ phải bắt tay với những người khác để triển khai hành động một cách nghiêm túc.

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 một nhóm nhằm phát triển tiềm năng, năng lực của tất cả các thành viên và thúc đẩy hiệu quả công việc.***

Để đạt được kỹ năng làm việc nhóm thì bắt buộc mỗi cá nhân phải đảm bảo ba yếu tố sau:

Thứ nhất, khả năng tương tác với các thành viên khác. Theo John C Maxwell thì cách thức để xây dựng và phát triển nhóm là giữa các cá nhân phải có sự tương tác với nhau như một chuỗi phản ứng hóa học. Vấn đề quan trọng của nhóm không phải là số lượng bao nhiêu người mà là sự tương tác như thế nào. Nhóm thực chất phải là nhóm những cá nhân luôn biết hợp tác, tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau, tạo động lực cho nhau phát triển. Sự tương tác là chất men gây tác động mạnh mẽ đến suy nghĩ và là chất xúc tác cho những hành động của mỗi cá nhân trong nhóm. Chỉ có sự tương tác

mới có thể tạo ra sức mạnh lớn nhất của nhóm. Vì vậy nó có ý nghĩa rất lớn đối với thành công của từng thành viên cũng như của cả nhóm.

Thứ hai, phát triển 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, 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 Lợi ích của làm việc nhóm**

Con người sinh ra là để hợp tác cùng nhau. Những mối quan hệ tốt đẹp mang lại cho chúng ta niềm vui, hạnh phúc, những trải nghiệm thú vị, giúp nâng cao giá trị bản thân mỗi người cũng như giá trị cuộc sống. Theo nghiên cứu, khi ở bên cạnh những người khác, chúng ta có xu hướng cười nhiều hơn gấp 30 lần khi ở một mình, tình trạng một số bệnh trở nên dịu đi. Những người cảm nhận được tình đồng đội sẽ gắn bó hơn với công việc, duy trì năng suất làm việc cao, phát huy sự sáng tạo, tạo ra lợi nhuận cho công ty và nâng cao mức độ hạnh phúc cho chính bản thân họ. Việc có thêm những người cộng sự sẽ làm thay đổi nhận thức và cách thức hành động của con người. Trong một cuộc thí nghiệm, người ta đề nghị các tình nguyện viên ước tính trọng lượng của giỏ khoai tây trước khi nhắc nó lên. Một số người được rí tai rằng sẽ có người giúp nhắc giỏ khoai đó đã ước lượng giỏ khoai nhẹ hơn so với những người biết chắc rằng họ phải tự nhắc lên một mình. Trong một cuộc nghiên cứu khác, nhà xã hội học đã yêu cầu 200 sinh viên sắp xếp các đồ vật theo trọng lượng và khi tính toán con số ước tính của cả nhóm, nhà xã hội học thấy nó chính xác tới 94%, chính xác hơn tất cả, trừ năm số ước tính cá nhân. Trên truyền hình Mỹ có một chương trình trò chơi

“Ai là triệu phú”. Khi người chơi lúng túng để lựa chọn câu trả lời, anh ta có 3 sự trợ giúp: 50/50 (loại bỏ 2/4 đáp án), gọi điện thoại cho người thân và thăm dò ý kiến khán giả trong trường quay. Theo khảo sát của các chuyên gia, sự trợ giúp từ phía khán giả - tập hợp ngẫu nhiên những người rỗi rãi vào một buổi chiều cùng xem trực tiếp chương trình lại có câu trả lời đúng tới 91% số lần trả lời, trong khi ý kiến từ những người thân – những cá nhân có thể nói là “có hiểu biết” đã được người chơi lựa chọn từ trước đưa ra câu trả lời đúng 65% lần. Rất nhiều nghiên cứu tương tự đã chứng tỏ rằng, nếu tập hợp một nhóm lại để trả lời một câu hỏi hoặc giải quyết một vấn đề, thì giải pháp của nhóm sẽ tốt hơn hẳn so với đại đa số cá nhân trong nhóm, nếu có nhiều đáp án để lựa chọn, nhóm sẽ đưa ra được câu trả lời sát với câu trả lời tối ưu.

Từ những minh chứng thực tế, có thể tổng hợp lại bảy lợi ích mà nhóm mang lại cho mỗi cá nhân cũng như cho cả nhóm như sau:

- Thỏa mãn nhu cầu thể hiện và tự khẳng định của mỗi thành viên (khi họ đứng một mình khó mà thể hiện được).
- Cái “tôi” cá nhân bị phá vỡ, sự thân thiện và cởi mở được thúc đẩy.
- Môi trường hứng khởi và giàu động lực.
- Nhiều ý tưởng sáng tạo, nhiều cơ hội phát triển.
- Công việc được thực hiện tốt hơn: kiến thức và kinh nghiệm rộng hơn, khả năng giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả.
- Sẵn sàng phản ứng trước những thay đổi và nguy cơ rủi ro.
- Chia sẻ và ủy thác công việc hiệu quả.

## **1.2 Quy mô và phân loại nhóm**

### **1.2.1 Quy mô nhóm**

Chúng ta hiểu sức mạnh tổng hợp của nhóm có thể tạo nên kết quả phi thường. Như vậy nhóm có phải càng đông thành viên càng tốt? Câu trả lời là không có con số nào là lý tưởng. Số thành viên của nhóm nên tùy thuộc vào mục tiêu và công việc phải làm để đạt được mục tiêu đó. Theo các nhà nghiên cứu, nhóm nhỏ (dưới 10 người) thường đạt hiệu quả cao hơn khi họ có nhiều cơ hội để tiếp xúc “mặt đối mặt”. Các nhóm lớn (trên 10 người) chỉ có thể thành công nếu nhiệm vụ đơn giản, ngược lại, họ dễ thất bại nếu công việc đòi hỏi sự phức tạp và nhiều kỹ năng cụ thể. Lý 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.

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

- Các nhóm vui chơi giải trí: có thể lên đến 10 – 20 người hoặc hơn nữa. Trong công việc hạn chế tối đa các nhóm lớn như vậy.

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

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

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

### **1.2.2 Phân loại nhóm**

Có thể kể ra hàng trăm lí do để hình thành nên các nhóm như: nhóm bạn để tâm giao, nhóm cùng chơi thể thao, nhóm múa, nhóm trao đổi học tập, nhóm nghiên cứu thị trường, nhóm thiết kế sản phẩm mới, nhóm đồng hương, nhóm ở cùng phòng, nhóm thích gây hấn, nhóm vô gia cư ... Nhưng như vậy không có nghĩa là có hàng trăm loại nhóm khác nhau. Các nhà nghiên cứu tổng hợp lại hai loại nhóm cơ bản: nhóm chính thức và nhóm không chính thức.

- Nhóm chính thức: là nhóm được hình thành dựa trên nhu cầu của một tổ chức, trên cơ sở quyết định của các cấp lãnh đạo nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức đó. Ví dụ: nhóm Taurus thiết kế mẫu xe mới của Ford, nhóm Appollo, nhóm dược sĩ nghiên cứu bào chế loại thuốc mới,...

- Nhóm không chính thức: được hình thành một cách tự nhiên dựa trên những mối tương đồng của các cá nhân nhằm thỏa mãn nhu cầu xã hội của họ. Chẳng hạn nhóm bạn bè có một hoặc nhiều đặc điểm chung như sau: cùng học tập, cùng tuổi tác, cùng sở thích, cùng vui chơi, cùng quan điểm, ở cùng phòng,...

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.

### **1.3 Các giai đoạn hình thành và phát triển 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 kì 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 5 giai đoạn phát triển nhóm được sử dụng rộng rãi từ năm 1965 cho đến nay:

**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. Mối quan hệ giữa các thành viên nhóm vẫn rời rạc và chưa ăn nhập với nhau.

**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. Những tính cách và quan điểm khác nhau làm nảy sinh tranh luận, tranh cãi, thậm chí mất đoàn kết và có thể xảy ra rối loạn. Nếu nhóm không biết cách sớm định hướng mục tiêu, đề ra các quy tắc và tạo tinh thần hợp tác thì nhóm rất dễ tan rã.

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

**Giai đoạn thành công:** Các thành viên cảm thấy tự do, thoải mái, an toàn khi trao đổi quan điểm với nhau. Mọi 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. Cả nhóm có thể tự hào về kết quả mà nhóm đã đạt được cùng nhau.

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

Trên đây là mô hình tổng quát tiến trình của một nhóm nhưng thực tế không phải bất cứ nhóm nào cũng trải qua 5 giai đoạn. Có nhóm vừa mới hình thành đã tan rã, có nhóm đang giai đoạn hoạt động ổn định cũng có thể bị “treo”, có nhóm cùng lúc trải qua nhiều giai đoạn đan xen nhau.v.v. 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. Nếu các thành viên vượt qua được tất cả để tiến đến sự đồng thuận thì nhóm sẽ được nâng lên một tầm cao mới và sẽ gặt hái được thành công.

#### 1.4 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. Mỗi người đều có thể đảm nhận cùng lúc nhiều vai trò khác nhau. Chẳng hạn một người phụ nữ ở cơ quan vừa có vai trò là Trưởng phòng Hành chính vừa giữ chức Chủ tịch công đoàn công ty; về nhà chị đóng vai trò là mẹ, là vợ, là con; chị còn là thành viên của một Câu lạc bộ Yoga. Khi ở cơ quan, chị thể hiện là một người đĩnh đạc, nghiêm túc, tuân thủ các quy định và nguyên tắc làm việc của công ty, chị luôn ăn mặc trang trọng, lịch sự, nói năng hòa nhã và cẩn trọng. Khi về nhà, chị ăn mặc rất thoải mái, nói năng hoạt bát, cởi mở, hành động tự do, thân thiện như ôm hôn các con, múa hát cùng con,... Khi đến CLB Yoga, chị mặc bộ đồ thể thao, hoạt động mạnh mẽ và khỏe khoắn,... Như vậy, vai trò là sự biểu hiện thái độ, hành vi và các giá trị. Đặc biệt, vai trò có ảnh hưởng rất lớn đến hành vi của mỗi cá nhân, hay nói cách khác, hành vi của con người thường thay đổi theo vai trò của họ. Vì vậy, để có thể nắm bắt được hành vi của ai đó, cần phải biết được vai trò của họ trong những tình huống cụ thể.

Trong một nhóm làm việc, mỗi thành viên 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, các nhân viên,... Mỗi vị trí sẽ thực hiện những hành động cụ thể và có những biểu hiện hành vi khác nhau. Những hành động hay hành vi này tạo nên vai trò của vị trí đó. Có **ba kiểu vai trò** như sau:

Một là 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,...

Hai là vai trò gắn kết mối quan hệ: các thành viên giữ gìn, củng cố và gắn kết mối quan hệ đồng chí, đồng đội nhằm tạo điều kiện thuận lợi để nhóm làm việc hiệu quả. Những người này thường 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,...

Thứ ba là vai trò gây cản trở nhóm: Đây là nhóm người tiêu cực thường đóng các vai trò như: người phụ thuộc, người lười biếng, người áp đặt, người chỉ tay năm ngón, người phá đám, người gây rối, người chống đối, người chia rẽ, người bắt lỗi,...

Một nhóm muốn phát triển cần phải khích lệ, động viên các thành viên giữ các vai trò tích cực trong nhóm như vai trò thứ nhất và thứ hai, hạn chế và loại bỏ những người thuộc nhóm ba. 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 nào đó cứ khư khư 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.

### **1.5 Đặc điểm tâm lý nhóm**

Chúng ta thường nói đến khái niệm “tâm lý” để chỉ tâm tư, tình cảm, ý muốn con người. Một số thuật ngữ khác cũng thường được dùng song song với “tâm lý” như là tâm hồn, tinh thần, nhân tâm, lòng người đều được hiểu là những ý nghĩ, tư tưởng, ý thức, ý chí, thế giới nội tâm, thế giới bên trong của con người. Vì vậy, tâm lý là một hiện tượng vừa hết sức gần gũi, quen thuộc với con người nhưng cũng vô cùng phức tạp và bí ẩn. Nó đã trở thành đối tượng nghiên cứu của các nhà khoa học và giúp ích rất nhiều trong việc quản lý con người, mang lại những hiệu quả lớn lao trong đời sống xã hội cũng như về kinh tế. Vì thế, Khoa học về tâm lý hay Tâm lý học (Psychologie) ngày càng được quan tâm và phát triển trong thế giới hiện đại. Chúng ta hiểu một cách khái quát nhất về Tâm lý là những hiện tượng tinh thần xảy ra trong bộ não của con người, nó gắn liền và điều khiển hành vi của con người. Hiểu được tâm lý con người sẽ giúp chúng ta hiểu được chính mình, 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: 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 phân nào hiểu được những hành vi mà các thành viên trong một nhóm có thể thực hiện. Nắm bắt được tâm lý nhóm, nhận định, đánh giá, phán đoán các hành vi của nhóm giúp chúng ta ứng xử phù hợp và sẵn sàng ứng phó hiệu quả trước bất kì tình huống hay hoàn cảnh nào có thể xảy ra trong nhóm.



### 1.5.1 Hiện tượng lây lan tâm lý

Lây lan tâm lý là quá trình lan tỏa trạng thái cảm xúc từ người này sang người khác một cách nhanh chóng và nằm ngoài cấp độ ý thức, tư tưởng. Đây là một hiện tượng tâm lý được hình thành trên cơ sở của sự bắt chước vô ý thức, khi tình cảm lẫn át ý chí dẫn đến những hành vi bột phát của con người. Chúng ta thường thấy hiện tượng lây lan tâm lý rõ nét nhất trong một đám đông đang tụ tập hoặc một nhóm người đang hành động cùng mục đích nào đó. Chẳng hạn sự phấn khích, cuồng nhiệt từ những cổ động viên xem trận đấu bóng trên khán đài ; sự náo nức, hò hời, hân hoan của những người tham gia lễ hội ; sự phấn nộ, bức bối, quyết liệt phản đối của một đám đông biểu tình,...

Sự lây lan tâm lý bắt đầu từ cảm xúc của con người trước một sự việc, hiện tượng nào đó và lan truyền sang trạng thái cảm xúc của người khác khiến họ cũng có cùng một cảm xúc và những biểu hiện hành vi không kiểm soát nổi. Nguyên nhân dẫn đến những cảm xúc lây lan đó rất đa dạng, phong phú. Đơn giản có thể chỉ là một sự hài hước, vui nhộn, một nụ cười tươi tắn, một tinh thần thoải mái, sự nhiệt tình, hăng hái, một vẻ mặt sâu sắc, một giọng nói gắt gỏng cũng khiến người khác dễ bị «lây». Những cảm xúc mạnh mẽ hơn như sự sợ hãi, kinh hoàng trước một cảnh tượng nào đó ; sự kích động, quá khích ; hò hét, la ó ; ... cũng tác động đến cảm xúc và hành vi của những người xung quanh. Như vậy, những nguyên nhân tạo nên cảm xúc của con người gây ra sự lan truyền tâm lý có thể xuất phát từ cảm xúc tích cực hoặc tiêu cực. Nếu là cảm xúc tích cực, nó giống như một sức mạnh cộng hưởng giúp con người sống và làm việc hiệu quả hơn, hạnh phúc hơn. Ngược lại, những cảm xúc tiêu cực giống như đám cháy đang lan rộng sẽ tàn phá cuộc sống của con người bao gồm : sức khỏe, công việc, các mối quan hệ, những thành tựu.

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

### **1.5.2 Dư luận trong nhóm**

Dư luận trong nhóm là những nhận định, đánh giá, bình luận của số đông người trong nhóm về những sự việc, hiện tượng, hành vi diễn ra trong quá trình làm việc hoặc sinh hoạt nhóm.

Có dư luận chính thức hoặc không chính thức. Dư luận chính thức là khi người lãnh đạo đồng tình, nhất trí, công khai còn dư luận không chính thức được các thành viên trong nhóm ngầm truyền cho nhau mà không có sự hưởng ứng hay công bố của người lãnh đạo.

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

Dư luận có thể có những tác động tích cực hoặc tiêu cực. Ví dụ dư luận trong nhóm nổi lên khi họ chứng kiến một hành vi « phá đám » của anh A, một phát ngôn ngông cuồng của anh B, lối sống xa hoa của anh C, quyết định mới của lãnh đạo, một dự thảo chính sách mới... Dư luận có một sự tác động mạnh mẽ, thậm chí có thể làm thay đổi cả suy nghĩ, thái độ, hành vi của con người. Vì vậy, lãnh đạo và các thành viên trong nhóm có thể tận dụng điều này để thăm dò dư luận và thông qua đó có thể điều chỉnh, định hướng tác động vào dư luận nhằm củng cố, phát triển nhóm.

Do sức mạnh và sự ảnh hưởng ghê ghớm của dư luận, 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.

### **1.5.3 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 tính phụ thuộc vào nhận thức của từng người nên một vấn đề có thể là áp lực đối với người này nhưng lại là vấn đề bình thường với người khác. Ví dụ lãnh đạo giao nhiệm vụ cần phải hoàn thành trong vòng 3 ngày một mẫu thiết kế sản phẩm mới có thể gây ra áp lực lớn đối với anh A nhưng lại là việc đơn giản đối

với anh B. Hoặc việc viết báo cáo và trình bày trước lãnh đạo và tập thể nhóm có thể gây áp lực về tâm lý đối với anh C làm anh cảm thấy lo lắng, bồn chồn, căng thẳng nhưng việc này lại là sở trường đối với anh D khiến anh cảm thấy thoải mái, tự tin.

Trong quá trình làm việc nhóm, áp lực thường xuất hiện từ các nhân tố cụ thể như : áp lực về thời gian, áp lực về độ phức tạp của công việc, áp lực trong quá trình tương tác, áp lực nảy sinh từ xung đột về vai trò giữa các thành viên, áp lực về điều kiện làm việc, về tâm lý cá nhân,...Trong quá trình làm việc nhóm, nhóm thường gây áp lực đối với các thành viên nhằm định hướng họ ứng xử và hành động theo chuẩn mực và nguyên tắc chung của nhóm nhằm đạt được mục tiêu nhóm. Nhóm có thể sử dụng các hình thức thưởng phạt nhằm điều chỉnh hành vi của các thành viên. Đối với một vài 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 của cơ bắp và trí tuệ 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, đối 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 có áp lực tiêu cực. Áp lực tích cực giúp con người vượt qua khó khăn, thử thách để hoàn thành nhiệm vụ, đồng thời nó còn khuấy động cuộc sống lối mòn, nhàm chán, mở ra những hướng đi mới, những cơ hội mới để con người tự khám phá chính mình, phát triển bản thân. Ngược lại, áp lực tiêu cực khiến người ta không có động lực để cố gắng, không tin vào chính mình và tập thể, không thể hòa nhập với nhóm và khó hoặc không thể hoàn thành được mục tiêu đề ra.

Đã 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, điều hòa công việc và cuộc sống, tăng cường thương lượng và lập kế hoạch để kiểm soát được tình trạng mất cân bằng, giải tỏa áp lực cho chính mình.

## CÂU CHUYỆN THỰC TẾ :

### **Công ty Seagate Technologie:**

Ngày nay, việc chi hơn 2 triệu USD cho một chương trình xây dựng nhóm của 200 nhân viên có vẻ hoang phí nhưng đối với Seagate Technologie lại không phải vậy. Hàng năm, công ty sản xuất ổ cứng hàng đầu thế giới gửi 200 nhân viên từ thung lũng Silicon đến các « ngõ ngách » của thế giới trong vòng một tuần để xây dựng nhóm. Nhân viên đạp xe đạp trên các con phố của Malaysia và Thái Lan, rồi trèo lên những ngọn núi như Colorado, California hay những dãy núi xa hơn như ở Trung Quốc hay dãy Alps.

Gần đây, hoạt động xây dựng nhóm của Seagate thường diễn ra ở những ngọn núi New Zealand, vùng đất của « Chúa tể của những chiếc nhẫn ». Nơi này là một quốc gia nhiều núi nhất trên thế giới với 75% diện tích bề mặt là núi và đồi. Bởi thế, khi Bill Watkins - giám đốc điều hành của công ty nói rằng các kỹ sư, các nhà quản lý và các chuyên viên phát triển phần mềm đầy thông minh, tự tin, được đào tạo bài bản đang « đi vào chỗ chết », vài người tỏ ra sợ hãi.

Vậy lý do gì khiến mỗi năm Seagate lại đưa những nhân viên sáng giá của mình đi rèn luyện ở những nơi khắc nghiệt với chi phí cao đến vậy ? Mỗi đợt rèn luyện như thế có đến 2000 hồ sơ nhân viên nộp đơn mong muốn được chọn vào « danh sách vàng » gồm 200 người. Còn Watkins nói : « Tôi đang thử thách bạn ». Một trong những người lãnh đạo khác của công ty cho rằng : « Đây chính là cách điều chỉnh hành vi của các nhân viên ». Đơn cử như chuyến đi New Zealand, đó là một tuần vượt qua chặng đua 40km núi cao, 17 km bùn lầy và 18 km đạp xe qua địa hình đầy trắc trở. Đối mặt với những thử thách trên, Watkins không muốn người của mình nghĩ về sự lựa chọn của họ trong cuộc sống mà muốn họ phải bắt tay ngay vào việc giải quyết vấn đề, đương đầu với khó khăn.

Watkins và Seagate đều có chung một lời giải thích cho những chuyến phiêu lưu với mục đích xây dựng nhóm như vậy, bởi đó là một phần không thể thiếu trong kinh doanh. Theo Watkins, « điều thú vị nhưng không kém phần thất vọng về động lực của con người là các cá nhân không biết cách tạo động lực khi chỉ có một mình. Vậy nên mới cần có nhiều người với những nguyên tắc khác nhau, văn hóa khác nhau cùng tạo nên động lực này... Khi người ta bắt buộc phải sống phụ thuộc vào nhau

trong một môi trường xa lạ thì một đội gồm 45 con người này sẽ học được những điều quý giá cho suốt cuộc đời và có xu hướng áp dụng những điều học được vào đời sống công sở ».

(Nguồn : Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, Hành vi tổ chức, tr. 371, NXB LĐ-XH)

### CÂU HỎI TÌNH HUỐNG:

#### **Zach không thích là thành viên của nhóm:**

“Được rồi, tôi thừa nhận, tôi không phải mẫu người giỏi làm việc theo nhóm. Tôi đạt hiệu quả cao nhất khi tôi làm việc một mình, hãy để tôi làm việc một mình”, Zachery Sanders nói.

Ông chủ của Zach – Broad’s Furniture, một nhà sản xuất thiết bị văn phòng gần đây đã tái tổ chức lại công ty theo mô hình các nhóm. Tất cả mọi hoạt động sản xuất tại nhà máy ở Michigan giờ đây được làm theo nhóm. Và bộ phận thiết kế của Zach đã được chia làm ba nhóm thiết kế. Zach bị mất tinh thần do bị phân vào nhóm thiết kế văn phòng vì anh ấy thấy công việc này kém thú vị, kém thử thách hơn so với những công việc trước anh ấy từng làm. Zach còn nghĩ người ta phân anh vào nhóm mà một số cá nhân làm việc kém hiệu quả. Maddie Saunders, trưởng nhóm mới của anh có vẻ đồng tình với Zach. Bà bảo với Zach: “Tôi biết anh không thích công việc hiện tại đang làm, và sự thật là có một vài cá nhân yếu kém được phân vào nhóm, nhưng đó cũng là lí do chúng tôi hình thành nên nhóm này. Tôi thực sự cho rằng, khi chúng ta làm việc cùng nhau, sức mạnh của nhóm sẽ được phát huy tối đa và sẽ hạn chế được những yếu kém”. Mặc dù Zach kính trọng Maddie, nhưng anh không mấy tâm phục.

Nếu bạn là Zach, bạn sẽ làm gì tiếp theo?

(Nguồn: Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, Hành vi tổ chức, tr. 409, NXB LĐ-XH)

## **CHƯƠNG 2 : XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ**

Chúng ta đều nhận thấy hình thức nhóm hiện diện trong mọi mặt của đời sống xã hội và tấn công ngày càng mạnh mẽ vào các tổ chức, doanh nghiệp vì nó đã chứng tỏ được hiệu quả của nó không hề nhỏ. Tuy nhiên không phải cứ khi nào một nhóm được thành lập là ngay lập tức đạt được hiệu quả như mong muốn, thậm chí nhóm có khi là một giải pháp sai lầm, có khi rơi vào tình trạng trì trệ bế tắc, có khi sóng gió triền miên hoặc sớm tan rã,... Vậy làm thế nào để một nhóm hoạt động hiệu quả và đạt được những thành công mong đợi? Trong thập niên vừa qua, hàng nghìn nghiên cứu về nhóm đã được tiến hành, chẳng hạn như những nghiên cứu về nhóm sản xuất, nhóm kinh doanh, nhóm tiếp thị, nhóm sáng chế, nhóm quản trị cấp cao, nhóm lực lượng đặc nhiệm, nhóm sinh viên, nhóm nhạc ... Bất kì một hình thức nhóm nào, các thành viên cũng phải tìm cách hợp tác với nhau để đóng góp cho nhóm ở mức cao nhất. Muốn vậy, họ cần hiểu được những vấn đề cơ bản của nhóm, cần thể hiện những thái độ và hành vi ứng xử phù hợp đồng thời liên tục cải thiện các kỹ năng cần thiết để đưa nhóm lên tầm cao mới và có khả năng tạo nên thành công rực rỡ. Chương này sẽ đề cập đến năm yếu tố quan trọng nhất, từ đó mỗi thành viên có thể tận dụng một cách tối đa hiệu suất của cá nhân cũng như của nhóm để có thể đạt được thành công trong cuộc sống và trong công việc.

### **2.1 Xác định mục tiêu, phân công nhiệm vụ và trách nhiệm rõ ràng**

#### **2.1.1 Xác định mục tiêu**

Trong cuộc hành trình đi đến thành công, việc xác định mục tiêu được coi là những bước đi đầu tiên đặt nền móng vững chắc cho những bước tiến trong tương lai. Cho dù là một cá nhân, một nhóm hay một tổ chức, nếu không biết xác định mục tiêu thì sẽ chẳng khác nào người đi lạc trong rừng, dò dẫm, vô định, vô phương hướng và có thể rơi vào bất cứ tình huống nào tồi tệ nhất. Nếu không xác định một hướng đi chung, mỗi thành viên trong nhóm sẽ đi theo hướng của riêng mình và nhóm sẽ chẳng còn có ý nghĩa gì, tan rã là điều tất yếu. Vậy chúng ta thường thấy một nhóm tụ hợp lại với nhau vì mục đích gì? Vì họ cùng theo đuổi một đam mê, một sở thích, một điểm tương đồng, một mối quan tâm và họ cùng nhau hành động để đạt được một kết

quả nhất định nào đó. Đối với một nhóm thực thụ thì lí do để nhóm tồn tại không gì khác là cùng tiến tới mục tiêu chung của cả nhóm. 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.

Vì vậy, việc xác định mục tiêu đúng đắn mang lại những ý nghĩa thiết thực. Có thể mô tả bốn ý nghĩa cơ bản của mục tiêu như sau:

- Giúp các thành viên nhóm thấy cái đích cần phải đến, những điểm mốc cần phải đạt và định hướng cho nhóm khỏi bị chệch mục tiêu;
- Giúp nhóm tập trung nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu, tránh sao nhãng, bỏ bê, lãng phí nguồn lực;
- Quá trình nỗ lực để đạt được mục tiêu giúp nhóm hiểu rõ về những năng lực, kỹ năng, kinh nghiệm, những đặc điểm riêng của nhóm và cả những gì đang diễn ra xung quanh để biết nhóm (mình) là ai, nhóm (mình) cần phải tiếp tục phấn đấu như thế nào;
- Mỗi thành viên nhóm được truyền cảm giác hào hứng, năng nổ, nhiệt huyết để hành động hết mình cho mục tiêu và tin tưởng vào tương lai.

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 nhóm hoàn toàn tin tưởng vào tính khả thi của mục tiêu, cần xác định mục tiêu theo nguyên tắc SMART:

- Specific: cụ thể, rõ ràng, dễ hiểu
- Measurable: đo lường được
- Agreed: được nhất trí
- Realistic: khả thi
- Time bound: có thời hạn xác định.

Trong các cơ quan, doanh nghiệp hay tổ chức, thông thường cấp quản lý sẽ xác định mục tiêu và truyền đạt lại cho nhóm. Các thành viên trong nhóm lúc này phải trao đổi, chia sẻ, chất vấn để đạt được sự thấu hiểu về mục tiêu, tránh việc hiểu không

nhất quán dẫn đến bất đồng, tranh cãi, lãng phí nguồn lực. Và cuối cùng, để đạt tới mục tiêu chung, đòi hỏi mỗi thành viên nên biết đặt lợi ích của cá nhân dưới mục tiêu của cả nhóm, đôi khi phải hy sinh lợi ích riêng. Nhiều người thường chỉ quen làm việc để đạt được mục tiêu của cá nhân như lương, thưởng, thăng tiến địa vị, phát triển các mối quan hệ,...có thể gặp nhiều khó khăn hơn khi làm việc nhóm. Một cách khôn ngoan nhất là mỗi cá nhân nên tìm kiếm lí do để đồng nhất mục tiêu của cá nhân với mục tiêu của nhóm. Anh ta cần hiểu rằng: “Mỗi thành viên của đội vô địch đều là nhà vô địch” và “mình là thuyền, tập thể là nước, nước có lên thì thuyền mới lên”.

### **2.1.2 Phân công nhiệm vụ và trách nhiệm rõ ràng**

Một câu hỏi kinh điển thường được áp dụng trong trường hợp giải quyết những công việc cực kì khó khăn, phức tạp: “Làm thế nào để ăn hết một con voi?” Câu trả lời là: “Cắt nó ra thành nhiều miếng vừa ăn”. Để hoàn thành một khối lượng lớn công việc hay để đạt được những mục tiêu lớn cũng vậy, cần phải chia nhỏ công việc ra. Đối với những mục tiêu lớn cần phải phân tích thành nhiều mục tiêu nhỏ, mỗi mục tiêu nhỏ phải được chia thành nhiều nhiệm vụ nhỏ hơn đồng thời tiến hành phân bổ nguồn lực sẵn có (thời gian, người thực hiện, chi phí, trang thiết bị cần thiết). Tất cả mọi người cần phải hiểu rằng để đạt được mục tiêu lớn thì cần phải hoàn thành những mục tiêu nhỏ, để hoàn thành những mục tiêu nhỏ thì cần phải thực hiện những nhiệm vụ nhỏ nhất. Và đương nhiên, mỗi nhiệm vụ sẽ được phân công, giao phó cho thành viên phù hợp nhất. Nếu sai lầm trong việc này có thể dẫn đến lãng phí thời gian và nguồn lực, thậm chí ảnh hưởng nghiêm trọng đến kết quả cuối cùng. Vì vậy, khi phân công nhiệm vụ cần lưu ý những tiêu chí sau:

- Mỗi nhiệm vụ nên giao cho một người cụ thể để người đó hoàn toàn chịu trách nhiệm về công việc.

- Cần phải hiểu rõ những ưu-nhược điểm của mỗi thành viên, đánh giá được những kỹ năng mà họ sở hữu. Từ đó mới có thể đảm bảo nhiệm vụ được giao phó cho thành viên phù hợp và tính khả thi cao nhất.

- Khi phân công nhiệm vụ, hãy giao những nguồn lực cần thiết và quyền tự quyết định phần việc của nhóm viên. Họ sẽ thể hiện sự nhiệt tình, hăng hái với công việc hơn khi cảm thấy được tự chủ nhiều hơn với những điều kiện thuận lợi.



- Cần rà soát lại xem có thành viên nào trong tình trạng quá tải công việc và thành viên nào không được giao đủ việc. Mọi người đều phải đóng góp và được hưởng quyền lợi như nhau. Sự công bằng mang lại cảm giác an tâm, tin tưởng và thúc đẩy hiệu quả công việc.

- Nếu nhiệm vụ không thể tìm ra được người có đủ năng lực giải quyết hoặc nếu thành viên nào đó không đủ khả năng đảm nhận nhiệm vụ trong nhóm thì cần phải tiến hành việc tái đào tạo. Trong trường hợp tình hình không thể cải thiện được, nhóm phải nghĩ đến việc sa thải thành viên không đủ năng lực và tuyển dụng người mới.

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.

## **2.2 Tạo lập môi trường làm việc hiệu quả**

### **2.2.1 Điều kiện vật chất và tinh thần**

Nếu như mục tiêu giúp cho nhóm xác định hướng đi, phân công nhiệm vụ để mỗi thành viên biết được mình cần phải đi như thế nào (làm gì, làm như thế nào), cung cấp một môi trường làm việc thuận lợi về vật chất và tinh thần đảm bảo rằng nhiệm vụ sẽ được xử lý một cách trôi chảy và thông suốt. Đây là vấn đề mà những người lãnh đạo nhóm (các nhà quản lý) cần phải quan tâm. Họ là những người chịu trách nhiệm cuối cùng về tính hiệu quả của công việc, vì vậy nhiệm vụ của họ lúc này là tạo lập một môi trường làm việc thuận lợi về vật chất và thoải mái về tinh thần – môi trường làm việc lý tưởng nhất mà bất cứ nhóm nào cũng cần để hoàn thành công việc được giao.

Vậy môi trường như thế nào là thuận lợi và dễ chịu? Các cách gọi khác của các chuyên gia là môi trường khuyến khích, môi trường mang có tính hỗ trợ, môi trường tích cực. Đối với những nhóm không chính thức, họ tồn tại độc lập và tự chủ, vì vậy tất cả các thành viên đều phải chung tay xây dựng và đóng góp vật chất cũng như công sức để tạo nên một nhóm hoàn thiện. Đối với những nhóm chính thức, họ tồn tại

và phát triển phụ thuộc vào tổ chức về nguồn lực, thông tin, cơ chế, cơ cấu, ...nên Ban quản trị hoặc nhà quản lý cần đáp ứng tốt những điều kiện làm việc cho các thành viên nhóm. Có thể kể ra nhiều hình thức khác nhau như : đảm bảo cung cấp các nguồn lực cơ bản như kinh phí, cơ sở vật chất, thành viên nhóm phù hợp, thông tin đầy đủ và chính xác, cung cấp đào tạo nâng cao, cơ chế khen thưởng và những hỗ trợ kịp thời nhằm khích lệ tinh thần làm việc của các nhóm viên.

Một nghiên cứu đã chứng minh rằng không gian làm việc và tính hiệu quả của công việc có mối quan hệ tương tác với nhau. Sự hiện diện của nhiều tác nhân hỗ trợ trong một môi trường thuận lợi sẽ đem lại những kết quả mang tính sáng tạo cao hơn, mở rộng tầm suy nghĩ của mỗi con người. Vì vậy cần phải tổ chức một không gian làm việc riêng cho nhóm, thường là một căn phòng – nơi để họp nhóm, để các thành viên gặp gỡ, giao tiếp, chia sẻ thông tin hay ý kiến, là nơi được trang bị đầy đủ các phương tiện hỗ trợ công việc như dụng cụ, máy móc, thiết bị, hồ sơ, giấy tờ, tài liệu, các báo cáo, sách chuyên môn,...

Đặc biệt mỗi khi nhóm viên gặp rắc rối hay khó khăn khi xử lý công việc, thì môi trường làm việc nhóm mang tính hỗ trợ, khuyến khích, động viên là nơi để họ chia sẻ, giải tỏa, tìm kiếm sự trợ giúp và đưa ra được những giải pháp thích đáng.

Để tạo ra môi trường khuyến khích về mặt tinh thần thì cần tạo ra không gian văn hóa đặc trưng của nhóm mà các thành viên khi gia nhập nhóm đều cảm thấy an toàn và tự hào. Văn hóa của nhóm là sự biểu hiện rõ nét nhất, sinh động nhất về nhận thức và cách hành xử của các thành viên. Nó như một mẫu số chung của nhóm tác động lên nhận thức và cách hành xử của từng cá nhân trong nhóm. Cụ thể hơn, văn hóa nhóm được tạo ra từ việc các thành viên chia sẻ những giá trị cốt lõi như : sự tương trợ, sự động viên, đồng thuận, những chuẩn mực, nền tảng lịch sử, thấu hiểu về mục tiêu, lãnh đạo là tấm gương, câu chuyện về người sáng lập, ...Nếu sự đồng tình sẽ chia các giá trị đó càng lan rộng thì sự ảnh hưởng của nó càng mạnh mẽ đối với thái độ và hành vi của các thành viên nhóm. Dù là một trưởng nhóm hay bất kì thành viên nào trong nhóm có tinh thần xây dựng nhóm sẽ hiểu được tầm quan trọng của việc tương hỗ lẫn nhau, học hỏi lẫn nhau, từ đó tạo điều kiện tốt nhất để bản thân và những người khác thích nghi và phát triển.

Nếu môi trường làm việc thuận lợi và thoải mái, những thành viên trong nhóm sẵn sàng cam kết tận tâm với nhiệm vụ được giao, thúc đẩy tinh thần hợp tác giữa các thành viên, sẵn sàng chia sẻ, tương trợ cho nhau nhằm đạt được mục tiêu chung của nhóm.

## NĂM NƠI LÀM VIỆC TỐT NHẤT

Hàng năm, Fortune lựa chọn và thảo luận về “100 công ty tốt nhất để làm việc”. Những người lao động thực hiện việc đánh giá về các công ty của mình. Năm công ty tốt nhất để làm việc năm 2007 ở Mỹ bao gồm:

1. Google ([www.google.com](http://www.google.com)). Vị trí hàng đầu thiết lập tiêu chuẩn cho Thung lũng Silicon: bữa ăn miễn phí, bể bơi spa, bác sỹ miễn phí. Các kỹ sư tại chỗ có thể sử dụng 20% thời gian cho các dự án độc lập. Không ngạc nhiên, Google nhận được 1.300 đơn xin việc hàng ngày.

2. Genentech ([www.gene.com](http://www.gene.com)). Công ty hàng đầu về công nghệ sinh học có những nhân viên trung thành lạ thường. “Ngựa hoang không thể kéo tôi đi được” là những gì mà một nhân viên nói về nơi làm việc của mình. Trong năm ngoái, 537 nhân viên có 6 tuần nghỉ phép được trả lương, chế độ áp dụng cho mỗi 6 năm làm việc.

3. Wegmans Food Market ([www.wegmans.com](http://www.wegmans.com)). Một chuỗi bán hàng tạp phẩm nhận được hàng nghìn lá thư mỗi năm từ khách hàng ca ngợi Wegmans ở khu vực của họ. Chuỗi tạp hóa, lập ra năm 1916, nay có khoảng 71 cửa hàng ở 5 tiểu bang.

4. Container Store ([www.containerstore.com](http://www.containerstore.com)). Hệ thống kho chứa nhỏ trả cho nhân viên mức lương cao hơn mức bình quân của ngành khoảng từ 50-100%. Khoảng một phần mười nhân viên làm việc ở đây hưởng chế độ ca “làm việc gia đình thân thiện” từ 9h sáng đến 2h chiều để đưa và đón con ở trường.

5. Whole Food Market ([www.wholefoods.com](http://www.wholefoods.com)). Công ty bán sỉ thực phẩm có quy định về mức lương trần cho các lãnh đạo cấp cao, hiện tại là 19 lần mức lương trung bình của người làm việc toàn phần. Tuy nhiên, người sáng lập đồng thời là quản trị cấp cao John Mackey đã đi xa hơn, giảm mức lương của ông xuống còn 1 đô-la và từ bỏ khoản thưởng chứng khoán.

(Nguồn: James L. Gibson, Organisations: Behavior, Structure, Processes, Bản dịch tiếng Việt của Nhóm dịch thuật DTU do ThS. Phan Quốc Bảo chủ trì).

### 2.2.2 Nguyên tắc hoạt động của nhóm

Một đất nước phải thiết lập thể chế, hiến pháp; 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.

Những nguyên tắc thường được viết ra, lập thành văn bản, đóng khung, và để ở nơi mà các thành viên nhìn thấy dễ dàng và thường xuyên nhất. Vì vậy nó được viết một cách ngắn gọn, súc tích, dễ hiểu. Đó là những nguyên tắc được công bố rõ ràng, minh bạch đòi hỏi sự chấp hành nghiêm ngặt của mọi thành viên. Ngoài ra, có những nguyên tắc không bao giờ được truyền đạt công khai hay được thông báo chính thức mà thông thường nó được “lưu hành” dưới hình thức truyền miệng hoặc mọi người tự quan sát, phát hiện rồi tiếp nhận và thực hiện theo. Người ta gọi đó là những nguyên tắc “ngầm”. Ví dụ một nhóm chơi thể thao bao giờ cũng vào quán nhậu sau mỗi trận đấu, một nhóm bạn không bao giờ bỏ quên ngày sinh nhật của các thành viên nhóm, một nhóm làm việc có tính kỷ luật thấp không bao giờ đến đúng giờ quy định, nhóm các bạn cùng phòng trọ không bao giờ đi ngủ trước 12h đêm,...

Thông thường, một nhóm hiệu quả sẽ dành thời gian trong buổi họp đầu tiên để xây dựng các nguyên tắc. Tốt nhất là lấy ý kiến chung của mọi người về các vấn đề liên quan đến công việc và lối sống của các thành viên nhóm. Dù nguyên tắc thuộc phạm trù nào thì cũng nên trả lời cho câu hỏi: “Như thế nào thì sẽ tốt cho công việc?”. Ví dụ, sau khi nhóm bàn bạc và thống nhất được một số nguyên tắc sau:

- Tất cả các cuộc họp đều có sự tham gia đầy đủ của các thành viên nhóm
- Cuộc họp sẽ bắt đầu và kết thúc đúng giờ. Mọi thành viên đều có trách nhiệm nhắc nhở những thành viên khác không được đến muộn.

- Tắt điện thoại di động trong giờ họp
- Những ý kiến đóng góp phải mang tính xây dựng
- Những ý kiến trái chiều sẽ được xem xét và bàn bạc cẩn thận
- Mọi người đều có nhiệm vụ của mình và phải thực hiện, hoàn thành nhiệm vụ đó.
- Khuyến khích thái độ vui vẻ, hòa đồng, thiện chí.

Có những nguyên tắc bất thành văn được lan truyền ngầm giữa các thành viên trong nhóm, những nguyên tắc này có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực. Ví dụ:

<b>Nguyên tắc ngầm tích cực</b>	<b>Nguyên tắc ngầm tiêu cực</b>
Các thành viên nhóm luôn cố gắng đạt mục tiêu chung	Nhóm không bao giờ họp đúng giờ
Tất cả mọi thành viên đều sẵn sàng tương trợ cho nhau	Có thể vắng mặt trong các cuộc họp hoặc các buổi gặp gỡ
Trách nhiệm và quyền lợi đều rất công bằng, phân minh	Cần phải biếu quà cho “sếp”

Các nguyên tắc một khi đã được các thành viên biết đến hoặc phát hiện ra được thì rất dễ tác động vào thái độ và hành vi của họ. Vì vậy nhóm cần phải xem xét một cách thận trọng để phát triển nhưng quy tắc tích cực, nếu không sẽ hình thành các quy tắc “bất thành văn” tiêu cực gây tác động xấu đến quá trình làm việc nhóm.

Những nguyên tắc có tác dụng nhắc nhở nhóm cần phải lập lại trật tự mỗi khi các thành viên đi chệch hướng hoặc có những hành vi không phù hợp. Chúng cũng có tác động lớn đến những hành vi của thành viên trong nhóm. Chẳng hạn, anh A vốn rất nhút nhát và ngại phát biểu, không muốn thể hiện mình nhưng khi gia nhập vào một nhóm có đề ra nguyên tắc: “tất cả mọi thành viên bắt buộc phải tham gia đóng góp ý kiến và công sức, thể hiện bản thân trong các hoạt động chung của nhóm” khiến anh A buộc phải chuẩn bị ý kiến để phát biểu, phải tham gia các hoạt động văn-thể-mỹ ngoài công việc, lâu dần anh A trở nên mạnh dạn hơn, tự tin hơn và xóa bỏ ngăn cách với những người xung quanh. Chính vì thế, nguyên tắc nhóm là một nhân tố tác động đến quá trình làm việc của cá nhân cũng như thành công chung của nhóm.

## **2.3 Duy trì hoạt động giao tiếp hiệu quả**

### **2.3.1 Các hình thức của giao tiếp**

Giao tiếp là một nhu cầu tất yếu của 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 và quyết định sự thành công hay thất bại của nhóm. Do vậy, bất kì thành viên nào trong nhóm cũng là một phần trong quá trình giao tiếp đó. Vấn đề đặt ra là giao tiếp như thế nào để xây dựng được các mối quan hệ tốt đẹp và giúp đạt được hiệu quả cao trong công việc? Đây là một vấn đề không hề đơn giản vì những tình huống giao tiếp luôn luôn thay đổi và tính phức tạp đến mức khó lường. Nếu không biết cách ứng xử một cách thông minh khéo léo, phù hợp thì sẽ gây cản trở tiến trình công việc, phá vỡ mối quan hệ. Vì vậy, ngày nay đạt được kỹ năng giao tiếp được xem như là một bí quyết giúp cho con người đạt được thành công trong cuộc sống và trong sự nghiệp. Chính vì vậy, giao tiếp đã trở thành một đối tượng nghiên cứu của khoa học nhằm giúp cho con người có thể vận dụng một cách hữu hiệu nhất trong đời sống thực tiễn.

Vậy giao tiếp là gì? Giao tiếp là hành vi hoặc quá trình trao đổi thông tin, ý tưởng, cảm xúc giữa con người với nhau nhằm đạt được mục tiêu nhất định.

Giao tiếp có vai trò đặc biệt quan trọng trong cuộc sống và có tầm ảnh hưởng lớn đến sự thành công của mỗi con người. Kinixti – một học giả người Mỹ đã kết luận rằng: “Sự thành công của một người chỉ có 15% dựa vào kỹ thuật chuyên ngành, còn 85% phải dựa vào quan hệ giao tiếp và tài năng xử thế của người ấy”. Ngay cả các nhà quản trị cũng dành 75-80% quỹ thời gian dành cho việc giao tiếp. Bất cứ nơi đâu, tổ chức nào, giao tiếp luôn luôn hiện diện dưới mọi hình thức như: trò chuyện, trêu đùa, sai khiến, động viên, thuyết phục, đề nghị, tư vấn, đàm phán, thông báo, hướng dẫn, ... Ở nơi làm việc, người ta giao tiếp với đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới, khách hàng, đối tác, ... Trong cuộc sống thường ngày thì giao tiếp với cha mẹ, ông bà, anh em, bạn bè, láng giềng, người mới quen, người xa lạ, ... Giao tiếp là cầu nối giữa các cá nhân, các nhóm với nhau, giúp con người xích lại gần nhau, nhờ đó con người thỏa mãn được nhu cầu xã hội của bản thân. Quá trình giao tiếp giúp con người tự nhận thức, đánh giá về nhau, tác động qua lại và ảnh hưởng lẫn nhau; từ đó đưa ra những ứng xử phù hợp, những quyết định chính xác. Thông qua giao tiếp, con người giải quyết được

vô số vấn đề của bản thân và cũng như của xã hội. Nếu không có giao tiếp thì mọi hoạt động trong cuộc sống cũng như trong công việc sẽ bị ngưng trệ. Vì vậy, giao tiếp thực sự là miếng ghép quan trọng nhất trong bức tranh thành công của mọi cuộc đời.

Giao tiếp có tầm quan trọng như vậy nhưng đối với mỗi cá nhân thì việc đạt được kỹ năng giao tiếp là một điều không dễ. Ngày nay, có rất nhiều lớp học mở ra nhằm giúp cho học viên nâng cao kỹ năng giao tiếp. Nhưng chúng ta nên ghi nhớ rằng điều quan trọng nhất để cải thiện kỹ năng giao tiếp là hãy bắt đầu từ những cư xử nhỏ nhất trong những tình huống đơn giản nhất xảy ra hàng ngày. Thay vì một vẻ mặt cau có là nụ cười tươi tắn; thay vì những lời cằn nhằn, cáu bẳn là giọng nói nhẹ nhàng, từ tốn; thay vì tức tối, giận hờn là sự sẵn lòng lắng nghe lời giải thích của người khác. Luôn luôn cởi mở với những người xung quanh, chủ động chào hỏi những người quen biết. Đừng nói lấp bắp hay lí nhí mà cố gắng diễn đạt một cách rõ ràng, dễ hiểu. Tập suy nghĩ trước khi nói để câu nói của mình tăng thêm ý nghĩa. Hiểu được tầm quan trọng của giao tiếp, nắm được kiến thức về giao tiếp là hòn đá tảng đặt nền móng cho việc rèn luyện kỹ năng giao tiếp hiệu quả. Chúng ta cùng tìm hiểu những hình thức của giao tiếp để từ đó có những biện pháp nâng cao hiệu quả trong giao tiếp.

Có thể có nhiều hình thức giao tiếp khác nhau. Nếu phân chia theo cách tiếp xúc thì có hai hình thức giao tiếp là trực tiếp và gián tiếp. Nếu theo thái độ và chiến lược giao tiếp thì có 5 hình thức: cộng tác, thỏa hiệp, cạnh tranh, nhượng bộ, hợp tác. Nếu theo đối tượng giao tiếp thì có 3 loại: giao tiếp cá nhân với cá nhân, cá nhân với nhóm, giữa các nhóm với nhau. Phân loại theo phương tiện giao tiếp thì có hai loại : giao tiếp ngôn ngữ và giao tiếp phi ngôn ngữ. Dù phân loại theo cách nào thì con người trong bất kỳ tình huống giao tiếp nào cũng phải sử dụng phương tiện ngôn ngữ và phi ngôn ngữ để truyền tải thông điệp. Vì vậy chúng ta đi sâu tìm hiểu hai hình thức giao tiếp này.

### • **Giao tiếp ngôn ngữ**

Là việc sử dụng hệ thống từ ngữ để giao tiếp với người khác, có thể thông qua lời nói hoặc văn bản (chữ viết). Phương tiện chính để chuyển tải thông tin là lời nói. Hình thức giao tiếp này có ưu điểm là rõ ràng, nhanh chóng và có sự phản hồi. Người nói và người nhận có thể ngay lập tức làm rõ vấn đề để sớm đạt được kết quả giao tiếp.

Ngoài ra hình thức giao tiếp thông qua văn bản (chữ viết) như : thư, thư điện tử, fax, tin nhắn, thông báo, hướng dẫn, nghị định, ... khiến cho cách thức giao tiếp ngày càng phong phú và đạt hiệu quả cao hơn. Ngôn ngữ được lưu lại bằng văn bản nên người giao tiếp có thể xem lại khi cần. Với những thông tin quan trọng thì hình thức giao tiếp này là một chuẩn mực vì nó là kết quả của một quá trình cân nhắc, lựa chọn ngôn ngữ kỹ càng, phù hợp, logic và chính xác. Hơn nữa với cách giao tiếp gián tiếp (thông qua thư từ, không phải mặt đối mặt), người gửi có thể bộc lộ suy nghĩ, cảm xúc một cách dễ dàng, trung thực, thẳng thắn mà khi nói khó mà biểu đạt được. Tuy nhiên giao tiếp bằng chữ viết có nhược điểm là mất nhiều thời gian, phản hồi chậm, thiếu hoặc thậm chí không có phản hồi vì thế không thể đảm bảo rằng thông tin đã được nhận và được hiểu đúng với mong muốn của người gửi.

- **Giao tiếp phi ngôn ngữ**

Dùng cử chỉ, điệu bộ, dáng vẻ, nét mặt, ánh mắt, nụ cười, trang phục, để thể hiện suy nghĩ, cảm xúc, ý tưởng, thông tin của bản thân đến người giao tiếp. Trên thực tế, giao tiếp ngôn ngữ và phi ngôn ngữ ít khi tách rời nhau. Giao tiếp phi ngôn ngữ là hình thức hỗ trợ đắc lực cho giao tiếp ngôn ngữ, nhiều khi tính chính xác còn cao hơn giao tiếp ngôn từ và có lúc nó còn thay thế hoàn toàn giao tiếp ngôn từ. Ví dụ chỉ cần một nụ cười, một cái cau mày, cái khoát tay, điệu bộ nhún nhảy, dáng vẻ lập cập,... cũng cho người khác thấy tâm trạng, suy nghĩ, mong muốn của người đang thể hiện. Theo kết luận của các nhà nghiên cứu, mọi cử chỉ, động tác của con người đều mang một ý nghĩa nhất định. Quan trọng là người tiếp nhận thông tin phải có khả năng quan sát tinh tế và nhạy cảm để nhận biết những yếu tố phi ngôn ngữ và ngược lại người gửi thông tin cũng cần có sự hiểu biết nhất định để có thể sử dụng hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ như một công cụ đắc lực cho sự thành công của bản thân. Người đạt được ưu thế trong giao tiếp là người biết kết hợp giao tiếp ngôn ngữ và giao tiếp phi ngôn ngữ một cách tự nhiên và nhuần nhuyễn.

Tuy nhiên, cần lưu ý một số yếu tố ảnh hưởng đến quá trình giao tiếp (việc mã hóa và giải mã thông tin không trùng khớp nhau): do sự khác biệt về giới tính, cảm xúc, trình độ, văn hóa, địa vị xã hội, môi trường,...



Vậy để có thể giảm thiểu các yếu tố gây cản trở đến quá trình giao tiếp đồng thời thúc đẩy hiệu quả giao tiếp, chúng ta nên lưu ý đến một số vấn đề sau:

- Tiếp nhận những thông tin phản hồi: Trong quá trình giao tiếp, thông tin có thể bị hiểu lầm, hiểu sai hoặc hiểu không đầy đủ, thiếu chính xác. Vì vậy cả người gửi và nhận thông tin cần xác minh làm rõ xem hai bên đã hoàn toàn hiểu ý nhau chưa. Có thể dùng ngôn từ để hỏi: “Theo tôi hiểu thì...” hoặc “Ý anh là...”. Tốt nhất là người nhận trình bày lại thông điệp theo cách hiểu của mình để hai bên đều thỏa mãn vì đã đạt được mục tiêu của giao tiếp. Tuy nhiên, sự phản hồi còn có thể được biểu lộ bằng hình thức phi ngôn ngữ và nhiều khi nó còn có tác dụng mạnh mẽ hơn lời nói. Ví dụ Trong một hội nghị hoặc một buổi diễn thuyết, người nói có thể đánh giá được mức độ tiếp nhận thông tin của người nghe thông qua những cử chỉ, điệu bộ của họ như: những cái gật đầu hay ngo ngoàng, ánh mắt chăm chú hoặc thờ ơ, trật tự lắng nghe hoặc quay ngang quay ngửa, dáng người ngồ thẳng hay ngả ngón,...

- Đơn giản hóa ngôn ngữ: Nhiều người không có khả năng làm chủ ngôn ngữ của mình do vốn từ vựng quá ít ỏi, không biết cách sắp xếp từ thành những câu hoàn chỉnh, rõ ràng, dễ hiểu, hoặc sử dụng ngôn ngữ không phù hợp với đối tượng giao tiếp,... Vì vậy nên lựa chọn từ ngữ một cách kỹ lưỡng trước khi sử dụng. Có thể áp dụng nguyên tắc 7C để truyền đạt thông tin một cách hiệu quả :

- + Clear (Rõ ràng): thông tin dễ hiểu và được hiểu theo một nghĩa
- + Complete (Hoàn chỉnh): thông điệp phải 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 văn bản
- + Cautions (Cẩn trọng): Cân nhắc kỹ trước khi nói (viết), không nói (viết) những điều mình không nắm chắc.

Trong một vài trường hợp, nếu muốn sử dụng ngôn ngữ khác biệt như : tiếng lóng, biệt ngữ, thuật ngữ chuyên ngành, thành ngữ, châm ngôn,... chỉ nên sử dụng với những người phù hợp. Chẳng hạn một chuyên gia khi nói chuyện với những người

nông dân mà lại thường sử dụng những từ chuyên môn, chêm cả ngoại ngữ hoặc cách nói bóng gió, ẩn dụ, chơi chữ có thể gây cản trở cho người nghe.

- Tạo thiện cảm trong giao tiếp: Khi tạo được thiện cảm với người khác, chúng ta dễ dàng đạt được mục đích trong giao tiếp. Tuy vậy, không nhiều người làm được điều này. Trong buổi đầu sơ giao, mỗi thiện cảm được nảy sinh có khi chỉ từ những hành động rất nhỏ hay những hình ảnh đơn giản như một nụ cười thân thiện, một lời chào lễ độ, một câu hỏi xởi lời, một dáng vẻ nhã nhặn, lịch sự;... Cho dù quá trình giao tiếp nhanh hay lâu thì người giao tiếp cũng cần thể hiện sự quan tâm, tôn trọng của mình với người đối diện, biết cảm thông, chia sẻ, biết lắng nghe và có khả năng lôi cuốn họ bằng thái độ lạc quan, tâm hồn trong sáng, lòng nhân ái và sự nhiệt thành. Con người thường bị cuốn hút vào những gì đem lại cho họ cảm giác vui vẻ, thoải mái, hào hứng như: sự hài hước, tán đồng, tươi cười, chân thành, thông cảm, tôn trọng đồng thời xa lánh những gì khiến họ buồn phiền như sự gắt gỏng, chê bai, lạnh nhạt, kiêu căng, giả tạo, gian dối,...

- Chú ý lắng nghe: Nghe là một hoạt động mang tính bị động và không tạo được cảm giác thỏa mãn giống như nói nên thông thường con người thích nói hơn nghe. Thế những “người nói phải có kẻ nghe” nếu không quá trình giao tiếp bị coi là thất bại. Lắng nghe một cách tích cực không những giúp ta thu nhận được nhiều thông tin bổ ích mà còn thúc đẩy mối quan hệ tốt đẹp với người nói. Vì vậy mỗi người cần rèn luyện để đạt được mức độ nghe thấu cảm. Đó là lắng nghe với một sự tập trung tối đa, tìm kiếm sự đồng cảm và thông cảm với người nói, như vậy sẽ càng kích thích người nói hay hơn, bản thân thu nhận được nhiều hơn và cả đôi bên đều cảm thấy hài lòng.

- Theo dõi và đánh giá các dấu hiệu phi ngôn từ: Theo các nhà nghiên cứu, giao tiếp bằng lời nói chỉ chiếm 30-40%, giao tiếp phi ngôn ngữ chiếm 60-70% quá trình giao tiếp. Những dấu hiệu phi ngôn từ chứa đựng một khối lượng thông tin khá lớn. Ví dụ cái gật đầu, cái liếc mắt, cái nhếch mép, cái vung tay đều biểu lộ một thông điệp nào đó của người sử dụng. Thậm chí dấu hiệu phi ngôn từ còn giúp ta phát hiện ra sự thật đằng sau lời nói. Ví dụ, khi một người nói: “Tôi rất vui sướng khi được trò chuyện với anh!” nhưng ánh mắt nhìn lơ đãng ra phía khác, miệng không chuyển động, nét mặt buồn rầu, dáng vẻ uể oải,... thì có nghĩa là anh ta không nói sự thật hoặc đang che giấu một điều gì đó. Vì vậy, chúng ta nên quan sát, phân tích những cử chỉ, điệu bộ

để nhận biết những ý nghĩa chân thực nhất trong giao tiếp. Đồng thời bản thân mỗi người cũng cần rèn luyện để có thể biểu đạt ngôn ngữ không lời một cách hiệu quả, phù hợp với thông điệp mình muốn truyền đi.

- Tránh cảm xúc gượng ép: Không nên cố giao tiếp khi tâm trạng không thoải mái hoặc cảm xúc không tốt đang choán ngợp lí trí. Bất cứ ai cũng có lúc rơi vào trạng thái tinh thần không sáng suốt khiến cho lời nói và hành động bị sai lệch, méo mó, không chuẩn, không giữ được những chuẩn mực cần thiết. Hậu quả để lại là những ảnh hưởng xấu trong quá trình giao tiếp, thậm chí dẫn đến những quyết định sai lầm, kết quả tệ hại.

### **2.3.2 Kỹ năng lắng nghe trong nhóm**

Giao tiếp là một quá trình tương hỗ hai chiều bao giờ cũng có người nói – người nghe, người gửi – người nhận. Chúng ta thường lầm tưởng rằng hiệu quả giao tiếp phụ thuộc vào khả năng ăn nói khéo léo, hoạt bát, cuốn hút. Tuy nhiên, nếu gặp đối tượng giao tiếp không muốn nghe, không có kỹ năng lắng nghe, không đủ kiên trì để nghe, không có thiện cảm với người nói,... thì chắc chắn hiệu quả của giao tiếp là con số 0. Thực tế cho thấy, nghe khó hơn nói rất nhiều. Có nhiều cấp độ nghe: nghe phớt lờ, nghe giả vờ, nghe từng phần, nghe hiểu (lắng nghe), nghe thấu cảm. Nghe đạt đến mức thấu cảm là việc khó nhất trong quá trình giao tiếp. Thông thường, con người thích thể hiện mình, chứng tỏ mình, khẳng định mình nên nhu cầu nói lớn hơn nhu cầu nghe. Đa số mọi người chưa hiểu hết tầm quan trọng của việc nghe có hiệu quả, nó được coi là “chìa khóa của giao tiếp” vì những lợi ích mà nó mang lại như sau:

- Tiếp nhận được nhiều thông tin
- Giải quyết vấn đề nhanh chóng và hiệu quả.
- Thỏa mãn nhu cầu của người nói. Kích thích người nói hay hơn, chia sẻ nhiều hơn.
- Hiểu biết hơn về đối tượng giao tiếp với mình
- Tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa các bên giao tiếp.

Nếu như nghe đơn thuần là một phản ứng vật lý ghi nhận âm thanh thì nghe thấu cảm là hành động nghe một cách chăm chú, chủ động, có phân tích, đánh giá, phản hồi, có sự thông cảm, đồng cảm với người nói để hiểu cả tâm tư, tình cảm và

thông điệp của người nói. Nghe thấu cảm còn nhận biết được cả những ẩn ý trong ánh mắt, nụ cười, điệu bộ và cả những khoảng lặng trong quá trình truyền đạt của người nói. Vì vậy, để đạt được mức nghe thấu cảm, chúng ta cần tập trung nghe bằng tai, mắt, tay ghi, những cử chỉ khích lệ, và đặc biệt là nghe bằng cả con tim và khối óc.

Dưới đây là một số gợi ý để lắng nghe hiệu quả:

1. Dừng ánh mắt: nhìn vào mắt người nói để thể hiện sự tôn trọng, sự tập trung chú ý lắng nghe, tránh sao nhãng và không quan tâm đến những gì xung quanh.
2. Gật đầu đồng tình và biểu lộ nét mặt: để thể hiện sự thiện chí, quan tâm đến vấn đề của người nói nhằm khuyến khích họ nói.
3. Tránh những hoạt động, cử chỉ lơ đãng: đang nghe người khác nói mà thể hiện những cử chỉ như quay mặt đi chỗ khác, nhìn đồng hồ, sắp xếp giấy, lắc lư người,... khiến người nói cũng thấy bất an, không còn hứng thú muốn nói nữa.
4. Đặt câu hỏi: Lắng nghe có phân tích, đánh giá và đặt lại câu hỏi khi nghe chưa rõ hoặc chưa hiểu vấn đề giúp người nghe hiểu thấu đáo vấn đề
5. Làm rõ ý: Có thể dùng những câu như: “Có phải ý anh là...” hay “Anh nói rằng...” để kiểm tra độ chính xác của những thông tin nghe được.
6. Tránh không cắt lời người nói: Để người nói trình bày xong ý tưởng hoặc nói hết ý, hết câu rồi người nghe mới nên hỏi lại hỏi phản hồi lại. Không nên chen ngang, ngắt giữa chừng, phỏng đoán trước ý tưởng của người nói.
7. Phối hợp nghe và nói: Người nghe tích cực là người biết phối hợp nhẹ nhàng giữa nghe và nói, vừa giúp mình hiểu rõ vấn đề vừa thể hiện sự khích lệ, động viên người nói, rút ngắn khoảng cách giữa người nghe và người nói.

## **2.4 Giải quyết xung đột trong nhóm**

### **2.4.1 Quan niệm mới về xung đột**

Xung đột là điều không thể tránh khỏi và nó là một phần tất yếu của bất cứ môi trường nhóm nào. Xung đột được hiểu là sự bất đồng, sự đối nghịch hay tranh chấp giữa hai hay nhiều phía (cá nhân với nhau, cá nhân với nhóm, các nhóm với nhau). Tuy nhiên, theo các nhà nghiên cứu, dù xung đột diễn ra ở mức độ nào thì việc công

nhận nó có tồn tại hay không thuộc về vấn đề nhận thức của mỗi người. Có nghĩa là nếu chúng ta không nhìn thấy và không nhận thấy xung đột thì nó không tồn tại và ngược lại. Có những xung đột tưởng chừng như gay gắt nhưng mọi người lại không nhận thức đó là xung đột thì sẽ chẳng có xung đột nào cả. Ngược lại, có nhiều sự việc đơn giản, nhỏ nhặt nhưng lại trở thành xung đột lớn.

Vậy xung đột là điều tốt hay xấu? Theo quan điểm truyền thống, xung đột gắn với nghĩa tiêu cực, có hại, ảnh hưởng xấu đến các tác nhân khiến họ trở nên bức tức, giận dữ, cáu gắt, khó chịu, gây gỗ, đụng độ,... Xung đột làm giảm năng lực và tinh thần của mỗi cá nhân và tiềm ẩn nhiều nguy cơ rủi ro và tai hại. Đối với nhóm, xung đột làm hủy hoại mối quan hệ nhóm, giảm thành tích nhóm và nguy cơ tan rã nhóm. Vì vậy, thông thường không ai muốn có xung đột xảy ra, nhiều người e ngại hoặc lo sợ, không dám đối mặt với xung đột. Trong các môi trường như gia đình, lớp học, nơi làm việc hay tổ dân phố người ta đều khuyến khích các giá trị hòa bình, đồng thuận, hòa hợp, nhất trí, đồng thời cố gắng loại bỏ xung đột, thậm chí người ta sử dụng hình thức khen thưởng nếu như mọi người giữ gìn được sự ổn định, trật tự, không có xung đột xảy ra.

Mấy thập niên trở lại đây, các nhà quản trị và khoa học nghiên cứu về vấn đề này đã phát hiện ra rằng xung đột có tác động tích cực hay tiêu cực phụ thuộc vào bản chất của xung đột và cách thức xử lý xung đột. Một người không có kinh nghiệm hoặc chưa từng được đào tạo về kỹ năng giải quyết xung đột thường có xu hướng né tránh xung đột hoặc giải quyết xung đột một cách chủ quan. Ngược lại, nếu được hiểu một cách thấu đáo và xử lý tốt sẽ mang lại những hiệu quả tích cực. Thậm chí, theo Kenwyn Smith và David Berg trong cuốn sách *“Paradoxes of Life”*, thì xung đột cần thiết cho bất cứ loại hình nhóm nào. Những nhà nghiên cứu cho rằng xung đột là nguồn nhựa sống mạnh mẽ khuấy động môi trường làm việc nhằm chán, kích thích sự sáng tạo, thúc đẩy tư duy đổi mới, cải thiện mỗi cá nhân. Xung đột thực chất là một khía cạnh của sự tương tác. Nó giúp củng cố nhóm, tăng cường trao đổi, thảo luận, thúc đẩy ý tưởng mới. Nó còn là động lực tích cực giúp nhóm biết phê bình và tự phê bình, có khả năng cạnh tranh, sáng tạo và đổi mới. Nếu không có xung đột, sẽ không có cạnh tranh, áp lực, không có những sáng tạo độc đáo. Nếu trong nhóm các thành viên quá đồng nhất, luôn có xu hướng nhìn nhận vấn đề giống nhau, đưa ra cùng một

cách giải quyết như nhau thì nhóm đó sẽ thiếu sự sáng tạo và đổi mới, khó thích nghi với điều kiện môi trường thay đổi liên tục. Và không có xung đột nghĩa là mọi người chấp nhận mọi thứ xung quanh, bằng lòng với hiện tại, thậm chí tự mãn với những gì đang có khiến họ thấy không cần phải cải thiện, đổi mới dẫn đến tình trạng trì trệ, giậm chân tại chỗ. Vì vậy không nên loại bỏ hoặc triệt tiêu xung đột, tốt hơn hết là cần nhận diện xung đột, xác định nguyên nhân và từ đó chủ động kiểm soát, quản lý xung đột theo hướng tích cực.

Như vậy, chúng ta thấy xung đột không phải lúc nào cũng xấu, hay lúc nào cũng tốt. Chính xác hơn, nó trở nên xấu hay tốt phụ thuộc vào bản chất của xung đột và cách thức giải quyết xung đột.

#### **2.4.2 Nguồn gốc của xung đột**

Các nhà khoa học đã phân chia 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 là:

*a) Nguyên nhân chủ quan* (do sự khác biệt giữa các cá nhân): Nguồn gốc phổ biến của mọi xung đột là luôn tồn tại sự khác biệt giữa các cá nhân. Nhóm cho dù là một tập hợp những con người có cùng chung mục tiêu, hành động cùng nhau để cùng đạt đến thành quả cuối cùng nhưng nhóm bao gồm những cá nhân có sự khác biệt về tính cách, sở thích, quan điểm, nền tảng văn hóa-giáo dục, kinh nghiệm, kỹ năng, nghề nghiệp, vai trò, quyền lực, điều kiện kinh tế,... là những yếu tố tạo nên xung đột. Sự bất đồng quan điểm trong một sự việc rất đơn giản hay một va chạm nhỏ cũng có thể bùng nổ thành một cuộc cãi vã không có hồi kết khi không đánh giá chính xác ai đúng ai sai. Nhiều người cho rằng xung đột xuất phát từ những nhược điểm của cá nhân hay của nhóm. Người ta còn chứng minh một số tính cách không tốt như thói ích kỷ, tính hợm hĩnh và sự chuyên quyền, độc đoán thường tiềm ẩn nguy cơ xảy ra xung đột rất lớn.

Vì vậy sự khác biệt giữa các cá nhân có thể gây ra những rắc rối lớn. Nền tảng văn hóa, các giá trị, các quan điểm,... ăn sâu vào máu thịt mỗi con người, là niềm tin mãnh liệt, là lý tưởng sống của mỗi người khó có thể phá vỡ hay vứt bỏ để chấp nhận niềm tin, lý tưởng của người khác. Vì vậy chúng ta thấy dễ hiểu khi có những điều cực

kỳ quan trọng đối với người này lại chẳng có nghĩa lý gì đối với người khác. Cái mà mình cho là đúng lại thật ngớ ngẩn với người khác. Vì vậy, trong quá trình tương tác nhóm, những tình huống như hiểu lầm hay phản bác là điều tất yếu xảy ra. Và thực tế cho thấy, xung đột bắt nguồn từ sự khác biệt về những giá trị bao giờ cũng khó giải quyết nhất. Bởi giá trị là những quan điểm của cá nhân về tầm quan trọng của những yếu tố như tự do, công bằng, hạnh phúc, dân chủ, đạo đức, tự trọng, lao động. Từ những quan điểm này có thể thấy biểu hiện hành vi của một cá nhân và sự đóng góp của người đó đối với tập thể (xã hội). Ví dụ, đối với anh A, giá trị của cuộc đời là được tự do: tự do trong suy nghĩ, trong hành động. Từ đó, anh A luôn tự mình quyết định mọi việc, anh A không thích kết hôn, say mê đi khắp đó đây để khám phá cuộc sống. Anh B lại có quan niệm khác về giá trị của cuộc sống, anh cho rằng làm việc là niềm vui, là sự say mê, là khám phá, là chinh phục, là được đóng góp,...vì vậy hầu hết thời gian của anh dành cho công việc, kể cả khi đã về nhà, khi đã đêm khuya, anh vẫn tiếp tục làm việc và nghiên cứu. Ngược lại, đối với cậu sinh viên C, học tập và làm việc thật nặng nhọc và vất vả, sống là phải biết hưởng thụ, “trẻ không chơi già hối tiếc”, thế nên cậu bỏ bê việc học hành, lười lao động, ham chơi game, thích rủ rê bạn bè nhậu nhẹt, chơi bời, lêu lổng.

Giá trị là một đặc điểm vững chắc và lâu bền nhất của mỗi cá nhân. Nó được xem như là nền tảng cơ bản để hình thành nên hệ thống những quan điểm và sở thích riêng của từng người, từ đó tạo ra những quyết định và định hướng sống. Cũng nhờ đó, chúng ta có thể xác định được điều nào là đúng, là lẽ phải, là hợp đạo lý để chúng ta theo đuổi và tạo nên một cuộc sống có ý nghĩa. Đây là vấn đề cơ bản nhất của việc tự nhân thức. Từ việc tìm hiểu sự khác biệt giữa các cá nhân giúp chúng ta thấy được nguồn gốc của sự hiểu lầm, bất đồng, mâu thuẫn; từ đó giúp ta nắm được đầu mối để giải quyết xung đột một cách triệt để. Hơn nữa, theo quan niệm mới, chúng ta không loại bỏ xung đột mà quản lý xung đột bằng cách chấp nhận sự khác biệt, kiểm soát cảm xúc để hướng tới mối quan hệ hợp tác phát triển bền vững. Không nên xem sự khác biệt cá nhân tạo ra khoảng cách hay là nguyên nhân không thể hòa hợp mà đó là sự bổ sung cần thiết làm cho nhóm trở nên hoàn thiện.

Đối với người quản lý hay lãnh đạo nhóm trong trường hợp giải quyết mâu thuẫn xuất phát từ nguyên nhân chủ quan cần phải thể hiện sự khôn ngoan và tầm hiểu

biết bằng cách đẩy mạnh văn hóa chung của nhóm, tìm kiếm những giá trị mà các bên có thể hiểu và chia sẻ, nhấn mạnh những lợi ích có được từ sự khác biệt, đa dạng và có thể vẽ ra những viễn cảnh tươi đẹp, những phần thưởng xứng đáng nếu các bên hóa giải được xung đột.

**b) Nguyên nhân khách quan** (nguyên nhân đến từ tổ chức, môi trường xung quanh): Có nhiều nhân tố đến từ môi trường tác động mối quan hệ và kết quả làm việc của nhóm gây ra xung đột trong nhóm. Có thể kể ra những nhân tố phổ biến nhất sau đây:

- Các nguồn lực bị giới hạn: Trong điều kiện khan hiếm về nguồn lực như tiền bạc, thời gian, không gian, trang thiết bị, quyền lực, vị trí xã hội, ... nên tranh chấp xảy ra nhằm giành ưu thế cho riêng mình hoặc cho nhóm của mình. những cuộc giằng co, tranh giành nguồn lực dễ khiến các bên rơi vào trạng thái căng thẳng, lo lắng, bất mãn. Xu hướng của mỗi cá nhân thường là suy giảm niềm tin, gia tăng sự ích kỷ, giảm hợp tác với các thành viên khác. Những xung đột kiểu này đôi khi khiến sự việc trở nên rối rắm, trì trệ khi giải quyết mâu thuẫn giữa yêu cầu công việc và những đòi hỏi về nguồn lực không được đáp ứng.

- Đặc điểm của nhóm: Mỗi nhóm có những đặc trưng riêng về mục tiêu, quy mô, nguyên tắc, chuẩn mực, thông tin, mức độ rõ ràng, mức độ phụ thuộc, hệ thống khen thưởng, phong cách lãnh đạo,... Và bất cứ đặc trưng nào cũng có thể là mầm mống của xung đột khi nó không làm thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân hoặc đối nghịch với giá trị của các cá nhân trong nhóm. Theo các nhà nghiên cứu, những yếu tố sau có khả năng gây ra xung đột nhiều nhất:

- + Quy mô nhóm: càng lớn càng dễ tạo ra sự chia rẽ, bất đồng, bè phái thành các nhóm nhỏ, khó đạt được thống nhất.

- + Tuổi tác: tuổi đời các thành viên càng trẻ xung đột càng dễ xảy ra khi cái tôi của mỗi người còn quá lớn, họ chưa học được cách lắng nghe, thương lượng hay đàm phán.

- + Chuyên môn: Hoạt động chuyên môn hóa càng cao càng dễ xảy ra những tranh luận

- + Phong cách lãnh đạo: quá nghiêm ngặt và có kiểm soát chặt chẽ hành vi của người khác.



- + Hệ thống khen thưởng chưa toàn diện, thiếu công bằng.
- + Vị trí xã hội: có người là giám đốc, là doanh nhân thành đạt, có người là công nhân, là người bán hàng...những vị trí xã hội khác nhau cũng dẫn đến sự khác biệt trong suy nghĩ và hành động.
- Thiếu hụt thông tin: Những xung đột đến từ sự thiếu hụt thông tin hoặc thông tin không chính xác cũng rất phổ biến trong nhóm. Trên thực tế, thông tin trao đổi không đầy đủ, thông điệp truyền tải bị hiểu sai gây cản trở cho quá trình thực hiện nhiệm vụ và làm giảm hiệu quả của sự hợp tác dẫn đến xung đột giữa các bên liên quan. Chẳng hạn một thông điệp quan trọng không được truyền đúng chỗ, chỉ thị của cấp trên bị hiểu sai lệch, người truyền tin không nắm rõ vấn đề và không giải thích rõ ràng. Để giải quyết được vấn đề này, cần phải làm sáng tỏ, rõ ràng các thông điệp; bổ sung những thông tin cần thiết, giải thích nguồn dữ liệu bị hiểu sai. Đây là loại xung đột dễ giải quyết hơn vì nó ít liên quan đến cảm xúc cá nhân.

### **2.4.3 Các biện pháp giải quyết xung đột**

Các chuyên gia đã đưa ra năm biện pháp giải quyết xung đột phổ biến và mô tả bằng năm biểu tượng con vật sau:

- Rút lui (Rùa): Khi gặp xung đột, Rùa thường rút lui nhằm tránh sự đối đầu, va chạm. Họ tránh xa những tình huống tiềm ẩn xung đột. Nếu xung đột xảy ra, họ né tránh, rút lui hoặc phó mặc cho đối phương định đoạt, chấp nhận mọi kết quả, kể cả việc từ bỏ mục đích để được yên ổn. Biện pháp này nên áp dụng khi vấn đề không quan trọng, hậu quả giải quyết vấn đề lớn hơn lợi ích đem lại (ví dụ mất thời gian giải quyết một việc nhỏ không cần thiết).

- Áp đảo (Cá mập): Kiểu này thường dùng cách trấn áp, đe dọa, phủ đầu, thậm chí đe dọa người khác nhằm buộc họ phải tuân thủ theo biện pháp của anh ta. Đối với kiểu người này, giải quyết vấn đề quan trọng hơn giữ gìn mối quan hệ các bên. Vì vậy đây được coi là cuộc tranh giành một mất một còn. Cách thức này thường được các nhà quản lý sử dụng nhiều nhất khi họ biết rằng họ có khả năng áp đặt mệnh lệnh của mình đối với người khác. Như vậy, lựa chọn biện pháp này có hiệu quả khi vấn đề cần được giải quyết nhanh chóng, người áp đặt hoàn toàn tin tưởng vào quyết định đúng đắn của mình.

- Xoa dịu (Gấu bông): Thích sự nhẹ nhàng tình cảm nên mẫu người này coi trọng việc gìn giữ mối quan hệ tốt đẹp hơn là đạt được mục đích hay quyền lợi. Vì vậy người thường chấp nhận thiệt thòi để làm hài lòng người khác, giữ hòa khí đôi bên. Áp dụng biện pháp này khi mong muốn mang lại sự hài lòng cho người khác và để được người khác yêu thương, quý mến mình đồng thời nhận thấy vấn đề quan trọng với người khác hơn với bản thân mình. 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.

- Thỏa hiệp (Chồn): Trong những tình huống khá quan trọng, thời gian giới hạn nhưng cả hai bên đều muốn đạt được mục tiêu và duy trì mối quan hệ thì biện pháp thỏa hiệp là phù hợp. Người sử dụng biện pháp này phải chấp nhận hy sinh một phần quyền lợi và vận động đối phương cùng hành động như mình, nếu không hậu quả sẽ nghiêm trọng hơn sự nhượng bộ của đôi bên. Ví dụ Ban lãnh đạo Công ty và Công đoàn sử dụng biện pháp thỏa hiệp trong các cuộc đàm phán, thương lượng, mỗi bên cần từ bỏ một phần lợi ích riêng để đạt được thỏa thuận trong Hợp đồng lao động.

- Hợp tác (Chim Cú): Giải quyết xung đột bằng cách cố gắng để làm thỏa mãn các bên liên quan. Mẫu người này coi trọng cả mục đích và quan hệ. Vì vậy, anh ta tìm kiếm những giải pháp làm giảm căng thẳng các bên, có thể là những cuộc gặp mặt có sự tham gia của các bên và/hoặc của bên thứ ba nhằm bàn luận một cách công khai, thẳng thắn, thiện chí cho đến khi đạt được quyết định chung. Đối với những xung đột xuất phát từ sự hiểu lầm hay rào cản ngôn ngữ, đặc trưng riêng biệt của nhóm thì biện pháp này đem lại hiệu quả cao. Những xung đột quan trọng nhưng không khẩn cấp về mặt thời gian cũng nên áp dụng biện pháp này vì các bên liên quan có nhiều thời gian để ngồi lại với nhau, tập hợp và làm rõ các quan điểm, các nguồn thông tin nhằm đưa ra cách giải quyết tối ưu.

Với cách giải quyết Hợp tác (Chim Cú), các chuyên gia khuyên rằng mỗi bên cần phải tuân thủ các bước sau đây để quá trình hợp tác hiệu quả và nhanh chóng, đạt được các mục tiêu và mối quan hệ lâu dài:

- Bước 1: Phân tích : Xác định nội dung xung đột càng cụ thể càng tốt, không dẫn nhãn, không tố cáo.
- Bước 2: Trao đổi: Lắng nghe, đánh giá ý kiến của nhau

- Bước 3: Hiểu hoàn cảnh: Cố gắng 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 đôi bên. Linh hoạt và sẵn sàng hợp tác.

## **2.5 Tăng cường động lực làm việc nhóm**

### **2.5.1 Một số vấn đề chung về động lực làm việc**

Rất nhiều thanh niên ngày nay mong muốn sớm đạt những thành quả trong học tập cũng như công việc nhưng lại cảm thấy thiếu động lực để hành động một cách mạnh mẽ và quả quyết. Vì vậy họ thường tự hỏi: “Làm thế nào để hăng say học tập/làm việc?”, “làm gì để thúc đẩy được chính mình và những người cùng nhóm đóng góp hết mình cho mục tiêu chung?”. Đây cũng là những trăn trở hàng thế kỷ nay của các nhà quản lý khi họ muốn tăng cường động lực làm việc cho người lao động. Để hiểu được vấn đề này, ngoài sự nhạy bén còn cần phải đi sâu tìm hiểu thực chất động lực của con người bắt nguồn từ đâu? Mỗi người có một điều kiện khác nhau, những giá trị khác nhau tạo ra những mối quan tâm, sở thích và nhu cầu khác nhau. Chúng ta có thể nhận thấy động lực mạnh mẽ xuất hiện khi con người có nhu cầu cấp thiết, mãnh liệt về một thứ gì đó. Chính những nhu cầu cấp bách thôi thúc con người phải hành động nhanh chóng để thỏa mãn nhu cầu.

Theo các nhà nghiên cứu, mỗi thế hệ có một giá trị cốt lõi riêng, vì vậy họ thể hiện những phong cách, sở thích và nhu cầu riêng. Để đánh giá về hệ thống động lực một cách đầy đủ thì cần phải nhận thức được sự giống và khác nhau về giá trị của từng thời kì. Chẳng hạn, ở Mỹ, những người vốn là cựu chiến binh sinh năm 1922-1945 tin vào sự làm việc chăm chỉ, sự cống hiến, sự hy sinh và tôn thờ quyền lực. Thế hệ những người sinh năm 1946-1964 có đặc điểm nổi bật là tính lạc quan, tinh thần đồng đội, lối sống lành mạnh và thỏa mãn bản thân. Những con người này sẵn sàng “làm thêm tý nữa” để hoàn thành công việc và vì sự yêu thích công việc. Thế hệ những người sinh năm 1965-1976 thân mật, vui vẻ, tự lập, biết cân bằng giữa công việc và cuộc sống, nắm bắt được tầm quan trọng của tính đa dạng. Tuy nhiên họ tỏ ra bi quan và hoài nghi hơn các thế hệ khác khi quan niệm rằng: “công việc chỉ là công việc”. Dòng người đông đảo ra đời vào những năm 1977-1997 lại đề cao những vấn

đề như : một lãnh đạo công bằng, niềm tin vào công ty, nơi làm việc an toàn, công việc có ý nghĩa, cơ hội đào tạo và học tập, hệ thống lương bổng, tiền thưởng hợp lý, sự phản hồi-góp ý có tính xây dựng, thời gian linh hoạt. Hiểu được các giá trị khác nhau giữa các thế hệ là bước quan trọng để tạo ra môi trường làm việc có động lực cao.

Chúng ta nhận thấy trong xã hội tại sao có những người luôn luôn hành động để đạt được một vị trí cao trong xã hội, có người xoay xở bằng nhiều cách khác nhau để thu về thật nhiều tiền của, có người bằng mọi giá phải trở thành “số 1”-người dẫn đầu, có bạn sinh viên nỗ lực hết mình để ra trường được bằng giỏi, có bạn luôn tranh thủ thời gian để chơi games, có những người lại chỉ thích ăn và ngủ,...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.***

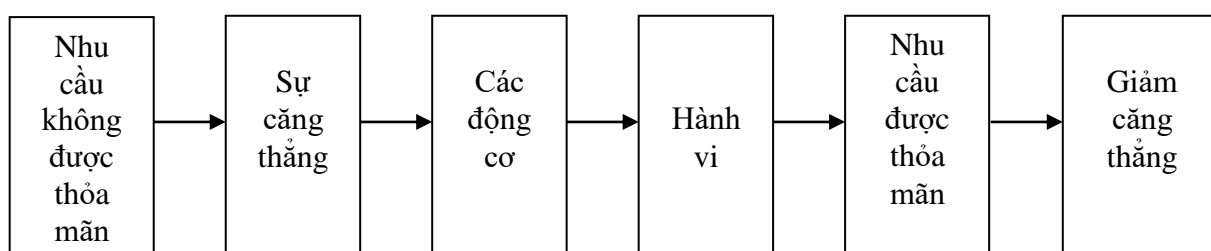
Trong cuộc sống thường ngày, người có động lực làm một việc gì đó có biểu hiện thực sự muốn tham gia vào hoạt động, định hướng theo đuổi và quyết tâm thực hiện hoạt động. Một nhân viên có động lực làm việc cao là một người năng động, chịu đầu tư sức lực và tinh thần để hoàn thành công việc của mình và đạt được chỉ tiêu đề ra .

Động lực là sức mạnh tác động bên trong hay từ bên ngoài mỗi cá nhân làm khởi phát và dẫn dắt hành vi của cá nhân đó. Như vậy có 2 nhóm nhân tố tạo nên động lực: nhân tố (sức mạnh) bên trong và bên ngoài.

- Nhân tố bên ngoài: như đặc điểm nhóm, cơ cấu nhóm, mục tiêu nhóm, văn hóa nhóm, quan hệ nhóm, nguồn lực nhóm, các nguyên tắc nhóm, cơ chế nhóm, yêu cầu về năng lực,...

- Nhân tố bên trong: Tập trung vào các nhân tố bên trong con người như thái độ, quan điểm, tính cách, nhu cầu cá nhân, tự nhận thức, năng lực, kỹ năng, kinh nghiệm,...

Những nhân tố bên ngoài và bên trong 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:

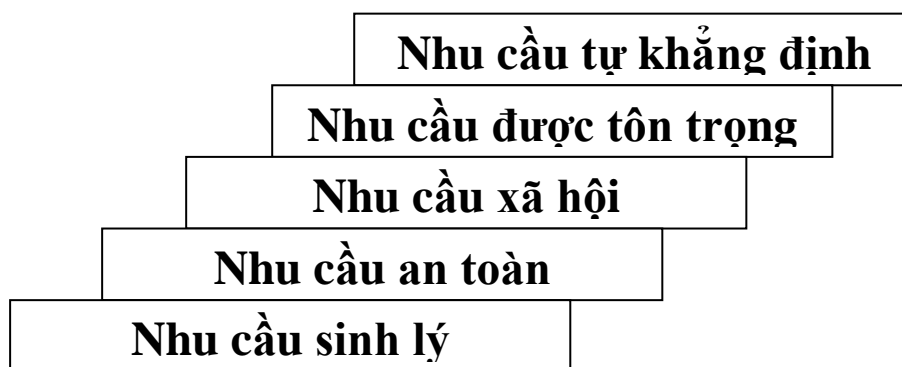


Các nhà nghiên cứu nhận ra rằng: có một điểm chung là tất cả mọi người cho dù quốc tịch hay nền tảng văn hóa khác nhau cũng đều bị thôi thúc hành động nhằm thỏa mãn những nhu cầu của cá nhân. Như vậy động cơ hay động lực xuất phát từ việc nhu cầu không được thỏa mãn. Nhu cầu được hiểu là cảm giác thiếu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

Quan sát trong đời sống thực tế, mỗi con người đều bị cuốn hút vào một số mục đích (mục tiêu ) nào đó. Mục đích (mục tiêu) lại có cội nguồn sâu xa từ nhu cầu bên trong của mỗi người. Vì vậy, để tạo được động lực cho mình hay cho người khác, cần phải nắm bắt được nhu cầu của từng cá nhân. Trong lịch sử, vấn đề này đã xuất hiện từ năm 1789 nhưng cho tới ngày nay dường như nó vẫn còn là vấn đề chưa có lời giải đáp một cách thỏa đáng. Có nhiều học thuyết về tạo động lực ra đời, tuy nhiên

một trong những học thuyết được công nhận rộng rãi nhất là Thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow.

Thuyết phân cấp nhu cầu của A. Maslow được biểu thị bằng hình vẽ dưới đây:



Học thuyết Maslow cho rằng trong mỗi người đều tồn tại một hệ thống nhu cầu năm cấp bậc, từ cấp bậc thấp nhất là nhu cầu sinh lý đến cấp bậc cao nhất là nhu cầu tự hoàn thiện. Năm nhu cầu được biểu đạt cụ thể như sau:

1. Nhu cầu sinh lý: gồm ăn, uống, ngủ, mặc, chỗ ở, đi lại và các nhu cầu thể xác khác.
2. Nhu cầu an toàn: nhu cầu an ninh cuộc sống và được bảo vệ khỏi những nguy hại hay các mối đe dọa về thể chất và tinh thần.
3. Nhu cầu xã hội bao gồm tình yêu thương, tình bạn, sự hòa nhập, giao tiếp và xây dựng các mối quan hệ xã hội.
4. Nhu cầu về danh dự: Lòng tự trọng, tự tôn và được người khác tôn trọng
5. Nhu cầu tự hoàn thiện mình: mong muốn và nỗ lực phát huy hết khả năng, tiềm năng để được tiến bộ, được công nhận, được khẳng định bản thân, được cống hiến, được thành đạt và tự chủ.

Con người trước hết tìm cách thỏa mãn nhu cầu cơ bản nhất như nhu cầu sinh lý, an toàn. Khi một nhu cầu được thỏa mãn thì sẽ ngừng thúc đẩy những hành vi tìm kiếm đối với nhu cầu đó. Khi những nhu cầu cơ bản được thỏa mãn thì nhu cầu khác cao hơn lại nảy sinh và lại bắt đầu điều khiển những mẫu hành vi mới của con người. Nhu cầu nào mạnh mẽ nhất sẽ chế ngự những nhu cầu khác. Vì vậy nhu cầu nào mãnh liệt nhất sẽ khiến con người có nhiều động lực nhất để thúc đẩy hành vi đồng thời đối với những nhu cầu khác sẽ giảm hoặc mất hoàn toàn động lực. Mặc dù không có nhu

cầu nào có thể thỏa mãn một cách triệt để nhưng về căn bản nhu cầu đã được thỏa mãn thì không còn tạo ra động lực nữa. Vì vậy, để tăng cường động lực cho chính mình cũng như cho người khác, cần phải tìm hiểu nhu cầu thực sự của mình (người đó) là gì. Ngoài ra, có thể định hướng cho mình (cho người khác) theo đuổi những nhu cầu phù hợp, lành mạnh đồng thời hạn chế những nhu cầu tiêu cực.

Lý thuyết này đặc biệt được các nhà quản lý quan tâm và áp dụng trong việc điều chỉnh, giải quyết sự thiếu hụt về nhu cầu của người lao động.

### **2.5.2 Một số cách thức tạo động lực phổ biến.**

Ở Việt nam, vấn đề động lực và tạo động lực đối với một cá nhân cũng như các nhà quản lý, lãnh đạo còn chưa được hiểu biết và quan tâm đúng mức. Chính vì vậy, khả năng và tiềm lực của mỗi cá nhân và tập thể chưa được khám phá và phát huy một cách tối ưu khiến hiệu quả công việc còn thấp. Những nghiên cứu về động lực cho phép chúng ta rút ra một số cách thức để tạo động lực trong lao động như sau:

- + Tìm hiểu, nhận biết nhu cầu của mỗi người
- + Tạo ra các hoạt động cho con người nhằm đáp ứng nhu cầu cấp thiết đó
- + Nếu nhu cầu chưa cao, cần kích cầu. Nếu trình độ tư duy và hành động còn thấp, cần nâng cao trình độ.
- + Mỗi hoạt động phải có cơ chế ràng buộc rõ ràng về mức độ tham gia đóng góp và hưởng thụ. Ràng buộc càng chặt chẽ, thông minh và có ý nghĩa thiết thực càng tăng cường động lực mạnh mẽ.

Con người có một đặc điểm là chỉ làm việc hoặc tham gia vào một hoạt động nào đó mà họ cảm thấy hoặc tin tưởng rằng công việc (hoạt động) đó sẽ đem lại những lợi ích nhất định cho mình. Lợi ích càng lớn thì mức độ thỏa mãn càng cao, càng kích thích lòng say mê sáng tạo, hăng hái hoạt động. Như vậy, đối với một nhóm làm việc, để tạo động lực cho các thành viên nhóm tích cực tham gia hoạt động nhằm gặt hái được những thành quả lớn hơn, nhóm cần phải đưa ra những cơ chế, chính sách mang lại lợi ích cho mỗi cá nhân nhằm đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng của họ. Dưới đây là những nhu cầu được người lao động lựa chọn nhiều nhất :

- + Được trả lương bổng cao
- + Được ghi nhận công lao và sự đóng góp
- + Có nhiều cơ hội phát triển bản thân
- + Được làm công việc thú vị, có ý nghĩa
- + Được nâng cao trình độ và năng lực
- + Được làm việc trong bầu không khí lành mạnh, tích cực, thân thiện, chia sẻ
- + Được tham gia quyết định
- + Được đảm bảo môi trường lao động thuận lợi, không nguy hiểm và độc hại

Nếu đảm bảo đáp ứng được những nhu cầu, nguyện vọng tối thiểu của người lao động, nhóm sẽ có những con người làm việc chăm chỉ, hăng hái, tích cực, sáng tạo, và gắn bó lâu dài với tập thể.



## CÂU CHUYỆN THỰC TẾ:

### ***Giá trị cốt lõi của Toyota:***

Công việc nhóm là một trong những giá trị cốt lõi của Toyota, bên cạnh sự cải tiến không ngừng, suy nghĩ dài hạn, tiêu chuẩn hóa, sáng kiến và giải quyết vấn đề. Câu tuyên ngôn về giá trị của Toyota như sau: “Để đảm bảo sự thành công trong công ty của chúng ta, mỗi thành viên nhóm có trách nhiệm làm việc cùng nhau, giao tiếp một cách thành thật, chia sẻ những ý tưởng và đảm bảo các thành viên trong nhóm hiểu được”.

Mặc dù chủ nghĩa cá nhân là một giá trị nổi bật trong nền văn hóa phương Tây, nó đã được giảm nhẹ tại Toyota. Điều Toyota tập trung vào là hệ thống, trong đó con người và sản phẩm được xem như các dòng giá trị đan xen vào nhau và con người được đào tạo để trở thành những người giải quyết vấn đề cũng như để làm cho hệ thống sản phẩm tốt hơn. Hơn nữa, trước khi tuyển dụng, Toyota kiểm tra các ứng viên để đảm bảo rằng họ không phải chỉ có năng lực và kỹ năng kỹ thuật mà còn phải định hướng làm việc theo nhóm – có khả năng tin tưởng nhóm của mình, hợp tác giải quyết công việc thoải mái dễ dàng và có động lực theo đuổi thực hiện các kết quả tập thể.

Không có gì ngạc nhiên Toyota cấu trúc công ty theo nhóm. Mọi nhân viên của Toyota đều biết câu châm ngôn: “Đoàn kết là sức mạnh”. Hình thức nhóm không chỉ được sử dụng trong quá trình sản xuất mà còn trong mọi mức độ cấp bậc, chức năng. Toyota xem nhóm như là sức mạnh trung tâm của tổ chức. Lãnh đạo cũng theo nhóm. Khi được hỏi: “Liệu ông có cho hình ảnh bản thân vào trong quảng cáo như các nhà sản xuất ô tô khác thường làm không (nổi tiếng nhất là “Dr. Z, Tổng giám đốc của Daimler Dieter Zetsche), Tổng giám đốc Toyota Mỹ, ông Yuki Funo cho biết: “Không, chúng tôi muốn đó là hình ảnh của tất cả mọi người trong công ty. Họ là những anh hùng. Không phải là một cá nhân đơn nhất nào hết.”

(Nguồn : Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, Hành vi tổ chức, tr. 410, NXB LĐ-XH)

## CÂU HỎI TÌNH HUỐNG:

### **Jack Welch của General Electric (GE): Bom Neutron hay người tạo động cơ thúc đẩy?**

Jack Welch, bây giờ là cựu giám đốc công ty GE được xem như là “neutron Jack” khi ông bước vào GE, công ty vẫn hoạt động nhưng công nhân lại bị sa thải hết. Ông có được thương hiệu đó là vì ông đã cắt giảm hơn 100.000 công nhân ra khỏi bảng lương của GE trong 5 năm đầu làm việc tại đây (1981-1986) thông qua hình thức tinh giảm nhân công, giảm lượng bán hàng kinh doanh. Khi Welch ở tuổi 45 vào năm 1981, ông trở thành giám đốc trẻ nhất của GE – công ty có mức độ phát triển trung bình lúc bấy giờ.

Welch có khả năng tạo ra một công ty đi trước nền kinh tế và vẫn thịnh vượng dù ở thời kì khó khăn nhất. Ông thay đổi GE hoàn toàn, phục hồi lại nền văn hóa đoàn thể để thể hiện năng lượng dồi dào và phong cách thân mật nhưng nghiêm khắc của ông. Jack Welch là người nhạy cảm nhưng không phải vô lý, ông quan niệm thế giới là một nơi cạnh tranh khốc liệt. Ông nhìn nhận thị trường thế giới đang dần bị một số công ty mạnh như Philips, Siemens và Toshiba thống trị. Để cạnh tranh, một công ty như GE phải liều lĩnh, không có thói quan liêu, cần bố trí các nhà quản lý và nhân viên nhanh nhẹn, đầy tự hào và năng động làm việc. Những người không biết ông thì cho rằng ông thẳng tính và thô lỗ, nhưng ai đã trải qua thời gian làm việc với ông thì cho rằng ông là người thông minh, hài hước và cởi mở.

Jack Welch đã chuyển đổi nền văn hóa mang tính quan liêu của công ty lên một mức độ đáng ngạc nhiên. Trong việc loại bỏ tầng quản lý gian, ông đã chuyển quyền quyết định xuống cho bộ phận kinh doanh. Ông chú trọng cảm giác mà ông gọi là quyền sở hữu, những nhà quản lý khẩn cấp để làm việc giống như những nhà doanh nghiệp thay vì làm thuê. Jack Welch cho biết ông cũng khuyến khích giao tiếp tự do: “Chúng ta ra ngoài để cảm nhận và để tinh thần thoải mái hơn”. Ông muốn các nhà quản lý thấm nhuần ý nghĩa “tin tưởng để lãnh đạo và tin tưởng để chia sẻ”.

Jack Welch nhấn mạnh vai trò của giao tiếp và tình bạn được duy trì trong thời gian dài bởi những nhân viên của tập đoàn được đưa vào trong bản thảo về giá trị của đoàn thể mà Welch đã đặt tiêu đề là: “Những gì chúng ta muốn trở thành”. Những giá trị này như là phá vỡ ranh giới của công ty, chia sẻ những kinh nghiệm tốt, nhấn mạnh

mối quan hệ với cấp trên,... được thực hiện trên thực tế nhiều hơn trên giấy tờ.

Jack Welch đã thực hiện cách quản lý nghiêm khắc, dứt khoát nhưng làm thế nào ông lại tạo nên một môi trường có động cơ thúc đẩy để giúp công ty đạt được thành công như vậy?

## **CHƯƠNG 3: KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO NHÓM**

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

#### **3.1.1 Khái niệm**

Khi tham gia một nhóm nào đó, chúng ta đều nhận thấy có sự tồn tại của một người có quyền lực hơn những người khác. Khi người này nói, những người khác trật tự lắng nghe; khi người này đề xướng, những người khác ủng hộ; khi người này phân công nhiệm vụ, những người khác tuân thủ,... Đó là sự ảnh hưởng đặc biệt của một người tới những định hướng và hành vi của người khác, khiến họ chấp nhận và làm theo hướng dẫn, chỉ đạo của anh ta. Người này thường được suy tôn là lãnh đạo, chỉ huy, người dẫn dắt, người phụ trách. Ở đây, chúng ta gọi là người lãnh đạo vì tính phổ biến của nó (nó được dùng trong hầu hết mọi tình huống đời thường cũng như công việc, trong các nhóm nhỏ hay nhóm lớn) và ý nghĩa đặc biệt của nó. Người lãnh đạo là người có khả năng tập hợp các cá nhân lại với nhau, kết nối họ và thúc đẩy hợp tác cùng nhau. Người lãnh đạo không nhất thiết phải sử dụng đến quyền lực hay chức vụ để yêu cầu hay ra lệnh cho người khác làm việc bởi vì điều đó khiến người khác thực hiện theo một cách miễn cưỡng, không tự nguyện, không thoải mái, không hào hứng nên hiệu quả công việc giảm sút đáng kể và mối quan hệ trong nhóm cũng không mấy tốt đẹp.

Trong thế giới hiện đại, người ta khám phá ra rằng người lãnh đạo giống như một chất xúc tác mạnh mẽ, như một kẻ châm ngòi, như một ngọn lửa làm bùng cháy cả đám lá khô. Sự so sánh như vậy cho thấy tầm quan trọng và sức mạnh của người lãnh đạo là ở chỗ họ có khả năng khơi mào, lôi kéo, liên kết, thúc đẩy,... khiến cho một nhóm hoạt động nhiệt tình, gắn kết, mạnh mẽ, nổi bật và mang lại nhiều ý nghĩa hơn. Phát biểu một cách ngắn gọn và chính xác hơn, lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng đến các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt được mục đích trong tình huống nhất định.

Vậy khả năng lãnh đạo là do bẩm sinh hay nhờ sự rèn luyện? Từ những quan sát hành vi của người lãnh đạo, chúng ta có thể khẳng định rằng bất kì ai trong số chúng ta cũng đã từng hoặc sẽ là một người lãnh đạo khi thể hiện vai trò của một người gây ảnh hưởng hoặc tác động mạnh mẽ đến người khác khiến họ nghe và hành động theo chỉ dẫn của mình. Như vậy, làm lãnh đạo không phải là quá khó đến nỗi chỉ

có một số người mới có thể đảm đương được, cái khó nhất là ở chỗ người lãnh đạo có đủ những kỹ năng cần thiết, khả năng và tầm nhìn để dẫn dắt nhóm của mình đạt được thành công trong tương lai khi phải đối mặt với thách thức của thế kỉ: những thay đổi nhanh đến chóng mặt, những kỹ năng ngày càng tinh xảo, sự toàn cầu hóa mạnh mẽ. Với đòi hỏi ngày càng nhiều về số lượng và cao về chất lượng đối với nhà lãnh đạo, các khóa huấn luyện đào tạo kỹ năng lãnh đạo đã xuất hiện ở nhiều nơi trên thế giới. Đây được coi như một nghề mới đòi hỏi sự dày công học tập và rèn luyện.

### **3.1.2 Vai trò và những phẩm chất cần thiết của người lãnh đạo**

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

- Là người khởi xướng: Trưởng nhóm luôn là người khởi xướng hành động và quy trình công việc nhằm đưa nhóm đi vào hoạt động và đạt được kết quả.

- Người làm gương: Nếu lãnh đạo nhóm muốn các thành viên khác cư xử và hành động đúng đắn thì trước anh ta hãy là một tấm gương mẫu mực.

- Người biết thương thảo: Mỗi thành viên của nhóm đều có nhiều điểm khác biệt, do vậy trưởng nhóm là người cởi mở thương thảo mọi vấn đề nhằm tìm kiếm sự đồng thuận trong nhóm là điều rất cần thiết.

- Người biết lắng nghe: Không phải cứ làm lãnh đạo là được quyền chỉ đạo, ra mệnh lệnh, yêu cầu người khác tuân thủ mà người lãnh đạo càng cần phải dành nhiều thời gian để lắng nghe ý kiến của các thành viên trong nhóm. Lắng nghe giúp cho người lãnh đạo có thêm nhiều thông tin, tập hợp được nhiều ý tưởng, phát huy tính tích cực của mỗi cá nhân.

- Người huấn luyện: Trưởng nhóm có vai trò là người kèm cặp, hướng dẫn, đào tạo các thành viên trong nhóm để giúp họ nâng cao năng lực đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Là một thành viên của nhóm: Người lãnh đạo cũng chính là một thành viên trong nhóm, cùng theo đuổi mục tiêu, cùng làm, cùng hưởng với các thành viên khác. Vì vậy, dù với vị trí là người lãnh đạo nhưng cần phải hòa đồng với tập thể, xắn tay làm việc như bất kì thành viên nào khác.

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

- Khát vọng và nghị lực: Người lãnh đạo nhóm hiệu quả trước hết phải có mong muốn, hứng thú và thậm chí có khát vọng trở thành lãnh đạo và có nghị lực mạnh mẽ để đạt được khát vọng của mình. Phẩm chất này giúp họ luôn nỗ lực theo một cách nào đó để xứng đáng với vai trò là người lãnh đạo.

- Có khả năng gây ảnh hưởng đối với người khác: Các nhà quản trị học hiện đại đều đồng nhất cho rằng người lãnh đạo cần phải có khả năng gây ảnh hưởng, gây tác động đối với người khác. Câu nói nổi tiếng của Jonh Quincy Adams: “Nếu những hành động của bạn truyền cảm hứng cho người khác ước mơ nhiều hơn, học hỏi nhiều hơn, làm nhiều hơn và trưởng thành hơn thì bạn là một nhà lãnh đạo”.

- Nhạy cảm: Người lãnh đạo cần nhạy cảm để hiểu biết đúng về mình, về người khác và những gì đang/sẽ diễn ra trong nhóm và môi trường xung quanh. Thậm chí người lãnh đạo còn phải vận dụng phẩm chất này để phán đoán chính xác tình huống có thể xảy ra, từ đó đưa ra những lựa chọn và quyết định đúng đắn.

- Chính trực: Đây là phẩm chất cần thiết để tạo sự tin cậy. Sự tin cậy xuất phát từ việc nói đúng sự thật, nói đi đôi với làm, trước sau nhất quán.

- Tự tin: Người lãnh đạo cần phải tin vào chính mình mới làm cho người khác tin tưởng mình được. Để có được sự tự tin thực sự, người lãnh đạo phải có sự 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 lô-gic, về xã hội, về cảm xúc, về nghệ thuật, về vận động,...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 xử lý các tình huống hay công việc, nhanh chóng tạo được uy tín trước tập thể.

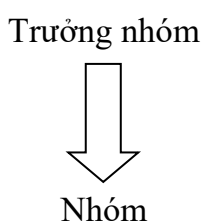
- Hiểu biết rộng: Khi đã trở thành người lãnh đạo, không nhất thiết phải hiểu sâu về chuyên môn nhưng cần hiểu biết rộng để điều hành công việc cho cả một tập thể bao gồm nhiều con người, nhiều bộ phận với những chức năng, nhiệm vụ khác nhau.

### 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.

#### a) *Phong cách chuyên quyền*

Mối quan hệ giữa trưởng nhóm và nhóm của anh ta được biểu diễn như sau:



Trưởng nhóm theo phong cách chuyên quyền thường hành động như sau:

- Công bố mục tiêu của nhóm
- Chia thành các nhóm nhỏ và phân công nhiệm vụ
- Tự quyết định cách thức làm việc của cả nhóm
- Tán thành hoặc phê bình công việc của từng cá nhân
- Giải quyết vấn đề nhanh chóng, trực diện với những người đối đầu
- Chỉ nhận lời góp ý từ cấp trên

Kết quả làm việc nhóm:

- Các thành viên tuân thủ thực hiện nhiệm vụ
- Công việc nhanh chóng được hoàn thành
- Nhóm có xu hướng tách rời/độc lập trưởng nhóm
- Tâm lý các thành viên bị động, im lặng, không hài lòng, phản đối ngầm
- Có thể xảy ra sự khiêu khích, chống đối
- Phát triển chủ nghĩa cá nhân hoặc bè phái
- Sự ngờ vực, thiếu tin tưởng đối với trưởng nhóm và giữa các thành viên.

#### b) *Phong cách tự do*

Mối quan hệ giữa trưởng nhóm và nhóm của anh ta được biểu diễn như sau:

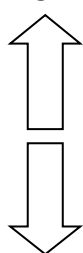
Trưởng nhóm



Nhóm

Cũng có khi mối quan hệ lại đi theo hai hướng đối lập/khác biệt:

Trưởng nhóm



Nhóm

Theo phong cách tự do, người lãnh đạo nhóm thường:

- Không đưa ra mục tiêu cụ thể, rõ ràng
- Không tham gia hoạt động sâu cùng nhóm
- Không chỉ dẫn và kiểm soát chặt chẽ tiến trình công việc
- Không đưa ra những quyết định sâu sát
- Có xu hướng tách rời nhóm hoặc phó mặc nhóm

Phản ứng trước phong cách lãnh đạo này, nhóm thường có hai xu hướng như sau:

Một là xu hướng linh hoạt, năng động và tích cực hơn:

- Khó chịu, không đồng tình
- Tự tổ chức, tự hoạt động
- Nổi lên thành viên khác có năng lực lãnh đạo
- Đề cao mục tiêu nhóm, sự thống nhất và hợp tác
- “Hạ bệ” trưởng nhóm

Hai là xu hướng bị động, kém hiệu quả:

- Tâm lý chán nản, không hài lòng
- Hoạt động rời rạc, lỏng lẻo.
- Tự tách rời nhau/Chia rẽ
- Các cá nhân làm việc đơn độc, một số ít tự giác hơn
- Không có khả năng tiếp tục theo đuổi mục tiêu



- Đôi khi có sự coi thường, chống đối.

### **c) Phong cách cộng tác**

Mối quan hệ giữa trưởng nhóm và nhóm của anh ta được biểu diễn như sau:

Trưởng nhóm



Nhóm

Đây là phong cách được xem là đạt hiệu quả cao nhất trong làm việc nhóm, tuy nhiên chỉ phù hợp với những nhiệm vụ có thời gian trung bình hoặc dài và quy mô nhóm không lớn. Bởi người lãnh đạo theo phong cách này giống như một nhạc trưởng cộng tác cùng các thành viên khác để tạo nên một bản nhạc hoàn chỉnh. Anh ta thường hành động như sau:

- Giới thiệu mục tiêu cụ thể, rõ ràng
- Đề ra cách thức hoạt động cho từng giai đoạn cụ thể
- Thảo luận vấn đề và lắng nghe ý kiến của các thành viên
- Phân công nhiệm vụ với sự thống nhất trong nội bộ nhóm
- Sẵn sàng chỉ dẫn, giải đáp thắc mắc, nghi ngại của thành viên nhóm.

Kết quả hoạt động nhóm thường:

- Mọi thành viên đều tham gia vào công việc
- Ai cũng có cơ hội được trình bày
- Tâm lý nhóm khá thoải mái, tin tưởng
- Có sự trao đổi, hợp tác, chia sẻ lẫn nhau
- Đánh giá cao về công việc và vai trò của bản thân trong nhóm

## **3.2 Một số kỹ năng cần thiết của người lãnh đạo nhóm**

### **3.2.1 Kỹ năng lập kế hoạch**

Bạn đang có những ý tưởng và những mục tiêu thú vị, những phân tích căn bản đều đã nằm trong đầu bạn, bạn đang rất tự tin và sẵn sàng khởi động bắt tay vào cuộc. Nhưng đừng vội vàng, bây giờ là lúc bạn phải thực hiện một công việc hết sức quan

trọng : viết ra một bản kế hoạch rõ ràng và mạch lạc. Kế hoạch là một tài liệu súc tích về những việc bạn phải làm và cách mà bạn định làm. Francis Bacon đã nói: “Viết lách giúp người ta làm chính xác”. Đặt bút viết ra một bản kế hoạch sẽ giúp bạn có cái nhìn sâu sát hơn vào công việc, đánh giá chính xác hơn mục tiêu bạn đang nhắm tới và vạch ra con đường đi đúng đắn nhất cho cuộc sống và sự nghiệp của bạn. Trong mọi vấn đề chúng ta đều cần tìm kiếm cách thức thực hiện. Ví dụ trong lĩnh vực thể thao, các huấn luyện viên bao giờ cũng vẽ sơ đồ và hoạch định chiến thuật để đánh bại đối phương. Trong lĩnh vực kinh doanh, bản kế hoạch kinh doanh giống như người dẫn đường chỉ lối giúp cho công ty có thể đạt được thành quả ở mức tối đa. Đối với công việc viết một bài văn, bài báo, bài thuyết trình, hay bản báo cáo... để đạt hiệu quả cao thì việc đầu tiên là cần phải lập dàn ý, tạo bố cục hợp lý, cân đối cho cả bài viết, nếu không sẽ dẫn đến tình trạng lộn xộn, lung tung, rối ý. Vì vậy, làm chủ kỹ năng lập kế hoạch và hoàn thành công việc theo kế hoạch cho phép chúng ta gặt hái được kết quả cao hơn. Một kế hoạch tốt đặt nền móng tốt cho bất kỳ một công việc hay một dự án nào cho tương lai.

#### **a) Các yếu tố cần thiết để lập kế hoạch**

Có những người thích thú với việc lập kế hoạch tổng thể, dài hạn nhưng nhiều người lại hài lòng với những kế hoạch nhỏ diễn ra hàng ngày, hàng tuần. Tốt hơn hết là bạn nên lập kế hoạch với một danh sách những mục tiêu và dự án dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Bạn hãy lên kế hoạch trước cho từng ngày, tuần, tháng. Chẳng hạn để chuẩn bị cho ngày mai thì tối nay bạn đã phải lên kế hoạch các công việc phải làm, chuẩn bị cho tuần tới thì bạn nên lập kế hoạch vào ngày chủ nhật tuần này,... Kế hoạch tháng, năm hay những kế hoạch dài hạn nên được thiết lập càng sớm càng tốt, và phải thường xuyên cập nhập cho phù hợp với điều kiện mới. Bạn sẽ đạt được những mục tiêu lớn lao của mình nếu bạn chuyển hóa nó thành một dự án “đa tác vụ” với những hoạch định cụ thể cho từng bước đi. Ngay cả việc dọn dẹp nhà cửa cũng là một công việc “đa tác vụ” đòi hỏi bạn phải sắp xếp, bố trí việc nào làm trước, việc nào làm sau sao cho kết quả đạt được là nhanh nhất, khả quan nhất (Ví dụ: sắp xếp lại đồ đạc, vứt bỏ những thứ không cần thiết, lau chùi đồ đạc, quét nhà, lau sàn nhà,...). Hãy cố gắng cụ thể hóa trên giấy bất kỳ việc gì bạn cần phải làm, liệt kê từng đầu mục

công việc, từng bước tiến hành trong cả quá trình. Để có một kế hoạch hoàn hảo nhất, bạn hãy sử dụng 5 yếu tố W dưới đây để hoạch định những công việc hiện tại cũng như tương lai của bạn :

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

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

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

- When (Khi nào?): Mọi công việc đều phải có giới hạn về thời gian, chúng ta cần phải lên lịch trình cho nó khi nào bắt đầu, khi nào kết thúc, trong khoảng bao lâu công việc sẽ hoàn thành?

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

Đó là 5 câu hỏi bắt đầu bằng 5 chữ cái W trong tiếng anh giúp bạn trả lời những vấn đề cơ bản về một bản kế hoạch.

## **b) Mô hình bản kế hoạch**

Một bản kế hoạch thường được kẻ bảng, chia cột để đảm bảo sự rõ ràng, dễ hiểu, dễ theo dõi. Có thể tiến hành việc lập kế hoạch theo những mô tả sau: Bạn viết ngày, tuần, tháng theo hàng ngang ngay trên đầu trang giấy. Nếu đây là một kế hoạch kéo dài 12 tháng, bạn hãy viết ra từng tháng một bắt đầu từ thời điểm lập kế hoạch. Dọc theo cột bên trái, bạn hãy liệt kê tất cả những công việc cần phải thực hiện theo trình tự hợp lý (ví dụ trình tự theo thời gian, trình tự theo mức độ ưu tiên). Bạn phải cân nhắc và suy tính xem khoảng thời gian cần thiết để hoàn thành mỗi công việc là bao nhiêu, từ ngày nào đến ngày nào và lần lượt ghi vào các ô tương ứng trong bản kế hoạch.

Ngoài ra, bạn có thể sử dụng mô hình đơn giản hơn cho kế hoạch một năm, 12 tháng. Bạn chỉ cần một trang giấy kẻ làm 12 ô, mỗi ô ghi một tháng với những thông tin liên quan đến mục tiêu bạn muốn thực hiện trong thời gian đó. Đây là kế hoạch trung hạn sẽ là những bước tiến để bạn thực hiện kế hoạch dài hạn. Kế hoạch dài hạn, 5 năm hay 10 năm trở lên dành cho những ý tưởng, những ước mơ, hoài bão, khát vọng của bạn. Và để đạt được những kế hoạch dài hạn đó, bạn hãy tiến hành từng kế hoạch nhỏ. Thành công sau mỗi kế hoạch sẽ giúp bạn có những bước tiến dài trong cuộc đời và sự nghiệp.

Đối với kế hoạch ngày hay tuần bạn cũng có thể thực hiện theo cách trên. Hoặc đơn giản hơn, bạn hãy sắp xếp danh mục các công việc theo thứ tự ưu tiên. Lúc này, kế hoạch trở thành một danh sách tất cả các công việc mà bạn phải thực hiện từ đầu đến cuối. Như vậy, khi bạn có ý tưởng về một loạt các công việc trong ngày, bạn hãy sắp xếp theo thứ tự quan trọng nhất, bắt đầu từ công việc số 1 rồi đến những công việc kém quan trọng hơn. Sự ràng buộc về thời gian đối với những công việc cốt lõi trong từng bước đi của kế hoạch buộc bạn phải xem xét cẩn thận và đôi khi phải điều chỉnh toàn bộ kế hoạch chung khi cần thiết. Có thể không làm được hết mọi việc đúng như kế hoạch đề ra nhưng bạn sẽ hài lòng khi thấy nhiệm vụ cốt lõi của mình đạt được kết quả khả quan.

Ví dụ kế hoạch ngày thứ 7 của một doanh nhân:

Thứ 7
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6h: Ghi chép</li> <li>- 8h30: Nguyệt san Golf Monthly phỏng vấn về tình hình môn thể thao Golf</li> <li>- 11h: ITV News phỏng vấn về hình ảnh trước công chúng của gia đình hoàng gia</li> <li>- 11h30: Lái xe tới Salisbury dùng bữa trưa tại nhà Edward Heath.</li> <li>- 16h30: Họp lãnh đạo tại văn phòng London về các hoạt động của công ty tại Mỹ.</li> <li>- 19h: Đáp máy bay đi New York</li> <li>- 20h: thưởng thức pizza với vợ tại bờ Đông Manhattan.</li> </ul>

Mô hình một bản kế hoạch năm:

<b>Tháng 1</b>	<b>Tháng 2</b>	<b>Tháng 3</b>
<b>Tháng 4</b>	<b>Tháng 5</b>	<b>Tháng 6</b>
<b>Tháng 7</b>	<b>Tháng 8</b>	<b>Tháng 9</b>
<b>Tháng 10</b>	<b>Tháng 11</b>	<b>Tháng 12</b>

Mô hình một bản kế hoạch quý/tháng/tuần:

<b>TT</b>	<b>Nội dung công việc</b>	<b>Người thực hiện</b>	<b>Phương hướng thực hiện</b>	<b>Bắt đầu</b>	<b>Kết thúc</b>	<b>Kết quả thực tế</b>	<b>Ghi chú</b>

Đối với một trưởng nhóm, cần phải biết cách lập kế hoạch cho quá trình hoạt động của cả nhóm. Chính những mục tiêu, nhiệm vụ, thời gian được ấn định trong bản kế hoạch sẽ định hướng cho mọi hoạt động của các thành viên trong nhóm. Mức độ thành công hay thất bại của nhóm phụ thuộc rất nhiều vào khả năng thực hiện đúng những điều đã vạch ra trong bản kế hoạch.

Trong bản kế hoạch tổng hợp của nhóm, có những nội dung tối quan trọng mà người trưởng nhóm cần đặc biệt quan tâm. Đó là:

- Xác định rõ mục tiêu của dự án/nhiệm vụ/công việc
- Phạm vi hoạt động / Các hoạt động dự kiến
- Kết quả mong muốn/Những sản phẩm chính cần phải bàn giao
- Nguồn lực (Ngân sách, nhân sự dự kiến, trang thiết bị cần thiết)
- Thời gian biểu ghi hạn chót phải bàn giao những sản phẩm chính

Trưởng nhóm cần phải thu thập tất cả những thông tin quan trọng nhất liên quan đến năm nội dung trên để lập nên một bản kế hoạch hoàn hảo.

### **3.2.2 Kỹ năng tổ chức công việc**

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

- **Xác định quy trình:** Quy trình là một chuỗi các hoạt động đều đặn hay liên tục được thực hiện theo một trình tự nhất định nhằm đạt được hiệu quả công việc. Hay nói một cách đơn giản, quy trình là trình tự các bước cần phải thực hiện lần lượt nhằm giải quyết công việc một cách hiệu quả. Ví dụ khi bạn muốn thưởng thức một quả táo, quy trình các bước cần phải làm là: rửa sạch táo, lấy dao gọt vỏ, bỏ quả, cắt bỏ túi chứa hạt, ăn từng miếng. Giữa các hoạt động này có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau và việc thực hiện cần phải tuân theo trình tự nhất định. Tất nhiên chúng ta có thể bỏ qua một bước nào đó, hoặc trộn lẫn giữa các bước với nhau, tuy nhiên lúc đó sẽ không còn ý nghĩa của việc thưởng thức trái táo nữa. Tương tự như vậy, đối với bất cứ mục tiêu nào của nhóm, người lãnh đạo nhóm phải biết xác định quy trình công việc để làm cơ sở tiến hành công việc và kiểm soát các hoạt động trong nhóm.

Ví dụ hãng xe A lập kế hoạch sản xuất một loại xe khách mới. Đây là một dự án lớn. Vì vậy để đạt được mục tiêu này, quy trình các bước quan trọng nhất cần phải làm là:

Yêu cầu về xe → Thiết kế xe → Chế tạo xe → Kiểm tra thử xe

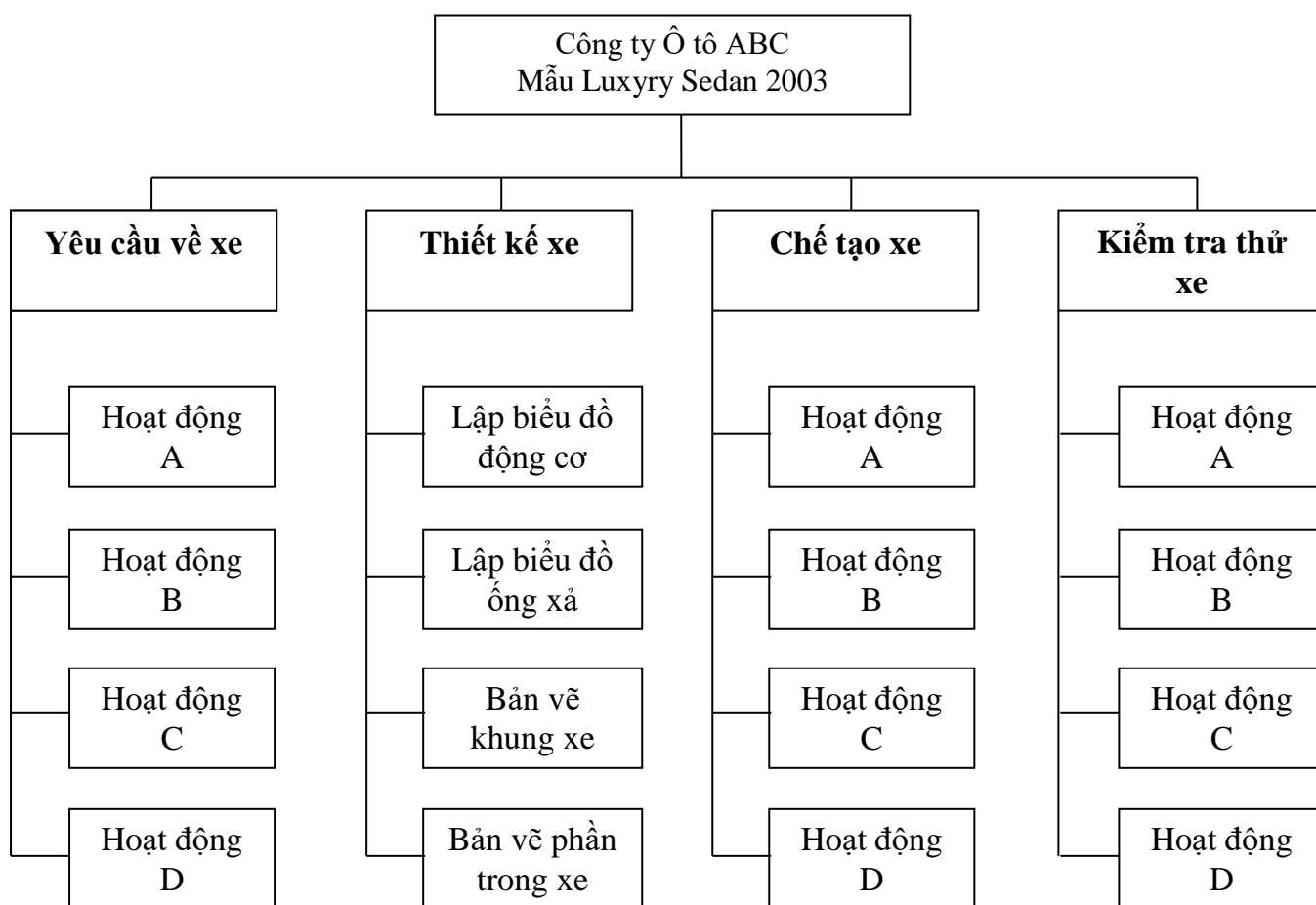
Ví dụ quy trình trong một dự án xây dựng một ngôi nhà:

Đổ móng → Xây tường → Lợp mái → Lắp cửa sổ → Hoàn thiện nội thất

- **Xác định khối lượng công việc và phân công lao động:**

Việc xác định khối lượng công việc phân công nhiệm vụ thông thường được tiến hành bởi người lãnh đạo nhóm, nhà quản lý hoặc chuyên gia nòng cốt – những người am hiểu tường tận về công việc và có khả năng giao phó công việc cho các nhóm viên. Chẳng hạn với một dự án lớn như trên sản xuất loại xe khách mới thì tương chừng công việc vô cùng khó khăn và phức tạp. Vấn đề này đã được đề cập đến trong phần 2.1-Xác định mục tiêu, phân công nhiệm vụ; tuy nhiên ở đây chúng ta cụ thể hóa cách thức xác định khối lượng công việc và phân công nhiệm vụ một cách chi tiết.

Với dự án sản xuất mẫu xe mới như trên, công việc tiếp tục được triển khai như sau:



## b) Kiểm tra, đánh giá

Kiểm tra là quá trình xem xét lại các hoạt động đang diễn ra, đối chiếu với mục tiêu, xác định những việc còn phải tiếp tục thực hiện để đạt được các mục tiêu. Kiểm tra nhằm biết được kế hoạch hành động đã đúng chưa, những việc đã thực hiện nếu chưa đạt yêu cầu thì cần phải xem xét, tính toán làm thế nào để đạt kế hoạch.

Đánh giá là so sánh kết quả với mục tiêu xem mức độ đạt được đến đâu để thấy được hiệu quả hoạt động của nhóm trong quá trình hoàn thành mục tiêu chung.

Đối với những mục tiêu ngắn hạn hay những công việc chỉ diễn ra trong khoảng thời gian rất ngắn thì việc kiểm tra, đánh giá có thể tiến hành ở giai đoạn kết thúc. Nhưng với những dự án dài hơi thì cần phải tiến hành kiểm tra, đánh giá thường xuyên, định kỳ trong cả quá trình thực hiện. Bởi vì nếu thực hiện một dự án quan trọng chiếm nhiều thời gian và công sức, nhưng chúng ta chỉ kiểm tra đánh giá khi dự án kết thúc sẽ dẫn đến những tổn thất về nguồn lực khi xuất hiện bất kì một sai lầm hay thiếu sót nào. Vì vậy biện pháp kiểm tra, đánh giá chất lượng công việc là cần thiết, nó đảm bảo rằng chúng ta đang đi đúng hướng. Để làm tốt công việc này, tốt nhất nên chia nhỏ mục tiêu thành nhiều giai đoạn có đánh dấu bằng những điểm mốc quan trọng. Cũng giống như chúng ta đi một quãng đường dài thì phải thường xuyên theo dõi các cột mốc trên đường để biết mình đang ở đâu và còn bao xa nữa mình sẽ đi đến đích. Cuộc đời của mỗi người cũng thường được đánh dấu bởi những bước ngoặt quan trọng như ngày sinh nhật, ngày tốt nghiệp phổ thông hay đại học, ngày cưới, ngày thành lập công ty riêng, ngày mua nhà mới,... Trong công cuộc chinh phục mục tiêu cũng vậy, mỗi người nên xác định những thời điểm quan trọng, đó là khi những mục tiêu nhỏ được hoàn tất. Chẳng hạn, bạn An mới chỉ bắt đầu học tiếng anh cơ bản trình độ B ở Trung tâm Ngoại ngữ, bạn đề ra cho mình một mục tiêu là sau hai năm nữa bạn sẽ đạt được 600 điểm Toefl. Bạn An sẽ khó đạt được mục tiêu hơn nếu cứ cắm cúi học suốt hai năm, sau đó đi thi với hi vọng đạt ngay 600 điểm. Bạn An nên đặt ra các mốc để mình từng bước vươn tới như : 6 tháng đầu bạn đi học lại chương trình tiếng anh cơ bản, 6 tháng tiếp theo bắt đầu ôn luyện chương trình để đạt mốc 400 điểm, 6 tháng nữa cố gắng vươn tới mốc 500 điểm và 6 tháng cuối cùng của kế hoạch là bạn sẽ “cán đích” 600 điểm. Sau mỗi chặng đường đi qua, bạn nhất thiết phải kiểm tra, đánh giá lại trình độ của bạn xem có “lỗ hổng kiến thức” nào thì “bù đắp” lại và tiếp tục hoàn thiện. Nếu thấy mình còn quá xa so với “điểm mốc” chứng tỏ bạn chưa có phương pháp học tập hiệu quả, như vậy bạn cần phải điều chỉnh kế hoạch và thay đổi phương pháp. Nếu bạn vượt qua “điểm mốc” một cách nhẹ nhàng, hãy tiếp tục phát huy phương pháp hiệu quả mà bạn đang sử dụng.



Việc kiểm tra, đánh giá hiệu quả công việc thông qua những điểm mốc quan trọng còn mang lại một ý nghĩa lớn lao về mặt tâm lý. Nó sẽ là động lực để chúng ta tiếp tục tiến lên phía trước hoặc chúng ta sẽ được khích lệ bởi ý nghĩ: “Minh đang tiến gần đến mục tiêu. Nếu cứ duy trì nhịp độ này mình sẽ hoàn thành tốt mục tiêu đã đề ra”. Có một sự liên hệ so sánh thú vị giữa người thực hiện tốt khâu kiểm tra, đánh giá chất lượng công việc với “bộ điều nhiệt” dùng để kiểm tra và điều hòa nhiệt độ trong nhà. Bộ điều nhiệt này có thể nhận biết nhiệt độ vượt ra khỏi phạm vi đã định trước. Nếu nhiệt độ quá cao, bộ điều nhiệt sẽ báo hiệu để hệ thống lạnh làm việc; nếu nhiệt độ quá thấp, hệ thống sưởi ấm sẽ khởi động. Bộ điều nhiệt liên tục kiểm tra nhiệt độ để có những tín hiệu phù hợp. Và một người muốn đạt được mục tiêu của mình đúng thời hạn với chất lượng cao thì cũng cần phải có “bộ cảm biến” để sử dụng trong việc kiểm tra, đánh giá các hoạt động. Nó sẽ giúp chúng ta có những phản ứng kịp thời, những điều chỉnh hợp lý để tránh được những rắc rối trong quá trình hành động.

### **3.2.3 Kỹ năng điều hành cuộc họp-thảo luận**

#### **a) Đánh giá chung về vấn đề họp - thảo luận**

Ai cũng đã từng tham gia vào những cuộc họp hay thảo luận nhóm ở các môi trường khác nhau như trong gia đình, ở khu phố, ở trường lớp, ở cơ quan với nhiều mục đích khác nhau. Có những người tham gia một cách bắt buộc, miễn cưỡng, có người tham gia một cách thờ ơ, hời hợt, có người tham gia cho vui,... Tương tự như vậy, cũng có nhiều cuộc họp-thảo luận diễn ra một cách nhạt nhẽo, hình thức, không rõ mục tiêu hoặc vô bổ. Do vậy hội họp nhiều khi gây lãng phí thời gian, tiền bạc của các cá nhân, của nhóm hay tổ chức trong xã hội. Tuy nhiên, nhìn vào mặt tích cực của việc họp - thảo luận thì rõ ràng ai cũng thu nhận được không ít lợi ích hay những hiệu quả nhất định mà họp-thảo luận mang lại. Đó là:

- Thỏa mãn nhu cầu của mỗi người được tham gia và đóng góp vào công việc chung.
- Thỏa mãn nhu cầu nắm bắt được những thông tin cần thiết mà cuộc họp đề cập đến, theo dõi tiến trình cuộc họp và quan sát sự tham gia đóng góp của người khác.

- Đẩy mạnh tính chủ động, tích cực; nâng cao tinh thần trách nhiệm của các thành viên.
- Tìm được lời giải đáp cho những thắc mắc, nghi vấn hoặc những ý kiến chưa rõ ràng. Bổ sung thêm nhiều ý kiến, quan điểm mới. Làm sáng tỏ vấn đề.
- Đưa ra những quyết định mang tính khách quan và đúng đắn hơn.
- Thôi thúc các thành viên tương tác với nhau nhiều hơn, tạo sự cởi mở, thẳng thắn, trung thực và tin tưởng lẫn nhau
- Giúp các thành viên dễ dàng và nhanh chóng tiếp thu ý kiến đồng thời thúc đẩy họ thay đổi thái độ và hành vi theo hướng tích cực.

Một cuộc họp-thảo luận được coi là thành công khi đáp ứng được 4 yếu tố sau:

- Đạt được mục tiêu: Những thông tin được truyền đạt thông suốt, mục tiêu được xác định rõ ràng, những quyết định mang tính khả thi, giao nhiệm vụ hợp lí và nhận được sự cam kết thực hiện, mâu thuẫn được giải quyết ổn thỏa,... Tránh lan man, ôm đồn, làng nhàng.
- Bầu không khí thoải mái, tích cực, cởi mở, dân chủ. Tránh không khí ngột ngạt, bức bối, gượng gạo, bóng bẩy, khách sáo, dè bịu.
- Sự thỏa mãn của nhóm viên: vì đã thu nhận được một cái gì đó như thông tin, kiến thức, sự chia sẻ, sự trao đổi, đóng góp.
- Đúng giờ: không nên bắt đầu muộn hoặc kéo dài thêm.

## **b) Tiến hành các bước trong cuộc họp-thảo luận**

### *- Bước 1: Chuẩn bị*

- + Xác định nội dung: mục đích cuộc họp-thảo luận, chuẩn bị dữ kiện và tư liệu
- + Xác định khung cảnh (địa điểm, vật dụng xung quanh): bố trí chỗ ngồi thuận lợi và trang bị những vật dụng cần thiết.
- + Thời gian: xác định chính xác giờ bắt đầu và giờ kết thúc

### *- Bước 2: Bắt đầu cuộc họp*

- + Giới thiệu và làm quen các thành viên
- + Tạo bầu không khí vui vẻ, thân thiện
- + Thống nhất mục đích cuộc họp và cách thức làm việc.

### *- Bước 3: Điều hành cuộc họp*

- + Lần lượt đưa ra từng chủ đề quan trọng để các thành viên cùng trao đổi, thảo luận
- + Người lãnh đạo nhóm phải biết cách đặt vấn đề, đưa ra nhiều câu hỏi, khích lệ sự tích cực đóng góp ý kiến, phân tích làm sáng tỏ vấn đề, tóm lược vấn đề, lấy biểu quyết hoặc ra quyết định cuối cùng cho từng vấn đề.
- + Sau khi ra quyết định cuối cùng, cần chắc chắn rằng tất cả các nhóm viên đã nắm rõ, nhất trí và cam kết chấp hành đúng như quyết định cuối cùng. Thông thường sau cuộc họp mọi người sẽ nắm rõ thông tin, biết những nhiệm vụ cần phải làm, được giao cho ai, thời gian hoàn thành, kết quả mong muốn.
- + Kết thúc cuộc họp: Đánh giá về kết quả cuộc họp, các vấn đề đã được giải quyết và vấn đề còn tồn đọng.

### c) Cách thức ra quyết định trong nhóm

Ra quyết định nhóm là một bước rất quan trọng có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc nhóm. Quyết định đúng đắn giúp cho nhóm ngày càng phát triển, ngược lại, chỉ cần một quyết định sai lầm có thể dẫn đến hậu quả nghiêm trọng cho cả nhóm. Thông thường người cuối cùng ra quyết định trong nhóm là trưởng nhóm. Tuy nhiên, trong xã hội hiện đại, có nhiều cách thức để ra quyết định nhóm. Có thể tổng hợp lại 4 cách thức ra quyết định như sau:

- ***Quyết định theo nguyên tắc đồng thuận***: quyết định đến từ sự nhất trí của đa số thành viên trong nhóm và những người khác chấp nhận trong khuôn khổ một cuộc họp hoặc thảo luận nhóm. Tất cả mọi người đều tham gia, được lắng nghe và có cơ hội đưa ra ý kiến, vì vậy cho dù có người không hoàn toàn nhất trí nhưng họ cũng chấp nhận để đạt đến sự đồng thuận của cả nhóm. Cách thức này sẽ tạo được sức mạnh tổng hợp của cả nhóm tuy nhiên cần có nhiều thời gian để tiến hành những cuộc họp – thảo luận mà mọi người đều được đóng góp ý kiến và đi đến sự nhất trí.

- ***Quyết định theo nguyên tắc đa số***: Khi có những quan điểm bất đồng hoặc trái chiều trong nhóm, cách thức đi đến quyết định nhóm tốt nhất là sử dụng nguyên tắc đa số thắng thiểu số. Thông qua hình thức bỏ phiếu hoặc lấy ý kiến trực tiếp để lựa chọn phương án nào có đa số chấp thuận. Cách thức này thường dẫn đến sự bất đồng hoặc đối lập công khai giữa hai nhóm: nhóm đa số (đồng thời cũng là nhóm thắng) và nhóm thiểu số (nhóm thua). Do vậy có thể xảy ra tình trạng nhóm thiểu số

có cảm giác yếu thế, thua cuộc, bị bỏ qua khiến họ không nhiệt tình hưởng ứng quyết định mới và không tích cực trong công việc chung của nhóm.

- ***Quyết định theo nguyên tắc thiểu số:*** Khi vấn đề được đưa ra, một số ít thành viên nổi bật nhất trong nhóm phát biểu ý kiến đồng thời đưa ra phương án lựa chọn và họ có xu hướng ấn định luôn phương án của mình.

- ***Quyết định theo nguyên tắc quyền lực:*** Quyền lực tập trung vào người lãnh đạo, do vậy anh ta sử dụng nó như một công cụ hữu hiệu để ra quyết định cho nhóm và yêu cầu mọi thành viên phải tuân thủ. Quá trình ra quyết định theo cách thức này có thể thông qua cuộc họp-thảo luận hoặc không, vì vậy nó tiết kiệm được nhiều thời gian của nhóm. Đối với những dự án/nhiệm vụ gấp rút và trong trường hợp người lãnh đạo có đầy đủ thông tin cần thiết thì quyết định theo cách này rất hiệu quả.

#### **d) Xử lý một số tình huống trong cuộc họp-thảo luận**

Trong các cuộc họp, luôn có khả năng xảy ra những tình huống đòi hỏi người chủ tọa (cũng chính là lãnh đạo nhóm) phải có những kỹ năng xử lý và kiểm soát sao cho cuộc họp-thảo luận diễn ra theo chiều hướng tích cực và đạt hiệu quả cao. Dưới đây là một số tình huống có thể xảy ra và biện pháp ứng phó:

***Thành viên đến muộn:*** Có thể nhắc nhở chung cho tất cả mọi người: “Từ buổi sau đề nghị mọi người đến đúng giờ kéo làm ảnh hưởng đến buổi họp và tiến độ chung của công việc”. Nếu tình trạng đến muộn của thành viên nào đó gây ảnh hưởng đến công việc thì cần gặp riêng để trao đổi và đưa ra giải pháp phù hợp.

***Thành viên phát biểu quá dài:*** Có thể họ có rất nhiều ý tưởng và việc diễn đạt mất nhiều thời gian, hoặc có người hay nói vòng vo, dài dòng, chủ tọa có thể ngắt lời họ khi họ vừa dừng một ý. Cách ngắt lời: “Như vậy theo tôi hiểu thì ý anh là...” hoặc “Như vậy anh đề cập đến 3 nội dung cơ bản là...” và tóm tắt nhanh những ý chính của người vừa nói. Hoặc có thể nói: “Xin cảm ơn ý kiến của anh A, tôi nghĩ chị B có thể chia sẻ quan điểm của mình, mời chị!”

***Xử lý những ý kiến trái chiều:*** Chủ tọa không nên áp đặt ý kiến của mình với riêng ai, cũng không nên phát biểu cảm nghĩ chủ quan trước những vấn đề đang gây tranh cãi. Lúc này, hãy ghi chép lại những quan điểm khác nhau và sẽ giải đáp ở cuộc

họp tiếp theo, sau khi đi tìm hiểu ý kiến của các chuyên gia hoặc cấp thẩm quyền cao hơn.

***Trả lời những câu hỏi khó, phức tạp:*** Cần làm rõ câu hỏi để bạn hiểu chính xác ý người hỏi muốn gì bằng cách xác nhận lại: “Câu hỏi của anh là...”, “Theo tôi hiểu thì anh muốn hỏi về...”. Chủ tọa cần đảm bảo câu trả lời rành rọt theo từng nội dung cụ thể và hướng thẳng vào trọng tâm vấn đề một cách ngắn gọn. Có thể bắt đầu từ vấn đề mà mình tự tin nhất và khéo léo bỏ qua những nội dung không quan trọng.

***Những người có thái độ chống đối hay câu hỏi thách đố:*** Điều cần nhất ở người chủ tọa là thái độ bình tĩnh, vừa phải. Lắng nghe họ nói và trả lời bằng giọng trung lập nhưng cương quyết. Có những câu hỏi hay vấn đề mà chủ tọa không chắc chắn hoặc không có câu trả lời ngay, lúc này nên ghi lại để xác nhận với họ rồi cho họ biết vấn đề của họ sẽ được giải đáp vào cuộc họp sau khi chủ tọa đã tìm kiếm câu trả lời từ cấp trên hoặc những người liên quan.

## CÂU CHUYỆN THỰC TẾ:

### ***Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp: Bẩm sinh hay rèn luyện?***

Trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển trong thế kỷ 21, có một nhận định rằng các tập đoàn của Mỹ đang thiếu hụt các nhà lãnh đạo tài năng. Sự lãnh đạo đang ngày càng trở nên quan trọng trong kỷ nguyên cạnh tranh mạnh mẽ, quá trình tái sử dụng được rút ngắn và toàn cầu hóa. Các công ty đang đối mặt với câu hỏi về cách thức đảm bảo nguồn cung cấp các nhà lãnh đạo với những kỹ năng cần thiết, khả năng và tầm nhìn chiến lược để đạt được thành công trong tương lai. Nhiều công ty tin rằng lãnh đạo có thể được phát triển trong một môi trường tiên phong và có hệ thống.

Trên cơ sở niềm tin này, các công ty như General Electric, Wells Fargo, Ford Motor, Johnson & Johnson, Team Bank of America đã tiêu tốn một lượng lớn tiền của và thời gian để phát triển các kỹ năng lãnh đạo cho phần lớn các nhân viên có nhiều hứa hẹn. General Electric đã nói đến việc học tập của công ty với Viện Phát triển Năng lực Lãnh đạo Crotonvill. Được thiết kế nhằm làm cho các học viên biết về các vấn đề của thế giới thực, như các chiến lược sản phẩm và dịch vụ toàn cầu, hợp tác chiến lược, hợp tác và hội nhập không biên giới, nhân sự và phát triển toàn cầu, Crotonvill đang chuẩn bị cho những người sẽ đảm nhiệm vai trò lãnh đạo. Hơn thế nữa, Ford Motor đã sử dụng Trung tâm Phát triển lãnh đạo của họ để tạo lập các kỹ năng lãnh đạo cho hàng ngàn nhân viên trong một bộ máy khổng lồ tự vận hành. Chương trình phát triển và huấn luyện công tác quản lý của Johnson & Johnson nhằm hướng đến việc đảm bảo ảnh hưởng trong tổ chức rộng lớn của các tài năng lãnh đạo sẵn có. Công ty này tiến hành công việc bằng cách hình thành nên ý thức về các nguyên tắc cốt lõi trong các nhà lãnh đạo tương lai. Team Bank of America áp dụng một phương pháp hoàn toàn khác trong đào tạo lãnh đạo theo cách khuyến khích nhân viên của họ làm việc tình nguyện sau giờ làm và vào cuối tuần. Bằng cách giữ vai trò lãnh đạo trong các hoạt động tình nguyện ngoại khóa, các nhân viên sẽ học được các kỹ năng quản lý và lãnh đạo mới giúp nâng cao một cách cơ bản năng lực nghề nghiệp của họ. (Nguồn: James L. Gibson, Tổ chức: hành vi, cơ cấu, quy trình, NXB Tổng hợp TP. HCM, 2009, tr. 418).

## CÂU HỎI TÌNH HUỐNG:

### ***Người mắc bệnh ngôi sao:***

Matthew muốn tuyển dụng những nhân viên tài năng để làm việc với một khách hàng béo bở mà chi nhánh của anh vừa kí được bản hợp đồng. Trong chi nhánh, có hai ứng viên hàng đầu cho vị trí Giám đốc nghệ thuật là Marcia và Warren. Trước đây, Marcia không làm việc trong lĩnh vực này nhưng lại rất có duyên với nghề. Cô ấy có kinh nghiệm về chuyên môn nghệ thuật, có vô số giải thưởng và rất thông minh. Vị thế của cô ấy có thể sẽ giúp cho dự án có thêm uy tín. Nhưng Matthew không có cảm giác dễ chịu lắm mỗi khi nghĩ đến việc phải làm việc cùng cô ấy. Trên sân khấu, cô ấy thật tuyệt, nhưng sau “sân khấu”, cô ấy đồng đánh và hay giận rồi. Matthew cũng không thích thường xuyên tiếp xúc hay làm việc với những người mà mình phải “dỗ dành”. Tiếp theo là Warren. Anh là người nhiệt tình, có trách nhiệm trong công việc, và đã có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực này. Tuy nhiên hiểu biết về nghệ thuật của anh không bằng Marcia, anh cũng chẳng có bất cứ giải thưởng hay phần thưởng nào nổi bật, hơn nữa cho đến nay anh cũng chưa được cất nhắc lên vị trí nào. Matthew nghĩ rằng có thể sẽ giao vị trí này cho Warren nhưng điều này sẽ làm Marcia khó chịu và có thể cô ấy sẽ không hợp tác như trước kia nữa. Cô ấy là một ngôi sao nổi tiếng. Nếu có cô ấy trong nhóm, công việc sẽ thuận lợi hơn.

Nếu bạn là Matthew, bạn sẽ làm gì?

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Blair Singer, *Xây dựng một nhóm kinh doanh thành công*, Bản dịch tiếng Việt của Thiên Kim, NXB Trẻ, 2011.
2. Bùi Anh Tuấn & Phạm Thúy Hương, *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB ĐH KTQD, 2011.
3. Đặng Đình Bôi, *Bài giảng Kỹ năng làm việc nhóm*, ĐH Nông-Lâm TP. HCM
4. Đoàn Thị Hồng Vân và Kim Ngọc Đạt, *Giao tiếp trong kinh doanh và cuộc sống*, NXB Tổng hợp TP. HCM, 2011.
5. John C. Maxwell, *17 nguyên tắc vàng khi làm việc nhóm*, Bản dịch của Đức Anh, NXB Lao động-Xã hội, 2012.
6. James L. Gibson, *Tổ chức-Hành vi-Cơ cấu-Quy trình*, Bản dịch tiếng Việt do Ths Phan Quốc Bảo chủ trì, NXB Tổng hợp TP. HCM.
7. James Surowiecki, *Trí tuệ đám đông*, bản dịch của Nguyễn Thị Yến, NXB Tri thức, 2012
8. Ken Blanchard, Alan Randolph, Peter Grazier, *Ê-kíp tiến lên nào*, Bản dịch của Lê Tuyên, NXB Trẻ, 2005.
9. Lại Thế Luyện, *Kỹ năng làm việc đồng đội*, NXB Tổng hợp TP. HCM.
10. Lương Văn Úc, *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB ĐHKQTĐ, 2011
11. Michael Maginn, *Thúc đẩy nhóm làm việc hiệu quả*, Bản dịch của Trần Phi Tuấn, NXB Tổng hợp TP. HCM, 2007.
12. Nguyễn Thu Hà, *Lãnh đạo nhóm*, Bản dịch tiếng việt của NXB Tri Thức, 2009.
13. Nguyễn Quốc Tuấn và Nguyễn Thị Loan, *Phát triển kỹ năng quản trị*, NXB Tài chính, 2009.
14. Nguyễn Văn Phương, *Bài giảng Kỹ năng làm việc nhóm*, Học viện CNBCVT 2.
15. Nguyễn Thị Oanh, *Làm việc theo nhóm*, NXB Trẻ, 2007
16. Rodd Wagner & Gale Muller, *Người thông minh không làm việc một mình*, Bản dịch tiếng việt của Phương Thảo-Song Thu, NXB Tổng hợp TP. HCM.
17. Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản lao động xã hội, 2012.



18. Tony Buzan, *Sức mạnh của trí tuệ xã hội*, NXB Tổng hợp TP. HCM, 2013.
19. Trần Thị Bích Nga, Phạm Ngọc Sáu và Nguyễn Thị Thu Hà, *Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả*, Bản dịch tiếng việt của NXB Tổng hợp TP. HCM, 2006.
20. Trần Thị Bích Nga & Phạm Ngọc Sáu, *Quản lý dự án lớn và nhỏ*, Bản dịch tiếng việt của NXB Tổng hợp TP. HCM, 2010.
21. Vũ Hoàng Ngân, Trương Thị Nam Thắng, *Xây dựng và phát triển nhóm làm việc*, Nhà xuất bản Phụ nữ, 2009.