

**HỌC VIỆN NÔNG NGHIỆP VIỆT NAM
KHOA SƯ PHẠM & NGOẠI NGỮ**

BÀI GIẢNG: LÀM VIỆC THEO NHÓM

Người biên soạn: ThS. Trần Thị Hà Nghĩa

Hà Nội 12/2018

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: KHÁI NIỆM NHÓM, LÀM VIỆC THEO NHÓM	3
1.1. Khái niệm nhóm và kỹ năng làm việc theo nhóm:.....	3
1.2. Vai trò của làm việc theo nhóm.....	6
1.2.1. Những thuận lợi của làm việc theo nhóm	7
1.2.1. Những khó khăn khi làm việc theo nhóm	7
1.3. Phân loại nhóm	8
1.4. Kích thích nhóm và nguyên tắc làm việc theo nhóm	9
1.5. Hình thành và phát triển nhóm	11
CHƯƠNG II: CÁC KỸ NĂNG LÀM VIỆC THEO NHÓM	14
2.1. Lập kế hoạch, triển khai các hoạt động của nhóm	14
2.1.1. Lập kế hoạch làm việc theo nhóm	14
2.1.2. Triển khai các hoạt động của nhóm	16
2.2. Giao tiếp và phối hợp trong nhóm.....	23
2.3. Hợp nhóm và giải quyết xung đột nhóm.....	35
2.3.1. Tổ chức hợp nhóm.....	35
2.3.2. Giải quyết xung đột nhóm	43
CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ VÀ ĐIỀU HÀNH NHÓM	54
3.1. Vai trò của trưởng nhóm (người lãnh đạo nhóm) và các thành viên trong nhóm.....	54
3.2. Các kỹ năng và công cụ cần thiết để điều hành và quản lý nhóm	58
3.2.1. Kỹ năng lập kế hoạch (đã trình bày ở phần triển khai hoạt động nhóm)	58
3.2.2. Kỹ năng tổ chức công việc	58
3.2.3. Kỹ năng điều hành cuộc họp, thảo luận (đã trình bày ở phần hợp nhóm)	60
3.2.4. Kỹ năng tăng cường động lực làm việc nhóm.....	65
3.3. Thảo luận và ra quyết định trong nhóm.....	70
3.4. Bí quyết để quản lý và điều hành nhóm tốt	74

CHƯƠNG 1: KHÁI NIỆM NHÓM, LÀM VIỆC THEO NHÓM VÀ HÌNH THÀNH NHÓM

1.1. Khái niệm nhóm và kỹ năng làm việc theo nhóm:

Trong thời đại ngày nay, sự hội nhập 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 như: tính chất công việc phức tạp và tinh vi, tốc độ thay đổi công nghệ nhanh chóng, sự cạnh tranh gay gắt và quyết liệt trong nhiều lĩnh vực... Vậy làm thế nào để mỗi con người, mỗi tổ chức có thể đương đầu với những thách thức, giải quyết những khó khăn để được thành công? Đây là một câu hỏi lớn cho mỗi cá nhân cũng như mỗi tổ chức. Giải pháp hiện nay là phải bắt tay với những người khác, tổ chức khác để cùng hành động, hay nói cách khác, tổ chức làm việc theo nhóm là con đường để hoàn thành công việc mà nhiều tổ chức, doanh nghiệp trên 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 tiềm năng hừng khởi cho người lao động.

Hiện nay, làm việc nhóm đã và đang trở thành một vấn đề của khoa học. Nhiều tổ chức, doanh nghiệp, quốc gia đã thực sự quan tâm và thúc đẩy việc đào tạo kỹ năng làm việc nhóm. Ví dụ ở Nhật Bản, học sinh đã sớm được định hướng và rèn luyện tinh thần hợp tác, tương hỗ với những người khác. Người Mỹ khẳng định rằng để có một cường quốc như Mỹ là vì mỗi công dân đều biết làm việc theo nhóm và hướng tới một mục tiêu chung. Tổng thống Mỹ F.D.Roosevelt (1882-1945) khẳng định: “Khi người ta hành động cùng nhau với tư cách là một nhóm họ có thể hoàn thành được những việc mà không một cá nhân riêng lẻ nào có thể thực hiện được”. Vì vậy, vấn đề làm việc theo nhóm không chỉ quan trọng đối với sự phát triển của từng cá nhân hay những nhóm khác nhau trong xã hội mà còn quan trọng đối với cả một quốc gia và cả thế giới. Đối với sinh viên, 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.

Một câu hỏi đặt ra là, liệu có nơi nào trên thế giới này mà cấu trúc nhóm trở nên vô nghĩa hay không? Câu trả lời là không và phải chăng nhóm chỉ đơn thuần là nhiều người tập hợp lại với nhau? Có một số định nghĩa khác nhau về nhóm như sau:

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

Khái niệm nhóm được nhiều người sử dụng là: Nhóm là tập hợp nhiều người có cùng mục tiêu, thường xuyên tương tác với nhau, mỗi thành viên có vai trò, nhiệm vụ rõ ràng và có quy tắc chung chi phối lẫn nhau.

Các dấu hiệu bản chất của nhóm là:

+ Nhóm có số thành viên rõ ràng, tức là một tập thể hai người hoặc nhiều hơn có thể nhận diện bằng tên hoặc loại người (nhóm làm việc tốt nhất là có từ 4 – 15 thành viên). Nếu nhóm quá ít thành viên sẽ không phát huy được hiệu quả làm việc của nhóm vì không có người đóng góp ý kiến hay thực hiện công việc. Nếu nhóm đông thành viên sẽ khó đạt được sự thống nhất cao...

+ Có thời gian làm việc chung nhau nhất định (thời gian tồn tại của nhóm có thể ngắn, dài tùy theo mục đích của tổ chức). Thời gian tồn tại của nhóm là một yếu tố quan trọng, có nhóm tồn tại suốt thời gian tồn tại của tổ chức, có nhóm chỉ tồn tại theo từng dự án, thậm chí có nhóm chỉ tồn tại được tính bằng phút (như nhóm làm bài tập, thực hiện các trò chơi trong các buổi tập huấn...)

+ Cùng thực hiện chung 1 nhiệm vụ, 1 kế hoạch để đạt mục tiêu của nhóm. Mục tiêu của nhóm là một trong những yếu tố quan trọng nhất của nhóm. Mục tiêu này phải rõ ràng, cụ thể, phải được các thành viên hiểu rõ và cùng cam kết thực hiện. Mục tiêu xuyên suốt quá trình hoạt động của nhóm, nhưng có thể điều chỉnh, thay đổi để phù hợp với môi trường mà nhóm tồn tại, tuy nhiên, mục tiêu của từng thành viên, mục tiêu của nhóm phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

+ Cùng hoạt động và tuân thủ theo quy định chung của cả nhóm. Các thành viên trong nhóm phải tương tác, liên hệ, giao tiếp thường xuyên với nhau để tạo động lực phát triển nhóm. Đồng thời nhóm cũng phải xây dựng được quy tắc nhóm để nhóm hoạt động hiệu quả. Từng thành viên trong nhóm phải được phân công nhiệm vụ, có vai trò và trách nhiệm rõ ràng phù hợp với năng lực của từng người và không chồng chéo. Quy tắc nhóm giúp cho một nhóm hoạt động chặt chẽ, tương tác nhóm càng nhiều, các thành viên trong nhóm càng hiểu nhau hơn, tin tưởng nhau hơn, gắn kết hơn và dễ đạt được sự đồng thuận hơn.

Làm việc theo nhóm là một nhóm người làm việc cùng nhau trên cơ sở có tinh thần hợp tác, biết phối hợp và phát huy các ưu điểm của các thành viên trong nhóm để cùng nhau đạt đến kết quả tốt nhất cho mục đích mà nhóm đặt ra.

Thành công của một nhóm phụ thuộc vào sự tương tác và sự đóng góp của các thành viên. Ví dụ, 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 người khác để triển khai công việc một cách nghiêm túc. Trên thực tế, có những người không hề thích thú với việc bắt tay hợp tác với người khác, không biết cách tạo ra mối quan hệ tốt đẹp, thậm chí thường gặp phải những rắc rối, xung đột với các thành viên khác trong nhóm, một trong các lý do là họ chưa có kỹ năng làm việc nhóm.

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:

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 sự 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.

Tóm lại, kỹ năng làm việc nhóm bao gồm tổ hợp các kỹ năng cần thiết như phối hợp làm việc, tương tác cá nhân, giải quyết vấn đề, giao tiếp nhằm giải quyết một nhiệm vụ chung của một nhóm người, bổ sung lẫn nhau cùng hướng tới mục tiêu tốt hơn so với một người làm việc độc lập.

1.2. Vai trò của làm việc theo nhóm

Làm việc theo nhóm là xu hướng chung của các tổ chức, doanh nghiệp, công ty trên thế giới, và làm việc theo nhóm có một số vai trò sau đây:

- Làm tăng hiệu quả của tổ chức: Khi các đồng nghiệp làm việc tốt với nhau trong các nhóm khác nhau, sẽ giúp cải thiện, tăng năng suất và cả tinh thần cho chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

- Làm giảm áp lực làm việc một mình, trách nhiệm được chia sẻ và tiết kiệm thời gian, giúp bạn có cảm giác thoải mái hơn và với sự hỗ trợ của các thành viên khác trong nhóm mỗi thành viên trở nên tự tin hơn và đem lại kết quả làm việc tốt hơn và với tốc độ nhanh hơn.

- Làm việc theo nhóm giúp phát huy sức mạnh và khả năng của từng thành viên, phát huy tốt nhất tiềm năng của từng thành viên, hạn chế khiếm khuyết để hoàn thành công việc tốt hơn và tạo ra sức mạnh tổng hợp của cả tập thể.

- Giúp phát triển bản thân tốt hơn thông qua các hoạt động hỗ trợ và học hỏi lẫn nhau trong quá trình làm việc nhóm. Bởi khi làm việc theo nhóm luôn có sự cạnh tranh lành mạnh giữa các thành viên vì ai cũng muốn làm tốt hơn thành viên khác trong nhóm và như vậy các cá nhân sẽ tự học được nhiều hơn và đóng góp cho tổ chức cũng nhiều hơn.

- Làm cải thiện và gia tăng mức độ liên kết giữa các thành viên trong nhóm, tăng cơ hội giúp đỡ, hỗ trợ nhau và giảm nguy cơ xung đột không cần thiết giữa các thành viên.

Bên cạnh đó làm việc theo nhóm có một số thuận lợi và khó khăn nhất định cần lưu ý khi tham gia làm việc nhóm:

- Những thuận lợi của làm việc theo nhóm

+ Các thành viên có cơ hội chia sẻ, học hỏi nhau từ đó thu được nhiều kinh nghiệm làm việc, kinh nghiệm sống và kinh nghiệm xã hội phong phú.

+ Nhóm là nơi các thành viên hợp sức, hỗ trợ lẫn nhau để giải quyết các vấn đề khó khăn của từng cá nhân, giúp từng cá nhân phát triển đồng thời hoàn thành tốt các nhiệm vụ chung của nhóm.

+ Thái độ, cảm xúc, hành vi của cá nhân có thể thay đổi theo chiều hướng tốt trong bối cảnh nhóm do kết quả của sự tương tác xã hội, đảm nhận vai trò do nhóm phân công, quá trình củng cố, phản hồi trong nhóm. Đôi khi hành vi của nhóm viên còn thay đổi do áp lực của nhóm hay phản ứng “bất chước” do hành vi của thành viên nhóm có vai trò tác động, kích thích thành viên khác. Ví dụ phát biểu trước đám đông không còn run, học được cách quản lý thời gian...

+ Sau khi tham gia hoạt động chung, từng thành viên cảm thấy họ tự “lớn lên” ở nhiều mặt: kinh nghiệm, kiến thức, hay kỹ năng.

+ Trong một nhóm mỗi thành viên là một người giúp đỡ tiềm năng. Mỗi người là một nhân tài, nếu môi trường hoạt động của nhóm thích hợp với từng cá nhân, sẽ tạo động lực tốt cho từng cá nhân hoạt động, suy nghĩ và làm việc, phát huy tối đa tiềm năng sẵn có.

- Những khó khăn khi làm việc theo nhóm

+ Nhóm cần có sự tổ chức chặt chẽ như: đóng quỹ, xây dựng nội quy, mua sắm, bảo quản và sử dụng trang thiết bị chung, thời gian làm việc chung... Nên một số cá nhân sẽ cảm thấy bị ràng buộc hoặc bất tiện trong một số hoàn cảnh.

+ Đôi khi cá nhân phải hi sinh những lợi ích, ham muốn và sở thích riêng vì nhóm. Trong khi thảo luận, phân chia công việc sẽ có một số cá nhân phải hi sinh một phần lợi ích kinh tế, xã hội hay ham muốn riêng để thực hiện các mục tiêu chung của nhóm.

+ Một số cá nhân sẽ miễn cưỡng chấp nhận ý kiến nhóm, khi nhóm có sự phân chia bè phái tiêu cực. Trong thực tế, những nhóm quản lý không tốt, sẽ hình thành các bè phái trong nhóm, nhất là các nhóm làm việc lên quan đến kinh tế, tiền bạc hay chức vụ... Khi biểu quyết, ý kiến được chấp nhận cho cả nhóm là ý kiến của nhóm nhỏ nào đó có đông thành viên hơn trong bè phái. Nên

mặc dù quyết định đưa ra gọi là quyết định nhóm, nhưng thực chất đó là quyết định của một số đông người trong nhóm mà thôi.

+ Các vấn đề riêng tư cá nhân thường dễ bị tiết lộ trong nhóm, gây nên những chuyện không hay trong quan hệ, xử sự lẫn nhau trong nhóm. Do hiểu thông tin lẫn nhau không rõ, mất cân đối, nên một số thành viên thường tiết lộ một số thông tin cá nhân không cần thiết cho các nhóm viên, nhưng không ngờ nhóm viên này lại dùng những thông tin trên dựa vào mục đích không lành mạnh.

+ Một số cá nhân sẽ thiệt thòi khi họ “quá hiền” hay khi nhóm trưởng không có sự quan tâm hết các thành viên hoặc khi cả nhóm quá đông thành viên. Trong thực tế, có cả những cá nhân tính dễ dàng chấp nhận... thường không dám đưa ra ý kiến riêng.

1.3. Phân loại nhóm

Có nhiều cách để phân loại nhóm khác nhau, cách phổ biến là chia nhóm thành nhóm chính thức và nhóm không chính thức.

- Nhóm chính thức là nhóm được hình thành trên nhu cầu của tổ chức, trên cơ sở quyết định của các cấp lãnh đạo nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức, hoạt động và tồn tại trong thời gian dài. Ví dụ nhóm xây dựng chương trình đào tạo, nhóm nhà khoa học nghiên cứu về giống lúa mới...

- Nhóm không chính thức là được hình thành một cách tự nhiên dựa trên mối tương đồng của các cá nhân nhằm thỏa mãn nhu cầu xã hội của họ. Đôi khi, nhóm không chính thức cũng có thể được hình thành trên nhu cầu tổ chức, có quyết định, thực hiện mục tiêu của tổ chức, hoạt động và tồn tại trong thời gian ngắn. Ví dụ nhóm cùng làm bài tập, nhóm cùng sở thích, nhóm ở cùng phòng...

Trong một tổ chức, giữa các nhóm chính thức cũng có thể xuất hiện những nhóm không chính thức. Ví dụ trong cơ quan, các nhân viên phòng ban có thể tự hình thành nên nhóm không chính thức để cùng trao đổi, trò chuyện, cùng đi ăn trưa... Như vậy, các nhóm có thể tồn tại chồng chéo lên nhau, mỗi cá nhân cùng lúc có thể chịu ảnh hưởng của nhiều nhóm khác nhau. 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.

1.4. Kích thước nhóm và nguyên tắc làm việc theo nhóm

Chúng ta hiểu sức mạnh tổng hợp của nhóm có thể tạo nên sức mạnh 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 tiếp xúc “mặt đối mặt”. Các nhóm lớn (trên 10 người) chỉ có thể thành công nếu nhiệm vụ đơn giản, họ dễ thất bại nếu công việc đòi hỏi sự phức tạp và nhiều kỹ năng cụ thể. Lý do là nhóm càng đông tính liên kết các dễ bị suy yếu, dễ gây chia rẽ, bè phái và tạo các nhóm nhỏ...

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

- Các nhóm vui chơi, giải trí có thể từ 10 -20 người hoặc hơn nữa, trong công việc nên hạn chế các nhóm như vậy.

- Các nhóm thảo luận 5 – 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, có 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 2 – 4 người để dễ đạt sự đồng cảm và nhất trí cao. Nhóm này thường được áp dụng trong những công việc cực kỳ 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.

- 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.

Nguyên tắc làm việc theo nhóm là những bản nội quy, quy định, quy tắc hay chuẩn mực nhất định mà mỗi thành viên trong nhóm phải tuân thủ để hoạt động của nhóm được hiệu quả. 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 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 dễ nhìn thấy và thường xuyên nhất. Vì vậy, nó được viết 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. Thông thường, một nhóm hiệu quả sẽ dành thời gian trong buổi họp đầu tiên để xây dựng 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 trong 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 bàn bạc và nhóm thống nhất được một số nguyên tắc sau:

- Tất cả các cuộc họp đều có sự tham gia của tất cả các thành viên nhóm
- Cuộc họp sẽ bắt đầu và kết thúc đúng giờ. Các thành viên đều phải có trách nhiệm nhắc nhở những thành viên khác không đến muộn
- Tắt điện thoại di động trong giờ họp
- Ý kiến đóng góp phải mang tính xây dựng
- Ý kiến trái chiều sẽ được xem xét và bàn bạc cẩn thận
- Mọi người đều có nhiệm vụ của mình và phải hoàn thành nhiệm vụ đó
- Khuyến khích thái độ hòa đồng, vui vẻ, thiện chí
- Thiếu số phục tùng đa số

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 – đó chính là những nguyên tắc ngầm, những nguyên tắc này có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực. Ví dụ nguyên tắc ngầm tích cực như: các thành viên nhóm luôn cố gắng đạt mục tiêu chung, tất cả các thành viên đều sẵn sàng tương trợ cho nhau, trách nhiệm và quyền lợi đều rất công bằng, phân minh..., nguyên tắc ngầm tiêu cực như: nhóm không bao giờ họp đúng giờ, có thể vắng mặt trong các cuộc họp hoặc các buổi gặp gỡ... 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 xem xét một cách thận trọng để phát triển những 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.

Nguyên tắc nhóm là một nhân tố tác động đến quá trình làm việc của cá nhân và sự thành công của nhóm, có tác dụng nhắc nhở nhóm lập lại trật tự khi

có thành viên đi chệch hướng hay có hành vi không phù hợp. Chúng có tác động rất lớn đến hành vi của những thành viên trong nhóm. Chẳng hạn, anh A vốn 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, tham gia các hoạt động văn thể mỹ ngoài trời khác của nhóm... dần dần anh A trở nên mạnh dạn hơn, tự tin hơn và xóa bỏ ngăn cách với 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.

1.5. Hình thành và phát triển nhóm

Sự hình thành nhóm thường bắt nguồn từ mục tiêu của nhóm, nhưng nhóm có phát triển được hay không còn phụ thuộc vào những hoạt động của các thành viên trong nhóm. Bất kỳ một cá nhân nào muốn phát triển cũng phải trải qua một quá trình tìm hiểu, học hỏi, điều chỉnh và dần hoàn thiện bản thân. Nhóm cũng vậy, 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 và 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 trong nhóm vẫn lỏng lẻo và chưa ăn nhập với nhau. Giai đoạn này các thành viên cần có thời gian để tìm hiểu và thăm dò nhau, nên vai trò của trưởng nhóm giai đoạn này là thúc đẩy các thành viên cởi mở, giao tiếp với nhau, sau đó cùng phối hợp xây dựng định hướng hoạt động của nhóm hoặc mục tiêu hoạt động của nhóm. Nhóm trưởng và các thành viên tìm hiểu các thành viên khác về tính tình, khả năng làm việc, sự tự tin, trách nhiệm và những suy nghĩ đóng góp cho nhóm... Sau đó nhóm quyết tâm xây dựng hoặc hiểu rõ mục tiêu mà nhóm phải hoàn thành. Các mục tiêu được xây dựng bởi nhóm thường được đánh giá bằng các tiêu chí cụ thể, đo được, được đồng thuận, khả thi và có thời hạn xác định (SMART). Nếu nhóm không xây dựng được mục tiêu hoặc các thành viên không hiểu rõ mục tiêu của nhóm thì nhóm không thể hoàn thành công việc hoặc sớm tan rã.

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 này nhóm mới hình thành nên các thành viên dễ xung đột nhau về cách làm việc, công việc phân công và chia sẻ trách nhiệm, có một số thành viên tỏ ra nổi trội... Truyền thông, giao tiếp trong nhóm chưa suôn sẻ, người muốn thống trị, lôi kéo, người thì thờ ơ, dễ phát sinh bè phái... Trưởng nhóm lúc này phải là người cứng rắn, gương mẫu, gần gũi các thành viên, tránh để xảy ra căng thẳng hay bất mãn, tổ chức tốt công việc và làm cho công việc bắt đầu có hiệu quả. Làm sao cho các thành viên nhóm hiểu nhau nhiều nhất, hiểu công việc, tránh các thành viên cạnh tranh nhau trở thành đối thủ, tăng cường giao tiếp trong nhóm, chuyển các công việc do thành tích cá nhân sang thành tích chung của nhóm.

Giai đoạn ổn định (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 này, mọi người cần phải hiểu và nắm rõ những quy định, quy chế, nguyên tắc làm việc để từ đó có những ứng xử và hành động phù hợp với chuẩn mực chung của nhóm. Trưởng nhóm tạo điều kiện để các thành viên hỗ trợ nhau, bảo đảm các kênh thông tin trong nhóm thông suốt, xây dựng được cơ chế phản hồi tích cực. Các cá nhân hiểu nhau sâu hơn, cá nhân xuất sắc sẽ tìm cách vươn lên để khẳng định mình trong nhóm bằng những kinh nghiệm, khả năng với mục đích đóng góp cho sự phát triển chung của nhóm. Cá nhân yếu sẽ tự rút lui trong các cuộc tranh chấp khẳng định vị thế, họ tự tìm cho mình hướng đi mới, lĩnh vực mới trong nhóm. Ở giai đoạn này, đôi khi nhóm phải thay đổi các phương pháp để đạt mục tiêu cho phù hợp với tình hình mới, vì có nhiều thành viên thể hiện những khả năng mới và cách làm hay giúp cả nhóm dễ đạt được mục tiêu hơn những phương pháp trước đây. Giai đoạn này hoạt động nhóm dần đi vào sự ổn định, bắt đầu có sự cởi mở, chia sẻ, tin tưởng, hợp tác giữa các thành viên. Đây là mốc khởi đầu cho sự liên kết nhóm, các thành viên tìm thấy sự an toàn.

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 gần gũi, 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. Tuy nhiên, không phải là đã loại bỏ hết xung đột, vì xung đột lúc nào cũng thường trực tác động đến nhóm ở bất cứ giai đoạn nào. Các thành viên phải tự hoàn thiện mình trong nhóm, thích ứng với thay đổi, chấp nhận sự khác biệt, hướng tới mục tiêu chung và tham gia vào việc quản lý chung. Giai đoạn này các thành viên trong nhóm học hỏi được nhiều kinh nghiệm mới từ thực tiễn công việc hay kinh nghiệm từ các thành viên khác.

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 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. Ở giai đoạn này, người lãnh đạo nhóm cần quan tâm đến việc duy trì những cố gắng thay đổi của nhóm viên, giúp họ tự tin vào những tiến bộ của mình. Để mỗi thành viên có thể phát huy tốt những gì họ học hỏi được từ hoạt động nhóm, khi nhóm bắt đầu bước vào giai đoạn kết thúc người lãnh đạo nhóm cần chú ý giảm sự thu hút lệ thuộc lẫn nhau trong nhóm, tăng cường chức năng tự lực của mỗi cá nhân thành viên, giúp họ lên kế hoạch cho 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 một lúc trải qua nhiều giai đoạn đan xen nhau... Bởi vì trong cuộc sống mọi thứ đều không ngừng thay đổi và phát triển, nguy cơ luôn tiềm ẩn, những xung đột có thể xảy ra bất cứ lúc nào. 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.

CHƯƠNG II: CÁC KỸ NĂNG LÀM VIỆC THEO NHÓM

2.1. Lập kế hoạch, triển khai các hoạt động của nhóm

2.1.1. Lập kế hoạch làm việc theo nhóm

Việc xác định mục tiêu được coi là bước đi đầu tiên, đặt nền móng vững chắc cho kế hoạch làm việc theo nhóm được thành công. Cho dù là một cá nhân, một nhóm hay một tổ chức, nếu không biết cách xác định mục tiêu thì sẽ chẳng khác nào một người đi lạc trong rừng, dò dẫm, vô định, vô phương hướng và có thể rơi vào bất cứ tình huống tồi tệ nào. Nếu không xác định một hướng đi chung, mỗi thành viên trong nhóm sẽ đi theo hướng riêng của mình và nhóm sẽ chẳng có ý nghĩa gì, tan rã là điều tất yếu. Đối với một nhóm thực thụ lý 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 thành viên càng tạo được động lực mạnh mẽ cho nhóm, khiến nhóm liên kết chặt chẽ, phối hợp ăn ý để đưa nhóm nhanh đến đích. Ngược lại, mục tiêu mơ hồ, không phù hợp, thiếu thực tế khiến nhóm hoạt động rời rạc, chán nản, bấp bênh, khó khả thi... Vì vậy, việc xác định mục tiêu đúng đắn mang lại ý nghĩa thiết thực cho hoạt động của một nhóm. Bốn ý nghĩa cơ bản đó là:

- Giúp các thành viên thấy 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 và 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. Việc xác định và thiết lập được mục tiêu theo SMART mang đến cấu trúc và khả năng theo dõi để đạt mục tiêu. Với danh sách SMART chúng ta có thể đánh giá mục tiêu, tạo

ra tính minh bạch, lý do tồn tại của mục tiêu và cách thực hiện phù hợp đạt mục tiêu...

- Specific: cụ thể, rõ ràng, dễ hiểu
- Measurable: đo đếm được
- Attainable: có thể đạt được
- Realistic: thực tế, không viển vông
- Timely: có thời hạn

Specific: làm cho mục tiêu có tính định lượng, tập trung và định nghĩa rõ ràng. (make the goal quantifiable, focused, and well defined). Có thể nói khi mục tiêu càng mô tả chính xác, càng cụ thể, cơ hội bạn nhận được sẽ chính xác hơn.

VD: “Tôi muốn trở thành triệu phú” không cụ thể bằng mục tiêu “Tôi muốn kiếm được 100 triệu/ 1 tháng bằng việc bán hàng online các sản phẩm nông nghiệp sạch, nông nghiệp hữu cơ”.

Measurable: làm cho mục tiêu trở nên cụ thể, có một tập hợp các tiêu chí, tiêu chuẩn để đo lường sự thành công của mục tiêu đó. (Make the goal concrete. Have a set criteria for measuring the success of that goal). Có nghĩa là chia nhỏ mục tiêu thành các yếu tố nhỏ hơn có thể đo lường được bằng những bằng chứng cụ thể, giúp tinh chỉnh chính xác những gì chúng ta muốn đạt tới và làm cho mục tiêu rõ ràng hơn và dễ tiếp cận hơn.

Attainable: Đảm bảo chắc chắn mục tiêu đó có thể đạt được. Nhận thức và hiểu được những áp lực và yêu cầu về những nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu đó. (make sure the goal can be reached. Be aware of the constraints and resources required). Mục tiêu có thể đạt được không? Chúng ta suy xét, điều tra liệu mục tiêu thực sự đạt được bằng việc cân nhắc nguồn lực, áp lực, thời gian, các chi phí khác.

Realistic: Đảm bảo có đủ vật lực, nhân lực và khả năng cần thiết để thực hiện đạt mục tiêu. (Make sure you have the resources, manpower, and capabilities to attain the goal).

Timely: Đặt mục tiêu trong khung thời gian xác định. (Make the goal grounded in a time frame). Việc đặt thời hạn cho việc thực hiện mục tiêu sẽ thúc đẩy bản thân và mọi người thực hiện hành động kịp thời hạn.

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 cả lợi ích riêng. Nhiều người thường chỉ quen làm việc để đạt mục tiêu cá nhân như lương, thưởng, thăng tiến địa vị, phát triển các mối quan hệ... sẽ gặp rất nhiều khó khăn khi làm việc nhóm. Do vậy, mỗi cá nhân nên tìm kiếm lý do để đồng nhất mục tiêu của bản thân với mục tiêu của nhóm.

2.1.2. Triển khai các hoạt động của nhóm

2.1.2.1. Triển khai và phân công công việc trong nhóm

Để triển khai các hoạt động của nhóm nhằm hoàn thành một khối lượng lớn công việc hay thực hiện đạt mục tiêu của nhóm, trưởng nhóm cần phải biết cách 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 cho dù là 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 trưởng nhóm 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 rằng nhiệm vụ được giao phó cho thành viên phù hợp và có 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 được 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 sự phân chia ranh giới, bởi khi người ta khi không phân định được ranh giới, họ không biết mình đang ở đâu và cần phải đi đến đâu. Mọi thành viên trong nhóm cần được hướng dẫn rõ ràng và phân chia chính xác về công việc để họ có thể định hướng cho hành động và nâng cao tinh thần trách nhiệm cá nhân.

Để có thể xây dựng được bảng phân công công việc cho từng thành viên trong nhóm, trước hết trưởng nhóm (hoặc thành viên nhóm) cần có kỹ năng lập kế hoạch để triển khai công việc và thực hiện mục tiêu của nhóm.

Kỹ năng lập kế hoạch

Bạn có những ý tưởng tuyệt vời, những mục tiêu lớn lao, những lời khuyên xác đáng, những phân tích căn bản đã nằm trong đầu bạn, bạn đang rất sẵn sàng, bạn đang rất tự tin...nhưng trước hết bạn phải làm một công việc hết sức quan trọng đó là viết ra một bản kế hoạch rõ ràng và mạch lạc. Khi bạn viết ra một bản kế hoạch, điều này sẽ giúp bạn có cái nhìn sâu sát hơn vào công việc, đánh giá chính xác hơn mục tiêu đang nhắm tới và vạch ra con đường đi đúng đắn nhất cho công việc của bạn. Khả năng làm chủ kỹ năng lập kế hoạch và hoàn thành công việc theo kế hoạch cho phép bạn đạt được nhiều thứ hơn người khác. Một kế hoạch tốt đặt nền móng tốt cho bất kỳ một công việc hay một dự án nào cho tương lai.

Các yếu tố cần thiết để lập kế hoạch, có người thích thú với việc lập kế hoạch tổng thể, dài hạn, có người lại hài lòng với những kế hoạch nhỏ diễn ra hàng ngày, hàng tuần. Để lập kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn, bạn hãy nên lập kế hoạch cho từng ngày, từng tuần, từng tháng, năm... Kế hoạch tháng hay năm là những kế hoạch dài hạn bạn càng lập sớm càng tốt, tất nhiên phải thường xuyên cập nhật 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. Bạn 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 bạn hãy sử dụng công cụ 5W và 2H để hoạch định những công việc hiện tại và cả tương lai của bạn.

- Why (Tại sao?) tại sao cần làm việc này? Làm điều này sẽ mang lại gì cho bạn? Vì sao bạn lại làm cái này mà không phải cái khác? Từ đó nhóm quyết định có nên làm hay không. 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? Bạn đang có những gì trong tay? Bạn sẽ cần những gì để thực hiện việc này? Bạn sẽ cần làm những gì? Việc tiếp theo sẽ là gì? Từ đó giúp bạn hoạch định được các bước cần thực hiện công việc của bạn. Chúng ta phải xem xét, cân nhắc, lựa chọn cách thức thực hiện hiệu quả nhất để đạt mục tiêu đã đề ra.

- Who (Ai?) ai sẽ là người thực hiện những công việc này? Ai chịu trách nhiệm? Có ai khác liên quan đến những công việc này không? Mình có thể tìm nguồn hỗ trợ từ người khác không? Bạn làm một mình hay ai sẽ làm cùng bạn? Những người làm cùng bạn có phù hợp không? Họ sẽ đảm nhiệm vai trò gì? Việc xác định nguồn nhân sự rất quan trọng trong việc thực hiện kế hoạch.

- 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? Thời điểm nào để bắt đầu cho từng công việc mà bạn đã hoạch định ra? Những thông tin này sẽ giúp bạn kiểm soát thời gian, tiến độ cho công việc.

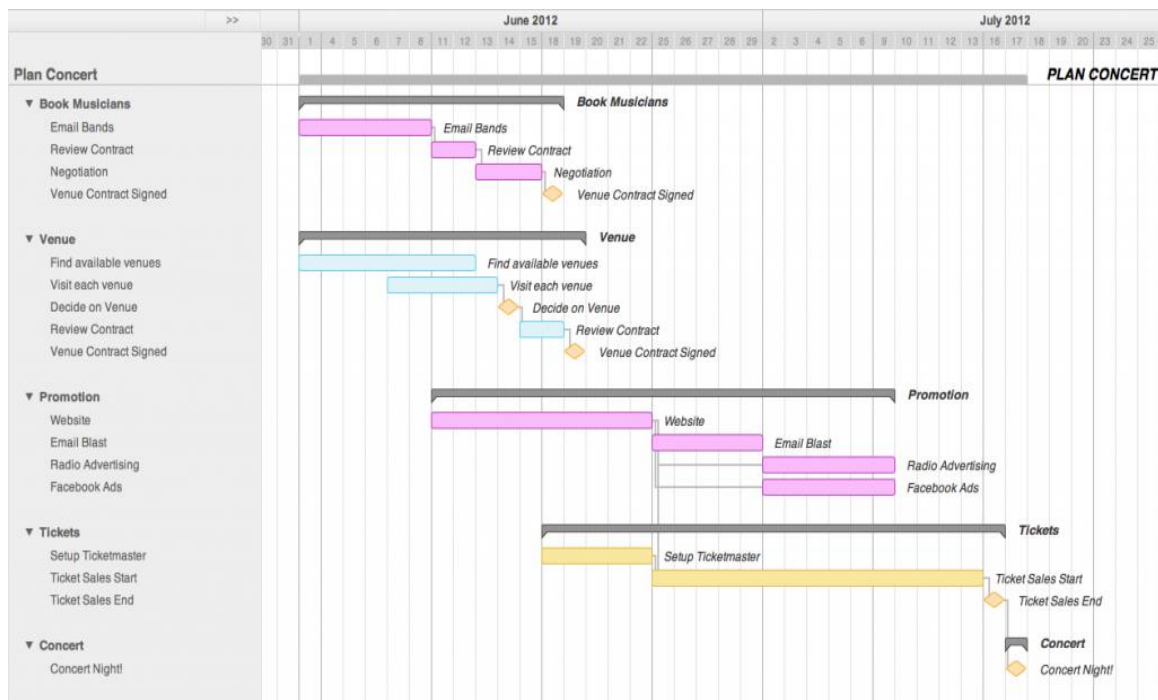
- Where (Ở đâu?) công việc được thực hiện ở đâu? Không gian làm việc thế nào? Yếu tố này sẽ giúp bạn xác định được môi trường làm việc phù hợp cho kế hoạch của bạn để đạt được năng suất tốt nhất.

- How (Bằng cách nào? Như thế nào?): Công việc này sẽ được thực hiện như thế nào? Có những cách thức hay phương pháp nào để thực hiện công việc? Phương pháp nào sẽ đem lại kết quả tốt nhất? Điều này sẽ giúp bạn hoạch định ra được một kế hoạch cụ thể cho công việc mà bạn muốn làm.

- How much (Bao nhiêu tiền): Bạn cần xác định tài nguyên, chi phí (số vốn sẽ bỏ ra) để thực hiện công việc này. Những tài nguyên nào sẽ được sử dụng trong kế hoạch công việc. Đây là câu hỏi để xác định khả năng thực hiện công việc như thế nào.

Để giám sát mục tiêu ta có thể sử dụng Gantt Chart như ví dụ dưới đây:

Giám sát mục tiêu theo Gantt Chart



Mô hình bản kế hoạch

Một bản kế hoạch thường được kẻ bảng, chia cột để đảm bảo sự rõ ràng, súc tích, dễ hiểu, dễ theo dõi. Chúng ta có thể thực hiện việc lập kế hoạch theo những mô tả như sau: Viết ngày, tuần, tháng theo hàng ngang ngay trên đầu trang giấy. Nếu là kế hoạch kéo dài 12 tháng, hãy viết kế hoạch theo từng tháng một bắt đầu từ thời điểm lập kế hoạch. Dọc theo cột bên trái, hãy liệt kê tất cả những công việc cần phải thực hiện theo trình tự hợp lý (theo thời gian, theo mức độ ưu tiên) và cần phải cân nhắc, 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. Chúng ta có thể dùng mô hình đơn giản hơn cho kế hoạch một năm, 12 tháng. Chúng ta 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 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, chúng ta 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 những kế hoạch ngày hay tuần, chúng ta cũng có thể thực hiện theo cách trên. Hoặc đơn giản hơn, chúng ta 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. Do đó, khi chúng ta có ý tưởng về tất cả các công việc trong ngày chúng ta hãy sắp xếp theo thứ tự quan trọng nhất, bắt đầu từ công việc số 1 rồi đến 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 chúng ta sẽ hơi tiếc một chút khi không làm hết được mọi việc như kế hoạch đề ra, nhưng chúng ta vẫn cảm thấy hài lòng khi nhiệm vụ cốt lõi của mình đạt kết quả khả quan.

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

KẾ HOẠCH THÁNG 3/2018									
Mục tiêu	Why	What (cần làm những việc gì)	Who		When (Thời gian)		Where (Nơi thực hiện)	How (Thực hiện như thế nào)	How much (Chi phí)
			Người thực hiện	Người hỗ trợ	Mức độ ưu tiên	Thời hạn			
Thiết kế 1 video giới thiệu về những cảnh đẹp của Học viện Nông nghiệp Việt Nam trước 15/3/2018	Thể hiện tình yêu và sự gắn bó của nhóm với HV, Muốn quảng bá hình ảnh đẹp của HV cho các bạn bè khác trong và ngoài HV, Hình thành kĩ năng sử dụng các phần mềm về ảnh, thiết kế video	Phác thảo các công việc cần làm để thảo luận, thống nhất trong nhóm	Trưởng nhóm	Mr A, Ms B	P1	1-3/3/2018	Phòng làm việc của nhóm	Tham khảo các bước tiến hành thiết kế video trên Internet, xin ý kiến người am hiểu vấn đề này, thảo luận trong nhóm và thống nhất	
		Chuẩn bị tư liệu bằng hình ảnh							
		Chụp 30 bức ảnh tư liệu khu giảng đường có sinh viên đang học tập	MrA		P1	4-5/3/2018	Các GD A, B, C, D, E, ND...	Dùng máy ảnh hoặc điện thoại cá nhân chụp 30 bức	
		Chụp 30 bức ảnh tư liệu khu KTX (trong và ngoài phòng ở)	MrB		P1	4-5/3/2018	Các khu KTX của HV	Dùng máy ảnh hoặc điện thoại cá nhân chụp 30 bức	
		Chụp 30 bức ảnh tư liệu các khu ngoài trời (ban ngày và ban đêm có ánh đèn)	MrC	MsA	P1	4-5/3/2018	Các khu bốn hồ, quảng trường, khu thể thao, sân bóng, sân tennis...	Dùng máy ảnh hoặc điện thoại cá nhân chụp 30 bức	
		Tổng hợp tư liệu ảnh từ các thành viên	Trưởng nhóm	Mr A, Ms B	P1	8/3/2018	Phòng làm việc của nhóm	Tập hợp, lựa chọn ảnh đẹp, có chất lượng ảnh tốt, số lượng ảnh cho mỗi mục 20 ảnh đẹp	
		Chọn phần mềm và download phần mềm miễn phí làm video	MrC	Mr A, Ms B	P21	9/3/2018	Phòng làm việc của nhóm	Dùng máy tính kết nối mạng Internet để xem xét và lựa chọn	
		Chọn nhạc nền cho video	MrA		P21	9/3/2018	Phòng làm việc của nhóm	Dùng máy tính kết nối mạng Internet để xem xét và lựa chọn	
		Xây dựng kịch bản thiết kế video	Trưởng nhóm	Mr A, Ms B	P1	10-12/3/2018	Phòng làm việc của nhóm	Xây dựng kịch bản và thảo luận nhóm để thống nhất kịch bản trước khi đưa vào phần mềm làm video	
		Thiết kế video, chạy demo và nộp sản phẩm	Mr C	Mr A, Ms B	P1	13-15/3/2018	Phòng làm việc của nhóm	Dùng máy tính để thực hiện	

KẾ HOẠCH TUẦN 1 THÁNG 3/ 2018								
Mục tiêu (Why)	What (cần làm những)	Who		When (Thời gian)		Where (Nơi thực hiện)	How (Thực hiện như thế nào)	How much (Chi phí)
		Người thực hiện	Người hỗ trợ	Mức độ ưu tiên	Thời hạn			
Phác thảo các công việc cần làm để thảo luận, thống nhất trong nhóm		Trưởng nhóm	Mr A, Ms B	P1	1-3/3/2018	Phòng làm việc của nhóm	Tham khảo các bước tiến hành thiết kế video trên Internet, xin ý kiến người am hiểu vấn đề này, thảo luận trong nhóm và thống nhất	
Chuẩn bị tư liệu bằng hình ảnh								
Chụp 30 bức ảnh tư liệu khu giảng đường có sinh viên đang học tập		MrA		P1	4-5/3/2018	Các GD A, B, C, D, E, ND...	Dùng máy ảnh hoặc điện thoại cá nhân chụp 30 bức	
Chụp 30 bức ảnh tư liệu khu KTX (trong và ngoài phòng ở)		MrB		P1	4-5/3/2018	Các khu KTX của HV	Dùng máy ảnh hoặc điện thoại cá nhân chụp 30 bức	
Chụp 30 bức ảnh tư liệu các khu ngoài trời (ban ngày và ban đêm có ánh đèn)		MrC	MsA	P1	4-5/3/2018	Các khu bốn hồ, quảng trường, khu thể thao, sân bóng, sân tennis...	Dùng máy ảnh hoặc điện thoại cá nhân chụp 30 bức	

KẾ HOẠCH NGÀY 1/3/2018				
TT	Công việc	Mức độ ưu tiên	Thời gian thực hiện	Kết quả
1	Phác thảo các công việc cần làm để thiết kế 1 video về	P1	8:00	Ok
2			9:00	
3			10:00	
4			11:00	
5	Nghỉ trưa	P4	12:00	OK
6	Phác thảo các công việc cần làm để thiết kế	P1	13:00	Ok
7			14:00	
8			15:00	
9	Trao đổi về kết quả Cv phác thảo	P2	16:00	Trưởng nhóm có việc bận
10	Cà phê với các thành viên nhóm	P4	17:00	Xem xét

Sử dụng ma trận Eisenhower để sắp xếp mức độ ưu tiên của công việc.

	Khẩn cấp	Không khẩn cấp
Quan trọng	P1 (Priority – Ưu tiên)	P2
Không quan trọng	P3	P4

Bảng phân công công việc:

TT	Công việc	Người chịu trách nhiệm	Người tham gia	Thời gian thực hiện (bắt đầu – kết thúc)	Kết quả dự kiến	Kinh phí thực hiện

2.1.2.2. Vai trò của các thành viên trong nhóm

Các thành viên trong nhóm thường có vai trò nhất định, được phân công hoặc nhận những nhiệm vụ cụ thể. Nhóm chính thức có trưởng phó nhóm, thư ký, hậu cần...Nhóm không chính thức cũng có thể có các vai trò đó.

Trưởng nhóm giữ vai trò là người tổ chức, người thực hiện và người điều hành. Trưởng nhóm phải lo bố trí các cuộc họp từ buổi gặp đầu tiên đến khi nhóm tan rã. Việc tổ chức các cuộc họp bàn kế hoạch sao cho có sự tham gia bình đẳng giữa các thành viên là kỹ năng cần có của trưởng nhóm. Lập kế hoạch và phân công công việc cho các thành viên cũng là nghệ thuật của trưởng nhóm. Tất cả các giai đoạn hoạt động của nhóm, người trưởng nhóm phải nắm vững và điều hành tốt (kỹ năng truyền thông, thúc đẩy, có thái độ cảm thông, tôn trọng, quan tâm và tin tưởng vào tiềm năng của nhóm...). Tóm lại, trưởng nhóm là người có trách nhiệm với công việc của nhóm, với từng thành viên của nhóm và cả nhóm nói chung.

Khi đề cập đến vai trò của các thành viên còn lại của nhóm, người ta thường phân các thành viên thành các “kiểu vai trò” hỗ trợ hay cản trở các hoạt động của nhóm. Có ba loại vai trò của các thành viên trong nhóm:

- Nhóm thứ nhất là các thành viên hỗ trợ cho việc hoàn thành công việc như người khởi xướng, người làm sáng tỏ, người thực hiện, người thông tin, người đóng góp.

- Nhóm thứ hai là các thành viên củng cố nhóm như người khuyến khích, người giữ cửa, người quan sát, người đề xuất, củng cố quy tắc và người đùa vui.

- Nhóm thứ ba là các thành viên tiêu cực như người gây hấn, người phụ thuộc, người thống trị, người đùa dai, người phá đám...

2.1.2.3. Xây dựng văn hóa nhóm

Để đảm bảo rằng nhiệm vụ sẽ được xử lý một cách trôi chảy và thông suốt, lãnh đạo nhóm cần phải quan tâm đến việc tạo một môi trường làm việc thuận lợi về vật chất và tinh thần cho các thành viên trong nhóm. Một môi trường làm việc thuận lợi và dễ chịu là một môi trường khuyến khích, môi trường có tính hỗ trợ, môi trường tích cực.

Đối với 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..., ví dụ như cung cấp những nguồn lực cơ bản như kinh phí, cơ sở vật chất, thành viên nhóm phù hợp, thông tin đầy đủ, 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. 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 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. 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, sự đồng thuận, những chuẩn mực, nền tảng lịch sử, thấu hiểu về mục tiêu, lãnh đạo là tấm gương... 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 trong nhóm. Có thể nói, môi trường làm việc thuận lợi, 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.

2.2. Giao tiếp và phối hợp trong nhóm

Giao tiếp là một nhu cầu tất yếu của xã hội và nó cũng là một hoạt động không thể thiếu trong 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 kỳ 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 mối quan hệ tốt đẹp và giúp đạt được hiệu quả cao trong công việc? Đây là vấn đề không đơn giản vì những tình huống giao tiếp luôn luôn thay đổi và tính phức tạp đến khó lường, nếu không biết cách ứng xử 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 sự nghiệp. Giao tiếp là hành vi hoặc quá trình trao đổi thông tin, ý tưởng, cảm xúc giữa con người nhất định nhằm đạt được mục tiêu nhất định. Theo nghiên cứu, các nhà quản trị thường dành 75 – 80% quỹ thời gian dành cho việc giao tiếp. Bất cứ nơi đâu, tổ chức nào, giao tiếp 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... 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 nhu cầu xã hội của bản thân. Quá trình giao tiếp giúp con người tự nhận thức, đánh giá về nhau, tác động ảnh hưởng qua lại 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 cũng như của xã hội. Nếu

không có giao tiếp, mọi hoạt động trong cuộc sống, trong công việc sẽ bị ngưng trệ.

Có 4 quy mô giao tiếp, thứ nhất là giao tiếp với chính bản thân, tự đưa ra thông tin, tự nhận thông tin (suy ngẫm) và cải thiện bản thân. Thứ hai, giao tiếp nhân cách giữa hai cá nhân với nhau trong công việc cũng như trong tình cảm, đời sống. Thứ ba, giao tiếp nhóm giữa các cá nhân trong một nhóm nào đó (giao tiếp theo hình quạt, hình vòng tròn, hình sao, hình dây xích). Thứ tư là giao tiếp trong tổ chức, giao tiếp giữa các nhóm với nhau để hoàn thành công việc chung của tổ chức. Giao tiếp trong tổ chức có các luồng giao tiếp từ trên xuống, từ dưới lên và theo hàng ngang.

Có nhiều hình thức giao tiếp khác nhau. Nếu phân chia theo cách tiếp xúc thì có giao tiếp trực tiếp và giao tiếp gián tiếp. Nếu theo thái độ và chiến lược giao tiếp thì có các hình thức giao tiếp: cộng tác, thỏa hiệp, cạnh tranh, nhượng bộ. Nếu theo đối tượng giao tiếp có giao tiếp cá nhân với cá nhân, cá nhân với nhóm, nhóm với nhóm. Phân chia theo phương tiện giao tiếp có giao tiếp ngôn ngữ và giao tiếp phi ngôn ngữ.

Dù phân chia theo cách nào thì trong quá trình giao tiếp con người cũng phải sử dụng phương tiện ngôn ngữ và phi ngôn ngữ để truyền tải thông điệp.

Giao tiếp ngôn ngữ là việc sử dụng hệ thống từ ngữ để giao tiếp với người khác, có thể qua lời nói hoặc văn bản (chữ viết). Phương tiện chính để truyền 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 ngay lập tức có thể làm rõ vấn đề để sớm đạt được kết quả giao tiếp. Ngoài ra các hình thức giao tiếp thông qua văn bản (chữ viết) như: thư, thư điện tử, fax, tin nhắn, thông báo, hướng dẫn... 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 là 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 bổ trợ đắc lực cho giao tiếp ngôn ngữ, nhiều khi tính chính xác còn cao hơn 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 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 khớp nhau) như sự khác biệt về giới tính, cảm xúc, trình độ, văn hóa, địa vị, môi trường... 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 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 người nhận thông tin cần xác minh, làm rõ xem hai bên đã hoàn toàn hiểu ý nhau chưa bằng cách dùng từ để hỏi: theo tôi hiểu thì..., hoặc ý anh là..., hoặc dùng hình thức phi ngôn ngữ như gật đầu, ánh mắt chăm chú hay thờ ơ, trật tự lắng nghe hay quay ngang quay ngửa, dáng người ngồi 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 chọn từ ngữ một cách kỹ lưỡng trước khi sử dụng.

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. Ví dụ khi chuyên gia nói chuyện với nông dân không nên sử dụng nhiều từ chuyên môn, chêm ngoại ngữ, nói bóng gió, ẩn dụ, chơi chữ... 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. 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 lởi, 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 nhưng “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 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 ngữ chứa đựng khối lượng thông tin khá lớn, thậm chí còn giúp ta phát hiện ra sự thật đằng sau lời nói. Ví dụ, một người nói: “Tôi rất vui sướng khi được trò chuyện với anh” nhưng ánh mắt lơ đãng nhìn ra phía khác, miệng không chuyển động, nét mặt buồn rầu, dáng vẻ uể oải...thì có nghĩa là người đó không nói sự thật hoặc người đó đang che dấu 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, 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 lý 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.

2.2.1. *Kỹ năng lắng nghe – chìa khóa của giao tiếp*: Giao tiếp là 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 lợi ích của nó mang lại như sau:

- Tiếp nhận được nhiều thông tin
- Giải quyết vấn đề nhanh chóng và hiệu quả
- Thỏa mãn nhu cầu 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

Nghe là hoạt động thường ngày của con người nên chúng ta thường bỏ qua, ít quan tâm tới rèn luyện kỹ năng này mà cho rằng đã có sẵn. Theo các nhà nghiên cứu, con người thường dùng 45% thời gian giao tiếp hàng ngày cho việc nghe, tuy nhiên người ta lại không được luyện nghe mà chủ yếu luyện viết. Nghe và lắng nghe khác nhau, do đó chúng ta phải biết nghe và biết lắng nghe. Nghe là thụ động mang tính chất vật lý. Lắng nghe là nghe chủ tâm, chủ động. Lắng nghe đòi hỏi tập trung, tìm kiếm tích cực ý nghĩa của đối tượng nói. Trong giao tiếp chúng ta phải cố gắng tạo ra trạng thái lắng nghe để đón nhận và hiểu đúng, để giao tiếp cởi mở và để chọn lọc thông tin. Lắng nghe sẽ làm thỏa mãn người nói, thể hiện mình tôn trọng người nói. Lắng nghe sẽ nhận nhiều thông tin dẫn đến việc ra quyết định chính xác hơn. Lắng nghe người khác sẽ làm cho người khác có cảm tình với mình, thân thiện với mình khi làm việc, tạo ra không khí trao đổi thẳng thắn, hiểu nhau dẫn tới giải quyết mâu thuẫn, tìm kiếm giải pháp nhanh hơn.

Nếu như nghe đơn thuần là một phản ứng vật lý ghi nhận âm thanh thì nghe thấu cảm (lắng nghe) 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 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 lắng nghe bằng tai, mắt, tay ghi, những cử chỉ khích lệ và đặc biệt là nghe bằng cả con tim và khối óc.

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến lắng nghe (nghe thấu cảm), trước hết chúng ta cần tránh những thói quen có ảnh hưởng đến việc lắng nghe như giả vờ lắng nghe, tỏ ra lắng nghe làm hài lòng người nói nhưng lại không nghe, nghe qua loa các thông tin mà không có suy nghĩ, chọn lọc, nghe hết mà không hiểu, hay lúc nghe lúc không dẫn đến dòng thông tin không liên tục, luôn bình luận về cách nói, hoặc tác phong, bề ngoài của người nói theo tiêu chuẩn của bản thân, hoặc không nghe những vấn đề “không thú vị” theo suy nghĩ của bản thân...

Bản chất của sự không lắng nghe là tự nhiên của con người, nên muốn lắng nghe thì phải tập luyện. Vì tốc độ suy nghĩ của con người nhanh hơn rất nhiều so với tốc độ nói, nên khi nghe xong con người còn nhiều thời gian để suy nghĩ chuyện khác mà sao lãng việc nghe. Ngoài ra, các yếu tố như thiếu kiên nhẫn, chủ đề phức tạp hoặc nhạy cảm, thành kiến với người nói... cũng ảnh hưởng nhiều đến việc lắng nghe.

Rèn kỹ năng lắng nghe, muốn lắng nghe tốt, hiệu quả thì người nghe nên tập luyện. Dưới đây là một số gợi ý để lắng nghe hiệu quả:

- Dùng 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.

- Gật đầu đồng tình và biểu lộ nét mặt để thể hiện thiện chí, quan tâm đến vấn đề của người nói nhằm khuyến khích họ nói.

- 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 cảm thấy bất an, không còn hứng thú muốn nói nữa.

- 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.

- Làm rõ ý: có thể dùng những câu như: có phải ý anh là, anh nói rằng... để kiểm tra độ chính xác của những thông tin nghe được.

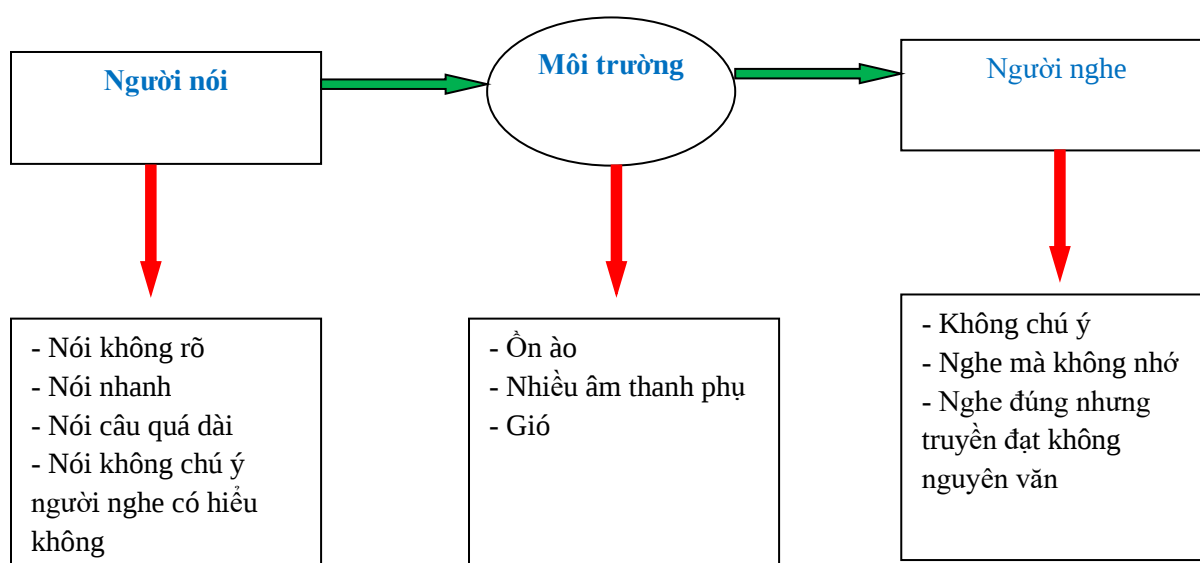
- Tránh không cắt lời người nói, để người nói trình bày xong ý tưởng hoặc nói hết ý, hết câu rồi người nghe mới nên hỏi lại, hỏi phản hồi lại. Không nên chen ngang, ngắt giữa chừng, phỏng đoán trước ý tưởng của người nói.

- Phối hợp nghe và nói, người nghe tích cực là người biết phối hợp nghe nhàn 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.

Có thể tổng kết một số điều nên và không nên làm khi lắng nghe như sau:

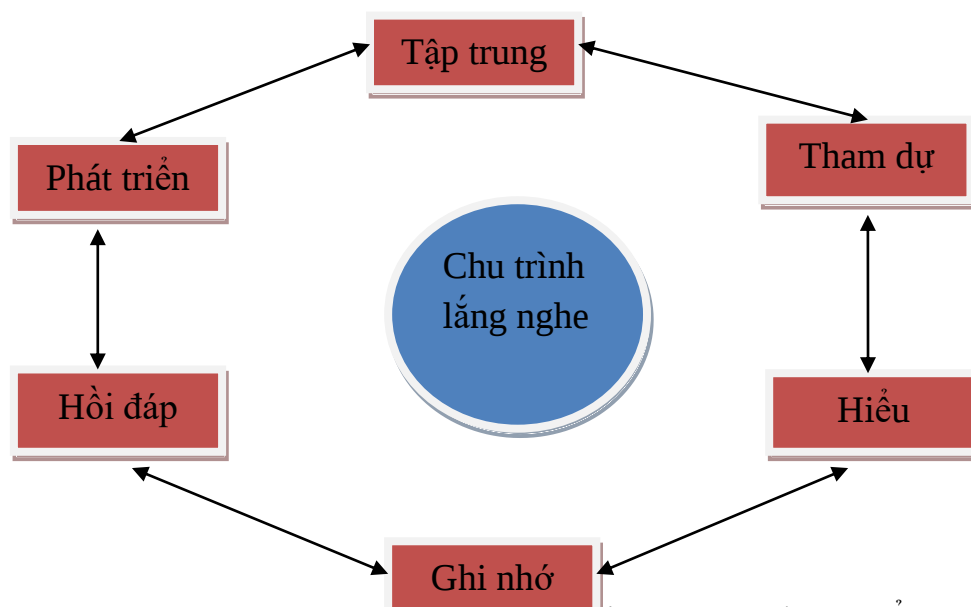
Nên làm	Không nên
- Bày tỏ mối quan tâm - Kiên nhẫn - Cố hiểu vấn đề - Thể hiện khách quan - Biểu lộ đồng cảm - Tích cực tìm hiểu ý nghĩa - Giúp người nói phát triển năng lực, động cơ hình thành ý nghĩ, quan điểm và ý tưởng - Giữ im lặng khi đang nghe	- Thúc giục người nói - Tranh cãi - Ngắt lời - Nhanh chóng chỉ trích khi chưa rõ - Lên giọng khuyên bảo - Vội vàng kết luận

Sơ đồ tóm tắt kỹ năng lắng nghe, truyền đạt thông tin và các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình nghe và truyền đạt thông tin



Nhìn vào sơ đồ trên ta nhận thấy, quá trình nghe và truyền đạt thông tin bị ảnh hưởng của ba yếu tố chính là người nói, người nghe và môi trường xung quanh. Muốn đạt kết quả cao trong quá trình nghe và truyền đạt thông tin, cả người nói và người nghe nên xem xét đến các yêu cầu nêu trong sơ đồ trên, đồng thời chú ý đến môi trường xung quanh người nói và người nghe.

Trong quá trình làm việc và giao tiếp với các thành viên trong nhóm, việc thực hiện kỹ năng lắng nghe cần được các thành viên thực hiện thường xuyên, đồng thời luôn có ý thức áp dụng các kỹ thuật của lắng nghe để quá trình giao tiếp trong nhóm được hiệu quả hơn. Chu trình lắng nghe gồm có 6 thành tố tác động qua lại với nhau, bao gồm: tập trung, tham dự, hiểu, ghi nhớ, hồi đáp, phát triển. Muốn rèn luyện kỹ năng lắng nghe hiệu quả, lắng nghe bằng cả con tim và khối óc thì từng thành tố trên trong chu trình lắng nghe cần được thực hiện một cách đầy đủ.



2.2.2. Kỹ năng nói: người có kỹ năng nói hiệu quả được thể hiện ở khả năng biểu đạt bằng lời nói, một loại năng lực được thể hiện qua khẩu ngữ để truyền đạt thông tin, biểu đạt tư tưởng, tình cảm một cách chính xác, sinh động, có sức thuyết phục. Kỹ năng nói được quyết định bởi 3 yếu tố: sự phát âm (phonation), khả năng diễn đạt (articulation) và sự phát âm chính xác (pronunciation). Sự phát âm có đặc trưng về cao độ (giọng cao, thấp), trường độ (dài, ngắn) và cường độ (mạnh, yếu). Khả năng diễn đạt liên quan đến cách phát âm, khuyết tật ở cơ quan liên quan đến phát âm, sự bất cẩn trong khi nói, cũng như điểm mạnh và điểm yếu của tiếng địa phương. Phát âm chính xác liên quan đến các từ khó phát âm, phát âm lẫn lộn ở một số chữ ở một số vùng lấy tiếng phổ thông của một quốc gia làm chuẩn.

Ngôn từ được hiểu là hệ thống những từ và nguyên tắc kết hợp chúng mà những người trong cộng đồng dùng làm phương tiện truyền đạt thông tin cho nhau. Sử dụng ngôn từ tốt giúp truyền đạt thông tin và giải quyết công việc nhanh chóng, hiệu quả. Nó tạo ra mối quan hệ tốt đẹp trong giao tiếp, giúp con người nâng cao uy tín bản thân, tự khẳng định và là công cụ tạo ảnh hưởng đối với người khác.

Chuẩn bị bài nói:

Trước khi nói hoặc trình bày vấn đề, thông tin nào đó cần phải có bước chuẩn bị. Chuẩn bị bài nói là bước rất quan trọng. Richard Hal, một nhà thuyết trình người Mỹ nói rằng, thành công bài thuyết trình của ông là “chuẩn bị, chuẩn bị và chuẩn bị”. Một bài nói chuyện thông thường gồm 3 phần: mở đầu, nội dung và kết luận.

- Mở đầu/ Đặt vấn đề là phần nêu ra thông điệp chính mình muốn gửi tới người nghe. Phần mở đầu nêu mục đích, tầm quan trọng của bài nói. Để mở đầu cho linh hoạt có thể dùng một hoạt động gây hứng thú, một câu chuyện được kể, một câu hỏi gợi suy nghĩ được đưa ra hoặc đưa ngay nội dung khái quát buổi nói chuyện.

- Nội dung, cần lựa chọn các nội dung chính, nổi bật thứ nhất, thứ hai, thứ ba... và viết ra giấy, sau đó sắp xếp các nội dung đó theo thứ tự rồi viết thành các đoạn văn. Sau đó viết các ý liên kết giữa các nội dung này. Toàn phần viết để chuẩn bị sử dụng một kiểu hành văn. Chuẩn bị các số liệu thống kê để hỗ trợ, minh họa cho các ý kiến đưa ra. Chuẩn bị một số giai thoại hoặc câu trích dẫn, một số câu chuyện vui, lời nói đùa để đưa vào trong lúc nói nếu thấy phù hợp. Chuẩn bị thêm những hình ảnh, ví dụ minh họa cho bài nói.

- Phần kết luận phải nhấn mạnh ý tưởng chủ đạo của bài nói, thông điệp chính một lần nữa. Dùng bài nói ở một câu trích dẫn hay, chọn lọc, kịch tính... làm đẹp buổi nói chuyện. Phải thể hiện và có thái độ trân trọng đối với người nghe ngay khi viết chuẩn bị.

Khi nói sử dụng ngôn từ nên tuân theo một số gợi ý sau: chính xác, rõ ràng, dễ hiểu, sinh động, cụ thể, gần gũi, nhã nhặn, lịch sự, phù hợp với bối cảnh, phù hợp đối tượng, hướng vào đối tượng, kết hợp yếu tố phi ngôn từ, phối hợp khéo léo các yếu tố minh họa.

Ngôn ngữ cơ thể khi nói: Khi nói trước mọi người, ngôn ngữ cơ thể cũng mang thông điệp tốt hoặc xấu gửi tới người nghe. Ngôn ngữ không lời này gồm có: ánh mắt, nét mặt, tiếp xúc cơ thể, tư thế đứng, chuyển động tay, di chuyển,

khoảng cách, trang phục. Khi nói, ngôn ngữ không lời bổ sung cho lời nói. Trong khi nói, tư thế đứng cần thoải mái, tự nhiên, hai chân đứng trên khoảng cách bằng vai. Tránh tự tạo ra trạng thái đứng gò bó như nghiêng người, ngả về phía trước. Tay có các cử động vừa phải, minh họa bằng các ngón tay và bàn tay, tránh vung tay, cử động thái quá. Nếu đứng không có bục thì hai bàn tay ở trước bụng, vị trí ngang thắt lưng. Tránh chắp tay ngang hông hoặc khoanh tay trước ngực. Khi nói với ai đó nên nhìn vào mặt họ. Khi nói với đám đông thì nhìn bao quát với con mắt thân thiện, miệng luôn tươi. Ngôn ngữ không lời cũng cần phải được rèn luyện trở thành thói quen và để tự tin.

2.2.3. *Viết và kỹ năng viết*: Viết theo nghĩa đơn giản là hành động đặt chữ, biểu tượng, số, từ, ý lên giấy (hoặc màn hình máy vi tính) theo quy luật, cấu trúc của ngôn ngữ. Viết thường là để nhấn mạnh hoặc giải thích ý tưởng. Một bài viết tốt là bài viết rõ ràng, xúc tích, đúng ngữ pháp và cú pháp, đúng hình thức trình bày, người đọc có thể dễ dàng hiểu đúng và chính xác ý tưởng, mục đích của người viết.

Viết là một công cụ tốt để giao tiếp có hiệu quả, muốn rèn kỹ năng viết tốt cần phải luyện tập. Viết giúp người gửi thông tin có thể xem xét tất cả các khía cạnh chi tiết của thông tin mà mình gửi dưới dạng văn bản chính xác và chau chuốt. Viết làm người nhận thông tin có thể xem qua thông tin sau đó nghiên cứu nó chi tiết hơn, lưu lại thông tin lâu dài. Viết cũng là để truyền tải thông tin và kỹ năng viết tốt mở ra nhiều cơ hội cho chúng ta trong công việc và thăng tiến.

Để viết một văn bản nào đó người ta chú ý đến các yếu tố: đề cương, nội dung, văn phong, câu văn và độ chính xác. Lập đề cương cho văn bản có thể theo cách truyền thống, liệt kê các ý chính cấp một, cấp hai rồi cấp nhỏ hơn nữa. Hoặc lập đề cương theo sơ đồ tư duy, từ một ý chính phân ra các ý chính cấp một, ý chính cấp hai và nhỏ hơn nữa liên hệ với nhau như các dây thần kinh. Các bước soạn thảo một văn bản gồm chuẩn bị, thực hiện viết và hoàn thiện bài viết.

- *Chuẩn bị viết*:

+ Đầu tiên là phải xác định đối tượng đọc. Bài viết của bạn là nói cho ai đó một điều gì đó, nên là người viết bạn phải quyết định viết cái gì và viết như thế nào để nói cho người đọc của bạn một cách tốt nhất. Vì vậy, bạn phải xác định ai là người đọc bài viết của bạn, họ sẽ thu được gì khi đọc bài viết của bạn và tại sao họ lại phải đọc (đây là vấn đề quan trọng để xác định mục đích viết của bạn) và cuối cùng là họ đọc bài viết của bạn như thế nào.

+ Thứ hai là xác định nội dung bài viết, viết cái gì, thông điệp chính là gì. Phải xác định nội dung bài viết chính xác theo chủ đề của bài viết, sau đó phải sắp xếp các ý tưởng của bài viết một cách hệ thống, hài hòa.

+ Thứ ba, xác định văn phong của bài viết. Văn phong bài viết của bạn là cách mà bạn giao tiếp với người đọc của bạn. Văn phong tốt giúp cho người đọc dễ dàng thu được thông tin trong bài viết của bạn nhanh nhất và chính xác nhất. Văn phong thể hiện qua ngôn ngữ sử dụng trong bài viết, cấu trúc của bài viết và những minh họa sử dụng trong bài viết.

+ Thứ tư, xác định hình thức trình bày. Tùy theo các loại văn bản khác nhau thì hình thức trình bày khác nhau. Hình thức trình bày bao gồm định dạng bài viết, căn lề, loại chữ, cỡ chữ, tiêu đề... Một số văn bản thường có quy định hình thức trình bày nhất định chúng ta phải tuân theo (bài báo, báo cáo khoa học, luận văn...)

- *Thực hiện viết:*

+ Đầu tiên phải viết bản thảo. Sau khi xác định được các vấn đề chúng ta bắt tay vào viết bản dự thảo đầu tiên. Một bài viết thường có phần giới thiệu, phần triển khai ý tưởng và phần kết luận.

Mục đích của phần giới thiệu thường cho người đọc biết chủ đề bạn viết là gì, thông báo cho người đọc về quan điểm của bạn, gợi được trí tò mò cho người đọc để tìm hiểu về bài viết của bạn. Phần giới thiệu nên trình bày chung về chủ đề của bài viết.

Phần chính bao gồm các đoạn giải thích các ý của bài viết. Phần chính gồm các đoạn văn. Mỗi đoạn thường giải thích trọn một ý của bài viết. Giữa các đoạn sử dụng từ chuyển tiếp để đảm bảo sự thông suốt giữa các đoạn.

Phần kết luận, đây là phần cuối cùng tổng kết lại các ý chính của bài viết, nhấn mạnh một lần nữa thông điệp muốn gửi.

Sau khi viết xong bản thảo sẽ là công việc chỉnh sửa bài viết. Chỉnh sửa là quá trình xem lại bài viết của bạn. Có thể thực hiện nhiều lần chỉnh sửa. Mỗi lần chỉnh sửa giúp người viết đến sát hơn mục đích dự định viết. Chúng ta thường chỉnh sửa nội dung sao cho sát với chủ đề, chính xác và đầy đủ. Chỉnh sửa văn phong bài viết về ngôn ngữ sử dụng, minh họa, cấu trúc. Chỉnh sửa về hình thức trình bày có đúng với loại văn bản mà bạn đang viết hay không, ngữ pháp, chính tả...

- *Hoàn thiện bài viết:* sau khi chỉnh sửa bạn thêm hay bớt đi những nội dung cần phải thay đổi và hoàn chỉnh lại bài viết bằng cách thêm hay bớt đi những liên từ nối các đoạn văn, xem xét bài viết có theo logic không, sau đó sửa chúng theo đúng hình thức quy định và mặc định.

2.2.4. *Kỹ năng đưa ý kiến và nhận thông tin phản hồi trong nhóm*

Mỗi cá nhân khác nhau sẽ có những biểu hiện khác nhau khi nhận ý kiến đóng góp hay phê bình từ người khác. Vì vậy, muốn đưa ý kiến phản hồi, chúng ta phải khéo léo để không làm phiền lòng từ các thành viên khác mà họ lại vui vẻ tiếp thu ý kiến của mình.

Khi đưa ý kiến, chúng ta cần làm:

+ Nên nói điều hay, điều tốt, mặt mạnh của nhóm viên trước, vì thông thường mọi người đều thích lắng nghe những ưu điểm của mình trước, sau đó dùng các từ chuyển tiếp như: tuy nhiên, nhưng mà, nếu có điều kiện bạn nên, tôi chưa hiểu rõ nội dung...xin bạn vui lòng giải thích thêm...

+ Chú ý đến phản ứng và cảm giác của người nhận ý kiến. Có những cá nhân phản ứng rất “tiêu cực” khi nhận phê bình hay đóng góp ý kiến từ người khác. Chúng ta phải quan sát các phản ứng của họ (nét mặt, điệu bộ, cung cách...) khi đưa ý kiến. Nếu thấy họ phản ứng quá tiêu cực, chúng ta có thể tìm giải pháp khác/ cơ hội khác/ cách khác để trình bày ý kiến.

+ Đóng góp ý kiến nhằm giúp người nghe hoàn chỉnh hơn nội dung, hay các kỹ năng vừa trình bày và giúp mình (người nghe, người đọc) hiểu rõ hơn vấn đề, không nên đưa ý kiến dạng đánh giá, phê bình.

+ Chỉ tập trung ở các nội dung mà người nghe cần góp ý, còn các vấn đề khác sẽ thảo luận ở dịp khác, nên tập trung vào 2 đến 3 điều mà thôi vì con người mỗi lần chỉ tiếp thu được một lượng thông tin nhất định.

+ Khi đưa ý kiến nên nói chậm, rõ, thể hiện quan điểm chia sẻ, đóng góp, thể hiện rõ quan điểm của mình về các vấn đề vừa trình bày, tránh dùng các tiếng long hoặc câu nói bóng bẩy khó hiểu hoặc dễ hiểu lầm, thái độ đưa ý kiến nên tự nhiên, thân thiện, đứng trên quan điểm trung lập, tránh đưa ý kiến phê bình với mục đích cá nhân...

- Khi nhận ý kiến đóng góp, chúng ta cần:

+ Thể hiện sự lắng nghe, tôn trọng ý kiến người nói

+ Đặt câu hỏi lại nếu không hiểu rõ ý người đưa ý kiến

- + Tránh giải thích hay biện luận trong khi người đưa ý kiến đang nói
- + Chú ý các biểu hiện của hành vi cá nhân khi nhận lời đóng góp ý kiến, nên tránh các cử chỉ thể hiện sự không hài lòng, hay bực tức.
- + Nên nhìn một cách tự nhiên vào mắt người đưa ý kiến, tránh nhìn ra ngoài thể hiện sự không tập trung hay không tôn trọng người đưa ý kiến.
- + Sẵn sàng lắng nghe ý kiến phản hồi của người khác đồng thời biết bình tĩnh cân nhắc các ý kiến đó.
- + Cảm ơn người đã cho ý kiến phản hồi để khuyến khích người đó những lần sau hoặc khuyến khích người đó phản hồi.

2.3. Hợp nhóm và quản lý xung đột nhóm

2.3.1. Tổ chức hợp nhóm

Đặc điểm sinh hoạt của loài người là nhóm hợp, tập trung lại làm việc gì đó, bàn bạc, hỏi han, hội hè, vui chơi, học tập... Nhiều khi người ta lạm dụng hội họp để lãng phí thời gian và tiền bạc, nhưng con người vẫn phải hợp nhóm, dù cho ngày nay có thể có các cuộc họp ảo thông qua các phần mềm hội họp. Hợp nhóm gặp mặt nhau vẫn là hình thức phổ biến và có nhiều mặt tích cực. Vấn đề là họp để làm gì, tiến hành như thế nào, và để tránh lãng phí thì cần tổ chức cuộc họp sao cho có hiệu quả. Trước khi triệu tập họp, cần xem xét họp có phải là hình thức tốt nhất trong trường hợp này không, có hình thức nào tốt hơn không (như thay thế bằng gửi tài liệu phát tay, viết thông báo trên bảng, gửi email, gọi điện thoại...hay không?). Tuy nhiên, nhìn vào mặt tích cực của việc họp – thảo luận thì ai cũng nhận được những lợi ích nhất định như:

- Thỏa mãn nhu cầu của mỗi người là được tham gia và đóng góp vào công việc chung.
- Thỏa mãn nhu cầu nắm bắt được những thông tin cần thiết mà cuộc họp đề cập đến, theo dõi tiến trình 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 các quyết định 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 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 lý và nhận được sự cam kết thực hiện, mâu thuẫn được giải quyết ổn thỏa...tránh lan man, ôm đồm, lằng nhằng.

- 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 bủ...

- Sự thỏa mãn của nhóm viên: thu nhận được cái gì đó như thông tin, kiến thức, sự chia sẻ, sự đóng góp, trao đổi...

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

Kỹ năng tổ chức một cuộc họp, việc có kỹ năng để tổ chức một cuộc họp cũng là một yếu tố quyết định đến sự thành bại của cuộc họp vì các cuộc họp có mục tiêu khác nhau: để thông tin, để thuyết phục, để thu thập ý kiến, để ra quyết định... Dù quy mô lớn hay nhỏ, người điều hành (trưởng nhóm) cũng phải vận dụng các kỹ năng để điều hành cuộc họp nhóm từ khâu chuẩn bị cho đến khâu bế mạc hay kết thúc cuộc họp.

- *Chuẩn bị họp*:

+ Xác định chủ đề, nội dung, mục đích cuộc họp, thành viên tham gia, kế hoạch điều hành cuộc họp, kế hoạch sử dụng công cụ trực quan, phòng ốc, giấy mời, chuẩn bị dữ kiện và tư liệu cần thiết.

+ Giao nhiệm vụ cho các thành viên chuẩn bị những nội dung để thảo luận.

+ Xác định khung cảnh (địa điểm, vật dụng xung quanh) bố trí chỗ ngồi thuận lợi và trang bị những vật dụng cần thiết (bảng biểu, tài liệu, máy chiếu, máy tính, hệ thống âm thanh, giấy...)

+ Thời gian: xác định giờ bắt đầu và giờ kết thúc

- *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, chương trình làm việc và cách thức làm việc

- Điều hành cuộc họp

+ Lần lượt đưa ra từng chủ đề quan trọng để các thành viên cùng trao đổi thảo luận. Đây là bước quan trọng nhất của một cuộc họp. Các thành viên được thảo luận, tham gia ý kiến để ra quyết định của nhóm và các quyết định này phù hợp với mục tiêu của cuộc họp.

+ Người lãnh đạo nhóm phải biết cách đặt vấn đề, tóm lược vấn đề, lấy biểu quyết hoặc ra quyết định cuối cùng cho từng vấn đề và cần chắc chắn rằng tất cả các thành viên đã nắm rõ, nhất trí và cam kết chấp hành đúng như quyết định cuối cùng. Mọi người đều nắm rõ thông tin, biết những nhiệm vụ cần phải làm, được giao cho ai, thời gian hoàn thành và 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.

Trong quá trình tổ chức họp nhóm trưởng nhóm cũng như các thành viên trong nhóm phải thực hiện các nhiệm vụ như trình bày ý kiến, đưa ý kiến thảo luận, thuyết trình về vấn đề liên quan đến nhiệm vụ và công việc được phân công. Do đó, các cá nhân cũng cần hình thành cho mình kỹ năng truyền đạt thông tin, kỹ năng thuyết trình trước nhóm.

Kỹ năng truyền đạt thông tin: truyền đạt thông tin trong nhóm là việc làm quan trọng, nó như là các mạch máu nuôi dưỡng cơ thể nhóm. Thông tin rõ ràng, chính xác thì mọi người sẽ hiểu nhau, hiểu nhiệm vụ để hợp tác với nhau. Thông tin có nguồn phát ra và có nơi tiếp nhận qua một kênh truyền nào đó, rồi lại phản hồi lại nơi phát thông tin. Cơ chế này phải thông suốt trong nhóm và quá trình thông tin luôn tiếp diễn không ngừng. Trong nhóm thông tin xảy ra giữa cá nhân mỗi thành viên với nhóm trưởng và ngược lại, giữa các thành viên với nhau và ngược lại. Thông tin được truyền bởi các kênh truyền thông tin như nói, viết, ngôn ngữ cơ thể (động tác tay chân, nét mặt...). Khi thông tin có các rào cản sẽ làm hạn chế hoặc triệt tiêu thông tin mà mọi thành viên muốn gửi cho nhau và muốn nhận được. Do đó, muốn nhận thông tin tốt chúng ta phải rèn luyện các kỹ năng truyền và nhận thông tin. Khi nhận thông tin, người nghe nói lại điều mình nghe bằng lời nói để cung cấp thông tin cho thành viên khác và chứng tỏ mình hiểu vấn đề. Điều này tạo cơ hội cho người nói yên tâm về thông tin được phát ra và để người nghe khác an tâm là họ nhận đúng thông tin.

Một số lưu ý khi truyền đạt thông tin:

- Nói to, rõ ràng, có sức thuyết phục
- Giao tiếp bằng mắt với người nghe
- Nói ngắn gọn và tập trung vào chủ đề
- Liên hệ với kinh nghiệm sẵn có của người nghe
- Chuẩn bị dàn ý cho bài nói của mình
- Lắng nghe ý kiến phản hồi của người nghe
- Chú ý phản ứng của người nghe

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 thông tin đầy đủ, 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, nhã nhặn): 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, các phần trong văn bản
- + Cautions (cẩn trọng): cân nhắc trước khi nói, viết, không nói, viết những điều mình không nắm chắc.

Kỹ năng trình bày, thuyết trình. Thuyết trình là trình bày trước một số hoặc nhiều người về một vấn đề nào đó. Khi chúng ta làm việc theo nhóm, mỗi thành viên vẫn phải thực hiện các công việc cá nhân, nên việc thuyết trình trước nhóm kết quả làm việc của cá nhân, hay trình bày kết quả làm việc của nhóm trước những nhóm khác thì đều cần có kỹ năng thuyết trình. Thuyết trình có thể chỉ trong một vài phút, nhưng cũng có thể nhiều giờ. Thuyết trình có thể với mục đích thông báo (báo cáo với mọi người về việc mình đã làm hoặc về vấn đề thuộc mối quan tâm của mọi người) hoặc thuyết phục (báo cáo về lợi ích của vấn đề nào đó và kêu gọi sự đồng tình của mọi người, dẫn tới hành động sau thuyết trình). Thuyết trình tốt cần có sự chuẩn bị và người ta thường chia thành 3 công việc là chuẩn bị thuyết trình, tiến hành thuyết trình và đánh giá kết quả thuyết trình. Hai công việc đầu bắt buộc phải có ở mỗi bài thuyết trình.

- *Chuẩn bị thuyết trình:* trước khi thuyết trình bạn phải tự đặt các câu hỏi: bạn có hứng thú với chủ đề đó và có đủ kiến thức để thuyết trình hay không? Mục tiêu của bài nói của bạn là thông tin, thông báo hay thuyết phục? Bạn có bao nhiêu thời gian cho chuẩn bị, cho thực hiện? Đối tượng người nghe bạn thuyết trình là ai (người lao động nông thôn, miền núi, các bộ, công chức, thanh niên, sinh viên, học sinh, nhà khoa học, hội đồng xét duyệt, tuyển chọn...)? Ngôn ngữ nào được sử dụng? Thông điệp chính của buổi thuyết trình của bạn là gì? Bạn thuyết trình ở đâu và các phương tiện được sử dụng hỗ trợ khi thuyết trình là các phương tiện nào? Kiểm tra cơ sở vật chất nơi thuyết trình xem tất cả mọi người có thể nghe rõ không, có thiết bị âm thanh tốt không, nhìn rõ không? Ánh sáng trong phòng có vừa đủ...

- *Thực hành thuyết trình* theo thứ tự, vào đề (mở đầu), nội dung chính và kết luận (kết thúc). Nên nhớ rằng mức độ chú ý của người nghe giảm dần về cuối buổi thuyết trình và gần cuối có thể tăng lên chút ít, do đó, khoảng giữa buổi phải làm thế nào để kéo sự tập trung của người nghe, giảm căng thẳng.

Khi thực hiện thuyết trình, phần mở đầu có thể có nhiều cách tiến hành. Có thể vào buổi thuyết trình một cách trực tiếp, có thể dẫn nhập bằng những sự kiện tương phản, có thể dẫn nhập bằng một câu chuyện liên hệ với vấn đề trình bày, có thể bằng cách đặt câu hỏi với người nghe, có thể dẫn nhập bằng một câu trích dẫn của người nổi tiếng, có thể dẫn nhập bằng sự việc gây “chấn động” hoặc “sốc”... Mở đầu thuyết trình phải gây được sự chú ý, xây dựng lòng tin của người nghe và nêu được khái quát vấn đề thuyết trình.

Phần nội dung chủ yếu phải được liên kết chặt chẽ các ý với nhau. Trong khi thuyết trình phải quan sát, có biện pháp duy trì sự chú ý của người nghe. Để duy trì sự chú ý của người nghe cần sử dụng các biện pháp sau đây cho đúng lúc, không đọc nguyên văn hay thuộc lòng, không dùng nhiều lời lẽ hùng hồn, sắp xếp các ý theo trình tự hợp lý, đưa những ví dụ, số liệu minh họa, xây dựng cách nói tùy theo đối tượng người nghe, có thể thêm những câu nói, câu chuyện khôi hài đúng lúc và liên hệ với nội dung trình bày, luôn bám sát chủ đề.

Thuyết trình có thể được thực hiện bằng cách học thuộc lòng, đọc bài đã viết, dựa vào các phiếu ghi dàn ý và thuyết trình tự do. Mỗi kiểu thuyết trình có những ưu điểm và nhược điểm của nó.

Thuyết trình khi học thuộc lòng có nhiều hạn chế nhất vì sự đơn điệu, sử dụng ngôn ngữ, cử chỉ không dựa vào phản hồi của người nghe mà thay đổi, nếu quên một chỗ nào đó thì làm hỏng cả buổi nói chuyện. Nó chỉ hiệu quả khi lời thuyết trình ngắn, lúc khai mạc buổi họp nào đó.

Thuyết trình bằng cách đọc thích hợp với những buổi nói chuyện, báo cáo số liệu phức tạp, không được phép nói sai số liệu, báo cáo khoa học, thời gian hạn chế so với nội dung. Cách trình bày đọc như vậy tạo khoảng cách người nói và người nghe, dễ gây buồn ngủ, phân tán, sao lãng việc nghe.

Cách thuyết trình tự do hoặc ghi dàn ý là hấp dẫn người nghe hơn cả, vì tùy theo đối tượng người nghe, phản ứng, phản hồi của người nghe khi quan sát mà thay đổi cách nói, ngôn ngữ không lời, thêm chuyện vui, câu nói đùa. Cách này người thuyết trình phải chuẩn bị kỹ, có kinh nghiệm nhiều, là cách mà các thầy giáo và nhà thuyết trình chuyên nghiệp sử dụng.

Phản kết thúc bài thuyết trình nên nhắc lại, tóm tắt lại các ý đã trình bày, mô tả, khuyến cáo các hoạt động tiếp theo, kết thúc bằng nhận xét tích cực. Yêu cầu khuyến cáo người nghe hành động hoặc xem xét vấn đề ở khía cạnh mới. Nên kết thúc thuyết trình đúng thời gian đã ghi trong chương trình hoặc sớm hơn ít giây. Sau đó nên dành thời gian cho người nghe hỏi và trả lời các câu hỏi, thắc mắc đó. Cảm ơn người nghe trước khi dừng nói. Nếu có đánh giá thì cần thiết kể các phiếu đánh giá buổi thuyết trình, hoặc nghe những phản hồi để cải thiện thuyết trình lần sau và dành thời gian cho việc đánh giá này.

Kỹ năng đối phó hồi hộp khi thuyết trình: Nói, thuyết trình trước đám đông với đa số mọi người đều là công việc khó, gây ra hồi hộp, run, nhất là những lần đầu. Sự hồi hộp trong trường hợp này là bản chất tự nhiên của con người vì nhu cầu được an toàn, sợ bị đe dọa (theo Maslow). Việc sợ hãi sẽ biểu hiện về mặt sinh lý như vã mồ hôi, tay chân run, nói lắp hoặc nói nhịu. Để đối phó với hồi hộp và run thì trước tiên phải chuẩn bị kỹ nội dung bài nói và tập nói một mình trước khi nói trước đám đông. Khi tập nói có thể nhờ một số người nghe nhận xét để sửa nội dung, giọng nói, tư thế, dụng cụ hỗ trợ. Việc chuẩn bị kỹ góp phần rất quan trọng vào việc chống hồi hộp. Trước khi thuyết trình nên có chuẩn bị cả về mặt sức khỏe, nghỉ ngơi thoải mái trước một buổi thuyết trình. Cần dành thời gian làm quen và sử dụng thành thạo các dụng cụ hỗ trợ, làm quen với căn phòng nơi thuyết trình, nên đến sớm trước người nghe, có thể làm quen với một vài người nghe đi sớm để tranh thủ cảm tình của họ. Khi được giới thiệu đi thông thả từ dưới lên bục. Trong khi thuyết trình phải tin tưởng rằng người nghe có thiện chí và quan tâm tới vấn đề mình trình bày. Khi nói luôn nhìn xuống người nghe, bao quát căn phòng để luôn có mối liên hệ với người nghe để điều chỉnh. Hãy coi buổi thuyết trình cuộc nói chuyện, đối thoại giữa hai người với nhau. Thỉnh thoảng hít thở sâu, hoặc uống ngụm nước lạnh

nhỏ khi có cảm giác hồi hộp. Phối hợp các công cụ hỗ trợ, chiếu lên bảng hình ảnh nào đó, hoặc có thể cầm chặt cái gì đó trong tay (bút, mảnh giấy, micro...).

Một số công cụ điều hành họp nhóm

- *Kỹ thuật động não*: Đây là kỹ thuật nhận ý tưởng của các thành viên, nguyên tắc là càng nhiều ý tưởng nhận được càng tốt, do đó người điều hành cần tạo ra môi trường để nhận ý tưởng. Để làm tốt kỹ thuật này cần có các thẻ màu phát cho từng cá nhân, hoặc cử người viết các ý tưởng khi có người phát biểu. Kỹ thuật này coi trọng số lượng ý tưởng hơn chất lượng, không phê phán, không bình luận, chấp nhận mọi ý tưởng lạ lùng, trái chiều...

- *Sử dụng cây vấn đề*: Từ vấn đề chính cần thảo luận, người điều hành vẽ nó như thân của một cây. Sau đó đặt các câu hỏi tại sao để tìm nguyên nhân chính đặt vào phía dưới như các rễ chính của cây, có thể đặt thêm câu hỏi tại sao vào các nguyên nhân chính tạo ra rễ cấp hai...và có thể tiếp tục. Phần cành cây là các nhánh chính trả lời cho câu hỏi kết quả thế nào. Cũng như các rễ cây, các cành nhánh của cây cũng có cành bậc hai khi đặt câu hỏi tiếp kết quả ra sao cho các nhánh kết quả chính. Cả nhóm sẽ xây dựng được một hình tượng cái cây mà thân cây là vấn đề, rễ cây là các nguyên nhân và cành cây là các kết quả.

- *Sử dụng bản đồ tư duy*: Công cụ này xuất phát từ một vấn đề chính coi như một nhánh, đi phân tích tiếp các mối liên hệ với các vấn đề khác chi tiết hơn, rồi lại phân tích tiếp các vấn đề chi tiết hơn, cứ như vậy cho đến ý kiến chi tiết, cụ thể. Hình vẽ thể hiện như một dây thần kinh từ nhánh lớn đến nhánh nhỏ và tới các nhánh nhỏ nhất.

- *Kỹ thuật sử dụng chậu cá*: là dạng thảo luận nhóm có đóng vai. Một nhóm 4 đến 5 thành viên ngồi ở giữa thảo luận về một vấn đề nào đó. Có một thành viên đóng vai người thúc đẩy cuộc họp nhóm. Có để một ghế trống để người ngoài khi muốn tham gia tranh luận thì ngồi vào đó, phát biểu xong thì phải đi ra để ghế trống cho cơ hội tham gia của người khác. Các thành viên còn lại ngồi xung quanh để nghe nhóm trong thảo luận và khi muốn tham gia thì phải ngồi vào ghế trống bên trong. Người thúc đẩy cuối buổi thảo luận phải tổng kết và tóm tắt những điều đã thảo luận và nhất trí của nhóm.

Kỹ năng ứng xử với những người có tính cách khác nhau

- *Người trầm lặng*: Thường tự ti, có rào cản tâm lý, vì vậy bạn cần tiếp thêm động lực để vượt qua rào cản tâm lý đó để hòa nhập với họ hay để họ hòa nhập với bạn bằng cách:

+ Tạo cơ hội để họ hòa nhập

+ Động viên

+ Gặp gỡ, trao đổi thêm lúc giải lao

- *Người nói nhiều*: Là người hay nói, nói tranh hết lời của người khác, không để người khác có cơ hội nói. Loại người này nghĩ gì nói đấy do đó thường dài dòng khi phát biểu. Đối với những người nói nhiều bạn nên:

+ Chọn lúc thích hợp để dừng họ lại. Thừa nhận điều họ nói đã được lĩnh hội

+ Yêu cầu nhắc lại tiêu chuẩn: cô đọng, xúc tích trong nội quy nhóm

+ Quy định nội quy phát biểu (tối đa bao nhiêu phút)

+ Liệt kê những người đã phát biểu và bao nhiêu lần

+ Nhấn mạnh nguyên tắc học của người lớn là cả cho và nhận

+ Giao nhiệm vụ lắng nghe ý kiến của bạn

- *Nhà thông thái (cái gì cũng biết)*: Là những người có hiểu biết nhiều dẫn đến coi trọng ý kiến của bản thân mà coi thường ý kiến của người khác. Trong nhóm có những người như thế này sẽ đưa ra được nhiều ý kiến, giúp cho vấn đề được giải quyết nhanh chóng. Tuy nhiên sẽ tạo ra sự độc thoại, không có cơ hội cho các thành viên khác trong nhóm phát biểu. Đối với những người thông thái nhóm trưởng cần:

+ Thừa nhận vai trò nhưng vẫn phải “đãi cát tìm vàng”

+ Thừa nhận nhưng phải chỉ ra những điều cần bổ sung

+ Chia thành các nhóm và các nhóm có thể phát biểu theo thứ tự

+ Bạn cần chú ý tránh sự độc thoại giữa bạn và một số thành viên

- *Người thích đùa*: Là người vui vẻ, có tính hài hước, tạo được sự thoải mái, vui vẻ trong quá trình làm việc nhóm. Loại người này thường thiếu sự nghiêm túc trong quá trình làm việc nhóm. Trong nhóm có loại người này quá trình làm việc nhóm sẽ dẫn đến thiếu tập trung mất thời gian làm việc của cả nhóm. Đối với những người này nhóm trưởng cần:

+ Có sự phân loại là vô tư hay có ẩn ý gì?

+ Thừa nhận chuyện vui mang lại không khí trong cả nhóm

+ Không nên cắt ngay câu chuyện

+ Tìm lúc thích hợp để chuyển chủ đề

+ Không nên biểu hiện thái độ bức dọc, khó chịu

+ Dùng câu chuyện hài hước, hóm hỉnh khác để giải quyết vấn đề

- *Người hay phủ định*: Là người ai nói gì cũng phản đối, phủ nhận ý kiến của người khác, không chịu thừa nhận ý kiến của các thành viên khác. Trong nhóm có những người này thường gây bất đồng quan điểm giữa các thành viên, tạo không khí căng thẳng trong nhóm dẫn đến nhóm làm việc kém hiệu quả. Đối với những người này nhóm trưởng cần:

+ Có thái độ khách quan

+ Phải phân tích cụ thể đúng sai, nguyên nhân của vấn đề

+ Thu hút người đó và để phân tích điểm mạnh, điểm yếu

- *Người hay công kích*: Cũng gần giống với người hay phủ nhận, không những phủ nhận ý kiến của người khác mà còn coi thường sự hiểu biết của họ do đó hay nói với người khác bằng giọng điệu dè bĩu, chê bai. Đối với những người này nhóm trưởng cần:

+ Có thái độ thông cảm với tâm trạng của người đó

+ Xác định thừa nhận nội dung vấn đề, nếu đó là vấn đề đúng

+ Yêu cầu họ giải thích thêm về ý kiến đó

+ Để mọi người phát biểu bổ sung thêm quan điểm của mình

+ Không nên lao vào cuộc để bảo vệ quan điểm của mình

- *Người tích cực*: Rất chủ động, tích cực trong quá trình làm việc nhóm dẫn đến nhóm làm việc có hiệu quả cao. Tuy nhiên trong nhóm có những người này thường tạo ra tính ỷ lại của các thành viên khác vì thế không phát huy được ý kiến của tập thể. Đối với những người này nhóm trưởng cần:

+ Không tỏ ra quá ưu ái với người đó

+ Giao một nhiệm vụ phù hợp

+ Gợi ý cho đối tượng đó phát biểu trước

+ Hãy nêu ví dụ cụ thể

2.3.2. Quản lý xung đột nhóm

- *Khái niệm*: 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 cá nhân, cá nhân với

nhóm, các nhóm với nhau). 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 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 cực kỳ 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, thậm chí đụng độ... Xung đột làm giảm tinh thần của mỗi cá nhân và tiềm ẩn nhiều nguy cơ rủi ro, 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..., 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. Gần đây, các nghiên cứu chỉ 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, và ở khía cạnh khác các nhà nghiên cứu cho rằng, xung đột là nguồn nhựa sống mạnh mẽ khuấy động môi trường làm việc nhằm chán, kích thích sự sáng tạo, thúc đẩy tư duy đổi mới, cải thiện mỗi cá nhân. Xung đột thực chất là một khía cạnh của sự tương tác. Nó giúp củng cố nhóm, tăng cường trao đổi thảo luận, thúc đẩy ý tưởng mới. Nó còn là động lực tích cực giúp nhóm biết phê bình và tự phê bình, có khả năng cạnh tranh, sáng tạo và đổi mới. Nếu không có xung đột, sẽ không có cạnh tranh, áp lực, không có những thông tin độc đáo. Nếu trong nhóm các thành viên quá đồng nhất, luôn có xu hướng nhìn nhận vấn đề giống nhau, đưa ra cùng một cách giải quyết như nhau thì nhóm đó sẽ thiếu vắng sự sáng tạo và đổi mới, khó thích nghi với điều kiện môi trường thay đổi liên tục. 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 cảm 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.

Nguồn gốc của xung đột có thể là do nguyên nhân chủ quan hoặc do nguyên nhân khách quan.

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 chung mục tiêu, hành động cùng nhau để cùng đạt đến thành quả cuối cùng, nhưng nhóm bao gồm những cá nhân khác biệt nhau 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 hờn hĩnh, sự chuyên quyền, độc đoán, gia trưởng...thường tiềm ẩn nhiều 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 của 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. Chúng ta thấy dễ hiểu khi có những điều cực kỳ quan trọng đối với người này nhưng lại chẳng có ý nghĩa gì đối với người khác. Vì thế, trong quá trình tương tác nhóm, hiểu lầm, nghi ngờ, chế nhạo, 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). 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 nhận 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 và 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 kháng 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 viễn cảnh tươi đẹp, những phần thưởng xứng đáng nếu các bên hóa giải được xung đột.

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 các 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 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 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 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... dẫn đến sự khác biệt trong suy nghĩ và hành động.

- Thiếu hụt thông tin, xung đột có thể 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.

Quản lý xung đột có tính hợp tác: Chúng ta thường xem xung đột qua lăng kính tiêu cực, tuy nhiên để nhóm hoạt động hiệu quả thì nhóm cũng cần có những xung đột xảy ra, đó là những xung đột có tính hợp tác (cooperative conflict). Những xung đột có tính hợp tác có thể góp phần giải quyết vấn đề hoặc ra quyết định một cách hiệu quả bằng việc thúc đẩy mọi người kiểm tra, xem xét vấn đề, khuyến khích thể hiện nhiều ý tưởng, thúc đẩy mọi người tìm kiếm giải pháp siêu việt, thúc đẩy việc tích hợp các ý tưởng khác nhau để tạo ra các giải pháp có chất lượng cao. Điều quan trọng là các thành viên và trưởng nhóm phải nhận thức được và hiểu được phải làm thế nào để xử lý những xung đột có tính xây dựng và hiểu được chính sự khác biệt có thể đem lại lợi ích nhất định cho nhóm, bởi khi mọi người chia sẻ quan điểm của họ và cố gắng đạt được sự đồng thuận thì các quyết định đạt được sẽ tốt hơn. Các thành viên trong nhóm cũng cải thiện kỹ năng giao tiếp của họ hơn trong việc hiểu và lắng nghe các thông tin mà họ nhận được. Việc quản lý xung đột hiệu quả sẽ giúp cho nhóm tập trung vào mục tiêu của nhóm, giúp các thành viên nhóm hiểu biết rộng hơn về vấn đề, thể hiện các ý tưởng hoặc các giải pháp thay thế một cách lành mạnh, tạo ra sự phấn khích từ sự tương tác giữa các thành viên. Và khi các nhóm trở nên có trách nhiệm hơn trong việc quản lý chính nhóm của họ thì tổ

chức cần giúp đỡ họ có kiến thức, kỹ năng và những năng lực cần có để giải quyết xung đột. Bởi vì việc xảy ra xung đột trong nhóm là điều không tránh khỏi và nó cần được quản lý. Xung đột nếu được xử lý kém sẽ tạo ra một môi trường sợ hãi và né tránh và nếu được quản lý đúng cách, có thể dẫn đến việc học học hỏi, sáng tạo và phát triển.

Một lợi thế lớn mà mỗi nhóm có được đó là sự đa dạng về tài nguyên, kiến thức và ý tưởng, song cũng chính vì sự đa dạng này cũng có thể là nguyên nhân tạo ra các xung đột và nhu cầu đào tạo về giải quyết xung đột và cách giảm thiểu tác động tiêu cực của xung đột đến nhóm và hiệu quả hoạt động của nhóm cũng không ngừng tăng lên trong các cơ quan, tổ chức. Song việc quản lý và giải quyết xung đột không chỉ là nhiệm vụ và trách nhiệm của lãnh đạo nhóm mà điều quan trọng là chính các thành viên trong nhóm phải có kỹ năng để giải quyết xung đột giữa họ với nhau. Theo nghiên cứu của Varney (1989), xung đột có thể phát sinh từ nhiều nguồn trong một nhóm và thường rơi vào ba loại: yếu tố giao tiếp, yếu tố cấu trúc và yếu tố cá nhân.

Rào cản trong giao tiếp là một trong những yếu tố quan trọng nhất và có thể là nguồn gây hiểu lầm lớn nhất. Rào cản giao tiếp bao gồm như kỹ năng nghe kém, chia sẻ thông tin không đầy đủ, sự khác biệt trong giải thích và nhận thức, tín hiệu ngôn ngữ và phi ngôn ngữ bị bỏ qua.

Những bất đồng về cấu trúc bao gồm quy mô của tổ chức, tỷ lệ doanh thu, mức độ tham gia, hệ thống khen thưởng và mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhân viên.

Các yếu tố cá nhân bao gồm lòng tự trọng cá nhân, mục tiêu cá nhân, giá trị và nhu cầu của cá nhân.

Để giải quyết xung đột thành công, các nhà quản lý và các thành viên trong nhóm phải hiểu được mức độ khó lường của xung đột cũng như tác động của nó lên từng thành viên trong nhóm cũng như tác động lên cả nhóm. Xung đột như đã nói có tính hai mặt tiêu cực và tích cực nhất định. Xung đột sẽ trở nên tiêu cực khi nó bị leo thang đến mức mọi người cảm thấy có một bầu không khí hỗn loạn, sự ngờ vực phát triển. Nelson (1995) cho rằng, xung đột tiêu cực có thể phá hủy nhóm một cách nhanh chóng và thường rơi vào các nhóm có kế hoạch kém. Một số lĩnh vực có tiềm năng cao gây ra những xung đột tiêu cực như:

- Thủ tục pháp lý (hành lang pháp lý): Nếu nhóm thiếu nền tảng pháp lý để công việc được thực thi tốt, thì thường làm cho các thành viên trong nhóm sẽ không thể hợp tác hay phối hợp thực hiện công việc được.

- Nguồn lực về con người: Nếu nhóm không đủ thành viên để thực hiện công việc của nhóm sẽ gây ra hiện tượng quá tải, sự tích tụ và dồn nén lâu không được giải thích và hỗ trợ thỏa đáng sẽ là nguyên nhân gây ra xung đột nhóm. Do vậy lãnh đạo nhóm cũng cần xem xét và bổ sung nguồn lực cho phù hợp với công việc của nhóm.

- Chi phí vượt mức: đây cũng là vấn đề thường xuyên gặp phải và không thể tránh khỏi khi thực hiện công việc nào đó. Tất cả các thành viên trong nhóm cần nhận thức được điều này và tìm kiếm thêm nguồn kinh phí khác để hạn chế xung đột có thể xảy ra.

- Lịch trình: Mỗi dự án do nhóm thực hiện đều đòi hỏi rất cao về thời gian hoàn thành. Do đó tất cả các thành viên của nhóm phải luôn sẵn sàng và làm việc cùng nhau, giúp nhau hoàn thành công việc và đáp ứng về mặt thời hạn hoàn thành.

- Trách nhiệm: Từng thành viên phải nhận biết được phạm vi, lĩnh vực của họ và người chịu trách nhiệm chính là ai.

- Lĩnh vực (dự án) mong muốn: Có những thành viên nhóm khi đang tham gia dự án này lại mong muốn tham gia thực hiện dự án, lĩnh vực khác nên có thể làm lãng quên dự án và công việc của hiện tại. Do vậy, thành viên nhóm cần phải đợi và làm những việc mong muốn khác sau khi đã hoàn thành thành công dự án ban đầu này.

Trên cơ sở nhận thức được các khả năng có thể xảy ra xung đột tiêu cực ở trên, từng thành viên cố gắng tránh không để nó xảy ra.

Các hướng giải quyết xung đột tiêu cực

- Ngăn ngừa mâu thuẫn xảy ra, ngay khi nhóm chưa xảy ra mâu thuẫn, nếu chúng ta xây nên những quy tắc chặt chẽ và áp dụng nghiêm khắc, chúng ta sẽ hạn chế các mâu thuẫn trong nhóm.

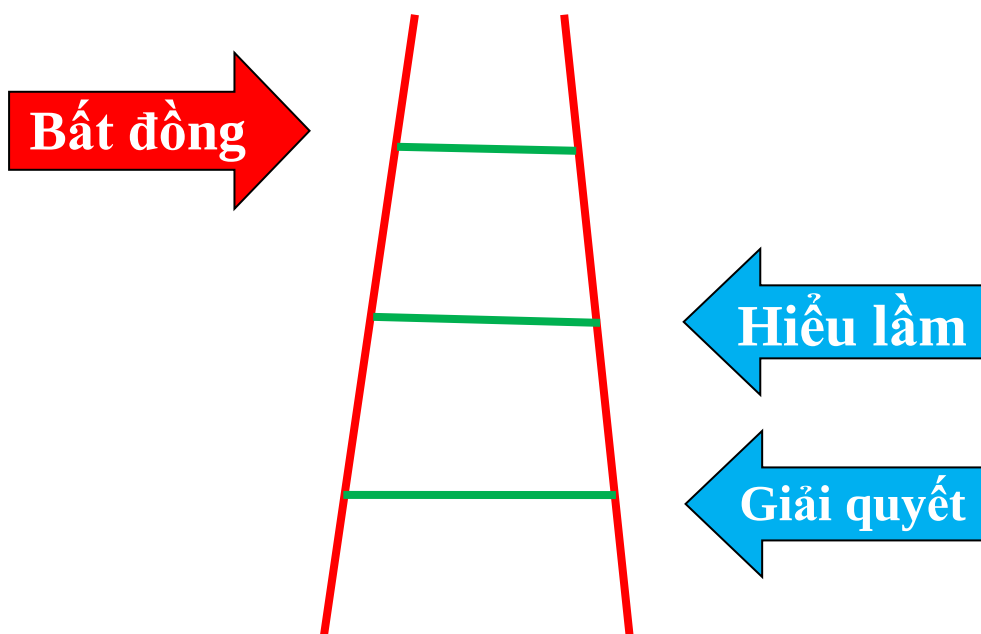
+ Xây dựng một chính sách/ quy định nghiêm túc, được viết thành văn bản rõ ràng để điều tiết hành vi của từng thành viên trong nhóm.

+ Xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả, thành tích làm việc của từng thành viên là điều cần thiết. Tuy nhiên, nên áp dụng một cách uyển chuyển do

có một số chỉ tiêu của từng cá nhân không thể đánh giá tốt bằng một số phương pháp khác.

+ Xây dựng các tiêu chí, quy định về phân chia lợi ích, quyền lợi của thành viên.

Thang mâu thuẫn và ứng dụng



Thang mâu thuẫn có 3 bậc thể hiện 3 cấp độ của mâu thuẫn trong nhóm bao gồm cấp thấp, cấp trung gian và cấp cao. Ở bậc giữa (cấp trung gian) thể hiện cho thời điểm, hay tình huống mâu thuẫn đã xảy ra. Tức là trong nhóm có hiện tượng bất đồng, hay hiểu lầm nhau. Nếu chúng ta giải quyết khéo léo, mức độ mâu thuẫn sẽ giảm xuống mức thấp hơn. Ngược lại mức độ mâu thuẫn sẽ tăng lên ở mức độ cao hơn.

Các bước giải quyết xung đột nhóm: Rayeski và Bryant (1994) cho rằng, khi xung đột xảy ra trong nhóm thì chúng ta nên xử lý xung đột theo các bước. Đầu tiên, xung đột nên được giải quyết một cách không chính thức giữa các cá nhân có liên quan, điều này giúp cho họ có thời gian để giải quyết hoặc từng cá nhân sẽ tự điều chỉnh. Nếu xung đột vẫn chưa được giải quyết, một người trung gian (một hòa giải viên) có thể hỗ trợ giúp họ giải quyết vấn đề. Nếu xung đột vẫn không được giải quyết thì cần phải được thảo luận công khai trong buổi họp nhóm và nếu ở cấp độ nhóm xung đột vẫn không được giải quyết thì quy trình kỷ luật chính thức cần được nêu ra theo các bước như sau:

1. Hợp tác (Một đối một): Giải quyết vấn đề mới xảy ra giữa người với người, cần được thực hiện trong bối cảnh riêng tư với sự cởi mở và trung thực giữa các cá nhân, có biên bản về ngày giờ, các giải pháp và có thể cả hai bên cùng ký và biên bản.

2. Hòa giải (Một đối một và cùng với người hòa giải): Nếu sự hợp tác không hiệu quả hoặc không phù hợp, thì cần thiết phải có hòa giải viên để giải quyết xung đột. Người hòa giải là người được đào tạo về giải quyết xung đột, hiểu về chính sách và các giá trị đạo đức, được nhóm tin tưởng và có khả năng duy trì thái độ trung lập. Người hòa giải tiến hành hòa giải trong môi trường riêng tư, thu thập sự thật và đưa ra càng nhiều sự thật liên quan đến các cá nhân càng tốt, phải tiến hành một cách cởi mở, trung thực và biên bản có tất cả các bên cùng ký xác nhận.

3. Tư vấn nhóm: xung đột bây giờ đã trở thành một vấn đề của nhóm, khi sự hợp tác, sự hòa giải không phù hợp, không được thực hiện. Xung đột lúc này mới mang ra xử lý công khai ở cấp độ nhóm, và phải được xử lý trong bầu không khí cởi mở, trung thực, và chỉ tập trung vào các vấn đề có liên quan đến các cá nhân đó. Các thành viên khác có thể đưa ý kiến và tất cả các bên đều phải ký vào biên bản họp của nhóm. Lưu ý, phương pháp này chỉ được sử dụng khi hai phương pháp trên bị loại trừ.

Vì mỗi nhóm hoàn toàn khác nhau nên xung đột xảy ra cũng rất khác nhau, song Stulberg (1987) nhận thấy có những đặc điểm chung, phổ biến cho tất cả các cuộc tranh luận. Ông gọi đó là quản lý xung đột 5P:

1. Nhận thức (Perception): Thông thường chúng ta thường gắn xung đột với những phản ứng tiêu cực như tức giận, sợ hãi, căng thẳng, lo lắng và hiếm khi nhận thấy những lợi ích từ việc tham gia tranh luận nào đó. Chính những nhận thức tiêu cực của chúng ta sẽ tác động lên cách giải quyết xung đột khi chúng ta cố gắng loại bỏ nguồn gốc của những cảm giác tiêu cực này.

2. Vấn đề (Problems): Bất cứ ai cũng có thể là thành phần của xung đột. Khoảng thời gian, tiền và công cụ cần thiết để giải quyết xung đột sẽ thay đổi tùy theo mức độ phức tạp của nó.

3. Các phương pháp giải quyết (Processes): Có nhiều phương pháp để giải quyết xung đột, tranh chấp như: lần át xung đột, nhượng bộ, đấu tranh, kiện tụng, hòa giải...

4. Nguyên tắc (Principles): Khi giải quyết xung đột chúng ta đều phải dựa trên các yếu tố ưu tiên đó là phân tích các giá trị cơ bản về hiệu quả, sự tham gia, sự công bằng, sự tuân thủ...

5. Thực tiễn (Practices): quyền lực, mối quan tâm cá nhân và tính độc đáo của tình huống là tất cả các yếu tố liên quan đến lý do tại sao mọi người giải quyết xung đột theo cách của họ.

Stulberg đưa ra các đặc điểm trên nhằm trợ giúp cho các hòa giải viên, những người khi đối phó với các xung đột đều có thể hiểu rõ hơn về các yếu tố phổ biến của những bất đồng hay xung đột.

Khi xảy ra mâu thuẫn hay xung đột tiêu cực xảy ra trong nhóm (mức trung gian), bạn phải tìm ra nguyên nhân tại sao có xung đột này và tìm cách giải quyết. Có năm phương pháp có thể áp dụng khi giải quyết xung đột, theo Nelson (1995) là Đối mặt (Direct approach), Thỏa hiệp (Bargaining), Áp đảo (Enforcement), Rút lui (Retreat), và Hợp tác (De-emphasis). Mỗi phương pháp có thể được sử dụng hiệu quả trong những trường hợp khác nhau.

- Đối mặt: Đây có thể là cách tiếp cận tốt nhất trong năm phương pháp. Phương pháp này tập trung vào người lãnh đạo đối đầu với vấn đề một cách trực diện. Mặc dù, giải quyết xung đột là vấn đề không thoải mái lắm, song tốt nhất nó cần được xem xét và nhìn nhận một cách khách quan và đúng với những gì mà nó đang xảy ra. Nếu có phê bình thì phải mang tính xây dựng cho người nhận. Có thể nói, cách tiếp cận này dựa trên kỹ thuật giải quyết vấn đề và nó thường khiến các thành viên có ý thức trong việc giải quyết vì nó được đưa ra một cách công khai và phải được xử lý.

- Thỏa hiệp: Đây là kỹ thuật tuyệt vời khi cả hai bên đều có ý tưởng tuyệt vời về một giải pháp nhưng không thể tìm thấy điểm chung. Thường thì một bên thứ ba, trưởng nhóm chẳng hạn, có thể giúp hai bên để tìm ra thỏa thuận chung. Mỗi bên đều phải bỏ bớt đi một số lợi ích nhất định và mức độ thỏa mãn, hài lòng của các bên là khác nhau.

- Áp đảo: dùng quyền lực và quy tắc của nhóm để yêu cầu thành viên nhóm phải thực thi công việc. Phương pháp này nên hạn chế sử dụng vì có thể gây nhiều khó khăn cho lãnh đạo nhóm và cho cả nhóm, và chỉ nên áp dụng riêng biệt với từng cá nhân.

- Rút lui: Chỉ nên sử dụng phương pháp này khi xung đột chưa thực sự bắt đầu và bằng cách đơn giản hoặc né tránh nó trong khoảng thời gian nhất

định, đủ lâu để các thành viên hạ nhiệt để ngăn ngừa các sự cố nhỏ có thể xảy ra.

- Hợp tác: Đây cũng là một phương pháp của thỏa hiệp, tuy nhiên nhấn mạnh đến sự hợp tác, sự đồng thuận giữa các bên.

CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ VÀ ĐIỀU HÀNH NHÓM

3.1. Vai trò của trưởng nhóm (người lãnh đạo nhóm)

3.1.1. Định nghĩa

Hiệu quả hoạt động của nhóm không chỉ phụ thuộc vào nội dung hoạt động của nhóm, phương pháp thực hiện mà còn phụ thuộc vào vai trò của người trưởng nhóm (hay người lãnh đạo nhóm). 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 (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 họ 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... hay có thể nói 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 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 quan sát hành vi của người lãnh đạo, chúng ta có 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 làm 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,

với 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.

Theo một nghiên cứu chỉ ra rằng, một nhà lãnh đạo hiệu quả cần có những phẩm chất quan trọng nhất như: sự quyết đoán, sự thích ứng, sự thông minh và sự tận tâm.

Theo Ronald E. Riggio, những nhà lãnh đạo có phong thái tích cực, tạo cảm hứng, luôn biết cách trao quyền và phát triển cấp dưới để bản thân mỗi người đều đạt đến đúng tiềm năng của mình là những người lãnh đạo ưu việt.

Lãnh đạo nhóm (trưởng nhóm) là người có trình độ kỹ thuật cao trong công việc hoặc là người được các đồng nghiệp(thành viên nhóm) tôn trọng.

3.1.2. Chức năng của trưởng nhóm (nhóm nhỏ):

- Giám sát: Một trong những chức năng của trưởng nhóm là giám sát các hoạt động của các thành viên trong nhóm. Điều này bao gồm việc lập kế hoạch, phân công nhiệm vụ, phát triển biểu đồ dòng công việc, thiết lập mục tiêu với từng thành viên, hỗ trợ và giúp từng thành viên có công cụ và nguồn lực cần thiết để thực hiện công việc của họ với khả năng tốt nhất.

- Khuyến khích: Một trưởng nhóm giỏi là người biết phát triển tinh thần làm việc mạnh mẽ của các nhóm viên bằng cách khuyến khích họ, tạo động lực làm việc cho họ, đưa ra những đánh giá, phản hồi và những lời phê bình mang tính xây dựng khi cần thiết, hỗ trợ nhân viên khắc phục sự cố trong công việc...nhằm giúp họ đạt được mục tiêu đã đề ra.

- Quản lý xung đột: Trưởng nhóm phải là người có trách nhiệm hòa giải các tranh chấp có thể xảy ra giữa các thành viên trong nhóm. Trưởng nhóm cần phải là người biết lắng nghe, giúp các thành viên giải quyết các vấn đề xảy ra trong nhóm và là người đứng mũi chịu sào để bảo vệ thành viên nhóm khi cần.

- Kỷ luật: Trưởng nhóm có chức năng khiển trách hoặc kỷ luật thành viên nhóm khi cần thiết, thậm chí phải quyết định chấm dứt với thành viên làm việc thiếu tính chuyên nghiệp hoặc hiệu suất làm việc kém.

- Làm gương: Trưởng nhóm cần xây dựng bộ quy tắc ứng xử có đạo đức, tôn trọng mọi người. Làm gương cho mọi người thông qua những quy tắc hành vi của bản thân như có quy tắc riêng, đúng giờ, đúng hạn, nỗ lực hết mình...

- Cố vấn: Trưởng nhóm là người giúp các thành viên trong nhóm phát triển kỹ năng và tài năng của họ, thông qua việc tư vấn, theo dõi, chia sẻ, khuyến bảo và hỗ trợ giáo dục thường xuyên để các cá nhân phát triển.

- Giao tiếp: Trưởng nhóm là người có kỹ năng giao tiếp bằng văn bản và bằng lời hiệu quả để hoàn thành trách nhiệm liên lạc thường xuyên với các thành viên trong nhóm, đề động não, chia sẻ thông tin, đặt mục tiêu, thực hiện nhiệm vụ, lãnh đạo các cuộc họp nhóm...

3.1.3. Những phẩm chất của lãnh đạo nhóm hiệu quả:

- Giao tiếp rõ ràng, mạch lạc: phẩm chất này giúp trưởng nhóm có thể truyền đạt những kỳ vọng của tổ chức một cách rõ ràng, dễ hiểu tới các thành viên trong nhóm, giúp trưởng nhóm có thể lắng nghe ý kiến từ những người khác.

- Có đầu óc tổ chức: Phẩm chất này giúp trưởng nhóm có kỹ năng tốt trong việc lập kế hoạch, xác định các mục tiêu chiến lược của nhóm, của tổ chức, hướng mục tiêu của nhóm vào hệ thống và phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

- Tự tin: Trưởng nhóm là người tự tin vào khả năng của mình, cũng như tin vào khả năng của các thành viên trong nhóm. Một trưởng nhóm tự tin cũng đem lại cảm giác an toàn cho các thành viên của nhóm và giúp nhóm củng cố thêm quyền thế của nhóm trong tổ chức.

- Tôn trọng người khác: Trưởng nhóm cần phải luôn tôn trọng thành viên của nhóm mình. Trao quyền cho thành viên trong nhóm, khuyến khích họ đề xuất ý tưởng và giúp họ nhận thức được rằng họ luôn được tôn trọng trong mọi hoàn cảnh.

- Công bằng và tử tế: Trưởng nhóm cần đối xử công bằng và tử tế với tất cả thành viên trong nhóm. Đảm bảo tất cả các thành viên trong nhóm đều được đối xử như nhau, khen thưởng hay kỷ luật đều công bằng, khách quan.

- Là tấm gương sáng: Để lãnh đạo nhóm, trưởng nhóm phải là người liêm chính, trung thực và cởi mở để có được sự tin tưởng của các thành viên trong nhóm. Làm những gì anh ta nói anh ta sẽ làm và đối xử với người khác giống như cách anh ta muốn được đối xử.

- Có khả năng gây ảnh hưởng: Trưởng nhóm là người có khả năng truyền cảm hứng cho các thành viên nhóm trong việc cam kết thực hiện các mục tiêu

của nhóm, đáp ứng mục tiêu của tổ chức. Tạo niềm tin của các thành viên thông qua việc ra quyết định hiệu quả và giao tiếp hiệu quả.

- Sẵn sàng trao quyền: Trưởng nhóm là người biết cách chia sẻ quyền lãnh đạo thông qua việc trao quyền về một số nhiệm vụ nhất định cho các thành viên trong nhóm đáng tin cậy để tập trung vào phát triển tổ chức.

- Người dẫn dắt mạnh mẽ: Trưởng nhóm cần là người có khả năng dẫn dắt mạnh mẽ các nhóm viên giúp từng thành viên đạt mục tiêu cá nhân, và mục tiêu nhóm. Tổ chức, dẫn dắt các thành viên nhóm thực hiện thành công mục tiêu cá nhân, mục tiêu nhóm hiệu quả.

- Có kỹ năng đàm phán: Trưởng nhóm cần có kỹ năng đàm phán để hợp lý hóa quá trình ra quyết định, để đạt được sự hiểu biết trong trường hợp xảy ra xung đột, cũng như giải quyết tốt các vấn đề liên quan đến lợi ích của các thành viên nhóm.

Nói tóm lại, trưởng nhóm là người giữ vai trò tổ chức, người thực hiện và người điều hành. Trưởng nhóm phải lo bố trí các cuộc họp từ buổi gặp mặt đầu tiên đến khi nhóm tan rã. Việc tổ chức các cuộc họp bàn kế hoạch sao cho có sự tham gia bình đẳng giữa các thành viên là kỹ năng cần có của trưởng nhóm. Tất cả các giai đoạn hoạt động của nhóm, người trưởng nhóm phải nắm vững và điều hành cho tốt. Trưởng nhóm là người có trách nhiệm với công việc của nhóm, với từng thành viên của nhóm và với cả nhóm nói chung và luôn làm việc với thái độ cảm thông, tôn trọng, quan tâm và tin tưởng vào tiềm năng của nhóm.

- Trách nhiệm đối với công việc. Người lãnh đạo nhóm phải đảm bảo công việc của nhóm được hoàn thành đúng thời hạn và có chất lượng tốt. Đạt được mục tiêu công việc là nhiệm vụ hàng đầu của người lãnh đạo nhóm, bởi vì công việc được phân công là lý do tồn tại nhóm. Người giao việc trông chờ người lãnh đạo nhóm có thể đảm bảo công việc của nhóm hoàn thành; các thành viên trong nhóm thì mong muốn người lãnh đạo nhóm dẫn dắt họ vượt qua khó khăn để hoàn thành công việc.

- Trách nhiệm đối từng cá nhân. Người lãnh đạo nhóm phải có trách nhiệm hỗ trợ và khuyến khích mỗi cá nhân trong nhóm, phân công công việc phù hợp khả năng của mỗi cá nhân, giải thích rõ vai trò của từng cá nhân đối với công việc chung của nhóm, đánh giá cách thực hiện công việc của từng cá nhân, bảo vệ mỗi cá nhân (nếu cần) trong nhóm trước những người khác hoặc trước những cá nhân khác trong nhóm.

- Trách nhiệm đối với cả nhóm. Trong phạm vi nhóm, người lãnh đạo nhóm có trách nhiệm bày tỏ tâm huyết đối với cả nhóm; lập ra và thỏa thuận các mục đích, mục tiêu chung và cụ thể để mọi người biết rõ những gì cần làm và tại sao phải cần làm; bảo đảm các tiêu chuẩn và chuẩn mực chung của nhóm luôn được duy trì; hỗ trợ cho nhóm khi gặp khó khăn.

Ngoài ra người lãnh đạo nhóm có trách nhiệm liên quan đến quan hệ của nhóm với các nhóm khác. Thông thường đó là trách nhiệm: (i) Đại diện cho cả nhóm trước lãnh đạo cấp trên khi cần liên lạc; (ii) Đại diện cho lãnh đạo cấp trên trước nhóm vì thông thường người lãnh đạo nhóm là người uỷ quyền để truyền đạt lại yêu cầu, các mong muốn của cấp trên; (iii) Phối hợp với các nhóm khác hoặc các bộ phận khác.

Các thành viên còn lại trong nhóm thường được phân thành các kiểu vai trò như:

Nhóm thứ nhất là các thành viên hỗ trợ cho việc hoàn thành công việc như người khởi xướng, người làm sáng tỏ, người thực hiện, người thông tin, người đóng góp.

Nhóm thứ hai là các thành viên củng cố nhóm như người khuyến khích, người quan sát, người đề xuất và củng cố quy tắc, người đùa vui.

Nhóm thứ ba là nhóm những người tiêu cực như người gây hấn, người phụ thuộc, người thông trị, người đùa dai, người phá đám...

Hai nhóm đầu là nhóm tích cực, khi có những hành vi tiêu cực cần đưa quy tắc, quy chế của nhóm ra để các thành viên tự giác tuân theo.

3.2. Các kỹ năng và công cụ cần thiết để điều hành và quản lý nhóm

3.2.1. Kỹ năng lập kế hoạch (đã trình bày ở phần triển khai hoạt động nhóm)

Thông thường ở những công ty lớn sẽ có bộ phận lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn cho tổ chức, tuy nhiên là một trưởng nhóm bạn cũng cần phải có kỹ năng lập kế hoạch một cách tốt để có thể đánh giá vị trí nhóm của mình đang ở đâu so với các nhóm khác, tổ chức khác.

3.2.2. Kỹ năng tổ chức công việc

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

+ Xác định quy trình là một chuỗi các hoạt động đều đặn hay liên tục được thực hiện theo một trật tự nhất định nhằm đạt được hiệu quả công việc. Nói cách khác, quy trình là trình tự các bước cần phải thực hiện lần lượt nhằm giải quyết công việc một cách hiệu quả. Giữa các hoạt động này có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau và việc thực hiện cần phải tuân theo trình tự nhất định. Tất nhiên chúng ta có thể bỏ qua một bước nào đó, hoặc trộn lẫn giữa các bước với nhau. 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 của nhóm.

+ Xác định khối lượng công việc và phân công lao động, việc xác định khối lượng công việc, phân công nhiệm vụ thông thường được tiến hành bởi người lãnh đạo nhóm, nhà quản lý hay chuyên gia nòng cốt – những người am hiểu tường tận về công việc và có khả năng giao phó công việc cho các nhóm viên.

- Kiểm tra, đánh giá

+ 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 kỳ 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. 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 “mình đang tiến gần đến mục tiêu, nếu cứ duy trì nhịp độ này mình sẽ hoàn thành mục tiêu đã đề ra”.

3.2.3. Kỹ năng điều hành cuộc họp, thảo luận

Họp nhóm là cơ hội để các thành viên trong nhóm chia sẻ ý tưởng, thảo luận về các vấn đề của nhóm, xác định kế hoạch hành động... Để cuộc họp nhóm không bị lãng phí thời gian và kết thúc không đạt hiệu quả như mong muốn, các trưởng nhóm cần có kỹ năng điều hành cuộc họp nhóm một cách hiệu quả và đạt mục tiêu, tạo điều kiện để tất cả mọi người được tham gia vào việc xác định vấn đề, giải quyết vấn đề...

9 kỹ năng cần thiết để điều hành cuộc họp nhóm:

- Xây dựng lịch họp: bước đầu tiên cần xây dựng một lịch họp cho nhóm, lựa chọn chủ đề, các thành phần tham gia, có phân bổ về thời gian rõ ràng, chi tiết.

- Bối cảnh và bầu không khí: Cần chuẩn bị các vấn đề về hậu cần như: mọi người có thể không thoải mái, không nhìn thấy nhau, không nghe thấy nhau, có thể bị đói... cần xem xét đến tất cả yếu tố về bối cảnh xung quanh để không gây ảnh hưởng đến cuộc họp (bởi vì các yếu tố đó có thể làm giảm hiệu quả của cuộc họp).

- Đặt câu hỏi: Việc đặt được những câu hỏi tuyệt vời sẽ kích thích khả năng thảo luận tuyệt vời. Bạn có thể sử dụng mô hình đặt câu hỏi GROW để giúp các thành viên trong nhóm nâng cao khả năng thực hiện, giải quyết vấn đề, đưa ra những quyết định tốt hơn, học được kỹ năng mới... GROW là chữ viết tắt của các từ trong tiếng Anh sau đây:

G (Goal): Mục tiêu

R (Current Reality): Thực trạng

O (Options): Các tùy chọn

W (Will or Way forward): Con đường phía trước

Việc đặt câu hỏi trong mỗi cuộc họp nhóm không nhất thiết và hoàn toàn phải tuân thủ, đi theo 4 bước. Tuy nhiên, các câu hỏi trong mô hình GROW sẽ giúp cho các trưởng nhóm có thể thực hiện điều hành cuộc họp một cách tự tin, trôi chảy và đạt hiệu quả, và không nhất thiết tất cả các câu hỏi đều phải được sử dụng và chúng ta nên nhớ đây là cuộc họp nhóm nhằm huy động sự tham gia tích cực của tất cả thành viên trong nhóm chứ không phải là cuộc thẩm vấn. Các câu hỏi gợi ý theo mô hình GROW như sau:

G (Goal): Nếu cuộc họp nhóm là để xây dựng mục tiêu cá nhân hay mục tiêu nhóm thì các câu hỏi gợi ý dưới đây sẽ giúp cá nhân và nhóm xây dựng mục tiêu rõ ràng cụ thể hơn. Song nếu nhóm đã xây dựng được mục tiêu theo S.M.A.R.T đã hướng dẫn ở phần mục tiêu rồi thì câu hỏi liên quan đến bước này có thể bỏ qua.

- + Bạn muốn thu được gì/ đạt được gì từ buổi họp này?
- + Mục tiêu bạn muốn đạt được là gì?
- + Bạn muốn điều gì xảy ra với....?
- + Bạn thực sự muốn gì?
- + Bạn muốn thực hiện như thế nào?
- + Kết quả nào bạn đang cố gắng để đạt được?
- + Kết quả đầu ra mong đợi/lý tưởng là gì?
- + Bạn muốn thay đổi như thế nào?
- + Tại sao bạn muốn đạt được mục tiêu này?
- + Những lợi ích bạn có được là gì nếu thực hiện mục tiêu này?

R (Current Reality): Bước này giúp trưởng nhóm và các thành viên trong nhóm nhận thức rõ về tình huống hiện tại, điều gì đang thực sự diễn ra, bối cảnh và mức độ nghiêm trọng của vấn đề... Các câu hỏi gợi ý có thể là:

- + Điều gì đang diễn ra (cái gì, ai, khi nào và tần suất)? Ảnh hưởng hay kết quả của việc này là gì?
- + Bạn đã làm những gì để đi đến đạt mục tiêu?
- + Bạn có thể mô tả những gì bạn đã làm bằng cách nào?
- + Bạn đang ở vị trí nào trong mối liên hệ với mục tiêu của bạn?
- + Theo thang điểm từ 1 đến 10 thì bạn đang ở đâu?
- + Những gì đã góp phần giúp bạn thành công/ hoàn thành công việc cho đến nay?
- + Những tiến bộ mà bạn đạt được là gì?

- + Hiện tại bạn đang làm tốt những gì?
- + Những yêu cầu của bạn là gì?
- + Tại sao bạn chưa đạt được mục tiêu?
- + Bạn nghĩ điều gì đang ngăn trở bạn?
- + Theo bạn điều gì đã thực sự xảy ra?
- + Bạn có nghĩ người khác đã đạt được/ thực hiện được mục tiêu đó không?
- + Bạn đã học được gì từ....?
- + Bạn đã thử những gì?
- + Bạn làm thế nào để chuyển hóa, hay để thực hiện những ý tưởng ngay trong thời gian này?
- + Bạn có thể làm gì để tốt hơn lần này?
- + Nếu bạn hỏi..., học sẽ nói gì về bạn?
- + Theo thang điểm từ 1 đến 10 về mức độ cực kỳ nghiêm trọng/ nghiêm trọng/ khẩn cấp của vấn đề là gì?
- + Nếu một người nói hoặc làm điều gì đo với bạn thì bạn sẽ nghĩ gì, có cảm nhận gì và sẽ làm gì?

O (Options): Có khoảng 20 câu hỏi được thiết kế để giúp thành viên trong nhóm khám phá các lựa chọn khác nhau hoặc tạo ra các giải pháp.

- + Lựa chọn của bạn là gì?
- + Bạn cần phải làm gì tiếp theo?
- + Bước đầu tiên của bạn có thể là gì?
- + Bạn cần phải làm gì để có kết quả tốt hơn hoặc sát với mục tiêu của bạn hơn?
- + Bạn có thể làm điều gì khác?
- + Người nào khác có thể giúp bạn?
- + Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không làm gì?

- + Điều gì làm bạn sẵn sàng? Bạn có thể làm hơn thế nữa bằng cách nào?
- + Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn thực hiện nó?
- + Phần khó nhất hay thách thức lớn nhất đối với bạn là gì?
- + Bạn có lời khuyên nào cho bạn bè về điều đó không?
- + Bạn được gì và mất gì khi thực hiện điều đó?
- + Điều gì sẽ xảy ra nếu ai đó đã làm hoặc nói về điều đó rồi?
- + Điều tốt nhất và tệ nhất cho lựa chọn đó của bạn là gì?
- + Lựa chọn nào bạn cảm thấy sẵn sàng để thực hiện nó?
- + Bạn đã giải quyết như thế nào với các tình huống tương tự trước đây?
- + Bạn có thể làm khác như thế nào?
- + Bạn có biết ai cũng gặp tình huống tương tự không?
- + Nếu mọi thứ đều không thể bạn sẽ làm gì?
- + Còn gì khác nữa không?

W (Will or Way forward): Đây là bước cuối cùng trong mô hình GROW, trưởng nhóm có thể kiểm tra sự cam kết của các thành viên và hỗ trợ họ thiết lập kế hoạch hành động rõ ràng. Các câu hỏi có thể tham khảo:

- + Bạn sẽ làm thế nào với nó?
- + Bạn cần phải làm gì bây giờ?
- + Bạn đang thực hiện nó như thế nào?
- + Làm thế nào bạn biết khi nào bạn hoàn thành nó?
- + Còn điều gì khác bạn có thể làm không?
- + Theo thang đánh giá từ 1 đến 10, khả năng thành công kế hoạch của bạn là bao nhiêu?
- + Điều gì làm cho nó thành 10?
- + Điều gì cản trở kế hoạch đó thành công?

- + Những rào cản nào bạn có thể dự báo khi lập kế hoạch?
- + Những nguồn lực nào có thể hỗ trợ bạn?
- + Có còn thiếu điều gì không?
- + Bạn sẽ làm gì bây giờ với một bước nhỏ nữa?
- + Khi nào bạn bắt đầu?
- + Làm thế nào bạn biết bạn đã thành công?
- + Bạn cần hỗ trợ gì để thực hiện công việc thành công?
- + Điều gì sẽ xảy ra (hoặc bạn phải trả giá những gì) nếu bạn không thực hiện nó?
- + Bạn cần gì từ tôi hoặc từ người khác để giúp bạn thành công?
- + Ba hành động bạn có thể thực hiện để đem lại ý nghĩa nhất định trong tuần này là gì?
- + Theo thang điểm từ 1 đến 10, bạn cam kết hay có động lực ở mức độ nào để thực hiện nó?
- + Cần làm gì để kế hoạch thành 10?

Tóm lại, khi tổ chức họp nhóm, trưởng nhóm có thể sử dụng nguồn câu hỏi từ kho câu hỏi của GROW để thúc đẩy các thành viên đề xuất ý tưởng, ra quyết định, hay cam kết thực hiện quyết định...

- Lắng nghe tích cực: Trưởng nhóm cần biết lắng nghe các thành viên trong nhóm, kiểm tra sự hiểu biết của mọi người về vấn đề thảo luận, đặt câu hỏi tiếp theo...nó sẽ khuyến khích mọi người tham gia nhiều hơn và duy trì cuộc thảo luận.

- Động não: sử dụng kỹ thuật động não để huy động kiến thức, trí tuệ của tất cả các thành viên tham gia.

- Kỹ năng xây dựng sự đồng thuận: đồng thuận không có nghĩa là tất cả mọi người phải đồng ý với quyết định, mà có nghĩa là tất cả mọi người đều có cơ hội để chia sẻ quan điểm của họ và đề xuất ý tưởng để đạt được một quyết định hiệu quả. Đạt được quyết định hiệu quả mới là mục tiêu cuối cùng của sự đồng thuận.

- Giải quyết xung đột nhóm: Trong thực tế, xung đột về nhiệm vụ hoặc vấn đề của nhóm được xem là một phần của quá trình đưa ra quyết định hiệu quả. Do vậy khi tổ chức họp nhóm, người trưởng nhóm phải có kỹ năng khai thác sức mạnh của xung đột nhóm theo hướng tích cực.

- Kỹ năng giao tiếp phi ngôn ngữ: Trưởng nhóm cần có kỹ năng đọc hiểu ngôn ngữ cơ thể của các thành viên nhóm để có thể đánh giá mức độ tham gia, sự hài hước và cam kết của các thành viên trong nhóm.

- Ghi chép: Cần khéo léo sử dụng kỹ năng này để ghi chép lại những ý kiến của các thành viên để mọi người có suy nghĩ rằng ý tưởng của họ đang được lắng nghe và có giá trị sử dụng...

3.2.4. Kỹ năng tăng cường động lực làm việc nhóm

Rất nhiều thanh niên ngày nay mong muốn sớm đạt những thành quả trong học tập cũng như trong 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 chính mình và những người cùng nhóm đóng góp hết mình cho mục tiêu chung?” Đây cũng là trăn trở của các nhà quản lý hàng thế kỷ nay khi họ muốn tăng cường động lực 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. Và 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 kỳ. Ví dụ, Đại hội XII của Đảng khẳng định mạnh mẽ, sâu sắc trong mục tiêu: “Xây dựng nền văn hoá và con người Việt Nam phát triển toàn diện, hướng đến chân – thiện – mỹ, thấm nhuần tinh thần dân tộc, nhân văn, dân chủ và khoa học. Văn hoá thực sự trở thành nền tảng tinh thần vững chắc của xã hội, là sức mạnh nội sinh quan trọng bảo đảm sự phát triển bền vững và bảo vệ Tổ quốc vì mục tiêu “dân giàu, nước mạnh, dân chủ, công bằng, văn minh” là hệ giá trị chuẩn mực của con người Việt Nam thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá và hội nhập quốc tế. Hiểu được các giá trị khác nhau là điều quan trọng để tạo ra môi trường làm việc có động lực cao.

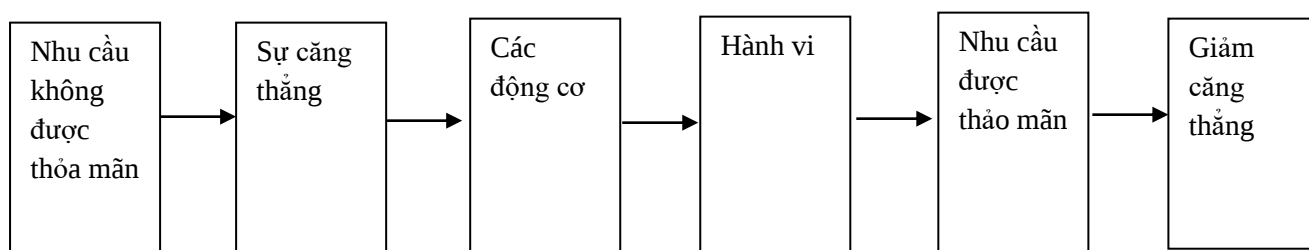
Động lực là gì? Động lực chỉ sức mạnh tác động lên một người hoặc sức mạnh nảy sinh bên trong con người đó, thúc đẩy họ hành động hướng tới một mục tiêu nhất định. Trong cuộc sống thường ngày, người có động lực làm việc gì đó có biểu hiện thực sự muốn tham gia vào hoạt động, định hướng theo đuổi và quyết tâm thực hiện hoạt động. 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 yếu 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...

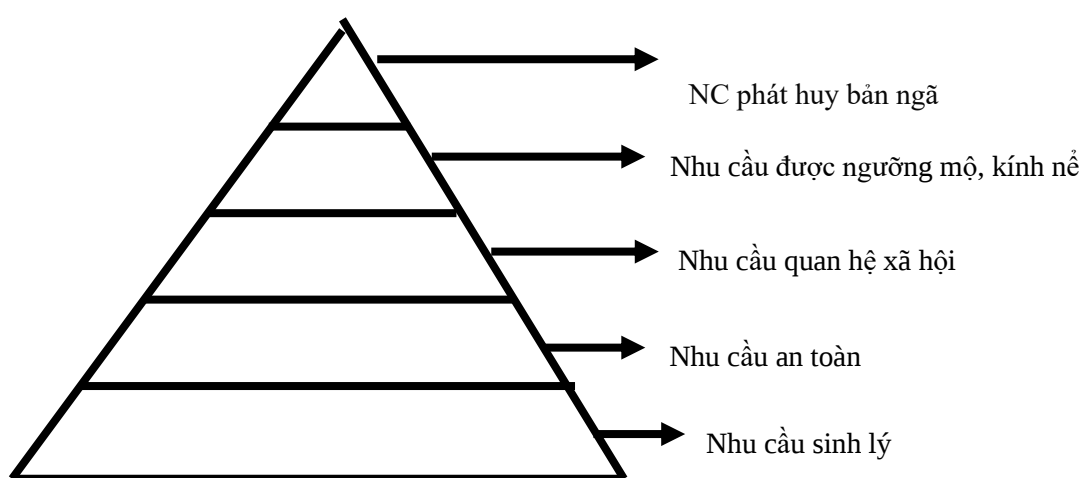
Những nhân tố bên ngoài và bên trong thúc đẩy, chỉ dẫn, điều khiển, duy trì và ngăn chặn hành vi của mỗi cá nhân. Chẳng hạn áp lực nhóm hay sự khích lệ từ nhóm tạo nên động lực làm việc cho mỗi người, hay chính những mong muốn được khẳng định bản thân, được đóng góp, được cống hiến là những động lực từ bên trong mỗi cá nhân thôi thúc họ làm việc. Mỗi 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, kết quả của hành vi đều nhằm thỏa mãn một nhu cầu nào đó.

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 thì 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 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 vào một số mục đích hay mục tiêu nào đó. Mục đích hay mục tiêu này có cội nguồn sâu xa từ nhu cầu bên trong của mỗi người. Do vậy, để tạo động lực cho mình hay cho người khác cần phải nắm bắt được nhu cầu cá nhân. Có nhiều học thuyết về tạo động lực ra đời, song một trong những học thuyết được công nhận rộng rãi nhất là thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow.



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

- Nhu cầu sinh lý gồm ăn, uống, ngủ, mặc, chỗ ở, đi lại và các nhu cầu thể xác khác.
- Nhu cầu an toàn như nhu cầu an ninh cuộc sống và được bảo vệ khỏi những nguy hại hay những mối đe dọa về thể chất và tinh thần.
- 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.
- Nhu cầu về danh dự, lòng tự trọng, tự tôn và được người khác tôn trọng.

- 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 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 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 và định hướng cho mình (cho họ) theo đuổi những nhu cầu phù hợp, lành mạnh và phát triển, đồng thời hạn chế những nhu cầu tiêu cực. Lý thuyết này được các nhà quản lý đặc biệt quan tâm và áp dụng trong việc điều chỉnh, giải quyết sự thiếu hụt về nhu cầu của người lao động.

Một số cách tạo động lực phổ biến, ở Việt Nam vấn đề động lực và tạo động lực đối với mỗi cá nhân, các nhà quản lý 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 con 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, ví dụ, 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, có ý nghĩa thiết thực và thông minh càng tăng cường động lực mạnh mẽ.

Con người có một đặc điểm là chỉ làm việc hoặc tham gia vào hoạt động nào đó mà họ cảm thấy và 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 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, chắc chắn chúng ta sẽ có những con người làm việc chăm chỉ, hăng hái, tích cực, sáng tạo và gắn bó lâu dài với tập thể.

Phong cách điều hành hoạt động nhóm

- *Phong cách chuyên quyền (độc đoán)*: Trưởng nhóm đưa ra mục đích công việc, quyết định phương thức làm việc, phân công nhiệm vụ, thông tin chủ yếu từ trên xuống, không cần (hay ít) tham khảo ý kiến của các thành viên. Phong cách này cả nhóm bị động theo dẫn dắt của trưởng nhóm, các thành viên độc lập với trưởng nhóm, đôi khi âm thầm chống lại trưởng nhóm. Phong cách này dễ gây ra cá nhân chủ nghĩa, ganh đua, ngò vức lẫn nhau, nhưng có ưu điểm là đôi khi nhóm nhanh triển khai công việc và đạt mục tiêu, có hiệu quả. Kiểu phong cách này thường áp dụng trong các trường hợp khẩn cấp như cháy nhà, vỡ đê, tai nạn, cấp cứu, thiên tai, khủng bố hay các tình huống khẩn cấp khác.

- *Phong cách tự do*, trưởng nhóm không đưa ra quyết định, để nhóm tự do tổ chức giải quyết các công việc. Nhóm có thể tự tổ chức thành công hoặc sinh ra những thủ lĩnh tự phát, làm giảm uy tín của trưởng nhóm. Phong cách này cũng dễ dẫn tới thất bại vì nhóm không có khả năng tự tổ chức, người

chăm, người lười sinh ra xung đột giữa các thành viên. Phong cách tự do này nhóm trưởng ít quan tâm đến kết quả, mục tiêu nhóm mà quan tâm tới con người. Nhóm trưởng để cho các thành viên thảo luận theo ý thích của họ, không dùng quyền lực ra quyết định.

- *Phong cách cộng tác (dân chủ)*, người trưởng nhóm là người chỉ huy đề xuất các phương án khác nhau để nhóm bàn bạc, lựa chọn. Trưởng nhóm phân công nhiệm vụ khi được bàn bạc thống nhất. Hoạt động nhóm theo cách tiếp cận có sự tham gia, có sự hợp tác của mọi thành viên. Nhóm trưởng vừa quan tâm đến kết quả vừa quan tâm đến nhóm viên, nhóm. Nhóm trưởng lắng nghe ý kiến của thành viên, tạo điều kiện cho các thành viên tham gia thảo luận. Phong cách này có nhược điểm là mất nhiều thời gian cho thảo luận, bàn bạc. nếu cần giải quyết công việc một cách gấp rút thì không phù hợp, nhưng phong cách này có sự hài lòng của các thành viên và đa số trường hợp mang lại tính hiệu quả của công việc.

3.3. Kỹ năng thảo luận và ra quyết định

Nhóm là một tập thể làm việc để đạt được mục tiêu, rất nhiều công việc cần được phải cùng bàn bạc, thảo luận và cuối cùng là ra quyết định, cho nên để đi đến quyết định cuối cùng là nhiệm vụ rất quan trọng của nhóm. Quá trình ra quyết định có sự tham gia, có những đặc trưng riêng mà mỗi cá nhân trong nhóm cần phải hiểu để làm. Khi ra quyết định giải quyết một vấn đề nào đó thì trưởng nhóm và nhóm cần phải xem xét đầy đủ khía cạnh của nó. Đặc biệt để đạt được sự đồng nhất về quyết định trong một nhóm người thì trưởng nhóm phải khuyến khích mọi người tham gia vào quá trình ra quyết định. Từng người nêu ý kiến, nêu những điểm lợi và hại của một quyết định dựa trên mục tiêu cần đạt tới, khi đạt được một sự đồng ý chung nhất định nào đó thì lãnh đạo nhóm sẽ chọn quyết định đó.

- *Có một số cách ra quyết định như sau:*

+ *Ra quyết định theo kiểu thờ ơ*: một người nào đó đưa ra ý tưởng, các thành viên khác không quan tâm và do đó quyết định nhanh chóng được thông qua. Ra quyết định theo kiểu này thì một số ý tưởng hay khác không được phân tích và bị bỏ qua.

+ *Ra quyết định từ trên xuống*: theo kiểu này người lãnh đạo nhóm hay cấp cao hơn chỉ cần phổ biến, thông báo, nhân danh cả nhóm thông qua mà không qua thảo luận. Ra quyết định kiểu này nhanh chóng và cũng có nhiều ý tưởng hay có thể bị bỏ qua. Nó trở nên xấu nếu người ra quyết định có quá ít

thông tin, chủ quan và độc đoán, và khi thực hiện quyết định có thể xảy ra những vấn đề khác không lường trước được.

+ *Ra quyết định theo kiểu thiểu số*, cách này một hoặc một vài cá nhân gợi ý rồi thúc giục, ép mọi người theo ý kiến của mình. Hạn chế của cách này cũng như hai cách trên.

+ *Ra quyết định theo nguyên tắc đa số*, theo cách này mang danh dân chủ qua bỏ phiếu hoặc giơ tay tán thành lấy số đông. Quyết định sẽ thông qua nhưng không phải tất cả các thành viên đều hài lòng. Một số không hài lòng sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu suất công việc. Nguy cơ trong nhóm sẽ kéo bè kéo cánh để lấy phiếu áp đảo cho quyền lợi của một nhóm nào đó.

+ *Ra quyết định theo nguyên tắc đồng thuận*, cách này chỉ ra quyết định khi đã thảo luận kỹ mọi ý tưởng, không bỏ qua các ý kiến nào kể cả các ý kiến trái ngược. Quyết định được đưa ra khi có đa số tán thành nhưng thiểu số khác cũng được nghe, được phân tích và có ý kiến của mình. Kiểu ra quyết định này mất nhiều thời gian nhưng sẽ tiến tới dần sự đồng thuận hoàn toàn, là lý tưởng đối với quá trình ra quyết định.

Đồng thuận là một quá trình hợp tác giữa các thành viên trong nhóm cùng phát triển và cùng đồng thuận cam kết ủng hộ cho quyết định hiệu quả nhất của cả nhóm.

Những lý do chính chúng ta nên áp dụng phương pháp ra quyết định theo phương pháp đồng thuận đó là: Tạo ra quyết định chất lượng, xây dựng mối liên kết giữa các thành viên và tăng hiệu quả của việc thực thi quyết định nhóm.

Một số nguyên tắc cơ bản của phương pháp ra quyết định theo phương pháp đồng thuận, đó là:

+ Hợp tác là yếu tố cơ bản, yếu tố chính của việc áp dụng kiểu ra quyết định theo phương pháp đồng thuận. Chúng ta sẽ nhận được nhiều hơn những gì chúng ta muốn khi chúng ta hợp tác với nhau.

+ Luôn tìm cách tổng hợp sự khôn ngoan, tài giỏi của cả nhóm

+ Luôn nhớ rằng tinh thần vui vẻ, tích cực và sự gặp gỡ thân thiện giữa các thành viên là quan trọng.

Các bước ra quyết định theo nguyên tắc đồng thuận:

Bước 1: Giới thiệu và làm rõ vấn đề (không nhất thiết phải là trưởng nhóm)

Bước đầu tiên rất cần thiết để có một khởi đầu tốt, một phần giới thiệu tốt sẽ làm cho buổi họp được tập trung, và chắc chắn mọi người đang cùng nói về một vấn đề, cung cấp cho mọi người những thông tin liên quan, cần thiết để ra quyết định. Dành cho mọi người một chút thời gian ban đầu để giải thích, làm rõ vấn đề sẽ giúp tiết kiệm nhiều thời gian về sau.

Một số gợi ý để giới thiệu vấn đề như: Giải thích vấn đề là gì, tại sao vấn đề này lại cần thiết phải thảo luận; Chia sẻ các thông tin liên quan đến vấn đề về lịch sử của vấn đề là (có thể bao gồm những thảo luận hoặc kết luận của các buổi họp trước); Thống nhất về mục tiêu của buổi họp là gì (báo cáo, ra quyết định hay cùng nhau cam kết...). Cho phép thêm một chút thời gian để đặt câu hỏi hoặc làm rõ vấn đề, tuy nhiên chúng ta không nên làm việc này quá lâu.

Bước 2: Khai thác sâu vấn đề và tìm kiếm các ý tưởng

Đây là thời gian để mọi người thực sự cố gắng để hiểu vấn đề, diễn tả những gì họ muốn và cần thiết phải cởi mở để đưa ra thật nhiều ý kiến để tìm cách giải quyết vấn đề.

Một số gợi ý: Tập hợp những suy nghĩ và phản ứng ban đầu (cho mọi người thời gian để suy nghĩ và diễn tả những mong muốn và quan tâm của họ về vấn đề, lắng nghe một cách cẩn thận, ghi lại các ý kiến, khuyến khích mọi người diễn tả ý kiến của mình hơn là giữ im lặng); Lựa chọn các ý kiến để giải quyết vấn đề (Sử dụng kỹ thuật động não hoặc đi vòng quanh để thu thập thật nhiều ý kiến về cách giải quyết vấn đề); Có một cuộc thảo luận khái quát và rộng rãi về các ý tưởng (Dành thời gian cho việc thảo luận sâu rộng hơn về vấn đề, khi đó chúng ta có thể khám phá ra nhiều ý tưởng, xem xét được những ưu và nhược điểm của vấn đề đang quan tâm, có thể đưa ra nhiều ý tưởng mới và bất ngờ và phải chắc chắn mọi người đều nghe thấy).

Bước 3: Tìm kiếm những đề xuất nổi trội

Đây là bước tổng hợp, có nghĩa là kết hợp nhiều thành phần từ các ý tưởng khác nhau để tìm ra đề xuất. Bắt đầu bằng việc tóm tắt về nhóm đang ở đâu và về sự khác biệt trong ý kiến của nhóm. Vấn đề quan trọng không chỉ làm rõ sự khác biệt mà khéo léo tìm ra sự bất đồng hay đồng thuận trong các ý kiến nghe được. Sau đó bắt đầu xây dựng đề xuất từ những ý kiến đồng thuận. Tìm kiếm các ý kiến về cách giải quyết khác. Các giải pháp thường được tìm ra trên cơ sở kết hợp nhiều thành tố từ các đề xuất khác nhau. Có thể sử dụng bảng trắng để viết, một phần là các ý kiến đồng thuận và một phần là vấn đề được

giải quyết để mọi người có thể nhìn thấy điều gì đang diễn ra và giúp tập trung vào vấn đề đang thảo luận.

Bước 4: Thảo luận, làm sáng tỏ và chỉnh sửa các đề xuất

Kiểm tra xem mọi người quan tâm như thế nào đến các đề xuất, tìm kiếm các chỉnh sửa để dễ chấp nhận hơn với tất cả mọi người. Quan tâm và kiểm tra đến những người im lặng, những người có vẻ không vui lắm về những đề xuất. Dành thời gian để mọi người nhập tâm và thấy đề xuất có ý nghĩa với họ.

Bước 5: Kiểm tra sự đồng thuận

Làm rõ đề xuất (rất tốt nếu mọi người đều nhìn thấy nó được viết ra); Kiểm tra sự rõ ràng, minh bạch (mọi người đã hiểu đầy đủ về đề xuất này chưa); Hỏi xem mọi người còn gì e ngại chưa nói hoặc có phản đối gì không.

Bước 6: Thi hành quyết định

Kiểm tra sự sẵn sàng đồng thuận từ mọi người. Mọi người thường thể hiện sự đồng thuận bằng việc giơ tay, song cũng cần tìm hiểu lý do với người im lặng hoặc không hành động.

- Những lưu ý khi ra quyết định trong nhóm

Đề ra quyết định các thành viên cần được biết những khó khăn và thuận lợi khi ra quyết định, nhất là quyết định có sự đồng thuận, có sự tham gia. Những thuận lợi ở đây có thể là nhóm có nhiều hiểu biết, có nhiều lựa chọn hơn một người. Nhóm một khi đồng thuận thì có động lực cùng thực hiện quyết định. Khó khăn là có một số thành viên như bị bắt phải đồng ý, phải theo một ý tưởng, có thể có bè phái và áp đặt ý tưởng của các nhóm nhỏ, thảo luận nhiều thì chậm ra quyết định và có thể mất cơ hội.

Nhóm cũng cần phải tránh kiểu “tư duy nhóm” nghĩa là đoàn kết quá thiếu dần tư duy phê phán. Tham gia trong nhóm lâu nên các thành viên gắn kết, không còn sẵn sàng phê phán ý tưởng của thành viên khác. Cần phát hiện sớm tư duy nhóm và có biện pháp phòng trừ.

Đề ra quyết định các thành viên và nhất là nhóm trưởng cần có các kỹ năng phát huy ý tưởng của các thành viên khi thảo luận, bàn bạc và ra quyết định (như động não, cây vấn đề, thảo luận nhóm, chấu cá...)

Tóm lại, có một số điểm cần ghi nhớ trong quá trình tìm kiếm quyết định chung của một nhóm là:

+ Làm cho mọi người hiểu rằng ai cũng có trách nhiệm đóng góp ý kiến

- + Cố gắng thử thực hiện các đề xuất miễn là nó không gây hại gì
- + Luôn tôn trọng ý kiến của người khác
- + Luôn nhớ rằng mọi người đều có cách nghĩ khác nhau
- + Tránh ra quyết định theo kiểu biểu quyết phong trào
- + Tránh ra quyết định trong lúc thời gian quá gấp
- + Quan sát sự đóng góp ý kiến của tất cả thành viên, tránh bỏ sót
- + Quan tâm đến những người ít đóng góp ý kiến
- + Cho thời gian, tạo cơ hội cho thành viên đóng góp ý kiến.

3.4. Bí quyết để quản lý và điều hành nhóm tốt

Để quản lý và điều hành nhóm tốt, tức là điều hành được nhóm làm việc có hiệu quả, ngoài các phẩm chất và kỹ năng cần có của một trưởng nhóm (lãnh đạo nhóm) đã trình bày ở các nội dung trước, trưởng nhóm nên sử dụng một số gợi ý sau để quản lý và điều hành nhóm tốt:

- Khen ngợi, công nhận những gì mà nhóm, đội đã đạt được. Hãy làm cho mỗi thành viên trong nhóm của bạn biết bạn tôn trọng họ và công việc của họ như thế nào. Hãy làm cho họ cảm thấy được họ được chào đón, khen ngợi những thành công của họ ở mức cao và làm cho cả nhóm thấy rằng họ đặc biệt.

- Truyền đạt giá trị, điều quan trọng đối với mỗi thành công của nhóm chính là sự liên kết trong nhóm, cùng nhau hướng tới cái tốt hơn, duy trì được niềm tự hào của cả nhóm...

- Tôn trọng cách làm việc, hãy cho cả nhóm biết dù nhóm có làm gì thì cũng phải hoàn thành công việc đúng hạn và trong phạm vi nguồn lực cho phép và yêu cầu cả nhóm minh bạch với những kết quả tốt cũng như xấu. Cố gắng đạt được sự cân bằng giữa sáng tạo và nguyên tắc. Cả nhóm có thể “tự do” về mặt phương pháp nhưng phải giữ vững mục tiêu chung, mục tiêu của tổ chức. Tất cả các thành viên cần phải được đối xử công bằng, nhưng những người có nhiều đóng góp hơn thì xứng đáng được đối xử đặc biệt hơn.

Để quản lý và điều hành nhóm tốt, trưởng nhóm cần phải thể hiện được khả năng quản lý của mình trong việc thể hiện ý thức của bản thân với công việc, sự cống hiến, động lực của bản thân. Kết hợp được giữa hoài bão của cá nhân với hoài bão của tổ chức. Sự giao thoa này càng lớn thì khả năng quản lý và điều hành nhóm càng tốt. Kết hợp linh hoạt, thông minh giữa động lực bên

ngoài (lương, thưởng...) với động lực bên trong của các thành viên (sự thừa nhận, khen ngợi, đánh giá cao...)

Ba yếu tố quan trọng của kỹ năng lãnh đạo là trí tuệ, trái tim và tâm hồn (Klaus Schwab – người sáng lập và là Chủ tịch của Diễn đàn kinh tế thế giới):

- Trí tuệ là tính chuyên nghiệp cần thiết để làm chủ kiến thức chuyên môn, đứng đầu một lĩnh vực, được sự tôn trọng xứng đáng.

- Trái tim gắn bó chặt chẽ với động cơ, nhiệm vụ, tình yêu thương, sự mãnh liệt của tình cảm và khả năng đem lại tình yêu như thế cho nhân viên.

- Tâm hồn bao hàm sự ràng buộc với nhiệm vụ và giá trị cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ, niềm tin và truyền cảm hứng về lòng trung thành cho nhân viên.

Tài liệu tham khảo

1. Đặng Đình Bôi (2010), Bài giảng Kỹ năng làm việc theo nhóm, trường Đại học Nông Lâm thành phố Hồ Chí Minh
2. Crebert, G., Patrick, C.-J., Cragolini, V., Smith, C., Worsfold, K., & Webb, F. (2011). *Griffith Graduate Attributes Teamwork Skills Toolkit*. University of Griffith.
3. Nguyễn Thị Ngọc Thúy (2014). Bài giảng Làm việc nhóm. Tài liệu nội bộ. Bộ môn Phương pháp giáo dục. Khoa Sư phạm và Ngoại ngữ. Học viện Nông nghiệp Việt Nam.
4. <https://www.thebalancecareers.com/coaching-questions-for-managers-2275913>
5. <http://www.innovativeteambuilding.co.uk/resolving-conflict-in-work-team/>
6. <https://www.opensesame.com/blog/how-make-smart-goals-your-team>.

