

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ  
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

**Chuyên đề  
KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM**

**(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực  
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: TS. Trương Minh Đức

**HÀ NỘI - 2012**

## MỤC LỤC

<b>CHƯƠNG 1: BẢN CHẤT VÀ CÁC ĐẶC TRƯNG CỦA NHÓM.....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Khái niệm nhóm và nhóm làm việc.....	4
1.1.2. Phân loại nhóm. ....	6
<b>1.2. Vai trò cá nhân trong nhóm.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Đặc điểm tâm lý của nhóm.....</b>	<b>8</b>
1.3.1. Sự lan truyền tâm lý.....	8
1.3.2. Tâm trạng nhóm.....	9
1.3.3. Dự luận nhóm. ....	9
1.3.4. Hiện tượng a dua theo số đông. ....	9
1.3.5. Mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm. ....	9
1.3.6. Sự tương hợp nhóm. ....	9
<b>1.4. Các đặc trưng của nhóm làm việc hiệu quả. ....</b>	<b>10</b>
1.4.1. Mục tiêu của nhóm: mục tiêu của nhóm phải đảm bảo SMART đó là: .....	10
1.4.2. Các thành viên tận tụy với mục tiêu chung của nhóm.....	10
1.4.3. Tất cả các thành viên trong nhóm đều phải tham gia hoạt động của nhóm và đều được hưởng lợi từ kết quả của nhóm. ....	11
1.4.4. Có môi trường khuyến khích hoạt động của nhóm. ....	11
1.4.5. Mục tiêu nhóm phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức. ....	11
<b>1.5. Các giai đoạn hình thành và phát triển nhóm. ....</b>	<b>11</b>
1.5.1. Giai đoạn hình thành nhóm. ....	11
1.5.2. Giai đoạn xung đột. ....	12
1.5.3. Giai đoạn bình thường hóa. ....	12
1.5.4. Giai đoạn hoạt động trôi chảy.....	12
1.5.5. Giai đoạn kết thúc.....	12
<b>1.6. Lợi ích của làm việc nhóm. ....</b>	<b>12</b>
<b>CHƯƠNG 2- THÀNH LẬP NHÓM.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Cơ sở thành lập nhóm. ....</b>	<b>18</b>
2.1.1. Xác định lý do thành lập nhóm. ....	18
2.1.2. Xác định các kỳ vọng ở nhóm. ....	19
2.1.3. Kiểm tra điều kiện thành lập nhóm. ....	19
<b>2.2. Các bước thành lập nhóm.....</b>	<b>20</b>
2.2.1. Xác định mục đích và lựa chọn các mục tiêu cho nhóm. ....	20
2.2.2. Xác định phạm vi hoạt động của nhóm. ....	20
2.2.3. Lựa chọn các thành viên nhóm và xác định vị trí của nhóm: .....	22
2.2.4. Xác định quy mô phù hợp với nhóm. ....	23
<b>CHƯƠNG 3- LÃNH ĐẠO NHÓM. ....</b>	<b>30</b>
<b>3.1. Những tố chất cần thiết của người lãnh đạo nhóm. ....</b>	<b>30</b>
<b>3.2. Các vai trò của lãnh đạo nhóm.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3. Các phong cách nhà lãnh đạo.....</b>	<b>33</b>

3.3.1.	Tiếp cận theo hành vi.....	33
3.3.2.	Tiếp cận theo năng lực.....	34
3.3.3.	Tiếp cận theo tình huống.....	34
<b>3.4.</b>	<b>Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp. ....</b>	<b>36</b>
3.4.1.	Lựa chọn phong cách lãnh đạo đối với từng cá nhân.....	37
3.4.2.	Lựa chọn phong cách lãnh đạo đối với tập thể.....	38
3.4.3.	Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp với tình huống.....	38
<b>3.5.</b>	<b>Một số vấn đề người lãnh đạo nhóm thường gặp nên tránh .....</b>	<b>39</b>
<b>CHƯƠNG 4- PHÁT TRIỂN NHÓM VÀ XÂY DỰNG SỰ ĐỒNG THUẬN TRONG NHÓM.....</b>		<b>47</b>
<b>4.1.</b>	<b>Khái niệm về phát triển nhóm.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.</b>	<b>Mục đích và vai trò của việc phát triển nhóm .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.</b>	<b>Nhưng nội dung cơ bản phát triển nhóm. ....</b>	<b>48</b>
4.3.1.	Xác định các vấn đề cốt lõi của nhóm.....	48
4.3.2.	Nhiệm vụ của người lãnh đạo nhóm.....	48
4.3.3.	Đào tạo và phát triển các thành viên trong nhóm.....	49
<b>4.4.</b>	<b>Đảm bảo sự đồng thuận trong nhóm. ....</b>	<b>50</b>
4.4.1.	Tạo môi trường làm việc thân thiện.....	51
4.4.2.	Huy động nguồn nhân lực.....	51
4.4.3.	Nâng cao trình độ của các thành viên và hoạt động của toàn tổ chức.....	52
<b>CHƯƠNG 5- KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM .....</b>		<b>57</b>
5.1.	Kỹ năng giao tiếp hiệu quả .....	57
5.1.1.	Kỹ năng lắng nghe.....	57
5.1.2.	Kỹ năng nói và kỹ năng truyền đạt thông tin.....	59
<b>5.2.</b>	<b>Kỹ năng đóng góp ý kiến và tiếp nhận ý kiến của người khác.....</b>	<b>60</b>
<b>5.3.</b>	<b>Giải quyết các xung đột cá nhân. ....</b>	<b>62</b>
<b>5.4.</b>	<b>Kỹ năng thuyết phục đồng nghiệp. ....</b>	<b>64</b>
<b>CHƯƠNG 6- KỸ NĂNG ĐIỀU HÀNH NHÓM.....</b>		<b>69</b>
<b>6.1.</b>	<b>Kỹ năng tổ chức các cuộc họp nhóm hiệu quả.....</b>	<b>69</b>
6.1.1.	Vai trò của họp nhóm.....	69
6.1.2.	Chuẩn bị cuộc họp.....	70
6.1.3.	Điều hành cuộc họp.....	71
<b>6.2.</b>	<b>Kỹ năng giải quyết mâu thuẫn và xung đột trong nhóm .....</b>	<b>72</b>
6.2.1.	Xác định nguyên nhân sâu xa của xung đột .....	72
6.2.2.	Các phương pháp giải xung đột.....	73
6.2.3.	Giải quyết các xung đột cá nhân giữa các thành viên trong nhóm.....	75
<b>6.3.</b>	<b>Kỹ năng phân giao công việc trong nhóm .....</b>	<b>75</b>
6.3.1.	Lợi ích của việc phân công nhiệm vụ.....	75
6.3.2.	Phân công nhiệm vụ hiệu quả.....	77
<b>6.4.</b>	<b>Kỹ năng hướng dẫn các thành viên trong nhóm làm việc hiệu quả .....</b>	<b>79</b>
6.4.1.	Khái niệm.....	79
6.4.2.	Quy trình hướng dẫn.....	81

<b>6.5. Một số lời khuyên nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động nhóm.....</b>	<b>82</b>
<b>TÀI LIỆU THAM LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>85</b>



## CHƯƠNG 1: BẢN CHẤT VÀ CÁC ĐẶC TRƯNG CỦA NHÓM

### *Mục đích chương 1.*

*Sau khi hoàn thành chương 1 người học nắm được:*

- *Khái niệm về nhóm và bản chất của nhóm làm việc. Các cách phân loại nhóm*
- *Phân tích được ý nghĩa, vai trò của các cá nhân đối với hoạt động nhóm*
- *Đặc điểm tâm lý của một nhóm làm việc*
- *Các đặc trưng cơ bản của một nhóm làm việc hiệu quả.*
- *Hiểu rõ được lợi ích của làm việc theo nhóm.*

### *1.1. Khái niệm nhóm và phân loại nhóm.*

#### *1.1.1. Khái niệm nhóm và nhóm làm việc.*

Nhóm được hiểu là một tập hợp từ hai người trở lên có mối liên hệ với nhau, có cùng chung một mục đích, cùng sở thích thực hiện một số công việc nào đó thì được gọi là nhóm. Nhóm tồn tại khi các thành viên trong nhóm tự nguyện tham gia vào nhóm và được đối xử bình đẳng như nhau. Giữa họ đều có nhu cầu được trao đổi, liên hệ với nhau và cùng theo đuổi một mục đích chung. Trong nhóm, mỗi thành viên đều đảm nhiệm lấy một vị trí, vai trò với một tinh thần tự nguyện.

Ví dụ về nhóm du lịch: Các thành viên trong nhóm đều có chung một mục đích du lịch để được thưởng thức phong cảnh một vùng miền nào đó hoặc tìm hiểu về văn hóa, lịch sử con người mà mình sẽ tới. Trong nhóm sẽ có sự phân công nhiệm vụ cụ thể cho mỗi thành viên đảm nhiệm để phục vụ cho cuộc du lịch đó, và mọi người đều tự nguyện đảm nhiệm vai trò của mình.

Nhóm thành lập có thể tồn tại lâu dài hoặc ngắn hạn phụ thuộc vào mục đích của nhóm. Khi mục tiêu của nhóm được thực hiện xong thì nhóm có thể tự giải tán, hoặc chuyển sang một mục tiêu, nhiệm vụ mới.

#### *Nhóm làm việc.*

Nhóm làm việc là chủ đề chính sẽ được bàn nhiều trong cuốn sách này. Khái niệm về nhóm làm việc theo các tác giả của trường Harvard Business School cho rằng: “*Một nhóm người với kỹ năng bổ sung cùng hoạt động để đạt một mục đích chung. Một nhóm người cam kết vì một mục đích chung, có mục tiêu hoạt động chung và phương thức tiếp cận mà họ cùng nhau chịu trách nhiệm*”.

Chức năng, nhiệm vụ các thành viên trong nhóm được J. Richard Hackman cho rằng : *“Nhiệm vụ và ranh giới của nhóm được xác định rõ ràng, quyền hạn được phân chia cụ thể để quản lý các quy trình làm việc, và cần phải có một sự ổn định về các thành viên của nhóm trong một khoảng thời gian nhất định”*.

Xét về mặt hình thức, nhóm làm việc cũng không khác nhiều với nhóm thông thường nhưng xét về bản chất thì nhóm làm việc có một số khác biệt như sau:

- Thứ nhất, nhóm làm việc được hình thành trong một tổ chức, do vậy nó phải chịu sự chi phối về mục tiêu, nhiệm vụ chung của tổ chức đó. Bất kỳ một sự khác biệt hoặc đối nghịch với mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức thì nhóm làm việc đó không thể tồn tại hoặc rất khó tồn tại trong tổ chức đó.

- Thứ hai, nhóm làm việc chủ yếu quan tâm đến tính hiệu quả hoạt động chung của cả nhóm. Bởi vì nhóm được hình thành với mục tiêu là tạo nên sự hiệu quả cao nhất thông qua sự phối hợp hoạt động chặt chẽ của các thành viên trong nhóm, và khai thác tối đa tiềm năng của họ để đạt được mục tiêu chung cao nhất.

- Thứ ba, các thành viên trong nhóm ngoài những hiểu biết sâu sắc lĩnh vực mình phụ trách họ còn có khả năng hỗ trợ, giúp đỡ các thành viên khác trong nhóm khi cần thiết. Điều này đòi hỏi các thành viên trong nhóm phải có khả năng hiểu biết công việc của nhau và phải chia sẻ thông tin cho nhau vì mục đích chung của cả nhóm.

- Thứ tư, nhóm chỉ hình thành khi các thành viên trong nhóm được đối xử thật sự bình đẳng với nhau. Họ thấy sự cần thiết phải liên hệ, phối hợp và chia sẻ thông tin với nhau để thực hiện công việc được tốt hơn.

#### *Tổ làm việc*

Ngoài ra, chúng ta cũng cần phân biệt khái niệm giữa nhóm làm việc với tổ làm việc. Tổ làm việc được hình thành trong một tổ chức có thể do nhu cầu của tổ chức đòi hỏi hoặc có thể do người đứng đầu tổ chức thấy sự cần thiết cần phải thành lập mà đưa ra quyết định thành lập. Các thành viên trong tổ làm việc không nhất thiết phải tự nguyện mà nhiều khi do quyết định điều động của tổ chức yêu cầu. Do không mang tính chất tự nguyện mà bắt buộc, các thành viên có thể cảm nhận thấy không nhất thiết, hoặc không thấy có nhu cầu cần phải hợp tác, chia sẻ thông tin, kinh nghiệm với nhau trong quá trình làm việc. Công việc của mỗi thành viên đã được quy định rõ về chức năng và nhiệm vụ. Họ thực hiện nhiệm vụ của mình dưới sự chỉ đạo của người quản lý. Trong tổ làm việc chỉ có sự hợp tác giữa người quản lý với nhân viên (nhiều khi sự hợp tác này mang tính chất mệnh lệnh hành chính bắt buộc, giữa cấp trên- cấp dưới mà không mang tính chất tự nguyện). Giữa các nhân viên với nhau ít có tính hợp tác.

Ví dụ: trong các bộ phận phòng ban có hình thành nhiều tổ khác nhau để giải quyết các mảng công việc của phòng. Trong phòng vật tư có thể có tổ khai thác vật tư, tổ bảo quản và lưu giữ vật tư, tổ vận chuyển vật tư, tổ làm kế hoạch vật tư,....

Hoạt động theo tổ làm việc có một số ưu điểm nhất định:

Thứ nhất, thông thường trong một tổ có đủ một số kỹ năng cần thiết nhất định để thực hiện một số mục tiêu do tổ chức đề ra cho tổ.

Thứ hai, nhiệm vụ công việc đề ra cho tổ thực hiện là hợp lý

Thứ ba, người đứng đầu tổ nắm vững được mọi yêu cầu cần thiết để đạt được các mục tiêu của tổ.

Thứ tư, các quyết định của tổ được thông qua nhanh chóng và được truyền đạt đến mọi thành viên của tổ kịp thời.

Trong thực tế, hiếm khi có sự phân định rõ ràng về nhóm làm việc và tổ làm việc mà có sự đan xen giữa hai loại hình này. Tùy theo đặc điểm công việc, vào tình hình tổ chức mà người ta có thể sử dụng mô hình nhóm làm việc hoặc tổ làm việc hoặc kết hợp cả hai sao cho hoạt động hiệu quả nhất.

### **1.1.2. Phân loại nhóm.**

Phụ thuộc vào đặc điểm của các thành viên, các mục tiêu mà nhóm theo đuổi và yêu cầu của tổ chức mà nhóm được thành lập sẽ có những tính chất khác nhau.

Nhìn chung nhóm có thể được phân ra hai loại chính:

#### **\* Các nhóm chính thức**

Các nhóm chính thức là những nhóm có tổ chức. Chúng thường cố định, thực hiện các công việc có tính ổn định và có sự phân công rõ ràng. Những người trong nhóm thường có cùng chung nghề nghiệp chuyên môn và cùng giải quyết các vấn đề đã được xác định. Các nhóm chính thức có ở mọi cấp độ và được tổ chức ổn định lâu dài theo chuyên môn nhằm giải quyết các vấn đề chuyên biệt.

#### **\* Các nhóm không chính thức.**

Đó là những nhóm người tự nguyện tổ chức lại với nhau để giải quyết các vụ việc có đặc biệt có tính chất tạm thời. Ví dụ: các nhóm thực hiện dự án theo thời vụ, nhóm bàn thảo về chiến lược công ty,....

Nhóm không chính thức tồn tại trong thời gian ngắn và thường không ổn định, nhân sự có thể thay đổi thường xuyên tùy thuộc vào yêu cầu công việc

Ngoài cách phân loại trên, nhóm còn có các cách phân loại khác, dưới đây có thể kể ra một số cách phân loại nhóm điển hình:

**\* Nhóm chức năng:** đó là một nhóm người được thành lập để thực hiện một chức năng nhiệm vụ nào đó của tổ chức giao phó. Hoạt động của nhóm chức năng chỉ chịu sự quản lý trực tiếp của một người quản lý chức năng đó mà thôi.



\* **Nhóm chức năng chéo:** Nhóm được thành lập từ những thành viên đang hoạt động trong các chức năng khác nhau của tổ chức. Những thành viên trong nhóm chỉ sử dụng một phần thời gian của họ hoạt động phục vụ cho nhóm, còn thời gian còn lại họ vẫn hoạt động phục vụ cho những công việc thuộc nhóm của họ trước kia.

\* **Nhóm con hổ (Tiger):** Nhóm được thành lập từ những thành viên đang hoạt động trong các chức năng khác nhau của tổ chức nhưng toàn bộ thời gian của họ được dành cho hoạt động nhóm. Mục tiêu hoạt động của nhóm là phải đưa ra giải quyết một vấn đề nào đó của tổ chức bằng mọi giá. .

\* **Nhóm chuyên nhiệm:** Là một nhóm được tổ chức tạm thời với những thành viên được tập hợp lại để giải quyết một vấn đề cụ thể hoặc khám phá những cơ hội mới.

\* **Ủy ban:** Là một nhóm đương nhiệm có trách nhiệm xây dựng và điều hành những tư tưởng, chính sách nhất định hoặc thiết lập các thông lệ.

\* **Nhóm làm việc tự quản:** Nhóm làm việc tự quản là một nhóm nhỏ bao gồm các nhân viên được trao quyền giải quyết một nhiệm vụ diễn ra liên tục. Trong một số trường hợp, nhóm bầu chọn trưởng nhóm cùng các thành viên mới và thậm chí có thể loại bỏ những thành viên không thể đóng góp hay không đáp ứng được tiêu chuẩn của nhóm. Hình thức nhóm này nhất thiết các thành viên phải cùng làm việc với nhau trong một thời gian tương đối dài. Các thành viên trong nhóm có quyền tự do nhất định khi quyết định phương pháp làm việc hiệu quả nhất và tất cả mọi người đều được khuyến khích tự tìm kiếm các quy trình làm việc tối ưu cũng như liên tục cải thiện quy trình làm việc của mình.

**Nhóm dự án:** Khác với nhóm làm việc tự quản, nhóm dự án được tổ chức xoay quanh một nhiệm vụ đột xuất trong một khoảng thời gian giới hạn. Nhiệm vụ này có thể mất một tuần, một năm, cũng có thể lâu hơn thế. Sau khi công việc hoàn tất, nhóm sẽ giải tán. Những dự án có quy mô lớn và lâu dài thường cần đến nhiều thành viên, có trưởng nhóm lẫn nhà quản lý dự án làm việc toàn thời gian.

## **1.2. Vai trò cá nhân trong nhóm.**

Nhóm được hình thành từ các thành viên tự nguyện tham gia, do vậy tính hiệu quả của nhóm phụ thuộc phần lớn vào các thành viên của nhóm. Vậy chất lượng hoạt động của nhóm sẽ phụ thuộc vào:

+ **Năng lực của các thành viên trong nhóm.** Năng lực của mỗi cá nhân sẽ tạo nên năng lực chung của cả nhóm. Để tạo nên một nhóm mạnh, người đứng đầu nhóm phải tập hợp được các thành viên có những năng lực, những điểm mạnh riêng mà nhóm cần có.

+ **Sự đoàn kết nhất trí trong nhóm.**

Sức mạnh của nhóm được hình thành từ sự nhất trí đồng lòng của tập thể nhóm. Nhóm có nhiều cá nhân có năng lực cao nhưng không đoàn kết thì nhóm cũng không thể trở thành nhóm mạnh. Sự thống nhất, đoàn kết nhất trí trong nội bộ nhóm sẽ giúp cho nhóm tập hợp sức mạnh của mỗi cá nhân thành sức mạnh cộng hưởng của cả nhóm.

+ *Hiệu quả hoạt động nhóm sẽ được nâng cao hơn khi vai trò cá nhân của mỗi thành viên được đề cao, và phát huy.*

Để phát huy khả năng của mỗi cá nhân người lãnh đạo nhóm cần có các hoạt động thu hút các thành viên tham gia sôi nổi vào các hoạt động nhóm, khuyến khích mọi người động não tham gia các hoạt động thảo luận, đề xuất ý kiến, trân trọng các ý kiến đóng góp của các thành viên cho nhóm. Mỗi cá nhân cần được phân công giao việc phù hợp với sở trường của họ.

+ *Tính hiệu quả của nhóm còn phụ thuộc vào tính đa dạng các thành viên trong nhóm.*

Sự đa dạng các thành viên trong nhóm đảm bảo cho nhóm có thể đảm nhiệm được nhiều công việc phức tạp và đa dạng. Sự đa dạng này giúp cho hoạt động của nhóm trở nên mềm dẻo và linh hoạt hơn để thích ứng với sự biến động của môi trường làm việc nhóm.

+ *Vai trò cá nhân có thể trở thành nhân tố cản trở hoạt động nhóm*

Khi các thành viên trong nhóm không thấy có lợi ích hoặc cảm thấy lợi ích của bản thân bị vi phạm khi tham gia nhóm, họ sẽ thờ ơ hoặc có những hành động gây ra cản trở các hoạt động nhóm. Người lãnh đạo nhóm cần phải phát hiện và ngăn chặn sớm những thành viên có những biểu hiện thờ ơ, hoặc cản trở phá quấy nhóm.

+ *Các cá nhân có thái độ đề cao bản thân,*

Tính tự kiêu tự đại thích thể hiện cái tôi không lắng nghe người khác đều là những yếu tố làm cản trở hoạt động nhóm.

### **1.3. Đặc điểm tâm lý của nhóm.**

Sự hình thành tâm lý nhóm xuất phát từ sự tổng hợp tâm lý cá thể của từng thành viên trong nhóm sẽ tạo nên những nhận thức chung của cả nhóm, xúc cảm của nhóm, tâm trạng nhóm, nhu cầu hứng thú, nguyện vọng chung của cả nhóm. Tâm lý nhóm thường rất phức tạp, đa dạng không đồng nhất với những hiện tượng tâm lý tương ứng với từng thành viên trong nhóm. Các hiện tượng xì xào bán tán, nghi ngờ gây ra sự đổ kỵ khi thông tin không rõ ràng cũng rất dễ xảy ra. Các hiện tượng tâm lý nhóm xuất hiện một số dạng cơ bản sau:

#### **1.3.1. Sự lan truyền tâm lý.**

Đó là những hiện tượng tâm lý như vui , buồn, lo lắng nghi ngờ lan truyền từ người này sang người khác qua giao tiếp trong nhóm.

### **1.3.2. Tâm trạng nhóm.**

Đó là trạng thái tâm lý- xã hội của nhóm, nó phản ánh tính chất, nội dung và xu hướng tâm lý thực tế của các thành viên trong nhóm đó. Tâm trạng của nhóm có các dấu hiệu quan trọng mà người lãnh đạo nhóm cần quan tâm:

- + Sự hài lòng hay không hài lòng của các thành viên trong nhóm đối với công việc chung của nhóm
- + Sự hiểu biết lẫn nhau giữa các thành viên và uy tín người đứng đầu nhóm.
- + Tình đoàn kết giữa các thành viên trong nhóm.
- + Mức độ tham gia của các thành viên đối với nhóm.
- + Tính tự nguyện của mỗi cá nhân đối với nhóm.

### **1.3.3. Dự luận nhóm.**

Dự luận nhóm là toàn bộ những phán đoán, đánh giá, biểu lộ thái độ của các thành viên đối với các sự kiện khác nhau trong đời sống nhóm, với các hành vi, cử chỉ và hoạt động của cả nhóm và cũng như của mỗi thành viên trong nhóm. Dự luận bao gồm dự luận chính thức và dự luận không chính thức. Dự luận chính thức được những người có trách nhiệm lan truyền và được đồng tình ủng hộ của đa số. Dự luận không chính thức thường được hình thành một cách tự phát, ngầm ngầm không công khai.

### **1.3.4. Hiện tượng a dua theo số đông.**

Mỗi cá nhân thường bị chi phối theo ý kiến của số đông trong nhóm. Ý kiến của mỗi cá nhân bị ảnh hưởng mạnh phụ thuộc vào số lượng các thành viên trong nhóm, sự thống nhất của các thành viên trong nhóm, ý kiến của người có uy tín trong nhóm và bản lĩnh, lập trường của cá nhân đó.

### **1.3.5. Môi quan hệ giữa các thành viên trong nhóm.**

Trong nhóm, mỗi thành viên sẽ hình thành nên hai mối quan hệ: quan hệ công việc (quan hệ chính thức) và quan hệ cá nhân (không chính thức). Quan hệ công việc và quan hệ cá nhân sẽ tạo nên hệ thống quan hệ trong nhóm. Quan hệ cá nhân được nảy sinh trên cơ sở phù hợp về tính cách như cùng sở thích, thiện cảm (ác cảm) về hình thức bên ngoài, cùng quan điểm,..Quan hệ cá nhân trong chừng mực nào đó có ảnh hưởng đến quan hệ công việc và có ảnh hưởng chung đến quan hệ nhóm.

### **1.3.6. Sự tương hợp nhóm.**

Sự tương hợp nhóm là sự kết hợp thuận lợi nhất những phẩm chất và năng lực của các thành viên trong nhóm vừa đảm bảo sự hài lòng cá nhân cũng như hiệu quả hoạt động chung của nhóm cao. Sự tương hợp nhóm bao gồm:

- + *Tương hợp về năng lực, tư duy:*

Nhóm bao gồm những người có năng lực chuyên môn gần tương đương nhau hoặc có khả năng bổ xung hỗ trợ nhau.

+ *Sự tương hợp về thể chất, phẩm chất tâm lý.*

Phẩm chất tâm lý như khí chất, tính cách, xu hướng quan điểm,... Thể chất có thể là chiều cao, sức khỏe, giới tính. Sự tương hợp về thể chất, tâm lý sẽ giúp cho những người hoạt động cùng với nhau thuận lợi hơn, dễ dàng chia sẻ quan điểm, tình cảm và những sự hỗ trợ khác trong công việc.

Sự tương hợp nhóm có vai trò quan trọng quyết định đến năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của nhóm. Nó tạo nên tâm lý thoải mái, thân mật và sự hài lòng cho các thành viên trong nhóm. Nhóm có sự tương hợp cao được gọi là nhóm đồng tính.

#### **1.4. Các đặc trưng của nhóm làm việc hiệu quả.**

Nhóm làm việc hiệu quả khi nó phát huy được toàn bộ sức mạnh của mỗi thành viên trong nhóm. Nhóm không phải là phép cộng đơn thuần của các cá nhân riêng lẻ, mà là phép cộng hưởng sức mạnh của cá nhân. Nhờ hoạt động nhóm mà sức mạnh của mỗi cá nhân được tăng lên gấp bội lần nhờ sự hỗ trợ của các thành viên khác trong nhóm. Để nhóm làm việc hiệu quả đòi hỏi có một số điều kiện sau đây:

##### **1.4.1. Mục tiêu của nhóm: mục tiêu của nhóm phải đảm bảo SMART đó là:**

S: specific: có tính cụ thể, rõ ràng. Tính cụ thể, rõ ràng ở đây được thể hiện ở chỗ mục tiêu không mơ hồ và mọi thành viên hiểu được mục tiêu của nhóm giống nhau, và dễ dàng xác định được mục tiêu đó là gì.

M: measure : đo lường được. Các mục tiêu được đề ra cần phải được lượng hóa cụ thể bằng con số qua các phương pháp: cân đong, đo đếm

A: Agreement: tính đồng thuận. Mục tiêu đề ra cho nhóm phải được sự đồng thuận chung của cả nhóm.

R: realation: tính phù hợp thực tế, tính khả thi. Điều này nó đảm bảo cho mục tiêu của nhóm có thể trở thành hiện thực. Một mục tiêu được đề ra có thể rất đẹp, có nhiều ý nghĩa với cuộc sống nhưng nếu không thực tế, không khả thi thì nó cũng sẽ trở nên vô dụng

T: Time có giới hạn về thời gian. Bất kỳ một mục tiêu nào được đề ra cần phải có yếu tố thời gian, nó đảm bảo mục tiêu đáp ứng được yêu cầu và cơ hội của nhóm.

##### **1.4.2. Các thành viên tận tụy với mục tiêu chung của nhóm.**

Tính hiệu quả của nhóm phụ thuộc rất nhiều vào sự tận tâm của mỗi thành viên trong nhóm. Ngoài việc hiểu biết rõ công việc, thì việc nhiệt tình, ý thức trách nhiệm cao của mỗi thành viên sẽ tạo nên sức mạnh và tính hiệu quả của cả nhóm. Để tăng cường sự tận tâm của mỗi thành viên đối với nhóm cần:

+ Xác định quy mô của nhóm phù hợp.

+ Hoạt động các thành viên trong nhóm cần có sự tương tác cùng nhau. Điều này có nghĩa là các thành viên cần có mối liên hệ thường xuyên với nhau, trao đổi với nhau về công việc, để gắn kết họ lại thành một khối thống nhất.

+ Đảm bảo sự ghi nhận công hiến của các thành viên đối với nhóm.

**1.4.3. *Tất cả các thành viên trong nhóm đều phải tham gia hoạt động của nhóm và đều được hưởng lợi từ kết quả của nhóm.***

Điều này có ý nghĩa rằng mọi thành viên trong nhóm đều phải có ý thức coi việc tham gia hoạt động nhóm như là trách nhiệm, nghĩa vụ của bản thân mình, không ai được quyền từ chối nghĩa vụ đóng góp cho nhóm. Tuy nhiên, thời gian hoạt động cho nhóm của mỗi thành viên có thể là khác nhau phụ thuộc vào đặc điểm, tính chất công việc của mỗi thành viên đảm nhiệm. Vai trò của người trưởng nhóm ngoài việc phụ trách điều phối các hoạt động của các thành viên trong nhóm, họ có thể phụ trách đảm nhiệm một công việc cụ thể nào đó trong nhóm tùy theo sự thỏa thuận chung của cả nhóm. Việc gắn lợi ích với các kết quả hoạt động đóng góp của các thành viên là lẽ đương nhiên, có như vậy nó mới khuyến khích sự đóng góp của các thành viên. Những lợi ích này có thể là những phần thưởng về tinh thần, những kinh nghiệm được tích lũy trong công việc hoặc có thể là lợi ích vật chất. Thiếu vắng lợi ích khuyến khích sẽ làm mất đi động lực phấn đấu của các thành viên.

**1.4.4. *Có môi trường khuyến khích hoạt động của nhóm.***

Nhóm tồn tại không độc lập đơn lẻ mà nó gắn kết chặt chẽ môi trường hoạt động của nó. Bởi vậy, tính hiệu quả hoạt động của nó không thể tách rời khỏi sự hỗ trợ của môi trường. Những ủng hộ, hỗ trợ có thể là về cung cấp các nguồn lực cho nhóm như: tạo điều kiện cho nhóm có thể tìm kiếm, tuyển dụng người phù hợp, hỗ trợ về mặt tài chính, vật chất, hoặc hỗ trợ về thông tin, vv... hoặc có cơ chế khen thưởng phù hợp cho nhóm khi nó đạt hiệu quả cao.

**1.4.5. *Mục tiêu nhóm phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức.***

Nhóm là một bộ phận không thể tách rời của tổ chức do vậy mục tiêu của nhóm phải thống nhất với mục tiêu chung của tổ chức. Bất kỳ một khác biệt, thậm chí đối nghịch với mục tiêu của tổ chức, nhóm sẽ không nhận được sự ủng hộ, thậm chí có thể bị cản trở mọi hoạt động của mình từ tổ chức.

**1.5. Các giai đoạn hình thành và phát triển nhóm.**

**1.5.1. *Giai đoạn hình thành nhóm.***

Ban đầu khi hình thành nhóm, các thành viên trong nhóm thường có thái độ thăm dò, chưa bộc lộ rõ các quan điểm, thái độ của mình. Họ thường rụt rè, giữ gìn trong lời ăn tiếng nói, và thái độ của mình. Trong giai đoạn mới này hiếm khi xuất hiện các xung đột. Trong nhóm có xu hướng cản trở những người nổi trội thích trở thành người lãnh đạo. Mỗi cá nhân khi phát ngôn đều rất hạn chế đưa ra các ý kiến riêng của mình mà thường đề cập chung chung đến các vấn đề, chủ yếu mang tính thăm dò các thành viên khác.

### ***1.5.2. Giai đoạn xung đột.***

Sau giai đoạn hình thành là giai đoạn dễ hình thành các xung đột trong nhóm. Do sau khi các thành viên trong nhóm đã làm quen với nhau, sẽ hình thành các nhóm nhỏ hơn thường 2-3 người phù hợp với nhau về sở thích, tính cách và quan điểm sống. Các nhóm nhỏ này thường hay va chạm với nhau về quan điểm và tính cách. Vì thời gian tiếp xúc nhau còn ít nên họ thực sự chưa hiểu hết về nhau, chưa thực sự cởi mở trong giao tiếp. Thậm chí trong một số vấn đề họ cũng chưa nhận thấy được hết lợi ích của hoạt động nhóm, thường đề cao lợi ích cá nhân của bản thân hoặc nhóm nhỏ của mình. Đây là giai đoạn rất dễ đổ vỡ trong hoạt động nhóm. Chính vì vậy, vai trò của người lãnh đạo nhóm trong giai đoạn này là rất quan trọng. Họ có trách nhiệm kết nối được các thành viên trong nhóm và làm nhiệm vụ trung gian để giải quyết những mâu thuẫn nảy sinh trong nhóm.

### ***1.5.3. Giai đoạn bình thường hóa.***

Đây là giai đoạn mà các thành viên trong nhóm đã bắt đầu nhận thức được lợi ích từ việc hợp tác cùng nhau trong công việc để giải quyết các vấn đề. Các mối xung đột trong nhóm bắt đầu giảm đi. Các thành viên trong nhóm đã có thời gian tìm hiểu và hiểu rõ về nhau qua việc trao đổi công việc và tiếp xúc thường xuyên. Một tinh thần hợp tác mới bắt đầu xuất hiện. Họ thoải mái trao đổi quan điểm, và không còn giữ thái độ thủ thế như trước. Điều quan trọng nhất trong giai đoạn này là các thành viên đã bắt đầu lắng nghe ý kiến của nhau, mạnh dạn trao đổi quan điểm và sẵn sàng chia sẻ thông tin và kinh nghiệm với các đồng nghiệp.

### ***1.5.4. Giai đoạn hoạt động trôi chảy.***

Đây là giai đoạn mang lại hiệu quả cao nhất trong hoạt động nhóm. Khi nhóm làm việc đã ổn định, sự phân công giữa các thành viên trong nhóm đã đi vào quy trình cho phép các thành viên của nhóm có thể trao đổi, chia sẻ và hỗ trợ nhau một cách dễ dàng. Các quyết định của nhóm dễ dàng được thông qua với sự nhất trí cao trong nhóm. Các ý tưởng mới của các thành viên dễ dàng được đưa ra thảo luận một cách cởi mở, ít có sự dè dặt, và cản trở.

### ***1.5.5. Giai đoạn kết thúc.***

Đây là thời kỳ mà các mục tiêu của nhóm đã được thực hiện xong. Nhóm có thể tự giải tán hoặc chuyển sang hoạt động một lĩnh vực khác với các mục tiêu mới. Các thành viên của nhóm sẽ thay đổi để phù hợp với yêu cầu của công việc mới. Kết quả hoạt động của nhóm sẽ được đánh giá lại để rút kinh nghiệm cho các nhóm khác.

## **1.6. Lợi ích của làm việc nhóm.**

Khi hình thành nên nhóm làm việc và bước vào giai đoạn hoạt động trôi chảy thì làm việc theo nhóm sẽ đem lại một số lợi ích cơ bản mà chúng ta dễ dàng nhận thấy như sau.

1. Hoạt động nhóm là một môi trường thuận lợi giúp cho các thành viên hướng tới mục tiêu chung của tổ chức, nỗ lực phấn đấu vì thành công của nhóm và của tổ

chức. Khi hoạt động tập thể, họ có điều kiện thảo luận cùng nhau tìm ra phương pháp tốt nhất để thực hiện các mục tiêu đề ra.

2. Hoạt động nhóm, các thành viên sẽ có cảm giác mình được đối xử tốt hơn, bình đẳng và được tôn trọng.

3. Khi các thành viên cùng góp sức giải quyết một vấn đề chung, họ học hỏi được nhiều về cách xử lý mọi nhiệm vụ đơn giản hay khó khăn; họ học hỏi từ những thành viên khác và cả người lãnh đạo. Thúc đẩy quản lý theo nhóm là cách tốt nhất để phát huy năng lực của các nhân viên

4. Hoạt động theo nhóm các thành viên có nhiều cơ hội phát triển năng lực của bản thân, thông qua việc học hỏi từ đồng nghiệp bàn bè trong nhóm, từ các chương trình đào tạo huấn luyện của nhóm và ngay cả chính quá trình thực hiện các công việc họ đang đảm nhiệm.

5. Hoạt động nhóm tạo môi liên kết gắn bó giữa các thành viên trong tổ chức lại với nhau, xóa bỏ các hàng rào ngăn cách.

6. Thông qua việc quản lý theo nhóm, các thành viên có thể học hỏi và vận dụng phong cách lãnh đạo từ cấp trên của mình. Điều đó tạo sự thống nhất về cách quản lý trong tổ chức.

7. Hoạt động theo nhóm giúp phát huy khả năng phối hợp những bộ óc sáng tạo để đưa các quyết định đúng đắn

## CÂU HỎI ÔN TẬP

**Chọn các câu trả lời đúng nhất và giải thích tại sao**

1/ Ba nhân viên từ các phòng ban khác nhau trong tổ chức cùng đi ăn trưa thì có được coi là nhóm chính thức không?

a. Đúng.

b. Sai.

2/ Điều gì quan trọng đối với các thành viên trong nhóm để đảm bảo những hành động giao tiếp tích cực của họ?

a. Tình bạn giữa các cá nhân.

b. Sự tin tưởng.

c. Sự chịu đựng

3/ làm việc theo nhóm đóng vai trò rất quan trọng trong việc loại bỏ các rào cản . Đúng hay sai?

a. Đúng.

b. Sai.

4/ Hành động nào sau đây sẽ tạo ra cơ hội tốt nhất để xây dựng các mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm?

a. Tổ chức một cuộc họp chính thức cho nhóm.

b. Gửi thư điện tử giới thiệu đến nhóm của bạn từ lúc bắt đầu dự án

c. Mời các thành viên trong nhóm một buổi ăn trưa picnic.

d. Tập làm quen với tên của các thành viên trong nhóm.

5/ Một nhóm làm việc hiệu quả khi các thành viên trong nhóm

a. Hướng tới những mục tiêu khác nhau trong công việc.

b. Hoàn thành các mục tiêu của nhóm một cách hoàn hảo

c. Hiểu lầm về các nhiệm vụ mà nhóm được giao

d. Thấy khó chịu khi không đạt được những kỳ vọng



## BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Trong xu thế cạnh tranh ngày càng khốc liệt, công ty A đã thực hiện chính sách kinh doanh tổng hợp với nhiều dự án khác nhau. Một trong những dự án mới được thành lập để đáp ứng nhu cầu mở rộng kinh doanh của công ty đó là dự án mở rộng thị trường, tìm kiếm thêm khách hàng mới tiềm năng cho công ty. Anh Mạnh đã được ban giám đốc công ty chỉ định làm nhóm trưởng của dự án này. Theo điều động phân công của công ty, nhóm bao gồm 5 thành viên có 3 nam và 2 nữ với các lứa tuổi khác nhau: anh Mạnh (40 tuổi) trưởng nhóm, chị Mai (42 tuổi)- người đã có 18 năm làm việc tại công ty, chị Yên (25 tuổi) người mới vào làm công ty sau 2 năm tốt nghiệp trường Đại học Kinh tế Quốc dân, anh Nga (53 tuổi) người có kinh nghiệm lâu năm làm việc về marketing của công ty X mới chuyển về, anh Nam (27 tuổi) mới tốt nghiệp đại học được tuyển về công ty 6 tháng gần đây.

Cũng như các cán bộ khác của công ty, khi được giao nhiệm vụ mới quan trọng, anh Mạnh rất phấn khởi và hiểu rằng đây là sự tin cậy của ban giám đốc công ty đối với anh, và đây cũng là dịp để anh thể hiện năng lực của mình.

Sau khi nhận nhiệm vụ trưởng nhóm, anh Mạnh liền bắt tay vào công việc. Việc đầu tiên anh hình dung ra các công việc phải làm, sau đó anh trực tiếp giao nhiệm vụ cho từng thành viên trong nhóm. Quan niệm của anh Mạnh cho rằng: “ Nếu một người có năng lực thì phải chứng minh bằng kết quả cụ thể đó là tìm kiếm lôi kéo được nhiều khách hàng về cho công ty”. Riêng bản thân anh Mạnh, anh luôn cố gắng chứng minh cho mọi người trong nhóm thấy năng lực tìm kiếm khách hàng của mình. Số khách hàng của anh cứ nhích dần lên và giá trị các hợp đồng của mỗi khách hàng cũng lớn hơn. Anh cảm thấy rất hài lòng, và thường xuyên thông báo tin vui cho mọi người trong nhóm mỗi khi có khách hàng mới. Lúc đầu mọi người trong nhóm còn háo hức nghe anh thông báo về khách hàng mới của mình, nhưng lâu dần mọi người cũng cảm thấy nhàm chán và cho rằng anh chỉ thích “huyênh hoang” và “thể hiện”. Một vài lần Nam và Yên đã mời anh Mạnh đi tiếp khách hàng của họ nhưng cứ sau những lần như vậy, khách hàng của họ càng nhận thấy điểm yếu của Yên và Nam trước Mạnh. Họ cảm thấy tin tưởng hơn nếu được làm khách hàng trực tiếp của Mạnh mặc dù ai cũng hiểu rằng dù làm việc với ai thì họ cũng là khách hàng của công ty A. Yên cũng thấy rằng Mạnh có nhiều ưu điểm thật nhưng cô cũng hiểu rằng có một số điều dù cố gắng cô cũng không học và làm theo anh Mạnh được một mặt do hạn chế của phái nữ và mặt khác cô chưa thể có gương mặt cứng rắn và sự từng trải như Mạnh. Cô hy vọng thời gian sẽ cho cô sự từng trải của anh. Còn Nam thì lúc đầu luôn khen Mạnh trước mọi người và luôn ao ước học và làm theo những gì mà anh Mạnh đã và đang làm. Tuy nhiên, gần đây Nam thực sự chán nản vì anh Mạnh luôn vạch ra các điểm yếu của Nam để yêu cầu mọi người thảo luận và rút kinh nghiệm trong các cuộc họp phòng. Nhiều lúc Nam giải thích rằng đó là sơ xuất vô tình, em không định làm như thế...

nhưng Mạnh chỉ kết luận rằng dù thế nào thì đó cũng là sai sót và cần đưa ra để mọi người rút kinh nghiệm tránh mắc phải và làm phật ý khách hàng. Nam ngày càng chán nản và có cảm giác như năng lực của mình khó có thể được phát huy tại nhóm này. Chị Mai và anh Ngà thì có vẻ trầm tĩnh hơn và không bao giờ mời Mạnh đi gặp khách hàng cùng. Họ luôn cho rằng họ có đủ bản lĩnh và kiến thức để có thể tiếp cận khách hàng. Tuy nhiên, khách hàng của họ cũng không nhiều, chủ yếu là những khách hàng truyền thống, lâu năm của công ty. Mỗi khi Mạnh phê bình họ về việc không năng động tìm khách hàng thì Anh Ngà luôn giải thích rằng có người đi tìm và khai thác khách hàng bên ngoài thì cũng phải có người ở lại nhóm để kịp thời giải thích các vấn đề về nghiệp vụ chứ. Đặc biệt trong cơ chế kinh doanh tổng hợp hiện nay, nhóm dự án mở rộng và khai thác khách hàng liên quan tới nhiều nghiệp vụ khác nhau, không phải mỗi việc là tìm khách hàng, trao đổi với khách. Mọi người nên hợp tác và hỗ trợ nhau trong các công việc thì hiệu quả chung của nhóm mới tốt lên. Mỗi lần như vậy, anh Mạnh chỉ nhắc rằng có lẽ anh cần xem lại cách làm việc và sắp xếp thời gian cho hiệu quả hơn vì kết quả chung của cả nhóm được tạo nên từ các kết quả của mỗi thành viên. Đôi khi anh Ngà nói với các đồng nghiệp trong công ty rằng anh Mạnh không thể có nhiều kinh nghiệm bằng ông trong lĩnh vực này. Lẽ ra vị trí trưởng nhóm dự án phải là của ông chứ không phải của Mạnh. Và Mạnh không thể lãnh đạo ông được. Ông sẽ chỉ làm những gì ông thích và đừng nên nghĩ là cải tạo và chỉ đạo ông. Hơn nữa, ông luôn cho rằng việc theo đuổi doanh thu của Mạnh chỉ là việc làm của một người chỉ biết lợi nhuận trước mắt mà quên đi mục tiêu lâu dài của dự án. Mạnh đôi lần cũng nghe được các thông tin phản hồi như vậy nhưng anh không thể nói gì ông Ngà vì anh không có bằng chứng. Anh không biết nên phải làm việc với ông Ngà thế nào nên đành im lặng và cho qua. Nhưng tâm trạng của anh thì hết sức nặng nề mỗi khi phải bàn việc gì đó với ông Ngà và trong các cuộc họp nhóm, Anh biết mình phải làm gì đó nhưng dường như anh cũng ít có thời gian để nghĩ nhiều về điều này. Khác với ông Ngà, Chị Mai thường chẳng giải thích gì mỗi khi bị phê bình mà chỉ nhỏ nhẹ nói rằng tôi sẽ cố gắng và rút kinh nghiệm. Nhưng tháng nào cũng thế, chị Mai kết quả của chị bao giờ cũng kém. Chị ít khi nói chuyện với các thành viên trong nhóm. Không khí trong nhóm ngày càng buồn tẻ và mọi người có xu hướng xa nhau hơn, việc ai người nấy làm. Mạnh càng ít họp nhóm hơn và vẫn cố gắng theo đuổi mục tiêu tăng doanh số và hiệu quả của mình. Anh cho rằng mọi vấn đề sẽ qua đi nếu doanh số của nhóm anh luôn tăng trưởng. Do đó, anh vẫn làm việc cần mẫn và siêng năng nhằm theo đuổi mục tiêu của mình.

## CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1.Nhóm dự án của anh Mạnh thuộc loại nhóm nào? Nhóm chính thức hay không chính thức? giải thích thích tại sao? Ngoài cách phân loại trên có thể xếp nhóm của anh Mạnh thuộc loại gì?
- 2.Nhóm của anh Mạnh hoạt động có hiệu quả không? Giải thích tại sao?
- 3.Nhóm của anh Mạnh có những điểm mạnh và điểm yếu gì?
- 4.Các bài học rút ra

## CHƯƠNG 2- THÀNH LẬP NHÓM

### Mục đích chương 2

Sau khi hoàn thành chương 2 người học nắm được:

- Cơ sở của việc thành lập nhóm
- Các bước thành lập nhóm
- Nội dung quan trọng của các bước thành lập nhóm nhằm đảm bảo cho nhóm làm việc hiệu quả.

Thực tế đã cho thấy trong một số lĩnh vực, làm việc theo nhóm đã đem lại hiệu quả cao cho tổ chức. Tuy nhiên không phải lúc nào chúng ta cũng có thể làm việc theo nhóm mà nó phụ thuộc vào đặc điểm của từng tổ chức cũng như lĩnh vực hoạt động của tổ chức đó. Do vậy, trước khi thành lập nhóm, chúng ta cần phải cân nhắc cẩn thận. Qua khảo sát thực tế cho thấy nhóm làm việc có hiệu quả khi hội tụ một số điều kiện tối thiểu sau đây:

- Mục tiêu công việc rõ ràng
- Công việc này không thể hoàn thành nếu mọi người không làm việc chung với nhau

- Có các phần thưởng cho nhóm xứng đáng.

- Nguồn tài nguyên dồi dào

- Nhóm có thẩm quyền

Nhóm sẽ không làm việc hiệu quả khi:

- Mục tiêu công việc không rõ ràng

- Công việc này có thể thực hiện độc lập

- Chỉ có các phần thưởng dành cho cá nhân

- Nguồn tài nguyên khan hiếm

- Kiểm soát quản lý

### 2.1. Cơ sở thành lập nhóm.

#### 2.1.1. Xác định lý do thành lập nhóm.

Nhóm thực chất là một tổ chức thu nhỏ nên trước khi xây dựng một nhóm, người lãnh đạo nhóm phải trả lời cho được các câu hỏi sau nhằm xác định lý do thành lập nhóm: Nhóm được thành lập để làm gì? Với mục đích gì? Nếu không phải là nhóm

mà một tổ chức khác có được không? Nhóm được thành lập thuộc loại nhóm nào? Việc thành lập nhóm có tránh cho nhóm khỏi lãng phí nguồn lực khi mọi người có thể làm việc độc lập thay cho việc mọi người phải phân tán năng lực vào các lĩnh vực khác khi phải làm việc theo nhóm không? và công việc của nhóm có vượt quá sức của nhóm không?.

### **2.1.2. Xác định các kỳ vọng ở nhóm.**

Nhà quản lý bao giờ cũng đều kỳ vọng mình sẽ đạt được gì sau khi xây dựng các nhóm làm việc của mình. Các kỳ vọng đó có thể là năng suất cao hơn? Chất lượng tốt hơn? Chi phí thấp hơn? Các lợi ích nhóm có thể thu được? Từ đó sẽ đưa ra mục tiêu của nhóm và cân nhắc có nên thành lập nhóm hay không?

Nhóm hoạt động không có mục đích rõ ràng thì sẽ rất khó đánh giá hiệu quả hoạt động của nó nếu như mọi việc hoạt động của nhóm vẫn diễn ra bình thường không tốt cũng không xấu. Do vậy, muốn nhóm hoạt động có hiệu quả nhóm cần phải có các mục tiêu rõ ràng. Mục tiêu rõ ràng sẽ giúp cho lãnh đạo nhóm xây dựng kế hoạch hành động cho nhóm một cách hiệu quả. Mục tiêu của nhóm được xây dựng trên nền tảng các kỳ vọng của nhóm.

### **2.1.3. Kiểm tra điều kiện thành lập nhóm**

Trưởng nhóm với vai trò trung gian giữa các thành viên với cấp trên hay với khách hàng, đòi hỏi người lãnh đạo nhóm phải xem xét cẩn thận một số điều kiện do cấp trên hay khách hàng đưa ra trước khi thành lập nhóm. Hay xem xét nhóm có khả năng đáp ứng được các yêu cầu đó hay không. Sau đó tiếp tục xác định lại một số vấn đề có ảnh hưởng đến hoạt động của nhóm sau này:

- Mục đích hoạt động của nhóm có rõ ràng không?
- Ngân sách và thời hạn hoạt động nhóm có thực tế không?
- Các nguồn lực có phù hợp với yêu cầu để hoàn thành công việc không?
- Nhóm có quyền hạn và những hỗ trợ cần thiết nào khác để hoàn thành công việc không?

*\* Hãy chứng tỏ các thành viên hiểu rõ công việc của nhóm.*

Các thành viên trong nhóm khi hiểu rõ các công việc của nhóm mình được biểu hiện qua các hành động như:

Thứ nhất, trưởng nhóm đảm bảo cho các thành viên trong nhóm hiểu rõ các mục tiêu của nhóm và tầm quan trọng của việc hoàn thành các mục tiêu đó. Chỉ có nắm rõ được các mục tiêu chung cần đạt được thì nhóm mới có thể đưa ra các phương án để thực hiện chúng. Trên cơ sở các phương án, nhóm có thể tiến hành thảo luận để lựa chọn một phương án tốt nhất phù hợp với công việc của nhóm. .

Thứ hai, trên cơ sở thống nhất lựa chọn được phương án nhóm cần có biện pháp để thúc đẩy các thành viên hoàn thành công việc của mình. Các thành viên trong nhóm

cần phải có tinh thần giúp đỡ nhau về chuyên môn và thống nhất với nhau về các bước thực hiện công việc của nhóm. Trong quá trình thực hiện có thể tiến hành đánh giá và điều chỉnh dựa vào kết quả đánh giá và phân tích.

## **2.2. Các bước thành lập nhóm**

### **2.2.1. Xác định mục đích và lựa chọn các mục tiêu cho nhóm.**

Tương tự như khi xây dựng một tổ chức, trước khi thành lập nhóm những người tham gia nhóm cần phải hiểu rõ mục đích hoạt động của nhóm và các mục tiêu là gì. Điều này hết sức cần thiết, bởi nó sẽ định hướng mọi hoạt động của nhóm và là cơ sở để gắn kết các thành viên có cùng chung mục đích, ý tưởng lại với nhau trong cùng một nhóm. Sự hòa hợp giữa mục đích của nhóm với mục đích của các thành viên trong nhóm sẽ tạo nên động lực thúc đẩy mọi hoạt động, tạo nên sức mạnh cộng hưởng nhóm. Nếu nhóm có mục đích mơ hồ, các thành viên trong nhóm theo đuổi những mục đích khác nhau sẽ dẫn đến phân tán nguồn lực, suy giảm sức mạnh cộng hưởng của nhóm và dễ gây nên sự xung đột trong nhóm.

*Các yêu cầu xác định mục đích và mục tiêu của nhóm:*

- Thứ nhất: Nhóm được thành lập để làm gì? Và sẽ làm được gì cho tổ chức. Hoạt động của nhóm sẽ đi đến đâu? Thời gian bao lâu

- Thứ hai: Mục tiêu của cả nhóm phải được cụ thể hóa và mang tính khả thi. Khi xác định các mục tiêu của nhóm cần phải tính đến sự đóng góp và trách nhiệm của tất cả các thành viên trong nhóm. Có như vậy, nhóm mới có thể huy động được mọi nguồn lực của các thành viên vào các hoạt động của nhóm.

- Thứ ba: hãy phân chia các mục tiêu lớn thành các mục tiêu nhỏ, các nhiệm vụ nhỏ hơn để mỗi thành viên có thể dễ dàng xác định rõ trách nhiệm và nhiệm vụ của mình trong việc thực thi các hoạt động của nhóm.

Trong quá trình xác định nhiệm vụ cụ thể, mỗi thành viên có thể đưa ra những quan điểm riêng của họ. Trong trường hợp này người trưởng nhóm không nên vội vã bác bỏ ngay mà nên có sự thảo luận cẩn thận xác định xem nó có mâu thuẫn với mục tiêu chung của cả nhóm hay không để tạo nên sự đồng thuận trong nhóm.

- Thứ tư: khi có sự thống nhất về mục đích và mục tiêu chung của cả nhóm, các thành viên cần có sự cam kết và hỗ trợ nhau cùng thực hiện nhiệm vụ chung, cùng nhau chia sẻ chiến thắng cũng như thất bại.

### **2.2.2. Xác định phạm vi hoạt động của nhóm.**

Xác định phạm vi hoạt động của nhóm, sẽ giúp cho nhóm xác định được rõ quyền hạn và trách nhiệm của nhóm trong suốt quá trình hoạt động. Lĩnh vực hoạt động nhóm thì đa dạng có thể hoạt động trong lĩnh vực kinh tế- văn hóa xã hội, lĩnh vực công hoặc lĩnh vực tư nhân,... cùng với nhiều mục đích khác nhau. Với một nguồn

lực có hạn, nhóm cần giới hạn phạm vi hoạt động của mình để có thể tập trung nguồn lực vào giải quyết các vấn đề chính một cách có hiệu quả nhất, tránh dàn trải nguồn lực. Các yếu tố sau có thể là những nhân tố có ảnh hưởng đến phạm vi hoạt động của nhóm:

- + Giới hạn về mặt tài chính. Nhóm có thể đưa ra những sáng kiến hoặc phạm vi hoạt động nhóm có thể là rộng hay hẹp hoàn toàn phụ thuộc vào vấn đề tài chính mà cấp trên xét duyệt

- + Giới hạn về mặt nhân sự, đặc biệt là nhân sự của những nhóm có cùng chung một số chức năng.

- + Giới hạn định mức chi tiêu của nhóm

- + Những thay đổi chương trình của nhóm

- + Những quyết định mà nhóm có quyền đưa ra

- + Những quyết định nằm ngoài quyền hạn của nhóm.

Hơn thế nữa, xác định lĩnh vực hoạt động nhóm giúp cho người trưởng nhóm tìm kiếm các thành viên phù hợp với nhóm, xác định các mối quan hệ hoạt động của nhóm cả bên trong và bên ngoài nhóm, xác định các nguồn lực cần thiết phục vụ cho nhóm hoạt động

*Những phạm vi sau nhóm cần cân nhắc:*

- Nhóm sẽ tham gia vào hoạt động lĩnh vực nào, mức độ tham gia của nhóm đến đâu và chịu sự kiểm soát của những cán bộ cấp trên nào. Đây là những vấn đề nhóm cần xác định rõ trước khi thành lập nhóm.

- Tổ chức nhóm có quyền xem xét quyết định về nhân sự của nhóm hay không cả về số lượng cũng như chất lượng chuyên môn.

- Ngân quỹ dành cho hoạt động nhóm.

- Quyền hạn của nhóm khi đưa ra các quyết định vượt ra ngoài tổ chức nhóm có liên quan tới các tổ chức khác, hoặc các cá nhân khác ngoài nhóm. Nhóm có quyền thay đổi lại chương trình hoạt động đã định ban đầu của nhóm không?

Ngoài ra, những câu hỏi sau có thể giúp cho người trưởng nhóm lựa chọn lĩnh vực mà nhóm có ưu thế:

- + Trong nhóm của bạn, những người có kinh nghiệm, những người trực tiếp làm việc với khách hàng có phải là những người có thể đề ra các quyết định tốt nhất không?

- + Có cần đào tạo chéo và đa kỹ năng để khi bất kỳ ai cũng có thể làm tất cả mọi việc tại vị trí làm việc đó ?

- + Mọi người trong nhóm dự định thành lập có yêu quý và tôn trọng nhau không?

+ Các thành viên trong nhóm dự định của bạn có hay chia sẻ thông tin, giải quyết các vấn đề, tư duy công việc có phù hợp với lĩnh vực nhóm mà bạn dự định lựa chọn không?

Nếu các câu trả lời cho những câu hỏi trên là có thì việc thành lập nhóm ở lĩnh vực đó là có thể khả thi nhưng nó vẫn chưa đảm bảo cho nhóm sẽ hoạt động tốt. Để đảm bảo cho nhóm hoạt động tốt cần phải có mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng giữa các thành viên trong nhóm và người trưởng nhóm.

### **2.2.3. Lựa chọn các thành viên nhóm và xác định vị trí của nhóm:**

*Lựa chọn các thành viên:*

Nhóm không phải là phép tính cộng đơn thuần của nhiều người, mà là sự tập hợp của nhiều thành viên trong đó các thành viên trong nhóm đều giữ một vị trí quan trọng quyết định đến hiệu quả công việc chung của nhóm. Ý thức, thái độ của các thành viên tham nhóm có vai trò rất quan trọng không kém gì các yêu cầu kỹ năng cần có khi được tuyển dụng vào nhóm. Các thành viên khi tự nguyện tham gia vào nhóm có xu hướng tận tụy với công việc của nhóm hơn các thành viên được chỉ định. Sự tận tâm của họ còn mạnh mẽ hơn khi họ nhận thức được mục đích quan trọng sau những nỗ lực của nhóm. Ngoài ra, hoạt động nhóm là hoạt động trên tình thân hợp tác, tương trợ giữa các thành viên trong nhóm biết chia sẻ thông tin, kiến thức và kinh nghiệm. Do vậy, khi lựa chọn các thành viên hãy cố gắng đảm bảo nhóm tuyển dụng được những cá nhân có thể bù trừ những kỹ năng còn thiếu cho các thành viên khác trong nhóm. Những thành viên được tuyển vào trong nhóm không chỉ đơn giản là có kỹ năng làm việc nhóm mà họ còn phải có khả năng phát triển những kỹ năng khác. Một tập hợp những kỹ năng cần thiết khác nhau sẽ tạo nên sức mạnh tổng hợp của cả nhóm. Ngoài những kỹ năng chuyên môn, các thành viên trong nhóm đòi hỏi phải có thêm một số kỹ năng sau:

- Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định
- Kỹ năng giao tiếp cá nhân
- Kỹ năng làm việc nhóm.
- Hãy tìm kiếm những người coi đây là cơ hội để kết hợp kỹ năng và trí tuệ của mình với những người khác.

*Xác định vai trò các thành viên trong nhóm*

Vai trò của các thành viên là những khả năng chia sẻ của các thành viên trong nhóm nhằm hoàn thành các yêu cầu công việc của họ. Mỗi người thường phát triển vai trò dựa trên mong muốn riêng của họ, mong muốn của nhóm và mong muốn của tổ chức. Khi các nhân viên tiếp thu được mong muốn này thì họ sẽ có cơ hội để phát triển



vai trò của mình. Hoạt động trong một nhóm, các cá nhân sẽ phải hoàn thành nhiều vai trò khác nhau. Vai trò của các thành viên có thể được phân thành ba loại:

- □ *Vai trò hướng đến công việc*: Vai trò này tập trung vào những cách xử lý liên quan trực tiếp đến việc thiết lập và đạt được các mục tiêu của nhóm.

- □ *Vai trò hướng đến các mối quan hệ*: Vai trò này thể hiện bởi cách xử lý tốt và phát triển quan hệ cộng đồng trong nhóm.

- □ *Vai trò hướng tới bản thân*: Những thành viên theo đuổi vai trò này có khuynh hướng tìm kiếm sự đáp ứng nhu cầu và mục tiêu của cá nhân mà không tính đến các nhu cầu của cả nhóm. Chúng thường có ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động nhóm.

#### *\* Xác định vị trí nhóm trong tổ chức*

Vị trí nhóm không phải đơn thuần là vị trí địa lý “ở đây” hay “ở kia”. Vị trí nhóm trong tổ chức của bạn nó có vai trò như thế nào và tầm quan trọng của nó đối với hoạt động của tổ chức. Việc thành lập nhóm không phải là việc làm ngẫu nhiên tùy hứng mà cần có sự suy nghĩ cẩn thận về các thành viên tham gia và lĩnh vực hoạt động trước khi quyết định.

#### **2.2.4. Xác định quy mô phù hợp với nhóm.**

Nếu một nhóm có quá nhiều thành viên so với yêu cầu thì hiệu suất, chất lượng công việc có thể giảm sút, việc giữ sự đoàn kết nội bộ, cũng như việc điều hành nhóm sẽ rất khó khăn. Ngược lại, nếu ít quá, nhóm sẽ đứng trước nguy cơ không đủ nguồn lực để hoàn thành các mục tiêu của nhóm. Quy mô nhóm phụ thuộc vào năng lực quản lý của người đứng đầu nhóm và vào năng lực và sự phối hợp hoạt động của các thành viên trong nhóm với nhau. Năng lực của người trưởng nhóm hạn chế sẽ rất khó điều hành các nhóm có quy mô lớn. Các nhóm phức tạp với nhiều thành viên có quan điểm khác nhau, thậm chí trái ngược nhau nếu có quy mô lớn rất dễ bị tan vỡ. Do vậy, cần phải cân nhắc quy mô nhóm một cách cẩn thận đảm bảo cho nhóm hoạt động hiệu quả nhất.

#### **2.2.5. Xây dựng điều lệ nhóm**

Việc thành lập một nhóm thường bắt đầu với điều lệ nhóm. Điều lệ nhóm chính là sợi dây liên kết các thành viên trong nhóm lại với nhau. Không có sự liên kết, các thành viên của nhóm có thể sẽ làm việc cho những mục tiêu khác nhau, hiểu lầm về những công việc mà nhóm được giao, hoặc thấy bức tức khi các kỳ vọng không được đáp ứng.

Điều lệ nhóm nêu ra mục đích của nhóm, phương pháp hoạt động, mục tiêu, và mô tả phương pháp đạt được thành công của nhóm cũng như phạm vi trách

nhiệm và quyền hạn của nhóm. Nó sẽ nêu rõ các cách giải quyết các vấn đề có thể xảy ra đối với nhóm của mình.

Bước đầu tiên điều lệ nhóm cần nêu rõ các nhiệm vụ cụ thể mà mọi người trong nhóm cần thực hiện. Nếu mọi người không cùng hướng đến một mục đích chung, chắc chắn rất ít khả năng nhóm có thể phát triển tốt được. Khi xác định những nhiệm vụ của nhóm, việc thảo luận về những nhiệm vụ không cần thiết cũng rất hữu ích. Hãy chắc chắn xác định rõ những hoạt động nằm ngoài phạm vi trách nhiệm của nhóm. Điều này cũng nên ghi rõ trong điều lệ nhóm. Ngoài ra, đừng quên xác định cả phạm vi quyền hạn của nhóm. Nếu không có định nghĩa rõ ràng về những nhiệm vụ cần làm và không cần làm, hầu hết các thành viên trong nhóm sẽ phản ứng lại sự không chắc chắn đó bằng các hoạt động rụt rè. Như vậy, họ sẽ kém sáng tạo hơn khi họ cảm thấy tự tin rằng mình đã hiểu rõ các yêu cầu của công việc và trách nhiệm của mình.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

**Chọn các câu trả lời đúng nhất và giải thích tại sao**

1/ Điều lệ nhóm sẽ giúp bạn làm rõ điều gì cho bạn và nhóm của bạn?

- a. Vai trò của các thành viên trong nhóm
- b. Các vấn đề mà nhóm đang quan tâm
- c. Thời gian làm việc của các thành viên
- d. Những nhiệm vụ cụ thể mà nhóm phải hoàn thành

2/ Bạn vừa mới thành lập một nhóm cho mình . Điều lệ nhóm sẽ giúp bạn làm rõ điều gì cho bạn và nhóm của bạn?

- a. Vai trò của các thành viên trong nhóm
- b. Các vấn đề mà nhóm đang quan tâm
- c. Thời gian làm việc của các thành viên
- d. Những nhiệm vụ cụ thể mà nhóm phải hoàn thành

3/ Bạn đang quá trình xác định những nhiệm vụ của nhóm . bạn phải làm gì để xác định được rõ ràng?

- a. Liên kết các thành viên trong nhóm lại.
- b. Hỏi ý kiến giám đốc của bạn.
- c. Xác định những nhiệm vụ ngoài phạm vi trách nhiệm và quyền hạn của nhóm
- d. So sánh nhiệm vụ đó với những công việc trước đây của nhóm.

4/ Quy trình báo cáo của nhóm nên được nêu ra ở đâu?

- a. Trong một bức thư điện tử gửi đến các thành viên trong nhóm.
- b. Trong điều lệ nhóm.
- c. Thư ký của nhóm phải nêu ra quy trình đó khi lập các biên bản họp

5/ Điều gì giúp bạn đảm bảo rằng quy mô của nhóm phù hợp với nhiệm vụ được giao?

- a. Tất cả các thành viên trong nhóm hợp tác với nhau.
- b. Bạn hoàn toàn có thể kiểm soát tình hình và sự phát triển của nhóm mình.
- c. Tất cả các thành viên đều được phân chia đều các nguồn lực
- d. Nhóm của bạn có thể đưa ra các quyết định hiệu quả.

6/ Khi nhóm của bạn đã hiểu về mục tiêu mà họ cần phải đạt được , bạn phải làm gì tiếp theo?

- a. Xác định vai trò của các thành viên trong nhóm.
- b. Xin ý kiến phê duyệt của ban giám đốc cho những mục tiêu của nhóm bạn.
- c. Xác định rõ và tổ chức các công việc để đạt được các mục tiêu của nhóm.
- d. Dừng lại nghỉ ngơi để làm rõ các ý tưởng của mình và tổ chức lại nhóm

7/ Bạn phải làm gì để kế hoạch của bạn linh hoạt với những thay đổi không lường trước được?

- a. Đánh giá việc thực hiện kế hoạch theo từng ngày.
- b. Luôn giữ cho quy trình kiểm soát thay đổi được đơn giản.
- c. Để nhóm của bạn tự lập ra kế hoạch cho họ.
- d. Đề nghị khách hàng của bạn cho thêm thời gian để hoàn thành công việc.

8/ Với tư cách là trưởng nhóm bạn phải chuẩn bị những điều gì khi nhóm của bạn trở nên lớn mạnh?

- a. Thay đổi các thành viên trong nhóm
- b. Bạn dành nhiều thời gian cho các dự án của mình.
- c. Quan tâm nhiều hơn với nhóm
- d. Khả năng những nhiệm vụ hiện tại sẽ thay đổi và phát sinh nhiệm vụ mới.

## BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Trong xu thế cạnh tranh ngày càng khốc liệt, công ty A đã thực hiện chính sách kinh doanh tổng hợp với nhiều dự án khác nhau. Một trong những dự án mới được thành lập để đáp ứng nhu cầu mở rộng kinh doanh của công ty đó là dự án mở rộng thị trường, tìm kiếm thêm khách hàng mới tiềm năng cho công ty. Anh Mạnh đã được ban giám đốc công ty chỉ định làm nhóm trưởng của dự án này. Theo điều động phân công của công ty, nhóm bao gồm 5 thành viên có 3 nam và 2 nữ với các lứa tuổi khác nhau: anh Mạnh (40 tuổi) trưởng nhóm, chị Mai (42 tuổi)- người đã có 18 năm làm việc tại công ty, chị Yên (25 tuổi) người mới vào làm công ty sau 2 năm tốt nghiệp trường Đại học Kinh tế Quốc dân, anh Nga (53 tuổi) người có kinh nghiệm lâu năm làm việc về marketing của công ty X mới chuyển về, anh Nam (27 tuổi) mới tốt nghiệp đại học được tuyển về công ty 6 tháng gần đây.

Cũng như các cán bộ khác của công ty, khi được giao nhiệm vụ mới quan trọng, anh Mạnh rất phấn khởi và hiểu rằng đây là sự tin cậy của ban giám đốc công ty đối với anh, và đây cũng là dịp để anh thể hiện năng lực của mình.

Sau khi nhận nhiệm vụ trưởng nhóm, anh Mạnh liền bắt tay vào công việc. Việc đầu tiên anh hình dung ra các công việc phải làm, sau đó anh trực tiếp giao nhiệm vụ cho từng thành viên trong nhóm. Quan niệm của anh Mạnh cho rằng: “ Nếu một người có năng lực thì phải chứng minh bằng kết quả cụ thể đó là tìm kiếm lôi kéo được nhiều khách hàng về cho công ty”. Riêng bản thân anh Mạnh, anh luôn cố gắng chứng minh cho mọi người trong nhóm thấy năng lực tìm kiếm khách hàng của mình. Số khách hàng của anh cứ nhích dần lên và giá trị các hợp đồng của mỗi khách hàng cũng lớn hơn. Anh cảm thấy rất hài lòng, và thường xuyên thông báo tin vui cho mọi người trong nhóm mỗi khi có khách hàng mới. Lúc đầu mọi người trong nhóm còn háo hức nghe anh thông báo về khách hàng mới của mình, nhưng lâu dần mọi người cũng cảm thấy nhàm chán và cho rằng anh chỉ thích “huyên hoang” và “thể hiện”. Một vài lần Nam và Yên đã mời anh Mạnh đi tiếp khách hàng của họ nhưng cứ sau những lần như vậy, khách hàng của họ càng nhận thấy điểm yếu của Yên và Nam trước Mạnh. Họ cảm thấy tin tưởng hơn nếu được làm khách hàng trực tiếp của Mạnh mặc dù ai cũng hiểu rằng dù làm việc với ai thì họ cũng là khách hàng của công ty A. Yên cũng thấy rằng Mạnh có nhiều ưu điểm thật nhưng cô cũng hiểu rằng có một số điều dù cố gắng cô cũng không học và làm theo anh Mạnh được một mặt do hạn chế của phái nữ và mặt khác cô chưa thể có gương mặt cứng rắn và sự từng trải như Mạnh. Cô hy vọng thời gian sẽ cho cô sự từng trải của anh. Còn Nam thì lúc đầu luôn khen Mạnh trước mọi người và luôn ao ước học và làm theo những gì mà anh Mạnh đã và đang làm. Tuy nhiên, gần đây Nam thực sự chán nản vì anh Mạnh luôn vạch ra các điểm yếu của

Nam đề yêu cầu mọi người thảo luận và rút kinh nghiệm trong các cuộc họp phòng. Nhiều lúc Nam giải thích rằng đó là sơ xuất vô tình, em không định làm như thế... nhưng Mạnh chỉ kết luận rằng dù thế nào thì đó cũng là sai sót và cần đưa ra để mọi người rút kinh nghiệm tránh mắc phải và làm phật ý khách hàng. Nam ngày càng chán nản và có cảm giác như năng lực của mình khó có thể được phát huy tại nhóm này. Chị Mai và anh Ngà thì có vẻ trầm tĩnh hơn và không bao giờ mời Mạnh đi gặp khách hàng cùng. Họ luôn cho rằng họ có đủ bản lĩnh và kiến thức để có thể tiếp cận khách hàng. Tuy nhiên, khách hàng của họ cũng không nhiều, chủ yếu là những khách hàng truyền thống, lâu năm của công ty. Mỗi khi Mạnh phê bình họ về việc không năng động tìm khách hàng thì Anh Ngà luôn giải thích rằng có người đi tìm và khai thác khách hàng bên ngoài thì cũng phải có người ở lại nhóm để kịp thời giải thích các vấn đề về nghiệp vụ chứ. Đặc biệt trong cơ chế kinh doanh tổng hợp hiện nay, nhóm dự án mở rộng và khai thác khách hàng liên quan tới nhiều nghiệp vụ khác nhau, không phải mỗi việc là tìm khách hàng, trao đổi với khách. Mọi người nên hợp tác và hỗ trợ nhau trong các công việc thì hiệu quả chung của nhóm mới tốt lên. Mỗi lần như vậy, anh Mạnh chỉ nhắc rằng có lẽ anh cần xem lại cách làm việc và sắp xếp thời gian cho hiệu quả hơn vì kết quả chung của cả nhóm được tạo nên từ các kết quả của mỗi thành viên. Đôi khi anh Ngà nói với các đồng nghiệp trong công ty rằng anh Mạnh không thể có nhiều kinh nghiệm bằng ông trong lĩnh vực này. Lẽ ra vị trí trưởng nhóm dự án phải là của ông chứ không phải của Mạnh. Và Mạnh không thể lãnh đạo ông được. Ông sẽ chỉ làm những gì ông thích và đừng nên nghĩ là cái tạo và chỉ đạo ông. Hơn nữa, ông luôn cho rằng việc theo đuổi doanh thu của Mạnh chỉ là việc làm của một người chỉ biết lợi nhuận trước mắt mà quên đi mục tiêu lâu dài của dự án. Mạnh đôi lần cũng nghe được các thông tin phản hồi như vậy nhưng anh không thể nói gì ông Ngà vì anh không có bằng chứng. Anh không biết nên phải làm việc với ông Ngà thế nào nên đành im lặng và cho qua. Nhưng tâm trạng của anh thì hết sức nặng nề mỗi khi phải bàn việc gì đó với ông Ngà và trong các cuộc họp nhóm, Anh biết mình phải làm gì đó nhưng dường như anh cũng ít có thời gian để nghĩ nhiều về điều này. Khác với ông Ngà, Chị Mai thường chẳng giải thích gì mỗi khi bị phê bình mà chỉ nhỏ nhẹ nói rằng tôi sẽ cố gắng và rút kinh nghiệm. Nhưng tháng nào cũng thế, chị Mai kết quả của chị bao giờ cũng kém. Chị ít khi nói chuyện với các thành viên trong nhóm. Không khí trong nhóm ngày càng buồn tẻ và mọi người có xu hướng xa nhau hơn, việc ai người nấy làm. Mạnh càng ít họp nhóm hơn và vẫn cố gắng theo đuổi mục tiêu tăng doanh số và hiệu quả của mình. Anh cho rằng mọi vấn đề sẽ qua đi nếu doanh số của nhóm anh luôn tăng trưởng. Do đó, anh vẫn làm việc cần mẫn và siêng năng nhằm theo đuổi mục tiêu của mình.

## CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Anh (chị) đánh giá như thế nào việc tổ chức nhóm của anh Mạnh?
2. Xác định mục tiêu của nhóm
3. Quy chế nhóm
4. Lựa chọn các thành viên trong nhóm
5. Sự phối hợp các mối quan hệ trong và ngoài nhóm
6. Nhóm của anh Mạnh nên được tổ chức như thế nào cho hiệu quả?
7. Những bài học kinh nghiệm rút ra từ tình huống này ?

## CHƯƠNG 3- LÃNH ĐẠO NHÓM.

### Mục đích của chương 3

Sau khi hoàn thành chương, người học nắm được:

- Các tố chất cần thiết của một người lãnh đạo nhóm.
- Hiểu được vai trò quan trọng của người lãnh đạo đối với hoạt động nhóm
- Các phong cách của người lãnh đạo và các hình thức lựa chọn thích hợp phong cách lãnh đạo với các tình huống khác nhau.
- Một số vấn đề người lãnh nhóm thường gặp nên tránh.

*“Nghệ thuật lãnh đạo nhóm là thuyết phục một người không có mục đích (từng người có trình độ cao đến những người có trình độ vừa phải) thực hiện, công việc của mình. Nếu không bắt đầu với nền tảng hợp lý cho những gì bạn đang làm tôi sẽ không có được kết quả như mong muốn. Bạn phải có sức thuyết phục và luôn luôn bày tỏ rằng bạn đánh giá cao từng thành viên trong nhóm. Bạn phải biết cảm ơn người mở cửa cho mình, dù là họ làm việc đó một cách lịch thiệp hay thông thường. Cảm ơn vì đã viết ra những quy định hoàn chỉnh; cảm ơn vì đã tìm được một tài liệu pháp lý. Bạn đã từng làm việc với một người không bao giờ biết nói cảm ơn chưa ? Như vậy thực sự mỗi ngày sẽ là một sự trừng phạt . Không có cà rốt; chỉ có một cái gậy. Và đó là cách sống không dễ chịu. “*

- Timothy Omeara -

### 3.1. Những tố chất cần thiết của người lãnh đạo nhóm.

Người lãnh đạo nhóm là người có khả năng lôi cuốn mọi người tham gia các hoạt động của nhóm, khuyến khích động viên và hướng dẫn mọi người thực hiện các mục tiêu chung của nhóm. Muốn vậy người lãnh đạo nhóm cần có một số tố nhất nhất định của người lãnh đạo. Theo Gareth R.Jones và Jennifer M.George, người lãnh đạo cần thiết cần có một số tố chất nhất định sau:

- *Thông minh:*

Tố chất này giúp cho người lãnh đạo hiểu được những vấn đề phức tạp trong nhóm và giải quyết được những vấn đề này.

- *Có kiến thức chuyên môn:*



Giúp cho người lãnh đạo nhóm có khả năng ra những quyết định chính xác và có khả năng phát hiện ra những phương pháp giải quyết vấn đề một cách hiệu quả

- *Có cá tính mạnh mẽ:*

Giúp cho người lãnh đạo có ảnh hưởng đến mọi người để hoàn thành các mục tiêu chung của nhóm.

- *Tự tin:* Tính tự tin có ảnh hưởng mạnh đến mọi người trong nhóm, giúp mọi người tin tưởng vào mình. Tính tự tin giúp cho người lãnh đạo nhóm có tính kiên trì khi phải đối phó với những khó khăn phức tạp xuất hiện.

- *Có năng lực cao:*

Giúp cho người lãnh đạo đáp ứng được yêu cầu công việc.

- *Không bị áp lực:*

Khả năng này giúp cho người lãnh đạo có khả năng đối phó những bất trắc và có thể bình tĩnh đưa ra những quyết định trong hoàn cảnh khó khăn.

- *Trong sạch và lương thiện:*

Phẩm chất này giúp cho người lãnh đạo có những hành động phù hợp với đạo đức và pháp luật và được mọi người tin tưởng.

- *Trưởng thành:*

Giúp cho người lãnh đạo tránh được các hành động ích kỷ, biết kiềm chế cảm xúc và biết nhận ra sai lầm không cố chấp.

Các tố chất có một số có yếu tố bẩm sinh nhưng cũng có tố chất được hình thành qua quá trình rèn luyện học hỏi mà có.

### **3.2. Các vai trò của lãnh đạo nhóm.**

Xu hướng hiện nay làm việc nhóm đang ngày càng phổ biến nên vai trò của lãnh đạo nhóm trong việc hướng dẫn các thành viên trong nhóm càng trở nên quan trọng. Để lãnh đạo nhóm hiệu quả, người lãnh đạo cần phải có một số kỹ năng cơ bản như khả năng kiên nhẫn để có thể chia sẻ thông tin, kỹ năng ủy quyền công việc đòi hỏi người lãnh đạo phải tin tưởng người khác để giao quyền và giao việc, và có khả năng hiểu được trong trường hợp nào cần thiết phải can thiệp,... Một cách tiếp cận nghiên cứu vai trò của lãnh đạo nhóm của nhóm nghiên cứu Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Rolf Bergman và Lan Stagg cho rằng lãnh đạo nhóm có 4 vai trò quan trọng:

- Quản trị sự xung đột trong nhóm
- Huấn luyện nhân viên trong nhóm
- Là đầu mối liên lạc với bên ngoài
- Là người giải quyết các vấn đề phát sinh trong nhóm.

Khác với lãnh đạo truyền thống là những người giám sát, kiểm tra người lãnh đạo nhóm còn phải là người huấn luyện nhân viên. Họ cần làm rõ các kỳ vọng của các

thành viên trong nhóm có trách nhiệm dạy, hỗ trợ, cổ vũ và làm những thứ cần thiết để giúp cho các thành viên hoàn thành công việc ở mức độ cao.

Người lãnh đạo không những là người huấn luyện còn là hòa giải, giải quyết các xung đột trong nhóm. Khi có những tranh chấp, gây ra các xung đột họ cần phải giải quyết các mâu thuẫn đó. Tìm kiếm phát hiện nguồn gốc của mâu thuẫn, ai liên quan đến vấn đề tìm kiếm các phương án giải quyết và lựa chọn phương án tốt nhất cho nhóm.

Tiếp theo, người lãnh đạo nhóm là người giải quyết các vấn đề phát sinh. Trong các loại vấn đề, vấn đề về kỹ thuật chuyên môn thường được các thành viên trong nhóm chủ động giải quyết bởi đó là chuyên môn sâu của họ, người lãnh đạo nhóm không thể bao quát tất cả lĩnh vực nhưng họ có thể đóng góp bằng các câu hỏi đi sâu vào vấn đề và là cầu nối để nhóm nhận được sự hỗ trợ các nguồn lực cần thiết từ bên ngoài. Còn các vấn đề khác người lãnh đạo nhóm sẽ cùng ngồi họp định hướng cho nhóm tìm kiếm phương án giải quyết.

Người lãnh đạo nhóm là người cầu nối với bên ngoài. Các nhân tố bên ngoài có thể là những nhà quản trị cấp trên, các nhóm khác trong doanh nghiệp, các khách hàng hay những nhà cung cấp. lãnh đạo nhóm còn là người đại diện nhóm trước các định chế khác, đảm bảo đủ nguồn lực cần thiết cho nhóm, thu thập thông tin bên ngoài và chia sẻ với các thành viên trong nhóm.

### 3.3. Các phong cách nhà lãnh đạo.

#### 3.3.1. Tiếp cận theo hành vi

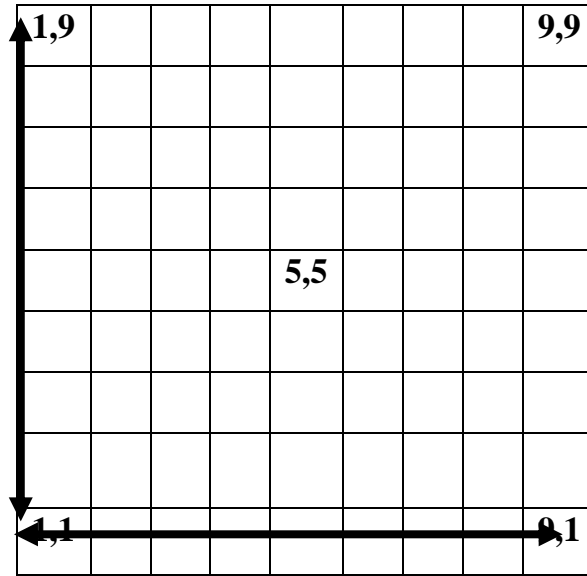
Với cách tiếp cận này thì có một số phong cách lãnh đạo sau:

\* Lý thuyết về ô bàn cờ:

**Phong cách câu lạc bộ (1,9)** Quan tâm chu đáo đến nhu cầu của nhân viên, nhằm thỏa mãn các mối quan hệ sẽ dẫn đến không khí làm việc thân thiện trong tổ chức

Quan tâm đến con người

**Phong cách bỏ mặc (1,1)** Người lãnh đạo ít quan tâm đến nhân viên và ít quan tâm đến công việc. Họ chỉ nỗ lực ở mức tối thiểu để duy trì tổ chức



Quan tâm đến công việc

**Phong cách quan tâm cao đến công việc ít quan tâm đến con người (9,1).** Người lãnh đạo ít quan tâm đến nhu cầu cá nhân, đến tâm lý, nhưng chú ý sử dụng quyền lực để ép buộc nhân viên hoàn thành công việc

**Phong cách trung dung (5,5).** Sự quan tâm đến công việc vừa đủ và quan tâm đến sự thỏa mãn nhu cầu nhân viên vừa đủ để đạt được sự cân bằng giữa công việc và con người.

**Phong cách lãnh đạo vừa quan tâm đến con người vừa quan tâm đến công việc (9,9).** Người lãnh đạo chú trọng đến tạo dựng tinh thần đoàn kết, tạo dựng môi trường làm việc để tăng năng suất lao động và hiệu quả công việc

Nguồn: Nguyễn Anh Tài - Quản trị học. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội

Lý thuyết 5 mô hình về phong cách lãnh đạo được đưa ra bởi Blake và Mouton. Nó được sử dụng dựa trên hai hướng hành vi của các nhà lãnh đạo: hành vi quan tâm đến con người và hành vi quan tâm đến công việc

Theo Blake và Mouton thì người lãnh đạo đạt hiệu quả cao nhất khi sử dụng phong cách lãnh đạo (9,9).

\* Lý thuyết 3 kiểu người lãnh đạo.

- Kiểu người lãnh đạo chuyên quyền độc tài.

Đây là phong cách mà người lãnh đạo thích ra lệnh cho cấp dưới và cấp dưới phải phục tùng. Phong cách này đòi hỏi người lãnh đạo là người quyết đoán, có khả năng

năng dứt khoát đồng ý hay từ chối. Người lãnh đạo phải am hiểu tốt các công việc cụ thể thì chất lượng quyết định được đưa ra mới đảm bảo.

- *Kiểu người lãnh đạo dân chủ.*

Với phong cách này, người lãnh đạo thường tham khảo ý kiến cấp dưới và khuyến khích mọi người cùng tham gia quá trình ra quyết định của tổ chức.

- *Kiểu người lãnh đạo dành cho cấp dưới mức độ độc lập cao.*

Với phong cách này người lãnh đạo thường không tham gia vào các hoạt động tập thể mà chủ yếu là cung cấp các thông tin, dữ kiện cho cấp dưới làm việc.

Sử dụng phong cách lãnh đạo độc tài, dân chủ hay độc lập tùy thuộc vào tình hình thực tế mà sử dụng sao cho hiệu quả công việc của tổ chức là cao nhất.

### **3.3.2. Tiếp cận theo năng lực**

Đây là cách tiếp cận chú trọng việc tìm ra những phẩm chất và năng lực cá nhân của người lãnh đạo. Quan điểm của Yukl đưa ra những năng lực và phẩm chất thường có của người lãnh đạo:

- + Có khả năng thích ứng với môi trường
- + Có hoài bão và hướng tới thành công
- + Có tình quyết đoán
- + Tự tin, đáng tin cậy
- + Có năng lực làm chủ bản thân.
- + Có nghị lực
- + Sẵn sàng chịu trách nhiệm
- + Chịu được áp lực công việc

Những người có tố chất lãnh đạo, họ có những phong cách lãnh đạo sau, tùy thuộc vào sự lựa chọn của mỗi người:

- *Quản lý bằng sự chú ý:* Sử dụng khả năng truyền đạt và khả năng thu hút mọi người thực hiện.

- *Quản lý bằng ý nghĩa:* Có khả năng lý giải các vấn đề một cách rõ ràng để thuyết phục mọi người thực hiện.

- *Quản lý bằng uy tín:*

Tỏ rõ khả năng năng lực để mọi người tin tưởng vào mình

- *Quản lý bằng gương mẫu:*

Người lãnh đạo làm tấm gương cho mọi người noi theo.

### **3.3.3. Tiếp cận theo tình huống.**

Lý thuyết về phong cách nhà lãnh đạo thì có nhiều, nhưng ở đây chúng ta sẽ tập trung nghiên cứu về lý thuyết sự lãnh đạo tình huống của Hersey & Blanchard. Lý thuyết này cho rằng sự thành công của lãnh đạo phụ thuộc vào 2 yếu tố cơ bản: đó là

sự sẵn sàng của các thành viên trong nhóm và việc lựa chọn đúng phong cách lãnh đạo trên cơ sở sự sẵn sàng của các thành viên. Lý thuyết này nhấn mạnh vào nhân viên trong mối quan hệ hiệu quả giữa lãnh đạo-nhân viên. Nói cách khác đó là nhấn mạnh đến kết quả hoạt động cuối cùng của nhân viên cho dù phong cách hoạt động của lãnh đạo như thế nào đi nữa.

Bốn phong cách lãnh đạo cơ bản:

- *Chỉ đạo (nhiệm vụ cao- quan hệ thấp):*

Người lãnh đạo định ra vai trò và yêu cầu nhân viên phải làm những gì, khi nào làm, làm như thế nào và ở đâu cho những nhiệm vụ khác nhau.

- *Bán (nhiệm vụ cao-quan hệ cao).* Người lãnh đưa ra cả những lời chỉ dẫn và hỗ trợ.

- *Tham gia (nhiệm vụ thấp- Quan hệ cao).*

Người lãnh đạo cùng nhân viên bàn bạc và đưa ra quyết định. Vai trò chính của người lãnh đạo là tạo điều kiện thuận lợi và truyền tải thông tin.

- *Ủy quyền (Nhiệm vụ thấp- quan hệ thấp).* Người lãnh đạo cung cấp ít lời chỉ dẫn và sự hỗ trợ. Sự sẵn sàng của nhân viên theo Hersey & Blanchard có 4 giai đoạn:.

- R1: con người không có khả năng và không sẵn sàng làm việc. Trình độ của họ kém và thiếu tự tin

- R2: con người không thể nhưng sẵn lòng thực hiện những nhiệm vụ cần thiết. Họ được khuyến khích nhưng hiện tại lại thiếu những kỹ năng thích hợp

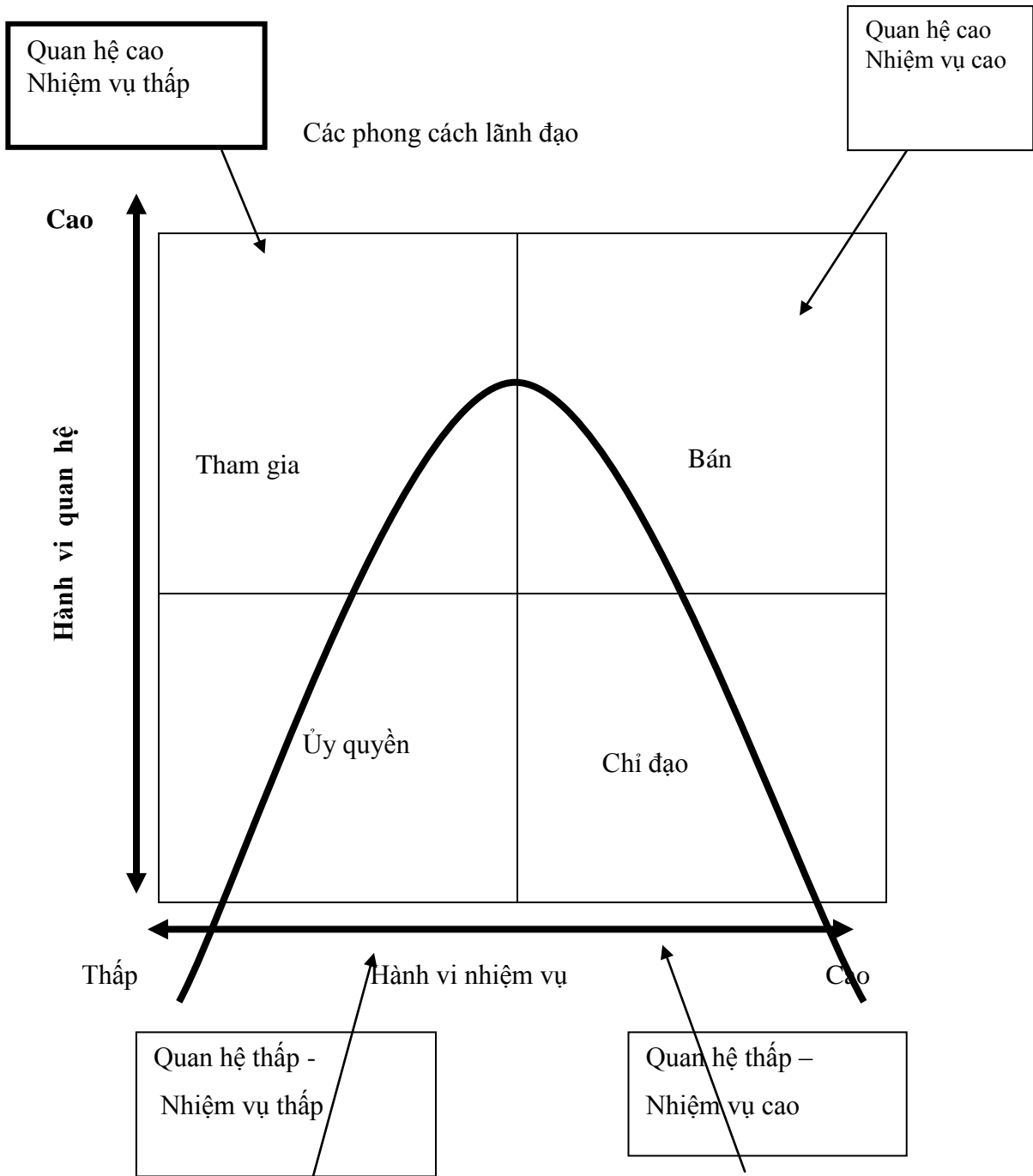
- R3: con người có khả năng nhưng không sẵn lòng để làm những gì mà nhà lãnh đạo muốn.

- R4: con người có khả năng và sẵn sàng làm những gì họ được yêu cầu

Lựa chọn phong cách lãnh đạo thích hợp là sự kết hợp 2 yếu tố này.

Bảng mức độ sẵn sàng

Cao ←————— Vừa phải —————→ Thấp			
R4	R3	R2	R1
Có khả năng & sẵn sàng	Có khả năng & Không sẵn sàng	Không có khả năng & Sẵn sàng	Không có khả năng & Không sẵn sàng



*Nguồn: Nguyễn Anh Tài- Quản trị học. NXB Đại học Quốc gia Hà nội*

Sự kết hợp mức độ hành vi sẵn sàng của nhân viên trong nhóm với hành vi nhiệm vụ sẽ cho biết người lãnh đạo có thể chọn phong cách lãnh đạo của mình phù hợp nhất với từng tình huống.

### **3.4. Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp.**

Lãnh đạo vừa có tính khoa học và vừa có tính nghệ thuật, do vậy tài năng của người lãnh đạo không chỉ phụ thuộc vào việc am hiểu về mặt lý thuyết mà còn đòi hỏi nghệ thuật vận dụng lý thuyết vào trong cuộc sống. Lựa chọn phong cách lãnh đạo phụ

thuộc rất nhiều vào kinh nghiệm sống, vào khả năng sang tạo và tính linh hoạt ứng phó với tình hình của người lãnh đạo.

#### ***3.4.1. Lựa chọn phong cách lãnh đạo đối với từng cá nhân.***

Trong hoạt động tổ chức thường ngày, người lãnh đạo có thể phải làm việc trực tiếp với các cá nhân riêng lẻ. Đối tượng bị quản lý có thể rất đa dạng về lứa tuổi, giới tính, kinh nghiệm làm việc và các thành phần khác nhau. Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp đối với từng đối tượng là rất quan trọng, quyết định tới hiệu quả của công việc. Một số vấn đề người lãnh đạo cần lưu ý dưới đây khi làm việc với cấp dưới của mình.

##### *- Tuổi tác, kinh nghiệm và giới tính:*

Đối với những người nhiều tuổi, hoặc có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực hoạt động của tổ chức, người lãnh đạo nên sử dụng phương pháp tự do. Hãy để cho cấp dưới hoạt động có mức độ độc lập cao trong lĩnh vực của họ, Người lãnh đạo ít tham gia chỉ đạo trực tiếp, cụ thể công việc, mà chủ yếu chỉ mang tính chất kiểm tra, đánh giá theo từng chu kỳ kết quả công việc. Trái lại, với những người ít tuổi, hoặc ít kinh nghiệm thì người lãnh đạo có thể sử dụng phương pháp độc tài. Thường phái nữ thì thích sự độc tài hơn nam giới.

##### *- Cá tính của cấp dưới:*

Trong nghiên cứu xã hội học cho thấy, có những cá nhân thích lãnh đạo độc tài, có người thích lãnh đạo dân chủ. Có người thích làm việc độc lập một mình, có người thích làm việc tập thể,...

Những cá nhân không có khả năng làm việc độc lập, họ thường phải hay dựa vào người khác để đưa ra các quyết định, đặc biệt là những quyết định quan trọng. Trong số những người này thường rơi vào những người ít có kinh nghiệm làm việc hoặc những người thuộc “khí chất ưu tư”. Họ luôn ủng hộ lãnh đạo và phục tùng tuyệt đối. Ngược lại có những người thích lãnh đạo kiểu dân chủ. Họ không muốn bị đối xử bất công và cũng không muốn nhìn thấy người khác bị đối xử như vậy. Họ thích được tham gia bàn bạc tập thể, muốn được ghi nhận sự đóng góp của họ. Họ sẽ là những người có thể đưa ra nhiều ý kiến hay cho tập thể nếu biết khơi gợi tính sang tạo của họ.

Có những người thích làm việc độc lập một mình, tự tìm ra các giải pháp của vấn đề. Họ là những người có tính tự tin cao, không muốn làm việc theo một khuôn phép nào cả. Đối với những loại người này, người lãnh đạo nên sử dụng phong cách tự do thì có hiệu quả.

##### *- Hành vi của các nhân viên dưới quyền:*

Việc lựa chọn phong cách lãnh đạo của người trưởng nhóm còn phụ thuộc vào thái độ của nhân viên cấp dưới.

Đối với những người có thái độ chống đối, tính ngang tang hay gây gổ với mọi người xung quanh thì người lãnh đạo nên sử dụng phương pháp độc tài. Đối với những người không có tính tự chủ, thiếu tự tin, thiếu ý chí và nghị lực thì người lãnh đạo cũng nên sử dụng phương pháp độc tài để tạo niềm tin cho họ. Đối với những người này, thái độ của người lãnh đạo mạnh mẽ, dứt khoát, quyết đoán sẽ làm họ tin tưởng tuân theo tuyệt đối.

Đối với những người có tinh thần hợp tác, có tính xây dựng và luôn luôn có sáng kiến thì nên sử dụng phương pháp dân chủ. Phong cách này sẽ phát huy được năng lực cao nhất của họ, sẽ lôi cuốn được họ vào các công việc của tổ chức. Những cá nhân vừa có năng lực, vừa có tinh thần hợp tác xây dựng người lãnh đạo chỉ nên định hướng và kiểm tra đánh giá kết quả theo từng giai đoạn công việc tùy thuộc vào tính chất của nó, không nên can thiệp quá sâu sẽ làm mất đi tính sáng tạo của nhân viên.

Đối với những người có xu hướng làm việc độc lập, không thích giao tiếp với xã hội nên để họ tự hành động. Những người này sẽ phát huy được năng lực cao nhất nếu sử dụng phương pháp tự do miễn là họ hiểu được công việc và biết phải làm cái gì.

### ***3.4.2. Lựa chọn phong cách lãnh đạo đối với tập thể.***

Tương tự như với cá nhân, nếu người lãnh đạo không có phong cách lãnh đạo phù hợp với tập thể họ sẽ phải nhận lấy với những phản ứng tiêu cực từ mọi người. Trong tập thể tồn tại nhiều nhóm người có cá tính khác nhau. Mỗi nhóm lại ưa thích phong cách lãnh đạo khác nhau. Có nhóm ưa kiểu lãnh đạo dân chủ, có nhóm thích kiểu lãnh đạo tự do,.. Vấn đề đặt ra cho người lãnh đạo phải chọn được phong cách lãnh đạo phù hợp với tập thể có thể dung hòa được những yêu cầu của các nhóm. Để xác định một cách lãnh đạo phù hợp người lãnh đạo cần phải làm những công việc sau:

+ Tìm hiểu và xem xét kỹ toàn diện phẩm chất của một tập thể, xem xét phẩm chất nào là quan trọng nhất đối với mục đích của công việc để chọn ra một phong cách phù hợp. Hãy đặt ra các câu hỏi như: Nhóm nhân viên này cần làm việc đến mức độ nào để thực hiện được các mục tiêu đặt ra cho nó? Khả năng của các thành viên của nhóm có hiểu được các mục tiêu đặt ra không? Tính hiệu quả của nhóm trong nỗ lực hoàn thành những mục tiêu đặt ra cho nhóm như thế nào? Sự hăng hái của mọi người đối với mục tiêu chung như thế nào?...

### ***3.4.3. Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp với tình huống.***

Những tình huống khác nhau cần phải có những phong cách lãnh đạo phù hợp với nó. Sau đây là một số tình huống mà người lãnh đạo cần phải cân nhắc để lựa chọn phong cách lãnh đạo:



- *Các tình huống bất trắc:*

Những tình huống xảy ra không nằm trong dự kiến, đòi hỏi phải giải quyết khẩn trương, nhanh nhạy thì người lãnh đạo nên sử dụng phong cách lãnh đạo độc tài. Ví dụ: cháy nổ, lũ lụt,... người lãnh đạo cần phải ra các mệnh lệnh yêu cầu mọi người phải thực hiện. Chất lượng các quyết định hoàn toàn phụ thuộc vào người lãnh đạo.

- *Bất đồng trong nhóm:*

Tùy theo mức độ mà người lãnh đạo có thể lựa chọn phong cách phù hợp. Nói chung, khi xuất hiện những bất đồng trong nhóm người lãnh đạo có thể sử dụng phong cách dân chủ để mọi người đưa ra ý kiến, tìm kiếm nguyên nhân và đưa ra các giải pháp phù hợp trên cơ sở sự đồng tình của cả đa số. Trong trường hợp, những bất đồng nghiêm trọng có nguy cơ phá vỡ tổ chức, ảnh hưởng nghiêm trọng đến mục tiêu chung của tập thể thì người lãnh đạo có thể lựa chọn phong cách độc tài.

- *Tình huống gây hoang mang, có sự xáo trộn trong tổ chức:*

Trường hợp này người lãnh đạo chọn phong cách độc tài là phù hợp để nhanh chóng ổn định tổ chức, dẹp bỏ những tin đồn đang lan truyền.

### **3.5. Một số vấn đề người lãnh đạo nhóm thường gặp nên tránh**

Khả năng làm việc nhóm đối với mỗi cá nhân là một sự nỗ lực chung của tập thể để đảm bảo cho nhóm phát triển thành công. Đây không chỉ là yêu cầu chung của mỗi thành viên mà còn là sự nỗ lực rất lớn của người trưởng nhóm. Trong thực tế có nhiều người lãnh đạo nhóm chưa ý thức được hết vị trí quan trọng của họ trong hoạt động nhóm. Một số lãnh đạo nhóm có thể mắc một số sai lầm sau:

#### *1. Sự mơ hồ về vai trò*

Một số lãnh đạo nhóm còn mơ hồ về vai trò của mình trong nhóm, cho rằng người lãnh đạo nhóm đơn thuần chỉ là người quản lý nhóm, phụ trách phân công công việc cho các thành viên trong nhóm. Trách nhiệm của người lãnh đạo nhóm không chỉ đơn thuần là quản lý, phân công công việc mà họ chính là người tập hợp, đoàn kết các thành viên trong nhóm, huấn luyện, khuyến khích động viên, dẫn dắt mọi người đi theo hướng đã định mà nhóm đã đề ra.

#### *2. Mâu thuẫn trong vai trò*

Trong nhiều trường hợp, lãnh đạo nhóm có những mâu thuẫn trong vai trò của mình. Có lúc họ đóng vai trò như là một thành viên trong nhóm, có lúc họ là người lãnh đạo tập hợp chỉ huy tất cả mọi người. Có trường hợp sự nhầm lẫn về vai trò người lãnh đạo với vai trò người quản lý nhóm. Những điều này thường đem đến sự lung túng khó xử trong việc thực thi vai trò lãnh đạo của họ trong nhóm.

#### *3. Sự không tương thích trong vai trò*

Khi những người khác nhau có những mong đợi khác nhau ở người lãnh đạo nhóm trong cùng một vai trò nào đó thì có sự không tương thích trong vai trò. Ví dụ: các thành viên trong nhóm mong muốn lãnh đạo là người cấp trên dễ tính, trong khi cấp trên hoặc tổ chức nhóm thì lại muốn họ là người cứng rắn, có tính quyết đoán, không nể nang và không khoan nhượng vô nguyên tắc với bất cứ ai, lúc đó người lãnh đạo nhóm rất khó thỏa mãn được tất cả các ý muốn khác nhau. Sự không tương thích trong vai trò cũng có thể xảy ra khi những tiêu chuẩn và mục đích của riêng nhóm không thống nhất với những tiêu chuẩn và mục đích của doanh nghiệp.

Hướng giải quyết: Để giảm căng thẳng do sự xung đột hay sự không tương thích trong vai trò gây ra, người lãnh đạo nhóm có thể:

- Luôn tuân theo những quy tắc do nhóm đặt ra và đừng cho phép mình rơi vào tình trạng thỏa hiệp.
- Luôn là chính mình - những người khác dần sẽ hiểu họ có thể mong đợi ở bạn điều gì qua chính cách thể hiện của bạn.

#### *4. Tình trạng "quá tải"*

Phải đảm trách quá nhiều vai trò có thể dẫn đến tình trạng quá tải, đây là một dạng thái quá của sự xung đột trong vai trò. Là lãnh đạo nhóm, chắc hẳn bạn đã từng đảm trách nhiều vai trò khác nhau, mà trong đó có những vai trò mâu thuẫn nhau. Bạn có thể:

- Quyết định mức độ ưu tiên, bằng cách đánh giá tầm quan trọng.
- Ủy thác một số vai trò cho người khác.
- Trao đổi với cấp quản lý của bạn về việc giảm bớt một số vai trò trong bản miêu tả công việc của bạn.

#### *5. Tình trạng "bị thiếu tải"*

Ngược lại với việc bị quá tải là lãnh đạo nhóm cũng có thể rơi vào tình trạng "thiếu tải". Điều này xảy ra khi một cá nhân cảm thấy rằng thực ra mình có thể đảm nhận nhiều vai trò hơn hoặc một vài vai trò lớn hơn. Việc "thiếu tải" cũng sẽ gây ra tình trạng căng thẳng bởi vì nó sẽ ảnh hưởng đến hình ảnh cá nhân của người lãnh đạo. Một người sẽ cảm thấy không được tin cậy, không được tôn trọng và đánh giá đúng mức, chán nản và làm việc không hiệu quả khi phải làm những việc mà họ cảm thấy quá thấp so với năng lực của mình.

## CÂU HỎI ÔN TẬP.

**Chọn các câu trả lời đúng nhất và giải thích tại sao**

1/ Với tư cách là trưởng nhóm bạn cần có kiến thức về lĩnh vực nào sau đây khi xây dựng các yêu cầu về kết quả làm việc

- a. Hiểu rõ về các kỹ năng giao tiếp hiệu quả.
- b. Ngân sách phân bổ cho nhóm
- c. Hiểu rõ về lĩnh vực chuyên môn của nhóm
- d. Thời hạn cho nhóm

2/ Khi hoàn thành xong dự án, nhóm của bạn chính là người chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả. Đúng hay sai?

- a. Đúng.
- b. Sai.

3/ Với tư cách là trưởng nhóm, bạn nên cố gắng nhận ra điều gì giúp bạn đưa ra những phản hồi hiệu quả cho các thành viên trong nhóm.

- a. Hành động cư xử mà bạn nghĩ là sẽ nhận được từ các thành viên trong nhóm.
- b. Hành động cư xử mà bạn muốn các thành viên trong nhóm nên tránh.
- c. Hành động cư xử của chính bạn.
- d. Cách bạn giao tiếp với các thành viên trong nhóm.

4/ Phong cách lãnh đạo dân chủ là hiệu quả nhất trong:

- a. Mọi trường hợp.
- b. Không có trường hợp nào
- c. Trong một số trường hợp.

5/ Phong cách lãnh đạo độc tài là hiệu quả nhất trong:

- a. Tất cả mọi trường hợp
- b. Không có trường hợp nào
- c. Trong một số trường hợp nhất định.

6/ Phong cách lãnh đạo dân chủ phù hợp nhất khi:

- a. Mọi người trong nhóm đều có ý thức được quyền lợi và nghĩa vụ của mình trong nhóm.
- b. Mỗi người chỉ quan tâm đến lợi ích riêng của mình
- c. Trong nhóm mọi người không đoàn kết, có nhiều bè phái.

7/ Đối với nhân viên trong nhóm làm việc vừa có khả năng vừa có tinh thần trách nhiệm công việc cao thì người lãnh đạo nhóm có thể sử dụng phong cách lãnh đạo:

- a. Ủy quyền
- b. Chỉ đạo cụ thể

c. Cùng tham gia với nhân viên

8/ Phong cách độc tài không phù hợp với các tình huống:

- a. Tình huống gây hoang mang, có sự xáo trộn trong tổ chức
- b. Có những sự bất đồng lớn trong nhóm.
- c. Có các tình huống bất trắc xảy ra trong nhóm
- d. Tổ chức hoạt động ổn định.

## BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

### DỰ ÁN HỆ THỐNG TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ TẠI CÔNG TY XD THĂNG LONG

Công ty Thăng Long thành lập năm 1976. Từ một doanh nghiệp qui mô nhỏ đến nay Thăng Long đã trở thành một công ty lớn với doanh số ngày càng tăng và mạng lưới khách hàng ngày càng được mở rộng trong vùng. Số lượng nhân viên trong biên chế chính thức của công ty đã tăng hơn 3 lần. Trong một cuộc họp gần đây của ban Giám Đốc, vấn đề về hiệu quả của giao tiếp và truyền thông nội bộ được nêu lên. Trước đây, khi doanh nghiệp còn nhỏ thì mọi người có thể truyền thông trực tiếp với nhau một cách dễ dàng và tất cả nhân viên đều hiểu rõ các qui trình vận hành. Tuy nhiên, gần đây có nhiều ý kiến phàn nàn về việc thiếu thông tin hoặc thông tin không đến tay người cần kịp thời. Để giải quyết tình trạng này, ban Giám Đốc đề nghị thực hiện dự án xây dựng và hoàn thiện 1 hệ thống thông tin hợp nhất trong toàn bộ công ty. Hiện nay, hầu hết các bộ phận của công ty đã được trang bị máy tính và chủ yếu dùng chủ yếu để soạn thảo văn bản và kết nối vào mạng để dùng th- điện tử. Các cán bộ quản lý cấp cao mới đây cũng được trang bị máy tính xách tay. Tuy nhiên, những máy tính này cũng đã được nối mạng với nhau để chuyển văn bản chứ các bộ phận khác nhau cũng chưa truy cập được thông tin chéo phục vụ cho công việc kinh doanh. Một số phần mềm được sử dụng trong các phòng ban khác nhau chỉ thực sự phục vụ cho nghiệp vụ của phòng đó và không quan tâm đến sự tương thích với các phần mềm của những bộ phận khác nên việc chia sẻ thông tin giữa các phòng ban cũng hết sức khó khăn.

Đức là một cán bộ trẻ tốt nghiệp Đại Học Bách Khoa, khoa Tin Học. Anh làm việc ở công ty đã được vài năm và hiện đang là phó phòng công nghệ thông tin của công ty. Ban Giám Đốc chỉ định Đức phụ trách nhóm dự án xây dựng và hoàn thiện hệ thống thông tin nội bộ hợp nhất cho toàn công ty này. Tin đó làm Đức hết sức vui mừng. Anh mong muốn thông qua dự án này có thể khẳng định được khả năng kỹ thuật của mình. Và nếu dự án thành công thì rất có khả năng anh sẽ được đề bạt lên vị trí cao hơn và có thể có cơ hội thực hiện những hoài bão lớn hơn trong tương lai. Việc đầu tiên Đức làm là lựa chọn những thành viên khác nhau vào nhóm. Anh nghĩ rằng những thành viên của đội dứt khoát phải có kiến thức và hiểu biết về máy tính và HTTT. Anh quyết định thành lập một nhóm gồm 7 người trong đó có Đức và 2 người của phòng công nghệ thông tin, 1 người phòng kinh doanh có kiến thức về công nghệ thông tin, một chuyên viên của phòng tổ chức hành chính, và một nhân viên của phòng tài chính kế toán, một chuyên viên phòng kỹ thuật hàng hoá, và một chuyên viên phòng kỹ thuật đầu tư. Lí do khiến anh lựa chọn hai người của phòng công nghệ thông tin giỏi về công nghệ thông tin là vì đây là dự án về công nghệ thông tin nên kinh nghiệm và hiểu

biết về mạng và hệ thống thông tin là hết sức quan trọng. Anh chọn một ng-ời của phòng tổ chức hành chính vì phòng này phàn nàn nhiều nhất về tình hình truyền thông nội bộ và hơn nữa, anh nghĩ rằng phòng này là nguồn cung cấp thông tin đầu vào chính cho công ty. Đức chọn 1 nhân viên của phòng tài chính-kế toán tham gia dự án này là do anh nhận thấy rõ mối quan hệ mật thiết trong việc chia sẻ thông tin của phòng này với các phòng khác trong công ty.

Sau khi ban giám đốc phê duyệt và ra quyết định thành lập nhóm, Đức tập hợp các thành viên lại để xác định mục tiêu nh- sau:

- Xác định rõ luồng thông tin giữa các phòng ban trong công ty và máy tính hoá chúng theo thứ tự để làm cho quá trình truyền thông nội bộ trở nên có hiệu quả hơn.
- Tùy biến (customise) phần mềm để giúp mọi ng-ời trao đổi và truy cập vào một nguồn dữ liệu chung.

Đức thông báo với nhóm của mình rằng **nhệm vụ của nhóm** là thảo luận với các nhân viên từ các phòng ban khác nhau để tìm hiểu mối quan hệ giữa họ, từ đó vẽ ra một l-u đồ thông tin, Mua các thiết bị và cài đặt, lựa chọn phần mềm để mua hoặc viết phần mềm và thiết lập hệ thống cơ sở dữ liệu...

**Trách nhiệm chính của từng thành viên nh- sau:**

- Đức có nhiệm vụ quản lí và phối hợp toàn bộ các hoạt động, thảo luận với mọi ng-ời, vẽ l-u đồ và lựa chọn phần mềm t- ơng thích cho các bộ phận.
- Nhân viên từ phòng kế toán và tổ chức hành chính có trách nhiệm phối hợp, chia sẻ thông tin cho Đức trong việc xác định luồng thông tin, vẽ l-u đồ và lựa chọn phần mềm...
- Hai ng-ời từ phòng kinh doanh phụ trách công nghệ thông tin có trách nhiệm viết phần mềm, cài đặt mạng, tùy biến và cài đặt phần mềm.

Dự án này dự định sẽ kéo dài trong ba tháng.

Trong quá trình thực thi, Đức quyết định không cần phải báo cáo th- ờng xuyên cho ban Giám Đốc. Dù sao thì anh cũng là chuyên gia còn ban lãnh đạo thì chẳng biết gì về máy tính và công nghệ thông tin. Hơn nữa, anh hy vọng sẽ gây ấn t- ợng tốt đẹp đối với họ bằng cách hoàn thành tr- ớc thời hạn. Đức làm việc rất chăm chỉ cho dự án này – thỉnh thoảng anh làm 18 giờ một ngày. Nh- ng công việc diễn ra không đ- ợc suôn sẻ nh- mong đợi. Việc cung ứng trang thiết bị có chút chậm trễ và tr- ớc khi hoàn thành b- ớc cài đặt phần mềm và kiểm soát hệ thống thì một thành viên của nhóm trong phòng kinh doanh – phụ trách công nghệ thông tin lại bị điều động đi làm việc khác ở cơ sở. Dự án thống nhất hệ thống truyền thông nội bộ do vậy không thể hoàn thành đúng kế hoạch.

Khi Đức đi tìm hiểu và thảo luận với các nhân viên của nhóm, anh cảm thấy rất khó chịu và tức giận vì mọi ng-ời d- ờng nh- không chịu hợp tác. Họ nói rằng họ đã

quá bận với những công việc thường ngày của mình và do đó không kiếm đâu ra thời gian để trả lời các câu hỏi của Đức. Hơn nữa sự hợp tác của các bộ phận phòng ban trong công ty với nhóm của Đức không được ổn lắm, các nhân viên của nhóm thường kêu ca là khó làm việc với các phòng ban.

Cuối cùng thì toàn bộ máy tính của công ty đã được nối mạng, một hệ thống cơ sở dữ liệu chung được cài đặt nh- ng muộn hơn 1 tháng so với lịch trình. Điều quan trọng hơn là việc truyền thông nội bộ trong công ty Thăng Long chẳng tốt hơn tí nào. Lúc đầu có một vài nhân viên cảm thấy thích thú với ý nghĩ là sử dụng hệ thống dữ liệu và chia sẻ thông tin sẽ dễ dàng hơn nh- ng khi nhóm dự án kêu gọi mọi ng- ời đi học cách sử dụng công nghệ mới thì nhiều ng- ời bỏ vì họ quá bận. Nhóm dự án đành phải đến gặp từng nhân viên tại nơi làm việc của họ nh- ng kết quả chẳng khá hơn là mấy vì mọi ng- ời cũng chẳng mấy khi ngồi tại bàn làm việc. Họ phải tham gia vào nhiều công việc khác nh- gặp gỡ bạn hàng, hội họp v.v... Và lại, việc đến giới thiệu cho từng ng- ời cũng tốn quá nhiều thời gian.

Vấn đề lại càng trở nên trầm trọng hơn khi một vài lỗi kỹ thuật và phiền phức đã xuất hiện trong những tuần đầu của hệ thống. Chẳng hạn nh- việc phải cập nhật lại hệ thống dữ liệu của một số phòng chuyển từ hệ thống cũ và phần mềm cũ sang hệ thống mới mất rất nhiều thời gian và công sức mà chẳng ai nhiệt tình làm việc này, trong khi các thông tin mới đòi hỏi cập nhật hàng ngày cũng đã quá nhiều. Đúng lúc đó việc vận hành hệ thống mới không phải suôn sẻ do lỗi phần mềm đòi hỏi cán bộ trong phòng công nghệ thông tin phải dành nhiều thời gian để hoàn thiện hệ thống và sửa phần mềm, duy trì hệ thống mới hoạt động phục vụ nhu cầu kinh doanh.

Chính sách mới qui định rằng toàn bộ dữ liệu phải được cập nhật càng nhanh càng tốt vào hệ thống mới. Tuy nhiên, chính sách này bị lãng quên sau vài lần trục trặc kỹ thuật khiến cho mọi ng- ời bỏ mất một số khách hàng quan trọng hoặc làm cho khách hàng không hài lòng vì phải chờ đợi lâu và nó chỉ được hâm nóng mỗi khi các bộ phận khác nhau có nhu cầu về các nguồn thông tin cũ ch- a được cập nhật..... Tình thế thật là khó cho Đức, trong khi nhóm dự án đã tự động giải tán ngay khi hệ thống mới được cài đặt. Phòng công nghệ thông tin của Đức đang chịu một sức ép nặng nề để giải quyết các sự cố

## CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Anh chị có nhận xét gì về ưu nhược điểm trong nhóm dự án “Thống nhất hệ thống truyền thông nội bộ” của công ty Thăng Long? Đây có phải là một nhóm làm việc tốt không? Vì sao?
2. Hãy đi- a ra nhận xét về cách làm việc của Đức với t- cách là ng- ời lãnh đạo nhóm dự án này (Chỉ rõ - u và nh- ọc điểm)? Nếu Anh/chị là Đức thì Anh/chị sẽ làm gì để có kết quả làm việc tốt hơn?
3. Hãy chỉ ra các yếu tố tác động đến kết quả làm việc của nhóm dự án trong tình huống này. Yếu tố nào sẽ dẫn nhóm đến thành công và yếu tố nào dẫn nhóm đến thất bại? Ng- ời lãnh đạo nhóm có thể làm gì để phát huy các yếu tố thành công này?
4. Phong cách lãnh đạo nhóm của Đức có vấn đề gì không ổn cần phải thay đổi để giúp cho nhóm làm việc hiệu quả hơn?
5. Các bài học gì có thể rút ra từ tình huống này? Nếu Anh chị là các thành viên trong nhóm làm việc, anh chị có thể làm gì trong tình huống này để giúp dự án thành công?



## **CHƯƠNG 4- PHÁT TRIỂN NHÓM VÀ XÂY DỰNG SỰ ĐỒNG THUẬN TRONG NHÓM**

### **Mục đích chương 4**

Sau khi hoàn thành chương, người học nắm được các vấn đề sau:

- Hiểu được khái niệm về phát triển nhóm
- Ý nghĩa vai trò của việc phát triển nhóm
- Những nội dung cơ bản của việc phát triển nhóm
- Những nội dung cơ bản của việc xây dựng sự đồng thuận trong nhóm

#### **4.1. Khái niệm về phát triển nhóm**

Phát triển nhóm là một nhiệm vụ quan trọng không những đảm bảo cho nhóm thực thi các nhiệm vụ trước mắt mà còn đáp ứng nhiệm vụ lâu dài của nhóm, đảm bảo cho nhóm hoạt động có hiệu quả hơn. Phát triển nhóm không chỉ mở rộng về quy mô mà còn phát triển cả về chất lượng. Mọi thành viên trong nhóm phải được tạo mọi điều kiện tốt nhất để có thể phát triển năng lực của mình thông qua việc hỗ trợ thông tin, cung cấp các kiến thức, các kỹ năng thực hiện công việc mà nhóm đang đảm nhiệm. Phát triển nhóm đảm bảo cho các thành viên đáp ứng được các yêu cầu nhiệm vụ hiện tại và nhiệm vụ tương lai lâu dài của nhóm. Vấn đề đặt ra phát triển nhóm như thế nào?

#### **4.2. Mục đích và vai trò của việc phát triển nhóm**

Mục tiêu chung của phát triển nhóm nhằm đảm bảo cho nhóm sử dụng hiệu quả tối đa các nguồn lực hiện có của nhóm, đảm đương và hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao đồng thời thông qua đó giúp mọi thành viên có cơ hội phát triển kỹ năng nghề nghiệp của bản thân. Phát triển nhóm có ý nghĩa quan trọng đối với nhóm và với các thành viên của nhóm

- *Đối với nhóm:*

+ Phát triển nhóm là cơ sở đảm bảo cho nhóm đảm đương được nhiều công việc từ đơn giản đến phức tạp, đáp ứng được các yêu cầu của các công việc hiện tại và tương lai của nhóm.

+ Phát triển nhóm đảm bảo cho nhóm hoạt động ổn định lâu dài và thích ứng với sự biến động của môi trường kinh doanh.

+ Giải quyết các vấn đề của tổ chức. Phát triển nhóm giúp cho người lãnh đạo nhóm giải quyết được các vấn đề mâu thuẫn thường nảy sinh trong nhóm, đảm bảo các quy chế hoạt động nhóm được thực hiện nghiêm túc. Nhờ đào tạo và phát triển, năng

lực làm việc của các thành viên trong nhóm được nâng lên và khả năng hợp tác giữa các thành viên sẽ tốt hơn.

+ Phát triển nhóm là một trong những yếu tố cơ bản để tạo nên sự gắn kết chặt chẽ các thành viên trong nhóm, tăng tính hợp tác và chủ động trong công việc.

- *Đối với các thành viên trong nhóm.*

+ Thông qua các hoạt động phát triển nhóm, các thành viên sẽ được hưởng lợi từ quá trình đào tạo và phát triển của nhóm nhờ đó năng lực của các thành viên được nâng lên đáng kể

+ Tính làm việc chuyên nghiệp của các thành viên được cải thiện: phát triển nhóm chú trọng cả hai mặt cả về quy mô số lượng và chất lượng làm việc của các thành viên trong nhóm. Thông qua hoạt động đào tạo và tự đào tạo sẽ giúp cho các thành viên có kiến thức có khả năng làm việc có tính chuyên nghiệp và tinh thần làm việc hợp tác, đảm đương được các công việc phức tạp của nhóm

+ Phát triển nhóm sẽ đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng của các thành viên trong nhóm được học hỏi, được hợp tác làm việc và được phát triển các kỹ năng làm việc nhóm.

+ Thông qua quá trình đào tạo và phát triển, các thành viên trong nhóm sẽ có cách nhìn nhận mới, cách tư duy mới và giải quyết vấn đề một cách sáng tạo.

### **4.3. Nhưng nội dung cơ bản phát triển nhóm.**

#### **4.3.1. Xác định các vấn đề cốt lõi của nhóm.**

Để phát triển nhóm, điều quan trọng nhóm cần phải xác định được các vấn đề cốt lõi của nhóm là những vấn đề gì? Đây là những ưu thế của nhóm mà nhóm có thể phát huy được trong tương lai. Những ưu thế đó sẽ được phát triển như thế nào? Điểm yếu của nhóm là gì? Có các biện pháp gì để hạn chế những điểm yếu của nhóm. Mục tiêu hoạt động của nhóm. Môi trường hoạt động của nhóm như thế nào?

#### **4.3.2. Nhiệm vụ của người lãnh đạo nhóm**

Người lãnh đạo nhóm giỏi cần hiểu rõ rằng sự thành đạt của nhóm tùy thuộc hoàn toàn vào việc phát triển của các thành viên ra sao. Do vậy, với vai trò của người trưởng nhóm, hãy quan tâm đến việc bồi dưỡng và đào tạo các thành viên của nhóm. Hãy giúp họ thăng tiến tay nghề bằng cách phát triển các tài năng tự nhiên và tăng cường việc đào tạo, đưa ra những thử thách, cùng những mục tiêu thiết thực.

*\* Tạo điều kiện cho các thành viên trong nhóm có cơ hội phát triển.*

Nhóm càng lớn thì càng dễ hoán chuyển, các thành viên càng có nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp do việc thay đổi các vai trò và được thăng tiến. Mặc dù sự thăng tiến thường theo chiều thẳng, nhưng tay nghề trong nhóm lại thường tăng tiến

theo chiều ngang, nghĩa là học hỏi lẫn nhau. Hãy để các thành viên được quyền tìm hướng phát triển chứ đừng cản trở họ.

*\* Giúp cho các thành viên trong nhóm có điều kiện xây dựng sự nghiệp của họ.*

Dù các thành viên được tạo điều kiện làm việc đến đâu, nhưng vấn đề cốt lõi là họ phải hiểu được các công việc họ làm và có trách nhiệm với sự nghiệp mà họ đang theo đuổi. Hãy giúp các thành viên trong nhóm nhận thức được rằng hoạt động nhóm như là một phần của cơ hội thăng tiến, cơ hội để học hỏi và phát triển nghề nghiệp của họ, giúp họ phát triển sự nghiệp – dù họ có chuyển đi đâu chăng nữa. Hoạt động nhóm là một môi trường hiệu quả giúp cho những ai có ý thức cầu tiến sẽ thành công trong sự nghiệp.

### **4.3.3. Đào tạo và phát triển các thành viên trong nhóm.**

Phát triển nhóm hiệu quả nhất đó là huấn luyện và đào tạo các thành viên trong nhóm để mọi người có khả năng làm việc theo nhóm và đảm đương được các công việc được giao trong nhóm. Để đào tạo trước hết trong nhóm cần phải xác định rõ những nội dung cần được đào tạo trong nhóm: đào tạo cái gì? Ai cần được đào tạo? và ai sẽ là người đào tạo.

• *Tính toán chi phí đào tạo:* Mặc dù việc đào tạo là tốn kém và mất nhiều thời gian, nhưng như vậy sẽ đỡ tốn kém hơn nếu cứ giữ mãi tình trạng trì trệ gây tổn hại cho việc thực hiện kế hoạch của nhóm.

Chi phí đào tạo bao gồm nhiều khoản, có những chi phí có thể lượng hóa cụ thể nhưng cũng có những chi phí không thể lượng hóa được. Những chi phí có thể tính toán cụ thể như: học phí, tiền thuê giáo viên giảng dạy, tiền thuê phòng học, tiền tài liệu....

Hãy cân nhắc những lợi ích đạt được sau khi đào tạo để quyết định mức độ và chương trình đào tạo cho nhóm.

- *Người đào tạo:* Đào tạo nhóm không chỉ là nhiệm vụ của người lãnh đạo nhóm là chủ yếu mà bao gồm cả các thành viên trong nhóm tự đào tạo lẫn nhau và đôi khi chính họ lại đào tạo chính người lãnh đạo nhóm. Người đào tạo có thể là những thành viên trong nhóm là chuyên gia về lĩnh vực nào đó. Họ sẽ là người thầy dạy lại những kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm về lĩnh vực của họ cho mọi người.

- *Những nội dung cơ bản của huấn luyện đào tạo:*

+ *Những nội dung đào tạo nhóm:* Đào tạo nhóm có thể chia ra làm 3 loại hoạt động chính: đào tạo kiến thức, đào tạo kỹ năng thực hiện công việc và đào tạo về kỹ năng làm việc theo nhóm. Chương trình đào tạo cần có mục tiêu cụ thể, rõ ràng, xác định rõ những nội dung cần đào tạo dựa trên những yêu cầu nhiệm vụ cụ thể mà nhóm đang và sẽ thực hiện trong tương lai. Trong chương trình đào tạo cần xác định rõ thời

gian đào tạo, ai đào tạo và ai sẽ được đào tạo. Quy trình đào tạo từ đơn gian đến phức tạp phù hợp với mục đích yêu cầu phát triển nhóm.

\* *Đào tạo kỹ năng thực hiện các công việc chuyên môn của nhóm*: đây là loại hình đào tạo đơn gian nhất. Để đào tạo kỹ năng, những người trong nhóm có thể tự đào tạo lẫn nhau hoặc thuê chuyên gia từ bên ngoài vào đào tạo. Để đảm bảo quá trình đào tạo có hiệu quả, nhóm cần có bản mô tả các công việc mà nhóm đang thực hiện. Phân tích rõ yêu cầu nhiệm vụ cụ thể, phân tích năng lực của các thành viên đang đảm nhiệm cụ thể các công việc đó để từ đó xác định được cần đào tạo thêm cho họ những kiến thức và kỹ năng nào, ai cần được đào tạo và mức độ đào tạo.

Quy trình chung cho việc đào tạo kỹ năng đó là:

+ Đánh giá lại kỹ năng của người cần được đào tạo. Đề nghị người học thực hiện lại những nhiệm vụ công việc được yêu cầu, và quan sát thực hiện việc thực hiện của họ.

+ Đặt ra các câu hỏi cần thiết để kiểm tra lại nhận thức của họ khi thực hiện công việc

+ Thảo luận với người học về những kỹ năng mà họ thực hiện, chỉ ra những sai sót mà họ đã phạm phải

+ Đề nghị người học thực hiện lại để trở nên thuần thục

+ Chia sẻ những khó khăn và kinh nghiệm và những phương pháp xử lý tình huống thành công cũng như thất bại mà mình đã trải qua với người học.

• *Đào tạo các kỹ năng làm việc nhóm*.

Các kỹ năng làm việc theo nhóm có nhiều, nhóm cần lựa chọn ra các kỹ năng nào là quan trọng chủ yếu để trang bị cho các thành viên trong nhóm. Việc lựa chọn các kỹ năng hoàn toàn phụ thuộc vào đặc điểm từng nhóm, và các thành viên trong nhóm. Một số loại kỹ năng mà nhóm nên cân nhắc

+ Kỹ năng giải quyết các vấn đề

+ Kỹ năng giải quyết mâu thuẫn và các xung đột trong nhóm

+ Kỹ năng giao tiếp

+ Kỹ năng làm chủ bản thân

+ Kỹ năng hội họp

.....

#### **4.4. Đảm bảo sự đồng thuận trong nhóm.**

Tính độc lập của mỗi cá nhân về tư duy sáng tạo, về khả năng xử lý công việc một cách độc lập thường được coi đó là năng lực cá nhân, tuy nhiên để làm tốt công việc trong một số tình huống nào đó đòi phải có sự phối hợp nỗ lực của nhiều người cho cùng một mục đích chung. Khi các cá nhân làm việc có sự phối hợp ăn ý sẽ tạo ra

năng suất cao hơn so với từng cá nhân. Khả năng phối hợp làm việc giữa các cá nhân được gọi là năng lực làm việc nhóm được coi là rất cần thiết cho nhóm làm việc. Để tạo nên sự đồng thuận trong nhóm hãy bắt đầu từ các hoạt động cơ bản nhất của nhóm.

#### **4.4.1. Tạo môi trường làm việc thân thiện.**

##### *a. Cải thiện hành vi giao tiếp:*

Nâng cao năng lực sự giao tiếp của nhóm bằng việc thông qua các hoạt động trao đổi thường xuyên diễn ra trong nhóm giúp mọi người trở nên thân thiện hơn, từ đó tạo điều kiện cho bầu không khí học tập, lao động trở nên sôi động hơn. Mọi người dần giảm bớt chủ nghĩa cá nhân để hướng đến công việc tập thể, cùng nhau giải quyết các vấn đề lớn mà một người hoặc một nhóm nhỏ làm việc độc lập, riêng rẽ không thể hoàn thành được. Khi bầu không khí làm việc của nhóm thay đổi theo hướng tích cực, thì mọi người sẽ có thái độ thiện chí với nhau và các vấn đề hóc búa sẽ được giải quyết dễ dàng hơn.

##### *b. Xây dựng tinh thần đồng đội và hỗ trợ nhau cùng phát triển:*

Sau một thời gian lao động và học tập, đặc biệt là với những công việc được lặp đi lặp lại nhiều lần, hoặc với các vấn đề cần giải quyết là quá phức tạp cùng với áp lực làm việc quá cao sẽ khiến cho nhiều người thực hiện cảm thấy dễ chán nản, đơn điệu, và buồn xuôi. Tham gia vào các hoạt động nhóm sẽ làm cho các thành viên trở nên hưng phấn, họ sẽ chào đón các hoạt động của nhóm. Tham gia vào nhóm, các thành viên nhóm sẽ bị thu hút vào công việc hơn bao giờ hết. Do hoạt động trong nhóm có sự hỗ trợ của đồng đội, có điều kiện thể hiện cá nhân, được chia sẻ kinh nghiệm và hướng dẫn những thành viên khác và mọi việc trước đây được xem là nhàm chán thì giờ đây, dưới cái nhìn từ một góc độ khác từ nhóm, vấn đề trở nên mới và hấp dẫn hơn.

##### *c. Mở rộng hợp tác và liên hệ với tất cả các cấp.*

Khi tham gia nhóm, các thành viên có xu hướng mở rộng hợp tác với nhau để tạo sự thống nhất của tổ chức, giúp xóa bỏ ngăn cách trong các mối quan hệ. Nhóm là một trong những cách kết nối tốt nhất tất cả mọi người lại với nhau không phân biệt chức vụ, cấp bậc. Khi mọi người cùng bắt tay cùng giải quyết các vấn đề đặt ra, lúc đó bức tường ngăn cách bị phá toang, mọi người hòa nhập lại, gần gũi nhau hơn, hỗ trợ nhau cùng tồn tại và phát triển.

#### **4.4.2. Huy động nguồn nhân lực.**

##### *a. Thu hút mọi người vào công việc.*

Nội dung sinh hoạt luôn đa dạng sẽ làm cho mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm được củng cố. Vấn đề nhóm thường giải quyết là các vấn đề thường liên quan trực tiếp đến các công việc của mỗi thành viên, vì vậy sự hấp dẫn của

công việc sẽ một trong những yếu tố lôi cuốn họ tham gia vào các sinh hoạt của nhóm. Điều này đòi hỏi nhóm cần cố gắng tạo nên những công việc có tính hấp dẫn và phù hợp với khả năng của mọi người.

*b. Nâng cao tinh thần làm việc nhóm, tạo cơ hội phát triển năng lực làm việc cho các thành viên.*

Nhóm là nơi tạo ra cơ hội tuyệt tốt để giải quyết các vấn đề công việc hàng ngày. Mọi người có dịp nhóm họp, cùng suy nghĩ và đưa ra những ý kiến của mình cho việc giải quyết các vấn đề khó khăn. Quá trình sử dụng kiến thức, sức lao động, máy móc, nguyên liệu... luôn xảy ra những những trục trặc và khó khăn, khi đó vận dụng chất xám tập thể sẽ là phương thức tối ưu nhất để khắc phục những khó khăn đó. Hoạt động nhóm sẽ tạo ra cơ hội cho thành viên cùng tham gia giải quyết, đồng thời giúp mỗi thành viên nhận thấy mình là một phần hữu cơ của nhóm

#### **4.4.3. Nâng cao trình độ của các thành viên và hoạt động của toàn tổ chức**

*a. Thảo luận nhóm, kích thích sáng tạo của mọi người.*

Nhóm là môi trường kích thích sự sáng tạo của mọi người. Các thành viên sẽ không mạnh dạn nêu ra các ý tưởng hay ý kiến của riêng mình nếu bị cự tuyệt, hay bị chế nhạo trước đồng người. Bởi vậy, nguyên tắc quan trọng nhất trong thảo luận nhóm là phải tôn trọng mọi ý kiến cá nhân, không được chế nhạo hoặc có những hành vi coi thường người phát biểu. Thường các giải pháp khả thi nhất lại xuất phát từ những ý tưởng có vẻ lộn xộn, không tuân theo các qui trình thường thấy. Các ý kiến hay không phải thường xuyên xuất hiện ở những ý kiến của đa số mà có khi xuất hiện ở thiểu số. Nhiều trường hợp những giải pháp hay ban đầu có vẻ nghe như rất điên rồ, nhưng khi bình tĩnh nghiên cứu lại thì nó đem lại hiệu quả không ngờ.

*b. Giảm lãng phí, nâng cao hiệu quả lao động và học tập.*

Hiệu quả học tập hay năng suất lao động của người thực hiện thường bị ảnh hưởng nhiều bởi tâm lí. Khi tham gia vào nhóm, tâm lí của mỗi thành viên sẽ được cải thiện nhiều, do đó hiệu quả học tập, năng suất lao động của họ cũng được cải thiện đáng kể. Mặt khác, khi tham gia các hoạt động nhóm, các vấn đề khó khăn của mỗi thành viên sẽ được đưa ra và được giải quyết bởi tập thể, áp lực công việc được giảm bớt. Qua hoạt động nhóm, mỗi thành viên sẽ nhận thấy những nhược điểm của mình trong lao động và học tập để tự khắc phục và tự thay đổi cho phù hợp. Hoạt động nhóm sẽ giúp giảm các lãng phí không cần thiết: lãng phí về thời gian, vật liệu, nguyên liệu, tiền bạc....

*c. Phương pháp ra quyết định nhóm.*

Khi hoạt động cá nhân riêng lẻ, việc ra quyết định rất nhanh chóng, nhưng khi hoạt động theo nhóm người ta sẽ mất rất nhiều thời gian cho việc họp bàn về xác định

các vấn đề, xác định các giải pháp và cách thức thực hiện nó. Nếu các vấn đề thuộc những lĩnh vực chuyên sâu của các cá nhân trong nhóm thì nên để các cá nhân đó giải quyết cùng với việc gán trách nhiệm cá nhân rõ ràng. Tuy nhiên không phải lúc nào các vấn đề xảy ra cũng thuộc về lĩnh vực chuyên sâu của các cá nhân, trong trường hợp đó nhóm cần phải ra quyết định. Nhóm có thể xác định được nhiều phương án giải quyết hơn là một cá nhân. Nhóm sẽ có nhiều kinh nghiệm và quan điểm đa dạng để hỗ trợ tốt cho quá trình ra quyết định mà một cá nhân làm việc một mình khó có thể có được. Những người có liên quan đến vấn đề nên được chọn tham gia vào quá trình ra quyết định. Họ có thể hỗ trợ việc thực hiện và góp phần đáng kể vào sự thành công của việc thực hiện các quyết định đó. Các quyết định của nhóm sẽ chính xác hơn, toàn diện hơn, mang tính sáng tạo và dễ được chấp nhận của đa số.

Để tạo sự đồng thuận và giải quyết công việc hiệu quả, nhóm cần cân nhắc kỹ các trường hợp khi nào nhóm ra quyết định, và khi nào thì để cá nhân phụ trách. Trong vấn đề ra quyết định nhóm chúng ta cần lưu ý đến vấn đề tư duy tập thể trong việc tìm kiếm giải pháp. Tuy nhiên chúng ta cần lưu ý, vì dưới áp lực đồng thuận của nhóm mà đưa ra tập thể bàn bạc tất cả các vấn đề dễ tạo ra kiểu tư duy tập thể. Tư duy tập thể là thuật ngữ dùng để mô tả kiểu tư duy dựa dẫm có thể dẫn đến những quyết định sai lầm. Một số người ngại suy nghĩ, họ có thể trông chờ ý tưởng của người khác mà nhanh chóng đồng ý tất cả các ý kiến mà không có lập trường riêng. Mặt khác do các thành viên trong nhóm khác nhau về cấp bậc, kinh nghiệm và kiến thức và một số thiếu số có thể chi phối ý kiến cả nhóm cho nên trong một số trường hợp quyết định tập thể thực chất đó là ý kiến của một cá nhân hoặc một số ít người trong nhóm. Việc đưa ra lấy ý kiến tập thể nhằm trốn tránh trách nhiệm cá nhân trong việc giải quyết vấn đề.

#### *d. Giải quyết các vấn đề mâu thuẫn trong nhóm.*

Mâu thuẫn là điều không thể tránh khỏi trong hoạt động nhóm. Mâu thuẫn có thể được hiểu đó là sự khác nhau về nhận thức, quan điểm và ý thức về một vấn đề nào đó. Không phải tất cả các mâu thuẫn đều có hại cho hoạt động nhóm, có những mâu thuẫn giúp cho hoạt động nhóm có hiệu quả hơn. Khi xem xét các mâu thuẫn trong nhóm, người quản lý cần phân biệt ba loại cơ bản:

- *Mâu thuẫn chức năng*: đó là những mâu thuẫn xuất hiện trong quá trình thực hiện các chức năng cơ bản của nhóm. Đây là loại mâu thuẫn cần được khuyến khích. Mâu thuẫn này xuất hiện do sự khác nhau về nhận thức và cách xử lý về cùng một vấn đề của các thành viên trong nhóm. Trong quá trình xử lý các vấn đề, các thành viên trong nhóm có thể có những quan điểm, cách nhìn nhận và xử lý vấn đề khác nhau, điều đó là đương nhiên. Nhóm cần khuyến khích các thành viên của mình tham gia

thảo luận để tìm kiếm phương án xử lý tốt nhất. Quá trình thảo luận nhóm một cách dân chủ, sẽ giúp những ý tưởng mới, những giải pháp sáng tạo có điều kiện xuất hiện. Các biện pháp sử dụng quyền lực của người quản lý nhóm, hoặc của đa số mọi người trong nhóm để áp chế những ý kiến, quan điểm của một thiểu số trái ngược với mình đều có thể làm thui chột những ý tưởng sáng tạo trong nhóm. Do vậy, người đứng đầu nhóm cần khuyến khích mọi người tham gia thảo luận một cách dân chủ cho mọi vấn đề. Những vấn đề sau khi thảo luận cần được thống nhất trong nhóm theo đa số, có những vấn đề còn có quan điểm trái ngược của một số ít người thì cần cho phép bảo lưu khi có điều kiện đưa ra xem xét lại.

- *Mâu thuẫn vì lợi ích*: đây là những loại mâu thuẫn nảy sinh do sự khác biệt nhau về cá tính, hoặc về quyền lợi cá nhân. Mâu thuẫn này không được khuyến khích, nó thường phá hỏng sự đoàn kết trong nhóm, ngăn cản sự phát triển của nhóm. Những mâu thuẫn này sẽ dẫn đến tình trạng bè phái trong nhóm. Để tránh mâu thuẫn này xuất hiện, người quản lý nhóm cần phải giám sát chặt chẽ mâu thuẫn trong nhóm, xác định nguồn gốc gây ra mâu thuẫn trong nhóm và có biện pháp ngăn chặn kịp thời. Biện pháp tốt nhất đó là mọi thông tin trong nhóm cần được công khai minh bạch, mọi vấn đề xử lý mâu thuẫn người quản lý phải thực sự công tâm, khách quan và dựa trên các quy chế của nhóm để giải quyết, tránh tình trạng thiên vị, nể nang.

- *Mâu thuẫn trong vai trò*

Khi những gì mà người ta mong đợi bạn ở vai trò này lại đối lập với những gì mà người ta mong đợi bạn ở vai trò khác được xem là mâu thuẫn trong vai trò. Điều này thường mang đến sự lúng túng, khó xử cho bạn vì rất khó dung hòa nhiều cấp độ quyền lực và hành vi, nhất là khi chúng lại xung đột với nhau. Một số điểm cần lưu ý trong loại mâu thuẫn này:

+ Sự không tương thích trong vai trò. Khi những người khác nhau có những mong đợi khác nhau ở bạn trong cùng một vai trò nào đó thì có sự không tương thích trong vai trò. Ví dụ: các thành viên trong nhóm mong muốn bạn là người cấp trên dễ tính, trong khi cấp trên của bạn thì lại muốn bạn cứng rắn và không khoan nhượng với cấp dưới. Bạn khó có thể thỏa mãn hết tất cả những ý muốn khác nhau, nhất là khi chúng khác biệt quá nhiều.

+ Sự không tương thích trong vai trò cũng có thể xảy ra khi những tiêu chuẩn và mục đích của riêng bạn không thống nhất với những tiêu chuẩn và mục đích của doanh nghiệp; hoặc hình ảnh mà bạn hình dung về bản thân không trùng hợp với hình ảnh mà người khác nghĩ về bạn.

*Hướng giải quyết*: Để giảm căng thẳng do sự xung đột hay sự không tương thích trong vai trò gây ra, bạn có thể:



- Luôn tuân theo những quy tắc bạn đặt ra và đừng cho phép mình rơi vào tình trạng thỏa hiệp.

- Phân định rạch ròi thời gian của bạn, ví dụ: sáng là thời gian dành cho công việc, buổi tối và cuối tuần là giải trí.

- Luôn là chính mình - những người khác dần sẽ hiểu, và họ có thể mong đợi ở bạn điều gì qua chính cách thể hiện của bạn.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

***Chọn câu trả lời đúng nhất và giải thích tại sao.***

1/ Phát triển nhóm đó là

- a. Mở rộng số lượng các thành viên ham gia nhóm
- b. Nâng cao năng lực làm việc của các thành viên trong nhóm
- c. Cả hai điều trên

2/ Để phát triển nhóm, người lãnh đạo nhóm cần phải:

- a. Tạo điều kiện cho các thành viên trong nhóm có cơ hội phát triển
- b. Giúp cho các thành viên trong nhóm có điều kiện phát triển sự nghiệp riêng của họ
- c. Quan tâm đến việc đào tạo và phát triển năng lực của các thành viên
- d. Tập trung vào việc phát triển nghề nghiệp chuyên môn của mỗi cá nhân
- e. Tập trung vào các kỹ năng làm việc nhóm với nhau
- f. Tất cả điều trên là đúng.

3/ Để đảm bảo tính đồng thuận trong nhóm:

- a. Hạn chế các tranh luận khi gặp các vấn đề phức tạp khó giải quyết.
- b. Đề nghị mọi người hãy nhân nhượng nhau vì mục tiêu đoàn kết nhóm.
- c. Hãy để cho người lãnh đạo nhóm quyết định tất cả các vấn đề phức tạp khó giải quyết
- d. Hãy thực hiện theo phương châm “im lặng là vàng”
- e. Tất cả các ý kiến trên đều là sai.

4/ Thảo luận nhóm về các vấn đề phức tạp sẽ

- a. Dễ gây ra mất đoàn kết trong nhóm
- b. Khó đưa ra quyết định.
- c. Gây ra lãng phí thời gian cho nhóm mà nên để cho lãnh đạo nhóm ra quyết định.

## CHƯƠNG 5- KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

Thực tế khi làm việc nhóm, các thành viên trong nhóm và kể cả người lãnh đạo nhóm phải có một số kỹ năng làm việc cơ bản nhất định. Chương này sẽ nghiên cứu một số kỹ năng đòi hỏi các thành viên trong nhóm cần phải có khi tham gia vào một nhóm làm việc.

### Mục đích của chương 5

Sau khi hoàn thành chương 5 người học nắm được một số kỹ năng quan trọng trong hoạt động nhóm:

- Kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong hoạt động nhóm
- Kỹ năng lắng nghe
- . Kỹ năng nói và kỹ năng truyền đạt thông tin
- Kỹ năng đóng góp ý kiến và tiếp nhận ý kiến của người khác.
- Giải quyết các xung đột cá nhân.
- Kỹ năng thuyết phục đồng nghiệp.

### ***5.1. Kỹ năng giao tiếp hiệu quả .***

Giao tiếp là hoạt động tất yếu trong các hoạt động xã hội nói chung và hoạt động nhóm nói riêng, nó là một trong những phương tiện quan trọng nhất để gắn kết các mối quan hệ giữa người với người. Mọi quan hệ xã hội và hoạt động giao tiếp có sự ảnh hưởng tương hỗ lẫn nhau. Nếu các mối quan hệ giữa các thành viên của nhóm tốt thì hoạt động giao tiếp sẽ thuận lợi, dễ dàng và ngược lại hoạt động giao tiếp tốt sẽ củng cố thêm mối quan hệ giữa các thành viên với nhau. Do vậy muốn nâng cao, củng cố mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm thì cần phải biết quản lý các hoạt động giao tiếp trong nhóm. Hoạt động giao tiếp rất đa dạng: giao tiếp bằng lời nói, giao tiếp phi ngôn ngữ, khả năng lắng nghe người khác nói,..

#### ***5.1.1. Kỹ năng lắng nghe.***

Lắng nghe là một trong những kỹ năng quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động giao tiếp giữa mọi người với nhau. Các thành viên trong nhóm phải biết lắng nghe ý kiến của người khác. Kỹ năng này phản ánh sự tôn trọng ý kiến đối với người mà mình muốn giao tiếp.

Nghe có 3 cách nghe: nghe để lấy thông tin, nghe có tính phê phán và nghe thông cảm.

*Nghe để lấy thông tin* mục đích chính là cố gắng hiểu và nhớ các thông điệp mà người nói muốn gửi tới người nghe. Người nghe không thể hiện đồng tình hay phản đối quan điểm của người nói. Trong quá trình nghe, bạn có thể đưa ra các câu hỏi với người nói với mục đích để bạn hiểu rõ hơn thông điệp mà người nói muốn trình bày.

*Nghe có phê phán*: người nghe cố gắng hiểu thông điệp của người nói dựa trên sự đánh giá tính logic, khả năng lập luận, các bằng chứng của các vấn đề mà người nói đưa ra. Quan điểm của người nghe có thể đồng tình hay không đồng tình với người nói.

*Nghe thông cảm*: mục đích chính là để hiểu cảm xúc, nhu cầu mong muốn của người nói để từ đó đánh giá quan điểm của họ. Để người nói bộc lộ cảm xúc thực, bạn nên cố gắng lắng nghe họ, tránh đưa ra những phán xét cảm xúc.

Kỹ năng lắng nghe không những đòi hỏi phải hiểu và nắm bắt được nội dung thông tin của người nói muốn truyền đạt cho mình, mà còn phải có khả năng khích lệ người nói, làm cho họ thực sự tin tưởng vào người nghe. Để khuyến khích người nói bạn nên rèn luyện một số kỹ năng sau:

- *Lắng nghe bằng mắt*:

Mắt là cửa sổ tâm hồn. Ánh mắt nhiều khi thể hiện hành động có ý nghĩa nhiều hơn lời nói, nó có biểu cảm rất lớn. Mắt mở to trong sáng thể hiện sự hồn nhiên chân thực. Nếu người nghe với mắt mở to chăm chú nhìn người nói là thể hiện sự quan tâm lắng nghe người nói. Mắt lim dim là đang suy nghĩ. Mắt nhìn xuống đất là thể hiện sự bối rối. Tùy theo từng hoàn cảnh và đối tượng người mà mình muốn giao tiếp mà người nghe có thể biểu cảm ánh mắt của mình để đạt được mục tiêu mong muốn.

- *Lắng nghe còn được thể hiện bằng nét mặt*:

Những cử chỉ nét mặt, và lông mày, sắc diện khuôn mặt nói lên phần nào thái độ của người nghe. Khuôn mặt có sắc diện đỏ dần hoặc tái dần cùng với lông mày nhú lại thể hiện người nghe đang tức giận....Khuôn mặt căng thẳng thể hiện sự lo lắng hồi hộp, vv... Biết nở nụ cười đúng lúc để khuyến khích người nói. Nụ cười trong giao tiếp là rất quan trọng. Nó chuyển tải nhiều thông điệp có ý nghĩa tới đối tượng mà mình muốn giao tiếp. Có những nụ cười tươi tắn, hồn nhiên đôn hậu. Có nụ cười độc ác nham hiểm, có nụ cười miễn cưỡng nhưng cũng có nụ cười thông cảm, đồng tình hoặc chế giễu khinh bỉ,....

- *Thể hiện bằng hành vi, cử chỉ và tư thế của người nghe*.

Tư thế và cử chỉ của người nghe phần nào cũng thể hiện thái độ của người đối thoại. Liếc đồng hồ thể hiện sự sốt ruột, gãi gáy vè râu, ngậm bút thể hiện sự bối rối. Hai tay lấy kính chăm chăm ra khỏi mắt thể hiện sự suy nghĩ. Ngồi cúi về phía trước, tay chống cằm là tư thế chăm chú nghe người nói. Tư thế đứng, ngồi và khoanh tay trước ngực thể hiện sự thách thức, sự khép kín không muốn nói chuyện.

- *Nắm vững nội dung của người nói, biết sàng lọc thông tin*

Trong quá trình lắng nghe cần phải biết lựa chọn phân biệt các thông tin chính, phụ, quan trọng và không quan trọng. Hiểu rõ nội dung thông tin người cần truyền đạt, cần tránh trường hợp chỉ nghe thấy tiếng mà không hiểu rõ nội dung của người đang nói.

- *Biết khuyến khích động viên người nói:*

Người nghe cần biết gật đầu đồng ý với người nói khi cần thiết, biết đặt ra câu hỏi đúng chỗ, đúng lúc. Cách đặt ra câu hỏi cho người nói cũng cần thể hiện khả năng tư duy phản biện tích cực của người nghe. Đây cũng là một kỹ năng khó. Lời lẽ chất vấn cũng cần mềm mỏng lịch sự có khả năng khuyến khích được người nói.

Khuyến khích động viên người nói là sự kết hợp nhiều kỹ năng khác như: ánh mắt, nét mặt, cử chỉ hành vi và dáng điệu người nghe vv...

### **5.1.2. Kỹ năng nói và kỹ năng truyền đạt thông tin.**

Truyền đạt thông tin là quá trình dùng ngôn ngữ nói để nói lại những điều mình nghe được cho người khác một cách chính xác đầy đủ, giúp họ nắm được thông tin. Kỹ năng nói là khả năng diễn đạt bằng lời những thông tin mình muốn nói cho người khác nghe bằng những ngôn ngữ dễ hiểu nhất, đầy đủ nhất và thuyết phục được người nghe. Các kỹ năng này đòi hỏi:

- *Khi nói người nói cần chú ý đến ngữ điệu và âm điệu của giọng nói.*

Cùng một nội dung ngôn ngữ nhưng với cách diễn đạt bằng ngữ điệu và âm điệu khác nhau cũng đem đến ấn tượng cho người nghe khác nhau. Khi nói, người nói cần nói to, rõ ràng biết lên giọng, xuống giọng, lúc nhanh lúc chậm, lúc khoan lúc nhặt, lúc nhẹ lúc dần giọng, lúc tạm ngừng để người nghe suy ngẫm.

- *Điều bộ khi nói:*

Điều bộ khi nói cũng là ngôn ngữ cơ thể gây sự chú ý cho người nghe. Để gây ấn tượng, điệu bộ của người nói cần phải rất tự nhiên từ vẻ mặt, ánh mắt, cử chỉ chân tay và tư thế đều gây sự chú ý và có tác dụng phụ họa cho lời nói.

- *Nội dung truyền đạt:*

Nên nói ngắn gọn tập trung vào chủ đề. Trước khi nói, người nói nên chuẩn bị sẵn trong đầu những dàn ý, những ý chính mình định nói. Trong quá trình nói nên chú ý phản ứng của người nghe để có thể điều chỉnh bài nói cho kịp thời. Nội dung bài nói

nên có liên hệ thực tế để minh họa, có như vậy bài thuyết trình mới có tính thuyết phục cao.

## **5.2. Kỹ năng đóng góp ý kiến và tiếp nhận ý kiến của người khác.**

Một trong những kỹ năng quan trọng hoạt động theo nhóm đó là kỹ năng đóng góp ý kiến cho các thành viên trong nhóm và tiếp nhận ý kiến của người khác. Việc đóng góp ý kiến và khả năng tiếp nhận ý kiến người khác có thể giúp cho các thành viên trong nhóm hiểu nhau, và gắn bó nhau hơn, nhưng nó cũng có thể dẫn đến mâu thuẫn bất hoà và gây xung đột trong nhóm. Do mỗi cá nhân đều có những quan điểm nhận định riêng về một vấn đề nào đó, nên khi có những quan điểm, ý kiến trái ngược với quan điểm của mình thì họ sẽ có những phản ứng nhất định. Những phản ứng đó có thể là biểu hiện khó chịu trên nét mặt, có thể là tranh cãi,... hoặc có thể có người vui vẻ tiếp nhận ý kiến khi họ suy nghĩ lại và đồng ý với quan điểm của người đưa ra ý kiến. Do vậy, mỗi thành viên cần phải khéo léo khi đóng góp ý kiến cho người khác sao không gây phản ứng tiêu cực từ các thành viên khác và họ vui vẻ tiếp nhận ý kiến của mình. Tương tự như vậy, khi ta tiếp nhận ý kiến của người khác cần phải có ứng xử tinh tế để có thể nhận được những ý tưởng mới, những ý kiến có giá trị từ những người đóng góp, hoặc giải thích cho người đối thoại hiểu rõ quan điểm của mình nếu như ý kiến đó trái ngược với mình. Đây chính là một trong những nghệ thuật giao tiếp trong hoạt động nhóm.

### *a. Một số kỹ năng chính cho việc đóng góp ý kiến:*

- Khi góp ý kiến cho người khác, trước tiên nên nói những mặt tốt, những ưu điểm của người mà mình định góp ý kiến. Thông thường, theo tâm lý ai cũng muốn nghe những ưu điểm của mình trước, sau đó mới nói những mặt hạn chế của họ. Tiếp theo nên dùng các từ chuyển câu nhẹ nhàng để nói đến phần hạn chế như:

+ .....Tuy nhiên...

+ ....Nhưng mà.....

+ ...Giả như bạn (tác giả)....

+ .....Theo quan điểm của tôi, bạn nên.....

+ .....Có một số phần tôi chưa rõ.....bạn (tác giả) vui lòng giải thích rõ hơn....

- Chú ý thái độ phản ứng của người tiếp nhận ý kiến: khi tiếp nhận ý kiến của mình, người nghe có thể có thái độ phản ứng khác nhau tùy theo nội dung góp ý kiến và thái độ của người đóng góp. Họ có thể biểu hiện qua nét mặt, điệu bộ, cung cách,... hoặc qua giọng nói ... hoặc không phản ứng gì. Tùy theo mức độ phản ứng của người nghe mà người đóng góp có thể tiếp tục đưa ra ý kiến hoặc dừng lại để dịp khác trình bày khi có cơ hội (nếu như có phản ứng quá tiêu cực).

- Khi đưa ra ý kiến đóng góp, cần dựa trên các sự kiện khách quan để dẫn chứng chứng minh cho những lập luận của mình, tránh đưa ra ý kiến chủ quan để áp đặt cho người khác. Mọi ý kiến mang tính chủ quan dễ dàng bị người nghe bác bỏ, khó tiếp nhận.

- Trong quá trình đưa ra ý kiến để góp ý cho đối tượng, cần làm chủ được thái độ của mình: bình tĩnh, chân thành, tuyệt đối tránh thể hiện tính hiếu thắng khi góp ý cho đối tượng.. Hãy bình tĩnh lắng nghe sự phản bác của đối tượng mình đang góp ý kiến, không cắt ngang lời người đang nói.

- Hãy cố gắng hiểu đối tượng mà mình đang góp ý kiến và đừng đòi hỏi ở họ sự hoàn hảo tuyệt đối.

+ Việc đóng góp ý kiến nhằm mục đích giúp cho đối tượng hoàn thiện hơn, thực hiện công việc được tốt hơn. Do vậy để ý kiến của bạn có giá trị, bạn cố gắng hiểu đối tượng mình đang góp ý kiến. Hãy đặt mình vào vị trí của đối tượng thì mới hiểu được những khó khăn và thuận lợi của họ. Có như vậy những ý kiến đóng góp của bạn mới có sức thuyết phục và người nghe mới dễ chấp nhận.

+ Con người ta không ai có thể hoàn hảo tuyệt đối. Do vậy, những ý kiến đóng góp của bạn cũng đừng đòi hỏi khắt khe quá mức. Mọi sự đòi hỏi quá mức gần như tuyệt đối sẽ đều bị phản ứng, dẫn đến việc góp ý kiến của bạn sẽ không có hiệu quả.

- Việc đưa ra ý kiến đóng góp, hoặc phê phán ai đó, bạn cần lưu ý chúng ta chỉ phê phán hành vi của họ chứ đừng phê phán con người họ. Việc góp ý kiến, phê phán một ai đó, bạn phải đứng trên quan điểm trung lập, không thiên vị một ai đó, và phải dựa trên lợi ích chung của tập thể. Tránh việc phê bình người khác mang động cơ cá nhân.

- Lời nên nói chậm, rõ, trình bày logic đi đúng vào vấn đề cần nói, tránh nói lan man.

#### *b. Kỹ năng tiếp nhận đóng góp ý kiến của người khác:*

Thông thường, góp ý kiến cho người khác thì dễ nhưng nghe người khác nói về những khuyết điểm của mình là khó. Những phản ứng tiêu cực khi nghe người khác góp ý sẽ dẫn đến những mâu thuẫn trong nội bộ nhóm. Do vậy các thành viên trong nhóm cần rèn luyện kỹ năng này. Dưới là một số kỹ năng quan trọng chúng ta cần rèn luyện:

- Hãy thể hiện thái độ cầu thị, tiếp thu ý kiến của người đóng góp ý kiến cho mình: trước tiên bạn hãy xác định tư tưởng cho mình, người góp ý kiến cho bạn là muốn bạn tốt lên. Các ý kiến đóng góp có thể là đúng hoặc là sai, nhưng trước tiên hãy bình tĩnh lắng nghe phân tích của họ, đừng có thái độ phản ứng tiêu cực với người

đang nói. Thái độ cầu thị thể hiện qua các biểu hiện như: chăm chú nghe người nói, nhìn tự nhiên vào mắt người góp ý, nét mặt,...

- Lắng nghe, tôn trọng ý kiến người góp ý: khi người khác góp ý kiến, bạn hãy cố gắng lắng nghe ý kiến của người khác, có thể ý kiến của họ khác với quan điểm của bạn, đừng cắt lời, và đừng biểu hiện thái độ tiêu cực ( nét mặt khó chịu, có cử chỉ khiếm nhã hoặc thờ ơ quay mặt đi hướng khác,....)

- Hãy đặt câu hỏi lại nếu chưa hiểu rõ ý người góp ý kiến

- Giải thích, trình bày quan điểm của bạn nếu như ý kiến của người góp ý trái với quan điểm của bạn: khi người góp ý đang trình bày, bạn đừng cắt ngang lời khi họ nói, hãy để họ trình bày xong. Trước khi bạn giải thích, trình bày quan điểm của bạn, bạn hãy tóm tắt lại những ý chính của người góp ý để xác định bạn đã hiểu đúng ý của họ chưa. Tiếp theo bạn hãy xác định những điểm nào chưa phù hợp với quan điểm của bạn hoặc bạn cho là sai, bình tĩnh trình bày giải thích lại cho họ hiểu. Tất cả những lời giải thích của bạn phải có những dẫn chứng khách quan và lập luận chặt chẽ mới có tính thuyết phục.

- Những ý kiến của người góp ý nhiều lúc chưa phải hoàn toàn là đúng, nó mới chỉ phản ánh quan điểm của họ. Do vậy, bạn cần lắng nghe ý kiến của người khác, và cân nhắc các ý kiến đó để lựa chọn ra ý kiến tốt nhất theo quan điểm của bạn.

- Với những ý kiến đóng góp mang tính chủ quan, cực đoan, không có tính xây dựng, bạn phải thật sự bình tĩnh, đừng có thái độ tiêu cực. Bạn hãy dựa vào ý kiến của tập thể để phản bác, hoặc giải thích lại cho họ hiểu với thái độ tôn trọng.

- Sau khi nghe người góp ý, bạn nên có lời nói cảm ơn, có thái độ khuyến khích với những ý kiến mang tính xây dựng. Hãy tránh chỉ trích mỉa mai lời góp ý của người khác, kể cả những lời góp ý chưa đúng. Bất cứ ai, dù kém hơn bạn nhiều, họ vẫn có những ý tưởng hay bạn có thể học được từ họ. Vấn đề quan trọng là bạn có biết chất lọc được những ý tưởng hay từ những ý kiến mà họ đưa ra hay không.

### **5.3. Giải quyết các xung đột cá nhân.**

Xung đột giữa các cá nhân trong nhóm là một phần trong các hoạt động nhóm thường xảy ra. Nó có thể khiến cho chúng ta bị stress, làm tổn thương mối quan hệ giữa các thành viên, ảnh hưởng chung đến hoạt động nhóm. Chúng ta không luôn tránh được những mâu thuẫn này, nhưng chúng ta có thể học cách chế ngự và kiểm soát nó.

Để giải quyết các xung đột cá nhân, mỗi người đều cần phải có kỹ năng nhất định về cách giải quyết các sự xung đột:

#### ***Các bước giải quyết xung đột:***

- *Nhận diện sự xung đột:*



+ Thông thường sự xung đột chưa thể hiện rõ ngay lập tức mà ban đầu có những biểu hiện như tránh mặt nhau, hoặc công khai chỉ trích nhau trong cuộc họp với các ngôn ngữ nói, cử chỉ và cao độ của giọng nói khi họ phản ứng với các thành viên khác trong nhóm.

+ Xác định loại xung đột mà bạn đang mắc phải. Việc nhận dạng được loại xung đột là rất quan trọng, với các loại xung đột khác nhau chúng ta có những cách giải quyết khác nhau. Có những loại xung đột ta không cần giải quyết mà theo thời gian tự nó được giải quyết.

+ Xác định hoàn cảnh nảy sinh xung đột, và những vấn đề liên quan đến chúng, đảm bảo rằng bạn đã hiểu được bản chất của xung đột.

- *Tìm hiểu những thông tin liên quan đến vấn đề:*

+ Hãy hỏi những người xung quanh về những vấn đề mà bạn đang đối mặt, thể hiện rằng bạn đang thực sự quan tâm và tôn trọng ý kiến của họ, mong muốn họ tham gia góp phần giải quyết vấn đề của bạn.

+ Hãy cố gắng hiểu được động lực và mục đích của đối tượng mà bạn đang có mâu thuẫn. Tại sao họ lại có hành động như vậy? Những hành động của bạn đã có ảnh hưởng như thế nào tới họ?

- *Xác định phương pháp giải quyết vấn đề:*

+ Xung đột thật sự chỉ được giải quyết khi cả hai bên đều thực lòng mong muốn giải quyết. Giải pháp khả thi khi thực sự thoả mãn yêu cầu của cả hai bên. Trong những trường hợp này bạn hãy sử dụng phương pháp thương lượng cả hai bên đều thắng (win-win) là phương pháp hiệu quả nhất trong hoạt động nhóm. Các phương pháp khác chỉ giải quyết mang tính tạm thời, mâu thuẫn không được giải quyết triệt để.

- *Giải quyết xung đột:*

+ Trong quá trình thương thảo với đối tác, bạn hãy bình tĩnh kiểm soát được trạng thái tình cảm của mình, không nên biểu lộ những hình thức thái quá trên nét mặt, cử chỉ và điệu bộ

+ Hãy lắng nghe và cố gắng hiểu được đối phối phương nói gì. Nghe thật kỹ thay vì chỉ tập trung suy nghĩ về điều mình sắp nói. Hãy chứng tỏ cho đối phương biết rằng mình đang rất tập trung lắng nghe họ

+ Đối mặt trực diện với vấn đề bằng niềm tin có thể giải quyết được vấn đề mâu thuẫn bằng giải pháp hoà bình, nhanh chóng đánh giá được những điểm lợi và bất lợi và hậu quả xảy ra nếu như mâu thuẫn vượt quá phạm vi kiểm soát.

+ Tránh dung những ngôn từ lăng mạ, kích bác hoặc chọc tức đối phương. Đừng đề cao mình hoặc vị trí mình trong cuộc tranh luận. Cùng nhau thảo luận bằng

nhieu cách khác nhau để giải quyết vấn đề. Mềm dẻo, cầu thị và vị tha là cách thức giải quyết mâu thuẫn tránh dẫn đến cuộc xung đột không cần thiết.

+ Khi vấn đề chưa được giải quyết không nên nóng vội, có thể tạm dừng chọn thời điểm thích hợp khác để nói chuyện sau.

+ Lên kế hoạch nói chuyện trực tiếp, cung cấp đầy đủ thông tin và trung thực cho đối tác để họ hiểu được vấn đề.

#### **5.4. Kỹ năng thuyết phục đồng nghiệp.**

Kỹ năng thuyết phục là một trong các kỹ năng cần thiết dành cho các thành viên tham gia hoạt động nhóm. Thuyết phục là việc sử dụng ngôn ngữ, hành động cùng với các công cụ hỗ trợ để tác động đến người khác nhằm cố gắng làm cho họ thay đổi và thực hiện những điều mà mình mong muốn.

Để thuyết phục cần phải đạt được ba yêu cầu cơ bản: linh hoạt, khéo léo và kiên nhẫn.

*Linh hoạt:* đòi hỏi người thuyết phục không được cứng nhắc, máy móc. Không có một công thức chung cho tất cả mọi trường hợp mà tùy thuộc vào từng đối tượng, tùy thuộc vào hoàn cảnh và nội dung mà người thuyết phục có những phương pháp khác nhau.

*Khéo léo:* thể hiện trong quá trình thuyết phục luôn thể hiện sự tự tin vào bản thân nhưng không được tự mãn. Các vấn đề đưa ra được trình bày một cách sinh động, hấp dẫn người nghe để được người nghe chấp nhận.

*Tinh kiên nhẫn:* thể hiện sự kiên trì, không nôn nóng khi người nghe chưa chấp nhận ý kiến của mình mà bỏ cuộc.

#### **Các bước cơ bản để thuyết phục người nghe như sau:**

*\* Hãy hiểu đối phương:*

- Để thuyết phục người khác trước tiên bạn phải hiểu họ, họ có nhu cầu gì và mong muốn gì. Ai cũng có nhu cầu và mong muốn riêng và rất đa dạng trên tất cả các lĩnh vực lý trí, tình cảm và thể chất. Nhưng không phải lúc nào những nhu cầu và mong muốn đó cũng được thể hiện một cách công khai, bạn cần phải tìm hiểu nó. Vì thế bạn đừng bỏ qua mọi tín hiệu xung quanh, nó chính là những thông tin cần thiết cho bạn. Bạn cũng đừng ngần ngại đặt những câu hỏi về những gì mà họ đang tìm kiếm.

- Khi đưa vấn đề ra, bạn cần phải đứng trên quan điểm của họ chứ đừng đứng trên quan điểm của bạn để thuyết phục họ.

*\* Hãy tạo sự thiện cảm với đối tượng mà bạn đang muốn thuyết phục.*

Thiện cảm và sự tin cậy thường đi đôi với nhau. Để tạo sự thiện cảm với đối tượng bạn cần chú ý đến trang phục, lời nói và hành động sao cho phù hợp với văn hoá của đối tượng mà bạn đang muốn thuyết phục.

*\* Tạo sự tin tưởng người nghe bằng cách:*

- Lập luận vấn đề một cách mạch lạc rõ ràng và logic.  
- Hãy bắt đầu vào điều mà ai cũng muốn nghe và muốn nghe tiếp câu chuyện của bạn.

- Kết thúc câu chuyện để lại ấn tượng cho người nghe.

- Khi đề cập đến giải pháp cho vấn đề bạn cần thể hiện được cả tính ưu, nhược điểm của nó. Bạn đừng chỉ đề cập mặt ưu điểm của giải pháp điều đó chỉ dẫn đến người nghe nghi ngờ bạn bởi vì không có giải pháp nào là hoàn hảo cả, nhưng bạn phải chỉ cho họ thấy được lợi ích của họ trong giải pháp đó.

*\* Hãy thể hiện tính chuyên gia của bạn khi thuyết phục người khác.*

- Tâm lý nói chung, người ta dễ tin vào chuyên gia nói. Muốn vậy bạn phải chứng tỏ bạn am hiểu vấn đề. Trong quá trình thuyết phục nên có những con số cụ thể để thuyết phục người nghe.

- Trong quá trình luôn luôn thể hiện sự tự tin vào quan điểm mình trình bày. Một chút ngập ngừng, do dự trong quá trình thuyết phục sẽ dẫn đến sự nghi ngờ không tin tưởng của người nghe.

*\* Biết tạo ra sự thích thú cho người nghe bằng cách:*

- Tăng bốc đối tượng một cách có chiến lược: người nghe thường thích được tăng bốc nhưng phải biết cách và hợp lý. Bất kỳ một sự thái quá cũng đều dẫn đến kết quả ngược lại.

- Trong câu chuyện phải có những điểm thú vị, những điều mà người nghe đang quan tâm và muốn nghe. Muốn vậy câu chuyện của bạn phải có những điểm nhấn phù hợp với những sở thích và thị hiếu của người nghe.

*\* Biết khơi gợi tính tư lợi của người nghe.*

Tâm lý chung ai cũng muốn biết nếu thực hiện những điều mà bạn đưa ra thì họ có lợi gì?

*\* Hãy tìm điểm tương đồng giữa quan điểm của bạn và người nghe.*

Điều này giúp tạo cảm giác bạn đang trên cùng chiến tuyến với người khác. Hãy thể hiện cho người nghe thấy ý tưởng của bạn rất "ăn khớp" với họ hoặc chí ít thì cũng "dính dáng" nhiều đến công việc của họ. Tốt nhất bạn nên đặt mình vào hoàn cảnh của họ, thấu hiểu những lo lắng của họ và biết cách chia sẻ. Lời nói của đồng minh bao giờ cũng có giá trị thuyết phục rất cao

*\* Tạo sự ủng hộ.*

Thông thường người ta hay ngã theo số đông, do vậy bạn cần phải cho người nghe biết ý tưởng của bạn đã thành công ở những đâu và được nhiều người ủng hộ như thế nào.

*\* Biết chọn đúng thời điểm để thuyết phục nghe:*

Việc lựa chọn thời điểm thuyết phục người nghe rất quan trọng, nó quyết định đến tính hiệu quả thuyết phục của bạn. Muốn vậy bạn cần phải tìm hiểu và lựa chọn thích hợp:

- + Thời gian nói chuyện
- + Khung cảnh của buổi nói chuyện
- + Tâm trạng của đối tượng
- + Nhu cầu của đối tượng

## CÂU HỎI ÔN TẬP

**Chọn câu trả lời đúng nhất và giải thích tại sao.**

- 1/ Kỹ năng lắng nghe là phản ánh khả năng
  - a. Nghe được người nói mặc dù người nói đó nói nhỏ, không rõ câu.
  - b. Nghe được người nói, mặc dù người nói nói nhỏ, không rõ câu và hiểu được người nói muốn gì.
  - c. Hiểu và nắm bắt được thông tin mà người nói muốn truyền tải
  - d. Nghe hiểu, nắm bắt được thông tin và có khả năng khích lệ người nói.
- 2/ Nghe có những cách nghe:
  - a. Nghe để lấy thông tin, nghe có tính phê phán, nghe thông cảm
  - b. Nghe để lấy thông tin, nghe để phát hiện những mâu thuẫn để tranh luận, nghe thông cảm.
  - c. Nghe thông cảm, nghe để hiểu người nói muốn gì, nghe để tranh luận.
  - d. Tất cả điều trên đều sai.
- 3/ Ngoài kỹ năng nghe bằng tai, người ta còn có những kỹ năng nghe khác:
  - a. Lắng nghe bằng mắt, lắng nghe được biểu hiện bằng nét mặt, lắng nghe bằng hành vi, cử chỉ và điệu bộ.
  - b. Lắng nghe bằng mắt, lắng nghe được biểu hiện bằng nét mặt, lắng nghe bằng tay, chân
  - c. Tất cả đều đúng.
- 4/ Kỹ năng nói đó là
  - a. Khả năng nói tròn vành rõ chữ.
  - b. Giọng nói ấm, dễ nghe
  - c. Khả năng diễn đạt thông tin bằng ngôn ngữ dễ hiểu, đầy đủ và thuyết phục.
  - d. Tất cả đều sai.
- 5/ Để có kỹ năng nói tốt người ta cần rèn luyện.
  - a. Ngữ điệu và âm điệu giọng nói
  - b. Điệu bộ cơ thể khi nói
  - c. Nội dung truyền đạt
  - d. Tất cả các điều trên
- 6/ Kỹ năng đóng góp ý kiến cho người khác đó là:
  - a. Nói rõ chính xác những điều sai sót của họ.
  - b. Chỉ nói những điều người nghe muốn nghe
  - c. Khi nói chỉ cần quan tâm đến thái độ người nghe.

- d. Nêu được những sai sót của họ nhưng không phản ứng tiêu cực từ phía người được góp ý
- 7/ Kỹ năng tiếp nhận sự góp ý của người khác đó là:
- Nghe sao cho người góp ý cảm thấy thoải mái bằng cách cứ đồng ý tất cả điều họ nói.
  - Có lập trường rõ ràng: nếu sai cần tranh luận đến nơi đến chốn, nếu đúng thì đồng ý nhận.
  - Biết lắng nghe tiếp nhận ý kiến, biết giải thích quan điểm của mình cho người góp ý hiểu mà không gây căng thẳng.
  - Tất cả điều trên là sai.
- 8/ Giải quyết xung đột có:
- 4 bước
  - 5 bước
  - 6 bước
  - 7 bước.
- 9/ Để thuyết phục người nghe có:
- 9 bước
  - 8 bước
  - 7 bước
  - 6 bước.
- 10/ Để thuyết phục người khác cần đạt được các yêu cầu cơ bản sau:
- Linh hoạt, khéo léo và kiên nhẫn.
  - Linh hoạt, khéo léo, cương quyết.
  - Cương quyết, kiên nhẫn, thủ đoạn.
  - Tất cả đều sai.

## CHƯƠNG 6- KỸ NĂNG ĐIỀU HÀNH NHÓM

Một nhóm hoạt động hiệu quả phụ thuộc rất nhiều vào kỹ năng điều hành nhóm của người lãnh đạo nhóm. Sau đây là một số kỹ năng cần thiết dành cho người lãnh đạo nhóm.

### **6.1. Kỹ năng tổ chức các cuộc họp nhóm hiệu quả**

#### **6.1.1. Vai trò của họp nhóm.**

Tổ chức các cuộc họp là một trong những hoạt động không thể thiếu được của hoạt động nhóm. Tùy theo nội dung và tầm quan trọng của vấn đề mà thời gian cuộc họp có thể kéo dài hay rút ngắn, thường xuyên hay thỉnh thoảng. Nội dung họp nhóm cũng rất đa dạng với nhiều chủ đề khác nhau. Mục đích của cuộc họp có thể:

- + Họp để giải quyết các vấn đề phát sinh trong nhóm
- + Họp để thống nhất đưa ra các quyết định quan trọng của nhóm.
- + Họp nhóm nhằm chia sẻ thông tin, trao đổi kinh nghiệm hoặc có thể là dịp để các thành viên trong nhóm giao lưu, tìm hiểu về nhau rõ hơn.
- + Họp nhóm có thể để phân giao nhiệm vụ cho các thành viên, cải tổ lại cơ cấu tổ chức của nhóm,...

Mặc dù họp nhóm có vai trò quan trọng, quyết định đến nội dung, chất lượng của hoạt động nhóm nhưng nhiều người vẫn thường kêu ca các cuộc họp là mất thời gian, không có giá trị và tẻ nhạt,... vậy nguyên nhân gì làm cho các cuộc họp nhóm không có hiệu quả? Liệt kê dưới đây có thể là những nguyên nhân chính làm cho các cuộc họp không có hiệu quả:

- Cuộc họp không có sự chuẩn bị nội dung trước, và không có sự phân công trong các thành viên để chuẩn bị nội dung cuộc họp.
- Trong cuộc họp, người lãnh đạo không biết điều hành có thể để một số người nói quá nhiều dành hết phần thời gian của người khác hoặc nói không đúng chủ đề cuộc họp.
- Cuộc họp có thể bàn quá lâu về một vấn đề không còn thời gian bàn đến các vấn đề khác.
- Chủ đề cuộc họp quá mơ hồ, hoặc người lãnh đạo để mọi người thảo luận đi chệch hướng chủ đề ban đầu đưa ra
- Trong cuộc họp chỉ chú trọng công kích một thành viên nào đó của nhóm mà không chú trọng sự tham gia của người đó .....

Tất cả các nguyên nhân trên có thể làm cho cuộc họp không có chất lượng, cuộc họp trở nên căng thẳng không cần thiết hoặc trở nên tẻ nhạt và không lôi cuốn được

các thành viên tham gia cuộc họp. Để cuộc họp có chất lượng, người lãnh đạo nhóm cần chú trọng đến các công việc sau.

### **6.1.2. Chuẩn bị cuộc họp.**

Trước khi họp, người lãnh đạo hoặc người chủ trì cuộc họp cần xác định xem cuộc họp nhóm có thực sự cần thiết không? Mục đích cuộc họp này là gì?

+ Nhằm thu thập thêm thông tin từ các thành viên trong nhóm hay xin tư vấn góp ý của nhóm

+ Để đưa ra quyết định quan trọng hoặc giải quyết các vấn đề phát sinh

+ Để chia sẻ thông tin giữa các thành viên...

Bạn cần xác định mục tiêu cuộc họp cần đạt đến là gì? Sự đồng thuận của các thành viên, tăng sự hiểu biết lẫn nhau?... để từ đó quyết định có nên tổ chức cuộc họp hay không?

#### **• Lập kế hoạch cho cuộc họp:**

- *Xác định chủ đề cuộc họp và mục tiêu cuộc họp.*

Bất kỳ cuộc họp nào trước khi diễn ra người lãnh đạo hoặc người chủ trì cần xác định rõ chủ đề và mục tiêu cuộc họp cần đạt được những gì để có thể lượng định thời gian cần thiết, số người tham gia, và đối tượng tham gia cuộc họp. Mục tiêu cuộc họp đề ra cần phải cụ thể, có khả thi. Người lãnh đạo hoặc người chủ trì cần giải thích rõ mục tiêu cuộc họp, những khó khăn và quyền hạn của các thành viên tham gia cuộc họp.

- *Xác định các thành viên tham gia cuộc họp.*

Bất kỳ các cuộc họp nào khi tiến hành cần phải xác định rõ vai trò của những người tham gia về trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích của họ. Tránh mời những người tham gia mà không có vai trò đối với cuộc họp để tránh lãng phí thời gian cho họ và cho mọi người.

+ Những người tham gia cuộc họp có thể là người có tiếng nói quyết định hoặc đưa ra quyết định cho vấn đề cần giải quyết.

+ Những người họp có thể là những người có thể cung cấp thông tin hữu ích cho nội dung cuộc họp

+ Họ có thể là những thành viên trong nhóm có liên quan đến nội dung cuộc họp, chịu trách nhiệm thực hiện các quyết định được đưa ra sau cuộc họp.

+ Các đối tác có liên quan đến nhóm: được mời đến dự họp khi cần những ý kiến của họ hoặc để họ hiểu rõ về nhóm hơn.

- *Xác định ngày giờ và địa điểm cuộc họp.*

Người lập kế hoạch cần phải trả lời câu hỏi ngày giờ cuộc họp có thuận tiện cho mọi người tham gia cuộc họp không? Vì sao phải chọn ngày giờ đó mà không phải



những ngày khác? Địa điểm cuộc họp có đảm bảo đủ chỗ cho mọi người tham gia không? Có đủ phương tiện, tiện nghi cho cuộc họp? Trong một số cuộc họp cần thiết phải có các thiết bị âm thanh, đèn chiếu,....

- *Xác định nội dung cuộc họp:*

Nội dung cuộc họp là phần quan trọng nhất của bản kế hoạch và chỉ nên đưa vào cuộc họp những vấn đề mà nhóm có thể thực hiện được. Trong nội dung cuộc họp phải thể hiện rõ những vấn đề cần bàn tới trong cuộc họp, xác định vấn đề trọng tâm, then chốt để tập trung sự thảo luận của mọi người. Cuối buổi họp phải đưa ra được các kết luận cần thiết như: hướng giải quyết các vấn đề đó như thế nào? Về cách thức tiến hành, nguồn lực, sự phân công nhiệm vụ cho các thành viên tham dự buổi họp đảm nhiệm, thời gian cần hoàn thành. Bàn về sự phối hợp các hoạt động bên trong và bên ngoài nhóm để giải quyết vấn đề, lường trước những khó khăn và thuận lợi...

Nói chung, đối với các cuộc họp kéo dài 2 tiếng đồng hồ thì các vấn đề được đưa ra thảo luận không nên quá nhiều, (giới hạn không quá 5 vấn đề) để tránh cuộc họp bị loãng.

• ***Chuẩn bị tài liệu.***

Các tài liệu liên quan đến các chủ đề cuộc họp nên được chuẩn bị tốt, nó sẽ ảnh hưởng đến chất lượng cuộc họp. các tài liệu bao gồm:

- + Danh sách những người tham gia cuộc họp
- + Các form mẫu biên bản để ghi chép.
- + Các phiếu biểu quyết (nếu cuộc họp cần biểu quyết).
- + Các tài liệu liên quan đến cuộc họp, các số liệu thống kê,...

• *Gửi thông báo hoặc điện báo cho các thành viên tham gia cuộc họp.*

**6.1.3. Điều hành cuộc họp.**

\* *Trước khi cuộc họp bắt đầu:*

+ Người chủ trì cuộc họp cần thông báo chủ đề cuộc họp các vấn đề cần thảo luận cho các thành viên nắm rõ. Hãy giải thích rõ lý do cuộc họp, mục tiêu và những khó khăn của các vấn đề cần được thảo luận trong cuộc họp này.

+ Phân công người làm thư ký ghi chép biên bản cuộc họp. Người thư ký có trách nhiệm ghi lại các nội dung cuộc họp, ý kiến của các thành viên và các quyết định cũng như biểu quyết của các thành viên cho các vấn đề được nêu trong cuộc họp.

\* *Dẫn dắt thảo luận các vấn đề:*

+ Trước tiên nêu vấn đề thảo luận và mời mọi người tham gia thảo luận vấn đề. Người chủ tọa động viên mọi người tham gia ý kiến, phát huy vai trò của mình trong việc đóng góp ý kiến cho từng mục tiêu. Hãy tỏ thái độ quan tâm, lắng nghe và trân trọng ý kiến của các thành viên.

+ Trong cuộc họp, chủ tọa có thể đưa ra ý kiến riêng của bản thân cho các vấn đề thảo luận nhưng tránh áp đặt lên hội nghị cuộc họp.

+ Trong suốt cuộc họp, chủ tọa phải kiểm soát được cuộc họp, không để một số người hay cắt ngang lời người khác hoặc áp đảo ý kiến người khác. Cần tỏ rõ thái độ ngăn chặn hiện tượng công kích, hoặc chỉ trích ý kiến của người khác mang tính cá nhân, không có thái độ xây dựng.

+ Hãy quan sát và lắng nghe, ghi chép lại các ý kiến của mọi người. Trong trường hợp, không khí cuộc họp trầm lắng cần biết khuyến khích mọi người phát biểu, đưa ra những câu hỏi gợi mở: chúng ta nên làm như thế nào? Liệu chúng ta có thể giải quyết vấn đề này mà không cần sự giúp đỡ của cấp trên không? Ai có ý tưởng hay hơn không? Có các giải pháp gì khác không? ...Đề nghị những người chưa có ý kiến thì phát biểu. Trong cuộc họp có thể đề nghị những người hay phát biểu và hay có ý tưởng mới lại phát biểu trước để làm chậm ngòi cho cuộc thảo luận

+ Đối với cuộc họp đông người có thể chia thành từng nhóm thảo luận và yêu cầu các nhóm báo cáo trở lại với hội nghị.

+ Kết luận cho từng vấn đề. Đối với những vấn đề khó khăn khi đưa ra quyết định, người chủ tọa có thể đề nghị cuộc họp biểu quyết bằng hình thức giơ tay hoặc bỏ phiếu.

*\* Kết thúc cuộc họp:*

- Trước khi kết thúc cuộc họp người chủ tọa cần phải tóm tắt lại các kết luận hoặc các quyết định đã nhất trí trong cuộc họp. Xác định nhiệm vụ cụ thể đã được phân giao cho các thành viên, thời gian cần phải hoàn thành.

- Có kế hoạch truyền đạt nội dung và những kết luận của cuộc họp cho những thành viên không có điều kiện tham gia cuộc họp. Thông báo nội dung cho các bên liên quan để phối hợp thực hiện các kết luận đã được thông qua trong cuộc họp

- Nêu kế hoạch cuộc họp sắp tới nếu như vấn đề được thảo luận chưa thể đi đến kết luận được ngay để mọi người chuẩn bị.

- Tuyên bố kết thúc cuộc họp.

## **6.2. Kỹ năng giải quyết mâu thuẫn và xung đột trong nhóm**

Xung đột là vấn đề khó tránh khỏi trong hoạt động nhóm. Nguyên nhân tạo nên xung đột trong nhóm có nhiều và những xung đột có thể làm cho mâu thuẫn giữa các thành viên trong nhóm trở nên trầm trọng hơn và cản trở các hoạt động chung của nhóm, thậm chí có thể phá vỡ cơ cấu tổ chức, làm tổ chức đi chệch hướng mục tiêu ban đầu đề ra. Do vậy việc kiểm soát các xung đột trong nhóm là cần thiết. Vậy các bước kiểm soát xung đột trong nhóm như thế nào?

### **6.2.1. Xác định nguyên nhân sâu xa của xung đột**

Để giải quyết được xung đột, chúng ta cần phải tìm hiểu nguyên nhân của xung đột. Xung đột phát sinh có thể do bất đồng quan điểm, do thiếu công bằng trong đãi ngộ của nhóm, do thiếu tôn trọng nhau, không hiểu biết về nhau, do phong cách cá nhân, hoặc cách cư xử vô lý của một cá nhân nào đó, hoặc do khác biệt về văn hóa, nguồn gốc xã hội... Nói cách khác xung đột có thể đến từ bên trong hoặc bên ngoài của tổ chức. Nếu xác định được nguyên nhân gây xung đột chúng ta sẽ có giải pháp khác phục sự xung đột. Để xác định nguyên nhân của xung đột có nhiều phương pháp khác nhau như: sử dụng bản đồ tư duy (Mind-map), sơ đồ xương cá, truy nguyên tận cùng của vấn đề,....

*Nguyên nhân hình thành các nhóm xung đột có thể là:*

+ Một số người nào đó cho rằng mình quan trọng hơn, tài năng hơn những người khác dẫn đến sự coi thường người khác. Chính những người này sẽ tụ họp thành một nhóm, tạo nên sự đối đầu với một số người trong tập thể. Họ có thể đòi hỏi được tăng quyền lợi cũng như quyền lực cho họ hoặc muốn áp đặt quan điểm của họ cho tập thể phải nghe theo.

+ Trong tập thể nhóm có một nhóm người có nhiều quyền lực hơn so với những người khác (do họ có nhiều thông tin hơn, hoặc được ưu ái do mối quan hệ). Họ cảm thấy họ có quyền được hưởng những đặc quyền, đặc lợi hơn người khác vì nhiều lý do khác nhau: có mối quan hệ, hoặc công tác lâu năm, được nắm giữ vị trí quan trọng,...

+ Do lãnh đạo thiên vị đối với một số người nào đó ví dụ: nhân viên cũ của mình, bạn bè từ trước đó,...

### **6.2.2. Các phương pháp giải xung đột.**

Giải quyết xung đột là cả một nghệ thuật của người lãnh đạo, mỗi tình huống cụ thể đòi hỏi có những phương pháp xử lý khác nhau. Sau đây có năm cách thức xử lý xung đột, mà người lãnh đạo có thể lựa chọn.

*Cách thứ nhất là cứng rắn, áp đảo.*

Cách này một bên luôn áp đảo bên kia, đặt quyền lợi của mình hay nhóm mình trước quyền lợi của nhóm khác. Nhóm này phải thắng trong tranh chấp. Như vậy sẽ đặt mối quan hệ các bên vào tình trạng nguy hiểm, tạo thù địch, có kẻ thắng, người thua. Trong trường hợp này, người lãnh đạo nhóm khi đứng về phía ủng hộ một nhóm nào đó đòi hỏi phải có trình độ, có kinh nghiệm, bản lĩnh và khả năng xét đoán tính chất sự việc để đưa ra quyết định cuối cùng. Phương pháp này cũng có mặt tích cực là có thể tạo thay đổi hay dẫn đến tiến bộ. Nó thường mang tính đột phá khi nhóm đang ở trạng thái trì trệ, bảo thủ không muốn sự thay đổi.

*Cách thứ hai là né tránh (kiểu con rùa).*

Đây là cách khi gặp xung đột thì né tránh sự va chạm, sự đối đầu với mâu thuẫn, không quan tâm đến nhu cầu của các bên, thua cũng không sao. Cách này dễ tạo ra kết

quả các bên cùng thua. Những trường hợp này thường làm cho nhóm hoạt động sẽ không có hiệu quả, hoạt động trì trệ. Mọi người đều có tâm lý “dĩ hòa vi quý”, ngại đấu tranh với những tiêu cực và ngại đổi mới, ngại va chạm. Người lãnh đạo trong trường hợp này cần phải có chính kiến, bản lĩnh để lãnh đạo nhóm phá vỡ tình trạng “đông cứng” của nhóm.

*Cách thứ ba là nhường nhịn, xoa dịu (gấu bông).*

Cách này quan tâm đến giữa các mối quan hệ chứ không cần quan tâm đến kết quả quyền lợi. Vì vậy loại người giải quyết xung đột theo kiểu này có thể hy sinh quyền lợi của mình nhưng giữ được mối quan hệ thân thiện với mọi người khác nhóm khác là được.

Phương pháp này thường áp dụng cho những người lãnh đạo muốn duy trì sự ổn định nhóm. Họ thường thuyết phục nhóm yếu thế hơn chấp nhận sự thua thiệt để giữ ổn định tổ chức. Quan điểm của họ thường chạy theo ý kiến của số đông. Với cách này, họ có thể tránh cho tổ chức các cuộc xung đột, nhưng sẽ không tận dụng được những ý tưởng mới mẻ, sáng tạo bởi không phải ý kiến số đông lúc nào cũng đúng.

*Cách thứ tư là cách thỏa hiệp (con chồn).*

Mỗi bên có thể phải hy sinh một chút quyền lợi để đạt được một số quyền lợi khác. Họ cùng nhau tìm những giải pháp trung hòa để đôi bên cùng có một phần lợi ích. Có thể tạo ra kết quả cùng thắng hoặc cùng thua thiệt. Trong trường hợp này người lãnh đạo thường đứng làm trung gian để thuyết phục các nhóm thỏa hiệp với nhau vì lợi ích chung của cả tập thể.

*Cách cuối cùng là hợp tác (chim cú).*

Cách này coi trọng cả mục đích và mối quan hệ. Các bên hợp tác với nhau tìm ra giải pháp tốt nhất cho cả đôi bên, chú trọng sự đồng thuận. Tất cả các bên phải cùng theo đuổi tìm kiếm giải pháp tốt cho các bên chứ không chỉ cho một bên. Cách này tạo ra được kết quả cả hai bên đều thắng. Trong trường hợp này vai trò của người lãnh đạo nhóm như một người hướng dẫn cho cả nhóm cùng thảo luận để tìm hướng đi tốt nhất cho cả tập thể. Đây là phương pháp mà ai cũng đều muốn đạt được.

**\* Một số lời khuyên trong việc xử lý xung đột**

- *Xóa bỏ các trung tâm tạo nên xung đột* bằng cách tổ chức lại các nhóm nhỏ để các thành viên có thể làm việc cùng với nhau, từ đó họ có điều kiện hiểu nhau hơn. Có các biện pháp bố trí phân giao công việc để làm cho các thành viên không còn có điều kiện tập trung vào những lĩnh vực đã từng chia rẽ họ và luôn nhắc nhở họ về nguy cơ chia rẽ tiềm ẩn.

- *Cân bằng quyền lực giữa các nhóm* bằng cách phân công lại nhiệm vụ cho các nhóm để tránh một số nhóm có khả năng nắm nhiều quyền lực mà chế áp các nhóm khác.

- *Kiểm tra lại lợi ích giữa các nhóm.*

### **6.2.3. Giải quyết các xung đột cá nhân giữa các thành viên trong nhóm.**

- *Xác định xung đột:* Thông thường sự xung đột cá nhân chưa thể hiện rõ ngay lập tức mà ban đầu có những biểu hiện như tránh mặt nhau, công khai chỉ trích nhau trong cuộc họp. Là trưởng nhóm, bạn hãy chú ý đến ngôn ngữ, cử chỉ và cao độ của giọng nói khi họ phản ứng với các thành viên khác trong nhóm.

- *Tìm hiểu thực tế riêng với từng người:* hãy lắng nghe và quan sát kỹ lưỡng một cách khách quan, tìm ra nguyên nhân xung đột. Người lãnh đạo nhóm chủ động lắng nghe ý kiến của từng người, tổ chức cuộc gặp giữa các bên có mâu thuẫn và sau đó đứng ra làm trung tâm hòa giải. Để giúp cho các thành viên trong nhóm xác định được những quan điểm khác nhau gây nên sự xung đột, người trưởng nhóm hãy để cho từng người có đủ thời gian trình bày đối với mỗi quan điểm của họ. Hãy đề nghị mọi người lắng nghe, tôn trọng và không cắt lời người nói. Sau đó đưa ra kết luận khách quan cho từng vấn đề đã được trình bày. Sau khi kết thúc hòa giải, với tư cách lãnh đạo nhóm, người trưởng nhóm phải giải thích rõ những hậu quả xảy ra nếu như cách cư xử như vậy của mọi người vẫn còn tiếp diễn. Nếu hòa giải thành công thì những xung đột có thể chấm dứt hoặc là giảm bớt.

Trong trường hợp hòa giải không thành công có thể là do nguyên nhân của vấn đề nằm trong một số lĩnh vực rất khó có thể giải quyết được như: xung đột về tính cách. Trong trường hợp này, người lãnh đạo nhóm có thể thiết lập một quy tắc cơ bản riêng biệt để kiểm soát hành vi của từng người nhằm tránh việc xung đột giữa họ có thể ảnh hưởng tới các thành viên còn lại

Biện pháp cuối cùng có thể đưa ra bằng các giải pháp mạnh hơn như buộc thôi việc, hoặc thay đổi vị trí làm việc cho một số thành viên để tránh xung đột.

### **6.3. Kỹ năng phân giao công việc trong nhóm**

Phân công nhiệm vụ đã khó nhưng để phân công đúng người đúng việc lại càng khó hơn. Để thực hiện công việc có kết quả tốt, trước khi phân giao nhiệm vụ cho các thành viên, người trưởng nhóm cần phải dự tính trước những bước công việc cần phải thực hiện và xác định rõ mục tiêu công việc cần đạt được. Xác định thành công các bước phân công sẽ giúp cho nhóm đạt được kết quả như mong muốn.

#### **6.3.1. Lợi ích của việc phân công nhiệm vụ**

Phân giao nhiệm vụ thực hiện các công việc là yêu cầu các thành viên trong nhóm thực hiện những công việc của nhóm đảm nhiệm, người trưởng nhóm với tư cách đại diện cho nhóm mà giao việc cho các thành viên. Đây là chức năng quan trọng trong vai trò chức năng quản lý. Trưởng nhóm có thể phân công nhiệm vụ bằng cách uỷ quyền thực hiện các nhiệm vụ cho các thành viên và tạo động lực để họ hoàn thành công việc đúng yêu cầu. Việc phân công nhiệm vụ sẽ mang lại lợi ích cho tất cả mọi

người trong nhóm. Có 5 lợi ích của việc phân công nhiệm vụ: sử dụng hiệu quả năng lực của các thành viên, phát triển năng lực của mọi người trong nhóm, tiết kiệm chi phí, quản lý thời gian hiệu quả, hoàn thành công việc. Khi nhận thức được những lợi ích của việc phân công nhiệm vụ người quản lý nhóm có thể giúp các thành viên trong nhóm phát triển năng lực, quản lý thời gian hiệu quả và bảo đảm hoàn thành công việc.

*Lợi ích đầu tiên của việc phân công nhiệm vụ là sử dụng năng lực của các thành viên hiệu quả.*

Việc đó có nghĩa là nhóm đã đưa ra chiến lược phù hợp để phân bổ công việc cho các thành viên của mình nhằm tận dụng tối đa năng lực của họ. Bằng cách đó có thể nâng cao hiệu quả công việc dựa trên khả năng chuyên môn của mỗi người. Nếu thành viên nào trong nhóm có khả năng làm một việc gì đó tốt hơn, thì nhóm nên giao phó nhiệm vụ đó cho người ấy. Tuy nhiên, điều quan trọng là người trưởng nhóm cần thể hiện thái độ thiện chí khi giao việc nếu không, người nhận việc sẽ có cảm giác bị đùn đẩy trách nhiệm sang cho mình, họ sẽ có những phản ứng tiêu cực trong quá trình thực hiện như thờ ơ với công việc được giao, làm việc không có trách nhiệm, không toàn tâm toàn sức,...

*Lợi ích thứ hai là phát triển năng lực của thành viên trong nhóm.*

Khi nhận việc, thành viên trong nhóm sẽ nhận được sự trợ giúp của các thành viên khác trong nhóm để hoàn thành công việc của mình. Thực chất đây cũng là quá trình đào tạo và phát triển nhóm. Trong quá trình phát triển, nhóm cũng có thể phát hiện chính xác các công việc phù hợp với năng lực và tính cách của mỗi người.

*Lợi ích thứ ba đó là tiết kiệm chi phí.*

Tiết kiệm chi phí cũng là một lợi ích có được thông qua việc phân công nhiệm vụ. Khi giao việc đúng người đúng việc sẽ phát huy được năng lực sở trường của mỗi thành viên, do vậy kết quả công việc của nhóm sẽ được thực hiện nhanh hơn, chất lượng tốt hơn, dĩ nhiên chi phí thực hiện cho công việc đó sẽ giảm đi.

*Lợi ích thứ tư là quản lý thời gian hiệu quả.*

Nếu nhóm có quá nhiều công mà không có sự phân công hợp lý, thì công việc của nhóm sẽ bị trì trệ, kéo dài thời gian và chất lượng công việc kém. Quản lý thời gian là yếu tố rất quan trọng, quyết định tình hiệu quả làm việc nhóm, bởi vậy nhóm cần có thời gian thảo luận để phân giao công việc hợp lý cho các thành viên.

Thứ năm đó là công việc được hoàn thành đúng thời hạn, chất lượng đảm bảo.

Tóm lại: Phân công nhiệm vụ có 5 lợi ích:

- + Sử dụng năng lực của các thành viên có hiệu quả
- + Phát triển năng lực của mọi người
- + Tiết kiệm chi phí

- + Quản lý thời gian tốt hơn
- + Hoàn thành công việc

### 6.3.2. Phân công nhiệm vụ hiệu quả

Phân công nhiệm vụ nghĩa là yêu cầu người khác hoàn thành công việc nhất định nào đó của nhóm. Đây là nhiệm vụ quan trọng của người trưởng nhóm. Phân công hiệu quả có tính chất hai chiều. Chiều đi là phía người phụ trách nhóm - người phân công nhiệm vụ và chiều ngược lại là phía thành viên trong nhóm- những người được giao nhiệm vụ.

Có 7 bước hướng dẫn để phân giao nhiệm vụ hiệu quả:

<b>Phương pháp</b>	<b>Mô tả</b>
Suy tính trước mọi vấn đề liên quan	Cố gắng phân công công việc trước
Tham khảo ý kiến Đặt giới hạn thời gian hoàn thành công việc Phân công cả những công việc thú vị và không thú vị	Thảo luận cùng các thành viên trong nhóm về những công việc sẽ phân công cho họ. Nhóm bàn bạc tìm hiểu những yếu tố cần thiết để hoàn thành công việc. Phân công đều cho mỗi thành viên cả những việc thú vị và không thú vị
Phân công toàn bộ công việc Nêu rõ kỳ vọng của nhóm về hiệu quả công việc Phân công nhiệm vụ và tin tưởng	Phân công toàn bộ công việc thay vì phân công từng phần nhỏ. Xác định những kỳ vọng đối với mỗi công việc được giao Tạo cơ hội cho các thành viên trong nhóm làm quen với công việc được giao

*Nguồn: e-learning- kỹ năng ủy thác công việc*

*Bước đầu tiên là suy tính trước mọi vấn đề liên quan.*

Để phân giao nhiệm vụ hiệu quả, trước khi phân giao người trưởng nhóm cần phải cân nhắc trước mọi vấn đề có liên quan đến nhiệm vụ định giao cho các thành viên trong nhóm mình. Nhiệm vụ đó có phù hợp với người được giao không về kỹ năng, kinh nghiệm, sức khỏe,... và những vấn đề gì sẽ liên quan đến nhiệm vụ của họ? Để có những biện pháp hỗ trợ họ khi cần thiết. Trên thực tế, người lãnh đạo nhóm hiệu quả luôn có kỹ năng phát triển nhân viên tốt. Họ không bị rối trước khối lượng lớn các công việc, mà luôn có sự chủ động sắp đặt trước các công việc cho mọi người trong nhóm thực hiện.

*Bước thứ hai là tham khảo ý kiến các thành viên trong nhóm.*

Thực hiện lấy ý kiến dân chủ trong nhóm khi phân giao công việc là cần thiết, điều này sẽ tạo nên ý thức trách nhiệm của mọi thành viên đối với công việc chung của nhóm. Người được giao phó công việc có thể không sẵn sàng làm việc đó, nhưng nếu có sự hỗ trợ của các thành viên khác, người lãnh đạo nhóm có thể dễ dàng xác định

được ai là người đang có khối lượng công việc ít nhất và phù hợp nhất để đảm nhận trách nhiệm này để giao cho họ. Do vậy, điều tốt nhất là hãy hỏi ý kiến của các thành viên trong nhóm trước khi quyết định phân giao công việc cho họ.

*Bước thứ 3 là đặt ra thời hạn hoàn thành công việc phù hợp cho người nhận việc.*

Khi được giao nhiệm vụ mới, ai cũng cần thời gian để cập nhật thông tin và phát triển các kỹ năng cần thiết. Hãy lưu ý không nên nóng vội và đừng quá kỳ vọng rằng người khác cũng có thể hoàn thành công việc nhanh như mình nghĩ. Do vậy khi đưa ra hạn định thời gian thực hiện công việc cho người nhận việc cần phải xem xét khách quan đặc điểm công việc và năng lực thực tế của họ.

*Bước tiếp theo là nên phân công cả những công việc thú vị và không thú vị.*

Việc giao công việc thú vị cũng là một trong những biện pháp tạo động lực làm việc cho mọi người trong nhóm. Tuy nhiên, các công việc thú vị cũng chỉ có giới hạn nên không phải ai cũng có thể chỉ nhận công việc thú vị mà nên có sự phân chia đồng đều cả những công việc thú vị lẫn không thú vị., có như vậy mới có sự công bằng trong nhóm. Bên cạnh việc xác định thời gian và phương pháp phân công nhiệm vụ phù hợp, người lãnh đạo nhóm cũng phải nhạy cảm với nhu cầu của các thành viên trong nhóm khi giao phó công việc cho họ. Phân công nhiệm vụ thực chất là một quá trình hai chiều.

*Bước thứ năm là phân công một công việc hoàn chỉnh .*

Khi thực hiện một nhiệm vụ từ đầu đến cuối sẽ dễ dàng hơn nhiều so với chỉ làm một phần của công việc đó. Công việc hoàn chỉnh sẽ giúp người thực hiện hiểu rõ quy trình thực hiện một công việc, mục đích công việc, có thể hình dung công việc một cách logic và làm việc hiệu quả hơn và có thể đưa ra sang kiến tốt khi thực hiện nhiệm vụ được giao.

*Bước 6 là xác định rõ kết quả mong muốn .*

Khi giao phó công việc cho một thành viên trong nhóm, người trưởng nhóm nên nói rõ mục tiêu và vai trò của nó đối với công việc chung của cả nhóm. Mỗi công việc có thể có nhiều kết quả khác nhau. Do đó nên xác định rõ ràng kết quả cần đạt được. Tốt nhất, lãnh đạo nhóm nên lập một danh sách kết quả mà nhóm kỳ vọng ở nhân viên khi giao phó công việc cho họ.



### ***Bảng danh sách kết quả công việc kỳ vọng ở nhân viên***

<b>Phương pháp</b>	<b>Mô tả</b>
Kết quả	kết quả là những sản phẩm cuối cùng sau khi hoàn thành công việc
Tầm quan trọng hạn chế	Nêu rõ tầm quan trọng của công việc đối với toàn bộ dự án hoặc đối với cả nhóm. Thảo luận những hạn chế ảnh hưởng đến công việc – tài chính, nguồn lực hoặc thời gian.
Thời hạn hoàn thành công việc	Thời hạn hoàn thành công việc là ngày công việc phải được hoàn tất theo yêu cầu.
Ngày	cả nhóm nên quyết định thời gian đánh giá công việc và các cuộc họp bàn về tiến độ thực hiện.

*Nguồn: e-learning- kỹ năng ủy thác công việc*

*Bước thứ 7 là tin tưởng vào năng lực của các thành viên khi quyết định phân công nhiệm vụ .*

Nên để mọi người tự quyết định mọi vấn đề liên quan đến công việc được giao và chỉ trợ giúp khi họ cần. Có rất nhiều phương pháp để thực hiện tốt một công việc . Hãy luôn nhớ rằng mắc lỗi là một trong những phương pháp học hỏi hiệu quả nhất.

#### **6.4. Kỹ năng hướng dẫn các thành viên trong nhóm làm việc hiệu quả**

##### **6.4.1. Khái niệm**

Tăng hiệu quả công việc bằng cách sử dụng những kinh nghiệm của mình để truyền đạt lại cho người khác các kỹ năng cần thiết hoặc giúp họ sửa chữa sai sót . Đây là công việc giúp mọi người trong nhóm nâng cao năng lực, đồng thời giúp xây dựng mối quan hệ tốt giữa các thành viên trong nhóm với nhau. Có 4 đặc điểm chính của công tác hướng dẫn đó là:

- + Nâng cao hiệu quả công việc
- + Hướng dẫn phương pháp làm việc
- + Tạo sức ép để mọi người phát triển
- + Biến đổi công việc phù hợp với từng người.

Hướng dẫn là một trong các vai trò của người lãnh đạo giúp phát triển năng lực và kỹ năng cần thiết cho người dưới quyền . Hãy làm theo chỉ dẫn trên đây để thiết lập một kế hoạch hướng dẫn phù hợp.

Mục đích hướng dẫn là nâng cao hiệu quả công việc của mọi người. Do đó hướng dẫn phải được coi là một hình thức đào tạo. Hãy cố gắng để mọi người càng có nhiều cơ hội thực hành qua những công việc hàng ngày càng tốt. Điều đó có nghĩa là

tạo điều kiện để mọi người làm quen với cả các công việc và chịu trách nhiệm nằm ngoài phạm vi của họ. Hướng dẫn là cũng là một cách để phát triển năng lực của mọi người, nhưng đó không phải là cách duy nhất. Nhóm có thể cân nhắc so sánh kết quả hướng dẫn với những phương pháp chính quy khác như các chương trình giáo dục và các khoá đào tạo. Kết hợp các phương pháp khác nhau cũng là một cách rất hay để khuyến khích cá nhân phát triển, đặc biệt giúp họ nâng cao tính tự tin và độc lập trong công việc. Nói chung, hướng dẫn là một cách hiệu quả để trang bị cho người làm cả kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm. Trên thực tế, đó là phương pháp toàn diện để phát triển nhân viên. Dưới đây là một số những kỹ năng mềm mà nhóm nên cân nhắc bổ xung những kiến thức cho các thành viên của mình trong nhóm:

- + Kỹ năng giải quyết vấn đề
- + Kỹ năng giao tiếp và lắng nghe hiệu quả
- + Kỹ năng làm việc linh hoạt và tạo động lực.
- + Kỹ năng giải quyết mâu thuẫn

Một đặc điểm lớn tiếp theo của việc hướng dẫn là khả năng kết hợp giữa công việc và đào tạo. Đó là phương pháp học tập dựa trên kinh nghiệm, người học rèn luyện kỹ năng bằng cách hoàn thiện tất cả các nhiệm vụ được giao. Theo cách này công việc thực tế được thực hiện trong quá trình hướng dẫn và với vai trò là người lãnh đạo, trưởng nhóm có thể giám sát quá trình làm việc của các thành viên của mình. Ưu điểm của việc đào tạo tại chỗ đó là: các thành viên sẽ tự làm quen với phong cách làm việc của nhóm. Người lãnh đạo nhóm sẽ nắm bắt được các điểm mạnh và điểm yếu của mỗi cá nhân

*Đặc điểm thứ ba* của công tác hướng dẫn là tạo áp lực cho các thành viên trong nhóm bằng cách giao cho họ những nhiệm vụ mới và nhiều thử thách, nằm ngoài phạm vi công việc hiện tại của họ. Điều này giúp cho mọi người có cơ hội chứng tỏ năng lực bản thân và phát triển kỹ năng bằng cách dám mạo hiểm và đương đầu với thử thách. Đồng thời, tạo áp lực công việc cũng giúp cho họ nâng cao tính tự tin. Dưới đây là một số phương pháp tạo sức ép để các cá nhân phát triển:

- + Tham gia những cuộc họp nhóm
- + Gặp và đàm phán với khách hàng của nhóm.
- + Quản lý những dự án quan trọng của nhóm đang đảm nhiệm.

Đặc điểm cuối cùng của người hướng dẫn phải thay đổi các công việc cho phù hợp với khả năng và phong cách học tập của mỗi cá nhân. Việc hướng dẫn không nhất thiết áp dụng duy nhất một phương pháp đối với tất cả mọi người mà nên xem xét đặc điểm của mỗi cá nhân mà có phương pháp thích hợp.

Khi chuẩn bị kế hoạch hướng dẫn cho bất kỳ một cá nhân nào, người hướng dẫn nên tìm hiểu năng lực và tính cách của họ để có phương pháp phù hợp. Không nên đòi hỏi quá cao ở người học, điều mà họ không thể nào thực hiện được, và cũng không nên đề ra yêu cầu quá thấp. Cả hai trường hợp này đều làm cho người học cảm thấy không hứng thú và chán nản, gây ra những phản ứng tiêu cực.

Trước khi quyết định huấn luyện hãy đặt ra câu hỏi hướng dẫn có phải là cách tốt nhất để truyền đạt lại cho người học những kỹ năng mà họ cần phải có hay không? Với vai trò là người hướng dẫn hãy xác định lĩnh vực nào người học cần và có thể giúp họ phát triển. hãy xác định phương pháp đào tạo phù hợp vì mỗi người có: tốc độ tiếp thu khác nhau, điểm mạnh, điểm yếu khác nhau, cách học khác nhau và những kinh nghiệm sống khác nhau

Bốn đặc điểm chính của quá trình hướng dẫn:

- + Nâng cao hiệu quả công việc
- + Đào tạo phương pháp làm việc
- + Tạo áp lực để cá nhân phát triển
- + Biến đổi công việc phù hợp với từng cá nhân

Phát triển năng lực cá nhân và nâng cao những kỹ năng mềm, nâng cao tinh thần làm việc và khả năng phối hợp nhóm. Nếu có phương pháp hướng dẫn hiệu quả sẽ xây dựng được một nhóm làm việc tích cực.

#### ***6.4.2. Quy trình hướng dẫn.***

Với vai trò là một người hướng dẫn, điều quan trọng là phải giúp người học của mình nâng cao kỹ năng sau quá trình học tập và thực hành đó. Quy trình hướng dẫn như một tập hợp các bước cần phải tiến hành liên tiếp bao gồm:

- + Luôn luôn tìm kiếm những cơ hội hướng dẫn phù hợp .
- + Giới thiệu tóm tắt phương pháp làm việc .
- + Quan sát – giao phó công việc cho các thành viên trong nhóm và tin tưởng vào khả năng của họ.
- + Cùng họ xem xét lại kết quả làm việc và tìm phương pháp giúp họ nâng cao năng lực .
- + Nếu cần, hãy xem xét lại toàn bộ quy trình một lần nữa.

Phương pháp lý tưởng nhất để phát triển người học là người hướng dẫn phải từng bước tăng dần độ khó khi tạo cơ hội học tập cho họ và cung cấp thông tin phản hồi sau mỗi bước. Trong khi thực hiện quá trình đào tạo sẽ xuất hiện thêm nhiều cơ hội mới, với vai trò là người lãnh đạo nhóm, người hướng dẫn nên có khả năng nhanh nhạy để nhận biết và xác định những cơ hội phù hợp với nhu cầu của từng thành viên trong nhóm. Lý do phải làm như vậy là vì cơ hội học tập như thế sẽ chỉ được một lần hoặc mỗi thời điểm khác nhau sẽ có những nhu cầu học tập khác nhau. Tìm kiếm cơ hội hướng dẫn người học là hoạt động phải thực hiện hàng ngày. Hãy lưu ý, mỗi công việc

đơn giản cũng đều có giá trị học tập lớn đặc biệt là những người mới bắt đầu vào nghề nghiệp và chưa có nhiều kinh nghiệm.

Dưới đây là một số ví dụ về các cơ hội hướng dẫn cho người học mới bắt đầu:

- + Tham dự các cuộc họp.
- + Thực hiện dự án, thu thập thông tin
- + Dự tiệc với khách hàng
- + Lập danh sách khách mời.

*Bước thứ hai là giới thiệu phương pháp thực hiện công việc.*

Đây là một việc cần thiết vì nó giúp người học có đủ thông tin để thực hiện công việc hiệu quả hơn, và cũng là dịp để người dạy lựa chọn cơ hội phù hợp với từng người học. Nếu một thành viên nào trong nhóm muốn thử thách công việc đó thì chắc chắn họ đã có tinh thần học hỏi. Mọi người sẽ không thể học tập hiệu quả nếu coi cơ hội đó là một vấn đề lớn hay một việc nhỏ có thể hoàn thành trong nháy mắt.

Sau khi đã phân công nhiệm vụ cho các thành viên trong nhóm và đưa ra chỉ dẫn chi tiết, hãy dành thời gian để quan sát cách họ làm việc. Nếu đã quyết định giao công việc cho một ai đó, người lãnh đạo nhóm phải tin tưởng vào khả năng của họ. Họ sẽ không thoải mái khi làm việc và dễ mắc lỗi sai nếu biết rằng mình đang bị theo dõi. Như thế bạn sẽ không đạt được mục đích hướng dẫn nhân viên làm việc và lãng phí thời gian của cả hai bên. Một nguyên tắc vàng khi hướng dẫn ai đó là giao phó công việc và tin tưởng năng lực của họ

Cuối cùng sau quá trình hướng dẫn đào tạo đều phải đánh giá kết quả công việc và rút ra bài học kinh nghiệm. Để làm được việc này, người hướng dẫn nên đề nghị người học xem lại kinh nghiệm và xác định những nội dung họ đã học được. Hãy hỏi họ xem lại kinh nghiệm và xác định đã nâng cao hiểu biết công việc hay chưa.

Mục đích của việc đánh giá là để đảm bảo người học đã nhận biết, hiểu và tiếp thu được những kỹ năng mà người hướng dẫn muốn truyền đạt lại cho họ chưa. Đồng thời, cũng giúp xác định rõ những lĩnh vực mà người học cần phải tiếp tục học tập. Đó là cơ sở để những người quản lý tìm kiếm những cơ hội mới và bắt đầu lại quá trình huấn luyện

Tóm lại, để trở thành người hướng dẫn giỏi hãy:

- + Tìm kiếm cơ hội
- + Hướng dẫn người học cách tiến hành công việc.
- + Quan sát
- + Đánh giá hiệu quả công việc và rút ra kinh nghiệm.
- + Quyết định xem có cần hướng dẫn thêm không

### **6.5. Một số lời khuyên nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động nhóm.**

Lợi ích làm việc theo nhóm sẽ đem lại nhiều hiệu quả hơn là bất cứ cá nhân đơn lẻ nào. Bởi đây sẽ là một cách để tổng hợp sức mạnh của tất cả mọi người để đạt được

hiệu quả công việc cao nhất. Có một số cách để tạo nên một nhóm làm việc có chất lượng đúng như mong muốn.

### *1. Tập trung vào một mục tiêu chung*

Hãy giải thích những mục tiêu, kế hoạch của nhóm một cách rõ ràng. Mọi người thường quá tập trung vào giải quyết những vấn đề hàng ngày tới mức quên đi mất tầm nhìn và sứ mệnh của nhóm. Khi mà một số thành viên của một nhóm tập trung gánh vác công việc, thì số còn lại nên dành nhiều thời gian cho việc nhìn lại các tiến trình để hạn chế những rủi ro trong tương lai.

### *2. Phân công rõ ràng vai trò từng cá nhân*

Hãy chỉ ra trách nhiệm của từng thành viên trong nhóm, đó là yếu tố để làm nên thành công. Hiểu rõ từng nhiệm vụ sẽ giúp mọi người làm việc với tinh thần cộng tác hơn. Cũng có thể khuyến khích các nhóm tự phân công công việc. Họ sẽ cảm thấy cần phải có trách nhiệm nhiều hơn nếu họ được tự cầm nắm công việc trong tay.

### *3. Đặt mục tiêu*

Các thành viên cần phải làm việc theo mục tiêu của cá nhân và theo nhóm. Hãy yêu cầu họ đặt ra cả mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Đây là điều khích lệ cho các nhóm làm việc một cách độc lập bởi áp lực cũng như lòng tự ái cá nhân sẽ giúp giảm thiểu đi những sai sót không đáng có.

### *4. Chia sẻ thông tin*

Chia sẻ thông tin sẽ giúp cho các thành viên trong nhóm hiểu nhau hơn, tránh sự hiểu lầm đáng tiếc. Việc chia sẻ thông tin thường xuyên chính là biện pháp tốt nhất để xóa bỏ những tin đồn không mong muốn.

### *5. Thiết lập sự tin nhiệm*

Hãy làm sao để trong mắt mỗi thành viên trong nhóm, bạn trở thành một người đáng tin cậy. Mỗi lời nói của bạn phải là có một giá trị. Đừng bao giờ sai sót hay chậm trễ trong vấn đề lương, thưởng, điều đó sẽ làm mọi người có cái nhìn khác về bạn.

### *6. Hãy nhiệt tình.*

Nhiệt huyết như là một virus, nó dễ dàng lây từ người này sang người khác. Hãy lạc quan và luôn có hy vọng vào những điều to lớn mà các nhóm có thể làm được, họ sẽ không làm bạn thất vọng đâu.

### *7. Tạo niềm vui*

Tinh thần của một đội luôn là sự đoàn kết. Hãy dành thời gian để cùng nhau làm nên tiếng cười. Gắn kết họ bằng những bữa ăn trưa hay một vài cốc bia cuối giờ làm việc. Khi mà các thành viên đã coi nhau như anh em thì sự cộng tác cũng như sáng tạo trong công việc sẽ hết sức hiệu quả.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

### Chọn câu trả lời đúng nhất và giải thích tại sao.

- 1/ Để cuộc họp có chất lượng, người lãnh đạo nhóm cần chú ý các công việc:
  - a. Chuẩn bị cuộc họp, lập kế hoạch cho cuộc họp, chuẩn bị tài liệu, biết cách điều hành cuộc họp.
  - b. Chuẩn bị cuộc họp, Xác định các thành viên dự họp, chuẩn bị tài liệu, biết cách điều hành cuộc họp.
  - c. Xác định nội dung cuộc họp, Xác định các thành viên dự họp, chuẩn bị tài liệu, biết cách điều hành cuộc họp.
  - d. Quan trọng nhất là điều hành cuộc họp.
  - e. Tất cả điều trên là sai.
- 2/ Các bước kiểm soát xung đột trong nhóm có:
  - a. 2 bước quan trọng
  - b. 3 bước quan trọng
  - c. 4 bước quan trọng
- 3/ Để xử lý xung đột có thể bằng cách:
  - a. Xáo trộn lại tổ chức để xoá bỏ bè cánh, e kíp trong nhóm.
  - b. Phân công lại nhiệm vụ trong nhóm.
  - c. Xác định lại các lợi ích của các thành viên trong nhóm để điều phối lại
  - d. Tất cả điều trên là đúng.
- 4/ Kỹ năng phân giao công việc trong nhóm có:
  - a. 5 lợi ích
  - b. 6 Lợi ích
  - c. 7 Lợi ích
  - d. 8 Lợi ích
- 5/ Hướng dẫn để phân giao nhiệm vụ có:
  - a. 7 bước
  - b. 8 bước
  - c. 9 bước
  - d. 10 bước.

## TÀI LIỆU THAM LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. *Lãnh đạo nhóm- Giải pháp chuyên nghiệp cho thách thức thường nhật 2007*, Cẩm nang kinh doanh Harvard, Nhà Xuất bản Thông Tấn
2. Lawrence Holpp, *Quản lý nhóm, 2007*, Nhà Xuất bản Lao động- Xã hội
3. Nguyễn Anh Tài, *Quản trị học, 2009*. Nhà Xuất bản Đại học Quốc gia Hà nội.

### Tiếng Anh

1. Dean Prebble and Howard Frederick, 10 ways to distinguish between a team and a group, Ten 3 NZ Ltd.
2. Don Hellrigel, John W. Slocum Jr., *Organizational Behavior, 2004*, Tenth Edition, South-Western, 432p.
3. John V. Thill & Courland L. Bovee, 2002, *Excellence in Business Communication*, Prentice Hall, 539p.