KĨ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

Huỳnh Toàn
Trưởng khoa Kỹ năng Trường Đoàn Lý Tự Trọng
Tổng trưởng-Tổng đoàn Sao Bắc Đẩu

Con người là chủ thể xã hội. Con người tạo ra mọi mặt của đời sống xã hội, từ vật chất đến tinh thần để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao cho chính mình. Trong thời đại ngày nay, khi khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển thì yêu cầu làm việc theo nhóm là cần thiết hơn bao giờ hết. Tuy nhiên, trong nhiều công việc con người không thể chỉ thực hiện bằng sự nỗ lực của cá nhân, đơn lẻ mà rất cần sự phối hợp nhịp nhàng với người khác mới tạo ra hiệu quả thiết thực. Đơn giản vì không ai là hoàn hảo, làm việc theo nhóm sẽ tập trung những mặt mạnh của từng người và bổ sung cho nhau. Hơn nữa, chẳng ai có thể cáng đáng hết mọi việc.

1. Khái niệm về kĩ năng làm việc nhóm.

1.1. Nhóm là gì?

1.1.1. Định nghĩa: Nhóm là một tập hợp người được thống nhất lại với nhau theo một mục đích và theo những mối quan hệ nhất định.

1.1.2. Đặc điểm của nhóm:

- Tập hợp người là một số lượng người từ 2 hoặc 3 trở lên.

- Mục đích (tích cực hay tiêu cực): được các thành viên chấp nhận và gắn kết với nhau.

- Mối quan hệ (có nhiều dạng): tình cảm, công việc, học tập, vui chơi,…

- Mỗi người cùng một lúc có thể là thành viên của nhiều nhóm: gia đình, nghề nghiệp, học tập, vui chơi,…

1.1.3. Phân loại nhóm:

Căn cứ vào những tiêu chí khác nhau, người ta chia nhóm ra làm nhiều loại khác nhau:

- Nhóm lớn và nhóm nhỏ;

- Nhóm chính thức và nhóm không chính thức;…

1.1.4. Sự hình thành và phát triển của nhóm:

Thông thường mỗi nhóm thường được hình thành và phát triển qua các giai đoạn:

- Giai đoạn đầu tiên: nhóm mới bắt đầu hình thành. Các thành viên chưa hiểu rõ về nhau nhau. Mối quan hệ giữa các thành viên chủ yếu là mang tính hình thức. Các thành viên còn đang giữ cái riêng chưa có sự hợp tác cùng nhau.

- Giai đoạn phân hóa: các thành viên đã quen dần với nhau, ít e ngại, khách sáo.

Mối quan hệ thân thiện, gần nhau hơn. Tuy nhiên, các thành viên chưa có sự thống nhất và tự giác trong hoạt động chung. Nhiều hiện tượng tâm lí - xã hội xuất hiện: nhóm không chính thức, thủ lĩnh, xung đột,...

- Giai đoạn kết thành nhóm: nhóm đã hình thành hoàn chỉnh. Các thành viên đã khả năng hợp tác tốt cùng nhau trong hoạt động, có ý thức tổ chức kỷ luật và tinh thần tự giác cao. Không khí tâm lí trong nhóm tốt đẹp, có sự hỗ trợ nhau trong hoat động chung để đảm cho hiệu quả tối ưu.

1.1.5. Một số biểu hiện cần lưu ý trong nhóm:

- Hiện tượng thủ lĩnh trong nhóm nhỏ không chính thức.

- Hiện tượng nhóm nhỏ không chính: Nhóm mở (tích cực), nhóm kín (tiêu cực), nhóm trung gian.

- Sự hình thành các lực lượng trong nhóm: Lực lượng nòng cốt, chống đối, cơ hội, an phận (thu mình trong vỏ).

- Những mối quan hệ đặc biệt giữa các thành viên cũng như là những hiện tượng tâm lí - xã hội: Xung đột - tương hợp, không khí tâm lí, dư luận xã hội, truyền thống,...

1.2. Kĩ năng làm việc nhóm là gì?

Kỹ năng làm việc nhóm là khả năng hợp tác, phối hợp tối ưu cùng nhau của các thành viên trong nhóm để đạt hiệu suất cao và có được không khí tâm lí dễ chịu trong công việc.

- Làm việc nhóm là khả năng hợp tác, phối hợp tối ưu cùng nhau, chứ không phải là sự cộng lại hay sự kết hợp một cách đơn giản bằng số đông, bằng sức mạnh trong quá trình làm việc.

- Làm việc nhóm đòi hỏi phải có sự đầu tư, phải có sự phối hợp một cách tương hợp hoặc có sự tương tác đúng nghĩa dựa trên phương diện tâm lí giữa các cá nhân với nhau thực hiện một mục đích chung. Làm việc nhóm là làm việc cùng nhau chứ không phải là cạnh nhau hay xác định vị trí của các thành viên trong nhóm.

- Làm việc nhóm là sự phối hợp tối ưu giữa các đặc điểm tâm lí cá nhân khác nhau, có lợi cho hoạt động chung để đạt hiệu suất cao nhất.

- Hiệu suất cao trong công việc giữa các thành viên thể hiện:

+ Kết quả hoạt động chung;

+ Mức độ hao phí năng lượng cảm xúc;

+ Mức độ hài lòng, thỏa mãn về hoạt động chung.

- Những biểu hiện của không khí tâm lí tốt đẹp:

+ Sự tiếp xúc thoải mái của các thành viên.

+ Có nhiều cuộc thảo luận để xây dựng nhóm vững mạnh.

+ Mục đích hoạt động của nhóm được mọi người hiểu ra và nhất trí.

+Mọi người tôn trọng và giúp đỡ nhau.

+ Trách nhiệm của từng người trong nhóm được xác định rõ ràng, đúng đắn.

+ Sự nhận xét, phê bình mang tính chất xây dựng.

+ Người lãnh đạo vừa là thủ trưởng, vừa là thủ lĩnh khi vắng mặt nhóm vẫn hoạt động bình thường.

+ Năng suất lao động và hiệu suất công tác cao.

+ Những người mới đến mau chóng "nhập" được vào nhóm, cảm thấy hài lòng vì được làm việc ở nhóm đó.

2. Những ưu và nhược điểm của làm việc nhóm.

Ưu điểm	Nhược điểm
Về mặt thực tế:	
- Có nhiều ý kiến rộng rãi hơn. - Mọi người có dịp để chia sẻ những hiểu biết, những kinh nghiệm. - Phát hiện những thiếu sót, nhầm lẫn của những cá nhân trong nhóm dễ dàng hơn. - Một quyết định của nhóm đưa ra dễ được các cá nhân trong nhóm công nhận hơn. - Mỗi thành viên trong nhóm đều cảm thấy mình là một phần tử của nhóm nên có tinh thần trách nhiệm hơn.	- Có thể làm cho việc đưa ra quyết định bị chậm đi. - Nếu trong lúc thảo luận có quá nhiều ý kiến thì nhóm sẽ dễ bị nhầm lẫn và có nguy cơ xa rời vấn đề chính. - Tất cả mọi người trong nhóm phải cùng làm việc. Nếu không việc nghiên cứu nhóm sẽ trở thành vô ích. - Đôi khi không phải toàn nhóm nhất trí mà chỉ là đa số. Thiểu số còn lại có thể sẽ bất mãn. Đây là hạn chế lớn nhất của làm việc theo nhóm.
Về mặt tâm lý:	
- Tạo ra sự tự tin và sự quyết định, ngay cả với những cá nhân rụt rè nhất. - Các cá nhân thường tin rằng những quyết định của nhóm đưa ra là những cách tốt nhất. - Cá nhân cảm thấy là cả nhóm cũng chịu trách nhiệm chứ không phải chỉ riêng bản thân họ. Nhờ vậy, họ đóng góp thoải mái hơn.	- Mỗi thành viên có thể sẽ không đóng góp vào công việc chung nếu: + Anh ta không có khả năng diễn đạt ý nghĩ của mình. + Anh ta không thống nhất với tập thể nhưng không nói ra. + Anh ta không thích tranh luận hoặc không quan tâm đến vấn đề. + Các thành viên khác quá tin tưởng vào quan điểm của mình và không sẵn sàng lắng nghe quan điểm của người khác.

3. Những nguyên tắc làm việc nhóm:

- Phải tuân thủ mục tiêu của nhóm, mục tiêu của nhóm cũng là mục tiêu của cá nhân mình.

- Xác định vai trò của mình và của từng thành viên khác.

- Xác định có thủ lĩnh cũng như tôn trọng thủ lĩnh.

- Luôn tin tưởng nhóm và có suy nghĩ đóng góp.

- Luôn biết lắng nghe và tích cực tham gia hoạt động của nhóm.

- Luôn biết kiên nhẫn, khuyến khích và động viên cá nhân - nhóm cũng như chính mình.

Nhìn chung, làm việc nhóm hiệu quả mỗi cá nhân hãy thừa nhận (chấp nhận) người khác; biết lắng nghe ý kiến, tìm ra chỗ mạnh, chỗ yếu của mọi người. Thấy cái mạnh, lợi thế của ta (cái ta có mà người không có); tạo ra sự đồng cảm, gây niềm tin (hiểu biết lẫn nhau, gây sự tin tưởng); tìm điểm chung, mỗi bên đều thấy được cái lợi, cái vui và cách cộng tác, tương lai của sự cộng tác đó; tạo dư luận ủng hộ, xây dựng mối quan hệ thân tình.

4. Những yếu tố làm cho nhóm hoạt động hiệu quả.

- Có sự thống nhất mục đích chung của tất cả các thành viên trong nhóm.

- Biết cách thức tổ chức hoạt động chung để thực hiện mục đích chung đó, chứ không phải cạnh tranh để khẳng định vai trò của cá nhân trong nhóm.

- Có người lãnh đạo điều hành hoạt động chung và lực lượng nòng cốt thực hiện cũng như các thành viên có những vai trò nhất định trong nhóm.

- Có nội quy làm việc, kỷ luật chặt chẽ.

- Có dư luận lành mạnh hướng vào việc thực hiện hoạt động chung để đạt mục đích chung, có truyền thống trong một nhóm làm chất keo kết dính các thành viên lại với nhau.

5. Những khó khăn khi làm việc nhóm.

- Sự tự khẳng định mình trong nhóm quá cao: con người thường hay tự đánh giá không chính xác về bản thân mình. Xu hướng đánh giá mình quá cao sẽ làm cho ta trở nên tự cao, tự đại rất khó hợp tác cùng nhau trong nhóm. Xu hướng đánh giá thấp bản thân mình sẽ làm cho ta rơi vào tâm thế tự ti, mặc cảm cũng không hợp tác tốt trong nhóm. Thói quen tự nhìn nhận về mình một cách nghiêm túc và công tâm là rất cần thiết trong làm việc nhóm. Hãy trả lời các câu hỏi: Tôi là ai? Tôi là người như thế nào? Tôi có khả năng gì?... trong nhiều mối quan hệ xã hội khác nhau.

- Tính chủ thể của mỗi cá nhân (không chấp nhận người khác): con người có thói quen là chỉ nhìn thấy những khuyết điểm của người khác mà ít nhìn thấy những ưu điểm của họ. Chúng ta thường bỏ qua khá nhiều ưu điểm trong quá trình nhìn nhận và đánh giá người khác. Chúng ta hay tìm kiếm sự hòa hảo, hay cầu toàn về người khác.

Điều này có giúp ích cho mỗi người trong quá trình làm việc với người khác hay không? Mỗi một người đều có những ưu, khuyết điểm khác nhau bởi vì chúng ta là những chủ thể khác nhau. Mỗi người đều có những đặc điểm tâm sinh lí không ai giống ai. Chúng ta không thể bắt người khác giống mình cũng như không thể làm cho mình giống người khác, hãy tôn trọng và chấp nhận sự khác biệt này.

+ Hãy gạt bỏ mọi định kiến trước khi đánh giá.

+ Đừng uốn người khác theo lăng kính chủ quan của ta.

+ Lắng nghe và tôn trọng người khác.

- Sự hòa nhập của cá nhân vào nhóm chưa cao: con người thường hay giữ vững quan điểm của mình trong việc xét đoán mọi việc, mặc dù điều đó có thể tích cực hoặc tiêu cực. Hòa nhập nhưng không hòa tan là điều cần thiết trong làm việc nhóm. Sự hòa nhập ở đây đòi hỏi phải có quá trình xích lại gần nhau những quy định chung và một vài tiêu chí riêng của mình. Điều đó rất quan trọng cho chúng ta tìm được tiến nói chung trong làm việc nhóm cũng như chấp nhận người khác.

- Tâm lí "Dĩ hoà vi quý" các mối quan hệ xã hội: trong quan hê xã hội, con người thường chỉ chăm lo xây dựng mối quan hệ tốt giữa các thành viên trong nhóm, tỏ ra rất coi trọng nhau nên những cuộc tranh luận thường được đè nén cho có vẻ nhẹ nhàng. Chúng ta đôi khi có tranh luận nhau theo kiểu công tư lẫn lộn. Tranh luận với lãnh đạo được coi như một biểu hiện của không tôn trọng, không biết trên dưới, được đánh giá sang lĩnh vực đạo đức, thái độ làm việc. Chính vì vậy, việc xây dựng được một mối quan hệ tốt giữa các thành viên quan trọng hơn việc một mục đích, nhiệm vụ phải hoàn thành. Con người thường có “cái tôi” rất cao nhưng lại sẵn sàng cùng nhau hoàn thành công việc cần nhiều người, điều đó có ý nghĩa hết sức quan trọng trong làm việc nhóm.

- Tâm lí “ngồi ỳ, đồng ý” thường trực trong thói quen suy nghĩ của mỗi cá nhân: chúng ta thường thích làm vừa lòng người khác bằng cách luôn luôn tỏ ra đồng ý khi người khác đưa ra ý kiến trong khi bản thân không đồng ý hoặc chẳng hiểu gì cả. Điều đó sẽ làm cho cả nhóm hiểu lầm nhau, chia năm sẻ bảy hoặc ai làm thì làm. Những người khác ngồi chơi xơi nước. Ai cũng hài lòng còn công việc thì không hoàn thành. Nếu lãnh đạo đưa ra ý kiến thì lập tức trở thành khuôn vàng thước ngọc, các thành viên chỉ việc tỏ ý tán thành mà chẳng bao giờ dám phản đối. Nếu bạn làm việc mà chỉ có một mình bạn đưa ra ý kiến thì cũng giống như bạn đang ở trên biển một mình. Bạn sẽ chọn đi với 10 người khác nhau hay với 10 hình nộm chỉ biết gật gù đồng ý. Sự tách biệt giữa công việc và tình cảm là một yếu tố quan trọng của làm việc nhóm.

- Phát huy nội lực của cá nhân, tránh thói quen đùn đẩy, ỷ lại, dựa dẫm người khác hay nhóm: chính sự thảo luận không dứt điểm, phân chia công việc không phân minh nên ai cũng nghĩ đó là việc của người khác chứ không phải của mình. Khi đang đóng vai im lặng đồng ý, thì trong đầu mỗi thành viên thường tạo ra cho mình một ý kiến khác, đúng đắn hơn, sáng suốt hơn và không nói ra. Trong kỳ dọn dẹp công sở cuối năm, khi công việc đươc tuyên bố "toàn cơ quan dọn dẹp phòng làm việc" thì sau một tuần phòng vẫn đầy rác, giấy tờ, hồ sơ tung toé khắp nơi. Cuối cùng, lãnh đạo chỉ định một người chịu trách nhiệm thôi thì công việc chỉ một buổi là xong. Vì sao? Đơn giản vì chỉ có một người, họ buộc phải làm chứ không thể đùn đẩy cho ai khác. Còn với cả nhóm, nếu nhóm gặp thất bại, tất nhiên, không phải tại ý kiến của mình, vì

mình có nói gì đâu? Ý tưởng của mình vẫn còn cất trong đầu mà! Rất nhiều lý do để giải thích tại sao thất bại, lý do nào cũng dẫn đến điều mình không phải chịu trach nhiệm! Một trong những nguyên nhân của điều này là do chúng ta hiếm khi phân công việc cho từng người, vì chúng ta thiếu lòng tự tin và tâm lý sợ sai.

- Thiếu tầm nhìn làm việc và hoạt động, không chú ý đến công việc của nhóm: Một khuynh hướng trái ngược là luôn luôn cố gắng cho ý kiến của mình là tốt và chẳng bao giờ chịu chấp nhận ý kiến của bất kì ai khác. Một số thành viên trong nhóm cho rằng giỏi nên chỉ bàn luận trong nhóm nhỏ những người giỏi hoặc đưa ý kiến của mình vào mà không cho người khác tham gia. Nhóm như vậy chỉ tồn tại vài hôm là chia rẽ.

Khi cả đội bàn bạc với nhau, một số thành viên hoặc nghĩ rằng ý kiến của mình không tốt nên không chịu nói ra hoặc cho rằng đề tài quá chán nên không tốn thời gian. Thế là, trong khi phải bàn luận kỹ hơn để giải quyết vấn đề lại quay sang nói chuyện riêng với nhau. Cho đến khi thời gian phải hòa thành thì tất cả mới bắt đầu quay sang, đùn đẩy nhau. Và chính lúc đã có một người lên thuyết trình, chúng ta vẫn cứ tiếp tục bàn về chuyện riêng của mình.

Tóm lại, những khó khăn trong làm việc nhóm rất nhiều nhưng phổ biến là:

- Thông thường ai cũng bảo vệ ý kiến của mình mà không thực sự xem xét thấu đáo ý kiến của người khác.

- Không hợp thành một thể thống nhất phục vụ cho một mục đích duy nhất.

- Thường ít khi gặp được một người trưởng nhóm có đầu óc tổ chức, phân công việc sao cho hiệu quả.

- Một số người chỉ thích làm việc độc lập mà không muốn chia suy nghĩ hay ý tưởng.

- Phân công, phân chia không hợp lí hoặc không đánh giá đúng con người.

- Bất đồng ý kiến: mỗi thành viên trong nhóm đều có ý kiến của riêng mình và thường chỉ thấy cái thiếu sót trong ý kiến của người khác mà không tìm ra cái đúng của nó và ngược lại cũng chỉ thấy cái đúng trong ý kiến của mình mà không thấy cái thiếu sót.

- Sự xung đột, mâu thuẫn dẫn đến nhóm tan rã.

- Có người làm, có người ỷ lại không chịu làm.

- Mỗi người một ý, chẳng ai nghe ai cả.

- Thường chỉ có một người làm chính, còn lại chỉ hỗ trợ.

- Tốt nhất là làm một mình cho khỏe.

6. Sự hình thành và phát triển của nhóm.

6.1. Giai đoạn tập hợp:

- Nhóm mới bắt đầu hình thành. Các thành viên chưa hiểu rõ về nhau, họ giao tiếp rất hời hợt, không khí tâm lý của nhóm gượng ép bởi tâm trạng đề phòng và dè dặt. Mối quan hệ chủ yếu là hình thức và các thành viên còn đang giữ cái riêng chưa

có sự hợp tác cùng nhau. Không khí tâm lý của nhóm gượng ép bởi tâm trạng đề phòng và dè dặt. Việc khởi đầu này đôi khi không dễ dàng vì nếu có cuộc tranh cãi đầu tiên không đi tới đâu hoặc có những thành viên không phù hợp nhóm có thể tan rã.

- Sự xung đột hiếm khi được phát ngôn một cách trực tiếp, chủ yếu là mang tính chất cá nhân. Do nhóm còn mới nên các cá nhân sẽ bị hạn chế bởi những ý kiến riêng của mình và nhìn chung là khép kín.

- Trong giai đoạn này chủ yếu dựa vào nội quy, điều lệ của tổ chức cơ quan để nêu ra yêu cầu về công việc cụ thể rõ ràng cho từng bộ phận, từng người, theo dõi, đôn đốc và kiểm tra thường xuyên việc thực hiện.

- Cố gắng tìm được những thành viên tích cực để dựa vào họ, giao cho họ chịu trách nhiệm những công việc nhất định và bồi dưỡng họ làm tốt việc đó.

6.2. Giai đoạn xác định vai trò:

- Sau thời gian đã quen nhau, cách giao tiếp hời hợt và khách sáo trong nhóm sẽ chuyển sang trạng thái cởi mở, chủ động, ít e ngại. Mối quan hệ thân thiện, gần nhau hơn. Tuy nhiên, các thành viên chưa có sự thống nhất và tự giác trong hoạt động chung. Nhiều hiện tượng tâm lý xuất hiện ở giai đoạn này: nhóm không chính thức, thủ lĩnh, xung đột giữa các thành viên...

- Đây là giai đoạn khó khăn thử thách năng lực của người lãnh đạo:

+ Người lãnh đạo cần bớt ra lệnh dần dần, chuyển sang cách thức đề ra những yêu cầu cho công việc và thảo luận việc thực hiện với các cấp thừa hành.

+ Thực sự tôn trọng các ý kiến, khuyến khích tạo điều kiện phát huy sáng kiến và thực hiện nó.

+ Củng cố, nâng cao hiệu quả của các tổ chức chính thức. Các nhóm không chính thức tích cực là chỗ dựa quan trọng để lãnh đạo thực hiện nhiệm vụ, nhất là quan tâm đến các thủ lĩnh.

+ Cần chú ý đến các lực lượng trung bình, lôi cuốn họ đi theo hướng tích cực. Hạn chế tác dụng của các nhóm tiêu cực, nếu cần nên phân tán các thành viên của nhóm đó.

6.3. Giai đoạn liên kết thành nhóm:

- Khi mỗi thành viên đều đã xác định được vai trò của mình trong nhóm và các xung đột được giải quyết, nhóm bước vào giai đoạn liên kết (hình thành hoàn chỉnh). Giai đoạn này, các thành viên trong nhóm rất thoải mái, cởi mở và làm việc với nhau, có khả năng hợp tác tốt, có kỷ luật và tinh thần tự giác cao. Không khí tâm lí tốt đẹp, có sự hỗ trợ nhau để đảm cho hiệu quả tối ưu và các thành viên cảm thấy hài lòng với những đóng góp của mình.

- Vai trò lãnh đạo lúc này phải như là nhân vật trung tâm đại diện cho những quyền lợi của nhóm và điều khiển nhịp nhàng các yêu cầu của nhóm.

- Phương pháp dân chủ cần được áp dụng rộng rãi. Đối với một số thành viên và

bộ phận rất tích cực có thể sử dụng phương pháp lãnh đạo tự do.

7. Xung đột và giải quyết xung đột trong làm việc nhóm.

7.1. Khái niệm:

Xung đột là sự bất đồng hay tranh chấp xảy ra giữa các bên (cá nhân – cá nhân; tổ chức – tổ chức; cá nhân – tổ chức) về sự khác biệt nhu cầu, mục đích, nguồn lực, tính cách hay phương pháp làm việc, hành động của cá nhân, tổ chức hạn chế cản trở hoạt động của người khác.

7.2. Nguyên nhân:

- Nhóm chưa được hình thành hoàn chỉnh: tổ chức không chặt chẽ; chưa có kỷ luật, sự phân công, phân nhiệm rõ ràng, công bằng, hợp lí…

- Trong nhóm có các nhóm kín, các thủ lĩnh tiêu cực, làm việc không hiểu nhau.

- Trong hoạt động có nhiều khó khăn khách quan như: điều kiện, phương tiện…

- Các thành viên thiếu hiểu biết lẫn nhau, thiếu sự hòa hợp cần thiết (chênh lệch về tuổi tác, trình độ, cá tính, khó tiếp xúc với nhau...).

- Sự khác nhau về mục đích, chức năng, nhiệm vụ mà các bộ phận phải hoàn thành; cũng như các thành viên có cách sống khác khau (sở thích, quan niệm…).

- Sự xa rời giữa người lãnh đạo và cấp dưới là nguyên nhân quan trọng của những xung đột trong nhóm.

- Lãnh đạo không công bằng trong đãi ngộ và đối xử.

- Phong cách lãnh đạo không phù hợp với trình độ phát triển của nhóm (thiếu khoa học và nghệ thuật).

7.3. Một số biện pháp ngăn ngừa xung đột:

- Thực hiện tuyển chọn về mặt tâm lí của các thành viên trong nhóm.

- Nội bộ ban lãnh đạo phải nhất trí trong việc lãnh đạo nhóm.

- Tổ chức điều hành quản lí khoa học, công bằng, công khai.

- Lãnh đạo phải nắm vững, sâu sắc các thành viên trong nhóm để phân công công việc hợp lí.

7.4. Một số biện pháp giải quyết xung đột:

- Giữ tốt mối quan hệ, đối xử điềm đạm với mọi người trong làm việc; xây dựng văn hóa tôn trọng lẫn nhau và tránh để mọi người cảm thấy bị áp lực trong mối quan hệ làm việc nhóm.

- Dùng nhân vật thứ 3 (thủ lĩnh) để làm trung gian hòa giải.

- Hai bên thương lượng, thỏa hiệp, nhượng bộ, hợp tác với nhau.

- Chia tách những người tham gia xung đột (cách ly cả 2 bên).

- Chặn đứng xung đột bằng áp lực của nội quy, quy chế, dư luận xã hội…

- Tạo điều kiện thuận lợi để phản ứng được tiến triển một cách dễ dàng, trôi chảy và đi đến chỗ hoàn tất.

- Đưa ra nhiều ý kiến về những sự lựa chọn đó và cùng nhau bàn luận, thiết lập mục tiêu làm việc.

8. Những lưu ý khi làm việc nhóm.

- Lợi ích của nhóm phải được đặt lên trên lợi ích của bất kỳ một cá nhân nào.

- Phải hiểu chính mình và ưu khuyết điểm của bản thân.

- Hiểu về người khác một cách tương đối. Không nên có định kiến về người khác

- Biết chất vấn và thuyết phục có lý trí.

- Biết chấp nhận sự bất đồng quan điểm và khơi gợi tiềm năng của người khác.

- Biết "hạ bớt" tầm quan trọng của mình hoặc công việc - vị trí mình đang có trong sự tỉnh táo nhiều nhất có thể có.

- Chung sức bằng cách trợ giúp, chia sẻ trong dây chuyền làm việc của nhóm.

- Luôn có quan hệ công bằng, tôn trọng, chia sẻ và thuyết phục khi làm việc nhóm. Thay vì chỉ bảo và ra lệnh.

- Kích thích sự tương hợp tâm lí khi làm việc nhóm.

- Phân nhiệm rõ ràng và hướng dẫn tận tâm cũng như có kiểm tra khéo léo.

Tóm lại, kĩ năng làm việc nhóm là khả năng hoạt động phối hợp cùng nhau của các thành viên trong nhóm để đạt hiệu suất cao và có được không khí tâm lí dễ chịu trong công việc. Muốn vậy, mỗi cá nhân cần có quá trình rèn luyện liên tục, thường xuyên và lâu dài:

- Nhận ra ưu khuyết điểm của bản thân, biết cách phát huy ưu điểm và khắc phục khuyết điểm.

- Biết chấp nhận người khác với tất cả những ưu, nhược điểm của họ.

- Biết chấp nhận những cái khác với mình.

- Biết hòa nhập nhưng không hòa tan, không biến thành cái bóng của người khác và vẫn giữ được bản sắc riêng của mình.

- Tôn trọng con người, trân trọng tài năng, ưu điểm và ưu thế ở họ.

- Biết bao dung lỗi nhỏ để tận dụng tài năng lớn.

- Chấp nhận quy luật bổ khuyết cho nhau vì không ai hoàn hảo hay toàn diện về mọi mặt.

Chúng ta đã nghe nhiều về làm việc theo nhóm ở những nơi làm việc trong thời đại ngày nay. Trong khi cố gắng tìm kiếm những cách thức để có thể cạnh tranh tốt

hơn trong xu hướng phát triển kinh tế-xã hội như hiện nay, lãnh đạo các tổ chức cuối cùng đã nhận thức được rằng, mọi người có thể làm được những thứ tốt hơn nhiều cho đơn vị khi họ hợp tác làm việc theo nhóm chứ không làm việc một cách đơn lẻ trong một tập hợp những cá nhân.

Việc xây dựng một nhóm làm việc trên tinh thần đồng đội, nghĩa là tạo một môi trường mà ở đó các thành viên luôn cảm thấy thoải mái, tự tin để làm việc cùng nhau, hợp tác và hỗ trợ nhau để cùng làm tốt công việc của mỗi người nhằm đạt được các kết quả, mục tiêu chung của nhóm. Ở đó các thành viên luôn cảm thấy được cấp trên đánh giá đúng, hiểu rằng họ không nhất thiết phải cạnh tranh với nhau để được công nhận, mà muốn được công nhận khả năng thì họ phải làm việc cùng nhau.

Câu hỏi ôn tập

1. Trình bày các giai đoạn của quá trình hình thành và phát triển của nhóm.
2. Trình bày những ưu và nhược điểm của làm việc nhóm.
3. Trình bày những nguyên tắc làm việc nhóm.
4. Trình bày một số biện pháp ngăn ngừa và giải quyết xung đột.