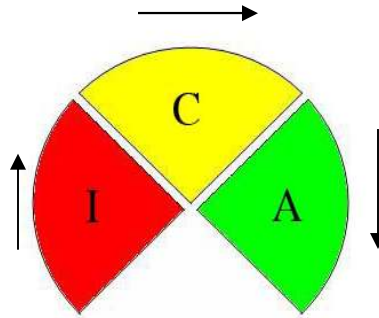


# Sự hình thành và phát triển nhóm

## 1. Hình thành nhóm

I ( inclusion) tập hợp  
C ( control) xác định vai trò  
A ( afflection) liên kết, cởi mở



Sơ đồ hình thành nhóm

Như con người, nhóm trải qua giai đoạn khai sinh, lớn lên, trưởng thành và kết thúc. Biết được quy luật này người lãnh đạo nhóm sẽ chuẩn bị tâm lý và có chiến lược hiệu quả phù hợp cho từng giai đoạn.

Quá trình hình thành và phát triển nhóm được thể hiện rất phong phú đa dạng, thay đổi liên tục không theo một khuôn mẫu định sẵn. Các nhà Tâm lý học thường chia nó thành nhiều giai đoạn. Theo Will Chutz (Mỹ), sự hình thành và phát triển nhóm gồm các giai đoạn sau:

- **Giai đoạn tập hợp (I):** khi các thành viên gặp nhau lần đầu tiên, họ thường dò xét xem liệu họ sẽ hòa nhập vào nhóm như thế nào và họ có thực sự muốn ở trong nhóm không. Các thành viên trong nhóm thường được lựa chọn trước hay được bầu vào một nhóm. Tuy nhiên, ở đây ta đặt tình huống các thành viên hoàn toàn tự do lựa chọn. *Tôi có là thành viên của nhóm và tôi có thể là thành viên của nhóm được không?* là 2 câu hỏi rất quan trọng. Những ai sẽ tham gia trong nhóm? chúng tôi sẽ làm gì trong nhóm?... Ở giai đoạn này, các thành viên giao tiếp với nhau rất hồi hộp và khách sáo, 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. Tức là chết yểu

- **Giai đoạn xác định vai trò (C)** sau một thời gian đã quen nhau, cách giao tiếp hồi hộp và khách sáo trong nhóm sẽ chuyển sang trạng thái cởi mở, chủ động: *tôi, chúng tôi có những năng lực gì? ai là người có ảnh hưởng lớn nhất trong nhóm? tôi có ảnh hưởng gì với nhóm? tôi có dám đứng lên lãnh đạo nhóm hay tôi chỉ nên giữ đúng vị trí của mình?...* Ở giai đoạn này, nhóm rất dễ nảy sinh những xung đột giữa các thành viên vì có những thành viên muốn

đứng lên khẳng định mình, có xu hướng thống trị. Những người này được xem như lãnh đạo “giả hiệu” của thời kỳ đầu. Nhóm không vì thế mà nản lòng.

- **Giai đoạn liên kết:** khi mỗi thành viên đều đã “xác định vai trò” của mình và các xung đột được giải quyết, nhóm bước vào giai đoạn “liên kết”. Giai đoạn này các thành viên trong nhóm rất thoải mái, cởi mở và hoạt động với nhau. Nhóm làm việc rất hiệu quả, các thành viên cảm thấy hài lòng với những đóng góp của mình. Đây chính là lúc nhóm lý tưởng trở thành hiện thực nhưng cũng có những khó khăn trở ngại nhất định.

+ **Giờ giải lao** :giữa ba giai đoạn này là các chặng nghỉ hay còn gọi là “giờ giải lao”.

+ **Giờ giải lao đầu tiên** là thời gian để giao nhiệm vụ, tập hợp các ưu điểm chuẩn bị vào giai đoạn “xác định vai trò”.

+ **Giờ giải lao thứ 2** là khoảng thời gian để phục hồi lại sau khi đã thực hiện xong công việc hay sau những “khó chịu” khi gặp phải ở giai đoạn “xác định vai trò”. Nếu điều này xảy ra, mỗi thành viên trong nhóm phải có trách nhiệm hỗ trợ và “gỡ bí” cho nhóm và đưa nhóm sang một giai đoạn mới. Nguyên nhân của sự (lặng động) trì trệ này là do không có sự kiện gì diễn ra trong giai đoạn giải lao, mọi người đều cảm thấy rất thoải mái. Giờ giải lao này có thể vài phút hoặc rất lâu khoảng một tuần hoặc vài tháng vì chúng đem lại cảm giác dễ chịu và đoàn kết cho các thành viên nhưng nếu trạng thái này tồn tại quá lâu thì nhóm phải cân nhắc xem những tác động nào bên ngoài ảnh hưởng để tránh rơi vào tình trạng không hiệu quả hoặc nhóm quá thoải mái

**Giai đoạn làm việc hiệu quả, cởi mở (A):** giai đoạn này các thành viên đã thực sự hiểu và chia sẻ với nhau. Họ tiếp thu các đề xuất một cách cởi mở, các giải pháp giải quyết mâu thuẫn luôn có tính xây dựng và mọi người được phát huy tối đa năng lực của họ Nhóm đang ở giai đoạn lý tưởng mà mục tiêu đưa ra.

Chúng ta lưu ý rằng chỉ cần một thành viên từ bỏ nhóm hay có một thành viên mới tham gia sẽ làm cho nhóm trở về giai đoạn “làm quen” lúc đầu hoặc sự thay đổi nhiệm vụ của các thành viên cũng làm cho nhóm trở về giai đoạn trước.

## **2. Phát triển nhóm:**

Các chuyên gia Liên hiệp quốc tham gia nghiên cứu về nguồn nhân lực Việt

Nam có cùng một nhân định: người Việt Nam rất thông minh và cần cù lao động chỉ tiếc rằng họ không làm việc theo tinh thần ê-kíp. Còn ông Steer, nguyên Giám đốc Ngân hàng thế giới tại Việt Nam thì tuyên bố rằng học sinh - sinh viên Việt Nam cần phải được bồi dưỡng về kỹ năng làm việc theo nhóm.

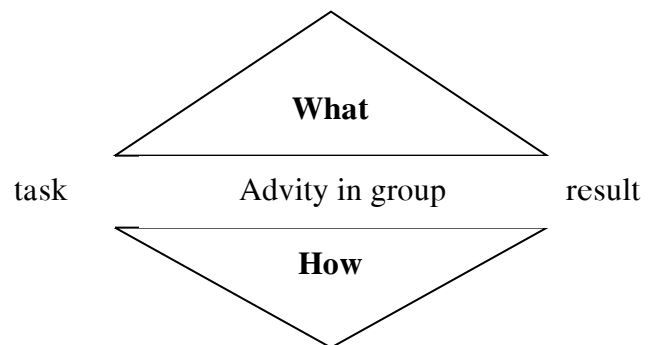
Tục ngữ Việt Nam có câu ca dao rất hay “ Một cây làm chẳng nên non - Ba cây chụm, lại nên hòn núi cao”. Ngày nay, có rất nhiều phương pháp học cách làm việc theo nhóm vì *mục tiêu cuối cùng của làm việc theo nhóm là cùng chung sức thực hiện một mục tiêu để đạt đến hiệu quả cao nhất.*

Vậy làm việc theo nhóm như thế nào là có hiệu quả nhất ?

Phương pháp đào tạo làm việc nhóm qua trải nghiệm là một trong rất nhiều phương pháp đào tạo vì nó không dựa trên lý thuyết khô khan mà được thực hiện bằng các bài tập trực quan có tính trí tuệ và đôi khi “mạo hiểm” để người tham gia luôn đặt mình trong hoàn cảnh có vấn đề để suy nghĩ và giải quyết như thế nào?



*Bài tập Cầu thăng bằng*



Từ bài tập sau đây chúng ta có thể suy luận để ứng dụng khả năng trong thực tế công việc của mình đang làm .Chúng ta có một tình huống:

☞ *Làm thế nào trong một khoảng thời gian 15 phút các thành viên gồm 15 người đều phải đứng được trên cầu thăng bằng?*

Sau khi nghe yêu cầu có nhóm lập tức nhảy lên cầu ngay vì “ dễ ợt” và họ đã té lên té xuống rất nhiều lần sau cùng họ cũng có một cách lý giải rất thú vị là cứ bám chặt vào nhau và cùng ...té xuống hết.

Họ phải làm việc mất 60 phút, họ cãi nhau, giận nhau, có người bỏ đi, có người la hét âm ỉ nhất là những “con hổ”.. mồ hôi đổ giọt và cuối cùng họ thất bại ê chề không nhìn mặt nhau.

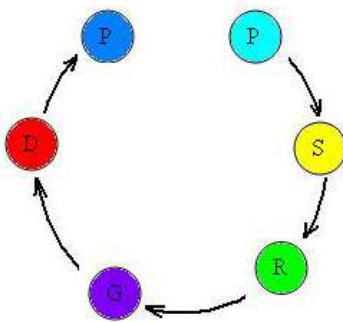
Nhưng với một nhóm khác họ chỉ mất có 20 phút, sau đó họ đi ăn kem rất vui vẻ vì họ đã chiến thắng!

### **Họ đã làm điều đó như thế nào?**

*Trong sơ đồ What- How thường thì chúng ta tập trung kỹ năng mà quên đi tiến trình của câu hỏi như thế nào? Muốn làm việc có hiệu quả phải thực hiện 2 tiến trình này cùng một lúc, không nên chỉ What hoặc How vì không có cái nào quan trọng hơn cái nào (nhưng nếu là học tập thì bạn phải dùng How).*

*Các nhóm thành công không phải vì nhóm họ tập hợp toàn những người tài ba mà họ biết mục đích của nhóm là làm cái gì và làm như thế nào để đạt chiến lược là mục tiêu quan trọng nhất của nhóm.*

*Trong sơ đồ Phát triển nhóm chúng ta sẽ thấy muốn nhóm làm việc có hiệu quả các thành viên luôn tuân thủ theo một tiến trình nhưng tiến trình này không khép kín vì mọi sự vật luôn luôn vận động và thay đổi.*



P (problem): các thành viên trong nhóm phải đương đầu với một thử thách .

S (solve) : nhóm phải giải quyết được khó khăn đặt ra.

R (reaction): các thành viên phản hồi ý kiến về công việc

G ( general): tổng hợp các giải pháp.

D (decide and development): nhóm quyết định và bắt tay thực

Sơ đồ của việc phát triển nhóm 1

### **Các bước phát triển nhóm :**

- Nhóm được giao một công việc mới với những khó khăn phức tạp (**P**)
- Đứng trước công việc mới các thành viên của nhóm sẽ tự hỏi bản thân sẽ làm gì để giải quyết (**S**). Các dạng tính cách:con hổ, xe cứu thương, tàu ngầm, đều vận động thần kinh để suy nghĩ nhưng họ chưa thể đưa ra ý kiến ngay.

- Người Việt Nam thường có quan niệm người có chức vụ phải là người có quyết định, nhóm bao giờ cũng trông đợi những ý kiến của họ như “khuôn vàng thước ngọc” và thường chấp hành mệnh lệnh đôi khi “bằng mặt mà không bằng lòng”. Là người thông minh, lãnh đạo nhóm sẽ tập hợp và mời mọi người nói lên chính kiến của mình (**R**) trước công việc chung.

Trên thực tế không phải bất kỳ lĩnh vực nào lãnh đạo nhóm cũng biết cả, một trưởng nhóm khôn ngoan cần phải lắng nghe tất cả ý kiến của các thành viên. Có những cá nhân sẽ không đưa ra ý kiến nào cả - không sao hết - nhóm không nên ép họ vì họ sẽ có cơ hội phát huy trong dịp khác nếu đúng khả năng của họ. Có người cố cãi cho bằng được để buộc mọi người phải nghe mình. Hãy để cho họ trình bày hết ý kiến của mình chớ có biểu hiện rằng “sao ý kiến này ngu ngốc thế” hay “ý kia tuyệt vời”, nhóm sẽ chặn đứng tinh thần hợp tác của họ.

- Sau khi nghe xong các giải pháp người lãnh đạo nhóm sẽ tổng hợp ý kiến của các thành viên suy gẫm, tính toán, lựa chọn (**G**), phân tích vấn đề từ nhiều khía cạnh khác nhau, các nguyên nhân, các giải pháp mà các thành viên nêu lên rồi dùng phương pháp loại suy hỏi xem nhóm có đồng ý với một phương án mà nhóm cho rằng tối ưu không và người đưa ra phương án này phải làm sao thuyết phục được nhóm. Nếu đồng ý, nhóm hãy đặt niềm tin vào chiến lược của thành viên này và ủng hộ họ về mọi mặt cho dù họ không có chức vụ gì cả (đây gọi là lãnh đạo tình huống).

- Sau khi xác định vấn đề một cách cụ thể qua phân tích đưa ra nhiều giải pháp khác nhau. Lấy quyết định chính là chọn giải pháp tìm những bước đi quan trọng nhất và thực hiện chúng (**D**). Đây là khâu quyết định chứa không ít nguy cơ và khó đoán trước cho một chương trình hành động nên nhóm phải luôn luôn tự điều chỉnh trong quá trình thực hiện. Muốn được như vậy, nhóm phải phân chia công việc theo sở trường, khả năng của mỗi người và làm việc theo tinh thần “mỗi người là một chiếc đũa trong một bó đũa”, cùng chịu trách nhiệm, cùng vượt qua thử thách, hợp tác để đạt mục đích chung.

**=> Làm việc nhóm chính là tạo cơ hội cho mỗi thành viên phát huy tối đa khả năng của mình nhất. Làm việc nhóm tức là làm việc “cùng nhau” chứ không phải là làm việc “cạnh nhau”.**

## **KẾT LUẬN**

Chúng ta đã nghe nhiều về vấn đề làm việc theo nhóm ở những nơi làm việc trong thời đại ngày nay. Trong khi tìm hiểu những cách thức có thể cạnh tranh tốt hơn trong điều kiện thị trường thế giới, lãnh đạo các tổ chức cuối cùng cũng nhận ra rằng mọi người có thể làm nhiều thứ tốt hơn cho đơn vị họ khi làm việc theo nhóm chứ không làm việc một cách đơn lẻ trong một tập hợp những cá nhân.

Xây dựng một nhóm làm việc trên tinh thần đồng đội nghĩa là tạo ra một môi trường mà ở đó các nhân viên luôn cảm thấy thoải mái, tự tin để làm việc cùng nhau, hợp tác và hỗ trợ cùng nhau làm tốt công việc của mỗi người nhằm đạt được kết quả mục tiêu chung của nhóm. Ở đó, các nhân 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. Đó là con đường biện chứng của làm việc theo nhóm - kỹ năng cần có của người lao động.