

# **LÀM VIỆC NHÓM**

## **KĨ NĂNG CẦN CÓ CỦA MỘT THÀNH VIÊN**

### **HUYỀN TOÀN**

#### **TỔNG TRƯỞNG TỔNG ĐOÀN SAO BẮC ĐÁU**

Vấn đề xây dựng mô hình nhân cách con người đáp ứng yêu cầu xã hội trong thế kỷ XXI thu hút sự quan tâm đặc biệt của các nhà Tâm lý học, Giáo dục học, Xã hội học,... ở trong và ngoài nước. Trong mô hình nhân cách ở các nước như: Mỹ, Nga, người ta luôn nhấn mạnh đến một phẩm chất nhân cách, kĩ năng cần có của người lao động đó là khả năng làm việc nhóm.

### **1. Một số vấn đề về làm việc nhóm**

#### **1. Nhóm là gì?**

Nhóm là những người cùng làm việc với nhau trong thời gian lâu dài vì một mục tiêu chung.

Điều quan trọng của một nhóm là có mục tiêu chung, cùng thực hiện một nhiệm vụ chung; có chung nguyên tắc về làm việc và quyền lợi với nhau; được tuyển chọn và đào tạo trong một khoảng thời gian nhất định nhằm đạt mục tiêu đặt ra theo mong muốn; hiểu tâm lý những thành viên khác trong nhóm để có thể xây dựng niềm tin với nhau; có biểu tượng, đặc trưng riêng để củng cố mối quan hệ của các thành viên trong nhóm.

#### **2. Tập thể**

Một nhóm người, một bộ phận xã hội được thống nhất lại với nhau theo một mục đích chung, phục tùng mục đích xã hội.

Đặc điểm của tập thể là thống nhất mục đích chung, tổ chức hoạt động chung, có đội ngũ lãnh đạo và lực lượng nòng cốt, có kỷ luật chặt chẽ. Có dư luận lành mạnh, có truyền thống.

### **3. Những thuận lợi và khó khăn của làm việc nhóm**

#### **Thuận lợi :**

Trong nhóm, mỗi thành viên đều được phân công nhiệm vụ, không ai sẽ phải làm tất cả mọi công việc do đó, quỹ thời gian được sử dụng hiệu quả, Khi phân chia công việc thành viên giỏi về lĩnh vực nào sẽ được phát huy được thế mạnh về kiến thức và kinh nghiệm của họ. Nhóm càng nhiều người sẽ càng có nhiều ý tưởng và kiến thức phong phú ở nhiều lĩnh vực khác nhau; làm việc nhóm sẽ tạo được “sức mạnh” mà hoạt động cá nhân không có được; các thành viên sẽ được khuyến khích và hỗ trợ đóng góp cho công việc của nhóm tốt hơn. Niềm vui, sự hân hoan về thành công của nhóm được tăng lên gấp nhiều lần so với việc làm đơn lẻ. Đây còn gọi là

ảnh hưởng của tính hợp tác.

### **Khó khăn :**

Tuy nhiên, làm việc nhóm có những khó khăn như: mất nhiều thời gian thành lập nhóm làm để việc đạt hiệu quả, nếu các thành viên trong nhóm không được đào tạo trước; không tìm hiểu kỹ lịch sử của nhau, không biết lắng nghe nhau. Mỗi thành viên có những ý kiến khác nhau sẽ rất dễ xảy ra xung đột, nhiệm vụ không hoàn thành; quá trình hình thành và phát triển nhóm để làm việc hiệu quả có thể mất nhiều thời gian hơn so với thời gian cần làm xong công việc.

### **4. Hiệu quả làm việc nhóm:**

**Chúng ta có bài toán như sau :  $1+1+1+1+1 = 5$ .**

5 cá nhân hợp thành một nhóm thì hiệu quả làm việc mong đợi ít nhất là bằng 5 hoặc có thể khác đi là 3,5, ngạc nhiên hơn khi có thể là 7.2. Tại sao như thế?

#### **Phân tích bài toán nhóm:**

**Nếu  $1+1+1+1+1 = 5$ .**

Trong nhóm này thì ai cũng làm việc cả, họ làm đúng công việc của mình, không đùn đẩy cho nhau, mọi việc diễn ra đều đều, Họ không cảm thấy có điều gì phải “làm quá” hơn sự mong đợi vì ai cũng hiểu việc của mình nên nhóm này thường thiếu sự sáng tạo và bứt phá mà chỉ tồn thờ chủ nghĩa bình quân .

**Nếu  $1+1+1+1+1 = 3.5$ .**

Trong nhóm này thường là có một số thành viên vắng mặt hay tự tách mình ra khỏi nhóm hoặc là chỉ một vài thành viên sẽ làm công việc cho cả nhóm vài người còn lại làm cho có. Hiệu quả của những nhóm như vậy thường dưới 5.

Nhóm này cần phải thay đổi bằng cách họ phải nói thật với nhau về các dự định của mình dù cho điều đó có thể làm tổn thương một số người. Các thành viên thường đưa ra lí do thuộc về người lãnh đạo hoặc cho rằng họ không được cung cấp đủ điều kiện, phương tiện cần thiết để làm việc. Họ có thể chỉ trích một thành viên trong nhóm rằng: “Nếu không có người này trong nhóm thì mọi việc đã xong xuôi rồi”. Kinh nghiệm cho thấy rằng với những nhóm như thế, họ sẽ nhanh chóng tìm ra được một người tiếp theo để chỉ trích.

**Nếu  $1+1+1+1+1 = 7.2$**

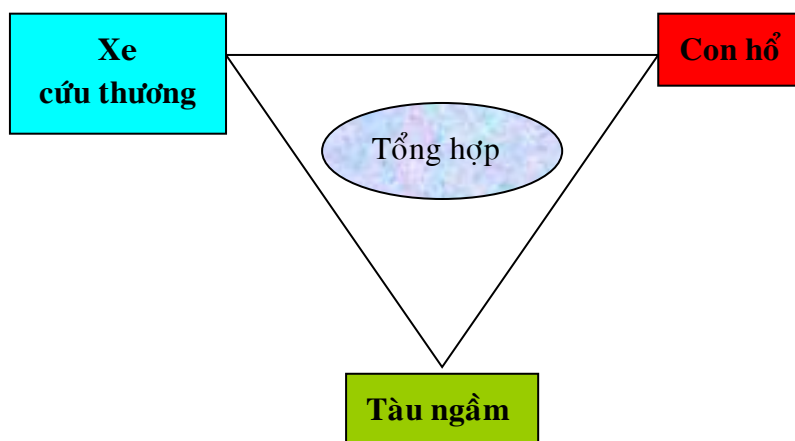
Các thành viên trong nhóm sẽ khuyến khích và hỗ trợ nhau đạt hiệu quả cao hơn

so với khi họ làm việc cá nhân. Mỗi thành viên nhận ra vai trò, thuận lợi và khó khăn của mình, cùng cởi mở, chia sẻ với nhóm để tìm cách giải quyết. Các thành viên cũng biết phối hợp những khác biệt của mỗi thành viên trong nhóm với nhau.

Nhưng khi đạt ở đỉnh cao rồi nhóm này cần chú trọng đến các công việc hàng ngày, tránh biến nó trở nên thường nhật, đơn điệu làm cho nhóm không phát triển được. Tuy nhiên, thành viên trong các nhóm đạt kết quả như trên thường cảm thấy rất hài lòng và thoải mái với công việc của họ.

## 5. Vấn đề tính cách khác nhau của các thành viên trong làm việc nhóm

Tất cả chúng ta đều khác nhau và chúng ta có quyền như vậy. Tuy nhiên, mỗi người cần phải tìm hiểu những đặc điểm của mình và người khác để biến những khác biệt này hỗ trợ cho sự phát triển nhóm, đây là vấn đề quan trọng trong làm việc nhóm. Câu hỏi đặt ra là liệu bản thân mình có thể đóng góp gì cho sự phát triển của nhóm? Các cách nhìn khác nhau về sự tồn tại của tính cách con người trong một nhóm được W. Bior chỉ ra rằng:



*Sự khác biệt của các cá nhân trong nhóm*

- Kiểu tính cách “chó cứu hộ” (xe cứu thương): những người có kiểu tính cách này thường tốt bụng, không ích kỷ; quan tâm chăm sóc đến mọi thành viên, nhóm;... Mỗi nhóm tốt nhất nên có từ 2- 3 người thuộc kiểu tính cách này. Nhóm có nhiều người thuộc kiểu tính cách này thường cảm thấy thoải mái, luôn muốn trao đổi, chia sẻ với nhau nhưng hay nói nhiều, luôn muốn họp nhóm.

- Kiểu tính cách “con hổ” (xe gạt tuyết): những người này thường tập trung vào mục tiêu, tiên phong trong công việc; tính độc lập cao, tự tin, trực tính, hay vội vàng, luôn muốn hành động bằng cách thử - đúng-sai; thường không hợp tác tốt với nhau, hay làm việc cá nhân, dễ tách nhóm;...

- Kiểu tính cách “con cú” (tàu ngầm): họ là những người thông minh, tốt bụng, cẩn thận, kỹ tính; luôn tìm chứng cứ trước khi hành động; có khả năng phân tích, độc lập, làm việc cá nhân nhiều, thường thảo luận nhưng không đưa ra kết quả cuối cùng.

- Kiểu tính cách “giao nhau”: thể hiện tính linh hoạt, mềm mại của cá nhân

dựa trên những tình huống cụ thể thông qua sự tích hợp các kiểu tính cách trên.

Với các tính cách trên cũng tương ứng với cách xác định bốn loại tính khí điển hình của I.P Páp lớp: linh hoạt, điềm đạm, nóng nảy, trầm tư (tr33-NXBCTGD HVCTQG - TLH)

Vậy trong một nhóm có thể cùng một tính cách được không ? Bạn thử xem và bạn sẽ giải quyết được câu châm ngôn của người Việt ta là “có phước cùng hưởng, có họa cùng chia”. Vì khi cùng một tính cách ví dụ như tính cách tàu ngầm bạn chỉ quan tâm nhau, giúp đỡ nhau ân cần, sâu sát nhưng không có tính đột phá, làm việc cầm chừng vì nể nang nhau, sợ méch lòng nhau thì làm sao nhóm hoàn thành công việc.

Với tính cách con hổ thì ai cũng muốn xung phong, ai cũng muốn phải làm ngay, thử, thử và thử, không ai nghe theo ý của ai cả dẫn đến cãi nhau hoặc làm liều và nguy cơ tan rã nhóm là điều hiển nhiên. Nhóm toàn tính cách con hổ thì nguy cơ thành công hay thất bại là 1-10

## **6. Vai trò và nhiệm vụ của nhóm**

### **a. Vai trò của nhóm**

Tại Việt Nam, thông thường công việc được phân chia theo vai trò chính thức của mỗi người chứ không dựa trên tính cách và khả năng của họ. Cho nên điều này đã dẫn đến không phát huy được khả năng và sở trường của các thành viên khi cộng tác với nhau. Khi hoàn thành nhiệm vụ thì công lao đó thuộc về người lãnh đạo, khi thất bại thì người lãnh đạo chỉ trích các thành viên, nên họ làm việc theo mệnh lệnh mà không theo khả năng thực sự. Vì sao lại có tình trạng như vậy ?

Chẳng có vai trò nào dù chính thức hay không chính thức được phân chia rõ ràng cho các thành viên trong nhóm và được họ chấp thuận. Tình trạng này gọi là “bằng mặt mà không bằng lòng”. Chúng ta nên nhớ rằng trong mối quan hệ xã hội đôi khi mỗi thành viên làm việc chỉ dựa vào mối quan hệ với nhau chứ không phải công việc họ đang làm. Tôi thích làm việc với người này nên tôi tận tâm, tôi ghét người kia nên tôi “không thêm” làm việc hết khả năng.

Do đó, nhóm bắt buộc phải có một buổi thảo luận về vai trò và công việc của mỗi thành viên và buổi thảo luận như thế rất quan trọng, khó nhất là làm cho mỗi thành viên thấy được điểm mạnh, khả năng của mỗi người và đồng ý với kết quả của buổi thảo luận đó.

### **b. Nhiệm vụ của nhóm**

Mỗi người khi hợp tác với nhau có thể nảy sinh những rắc rối như không hiểu nhau hoặc hiểu lầm nhau, đôi khi thường “đoán già, đoán non” thế này thế khác dẫn đến hiểu lầm hoặc tranh cãi dẫn đến xung đột. Đây chính là cơ sở mà nhóm sẽ bị huỷ hoại trở thành nguyên nhân cho những thất bại của công việc sau này. Vậy thì nhóm

hãy dành một khoảng thời gian để cho các thành viên được giải bày tâm tư nguyện vọng. Mỗi người đều phải nói lên "uẩn khúc" của mình để cả nhóm cùng nhau làm sáng tỏ. Có những người rất giỏi tranh cãi, họ thường được xem là bảo thủ không cho ai có ý kiến khác mình, những người này cần được đào tạo về giao tiếp nhóm. Một số người cảm thấy không thoải mái khi đưa ra thắc mắc hay nói về một vấn đề nào đó và họ thường chọn cách im lặng. Làm như thế chính là họ đã kìm chế sự phát triển trong công việc của nhóm, Họ cần được huấn luyện trong cách trình bày vấn đề. Nếu nhóm không dành thời gian cho các buổi nói chuyện thẳng thắn, cởi mở thì các thành viên cũng nên bàn luận với nhau trong những dịp đi ăn uống, café, tán gẫu, đi chơi. Tất nhiên vấn đề của nhóm nếu được bàn luận theo những cách trên sẽ không giải tỏa theo chiều hướng tích cực mà chỉ làm giảm những bức bối trong lòng của một số thành viên trong nhóm.

Người lãnh đạo nhóm sáng suốt phải xây dựng ngôn ngữ chung cho cả nhóm là dịp để các thành viên cởi mở cùng nhau chứ không phải là "trận đánh" để có kẻ thắng người thua trong nhóm.

## **7. Xung đột – Giải quyết mâu thuẫn trong làm việc nhóm.**

### **Định nghĩa:**

Mâu thuẫn là sự bất đồng hay tranh chấp xảy ra giữa 2 bên ( cá nhân – cá nhân hoặc tổ chức-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

### **a. Nguyên nhân xung đột :**

Trong một nhóm, các thành viên có thể không tương hợp với nhau về ý kiến, quan niệm và nguyên tắc sống. Nếu được đào tạo trước các thành viên sẽ xem xung đột là một hiện tượng bình thường và chấp nhận nó một cách thoải mái để phát huy công việc, giúp nhóm tiến bộ hơn. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp xung đột không làm cho họ tiến bộ hơn mà còn phát sinh thành mâu thuẫn ngầm hoặc có thể làm tan rã nhóm ngay lập tức. Nguyên nhân các xung đột thường là:

- *Do không hiểu nhau:* mâu thuẫn sẽ nhanh chóng được giải tỏa nếu các thành viên trong nhóm quen với tác phong giao tiếp thẳng thắn, trực tiếp, dứt khoát với nhau.

- *Do không thích nhau vì một số lý do:* thực ra công việc vẫn tiến triển bình thường chỉ có điều cá nhân làm công việc đó không được các thành viên khác chấp nhận, đây là mâu thuẫn cá nhân rất khó giải quyết. Các thành viên cần cân nhắc xem mình có thực sự muốn làm cùng người kia không hay quyết định lờ đi những điểm xấu của người đó và chỉ chú ý đến những gì họ làm được. Nếu theo cách thứ 2, chúng ta sẽ có cơ hội đánh giá lại người đó và họ cũng sẽ có thể nhìn nhận lại bản thân.

- *Cách sống:* các thành viên hoàn toàn có cách sống khác nhau, đây là mâu

thuần về sở thích và quan niệm sống. Để giải quyết mâu thuẫn này, chúng ta cần tìm hiểu xem bản chất các sở thích và cách sống của mình là gì. Sau đó, cũng cần nhắc theo cách này đối với những sở thích và cách sống của người kia.

- *Các thành viên có những quan điểm khác trong cách làm việc*: mâu thuẫn này có thể giải quyết nhanh chóng nhưng cũng có khi sẽ làm tan rã nhóm. Mâu thuẫn quan điểm là vấn đề rất hay gặp khi làm việc nhóm.

## **b. Các mô hình giải quyết mâu thuẫn :**

Trong giải quyết mâu thuẫn chúng ta cố gắng dung hoà hai yếu tố đó là :

- Đạt được nhu cầu hay mục đích.
- củng cố các mối quan hệ tốt đẹp

Những xung đột này ảnh hưởng đến các hoạt động của nhóm thường là theo chiều hướng tiêu cực, ảnh hưởng đến công việc. Các mô hình giải quyết xung đột có thể thực hiện như sau:

- **Mô hình “những người liên quan”**: việc đầu tiên cần làm là tìm hiểu nguyên nhân xung đột trong nhóm bằng cách “những người liên quan” sẽ lần lượt trình bày những ý kiến của mình về vấn đề xung đột. Họ chỉ được trình bày những ý kiến của riêng mình, không được nhận xét về những “người liên quan khác”.

Sau khi tất cả đã trình bày ý kiến, họ cần trả lời những câu hỏi sau đây: thực sự có những điểm bất đồng không? đây có phải là mâu thuẫn giả tạo không? nếu không, những bất đồng trong quan niệm là gì? liệu những người trong cuộc có thể hiểu và thông cảm cho những quan niệm của người khác không? có thể nhượng bộ cho nhau không? nếu không tìm được câu trả lời hợp lý cho những câu hỏi này, các thành viên trong nhóm cần phân tích các khả năng có thể xảy ra. Mâu thuẫn này sẽ ảnh hưởng như thế nào đến sự phát triển của nhóm và tình trạng của nhóm, nếu những thành viên không thể tìm được sự thống nhất? những giải pháp khác là gì?...

Mục đích của mô hình này là làm cho các thành viên thống nhất với nhau bằng cách nhượng bộ. Tuy nhiên, khi áp dụng mô hình này cần có một người đã quen với việc giải quyết xung đột và không liên quan đến nhóm. Người này có thể là giám sát viên trong các giai đoạn của nhóm.

- **Mô hình “ước mơ”**: giống mô hình trước ở chỗ tất cả các thành viên sẽ cởi mở với nhau về những xung đột của mình. Các giai đoạn giải quyết cũng được bắt đầu như ở mô hình trước, nghĩa là “những người liên quan” sẽ lần lượt trình bày ý kiến về thực trạng của nhóm. Giám sát viên trong các giai đoạn của nhóm sẽ tổng kết những ý kiến đó thành thực trạng chung. Sau đó, mỗi thành viên sẽ trình bày những “ước mơ” của mình về một mô hình nhóm lý tưởng.

Người giám sát các giai đoạn của nhóm sẽ tổng kết lại những mong muốn của các thành viên. Từ đó, sẽ chỉ ra những khác biệt giữa “thực trạng” và “ước mơ” của các thành viên về nhóm. Chúng ta sẽ gặp những trở ngại nào khi thay đổi thực trạng

của nhóm trở nên lý tưởng? Mỗi thành viên sẽ nêu ý kiến của mình về mô hình nhóm mới và những khó khăn để có được mô hình đó. Người giám sát các giai đoạn hoạt động của nhóm sẽ làm một bản tổng kết mới. Nhóm cần phải làm gì để vượt qua những trở ngại đó? thành viên trong nhóm đưa ra các đề xuất, giám sát viên tổng kết và trích dẫn những đề xuất này để mọi thành viên cùng xem xét...

- **Nỗ lực, đấu tranh:** cố gắng dành cho được mục đích của mình trên danh nghĩa mục đích của người khác. Điều này thường xảy ra khi một số thành viên có khả năng áp đảo người khác, kết quả sẽ có người thắng người thua. Sự phân chia thắng thua trong các công việc cần sự hợp tác là không có lợi. Lợi thế của mô hình này là nhanh chóng giải quyết những bất đồng trong quan niệm và là cách duy nhất để giải quyết xung đột trong những tình huống cấp bách.

- **Hợp tác:** tất cả các thành viên có trách nhiệm thảo luận tìm ra cách tối ưu để giải quyết xung đột, đây là giải pháp lợi thế nhất trong làm việc nhóm. Nhược điểm là sẽ mất thời gian để tìm ra giải pháp tối ưu nếu các thành viên thiếu kinh nghiệm.

- **Nhuận bộ, thương lượng:** quan niệm của các thành viên được chia làm nhiều phần, chúng ta sẽ trao đổi nó với các thành viên trong nhóm. Nếu có sự thống nhất quan niệm với thì nhau xung đột sẽ được giải quyết, không ai thắng thua. Tuy nhiên, hiệu quả trong cách giải quyết này rất thấp và có khi không mang lại thay đổi đáng kể nào.

- **Lẩn tránh:** để cho những xúc cảm mạnh hay sự hèn nhát lấn át mất suy nghĩ thật của mình. Như vậy, xung đột có thể không được giải quyết, sẽ ảnh hưởng đến công việc của nhóm, làm xuất hiện những dư luận không lành mạnh.

- **Thích ứng:** cố làm giảm thiểu những bất đồng trong quan niệm của mình để phù hợp với người nào có thể áp đảo nhất trong nhóm. Nếu làm theo cách này nhóm sẽ bị chia rẽ và ảnh hưởng đến tính hợp tác của nhóm, đây chỉ là một giải pháp tình thế.

Nhìn chung, trong vấn đề xung đột và các mô hình giải quyết, chúng ta cần phải: thật cởi mở về những xung đột càng sớm càng tốt; dành thời gian giải quyết xung đột; xem công việc là cơ hội để phát huy bản thân; tập nhận biết sớm những xung đột trong nhóm để giải quyết nó theo mô hình phù hợp.

### **c. Mâu thuẫn là động lực để phát triển nhóm:**

Quan điểm truyền thống cho rằng mâu thuẫn là không cần thiết hay có hại. Sự xuất hiện của mâu thuẫn có nghĩa là có điều gì đó không tốt, trục trặc, tiêu cực.

Nhưng hiện nay các nhà khoa học cho rằng mâu thuẫn là không tránh khỏi. Mâu thuẫn là do trục trặc trong nhóm nhưng có những mâu thuẫn là nguồn gốc của sự thay đổi để nhóm hoạt động có hiệu quả hơn. Người lãnh đạo nhóm không nên trấn áp hay tiêu diệt mâu thuẫn mà “quản lý” nó nhằm giảm đến tối thiểu khía tiêu cực phát huy tối đa những mặt tích cực cho nhóm.

## **Đưa ra và lắng nghe đánh giá**

Đơn giản và hiệu quả nhất để nhóm giải quyết mâu thuẫn là giao tiếp với nhau thật trung thực, thẳng thắn là mô hình “*Đưa ra và lắng nghe đánh giá*”. Trên lý thuyết, cách này tuy đơn giản nhưng sẽ mất thời gian.

Bảng đánh giá chỉ nên hiểu là bảng “đóng góp ý kiến xây dựng” với mục đích nhằm mở rộng nhận thức cho nhóm. Không có sự phân loại đánh giá tích cực. Các bảng đánh giá luôn luôn tích cực miễn là chúng được đánh giá với mục đích thật sự muốn công việc tiến triển tốt hơn.

## **Đưa ra đánh giá**

Đưa ra đánh giá nghĩa là trình bày những điều sau đây:

**Y :** Hành vi cụ thể hoặc đã thay đổi của một ai đó

Ví dụ: chăm chú lắng nghe, tham gia tích cực, ngắt lời, giúp đỡ, tặng lời, đến muộn. (những thái độ hờn hĩnh, ốm đau, mùa lòa, trẻ con không được đánh giá là những hành vi cụ thể.). Hành vi này sẽ dẫn đến kết quả gì ?

Ví dụ: Tôi muốn tiếp tục hợp tác làm ăn với anh. Tôi không tin tưởng anh. Tôi cảm thấy an toàn khi bên anh. Tôi cô độc. Tôi rút lui.

**X:** Cảm nhận của tôi về một hành vi nào đó:

Ví dụ : hạnh phúc, buồn, vui, tức giận, sợ hãi, tò mò, biết ơn.

Cố gắng phân biệt giữa cảm giác thật của mình và cách mà bạn hiểu là cảm giác. Rất nguy hiểm nếu bạn hiểu sai cảm giác thật sự của mình. Những trạng thái thường bị hiểu nhầm sang cảm giác là xấu hổ, bị thao túng, ghi nhận hay nghi vấn, cảm thấy mình bị lừa.

Một bản đánh giá có hiệu quả luôn được đưa ra dưới dạng một lời nhắn gửi cho bản thân ( message) như sau:

“Tôi sẽ trở thành XX khi bạn là YY => kết quả là tôi sẽ ZZZ”

“Khi bạn YYY, tôi sẽ trở nên XXX và kết quả tôi sẽ thành ZZZ”

Đối với bản tự đánh giá này bạn hãy chịu trách nhiệm cho lời nói và cảm xúc của mình. đừng giấu mình bằng cách nói “người ta bảo là ...”, có người nói ...” hay “có người phải ...”. Điều này vừa chứng tỏ bạn không tự tin và gây thêm mất đoàn kết cho những người liên quan , tạo sự nghi ngờ với người nghe và cả chính bạn.

Đừng trì hoãn những nhận xét của mình, hãy đưa ra những đánh giá càng sớm càng tốt. Bản đánh giá tích cực là bản đánh giá cởi mở, trung thực, vô tư. Không ai nghi ngờ bạn nếu bạn thành thực nói ra những suy nghĩ của mình.

Nhưng hãy chuẩn bị trước tư tưởng cho người bị đánh giá. Sau đó hỏi xem họ hiểu việc đó như thế nào.

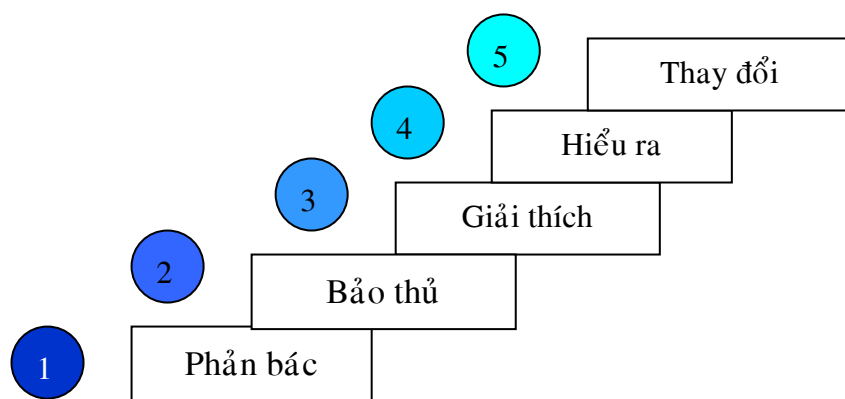


Còn đối với người bị đánh giá bạn hãy chuẩn bị trước tư tưởng cho họ và hỏi xem họ hiểu việc đó như thế nào, họ có sẵn sàng hợp tác để cùng đưa ra bản đánh giá không?

### Lắng nghe đánh giá

Tưởng như nhận bản đánh giá là hết sức đơn giản, tuy nhiên, bạn phải suy nghĩ và chín chắn bởi mỗi người chúng ta rất hay có thái độ bào chữa hay phản bác.

Mẫu minh họa dưới đây sẽ hướng dẫn cụ thể. Càng lên cao của bậc thang, các đánh giá sẽ được lắng nghe một cách hiệu quả hơn. Mặc dù vậy, tôi có quyền chọn cho mình đứng ở bất cứ bậc nào. Tuy nhiên, làm như vậy chẳng khác gì khi chơi một “trận cầu lông” mà ở đó quả cầu cứ bị đánh qua đánh lại. Nếu cứ như vậy bạn sẽ chỉ được quả cầu chứ không bao giờ thắng được trận đấu.

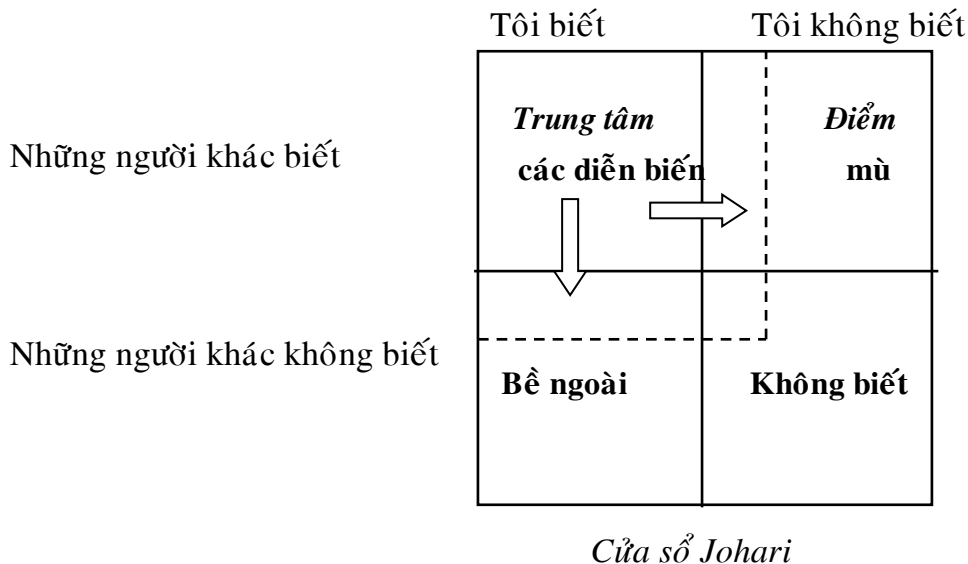


*Sơ đồ Bậc thang đánh giá*

1. Phản bác: bạn không chấp nhận đánh giá của người khác.,bạn không hiểu người ta nhận xét gì.
2. Bảo thủ: bạn biết rằng người ta nhận xét đúng nhưng bạn vẫn cố bảo vệ cho hành vi của mình.
- 3.Bào chữa: bạn có quyền lý giải cho hành vi của mình để cả nhóm và bạn đều không phải thay đổi. Như vậy, ít ra là bạn cũng cảm thấy vui là đã giải thích cho mọi người hiểu bạn .
4. Hiểu ra: cân nhắc lại hành vi của mình nghĩa là bạn đã thử tự thay đổi mình để phù hợp với nhóm hơn. Bạn sẽ thành công hơn nếu bạn làm việc này một cách lặng lẽ.
- 5.Thay đổi: khi bạn nhận ra rằng chính mình và thực sự hiểu mình là người có nhiều khả năng thay đổi các mối quan hệ và tình trạng của nhóm nhất. Bạn hãy sẵn sàng hy sinh vì tập thể để thay đổi và nếu thực hiện điều này kết quả sẽ rất mỹ mãn.

=> Tự nguyện cho và nhận đánh giá chính là thể hiện thái độ thẳng thắn tự nhìn nhận bản thân. Mỗi thành viên nhìn ra những ưu nhược điểm của mình và họ sẽ hiểu được bản thân mình sẽ đóng góp gì cho nhóm.

Hai nhà tâm lý người Mỹ, Joseph Luft và Harry Ingham, đã giúp đỡ chúng ta hoàn thiện bản thân bằng một mô hình đơn giản gọi là Cửa sổ Johari.



Cửa sổ này được trình bày như sau:

Nếu chúng ta mở rộng khu vực **Trung tâm các diễn biến** (tôi biết) trong cửa sổ Johari, **Điểm mù** (tôi không biết) sẽ giảm. Chúng ta sẽ hiểu được điểm mạnh và điểm yếu của mình và có thể tự thay đổi. Nếu làm được như vậy, ta có thể tự hoàn thiện bản thân.

Nếu chúng ta mở rộng khu vực **Trung tâm các diễn biến** xuống phía dưới bằng cách kể cho người khác những điều họ không biết về mình, các hành vi của chúng ta sẽ trở nên dễ hiểu và được thông cảm. Mọi người sẽ biết và họ không phải đoán mò các hành động của ta.

Mở rộng **Trung tâm các diễn biến** liên quan mật thiết với việc làm cho các thành viên trong nhóm cảm thấy tự tin và an toàn. Khi không cảm thấy an toàn và tự tin, chúng ta sẽ không nên mở rộng **Trung tâm các diễn biến**.

Một người nổi bật có **Trung tâm các diễn biến** lớn, họ dễ dàng hòa nhập với công việc của nhóm vì họ có tính cách tự tin và hoà đồng, ham học hỏi.

Lợi ích của việc mở rộng vùng Trung tâm các diễn biến, ta sẽ nhìn ra phần Không biết của mình bằng con mắt khác.

### **Khi mâu thuẫn có nên tranh cãi hay không**

Nhiều người trong một nhóm sẽ có nhiều suy nghĩ, ý kiến và nguyên tắc sống khác nhau. Trong đa số tình huống điều này là rất tốt. Bạn sẽ tìm ra các vấn đề và cách giải quyết trên nhiều khía cạnh. Đây là lợi ích quan trọng nhất khi làm việc theo

nhóm. Nhóm sẽ có cách đặt và giải quyết vấn đề độc đáo mà nếu một người sẽ không thể nghĩ ra. trong những tình huống này, khác biệt và tương phản chỉ làm phong phú thêm các cách giải quyết công việc của nhóm.

Một nhóm nếu được đào tạo trước sẽ coi những tranh cãi là một phần quan trọng và chấp nhận tranh cãi một cách thoải mái để phát huy công việc và giúp nhóm tiến bộ hơn. Tuy nhiên, cũng có những nhóm tranh luận chẳng những không làm cho họ tiến bộ hơn mà còn phát sinh thành mâu thuẫn, mâu thuẫn ngầm có thể làm tan rã nhóm ngay lập tức. Tranh luận cũng có thể sẽ gây ra những mâu thuẫn cá nhân rất khó hàn gắn hoặc sẽ tồn tại mãi mãi.

Các mâu thuẫn rất khó được giải quyết hay có khi không thể giải quyết được. Tốt nhất là hãy giải quyết các mâu thuẫn theo chiều hướng tích cực hoặc học cách “sống cùng mâu thuẫn”.

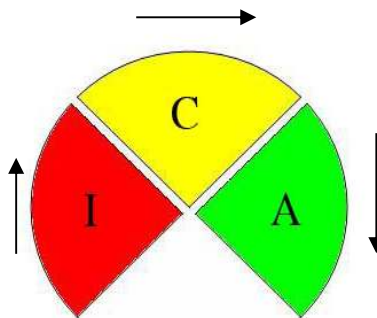
## II Sự hình thành và phát triển nhóm

### 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 hời hợt 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 hời hợt 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 (lắng đọng) 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 nhận 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.

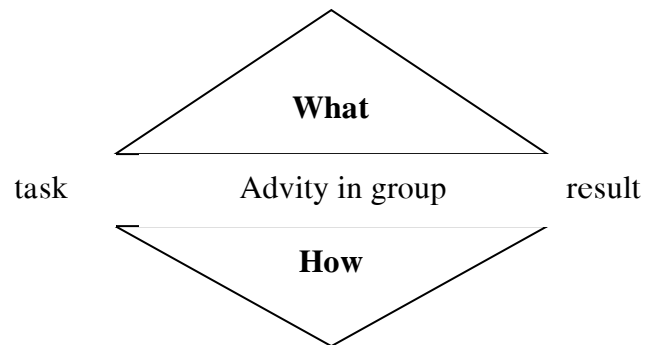
Tục ngữ Việt Nam có câu ca dao rất hay “ Một cây làm chẳng nên non - Ba cây chụm, lại nên hòn núi cao”. Ngày nay, có rất nhiều phương pháp học cách làm việc theo nhóm vì *mục tiêu cuối cùng của làm việc theo nhóm là cùng chung sức thực hiện một mục tiêu để đạt đến hiệu quả cao nhất.*

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 ầm ĩ nhất là những “con hổ”.. mồ hôi đổ giọt và cuối cùng họ thất bại ê chề không nhìn mặt nhau.

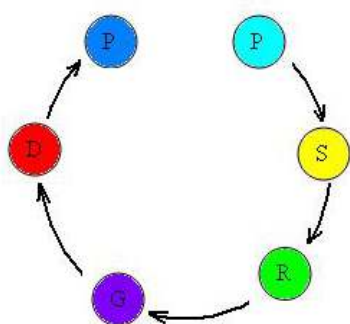
Nhưng với một nhóm khác họ chỉ mất có 20 phút, sau đó họ đi ăn kem rất vui vẻ vì họ đã chiến thắng!

**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”.**

### III 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.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

01. Olle Rockstrom - Làm việc nhóm (tài liệu lưu hành nội bộ), 2007.

02. Đào Thị Oanh (chủ biên), Nguyễn Thanh Bình, Đặng Xuân Hoài, Lê Đức Phúc, Trần

Trọng Thủy, Nguyễn Huy Tú - Vấn đề nhân cách trong Tâm lý học ngày nay, NXB Giáo dục, 2007.

03. Tiến sĩ Tâm lý học Huỳnh Văn Sơn -Kỹ năng sống – kỹ năng làm việc nhóm NXB Trẻ 2008

04. Thạc sĩ Nguyễn Thị Oanh -Làm việc theo nhóm - NXB Trẻ 12/2008.

05. Giáo trình Tâm lý học lãnh đạo, quản lý –NXB Lý luận Chính trị-Học viện Chính trị Quốc gia TP.HCM,2006.

### **Phương pháp đào tạo làm việc 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 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.

Phương pháp đào tạo làm việc nhóm chủ yếu học qua trải nghiệm 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?

Chúng ta sẽ thấy các bài tập được sử dụng trong phương pháp đào tạo nhóm là những bài tập rất đơn giản như đếm hình tam giác và hình vuông đến những bài tập phức tạp như thám hiểm không gian, sông Mê công ; ...nhưng mỗi bài tập này (bạn cũng có thể coi như là trò chơi ) mang một ý nghĩa khác nhau khiến bạn phải suy gẫm và cân nhắc trước khi quyết định chiến lược của mình.

Muốn đào tạo nhóm người đào tạo phải tuân thủ các bước sau đây :

- Giới thiệu: mục tiêu, yêu cầu và ý nghĩa của bài tập một cách cụ thể, rõ ràng.
- Quan sát: diễn biến cách làm việc nhóm của các thành viên và ghi lại các sự kiện nổi bật.
- Hỗ trợ: cách giải quyết bài tập khi nhóm gặp thất bại, có thể gây ra tai nạn hay xung đột.
- Kết thúc bài tập: tóm tắt lại diễn biến cách làm việc của các thành viên trong nhóm.

Sử dụng những ghi chép khi quan sát để đặt câu hỏi và biến nó thành những suy nghĩ dựa trên kinh nghiệm đã trải qua bài tập. Các gợi ý khi đặt câu hỏi: điều gì xảy ra đầu tiên? điều gì sẽ xảy ra tiếp theo? người nào nói như thế? ai đã hành động như



vậy? bạn có thể xử sự theo cách khác không? tại sao bạn không làm như vậy? bạn thu được kinh nghiệm gì qua bài tập này?...

- Hướng dẫn nhóm liên hệ những kinh nghiệm thu được qua bài tập vào cuộc sống: có thể đưa ra kết luận nào qua bài tập này không? có thể đưa ra quyết định nào không? nếu được, bạn hãy thực hiện.

- Kiểm tra xem liệu những thành viên khác có muốn nói gì nữa không? cần đảm bảo rằng ý kiến của mỗi thành viên đều được lắng nghe. Hãy dành thời gian cho các bài tập, đừng quá chú trọng vào số lượng các bài tập làm được.

- Chuyển sang bài tập tiếp theo.

Phương pháp đào tạo làm việc nhóm chủ yếu là trải nghiệm thông qua việc thực hiện bài tập ứng với nội dung truyền đạt. Các bài tập sử dụng trong phương pháp đào tạo này là một sự nghiên cứu rất sâu sắc của người dạy. Phương pháp này làm cho người học thể hiện vai trò chủ động trong quá trình giáo dục và qua đó vô tình tính cách của người học phần nào được bộc lộ để giáo viên có thể “dự báo” cho họ biết những khả năng tiềm tàng để điều chỉnh trong khi làm việc sau này.

Đây chỉ là một sự lựa chọn và sắp xếp một cấu trúc, trật tự mới trong phương pháp dạy học, nghĩa là đề cao phương pháp thực hành, luyện tập để hình thành kỹ năng cho người học. Chính vì vậy, người học được hình thành kỹ năng, có khả năng ứng dụng vào thực tiễn, điều này rất phù hợp cho việc hình thành kỹ năng làm việc nhóm.

Tuy nhiên, phương pháp giảng dạy này chỉ phù hợp với lớp học có số lượng ít người (từ 15 - 30 người); điều kiện phương tiện vật chất đảm bảo.

Về giáo viên đòi hỏi sự chuẩn bị và ứng phó các tình huống rất phức tạp, họ phải rất nhạy cảm và nhiều kinh nghiệm; mất nhiều thời gian cho việc thực hiện một bài tập, đồng thời phải nghiên cứu thật kỹ lưỡng đối tượng dạy để vận dụng các bài tập.

Hiệu quả đặt ra cho người học là phải thay đổi được cách tư duy, thái độ làm việc, có khả năng lắng nghe, chấp nhận người khác để hướng về mục tiêu của “chúng ta” chứ không phải “ta” đã hoàn thành mục tiêu ấy.