

TRƯỜNG TRUNG CẤP ÂU VIỆT

Ts. Huỳnh Văn Sơn (chủ biên)  
Ths. Nguyễn Hoàng Khắc Hiếu

**Giáo trình**

# KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM



2011 | PDF | 118 Pages  
[buihuuhanh@gmail.com](mailto:buihuuhanh@gmail.com)



NHÀ XUẤT BẢN TRÈ





**Giáo trình**  
**KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM**



TRƯỜNG TRUNG CẤP ÂU VIỆT

Ts. Huỳnh Văn Sơn (chủ biên)  
Ths. Nguyễn Hoàng Khắc Hiếu

**Giáo trình**

**KỸ NĂNG  
LÀM VIỆC NHÓM**

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



## Lời nói đầu

*Một cây làm chẳng nên non*

*Ba cây chụm lại nên hòn núi cao.*

Cha ông ta từ xưa đã đề cao vai trò quan trọng của kỹ năng làm việc nhóm, tuy nhiên, yêu cầu của thời đại ngày nay không chỉ dừng lại ở mức “đề cao” mà còn phải có kỹ năng trong thực tế. Thế nhưng nội hàm kỹ năng này còn khá xa lạ với thanh niên Việt Nam. Một câu chuyện quen thuộc mà nhiều người vẫn thường nói với nhau: một người Việt Nam giỏi hơn một người Nhật Bản nhưng hai người Nhật Bản cộng lại sẽ giỏi hơn hai người Việt Nam. Nghịch lý này phần nào phản ánh thực tế phong cách làm việc của người Việt Nam quá thiên về cá nhân, ít chia sẻ những giá trị chung, thiếu kỹ năng hợp tác.

Theo nhận xét của nhiều nhà quản lý nước ngoài, thanh niên Việt cần cù, chăm chỉ, bền bỉ và có sức chịu đựng cao trước áp lực trong cuộc sống và công việc nhưng lại hạn chế trong việc phối hợp cùng đồng đội. Trong khi đó, làm việc theo nhóm là yêu cầu khách quan của đa số các lĩnh vực hoạt động trong thời kì hiện đại. Vì vậy, một trong những ưu tiên tuyển dụng của các doanh nghiệp hiện nay (và cả trong tương lai) là nhân viên hay người quản lý đều phải biết kỹ năng làm việc nhóm. Đó có thể xem là một thách thức lớn đối với nhà trường, doanh nghiệp Việt Nam nói chung và thế hệ thanh niên Việt Nam nói riêng trong bối cảnh hội nhập quốc tế đang diễn ra sôi động. Ở đó, cạnh tranh sẽ ngày càng khốc liệt, kỹ năng làm việc nhóm ngày càng được coi trọng. Để có hiệu

quả làm việc cao hơn, để đạt được mục tiêu cao hơn, chúng ta buộc phải có kỹ năng mới, thói quen mới: thói quen hợp tác.

Để hướng dẫn cho các bạn trẻ có một nền tảng về nhóm và có những bước đi đúng đắn trên con đường tự hình thành kỹ năng này cho mình, quyển sách **Kỹ năng làm việc nhóm** sẽ cung cấp cho bạn một cái nhìn tổng quan về nhóm, từ các quy luật tâm lý diễn ra trong nhóm cho đến cách chấp nhận sự khác biệt của người khác, từ cách các thành viên truyền thông cho nhau đến cách tổ chức và điều hành một cuộc họp, từ cách giải quyết mâu thuẫn đến việc đưa ra một quyết định chung... nhằm hướng đến cách thức làm việc nhóm mang tính đồng đội một cách đúng nghĩa.

Trong quyển sách này, chúng tôi đã tập hợp những thành tựu nghiên cứu về nhóm của các nhà tâm lý học, các cán bộ quản lý đến những doanh nhân đã từng quan tâm và trải nghiệm về kỹ năng này. Ở cuối mỗi chương, chúng tôi có giới thiệu về những tài liệu khác có liên quan được trích dẫn hay diễn ý trong chương đó, đây cũng là một nguồn tài liệu tham khảo tốt để đào sâu mọi khía cạnh góc ngách của kỹ năng này.

Hy vọng quyển sách sẽ giúp ích cho các bạn trẻ, đặc biệt là các bạn sinh viên đang trên con đường hình thành những kỹ năng hành trang để chuẩn bị bước vào đời.

*Nhóm tác giả*

---

## CHƯƠNG 1

---

# KHÁI QUÁT VỀ NHÓM LÀM VIỆC

## 1. ĐỊNH NGHĨA NHÓM LÀM VIỆC

Nhóm được định nghĩa là một tập hợp hai hoặc nhiều người cùng chia sẻ mục tiêu. Các thành viên trong nhóm luôn tương tác với nhau, theo đó hành vi của mỗi thành viên bị chi phối bởi hành vi của các thành viên khác.

Trong một tổ chức, hầu hết người lao động là thành viên của ít nhất một nhóm nào đó, có thể là một nhóm chính thức hay nhóm không chính thức.

Nhóm chính thức là nhóm được thành lập xuất phát từ nhu cầu của chính tổ chức, trên cơ sở quyết định chính thức. Mục tiêu của nhóm chính thức phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

Nhóm không chính thức là nhóm được phát triển một cách tự nhiên nhằm đáp ứng các nhu cầu xã hội của người lao động. Hai loại nhóm không chính thức thường gặp là nhóm có cùng sự quan tâm/lợi ích và nhóm bằng hữu/bạn bè (các thành viên có những điểm tương đồng như cùng lứa tuổi, cùng sở thích, cùng quan điểm chính trị...). Mục tiêu của nhóm không chính thức không nhất thiết phải liên quan đến mục tiêu của tổ chức.

Nhóm chính thức là đối tượng quan tâm chủ yếu của các nhà lãnh đạo vì nó liên quan trực tiếp tới mức độ đạt được mục tiêu của tổ chức.

Tuy nhiên họ cũng không thể không quan tâm tới các nhóm không

chính thức mà những người lao động trong tổ chức tham gia bởi vì nhóm không chính thức có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực tới hoạt động của tổ chức. Các nhà lãnh đạo cần nắm được những thông tin cơ bản, quan trọng nhất về các nhóm loại này để tìm hiểu nhu cầu cá nhân của người lao động, từ đó tạo động lực cho người lao động nhằm thúc đẩy họ nỗ lực hơn trong công việc và làm việc có hiệu quả hơn, giảm thiểu những ảnh hưởng tiêu cực của nhóm tới lợi ích chung của tổ chức.

Một dạng đặc biệt của nhóm chính thức là nhóm làm việc – một tập hợp những người lao động có các năng lực bổ trợ cho nhau (kiến thức, kỹ năng và khả năng), cùng cam kết chịu trách nhiệm thực hiện các mục tiêu chung.

Các thành viên trong nhóm tương tác với nhau và với trưởng nhóm để đạt được mục tiêu chung. Mỗi thành viên trong nhóm chia sẻ thông tin và thực hiện phần việc của mình dựa vào thông tin của các thành viên còn lại. Họ kết hợp với nhau để hoàn thành nhiệm vụ và phụ thuộc vào trưởng nhóm để được cung cấp thông tin và nguồn lực, được huấn luyện khi cần thiết cũng như khi cần sự phối hợp hay liên kết với những nhóm khác trong doanh nghiệp.

Có nhiều hình thức nhóm làm việc khác nhau tùy theo mục đích, đó là:

- Nhóm các nhà quản lý cấp cao chịu trách nhiệm chỉ đạo chung, hoạch định chiến lược và định hướng cho doanh nghiệp;
- Nhóm nghiên cứu và phát triển sản phẩm;
- Nhóm nghiên cứu thị trường;
- Nhóm dự án;

...

Để hiểu rõ hơn sự khác biệt giữa nhóm thông thường và nhóm làm việc, một số nhà khoa học Úc đã đưa ra mười cách để phân biệt một nhóm thông thường (group) và một nhóm làm việc (team) dựa trên những tiêu chí cơ bản dưới đây:

<b>Phân biệt nhóm thông thường và nhóm làm việc dựa trên các tiêu chí cơ bản</b>		
	<b>NHÓM THÔNG THƯỜNG</b>	<b>NHÓM LÀM VIỆC</b>
1. SỰ THẤU HIỂU	Các thành viên nghĩ họ được tập hợp lại với nhau chỉ vì mục tiêu mang tính chất hành chính, các mục tiêu cá nhân đôi khi chồng chéo lên nhau.	Các thành viên thừa nhận tính độc lập của họ và hiểu rằng mục tiêu cá nhân và mục tiêu nhóm sẽ được hoàn thành một cách tốt nhất với sự tương trợ lẫn nhau. Thời gian không bị lãng phí cho việc gắng sức vượt qua “mảnh đất riêng” hoặc nỗ lực cho lợi ích riêng của mình mà tổn hại đến lợi ích riêng của các thành viên khác trong nhóm.
2. QUYỀN SỞ HỮU	Các thành viên có xu hướng tập trung vào chính bản thân họ bởi vì họ không tham dự một cách đầy đủ vào việc thiết lập mục tiêu của tổ chức. Họ tiếp cận công việc chỉ đơn giản dưới dạng một người làm công ăn lương.	Các thành viên có ý thức về quyền sở hữu các công việc và tổ chức của họ, bởi vì họ tận tâm với những giá trị dựa trên các mục tiêu chung mà họ cùng lập nên.
3. SỨC SÁNG TẠO VÀ SỰ ĐÓNG GÓP	Các thành viên được hướng dẫn cần phải làm gì hơn là được hỏi cách tiếp cận nào là tối ưu nhất. Các sáng kiến và đề xuất không được khuyến khích ở loại nhóm này.	Các thành viên góp phần vào thành công của tổ chức, doanh nghiệp thông qua việc ứng dụng những khả năng, kiến thức và sức sáng tạo chuyên biệt của họ cho các mục tiêu của nhóm.
4. SỰ TIN TƯỜNG	Các thành viên không tin tưởng vào động cơ của nhau bởi vì họ không hiểu được vai trò của các thành viên khác. Sự bất đồng quan điểm được xem là không thông cảm hoặc gây chia rẽ nội bộ.	Các thành viên làm việc trong bầu không khí tin tưởng lẫn nhau và được khuyến khích bày tỏ ý kiến, quan điểm, sự không đồng ý và cảm nghĩ của họ một cách cởi mở. Mọi câu hỏi đều được nhiệt liệt hoan nghênh.

<p>5. SỰ THÔNG CẢM THÔNG THƯỜNG</p>	<p>Các thành viên thận trọng về những gì họ nói, bởi vậy mà sự thông cảm thực sự không thể có được. Trong nhóm có thể xảy ra sự thách đố nhau và những cái bẫy trong giao tiếp có thể được đặt ra để bắt lỗi người khác.</p>	<p>Các thành viên giao tiếp một cách cởi mở và chân thành. Họ luôn cố gắng để có thể hiểu được quan điểm của nhau.</p>
<p>6. SỰ PHÁT TRIỂN CÁ NHÂN</p>	<p>Các thành viên được đào tạo nhưng nội dung đào tạo ứng dụng vào thực tiễn công việc rất hạn chế.</p>	<p>Các thành viên được khuyến khích không ngừng phát triển các kỹ năng và ứng dụng những gì họ đã học được vào thực tiễn công việc. Họ hiểu mình có được sự hỗ trợ của nhóm.</p>
<p>7. CÁCH GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT</p>	<p>Các thành viên nhận thấy bản thân họ trong các tình huống xung đột mà họ không biết phải giải quyết xung đột đó như thế nào. Cấp trên/người lãnh đạo có thể lắng tránh việc can thiệp cho đến khi có những thiệt hại nghiêm trọng xảy ra.</p>	<p>Các thành viên cảm nhận xung đột là một khía cạnh bình thường của sự tương tác giữa những con người và họ xem các tình huống đó như là một cơ hội cho những ý tưởng và sức sáng tạo. Họ làm việc để giải quyết xung đột một cách nhanh chóng và mang tính xây dựng.</p>
<p>8. SỰ THAM GIA VÀO VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH</p>	<p>Các thành viên có thể tham gia hoặc không tham gia vào những quyết định tác động đến nhóm. Sự tuân thủ thường được coi trọng hơn những kết quả mang tính tích cực, dù thắng hay thua.</p>	<p>Các thành viên tham gia vào những quyết định tác động đến nhóm, đồng thời họ cũng hiểu rằng người lãnh đạo sẽ là người đưa ra quyết định cuối cùng trong trường hợp khẩn cấp hoặc nhóm không thể đưa ra quyết định. Kết quả tích cực hai bên cùng thắng là mục tiêu xuyên suốt của nhóm.</p>
<p>9. SỰ LÃNH ĐẠO RÕ RÀNG</p>	<p>Các thành viên có thể phải làm việc trong một môi trường với những tiêu chuẩn thực hiện công việc không rõ ràng. Người lãnh đạo có xu hướng nói không đi đôi với làm và chỉ đạo từ sau bàn giấy.</p>	<p>Các thành viên làm việc trong môi trường rõ ràng, họ biết được ranh giới giữa các thành viên và ai là người có thẩm quyền cao nhất. Người lãnh đạo thiết lập các tiêu chuẩn thực hiện công việc mang tính thống nhất cao với các thành viên trong nhóm.</p>

10. SỰ TẬN TÂM	Mức độ thực hiện công việc có xu hướng ở mức trung bình. Tốc độ thanh thế nhân viên ở mức cao bởi các cá nhân có năng lực nhận thấy: những mong đợi cá nhân không được đáp ứng; họ không trưởng thành lên hay học hỏi được gì từ người khác; họ không được làm việc cùng những người giỏi nhất.	Chỉ những người thực sự ưu tú mới được tuyển dụng. Những thành viên có triển vọng mới lọt qua vòng sơ tuyển trên cơ sở hệ thống các kỹ năng cơ bản ở trình độ cao. Mọi người làm việc với nhau trong một môi trường hòa hợp.
----------------------	---	--

#### ▪ Bản chất của nhóm làm việc

Mục đích của việc thành lập nhóm làm việc là để thực hiện những mục tiêu mà một cá nhân riêng lẻ khó có thể đạt được. Bản chất của nhóm làm việc là sự chia sẻ, đóng góp của mỗi thành viên vào việc thực hiện công việc chung của nhóm để đạt được mục tiêu đề ra. Điều mấu chốt ở đây là: nhóm sẽ không thể đạt được mục tiêu nếu không có sự phối hợp giữa các thành viên nhóm. Vậy nên, các thành viên trong nhóm phải có hoặc phải nhanh chóng phát triển các năng lực chuyên môn và kỹ năng làm việc nhóm cần thiết để có thể đạt được mục tiêu của nhóm với hiệu quả cao nhất.

Như vậy, nhóm sẽ là giải pháp tốt nhất khi:

- Không cá nhân nào hội tụ đủ năng lực về kiến thức, chuyên môn và kinh nghiệm để thực hiện công việc đơn độc.
- Công việc đòi hỏi các cá nhân phải phối hợp với nhau, làm việc cùng nhau, phụ thuộc lẫn nhau ở mức độ cao.
- Mục tiêu mang tính thách thức đặc biệt.

Tuy nhiên, không nhất thiết phải thành lập nhóm nếu công việc mang tính chất đơn giản, hoặc không đòi hỏi sự phối hợp làm việc, cũng như không cần các kỹ năng đa dạng.

Ngoài ra, quan trọng đối với tất cả các nhóm làm việc là các thành viên trong nhóm phải tin vào mục tiêu và có đủ động lực để phối hợp thực hiện nhiệm vụ. Đó có thể là các giải pháp hoặc các hoạt động triển khai thực

hiện. Trên thực tế, đặc trưng đầu tiên của một nhóm làm việc là tình cảm trách nhiệm với tập thể của từng thành viên. Tình cảm này là cơ sở đầu tiên cho một nhóm làm việc đích thực, mà ở đó các thành viên thể hiện năng lực của mình vì mục tiêu chung. Ví dụ: một thỏa thuận trong nhóm làm việc: mọi người luôn sẵn sàng “lắng nghe những người khác nói và phản ứng mang tính xây dựng; trong trường hợp họ thất bại, hãy mang đến cho họ sự trợ giúp và thừa nhận những lợi ích mà họ đã mang lại”.

## 2. CẤU TRÚC NHÓM LÀM VIỆC

### 2.1. Sự cố kết của nhóm

Để nhóm vận hành và tồn tại thì các thành viên của nó cần phải gắn bó với nhau. Cantwright và Zander đã đưa ra ba yếu tố đảm bảo sự hấp dẫn một cách có hiệu quả của nhóm.

#### *a. Sự hấp dẫn của các thành viên*

Cá nhân đánh giá những thành viên khác của nhóm và tìm thấy sự hấp dẫn của họ trước khi quyết định gia nhập. Các nghiên cứu của Fisher, Dion, Landy và Sigall khi tìm hiểu những mối liên hệ xã hội trong nhóm đã chứng minh rằng sự hấp dẫn về thể chất đã góp phần có ý nghĩa vào việc quy định mối quan hệ giữa các cá nhân với nhau. Thậm chí sự hấp dẫn này đã dẫn tới sự đánh giá người khác một cách sai lệch và phi lý (tức là những người có thể chất hấp dẫn hơn được đánh giá tốt hơn so với các hoạt động thực tế họ đã hoàn thành). Như vậy, vẻ đẹp thể chất tự nó đã trở thành một yếu tố đánh giá người khác. Điều đó chứng tỏ rằng sự phi lý đã tham dự vào quan hệ của con người trong nhóm và xã hội.

#### *b. Sự tương đồng giữa các thành viên*

Trong thuyết so sánh xã hội của mình, Festinger đã chỉ ra: con người mong muốn so sánh mình với những người khác giống mình. Fisher cho rằng sự giống nhau là nhân tố thứ hai được ghi nhận đối với sự phát triển các mối liên hệ. Sự giống nhau ở đây thể hiện tính tương hỗ về lợi ích, ý

kiến, sở thích và cách giao tiếp. Ông cũng có nhận định giống Festinger: trong một nhóm, một tổ chức xã hội, các cá nhân có xu hướng tìm kiếm những người giống mình. Các nghiên cứu của Clore và Byrne (1974), Griffith và Vetch (1974) đều đi tới một nhận xét: các cá nhân tìm đến và thích tiếp xúc với những người mà họ coi là có cùng ý kiến với mình. Quan hệ giữa họ càng phát triển tốt khi sự đồng nhất ý kiến càng lớn. Mặt khác, sự ưa thích cũng được hình thành và phát triển trên cơ sở tương đồng về ý kiến. Trong nhóm, những thành viên được ưa thích hơn cả là những người có ý kiến gần gũi nhất với các thành viên khác của nhóm.

### *c. Phương tiện cần thiết*

Nhóm là sự gắn bó các thành viên có cùng mục đích. Sự gắn bó này vẫn được duy trì ngay cả khi những mục đích của nhóm bị thất bại. Ở đây, những nhiệm vụ, những mục đích chung của nhóm đã trở thành phương tiện để gắn bó, liên kết các thành viên với nhau.

#### ▪ Nguồn gốc sự cố kết của nhóm

Sự cố kết được xem như kết quả của những nỗ lực thúc đẩy các thành viên ở lại với nhóm (Festinger, 1954). Các nhà tâm lý học Xô viết (cũ) cho rằng sự cố kết của nhóm là sự phối hợp chặt chẽ, điều chỉnh và ổn định hệ thống những quá trình bên trong nhóm. Sự cố kết của nhóm thể hiện sự tái tạo vững chắc các yếu tố tâm lý tạo thành tính tích cực bên trong và tính tự động hóa của nhóm. Đó là điều kiện cần thiết để nhóm hoạt động, tồn tại và phát triển.

Sự cố kết của nhóm góp phần tạo nên cấu trúc của nhóm và phản ánh cấu trúc của nhóm.

#### ▪ Các yếu tố làm tăng thêm sự cố kết của nhóm

Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra một số yếu tố góp phần vào sự cố kết của nhóm. Một trong những yếu tố đó là sự cạnh tranh giữa các nhóm. Những nghiên cứu thực nghiệm của Sherif và đồng nghiệp (1967) đã rút ra kết luận: các thành viên của nhóm đoàn kết, nhất trí với nhau hơn khi nhóm đó phải cạnh tranh với nhóm khác. Cảm xúc sợ hãi bắt nguồn từ

sự băn khoăn, lo lắng cũng làm tăng thêm sự cố kết của nhóm (Mulder và Stemerding, 1963).

## 2.2. Hoạt động truyền thông trong nhóm

### a. Khái niệm

Trong nhóm, truyền thông được xem là một trong những hoạt động quan trọng nhất. Bởi lẽ, nó đóng vai trò của một cơ quan tuần hoàn - chuyển tải thông tin đến mỗi thành viên, giữa các thành viên với nhau và đưa các thông tin từ các thành viên về cơ quan quản lý nhóm.

Truyền thông được hiểu một cách đơn giản là thông báo cho các thành viên những tin tức, tài liệu liên quan đến họ trong tổ chức của nhóm. Sẽ thiếu sót nếu hiểu truyền thông là hoạt động một chiều (từ người truyền tin đến người nhận tin), mà phải hiểu đây là hoạt động hai chiều (tức là còn một chiều nữa - chiều phản hồi từ phía người nhận trở lại người truyền). Ở một số cơ quan – tổ chức hiện nay, do ảnh hưởng của cơ chế quản lý bao cấp, quan liêu mà những người quản lý các cấp chỉ quan tâm đến chiều truyền thông tin và rất ít chú ý đến những phản hồi từ phía người nhận tin. Do vậy, người quản lý không nắm được mức độ hiểu biết về thông tin của đối tượng nhận tin, sự thi hành và phản ứng của họ với thông tin đó.

### b. Mạng lưới truyền thông

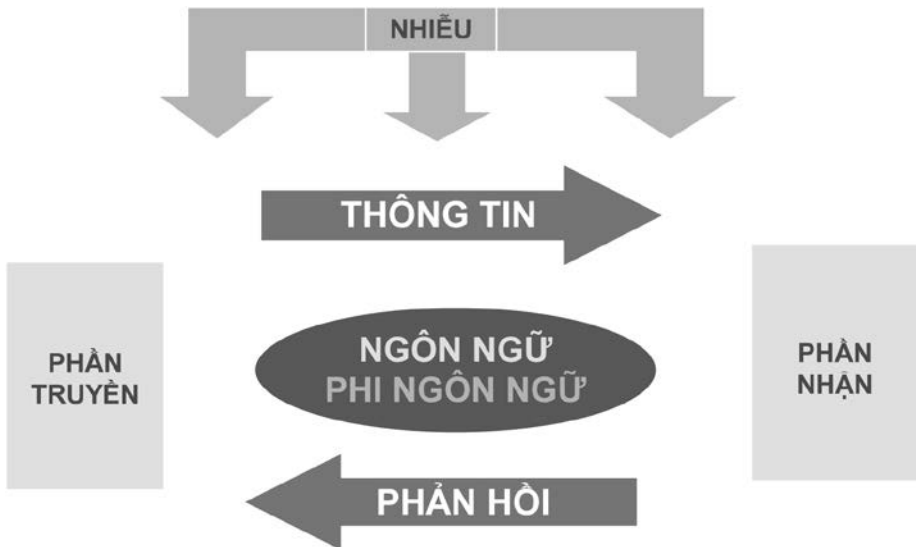
Trong nhóm tồn tại các mạng lưới truyền thông khác nhau. Ở một số nhóm, mỗi thành viên truyền thông tự do với các thành viên khác. Ở một số nhóm khác, người quản lý truyền thông đến các thành viên và các thành viên có thể truyền thông phản hồi lại người quản lý. Trong nhóm chính thức tồn tại một hệ thống truyền thông có tổ chức, mạng lưới truyền thông được quy định bởi mục đích, nhiệm vụ và hệ thống tổ chức mang tính xã hội của nhóm.

Theo những nghiên cứu của Bavelas (1950), cấu trúc các mạng lưới truyền thông của nhóm có bốn mô hình cơ bản:

- Mạng truyền thông vòng tròn.
- Cấu trúc dây chuyền (xích).
- Cấu trúc chữ “Y”.
- Cấu trúc bánh xe.

Khi nghiên cứu về hiệu quả truyền thông (mang tính bắt buộc) giữa các thành viên trong nhóm, Harold J. Leavitt (1951) đã đưa ra một số mô hình truyền thông của nhóm.

*c. Cấu trúc của hoạt động truyền thông trong nhóm*



*Cấu trúc của hoạt động truyền thông.*

▪ Phần truyền

Hoạt động truyền thông trong nhóm được bắt đầu từ bộ phận truyền tin. Chủ thể của phần truyền tin có thể là những người quản lý hay các thành viên của nhóm. Từ đây các chỉ thị, thông tin được truyền đến đối tượng nhận tin.

Yêu cầu đối với những người truyền tin là phải biết được mục đích của việc truyền thông và kết quả sẽ đạt được. Tức là phải biết được truyền những thông tin gì, tại sao lại truyền các thông tin đó, truyền cho ai, thời gian chuyển tin và thông tin đó được truyền đến đâu. Điều quan trọng đối với người truyền tin là phải hiểu rõ đối tượng nhận thông tin (trong đó, đặc biệt là trình độ và nhu cầu của họ). Việc truyền thông phải phù hợp với trình độ của người nhận tin, phải liên quan đến nhu cầu và lợi ích của họ. Sẽ thừa và không hiệu quả nếu đem những vấn đề liên quan đến cán bộ kỹ thuật phổ biến cho công nhân.

Các thông tin được truyền phải rõ ràng, dứt khoát, dễ hiểu. Đối với truyền thông trực tiếp bằng miệng, người truyền cần chú ý đến phản ứng, thái độ của người nhận. Đặc biệt, người truyền tin phải chú trọng đến cách dùng lời nói, thái độ, cử chỉ của mình tạo cho đối tượng nhận tin một trạng thái dễ chịu, một sự hào hứng khi nhận thông tin, tránh làm cho đối tượng nhận tin có cảm xúc khó chịu, bức tức... Đối với việc truyền thông tin bằng văn viết cần chú ý đến từ ngữ, giọng văn khi dùng.

Trong truyền thông, chúng ta cần chú ý đến một đặc điểm tâm lý quan trọng của người Việt Nam là rất coi trọng tình cảm. Yếu tố tình cảm thường đóng một vai trò quyết định trong giao tiếp và hiệu quả của công việc cũng phụ thuộc phần lớn vào những cảm xúc được tạo ra trong giao tiếp. Thái độ, cử chỉ, ngôn ngữ có vai trò quan trọng đối với việc tạo ra các trạng thái cảm xúc trong quá trình truyền thông. Chẳng hạn, khi giám đốc truyền đạt thông tin đến thư ký của mình: “Chị đánh cho tôi công văn này, sau một giờ nữa phải xong đấy”. Cách truyền thông tin như vậy chắc chắn sẽ kém hiệu quả hơn cách diễn đạt sau: “Nhờ chị đánh giúp tôi công văn này, liệu sau một giờ nữa có xong được không?”. Cùng một nội dung thông tin, nếu cách truyền đạt khác nhau thì hiệu quả thu được cũng khác nhau.

Đối với những người quản lý nhóm, khi truyền tin nên tránh thể hiện thái độ hách dịch, ra lệnh hoặc biểu thị quyền uy của mình.

### ▪ Phần nhận

Đối với người nhận thông tin, điều quan trọng là phải biết lắng nghe, phải hiểu được mục đích, nội dung của thông tin truyền đến, thông tin đó được truyền đến từ cấp nào. Việc tiếp nhận thông tin một cách chính xác, đầy đủ là điều kiện quyết định để thực hiện tốt thông tin đó. Một khi người nhận tin chưa hiểu tốt thông tin, cần hỏi lại người truyền tin. Những người quản lý khi tiếp nhận các thông tin của cấp dưới cần biết lắng nghe, ghi nhận, tránh thái độ chỉ trích, ngắt lời. Thực tiễn cho thấy, những người quản lý thành công là những người biết lắng nghe cấp dưới, biết khích lệ cấp dưới bày tỏ quan điểm, tâm tư, nguyện vọng của mình. Alfred Adler đã đưa ra một nhận xét hết sức đúng đắn: “Kẻ nào không quan tâm đến người khác, chẳng những sẽ gặp nhiều khó khăn trong đời, mà còn là những người có hại nhất cho xã hội. Hết thảy những kẻ thất bại đều thuộc hạng người đó”.

Hai yếu tố cấu thành hoạt động truyền thông của nhóm (phần truyền và phần nhận) cần phải đặt trong những tác động tương hỗ lẫn nhau. Chỉ khi nào hai yếu tố này được đặt trong mối quan hệ tương hỗ thì hoạt động truyền thông của nhóm mới đạt hiệu quả. Trên thực tế, không ít cán bộ quản lý của chúng ta có quan niệm chưa đúng về hoạt động truyền thông trong cơ quan mình. Họ chỉ chú ý đến phần truyền thông tin (tức là truyền đạt các chỉ thị, mệnh lệnh... đến cấp dưới) mà không quan tâm (hoặc xem nhẹ) chiều truyền thông tin từ cấp dưới lên cấp trên. Làm như vậy, những người quản lý sẽ không hiểu được đối tượng nhận tin của mình: thái độ, phản ứng của họ khi nhận thông tin, những khó khăn khi thực hiện các thông tin đó hay các thông tin đó có phù hợp với lợi ích, trình độ hoặc những tâm tư, nguyện vọng của họ không.

### 2.3. Lãnh đạo nhóm

Lãnh đạo là một yếu tố không thể thiếu được với bất cứ nhóm nào. C.Mác đã từng chỉ ra: một người độc tấu thì tự điều khiển mình, còn một dàn nhạc thì cần phải có nhạc trưởng. Lãnh đạo là một yếu tố quyết định

sự tồn tại và phát triển của nhóm. Không có sự lãnh đạo, hoạt động của nhóm sẽ không nắm được mục tiêu hành động, không phương hướng, hỗn độn, các thành viên không kết hợp được với nhau... Lãnh đạo có thể xem là một quá trình tổ chức, kết hợp và thúc đẩy các thành viên thực hiện các mục tiêu của nhóm.

Sử dụng quyền lực là khía cạnh quan trọng của sự lãnh đạo. Hai nhà nghiên cứu French và Raven đã chỉ ra năm nguồn gốc của sức mạnh quyền lực :

1. Quyền lực ban thưởng - quyền lực có được do khả năng ban thưởng cho cấp dưới khi hoàn thành tốt công việc được giao.
2. Quyền lực trừng phạt - quyền lực tạo ra do khả năng trừng phạt cấp dưới khi không hoàn thành công việc được giao.
3. Quyền lực hợp pháp - quyền lực có được từ vị trí lãnh đạo hợp pháp của mình.
4. Quyền lực nhờ kinh nghiệm - quyền lực có được do cá nhân có những kỹ năng hoặc sự tinh thông trong lĩnh vực chuyên môn nào đó.
5. Quyền lực do uy tín - khả năng ảnh hưởng đến người khác bằng uy tín của mình. Người lãnh đạo nhận được hoặc tạo được sự kính trọng và khâm phục của các thành viên trong nhóm.

Raven và Kruglanski đã đưa ra thêm một yếu tố nữa của sức mạnh quyền lực: Quyền lực về thông tin – cá nhân sở hữu những thông tin quan trọng.

Nhà tương lai học nổi tiếng người Mỹ Alvin Toffler, trong cuốn sách “Thăng trầm quyền lực” (1990) của mình, cho rằng có ba nhân tố quyết định sự phân phối quyền lực trong xã hội: bạo lực, của cải và trí thức. Đối với thời đại ngày nay trong ba yếu tố này, trí thức đóng vai trò quan trọng hơn cả. Theo A.Toffler, có thể dùng trí thức để khen thưởng, khuyến khích, trừng phạt hay thuyết phục. Việc nắm giữ chính xác thông tin là có thể tránh được những lãng phí của cải và sức lực. Đối với thực tiễn hiện nay, trí thức mà trước hết là trình độ, năng lực là yếu tố hết sức cần

thiết đối với công tác quản lý nhóm của những người lãnh đạo. Để đáp ứng yêu cầu của công cuộc đổi mới, sự nghiệp công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước, chúng ta rất cần những người lãnh đạo có tri thức cao thể hiện trước hết ở trình độ am hiểu về chuyên môn, kiến thức và kinh nghiệm quản lý nhóm, sự hiểu biết về con người...

Khi tìm hiểu về sự lãnh đạo nhóm, nhiều nhà nghiên cứu đã rất quan tâm đến một hiện tượng khá đặc biệt của lãnh đạo nhóm và là nhân tố quan trọng trong quản lý nhóm, đó là: vai trò thủ lĩnh. Một số nhà tâm lý học Xô viết (cũ) đã so sánh những điểm giống nhau và khác nhau giữa vai trò thủ lĩnh và vai trò lãnh đạo nhóm.

Khái niệm “thủ lĩnh” gắn liền với các đặc điểm của các quan hệ tâm lý hình thành trong nhóm theo “chiều dọc”, tức là quan hệ thống lĩnh và phục tùng. Khái niệm “lãnh đạo” liên quan tới tổ chức hoạt động của nhóm và quá trình tâm lý nhóm.

Nhà tâm lý học Xô viết (cũ) B.Đ.Parughin đã chỉ ra sự khác biệt giữa thủ lĩnh và người lãnh đạo nhóm như sau:

- + Thủ lĩnh thực hiện sự điều hòa quan hệ giữa các cá nhân trong nhóm, còn người lãnh đạo thực hiện sự điều chỉnh các quan hệ chính thức của nhóm với tư cách là một xã hội nhất định.
- + Thủ lĩnh được công nhận trong môi trường hẹp (nhóm nhỏ) còn lãnh đạo là nhân tố của môi trường vĩ mô, gắn với toàn bộ hệ thống các quan hệ xã hội.
- + Thủ lĩnh xuất hiện một cách tự phát, còn lãnh đạo được bổ nhiệm hay nhóm lựa chọn. Hoạt động của lãnh đạo có mục đích, dưới sự kiểm tra của các nhân tố khác nhau thuộc cơ cấu xã hội.
- + Hiện tượng thủ lĩnh không ổn định, việc hình thành thủ lĩnh phần nhiều phụ thuộc vào tâm trạng của nhóm, còn lãnh đạo là hiện tượng có tính ổn định hơn, bền vững hơn.
- + Lãnh đạo có trong tay các quy chế, hệ thống phê chuẩn, khen thưởng, còn đối với thủ lĩnh thì không có quy chế.

- + Phạm vi hoạt động của thủ lĩnh chủ yếu trong nhóm nhỏ mà anh ta là người đứng đầu, phạm vi hoạt động của lãnh đạo rộng hơn, không chỉ trong nhóm nhỏ, mà còn trong hệ thống xã hội rộng hơn.

Qua phân tích trên ta thấy thủ lĩnh và lãnh đạo có cùng một loại nhiệm vụ, họ có trách nhiệm kích thích nhóm, hướng nhóm vào giải quyết các nhiệm vụ nhất định, quan tâm tới các phương tiện phục vụ cho việc giải quyết các nhiệm vụ. Mặc dù, nguồn gốc hình thành thủ lĩnh và lãnh đạo khác nhau, nhưng các đặc điểm tâm lý hoạt động của họ thì có những nét chung. Về các đặc điểm tâm lý này thì sự khác nhau giữa thủ lĩnh và lãnh đạo thể hiện ở chỗ: hiện tượng thủ lĩnh biểu hiện đặc điểm tâm lý của hành vi của các thành viên nhất định trong nhóm, còn lãnh đạo thể hiện đặc điểm xã hội của các quan hệ trong nhóm, trước hết ở sự phân công vai trò quản lý và phục tùng.

Trong thực tế hoạt động của nhóm nhỏ, bên cạnh lãnh đạo có thể có các thủ lĩnh với tư cách là trung tâm các quan hệ tình cảm hoặc trung tâm của một số thành viên nào đó trong nhóm. Thường trong nhóm nhỏ có sự phân công lao động đặc biệt giữa thủ lĩnh và lãnh đạo.

Trong công tác lãnh đạo và quản lý, vấn đề thủ lĩnh và lãnh đạo có ý nghĩa rất lớn. Đó cũng là vấn đề rất phức tạp và hết sức tế nhị. Làm thế nào để thủ lĩnh và lãnh đạo không mâu thuẫn với nhau trong hoạt động của nhóm. Để đảm bảo cho các nhóm, các tổ chức hoạt động có hiệu quả, những người làm công tác quản lý phải luôn chú ý tới các vấn đề này.

## 2.4. Chuẩn mực của nhóm

### a. Khái niệm chuẩn mực

Trong khi tìm hiểu về nhóm, các nhà nghiên cứu đã rất quan tâm đến vấn đề chuẩn mực của nhóm. Bởi lẽ, chuẩn mực có vị trí vô cùng quan trọng đối với nhóm. Các nhà nghiên cứu đã đưa ra một số định nghĩa về chuẩn mực của nhóm.

Theo Fisher, chuẩn mực có thể được định nghĩa như một quy tắc rõ ràng hay ngầm ngấm, nhằm áp đặt một phương thức hành vi xã hội có tổ

chức một cách ít hay nhiều hàm súc. Chuẩn mực được trình bày như một tập hợp những giá trị có sức chi phối rộng rãi và được tuân theo trong xã hội nhất định; nó chú trọng tới sự tán thành và cũng bao hàm những trừng phạt trong một trường hợp tương tác phức tạp.

Định nghĩa này đã chỉ ra một số đặc điểm cơ bản của chuẩn mực: thứ nhất, chuẩn mực là sự phán xét căn cứ vào những giá trị mà nó qui chiếu; thứ hai, chuẩn mực là sự đòi hỏi, là yêu cầu đối với các thành viên của nhóm, việc không tuân theo nó sẽ dẫn tới sự trừng phạt.

Các nhà tâm lý học Xô viết (cũ) cho rằng: chuẩn mực của nhóm là hệ thống những quy tắc, những đòi hỏi của cộng đồng đối với mỗi thành viên; nó đóng vai trò là phương tiện quan trọng nhất điều chỉnh hành vi của các thành viên trong quan hệ và tác động tương hỗ, trong giao tiếp của nhóm.

Có thể đưa ra định nghĩa ngắn gọn về chuẩn mực nhóm như sau: *Chuẩn mực nhóm là hệ thống những quy định, những mong mỏi của nhóm yêu cầu các thành viên của nó phải thực hiện và quyết tâm thực hiện.*

### *b. Vai trò và chức năng của chuẩn mực nhóm.*

#### ▪ Vai trò của chuẩn mực

Chuẩn mực có ý nghĩa hết sức đặc biệt đối với sự tồn tại và phát triển của nhóm. Điều này được thể hiện ở những khía cạnh sau:

- Chuẩn mực tạo điều kiện để thống nhất hành vi của các cá nhân trong nhóm và để thực hiện các mục tiêu của nhóm.

- Chuẩn mực quyết định phương thức ứng xử trong quan hệ giữa các thành viên và là sợi dây ràng buộc các cá nhân với nhóm, làm cho họ thuộc về nhóm.

- Chuẩn mực đảm bảo cho sự hình thành và tồn tại trật tự của nhóm, một hệ thống ứng xử của các thành viên trong nhóm. Và nhóm cố gắng giữ gìn chuẩn mực đó bằng áp lực, bằng các biện pháp trừng phạt (thông qua các chuẩn mực) đối với các thành viên lệch chuẩn.

Như vậy, hiệu quả của chuẩn mực là “đề ra” một sự đồng nhất nào đó của nhóm, tạo ra một trật tự vững chắc, trong đó các thành viên ứng xử đồng nhất.

▪ Chức năng của chuẩn mực

- Giảm bớt tính hỗn tạp

Nhóm là một cộng đồng người mà trong đó mỗi thành viên có một nhân cách riêng với những đặc điểm tâm lý hết sức phong phú. Những đặc điểm tâm lý của nhóm không phải là tổng số các đặc điểm tâm lý của các cá nhân, mà là sự tiêu biểu, đặc trưng cho tất cả các cá nhân. Cái tiêu biểu này không phải là cái giống nhau của tất cả mọi người, mà chính là cái chung. Một trong những nhân tố quan trọng góp phần tạo nên cái chung của nhóm - cái đồng nhất và cái thống nhất (trong nhận thức, tình cảm, định hướng giá trị, ứng xử, hành động...) là chuẩn mực của nhóm. Chuẩn mực nhằm củng cố lập trường của các cá nhân bằng một hệ thống, làm họ vững tin, cho phép họ làm chủ bản thân tốt hơn.

- Tránh xung đột

Chuẩn mực làm cho các thành viên của nhóm chấp nhận và gặp nhau qua các đánh giá, chính kiến, gạt bỏ các xung đột. Theo S.Moscovisi, xung đột của nhóm thường được loại bỏ bằng thương lượng về cách đánh giá riêng của mỗi người để đi đến nhân nhượng lẫn nhau. Sự khác biệt nhau về quan điểm, chính kiến, cách thức giải quyết vấn đề, cách ứng xử... của các thành viên có thể đi tới sự thống nhất bằng cách quy chiếu vào các chuẩn mực của nhóm.

- Chuẩn mực hóa

Chuẩn mực hóa diễn ra như một quá trình thương lượng. Ở đây, chuẩn mực thể hiện như “một cơ chế thương lượng tích cực dẫn tới sự chấp nhận mẫu số chung nhỏ nhất”. Như vậy, quá trình thương lượng có thể thực hiện dễ dàng hơn là việc nhân nhượng lẫn nhau nhưng lại không dẫn độ đến những tranh chấp thực sự.

### c. Giải thích về sự hình thành chuẩn mực của nhóm

Sự hình thành và tồn tại của chuẩn mực nhóm nhằm tạo ra một khuôn khổ cho các thành viên thực hiện hoạt động của mình, đảm bảo ý thức về cái “chúng tôi”. Chuẩn mực là điểm tựa cho mỗi cá nhân khi phán xử một tình huống nào đó của nhóm. Mặt khác, nó góp phần hình thành một kiểu tự đánh giá bản thân của các thành viên nhóm.

Festinger đã giải thích sự hình thành chuẩn mực nhóm theo lý thuyết “Các quá trình so sánh xã hội” của mình. Trong thuyết này, Festinger cho rằng động lực của các quá trình so sánh xã hội là sự tự đánh giá.

Ở mỗi con người đều có sự thúc đẩy quan trọng là đánh giá năng lực, ý kiến của mình. Trong khi không có điểm tựa khách quan (tức là chưa có chuẩn mực của nhóm), cá nhân thường tự so sánh mình với những người khác. Ở đây sẽ xảy ra hai khả năng: thứ nhất, nếu năng lực, chính kiến của các cá nhân khác biệt so với các thành viên khác thì sự so sánh giảm; thứ hai, hình ảnh “cái tôi” chủ quan của cá nhân sẽ vững chắc và cá nhân tự tin hơn nếu cá nhân so sánh mình với những người gần giống mình. Nếu ở đây có sự khác biệt nhỏ thì cá nhân có thể điều chỉnh mình để gần họ hơn hoặc từ bỏ ý kiến của mình để tiến gần tới ý kiến của những người khác. Theo Festinger, các thành viên của nhóm có xu hướng đồng nhất ý kiến của mình với ý kiến của người khác và có nguyện vọng đi đến sự nhất trí của nhóm nhiều hơn.

Như vậy, thuyết “Các quá trình so sánh xã hội” của Festinger đã giải thích sự hình thành chuẩn mực nhóm bằng nhu cầu xã hội. Các cá nhân đã dẫn mình vào quá trình so sánh xã hội và thông qua cơ chế tự đánh giá - tự đánh giá quan điểm, hành vi của mình và điều chỉnh chúng cho phù hợp với những thành viên khác của nhóm.

Sheriff đã giải thích sự hình thành chuẩn mực nhóm bằng khái niệm “miền liên hệ”. Mỗi cá nhân có một “miền liên hệ” và miền liên hệ của các thành viên trong nhóm có những đặc điểm chung nhất định. Sheriff gọi đó là chuẩn mực chung. Khi gia nhập nhóm, các cá nhân từ bỏ hệ thống liên hệ riêng của mình và chấp nhận hệ thống liên hệ chung của nhóm.

#### *d. Hiện tượng lệch chuẩn trong nhóm*

Trong quá trình hoạt động chung của nhóm, bên cạnh những thành viên thích nghi hoàn toàn với các chuẩn mực của nhóm, còn có những cá nhân không tuân theo các chuẩn mực đó (không thích nghi với chúng). Các cá nhân này được gọi là các thành viên lệch chuẩn. Đặc điểm của các cá nhân này là thích độc lập. Trong suy nghĩ và hành động, họ thường ít dựa vào các chuẩn mực nhóm mà dựa vào các nhu cầu của bản thân.

Khi nghiên cứu hiện tượng lệch chuẩn, chúng ta cần chỉ ra nguyên nhân của hiện tượng này.

Tìm hiểu hành vi lệch chuẩn trong nhóm, các công trình nghiên cứu đã chỉ ra ba nguyên nhân cơ bản sau:

- Nhóm không đủ sức hấp dẫn đối với các cá nhân

Việc thực hiện quyền lực của nhóm đối với các thành viên phụ thuộc không nhỏ vào sự hấp dẫn của nhóm đối với họ. Trong trường hợp nhóm không còn hấp dẫn đối với các thành viên của mình (do không đáp ứng được nhu cầu, lợi ích của họ, do công tác quản lý kém hiệu quả...) thì ảnh hưởng của nhóm đến họ ngày càng giảm. Và như vậy, ảnh hưởng của nhóm không thể vượt qua được những suy tính của cá nhân (nhiều khi những suy nghĩ này lại trái với các chuẩn mực của nhóm).

- Mức độ tiếp xúc của cá nhân với các thành viên trong nhóm không nhiều

Một nhóm dù có hấp dẫn hay tác động tích cực đến các thành viên, nhưng nếu cá nhân ít tham gia vào các hoạt động chung của nhóm, ít tiếp xúc với các thành viên khác, hoặc không bao giờ tiếp xúc thì nhóm cũng khó ảnh hưởng đến được các thành viên này. Trong trường hợp này, các tác động của nhóm khó đến được cá nhân hoặc nếu đến được thì cũng không tồn tại lâu dài. Sự mất ảnh hưởng của nhóm đối với cá nhân đã làm cho các hành vi của cá nhân đó không phù hợp với các chuẩn mực của nhóm. Ở đây, có thể thành viên lệch chuẩn nhiều khi không nhận thấy mình hành động không giống các thành viên khác của nhóm. Chính điều này dẫn đến hiện tượng trái chuẩn hay lệch chuẩn “diễn tiến tự nhiên”.

- Cá nhân thuộc về một nhóm khác.

Trong thực tế một số cá nhân là thành viên của một nhóm, nhưng lại hướng tới một nhóm khác (nhóm hội viên). Tác động của nhóm này đến cá nhân đó thường mạnh hơn nhóm mà cá nhân đó là thành viên chính thức. Trong trường hợp này, cá nhân bị đánh giá là thành viên lệch chuẩn, khác với các thành viên khác của nhóm.

Trong ba yếu tố cơ bản dẫn tới sự lệch chuẩn thì hai yếu tố đầu quan trọng hơn. Trên thực tế, hai yếu tố này không tách rời nhau mà có liên hệ chặt chẽ với nhau.

### 3. CÁC HÌNH THỨC NHÓM LÀM VIỆC

Trong một tổ chức, có thể có nhiều hình thức nhóm làm việc khác nhau. Tự chung lại, có thể nêu năm hình thức nhóm làm việc cơ bản sau: nhóm chức năng, nhóm giải quyết vấn đề, nhóm liên chức năng, nhóm làm việc tự chủ và nhóm ảo. Trên thực tế, các hình thức nhóm làm việc mà chúng tôi giới thiệu ở đây không phải là các nhóm hoàn toàn khác biệt nhau, mà chỉ là nhóm làm việc được nhìn nhận dưới góc độ nào đó. Chính vì vậy, một nhóm làm việc có thể vừa là hình thức nhóm làm việc này, vừa là hình thức nhóm làm việc khác.

#### 3.1. Nhóm chức năng

Nhóm chức năng bao gồm những cá nhân làm việc cùng nhau hàng ngày, với những công việc tương tự nhau. Nhóm chức năng thường chỉ tồn tại trong nội bộ các phòng ban chức năng như marketing, nhân sự, tài chính, sản xuất...

Trong bộ phận sản xuất, có thể có nhiều nhóm chức năng khác nhau như: nhóm thiết kế đồ công sở, nhóm thiết kế đồ dạy hội, nhóm thu mua nguyên vật liệu... Trong bộ phận nhân sự có thể bao gồm các nhóm: tuyển dụng, đào tạo và phát triển, bảo hiểm và các chế độ cho người lao động... Bộ phận bán hàng có thể chia thành các nhóm: bán hàng, đóng gói, giao hàng, bảo dưỡng...

### 3.2. Nhóm liên chức năng

Nhóm liên chức năng hội tụ những thành viên từ các lĩnh vực công việc khác nhau trong doanh nghiệp (như là nghiên cứu và phát triển, marketing, tài chính, thiết kế, nhân sự, sản xuất) cùng làm việc với nhau để xác định hoặc giải quyết một vấn đề liên quan đến phòng ban họ đang làm việc. Nhóm liên chức năng sẽ được giải tán sau khi vấn đề họ xác định đã được giải quyết và mục tiêu đã đạt được. Nhóm liên chức năng hiệu quả nhất trong trường hợp có sự cách tân, cần giải quyết nhanh và tập trung đáp ứng nhu cầu khách hàng. Các nhóm loại này thường được thành lập khi doanh nghiệp cần:

- Thiết kế và phát triển sản phẩm mới.
- Thiết kế và giới thiệu các chương trình cải tiến chất lượng, công nghệ mới nhằm đáp ứng được sự cải tiến đầu vào hoặc đầu ra theo yêu cầu của khách hàng và nhà cung cấp, có liên quan đến từng phòng ban trong tổ chức, doanh nghiệp.
- Điều hòa chi phí sản xuất...

### 3.3. Nhóm giải quyết vấn đề

Nhóm giải quyết vấn đề được thành lập một cách tạm thời để xác định ra vấn đề hoặc tìm ra những giải pháp khả thi cho một vấn đề nào đó mà tổ chức đang phải đối mặt. Nhóm làm việc loại này thường được trao quyền để hành động trong một thời gian nhất định và sẽ được giải tán khi vấn đề đã được giải quyết. Các thành viên trong nhóm đến từ các bộ phận khác nhau trong một tổ chức. Họ gặp gỡ nhau ít nhất một hoặc hai lần một tuần, mỗi lần một hoặc hai giờ. Nhóm có thể được trao quyền thực hiện những giải pháp mà họ đưa ra, nếu chúng không cần đến những thay đổi thủ tục chính yếu gây bất lợi đến những hoạt động khác hoặc đòi hỏi các nguồn lực quan trọng. Ví dụ: một trưởng phòng marketing có thể lập ra một nhóm để đánh giá tác động của chiến dịch quảng cáo mới lên doanh số của doanh nghiệp.

Không phải lúc nào thành lập nhóm giải quyết vấn đề cũng mang lại

hiệu quả cao nhất. Đôi khi phân công cho một cá nhân thì việc giải quyết vấn đề lại nhanh chóng và hiệu quả hơn. Một số nghiên cứu đã đưa ra những trường hợp mà nhóm giải quyết vấn đề có hiệu quả hơn nhiều so với cá nhân giải quyết vấn đề:

- Sự đa dạng phong phú hơn về thông tin, kinh nghiệm và cách tiếp nhận được cung cấp bởi nhóm là quan trọng đối với công việc.
- Sự thừa nhận các quyết định đạt được bởi các thành viên nhóm là tối quan trọng cho việc thực hiện công việc một cách hiệu quả.
- Sự tham gia của các thành viên là quan trọng cho việc củng cố giá trị mang tính đại diện chống lại chủ nghĩa cá nhân và biểu thị sự tôn trọng các thành viên trong quá trình tham gia nhóm.
- Các thành viên tin tưởng lẫn nhau trong việc thực thi công việc của họ.

### 3.4. Nhóm làm việc tự chủ

Nhóm làm việc tự chủ thông thường bao gồm những người lao động hàng ngày làm việc cùng nhau một cách hiệu quả để sản xuất ra sản phẩm hoàn chỉnh (hoặc bộ phận chính yếu của sản phẩm) hoặc cung cấp một dịch vụ hoàn chỉnh cho một nhóm khách hàng. Đặc điểm cốt yếu của loại nhóm này là được trao quyền. Thuật ngữ nhóm trao quyền chỉ mức độ các thành viên nhóm ý thức về nhóm như là hiệu lực, thực hiện những nhiệm vụ có ý nghĩa, độc lập tự chủ trong công việc, có tầm ảnh hưởng quan trọng trong việc thực hiện công việc và đạt được các mục tiêu đã đề ra: tạo ra các sản phẩm được xác lập một cách tự nhiên và tự chủ.

Nhóm làm việc tự chủ thường được trao quyền để tự thực hiện các công việc quản lý như: các thành viên lập thời gian biểu cho các công việc; luân chuyển các công việc và nhiệm vụ giữa các thành viên; đặt hàng nguyên vật liệu; quyết định nhóm trưởng; thiết lập các mục tiêu tối quan trọng; hạch toán ngân quỹ; bổ sung và thay thế thành viên nhóm; đôi khi cả việc đánh giá thực hiện công việc của nhau. Vì thế, mỗi thành viên có thể học hỏi, đảm đương được mọi công việc mà nhóm thực hiện. Tác động của nhóm làm việc tự chủ tới năng suất có thể rất lớn.

### 3.5. Nhóm làm việc ảo

Nhóm làm việc ảo là nhóm mà phần lớn thời gian giao tiếp của nhóm không được thực hiện dưới hình thức gặp gỡ trực tiếp mà qua phương tiện công nghệ thông tin như: e-mail, điện thoại, phần mềm làm việc nhóm, hội thảo video... Các công ty lớn, đặc biệt là những tập đoàn đa quốc gia, thường thành lập những nhóm làm việc ảo - những nhóm bao gồm những thành viên ở cách xa nhau về mặt địa lý - để thực hiện một dự án nào đó.

Nhóm ảo mang lại nhiều cơ hội quan trọng cho các tổ chức. Việc sử dụng nhóm ảo giúp cho các công ty lớn, đặc biệt là những tập đoàn đa quốc gia có thể có được những nhân viên tốt nhất cho các dự án của họ; nó cũng khiến cho nhiều công ty có thể hoạt động 24 giờ mỗi ngày để phục vụ khách hàng mọi lúc mọi nơi, để thu ngắn thời gian hoàn thành một dự án và để chớp lấy cơ hội một cách nhanh chóng. Ví dụ: trong một công ty đa quốc gia có chi nhánh ở Việt Nam, Mỹ và nhiều quốc gia khác, cuối ngày làm việc, các thành viên ở Việt Nam sẽ chuyển kết quả ngày làm việc của họ cho các đồng nghiệp Mỹ; những thành viên này sẽ bắt đầu ngày làm việc của họ từ phần việc mà các thành viên ở Việt Nam bàn giao (còn đang làm dang dở), rồi đến cuối ngày làm việc lại chuyển kết quả ngày làm việc đó cho các thành viên ở các quốc gia khác; họ cứ tiếp tục như vậy cho tới khi hoàn thành dự án. Bên cạnh đó, không cần tốn kém thời gian, công sức, tiền bạc cho việc đi lại mà nhóm làm việc ảo vẫn dễ dàng kết hợp được sự đa dạng về văn hóa, kỹ năng, kinh nghiệm và những hiểu biết về khách hàng giữa các thành viên với nhau, từ đó đạt được những thành tựu hơn hẳn các loại nhóm khác. Ví dụ: nhóm phát triển sản phẩm của một công ty thực phẩm có mạng lưới bán hàng ở nhiều khu vực khác nhau có thể dễ dàng điều chỉnh kịp thời thành phần và hương vị sản phẩm cho phù hợp với khẩu vị, thị hiếu và văn hóa của khách hàng ở từng địa phương, tránh việc tung “nhầm” ra thị trường những sản phẩm có thể bị khách hàng tẩy chay.

Tuy nhiên, trong thực tế vẫn tồn tại nhiều rào cản cho hoạt động của nhóm ảo. Múi giờ khác nhau cũng khiến cho việc trao đổi nhanh những thông tin cần thiết gặp nhiều khó khăn và sự khác biệt về văn hóa có thể

gây nên những hiểu lầm, đôi khi nghiêm trọng giữa các thành viên trong nhóm. Thực tiễn cho thấy ở những nhóm mà các thành viên không gặp mặt nhau trực tiếp thì khó có thể phát triển chất xúc tác thường thấy ở những nhóm được tiếp xúc trực tiếp với nhau. Chất xúc tác này là mối quan hệ giữa con người với con người (trong đó có sự tin cậy, sự gắn kết, sự chia sẻ...), là yếu tố quan trọng tạo nên năng suất của nhóm. Hơn nữa, hoạt động của nhóm phụ thuộc rất nhiều vào các phương tiện công nghệ thông tin, đòi hỏi các thành viên phải được trang bị đầy đủ và được huấn luyện thành thực việc sử dụng các phương tiện này. Chính phương tiện này vừa là “công cụ làm việc”, vừa là cầu nối giao tiếp và là kênh thông tin chia sẻ cũng như “quản lý” bằng những chiến lược thông minh xuất phát từ nhóm.

#### 4. ĐẶC ĐIỂM CỦA MỘT NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

Nhóm làm việc hiệu quả là nhóm đặc trưng bởi năng suất cao, các thành viên hài lòng về công việc và khả năng trụ vững của nhóm.

Một nhóm được coi là làm việc hiệu quả nếu các thành viên trong nhóm đáp ứng đầy đủ những đặc điểm cơ bản sau:

- Hiểu được lý do tồn tại của nhóm và chia sẻ các mục tiêu chung;
- Đồng thuận với những thủ tục và nguyên tắc (đã được thống nhất) trong việc ra quyết định;
- Giao tiếp cởi mở với nhau;
- Sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau và đón nhận sự hỗ trợ từ các thành viên khác;
- Giải quyết được các xung đột nảy sinh trong nội bộ nhóm;
- Kiểm tra đánh giá từng thành viên cũng như toàn bộ nhóm để xử lý, cải tiến chính bản thân họ và chức năng của nhóm.

Việc nhóm thiếu đi một hay nhiều những đặc điểm trên sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả của nhóm.

Một nhóm làm việc hiệu quả sẽ mang lại những lợi ích sau:

- Nhóm có thể đưa ra những giải pháp sáng tạo;
- Việc ra quyết định theo nhóm xác nhận một cách gián tiếp sự đồng thuận giữa người ra quyết định và người thực thi quyết định;
- Nhóm có những thành viên với các kỹ năng khác nhau nhằm mục đích bổ sung các kỹ năng riêng biệt, để tháo gỡ các vấn đề nan giải;
- Nhóm có thể thu thập được nhiều thông tin và học hỏi nhiều kinh nghiệm, bí quyết hơn nhờ có nhiều thành viên;
- Nhóm có thể tạo ra sự giao tiếp và hợp tác tốt hơn trong tổ chức.

Bên cạnh đó, nhiều người thích làm việc theo nhóm bởi đó là động lực thúc đẩy họ đạt được hiệu suất công việc tối ưu nhất.

Tuy nhiên, để đạt được những lợi ích kể trên, tổ chức hay doanh nghiệp phải mất khá nhiều thời gian để xây dựng được một nhóm với các thành phần phù hợp về lãnh đạo, nguồn lực và thành viên. Hơn nữa, phải có những kỹ năng đặc biệt thì mới có thể quản lý nhóm một cách có hiệu quả theo tiến trình phát triển của nhóm.

## 5. CÁC GIAI ĐOẠN HÌNH THÀNH NHÓM LÀM VIỆC

### 5.1. Giai đoạn hình thành

Trong giai đoạn này, các thành viên của nhóm có rất nhiều điều kiện để tìm hiểu nhau. Câu hỏi quan trọng là các thành viên có cảm thấy họ thuộc về nhóm hay không, liệu có đáng tin cậy không và ai lãnh trách nhiệm chính đối với nhóm. Định hướng hoạt động là một mục tiêu quan trọng trong giai đoạn hình thành nhóm. Đây cũng là thời điểm thích hợp để tìm hiểu cách thức tổ chức nhóm.

Để các thành viên trong một nhóm có thể hành động cùng với nhau cần có nhiều thời gian. Họ tập trung vào những điểm giống và khác nhau, những ấn tượng đầu tiên có vai trò quan trọng khi mọi người cố gắng tìm ra những điều tương đồng và khác biệt đó. Vì mọi thứ đều mới mẻ cho

nên khi cố gắng hết sức để tiến lên phía trước, mọi người thường bối rối và băn khoăn lo lắng dẫn đến hiệu quả hoạt động không cao. Do đó, vấn đề quan trọng là các thành viên trong nhóm có cảm thấy họ thuộc về nhóm hay không, có đáng tin cậy hay không và ai sẽ là người chịu trách nhiệm.

Trong giai đoạn này, các thành viên nhóm thường có xu hướng băn khoăn liệu mình có được chấp nhận hay không nên thường cư xử một cách cẩn thận và lịch thiệp để được chấp nhận. Nhiệm vụ của nhóm trưởng là phải hướng dẫn sao cho nhóm có thể phối hợp các nỗ lực được với nhau. Việc xây dựng định hướng hoạt động là mục tiêu quan trọng của giai đoạn này.

Đây cũng là thời điểm tốt để tìm hiểu cách thức tổ chức nhóm. Vì nhóm vẫn chưa định hình thành một đơn vị mạnh và hiệu quả cho nên tương đối dễ tổ chức lại, đào tạo cho mọi người những kỹ năng mới và tìm hiểu cách thức làm việc. Sẽ rất hữu ích nếu nhóm xây dựng được những quy định cơ bản về tổ chức hoạt động, cách đưa ra quyết định và cách cư xử của mọi người. Nói tóm lại, đây là cơ hội tuyệt vời cho nhóm trưởng đảm bảo nhóm đã tập hợp được đúng người vào đúng địa điểm và áp dụng những quy trình thích hợp.

### **Lựa chọn thành viên**

Câu hỏi đầu tiên được đặt ra là thành viên được lựa chọn có thể đáp ứng được các yêu cầu của nhiệm vụ hay không?

Các tiêu chuẩn thường gồm: (1) kỹ năng chuyên môn; (2) kỹ năng làm việc theo nhóm; (3) phẩm chất cá nhân.

Mức độ phức tạp của công việc sẽ quyết định kỹ năng chuyên môn cần thiết và khối lượng công việc sẽ xác định số lượng thành viên cần thiết.

Kỹ năng làm việc theo nhóm được hình thành từ những hiểu biết về những ích lợi, đặc điểm, nguyên tắc khi làm việc theo nhóm và sự tôn trọng những nguyên tắc này.

Theo tiến sĩ M. Ballot thuộc trung tâm tư vấn việc làm ở Massachusset, có 15 tiêu chuẩn để đánh giá khả năng làm việc theo nhóm:

1. Lòng tin: Bạn có tin tưởng vào khả năng hoàn thành công việc của đồng nghiệp không?
2. Bình tĩnh: Trong thời gian vô cùng gấp rút, bạn có khả năng giải quyết tình huống một cách bình tĩnh không?
3. Tôn trọng: Ý kiến của đồng nghiệp có được bạn quan tâm không? Bạn đúc kết được gì cho bản thân từ những ý kiến đó?
4. Hợp tác: Bạn hòa nhập như thế nào với đồng nghiệp ở nhiều lĩnh vực với những khả năng, thậm chí quốc tịch khác nhau?
5. Tổ chức: Bàn làm việc của bạn có gọn gàng không? Bạn có làm việc theo kế hoạch được vạch ra không?
6. Khả năng làm việc dưới áp lực: Bạn có phát huy được tốt nhất khả năng khi làm việc dưới áp lực không?
7. Khả năng giao tiếp: Bạn thích tiếp xúc với nhiều người? Bạn luôn thu hút được sự chú ý của mọi người trong mọi câu chuyện.
8. Khả năng kiểm soát tình huống: Khi một tình huống ngoài dự kiến xảy ra, bạn luôn đưa ra được những bước cần thiết để giải quyết?
9. Khả năng thuyết phục: Bạn có đưa ra những lý lẽ thích hợp để bảo vệ ý kiến của mình không?
10. Lạc quan: Bạn có luôn tin rằng mình có khả năng tìm ra giải pháp khi bị dồn đến chân tường?
11. Trách nhiệm: Bạn luôn sẵn sàng tiên phong cho công việc chung?
12. Kiên trì: Khi công việc đình trệ bạn sẽ cố gắng tiếp tục được bao lâu?
13. Quyết tâm: Bạn sẽ phản ứng như thế nào khi kết quả không được như mong muốn? Từ bỏ hay tìm một hướng giải quyết khác?
14. Nhạy bén: Bạn có dự tính được những tình huống khác nhau có thể xảy ra trong công việc? Bạn có khả năng giải quyết linh hoạt những tình huống đó không?

15. Lắng nghe: Bạn không ngắt lời đồng nghiệp khi họ đang muốn đưa ra ý kiến? Bạn có luôn khuyến khích mọi người đưa ra ý kiến của riêng mình không?

Phẩm chất cá nhân là một yếu tố không thể bỏ qua khi lựa chọn các thành viên cho nhóm. Có thể kể đến:

- Khả năng làm việc dưới áp lực.
- Tính chủ động trong công việc.
- Sự tự tin.
- Suy nghĩ tích cực
- ...

### ***Xác lập và phổ biến mục tiêu***

Trước tiên bản thân nhóm trưởng phải hiểu và truyền đạt tốt tới các thành viên về mục tiêu của nhóm. Cơ may thành công càng cao nếu như bạn hiểu rõ hơn những điều cần cố gắng để thực hiện.

MỤC TIÊU CÔNG VIỆC PHẢI CỐ GẮNG ĐÁP ỨNG ĐƯỢC TIÊU CHÍ SMART.

Specific	Cụ thể
Measurable	Có thể đo lường được
Agreed	Được nhất trí
Realistic	Khả thi
Time constrained	Có thời hạn xác định

### **5.2. Giai đoạn hỗn loạn**

Khi mọi thành viên trong nhóm đã hiểu rõ về nhau hơn là lúc giai đoạn hỗn loạn bắt đầu. Giai đoạn này được đặc trưng bởi những xung đột về phong cách làm việc, mục tiêu nào được ưu tiên, ai có trách nhiệm gì và về những hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm. Mâu thuẫn chủ yếu trong

giai đoạn này là do một số thành viên cảm thấy bất ổn khi họ cố gắng “khẳng định mình”. Việc tranh giành quyền lực và xung đột về mục tiêu có thể thống trị giai đoạn này. Mỗi thành viên của nhóm đều băn khoăn liệu mình đã được tôn trọng hay chưa, làm nảy sinh cạnh tranh, tình trạng căng thẳng và mất đoàn kết. Các mối quan hệ trở nên gò bó và những điểm khác biệt khiến mọi người thấy không thoải mái. Vai trò lãnh đạo của người trưởng nhóm cũng bị thách thức.

Để tiến lên được giai đoạn tiếp theo, nhóm cần phải quản lý được vấn đề xung đột, không được triệt tiêu nó hoặc tìm cách rút lui. Triệt tiêu xung đột có thể khiến một vài thành viên cảm thấy cay đắng hoặc oán giận, trong khi đó tìm cách rút lui có thể khiến nhóm trở nên thất bại. Do đó, để tiến lên phía trước, nhóm cần tránh rơi vào hai thái cực này.

Nhiệm vụ chính của nhóm trưởng trong giai đoạn này là dẫn dắt các thành viên cùng hòa nhập và tổ chức công việc hiệu quả. Đây là thời điểm tốt để tập trung vào việc xây dựng nhóm nhằm đảm bảo mọi thành viên hiểu về nhau và không nhìn nhận nhau như những đối thủ cạnh tranh. Điều đó sẽ giúp các thành viên chuyển từ “tôi” sang “chúng ta”. Trực tiếp giải quyết các vấn đề xung đột nhóm, phong cách giao tiếp kém và đánh giá đúng những điểm khác biệt cũng rất hữu ích để chuyển sang giai đoạn tiếp theo.

### 5.3. Giai đoạn định hình

Trong giai đoạn định hình, nhóm đã vượt qua được sự kháng cự và bắt đầu trở nên hiệu quả hơn. Điểm tập trung của mọi người là “Làm thế nào để tôi có thể giúp được cho nhóm?”. Họ trở nên cảm thông, quan tâm và thể hiện những cảm xúc tích cực, vì vậy mức độ gắn kết và cộng tác trong nhóm ngày càng tăng lên. Các thành viên trong nhóm cũng bắt đầu tin tưởng lẫn nhau và những điểm khác biệt được đánh giá đúng mức.

Vấn đề được quan tâm trong giai đoạn này là làm thế nào để củng cố các mối quan hệ, cởi mở trong giao tiếp, đưa ra những phản hồi tích cực

và mang tính xây dựng. Giờ đây nhóm tập trung vào hoạt động hợp tác với nhau. Nhiệm vụ của người lãnh đạo là phải hỗ trợ nhóm và các thành viên trong nhóm, trong khi nhiệm vụ của nhóm là phải giao tiếp và đảm bảo dòng thông tin thông suốt.

#### 5.4. Giai đoạn hoạt động

Nhiều nhóm có thể không bao giờ đạt tới giai đoạn hoạt động. Ở giai đoạn này, nhóm tự hỏi: “Làm thế nào để chúng ta có thể cố gắng hết sức?”. Nhóm trở nên rất nhiệt tình và tập trung giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Đặc trưng của giai đoạn này là sự hòa hợp, năng suất, giải quyết vấn đề một cách hiệu quả, phát triển đầy đủ tiềm năng của nhóm và của mỗi cá nhân trong sự tương tác.

Giai đoạn hoạt động là thời gian mà nhóm bắt đầu hoạt động hiệu quả. Các thành viên tập trung vào vai trò công việc của mình, bỏ lại những mâu thuẫn đã được giải quyết.

Một số nhóm tiếp tục học hỏi và phát triển từ những kinh nghiệm đã thu nhận được và trở nên có hiệu quả hơn. Một số nhóm khác, đặc biệt là những nhóm có những quy tắc hoạt động không thực sự mang lại hiệu quả thì sẽ chỉ hoạt động ở mức vừa đủ để tồn tại. Những hành vi tự định hướng quá mức, phát triển các quy tắc không mang lại hiệu quả, lãnh đạo kém... sẽ khiến năng suất hoạt động giảm sút. Ngược lại, hành vi tự định hướng đúng mức, phát triển các quy tắc hữu ích, hệ thống thông tin và các cơ chế khen thưởng sẽ có tác dụng hỗ trợ đắc lực cho giai đoạn này, tạo điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ nhóm một cách hiệu quả.

Trong giai đoạn này, vẫn cần phải tiếp tục tìm kiếm những cơ hội và phát hiện ra những xung đột. Ở cuối giai đoạn này, các thành viên cần phải thích ứng được với sự thay đổi. Nhìn chung, khi một nhóm đạt đến được giai đoạn này, thường đạt đến độ chín muồi cao sẽ đảm bảo hướng đến mười tiêu chí sau:

## MƯỜI TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ SỰ “CHÍNH MUỒI” CỦA MỘT NHÓM

CÁC TIÊU CHÍ	NHÓM CHƯA ĐẠT ĐẾN ĐỘ “CHÍNH MUỒI”	NHÓM ĐẠT ĐẾN ĐỘ “CHÍNH MUỒI”
1. Cơ chế phản hồi	Kém	Xuất sắc
2. Cách thức ra quyết định	Không hiệu quả	Hiệu quả
3. Sự kết hợp chặt chẽ của nhóm và sự trung thực của các thành viên	Yếu	Mạnh
4. Quy trình	Cứng nhắc	Mềm dẻo
5. Sử dụng các nguồn lực cá nhân	Không đủ	Rất đầy đủ
6. Truyền thông	Lộn xộn	Rõ ràng
7. Mục tiêu	Được chấp nhận kém	Được chấp nhận tốt
8. Quan hệ cấp bậc	Rất rõ ràng, tương đối cứng nhắc	Kém chính thức, mềm dẻo hơn
9. Tham gia vào quản lý	Yếu	Mạnh
10. Tôn trọng các ý kiến thiểu số	Yếu	Mạnh

**5.5. Giai đoạn kết thúc**

Giai đoạn này liên quan tới việc kết thúc các vai trò, hoàn thành các mục tiêu và giảm mức độ phụ thuộc. Đôi khi giai đoạn này để lại cho các thành viên cảm giác về sự mất mát. Nó có thể rất căng thẳng, nhất là khi việc kết thúc không có kế hoạch từ trước. Đây là giai đoạn đặc biệt quan trọng với các nhóm tạm thời, khi mà chính họ là nguồn lực cho sự phát triển mạnh mẽ của các tổ chức trong giai đoạn hiện nay (nhóm nghiên cứu, nhóm dự án...). Các thành viên được tập hợp nhanh theo nhu cầu của nhóm, hoàn thành các nhiệm vụ trong thời gian ngắn nhất, sau đó lại tan

rã để tập hợp thành các nhóm mới theo nhu cầu. Việc đánh giá khả năng trụ vững dài hạn của một nhóm làm việc là tính nhanh chóng tan rã của các thành viên khi công việc kết thúc hoặc gắn kết vào những dự án mới trong trường hợp nhiệm vụ thất bại.

## 6. CÁC CƠ CHẾ TÂM LÝ TRONG NHÓM LÀM VIỆC

### 6.1. Bắt chước

Bắt chước là sự mô phỏng, tái tạo, lặp lại các hành động, hành vi, tâm trạng, cách thức suy nghĩ, ứng xử của một người hay nhóm người nào đó. Có thể thấy biểu hiện bắt chước ở mọi giai đoạn phát triển khác nhau của cá nhân, đặc biệt ở trẻ em, bắt chước giữ một vai trò quan trọng trong việc hình thành và phát triển nhân cách.

Trong thực tiễn đời sống, hàng ngày, chúng ta thường gặp những biểu hiện đa dạng của bắt chước: trẻ em bắt chước cách xử thế nhất định của người lớn, xử sự như cha chúng, phản ứng với những tình huống nhất định như mẹ chúng; thợ học việc trong xưởng học theo cách của thợ cả; học sinh bắt chước cách ứng xử của thầy cô giáo; sự a dua của lớp trẻ trong việc lựa chọn một số nghề nghiệp, cách thức ăn mặc, bày biện nhà cửa, tiêu xài theo mốt... đều là những hình thức bắt chước.

Trong các nhóm xã hội cũng như trong xã hội nói chung, cơ chế bắt chước vận hành như thế nào một khi Tâm lý học xã hội coi cơ chế bắt chước là một trong những phương thức hình thành tâm lý chung của các nhóm xã hội? Một điều rõ ràng là trong sinh hoạt hàng ngày, tâm lý của nhóm cũng như tâm lý của mỗi cá nhân đều thường xuyên tác động, ảnh hưởng và chi phối lẫn nhau. Mỗi cá nhân ảnh hưởng đến các thành viên khác của nhóm trước hết bằng sự hiện diện của chính bản thân mình và cũng chịu sự chi phối, ảnh hưởng của các thành viên khác trong nhóm. Tương tự, sự vận hành của cơ chế bắt chước trong các nhóm xã hội diễn ra như sau: các thành viên trong nhóm bắt chước lẫn nhau và bắt chước thủ lĩnh của mình. Nói cách khác, người ta có thể bắt chước một tập thể, một

cá nhân, bắt chước quần chúng và ngược lại tập thể, nhóm cũng có thể bắt chước thủ lĩnh, bắt chước người lãnh đạo hay một cá nhân cụ thể nào đó. Trong công trình “Tập luyện và bắt chước xã hội”, các tác giả Dollard J. và Miller N.E đã nhận định rằng, có bốn nhóm người chính khiến cho người ta đặc biệt thích bắt chước, đó là:

- Những người lớn tuổi;
- Những người có cương vị xã hội hơn hẳn;
- Những người có trình độ trí tuệ hơn hẳn;
- Những người thành thạo hơn hẳn trong một lĩnh vực thực tiễn nào đó.

Nói cho cùng, những người khiến cho kẻ khác muốn bắt chước trước hết phải là những người nắm được những cách xử thế khiến người bắt chước tiếp thu một cách thích thú hoặc làm cho anh ta hâm mộ. Do đó, cũng dễ dàng giải thích về một số hiện tượng trong xã hội như một ăn mặc, cách tiêu xài... lúc đầu thường xuất hiện ở một vài nhân vật nổi tiếng (một ca sĩ, cầu thủ bóng đá, tài tử điện ảnh...) sau đó lan tỏa vào giới thanh niên, vốn là những người say mê, ngưỡng mộ ngôi sao ấy. Cha ông ta thường nói: “Gần mực thì đen, gần đèn thì rạng”. Ý nghĩa cốt lõi của câu nói đó cũng phần nào khẳng định vai trò nhất định của bắt chước trong quá trình tác động, ảnh hưởng lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm. Một cá nhân bất kỳ khi rơi vào một nhóm tích cực hay tiêu cực cũng dần chịu ảnh hưởng tốt hay xấu của nhóm đó, cũng dễ dàng bắt chước những cách xử sự và lối sống của các thành viên trong nhóm, nhất là đối với lứa tuổi thanh thiếu niên.

Sự bắt chước còn diễn ra giữa nhóm xã hội này với nhóm xã hội khác, dựa trên những nhu cầu nhất định. Cũng như cá nhân, mỗi nhóm xã hội có một tâm lý xã hội nhất định thể hiện qua tâm thế, quan niệm, tâm trạng, hành động và ý chí khác nhau. Ở lứa tuổi trẻ em, các quan sát đều nhận thấy rất rõ sự bắt chước của nhóm trẻ này đối với nhóm trẻ khác. Còn trong các nhóm người lớn, theo ý kiến của Kovaliov A.G thì người ta thường trao đổi với nhau một cách có ý thức những kinh nghiệm, hiểu

biết và có kèm theo những yếu tố bất chước như vay mượn những hình thức và phương pháp làm việc có sẵn, những hình thức và phương pháp tổ chức công việc và sắp xếp nhân công...

Nhìn chung, hiểu biết về cơ chế bất chước có thể giúp ta dễ dàng giải thích nhiều hiện tượng diễn ra trong xã hội cũng như sử dụng cơ chế này trong giáo dục nhà trường, giáo dục xã hội cũng như vào mục đích sản xuất kinh doanh.

## 6.2. Lây lan

Lây lan được nghiên cứu như một cơ chế ảnh hưởng rất đặc biệt giữa cá nhân và xã hội, nhất là trong những điều kiện của đám đông quần chúng. Bằng phương thức nhất định lây lan có khả năng liên kết được khối lượng người đông đảo. Lây lan là hiện tượng phổ biến, dễ nhận biết và được nghiên cứu từ lâu. Ngay từ buổi sơ khai của lịch sử loài người, lây lan đã có những biểu hiện đa dạng, phong phú: sự bốc cháy tâm trạng của quần chúng khi nhảy múa, trạng thái phấn khích tôn giáo của các tín đồ, sự ham mê thể dục thể thao của các cổ động viên trên sân vận động, trạng thái hoảng loạn của đám đông...

Ở dạng khái quát nhất, lây lan có thể được xác định như một quá trình lan tỏa trạng thái cảm xúc từ cá thể này sang cá thể khác ở cấp độ tâm sinh lý, xảy ra một cách nhanh chóng, mạnh mẽ, nằm ngoài những tác động qua lại ở cấp ý thức – tư tưởng. Nói cách khác, lây lan là thuộc tính vô ý thức, ngẫu nhiên của cá thể biểu hiện qua việc lan tỏa trạng thái cảm xúc nhất định.

Cho đến nay, tuy còn nhiều tranh luận về bản chất của lây lan, nhưng hầu hết các nhà nghiên cứu đều thống nhất thừa nhận vai trò của lây lan trong đám đông. Việc hiểu biết cơ chế lây lan cho phép giải thích các cao trào cảm xúc, trạng thái hoảng loạn tinh thần tập thể... đặc biệt là việc sử dụng cơ chế này trong công tác tuyên truyền, trong hoạt động sản xuất với mục đích nâng cao hiệu quả lao động xã hội.

### 6.3. Âm thị

Âm thị là tác động tâm lý có mục tiêu nhưng vô căn cứ từ một người đến người khác hoặc đến nhóm. Nói cách khác, âm thị là sự thay đổi ứng xử của cá nhân do phục tùng mệnh lệnh đến từ một uy quyền hợp pháp. Trong âm thị, quá trình chuyển giao thông tin được thực hiện dựa vào việc tiếp nhận thông tin một cách không có phê phán.

Hiện tượng âm thị được nghiên cứu từ rất lâu trong Tâm lý học, nhưng trên thực tế nó được nghiên cứu chủ yếu gắn liền với thực hành y học hoặc một số hình thức tập luyện cụ thể. Trong Tâm lý học xã hội, âm thị còn chưa được nghiên cứu một cách thích đáng cho dù các nhà khoa học đều thừa nhận vai trò to lớn của nó trong đời sống xã hội. Trong các công trình nghiên cứu về âm thị xã hội vẫn sử dụng các thuật ngữ như người âm thị, người chịu âm thị... như trong các phân ngành của khoa học tâm lý. Người chịu âm thị có thể là một cá nhân cụ thể, một nhóm cũng có thể là một giai tầng xã hội... Còn người thực hiện âm thị có thể là một cá nhân, một nhóm, hoặc các phương tiện thông tin đại chúng. Âm thị do nhóm tiến hành là một trong những yếu tố mang tính thỏa hiệp.

Các nhà nghiên cứu phân chia ra các loại âm thị khác nhau tùy thuộc vào tính chất của âm thị. Theo phương pháp thực tế hóa, có thể phân thành: âm thị trực tiếp (mệnh lệnh) và âm thị gián tiếp; âm thị có chủ ý và âm thị không có chủ ý. Trong quá trình giao tiếp thực tế, theo ý kiến của Kovaliov A.G, âm thị có thể phân chia theo tính chất trực tiếp hoặc gián tiếp, tích cực hoặc tiêu cực; trọn vẹn hoặc không trọn vẹn; kiên trì hoặc không kiên trì. Theo tiêu chuẩn của trạng thái, người chịu âm thị có thể phân loại: âm thị trong trạng thái tỉnh táo; âm thị trong trạng thái thôi miên; âm thị trong trạng thái ngủ tự nhiên; âm thị sau thôi miên. Các nhà nghiên cứu xem thôi miên là hình thức âm thị triệt để, trọn vẹn. Âm thị trực tiếp có chủ ý là cách mà người âm thị sử dụng những lời nói đặc biệt có tính chất mệnh lệnh tác động lên tâm lý của người chịu âm thị và những chỉ dẫn, gợi ý đó trở thành những yếu tố tích cực cho ý thức và hành vi của anh ta. Âm thị gián tiếp có thể là chủ ý cũng như không có chủ ý. Khi thực hiện âm thị gián tiếp, chúng ta cũng đạt được mục đích

mong muốn nhưng bằng cách đi đường vòng, nghĩa là khi ám thị không tác động vào ý chí của người nghe mà để họ tiếp nhận những thông tin do chúng ta chuyển giao một cách không có phê phán. Ám thị tích cực kích thích ý muốn hành động. Ám thị tiêu cực là những sự cấm đoán có tác dụng gây cho nhiều người ý muốn hành động trái ngược. Cách này có hiệu quả đối với những cá nhân có tinh thần phủ định. Khi nghiên cứu ám thị, các nhà tâm lý học còn phát hiện ra hiện tượng chống lại tác động của ám thị. Hiện tượng này gọi là phản ám thị hay “sự tự vệ tâm lý” do các cá nhân riêng biệt thể hiện.

▪ Những yếu tố quy định hiệu quả của ám thị

Từ việc nghiên cứu ám thị các nhà khoa học đã đưa ra được một số kết luận có tính quy luật là trong hoàn cảnh nào, tình huống nào tác dụng của ám thị được nâng cao. Thực tiễn của ám thị xã hội chỉ ra rằng tác dụng của ám thị tùy thuộc vào lứa tuổi: nhìn chung trẻ em đều dễ bị ám thị hơn người lớn. Nói chính xác là phần lớn những người rơi vào trạng thái ám thị là những người mệt mỏi, yếu về thể lực hơn là những người khỏe mạnh. Ở tuổi ấu thơ ám thị thường đạt được mục đích, còn ở người lớn điều đó khó khăn hơn nhiều, đặc biệt nếu nó đụng chạm đến các tâm thế, quan điểm và thái độ sống của họ. Một điều kiện khác quyết định hiệu quả của ám thị là uy tín của người ám thị. Uy tín của người ám thị tạo nên độ tin cậy của nguồn thông tin. Nhiều công trình nghiên cứu của các nhà tâm lý học, giáo dục học như Makarenko A.X., Petrov N.A., Kovaliov A.G. ... đã xác nhận rằng hiệu quả của tác động giáo dục trực tiếp phụ thuộc vào uy tín của thầy cô giáo và các bậc cha mẹ. Một số công trình nghiên cứu khác lại chỉ ra rằng nếu ở trong nhóm thì người ta dễ bị ám thị nhiều hơn. Bởi vậy, trong thực tiễn y tế người ta áp dụng ám thị trong tập thể một cách rộng rãi để chữa một số bệnh như loạn thần kinh chức năng, bệnh nghiện rượu... Nói cách khác, hiệu quả của ám thị được xác định bởi:

- Thuộc tính của người ám thị (vị thế xã hội, sức lôi cuốn, ưu thế và ý chí, trí tuệ, tính logic);
- Những đặc điểm của người chịu ám thị (mức độ của tính dễ bị ám thị);

- Các mối quan hệ được thiết lập giữa người ám thị và người chịu ám thị (tin cậy, uy tín, phụ thuộc);
- Phương thức tổ chức thông báo (mức độ có căn cứ, tính chất kết hợp các thành tố logic và cảm xúc, củng cố thêm bằng những tác động khác).

Ám thị đặc biệt có hiệu quả khi nó gặp phải “mảnh đất” thuận lợi. Chẳng hạn khi người ta đang rất mong mỏi thoát ra khỏi tình trạng khủng hoảng nào đó, họ thường trở nên cả tin hơn và dễ dàng chấp nhận bất cứ đề nghị nào mà không cần suy nghĩ gì cả. Điều đó đã được nhiều công trình thực nghiệm minh chứng. Ví dụ: khi một người đang chờ đợi một biến cố xã hội nào đó sắp xảy ra, dù tốt hay xấu, cũng cả tin hơn và dễ dàng nghe theo bất cứ người nào thông báo là sự kiện chờ đợi đó đã hoặc sắp xảy ra.

Khi nghiên cứu ám thị cần lưu ý một điều: trong nhiều trường hợp ám thị chỉ có hiệu quả ngay trong lúc đang tác động. Người chịu ám thị đồng tình và chấp nhận mọi thông tin người ta thông báo cho họ, nhưng ngay sau khi nghĩ lại thì phủ nhận sự ám thị đó. Thực chất của hiện tượng này là do người chịu ám thị tuy trong lòng không đồng tình với sự chỉ dẫn và ý kiến của người ám thị nhưng vẫn làm theo vì sợ người ám thị méch lòng, tức giận hoặc không muốn thay đổi lời đã hứa. Kovaliov A.G. giải thích rằng trường hợp như vậy thường xảy ra ở những người kém ý chí và thiếu tính độc lập. Sau khi đã nghĩ lại và bác bỏ điều bị ám thị thì người ta sẽ không tìm cách hành động theo sự chỉ dẫn đó nữa.

#### ▪ Ứng dụng cơ chế ám thị trong đời sống xã hội

Ám thị có ý nghĩa to lớn trong nhiều lĩnh vực đời sống xã hội, trước hết là trong tuyên truyền và quảng cáo. Tuy vậy, cũng phải thừa nhận rằng vai trò của ám thị trong hệ thống các phương tiện tuyên truyền và quảng cáo cũng rất khác nhau, tùy thuộc vào loại tuyên truyền, quảng cáo đó như thế nào, mục đích và nội dung của nó ra sao. Thực tế cho thấy, có rất nhiều yếu tố tâm lý khác cũng được sử dụng đồng thời với cơ chế ám thị. Nhiều công trình nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra rằng để đạt được hiệu quả cao trong quá trình tuyên truyền và quảng cáo trước hết phải tạo được

niềm tin của quần chúng – đối tượng của tuyên truyền và quảng cáo – vào nguồn thông tin. Ở đây, độ tin cậy vào nguồn thông tin lại tùy thuộc vào uy tín của người ám thị và các biện pháp thông tin. Mức độ tin cậy này thể hiện về phía cá nhân người ám thị cũng như về phía nhóm xã hội mà người đó đại diện. Ví dụ: trong thực tiễn đời sống chính trị xã hội ở nước này hay nước khác, nhiều khi những lời kêu gọi, cổ động hay phát biểu của các nhà lãnh đạo, thủ lĩnh có uy tín lớn của các nhóm xã hội hay đảng phái có thể khơi dậy được sức mạnh vĩ đại ở lực lượng quần chúng nhân dân. Đôi khi các biện pháp thông tin lại là yếu tố quyết định hiệu quả của tuyên truyền. Người ta cho rằng đối với đám đông quần chúng cần phải sử dụng những biện pháp thông tin, tuyên truyền rầm rộ, với những lời lẽ cam kết, khẳng định, dưới nhiều hình thức và lặp đi lặp lại nhiều lần. Tên trùm phát xít Goben đã từng nói rằng: một điều dù phi lý đến đâu, cứ nhắc đi nhắc lại đến lần thứ 41 mọi người sẽ tin. Người Nhật Bản cũng có câu châm ngôn: “Cứ nói mãi mọi người cũng sẽ tin điều sai là đúng”.

Ngày nay, ở các nước phương Tây, ám thị giữ một vị trí vô cùng đặc biệt trong tuyên truyền và quảng cáo. Các công trình nghiên cứu thực nghiệm hiện đại về ám thị xã hội đều gắn liền với vấn đề tác động của tuyên truyền. Phương pháp ám thị ở đây được xem như phương pháp chương trình hóa tâm lý độc đáo của thánh giả, nghĩa là liên quan đến các phương pháp ảnh hưởng có thủ thuật lên cá nhân. Còn trong quảng cáo, việc ứng dụng cơ chế ám thị có một ý nghĩa đặc biệt dưới hình thức của khái niệm “Image”. Image là một khâu của cơ chế ám thị được áp dụng trong quảng cáo. Thuật ngữ Image không phải với ý nghĩa lời nói mà là những hình ảnh có ý nghĩa đặc biệt. Bằng cách “phóng đại, tô màu” cho các sản phẩm khác nhau, hãng quảng cáo Image ở Mỹ hàng năm đã thu được những khoảng lợi nhuận ketch xù thật đáng nể. Đó cũng là những ứng dụng mang tính thực tế cho cơ chế ám thị này trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống.

Ngoài ra, cơ chế ám thị còn được sử dụng rộng rãi trong y tế để điều chỉnh trạng thái tâm lý và thực thể của người bệnh. Trong Sư phạm học cũng đang tiến hành các thử nghiệm sử dụng ám thị vào quá trình giáo

dục. Các tôn giáo cũng sử dụng cơ chế ám thị một cách rộng rãi với mục tiêu tác động lên các tín đồ. Trong Tâm lý học thực nghiệm, ám thị đôi khi là biện pháp thay đổi có định hướng trạng thái xúc cảm, động cơ, tâm thế của cá nhân.

#### 6.4. Thỏa hiệp

Thỏa hiệp là cơ chế rất đặc trưng cho cá nhân ở trong nhóm. Đó là sự nhân nhượng của cá nhân trước áp lực thực tế hoặc áp lực tưởng tượng của nhóm, thể hiện qua việc cá nhân thay đổi ứng xử và tâm thế của mình phù hợp với đa số.

Trong các tài liệu Tâm lý học xã hội thường nói về tính thỏa hiệp hay hành vi thỏa hiệp, chứ không nói về sự thỏa hiệp. Khi đề cập đến tính thỏa hiệp là nhằm ám chỉ đặc trưng tâm lý thuần túy về lập trường của cá nhân so với lập trường của nhóm, cá nhân chấp nhận hay phản đối các chuẩn mực, ý kiến của nhóm, về mức độ phục tùng của cá nhân trước áp lực của nhóm.

Tính thỏa hiệp xuất hiện trong sự giải quyết những biểu hiện xung đột giữa ý kiến cá nhân và ý kiến nhóm. Khắc phục sự xung đột này dẫn đến có lợi cho nhóm. Mức độ thỏa hiệp là mức độ thu phục của nhóm. Từ lâu, trong Tâm lý học xã hội phân chia ra hai loại thỏa hiệp: thỏa hiệp bề ngoài hay thỏa hiệp hình thức và thỏa hiệp bên trong hay thỏa hiệp thực tâm. Thỏa hiệp bề ngoài là sự quy thuộc của cá nhân để tỏ thái độ đối với ý kiến áp đặt của nhóm, cá nhân chỉ tiếp nhận ý kiến của nhóm mang tính chất hình thức, còn trên thực tế anh ta tiếp tục chống lại ý kiến của nhóm. Thỏa hiệp bên trong là sự biến đổi thực sự tâm thế cá nhân do tiếp cận thật lòng quan điểm của nhóm. Quan điểm của nhóm được cá nhân coi trọng và đánh giá là hợp lý, xác đáng và khách quan hơn quan điểm của riêng cá nhân. Tuy rằng có những khác biệt về bản chất nhưng cả hai hình thức đặc thù để giải quyết xung đột có ý thức giữa ý kiến cá nhân (thiểu số) và ý kiến của nhóm (đa số), nghiêng về phía có lợi cho nhóm. Hành vi thỏa hiệp này được giải thích như là sự phụ thuộc của cá nhân vào nhóm, buộc cá nhân phải tìm kiếm sự thỏa thuận thực sự hay giả tạo với nhóm,

điều chỉnh hành vi của mình theo cách thể hiện bề ngoài bằng những quy chuẩn xa lạ, không quen thuộc đối với bản thân nhưng lại đáp ứng được yêu cầu của nhóm.

Theo Fischer, nhà tâm lý học Pháp, trong tính thỏa hiệp nổi lên ba yếu tố khác nhau: sự tồn tại của những căng thẳng giữa lập trường trước đây của cá nhân và sự thúc ép với mức độ khác nhau từ phía nhóm mà cá nhân phải chịu; sự tán thành của cá nhân đối với điều anh ta được đề nghị; cuối cùng là kết quả của sự thay đổi ứng xử, bao hàm một mặt phủ định một số khía cạnh ứng xử trước đây và mặt khác khẳng định bản thân mình bằng việc có những ứng xử mới.

Trong các công trình nghiên cứu về tính thỏa hiệp còn phát hiện được một lập trường nữa của cá nhân trong nhóm. Đó là lập trường độc lập, tự lập hay còn gọi là lập trường âm bản, khi nhóm sử dụng áp lực của mình lên cá nhân, anh ta hoàn toàn chống lại được áp lực đó. Trong mọi trường hợp, cá nhân mong muốn bày tỏ lập trường của mình trái ngược với lập trường của đa số bằng bất cứ giá nào. Tồn tại hai quan điểm về lập trường âm bản. Quan điểm thứ nhất coi âm bản là lập trường hoàn toàn không phụ thuộc, là hình thức phủ nhận thỏa hiệp, đối lập với thỏa hiệp. Quan điểm thứ hai cho rằng âm bản không phải là lập trường độc lập chân chính mà chỉ là biến thể đặc biệt của tính thỏa hiệp và được gọi là “thỏa hiệp trong lộn ra ngoài”. Andreeva G.M. lý giải về hiện tượng trên như sau: nếu như cá nhân đặt cho mình mục tiêu là bằng mọi giá phải chống lại ý kiến của nhóm, thì thực tế lại phụ thuộc vào nhóm. Bởi lẽ anh ta buộc phải có hành vi tích cực chống lại lập trường và chuẩn mực của nhóm, nghĩa là anh ta lại trở nên “gắn bó” với ý kiến của nhóm, nhưng chỉ từ dấu hiệu ngược lại. Vì vậy, theo Andreeva G.M., âm bản không thể được giải thích như là lập trường đối lập của tính thỏa hiệp. Lập trường âm bản là sự độc lập, sự tự lập.

▪ Những nhân tố quyết định tính thỏa hiệp

Nhiều công trình nghiên cứu lý luận và thực nghiệm chỉ ra rằng mức độ thỏa hiệp phụ thuộc vào hàng loạt nguyên nhân, trong đó có:

- Những đặc trưng của cá nhân phải chịu áp lực của nhóm như: giới tính, lứa tuổi, dân tộc, trí tuệ...;
- Những đặc trưng của nhóm là nguồn gốc của áp lực như: quy mô, mức độ nhất trí của đa số – sự hiện diện số lượng thành viên của nhóm đi chệch với ý kiến chung;
- Những tính chất đặc thù của mối liên hệ lẫn nhau giữa cá nhân và nhóm: vị trí của cá nhân trong nhóm, sự trung thành của cá nhân với nhóm, mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các cá nhân trong nhóm...;
- Hoàn cảnh đặc thù: nội dung nhiệm vụ, mức độ quan tâm của con người đối với nhiệm vụ đó, sự am hiểu của người đó...

Các nhân tố ảnh hưởng tới quá trình thỏa hiệp có mối liên hệ mật thiết với nhau, nhưng mức độ quan trọng của mỗi nhân tố lại phụ thuộc vào từng trường hợp cụ thể.

Do vậy, hiểu biết sâu về cơ chế thỏa hiệp giúp chúng ta tạo điều kiện cho các thành viên của nhóm phát triển nhân cách cũng như dễ dàng tạo ra sự nhất trí, thống nhất trong nhóm nói riêng và trong toàn xã hội nói chung.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO CHÍNH

1. Vũ Hoàng Ngân, Trương Thị Nam Thắng (2009) **Xây dựng và phát triển nhóm làm việc**, NXB Phụ Nữ
2. Vũ Dũng (2000) **Tâm lý học xã hội**, NXB Khoa học Xã hội
3. Nguyễn Đình Chính, Phạm Ngọc Uyển (2001) **Tâm lý học xã hội**, NXB Giáo Dục
4. Trần Hiệp chủ biên (1996) **Tâm lý học xã hội – những vấn đề lý luận**, NXB Khoa học Xã hội

---

**CHƯƠNG 2**

---

**MỘT SỐ KỸ NĂNG CƠ BẢN  
TRONG QUÁ TRÌNH LÀM VIỆC NHÓM**

Quá trình làm việc nhóm xuất phát từ thuật ngữ team building. Team building xuất hiện trên thế giới từ lâu, vào khoảng cuối những năm 20 và đầu những năm 30 của thế kỷ trước. Elton Mayo (1880-1949) chính là người đầu tiên nghiên cứu những hoạt động này, ông đã khai sáng ra “hoạt động tương quan giữa người và người” (*Human Relations Movement*) với những chuỗi hoạt động thử thách trong những điều kiện nhất định, nhằm thử khả năng làm việc của nhóm công nhân. Qua nhiều lần nghiên cứu và phân tích, người ta đồng ý rằng yếu tố chủ yếu để thành công là xây dựng tinh thần đồng nhất, tạo sự gắn kết và hỗ trợ nhau trong nhóm hay tập thể nhằm đạt đến hiệu quả cao nhất trong quá trình làm việc.

Qua hai thập niên sau đó, nhiều cuộc thử nghiệm được áp dụng cho nhiều nhóm đã minh chứng rằng năng suất làm việc tăng nhanh khi các công nhân được lập thành nhóm. Cùng thời kỳ đó, Abraham Maslow đã đưa ra thang bậc nhu cầu (Hierarchy of Needs), có liên quan đến động cơ thúc đẩy và thực hiện công việc. Trên cơ sở đó, làm việc nhóm được nghiên cứu trên sự hợp tác, làm việc vì mục đích chung, vì danh dự nhóm, vì nhiệm vụ mang ý nghĩa tinh thần của một nhóm người, một tập thể.

Vào những năm 1950, tập đoàn General Foods đã có một cuộc thử nghiệm về khái niệm làm việc nhóm. Nhiều nghiên cứu sau đó liên tục

được đưa ra, nhấn mạnh tầm quan trọng của nhóm trong việc tăng năng suất làm việc. Đến đây, thuật ngữ làm việc nhóm được hiểu là phối hợp làm việc chứ không phải là cộng lại của những sức mạnh; làm việc nhóm là làm cùng nhau chứ không phải làm cạnh nhau; làm việc nhóm là sự hợp tác, sự dung hòa tự nguyện chứ không phải do sự ép buộc.

Có nhiều kỹ năng để có thể tạo ra quá trình làm việc nhóm hiệu quả. Thật khó phân tích đâu là những kỹ năng cốt lõi để giúp cho quá trình làm việc nhóm. Ở đây, trong kỹ năng làm việc nhóm lại có nhiều kỹ năng khác nhau và như vậy, thật sự khó có thể xác định mối quan hệ hay sự giao thoa giữa các kỹ năng này với nhau. Tuy nhiên, có thể dễ dàng nhận thấy trong kỹ năng làm việc nhóm, có những kỹ năng mang tính “cụ thể” đảm bảo cho quá trình làm việc nhóm diễn ra hiệu quả. Bên cạnh đó, cũng có những kỹ năng xét ở tầm mức có thể “ngang bằng” về độ phức tạp, sự đa dạng nhưng chúng vẫn góp phần làm cho quá trình làm việc nhóm diễn ra hiệu quả hay kỹ năng làm việc nhóm được triển khai một cách thông suốt...

Có thể đề cập đến một số kỹ năng sau khi xem xét kỹ năng làm việc nhóm như một kỹ năng mang tính chất tổng hợp:

- Kỹ năng truyền thông
- Kỹ năng thích nghi và chấp nhận người khác
- Kỹ năng hợp tác
- Kỹ năng xây dựng kế hoạch nhóm
- Kỹ năng động viên nhóm
- Kỹ năng tổ chức họp nhóm làm việc
- Kỹ năng giải quyết mâu thuẫn và xung đột
- Kỹ năng xây dựng tinh thần đồng đội
- ...

Có thể phân tích một số kỹ năng cơ bản ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình làm việc nhóm như sau:

## 1. KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG TRONG NHÓM

Truyền thông là huyết mạch của sinh hoạt nhóm và quyết định sự thành công hay thất bại của nhóm. Vì khi thật sự hiểu và thông cảm nhau các thành viên mới tích cực hợp tác. Không ít tình huống truyền thông cản trở sự vận hành của nhóm nếu nó bị tắt nghẽn, hoặc gây hiểu lầm dẫn đến mâu thuẫn. Cũng như nhóm, truyền thông đã trở thành đối tượng của khoa học và cần có kiến thức về nó mới có thể sử dụng nó như một công cụ hữu hiệu.

### CÁC KÊNH TRUYỀN THÔNG

Người ta không chỉ diễn đạt ý tưởng mà cả cảm xúc. Do đó các kênh thông tin không chỉ bao gồm lời nói, chữ viết mà còn bằng ngôn ngữ không lời. Giá trị của ngôn ngữ không lời vô cùng phong phú và đa dạng trong hoạt động truyền thông. Thực tế trong giao tiếp, truyền thông bằng lời chỉ chiếm 30-40% và truyền thông không lời chiếm tới 60-70%.

Tác dụng của truyền thông không bằng lời rất lớn. Nó vừa truyền đạt thông tin cụ thể, vừa củng cố truyền thông bằng lời, vừa vạch ra sự thật khi lời nói cố tình giấu giếm nó. Ví dụ: chỉ cần nghe tiếng vỗ tay của khán giả ta biết được mức độ hài lòng của họ đối với một cuộc trình diễn; khi một người từ chối việc gì đó mà lắc đầu rất mạnh ta hiểu không nên nài nỉ làm gì. Nhưng quan trọng hơn, ngôn ngữ không lời thường nói lên sự thật mà người nói cố tình che đậy. Một nhà phân tâm học nói: “Không ai giữ được bí mật. Nếu miệng không nói thì ngón tay cũng động đậy”. Theo nhà văn Pháp Standhal thì “Thượng đế ban cho con người lời nói để che giấu tư tưởng của mình”. Còn một triết gia nọ nói: “Ngôn từ như một tấm gương, khi nó không giúp ta thấy rõ sự vật thì nó làm cho u tối thêm”.

Ví dụ: một người tuyên bố mình không nổi giận nhưng mặt đỏ bừng, tay run, cặp mắt đanh lại... không giấu nổi cảm xúc của mình và thực tế người ấy đang giận dữ một cách khủng khiếp.

Do đó, trong giao tiếp ta cần rèn luyện để “đọc” và “nghe” ngôn ngữ không bằng lời được diễn đạt qua các yếu tố sau đây:

▪ Qua thị giác ta quan sát được

- *Hành động* (cử chỉ, cử động)

Tư thế phản chiếu nhân cách, thái độ, khái niệm về bản thân.

Thủ trưởng nói với cấp dưới: “Anh giải quyết vụ này cho tôi trước ngày kia chứ?”. Nếu vừa nói, ông vừa bắt tay và mỉm cười thì điều này có nghĩa là thủ trưởng hài lòng và tin tưởng cấp dưới. Nhưng cũng với lời đó mà ánh mắt của ông ta đanh lại, tay chỉ cửa phòng (như xua đuổi) thì rõ ràng ông không hài lòng. Có thể cấp dưới đã chậm trễ trong nhiệm vụ. Dĩ nhiên, người quan sát không thể đoán đúng 100%.

Những phản ứng không ý thức hay không kiểm soát được của cơ thể như sự căng thẳng của cơ bắp khi lo âu, đỏ mặt, xanh mặt, run tay... là những biểu hiện phản ánh chân thật nhất tâm trạng của chủ thể.

- *Nét mặt*

Nét mặt phản ánh cảm xúc của con người một cách chính xác. Mặc dù thuộc về các nền văn hóa khác nhau, con người trên khắp thế giới biểu hiện vui buồn, lo âu, sợ hãi trên nét mặt gần như nhau.

Nét mặt được xem là một yếu tố cơ bản gây thiện cảm hoặc gây ấn tượng đầu tiên trong quá trình giao tiếp. Nét mặt cũng truyền thông một cách chính xác cảm xúc và những thông điệp ẩn của con người trong giao tiếp nhóm hay giao tiếp cộng đồng. Nói khác đi, đây là một trong những yếu tố mang hiệu ứng tương tác thú vị trong kênh truyền thông giao tiếp phi ngôn ngữ của con người.

- *Ánh mắt*

Ánh mắt là yếu tố quan trọng tạo ra nét mặt. Cái nhìn hết sức quan trọng trong truyền thông. Nhìn thẳng chứng tỏ sự quan tâm đến vấn đề hay người đối diện. Đang tiếp khách mà mắt ta cứ nhìn lên trần, ra cửa sổ hoặc đọc báo chứng tỏ ta không quan tâm hay không sẵn sàng tiếp chuyện.

Ánh mắt thể hiện sự chú ý của con người trong quá trình giao tiếp. Khi nhìn lâu một người nào đó hay có vật gì đó thu hút ta, chắc chắn ánh mắt là

yếu tố đeo bám sự vật ấy một cách cụ thể và rõ ràng nhất. Cái nhìn của hai người yêu nhau cũng là ví dụ thông thường nhất. Khi ấy, ánh mắt của hai chủ thể thể hiện sự tương đồng, sự thân thiện và sự trìu mến. Nhưng cũng có cái nhìn trợn mắt của cha mẹ không bằng lòng về một hành động của con cái. Nói như thế để thấy rằng, con người có bao nhiêu tính cách là có bấy nhiêu kiểu nhìn hay ánh mắt. Kiểu ánh mắt thân thiện là kiểu ánh mắt được sử dụng trong quá trình làm việc nhóm hay truyền thông trong nhóm.

#### - Diện mạo

Diện mạo gồm những đặc điểm tự nhiên không thay đổi được như tạng người, màu da và thay đổi được như tóc, râu, và các vật dụng trang sức (quần áo, tư trang...). Diện mạo gây ấn tượng rất mạnh, nhất là lần đầu. Ví dụ: đàn ông cao ráo khỏe mạnh sẽ gây ấn tượng tốt hơn là người mập phệ hay gầy yếu. Người “dễ nhìn” có nhiều thuận lợi hơn trong giao tiếp ban đầu. Cách trang sức nói lên cá tính, văn hóa hay nghề nghiệp của một cá nhân cũng như nhóm xã hội mà cá nhân đó đang tham gia.

#### - Đồ đạc

Cách sắp xếp bàn ghế trong phòng ảnh hưởng rất nhiều đến truyền thông. Ví dụ: bục diễn giả thật cao, thật xa với cử tọa tạo khoảng cách tâm lý. Trong một cuộc họp, sử dụng bàn chữ nhật hơi dài sẽ khiến cho những người ngồi ở đầu bàn không thấy nhau. Chỗ ngồi xếp theo hình tròn làm cho người ta thấy và nghe nhau dễ dàng.

#### - Khoảng cách

Khoảng cách nói lên quan hệ giữa hai người đối thoại. Người thân trong gia đình ngồi sát nhau. Hai người lạ hay mới quen luôn giữ khoảng cách. Khoảng cách cũng tùy thuộc vào lứa tuổi, văn hóa...

#### ▪ Qua thính giác

Tính chất của tiếng nói rất quan trọng. Nghe tiếng nói của một người ta biết được giới tính, phân nào tuổi tác và cả địa phương của họ. Tiếng ấm trầm, cao, the the có thể tạo thuận lợi hay bất lợi cho người nói, đặc biệt trong các nghề mà tiếng nói đóng vai trò quan trọng như phát thanh viên,

diễn viên. Những âm thanh đẽm như a, à, á, thì là, há trở thành thói quen gây ấn tượng bất lợi.

Tiếng ồn hạn chế truyền thông. Ô nhiễm tiếng ồn có hại cho thần kinh và sức khỏe. Ngược lại, nhạc đẽm nhẹ và phù hợp làm tăng năng suất, tạo sự phấn chấn cho khách mua hàng, giúp thư giãn...

#### ▪ Qua xúc giác

Đối với trẻ sơ sinh, xúc giác là nguồn thông tin đầu tiên. Sự vuốt ve, bồng ẵm còn là kích thích tố cần thiết cho sự phát triển của trẻ. Sự tiếp xúc qua xúc giác với người lớn tạo cảm giác ấm cúng, an toàn và được thương yêu là điều mà trẻ không thể thiếu để lớn lên bình thường. Một cái bắt tay chia buồn, một cái vỗ vai khuyến khích có khi thuyết phục hơn lời nói.

### CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TRUYỀN THÔNG

#### ▪ Các yếu tố chủ quan từ phía người phát hay người nhận

Ví dụ: do trình độ, đặc điểm kinh tế xã hội, người phát thông tin có thể diễn đạt rành mạch, thuyết phục, hay ngược lại là phát biểu không tập trung, dài dòng, không đi vào trọng tâm. Do đó, rèn luyện kỹ năng nói cũng rất quan trọng để sinh hoạt nhóm có hiệu quả. Về phía người nghe, sự thiếu tập trung hay định kiến có thể làm cho thông điệp bị hiểu sai. Bà A nhắc đến sự hiếu thảo của đứa con đang ở nước ngoài. Nhưng bà B lại ngầm hiểu đó là để khoe khoang và lên mặt. Bà B phán một câu “sốc óc” khiến cho hai bên phiền nhau.

#### ▪ Vị trí và quan hệ xã hội

Trong cuộc họp nhóm, C bỗng nhiên trở nên ít nói hẳn do sự có mặt của một cấp trên làm cùng cơ quan. D và H có mâu thuẫn nhau trước đó nên khi vào nhóm có vẻ căng thẳng và phát biểu dè dặt.

#### ▪ Môi trường

Địa điểm, kích thước phòng họp, cách sắp xếp bàn ghế, số người hiện diện, đặc điểm người tham dự, cách bố trí chỗ ngồi, sự ngăn cách bởi cột, bảng biểu cũng ảnh hưởng không nhỏ đến truyền thông.

Một nhóm cán bộ chăm sóc trẻ em ở cơ sở được bố trí họp trong một phòng thường dành cho cấp cao với bàn ô van và mỗi người một micro vì bàn rộng. Các bạn ấy khớp đến mức không thể nói được. Ở buổi họp thứ hai, các bạn xin phép được ra ngồi vòng tròn ở sân cỏ.

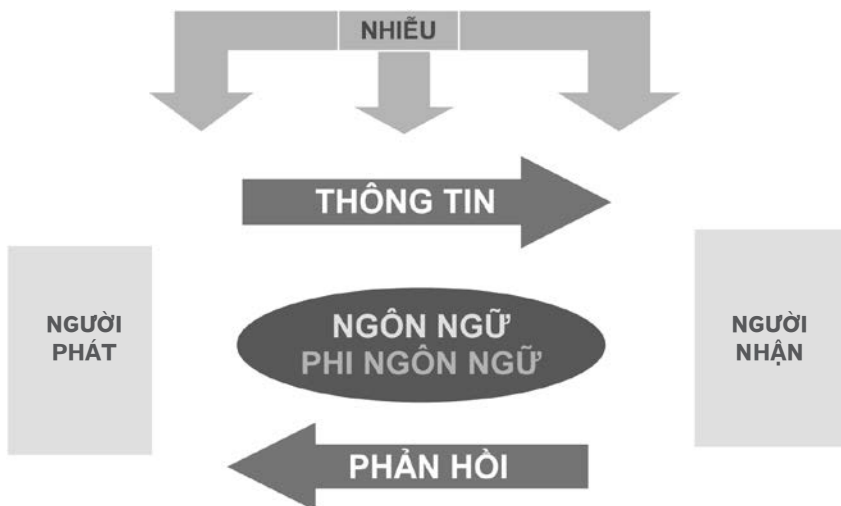
Nếu ở phòng bên cạnh quá ồn ào hay hệ thống âm thanh bị trục trặc, cuộc thảo luận cũng thất bại. Ở một tiệc cưới, chủ nhà có nhã ý xếp cùng một bàn mười người bạn lâu ngày không gặp nhau. Ai nấy tay bắt mặt mừng và rối rít cảm ơn chủ nhà. Nhưng khi vào tiệc thì niềm vui chấm dứt. Vì họ chỉ có thể ra hiệu cho nhau như những người khiếm thính. Lý do là ban nhạc quá ồn ào.

Trên đây cho thấy, để truyền thông có hiệu quả không chỉ cần quan tâm đến nội dung và các kênh chính thức bằng lời nói hay chữ viết mà còn phải quan tâm đến bối cảnh toàn diện và ngôn ngữ không lời. Vì cả hai kênh này tác động một cách đồng bộ đến quá trình truyền thông trong sự tương tác.

### MỘT SỐ MÔ HÌNH TRUYỀN THÔNG

Có thể đề cập đến một số mô hình truyền thông cơ bản như sau:

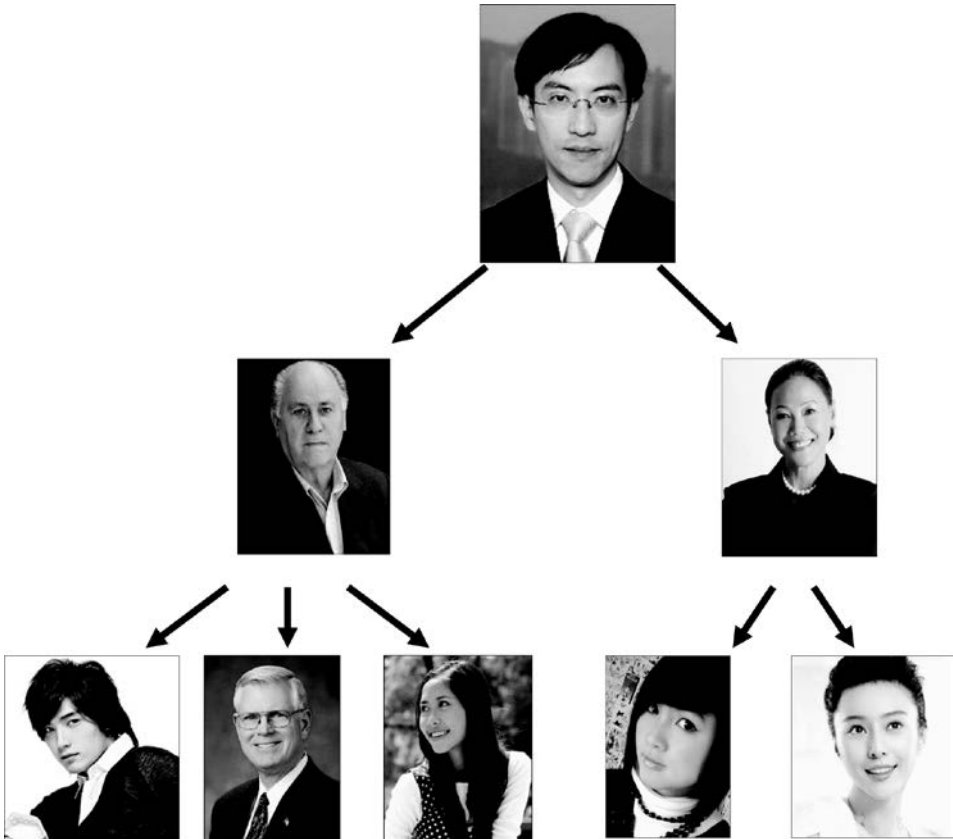
- Mô hình truyền thông đơn giản:



=> Nhận xét:

- Truyền thông trực tiếp nên thông tin chính xác, ít nhiễu.
- Nhận ngay được phản hồi.

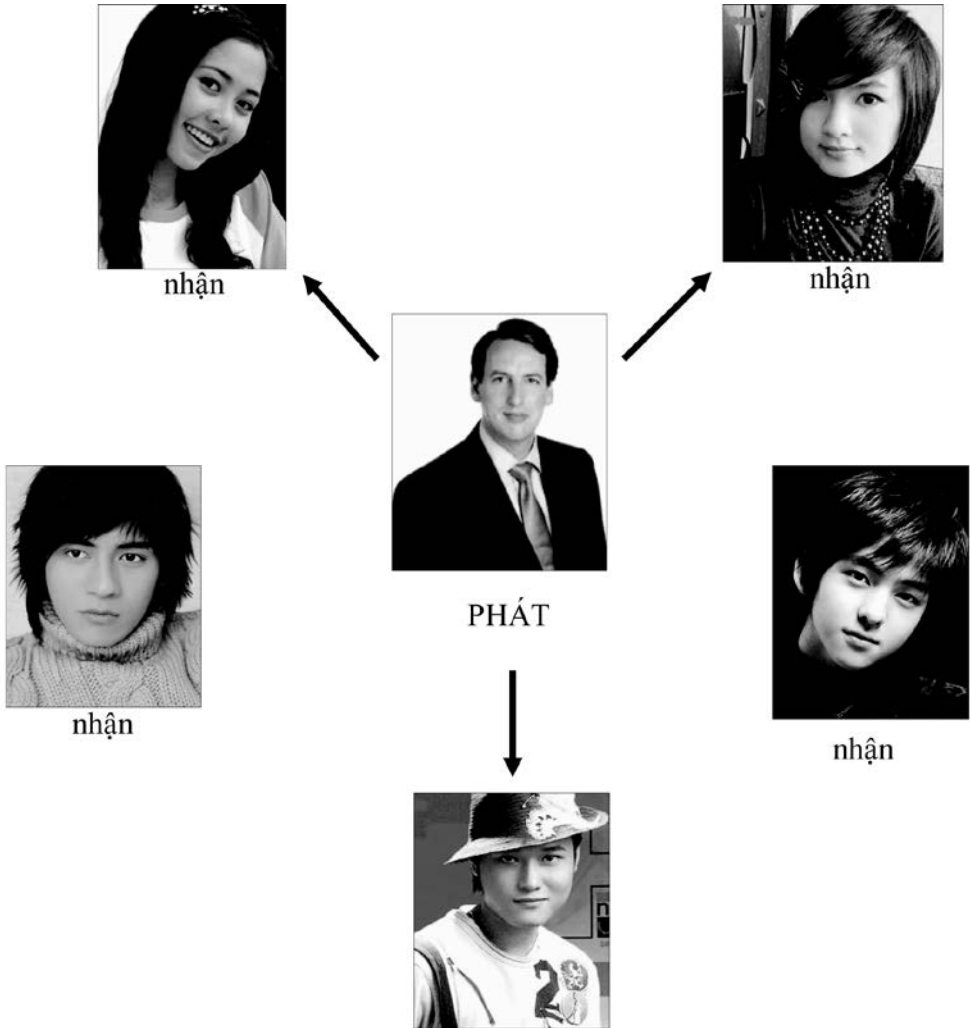
▪ Mô hình truyền thông gián tiếp



=> Nhận xét:

- Tiện lợi, nhưng khó thu được thông tin phản hồi.
- Quá trình truyền tin có thể bị “tam sao thất bản”.
- Thường gặp trong các công ty có nhiều phân cấp.

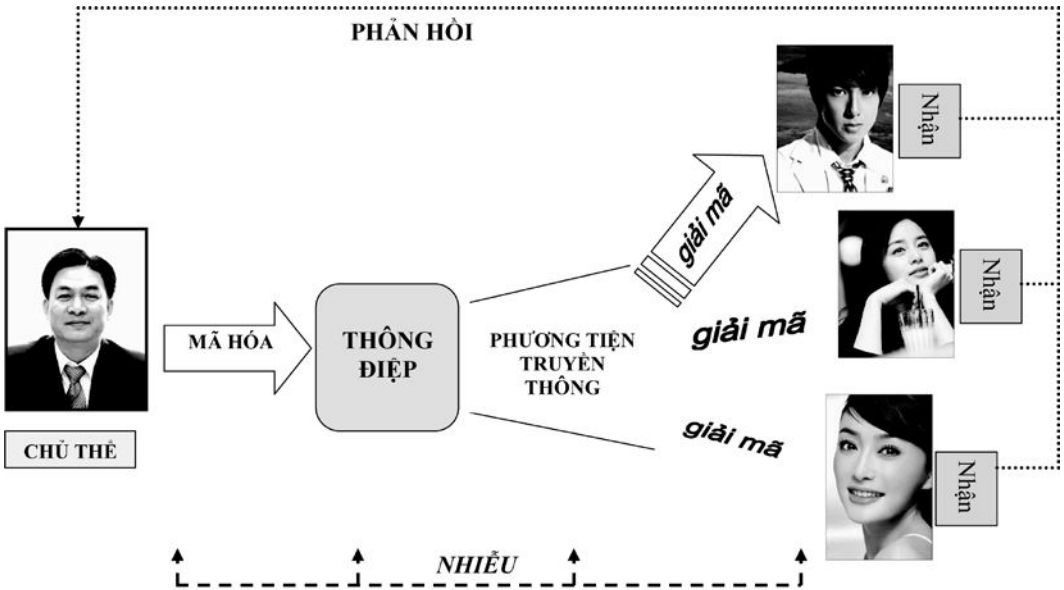
▪ Mô hình truyền thông một chiều:



=> Nhận xét:

- Gần giống mô hình đơn giản nhưng không có phản hồi.
- Có thể cùng lúc truyền tin cho rất nhiều người.
- Hay gặp trong hoạt động tuyên truyền trên phương tiện truyền thông đại chúng (báo đài) hoặc báo cáo, thuyết trình một chiều.

▪ Mô hình 4:



=> Nhận xét:

- Đây là mô hình truyền thông phức tạp, thường được áp dụng bởi các doanh nghiệp, cá nhân, cơ quan, tổ chức nào đó khi họ có nhu cầu gửi thông tin cho đối tượng của mình.
- Nhờ mã hóa thành thông điệp mà nội dung truyền thông có thể tăng sức thuyết phục hoặc súc tích hơn.
- Tuy nhiên, do đã mã hóa nên quá trình giải mã có thể sai lệch với ý tưởng ban đầu.
- Nhờ phương tiện truyền thông mà thông điệp có thể chuyển tải bằng nhiều cách, vượt qua nhiều khoảng cách khác nhau.
- Nhìn chung, mô hình này khá phức tạp nên sự điều khiển và kiểm soát thông tin cũng như những mối quan hệ chông chéo nhau là điều rất quan trọng và trở thành yêu cầu cơ bản.

**BÀI TẬP:**

Bạn có thể trả lời những câu hỏi sau hoặc làm những bài tập có liên quan đến truyền thông

1. Bấy lâu nay bạn có quan tâm đến truyền thông phi ngôn ngữ không?
2. Bạn thử quan sát truyền thông không bằng lời trong lúc trao đổi với người khác và trong một buổi họp.
3. Bạn thử làm bài tập về kỹ năng lắng nghe như sau:

Lập nhóm ba người:

A: người nói

B: người nghe

C: người quan sát

A trình bày một vấn đề nào đó, B tập nghe, C cho kết quả quan sát. Hãy đảo vai trò để cả ba có dịp nói, lắng nghe và quan sát.

Cả ba cùng rút kinh nghiệm.

## 2. KỸ NĂNG HỌP NHÓM

Nhắc đến làm việc nhóm, không thể không quan tâm đến việc họp nhóm. Họp nhóm là một yêu cầu nhưng cũng trở thành một thách thức trong quá trình làm việc nhóm. Sở dĩ có thể nhận định như thế vì nếu việc tổ chức họp nhóm hiệu quả, tinh thần làm việc nhóm sẽ dễ dàng được nâng lên. Tuy nhiên, nếu việc họp nhóm không hiệu quả sẽ dẫn đến những hậu quả như: mất thời gian, tạo ra sự mệt mỏi về tinh thần, không giải quyết được vấn đề, những mâu thuẫn không đáng có sẽ nảy sinh, mất niềm tin về thủ lĩnh và về sức mạnh của nhóm...

Có nhiều yêu cầu khác nhau về việc tổ chức họp nhóm. Những yêu cầu cơ bản về vấn đề họp nhóm đòi hỏi thủ lĩnh hay người lãnh đạo cũng như từng thành viên cần phải có những kỹ năng tổ chức và tham gia cuộc họp. Những nghiên cứu cho thấy nếu nhóm làm việc tuân thủ một số hướng dẫn cơ bản về việc họp nhóm sẽ dẫn đến những kết quả thú vị.

*Những hướng dẫn cho các cuộc họp nhóm hiệu quả:*

Những người có trách nhiệm sẽ làm việc cùng nhau như thế nào để đảm bảo có một cuộc họp thành công? Những hướng dẫn sau đây sẽ chỉ dẫn cho những ai, nên làm điều gì, khi nào, ở đâu và bằng cách nào.

### ***Những lưu ý quan trọng nhất dành cho người lãnh đạo cuộc họp***

Lãnh đạo cuộc họp là một nhiệm vụ khó khăn. Những câu hỏi sau đây có thể sẽ giúp giải quyết vấn đề:

- Mục đích của cuộc họp là gì?
- Hình thức họp thế nào là phù hợp nhất?
- Làm sao để kích thích động lực của những người tham gia cuộc họp?
- Chúng ta phải đối mặt với những vấn đề tiềm ẩn nào?
- Thành viên nào có trách nhiệm đặc biệt trong cuộc họp?
- Nguồn lực nào - thông tin nào chúng ta có thể cần đến trong cuộc họp?

### ▪ Chuẩn bị: **Trước cuộc họp**

*Người lãnh đạo:*

- Xác định mục tiêu cuộc họp;
- Lựa chọn hình thức họp: họp công khai, họp kín, họp ý tưởng hay họp ra quyết định;
- Đưa ra chương trình họp gồm tất cả các mục và người phụ trách từng mục; ấn định thời gian cho mỗi mục;
- Xác định những người sẽ tham dự cuộc họp;
- Xác định thời điểm họp, thời lượng họp và địa điểm sẽ diễn ra;
- Chỉ định thành viên có trách nhiệm điều hành, ghi chép, ghi chú, báo cáo, thuyết trình... và kiểm tra quá trình chuẩn bị của họ;
- Kiểm tra việc triển khai thông báo mời họp;
- Gửi thông tin cuộc họp (qua email, tài liệu...) để các thành viên nghiên cứu trước;
- Sắp xếp phòng họp, chuẩn bị các trang thiết bị cần thiết, những yếu tố khác;
- Dự tính các câu hỏi và những vấn đề liên quan.

### ▪ Bước mở đầu: **Bắt đầu cuộc họp**

*Người lãnh đạo:*

- Khởi động để làm nóng cuộc họp bằng cách thăm hỏi, thông báo tin vui...;
- Giải thích mục đích và tầm quan trọng của cuộc họp;
- Thông báo chương trình;
- Kiểm tra để đảm bảo những người tham gia đều hiểu;
- Tìm thêm các mục cho chương trình nghị sự (nếu cần);
- Đặt ra giới hạn về thời gian.

## ▪ **Họp**

*Người điều hành:*

- Đảm bảo người ghi chép đã sẵn sàng;
- Bắt đầu bằng việc đọc biên bản của cuộc họp trước đó (nếu cần);
- Lần lượt triển khai các mục của chương trình;
- Với mỗi mục, yêu cầu các cá nhân đóng góp ý kiến, yêu cầu bổ sung những thông tin và những vấn đề quan tâm;
- Mở cuộc thảo luận nếu thấy thích hợp;
- Gác lại những vấn đề phức tạp và hạn chế thảo luận về những vấn đề đó;
- Đặt những câu hỏi mở;
- Khuyến khích tham gia một cách cân bằng bằng cách hạn chế những người nổi trội và chú ý hơn đến những người còn rụt rè;
- Khuyến khích mọi người thể hiện những ý kiến, cách nhìn khác nhau;
- Sử dụng các thủ thuật, phương pháp tư duy khi cần như: trưng cầu ý kiến, công não (brainstorm), ghi phiếu cá nhân...;
- Tạm dừng và tóm tắt thông tin, ý kiến, những phương án;
- Kiểm tra sự nắm bắt của mọi người;
- Kêu gọi ủng hộ những quyết định đồng thuận cuối cùng: cái gì, ai, khi nào và như thế nào;
- Đạt được sự đồng thuận về những hành động;
- Lựa chọn người lãnh đạo cho kì họp tiếp theo;

### ***Ai nên ghi chú?***

Trong một số nhóm, vai trò ghi chú hoặc ghi chép thường được giao cho những thành viên mới nhất trong nhóm. Kết quả: những người nhiều khả năng có "cái nhìn của người ngoài cuộc" nhất lại quá bận với việc ghi chép nên không tham gia vào các cuộc thảo luận được.

Đó có phải là cách quản lý thông minh không? Bạn là người trả lời.

- Ấn định thời gian và địa điểm cho cuộc họp tiếp theo;
- Nhận định những thông tin cần thiết cho cuộc họp tới và trách nhiệm của các cá nhân.

▪ Bước tiếp theo: **Sau cuộc họp**

*Người lãnh đạo:*

- Tuyên dương những người đóng vai trò quan trọng;
- Tiến hành quá trình kiểm tra cho phiên họp tới;
- Chuẩn bị những bài báo cáo, thuyết trình kế tiếp;
- Làm việc với những thành viên quá khích hay những thành viên còn rụt rè để điều chỉnh cách cư xử trong nhóm phù hợp hơn.

Sẽ phải làm nhiều việc để tiến hành một cuộc họp nhóm có hiệu quả, tuy nhiên kết quả của nó sẽ xứng đáng với những nỗ lực đã bỏ ra.

*Những tiêu chuẩn cần đưa ra cho một buổi họp:*

Hãy triển khai với nhóm mà bạn tập hợp để thiết lập những chuẩn mực nhằm hướng dẫn các cuộc họp nhóm. Những tiêu chuẩn của bạn không cần phức tạp hoặc bao quát mọi vấn đề. Bạn cần hiểu các thành viên nên kết hợp với nhau như thế nào trong quá trình họp. Chia sẻ những tiêu chuẩn trong cách xử sự sẽ giúp cho cuộc họp trở nên hiệu quả và nhẹ nhàng hơn, đem lại cho mọi người cơ hội lớn hơn để tham gia ý kiến một cách tích cực.

Những tiêu chuẩn mà nhóm của bạn thiết lập sẽ phụ thuộc vào các thành viên, nhu cầu của họ và văn hóa nơi làm việc của bạn. Tuy nhiên có một vài gợi ý nên cân nhắc:

**Khuyến khích tham gia:**

Người điều hành có thể khuyến khích các thành viên trong nhóm tham gia bằng cách:

- Tránh tuyên bố những ý kiến của ai đó là bất khả thi hay không tốt cho tới khi tất cả các thành viên khác đã tham gia đóng góp;
- Liên tục sử dụng những câu hỏi mở;
- Củng cố và biểu dương mọi sự tham gia đóng góp.

- *Chia sẻ ý kiến*: Nếu ai đó không tham gia tích cực vào cuộc họp và chia sẻ ý kiến của mình, nhóm sẽ không được hưởng lợi từ những người này. Thậm chí có những người rụt rè đến mức không bao giờ tham gia vào cuộc họp, đó là những người cần phải khuyến khích đóng góp nhiều ý kiến.

- *Lắng nghe*: Lắng nghe và hiểu người khác là rất quan trọng. Bạn phải nhận thức được khoảng thời gian nào bạn cần lắng nghe trong cuộc họp. Hãy cố gắng cân bằng sự tham gia của mình và dành nhiều thời gian để nghe nhiều hơn hoặc bằng thời gian bạn đóng góp ý kiến.

- *Thỏa hiệp*: Nguyên tắc chỉ đạo khi làm việc theo nhóm là “giành được một số thứ, mất một số thứ”. Sự đồng thuận có nghĩa là một quyết định được toàn nhóm chấp nhận, không phải vì quyết định đó hoàn hảo. Đôi khi những gì nhóm của bạn muốn không hẳn là những gì bạn muốn. Hãy đồng tình với cả nhóm nếu điều đó không vi phạm những nguyên tắc và giá trị đã được thỏa hiệp.

- *Nhận trách nhiệm*: Nhóm chỉ có thể đạt được những gì trong trách nhiệm và chức năng của họ. Nếu nhóm của bạn không thể hoàn thành nhiều công việc, có thể phần nào là do một số thành viên đã không thể đảm nhận trách nhiệm được giao hoặc không muốn ôm đồm những việc không phải của mình. Đừng nên yêu cầu những cam kết mà thành viên không thể thực hiện hoặc hoàn toàn không muốn thực hiện và chịu trách nhiệm.

#### ▪ Xử lý những rắc rối thường gặp trong các cuộc họp nhóm

Cho dù nhóm của bạn có giỏi như thế nào, dù bạn có đề ra những tiêu chuẩn gì cho cuộc họp đi chăng nữa, những rắc rối là điều không thể tránh khỏi. Những vấn đề này sẽ không thể phá hoại những nỗ lực của nhóm, nếu người lãnh đạo, người điều hành, các thành viên phản ứng kịp thời và kiểm soát được các rắc rối phát sinh.

Dưới đây là một vài rắc rối phổ biến và một vài gợi ý giải quyết mà bạn có thể thử vận dụng.

*- Rắc rối*

*Thái độ tiêu cực, cãi vã, các thành viên không tích cực tham gia vào cuộc thảo luận.*

*Giải quyết*

- Người điều hành nên nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hợp tác để đạt được mục tiêu;
- Người lãnh đạo nhấn mạnh lợi ích và tầm quan trọng của các cuộc họp;
- Người điều hành khuyến khích mọi người cùng tham gia như nhau;
- Người điều hành yêu cầu sự giúp đỡ của cả nhóm;
- Người điều hành hỏi ý kiến đích danh một người nào đó hăng hái nhất để làm môi;
- Đôi lúc cần quyết đoán và đem các hình thức khen thưởng trách phạt để kích thích động cơ.

*- Rắc rối*

*Thiếu tập trung: các cuộc họp diễn ra quá lâu mà không đưa ra được giải pháp hoặc đạt được sự đồng thuận.*

*Giải quyết*

- Người điều hành tóm tắt quan điểm khác nhau và các thỏa thuận;
- Người điều hành nhấn mạnh đến thời hạn và sự khẩn trương;
- Người điều hành nhanh chóng chuyển sang việc phân công cho những lần họp tới;
- Người điều hành kết thúc cuộc họp và hoãn chương trình đến kỳ họp sau.

*- Rắc rối*

*Những cá nhân chống đối (hoặc tích cực hoặc tiêu cực).*

*Giải quyết*

- Người điều hành lắng nghe các mối quan tâm của họ;

- Những thành viên khác gây áp lực để các cá nhân chống đối tuân theo các chuẩn mực cuộc họp;
- Sử dụng cách biểu quyết theo số đông;
- Nhà quản lý gặp gỡ các thành viên chống đối sau cuộc họp để chỉ dẫn về cách ứng xử trong cuộc họp;
- Nhà quản lý gặp các thành viên chống đối sau cuộc họp để cho họ tham gia vào một dự án mà họ quan tâm.

- *Rắc rối*

*Thiếu tận tâm: các thành viên không tuân theo nhiệm vụ bổ nhiệm hoặc công việc đã nhận.*

*Giải quyết*

- Người điều hành hỏi lý do của sự thiếu hành động, lắng nghe những quan tâm và những ý kiến không đồng tình từ họ;
- Người điều hành khẳng định lại mục đích và tầm quan trọng của những cuộc họp, những nhiệm vụ, coi đó là những phần không thể thiếu trong cách làm việc theo nhóm;
- Người điều hành đưa ra và nhấn mạnh thời hạn, tầm quan trọng của việc chấp hành nhiệm vụ;
- Người lãnh đạo chinh đốn hành vi bằng cách chuẩn bị thật chu đáo và người điều hành có thể gián đoạn chương trình để khuyến khích hoặc cho thời gian chuẩn bị.

- *Rắc rối*

*Các thành viên thể hiện sự giận dữ với người điều hành.*

*Giải quyết*

- Tránh sự đối đầu;
- Lắng nghe không bình luận;
- Thể hiện đã hiểu vấn đề;

- Hỏi thêm về vấn đề của họ;
- Hãy nói: “Tôi đã nghe bạn nói và tôi sẽ làm hết sức mình”;
- Người điều hành nên quay lại với chương trình và tiếp tục cuộc họp cho đến khi hoàn thành.

- *Rắc rối*

*Đến muộn.*

*Giải quyết*

- Người điều hành hỏi lý do;
- Người điều hành nên nhấn mạnh việc họp đúng giờ là cần thiết;
- Người điều hành nên bắt đầu mà không cần phải có mặt đầy đủ cả nhóm;
- Nên sắp xếp họp vào thời điểm bắt đầu một ngày làm việc để đạt hiệu quả họp nhóm.

## BÀI TẬP

Hãy đề ra cách ứng xử với các dạng thành viên tiêu cực sau trong cuộc họp:

1. Người luôn đồng ý mọi việc (*hoặc có vẻ đồng ý: “sao cũng được”*)
2. Người ta đây: “nổ”
3. Người lạc đề: ưa nói những chuyện không liên quan đến nhóm
4. Người đùn đẩy/lười biếng/ỷ lại “có người khác làm”
5. Người có tâm lý nể nang, tôn trọng quá mức các mối quan hệ
6. Người nhút nhát khi xuất hiện trước người khác
7. Người dễ thay đổi ý kiến và lập trường
8. Người hay bàn bạc lại những gì đã thống nhất

### 3. KỸ NĂNG BIẾT CHẤP NHẬN NGƯỜI KHÁC

Biết chấp nhận người khác tưởng chừng rất đơn giản nhưng thực chất không hẳn là như vậy. Trong kỹ năng làm việc nhóm, rào cản rất lớn làm cho nhiều người khó có thể làm việc cùng nhau là không biết chấp nhận người khác. Vì sao người ta không thể chấp nhận nhau, có nhiều lý do để chúng ta có thể xem xét và phân tích.

Con người không thể hay khó có thể chấp nhận nhau vì nhiều lý do sau đây:

- Họ chưa cảm thấy lý do chính đáng để có thể “đứng” cùng nhau, làm việc cùng nhau.
- Họ chưa nhìn thấy những ưu điểm của người khác hay những điểm nổi trội của người khác.
- Họ chưa chịu khó đặt họ vào vị trí của người khác để có thể nhận ra những khó khăn hay những tồn tại mà người khác đang sở hữu.
- Họ cũng chưa hiểu nhiều về người khác nhưng vội vã đánh giá hay phán xét một cách chủ quan.
- Họ bị “dị ứng” hay thậm chí bị một rào cản chủ quan nào đó làm khó mà người làm việc cùng họ lại có đúng “điểm trừ” đang bị chiếu tướng ấy nên họ khó có thể chấp nhận được.
- Họ cảm tính và đánh giá về mình một cách quá “vĩ đại” nên không muốn chấp nhận người khác.
- Họ đánh giá về người khác quá thấp hay chỉ nhìn ra những điểm yếu, những nhược điểm của người khác nên chính họ không thể chấp nhận hay không muốn chấp nhận người khác...

Tam nhân đồng hành tất hữu ngã sư  
*(Ba người cùng đi, ắt có kẻ là thầy ta được)*  
 Lấy người hơn để học hỏi, nhìn người kém để răn mình)

- Khổng Tử -

Có một thực nghiệm rất đơn giản mà mỗi chúng ta hãy thật sự chú ý và suy gẫm về ý nghĩa sâu xa của nó một vết mực tím hoặc xanh nằm trên một trang giấy được đưa ra cho nhiều người xem. Câu hỏi kế tiếp được đưa ra như sau: “Bạn nhìn thấy gì?”. Rất nhiều người đều trả lời rằng họ thấy vết mực mà không nhìn thấy trang giấy dù rằng trang giấy vẫn hiển hiện một cách rất rõ ràng và cụ thể, dù rằng trang giấy có diện tích rất to và vết mực chỉ chiếm một phần rất nhỏ trên trang giấy. Nhiều lần thực nghiệm khác nhau cho thấy số người trả lời rằng họ nhìn thấy vết mực, đốm dơ, một màu đen,... khá nhiều. Thậm chí có nhiều người còn hình dung ra những hình thù rất khác nhau từ vết mực ấy như: một hạt cát, một đồng rác... Trong khi trang giấy trắng khá to mà vết mực chỉ chiếm một vài phần trăm nhưng vết mực là cái mà mọi người đều nhìn thấy khá rõ. Khoảng trắng còn lại của tờ giấy lên đến 98, 99 phần trăm nhưng nhiều người vẫn không thể nhìn thấy. Đây quả là một điều hết sức bí ẩn...

Vì sao như thế? Lý do hết sức giản đơn mà mỗi người có thể nhận ra, đó là: vết mực quá nổi bật. Hơn thế nữa, vết mực có màu sắc không được tươi cho lắm nên nó lôi kéo con người và thậm chí “ám thị” con người... Thông thường trong cuộc sống cũng diễn ra những điều tương tự như thế. Nhiều người trong chúng ta rất dễ dàng nhìn ra những khuyết điểm của người khác mà ít nhìn thấy những ưu điểm. Khuyết điểm thường khá nổi bật, thể hiện rất rõ nên gây ấn tượng khá mạnh với chúng ta. Ưu điểm không nổi bật bằng khuyết điểm cho nên cái nhìn thường bị lôi kéo về khuyết điểm là vậy. Khoảng giấy trắng còn lại có thể chiếm đến hơn 90 phần trăm nhưng chúng ta không nhìn thấy vì nó quá mờ hoặc không nổi bật. Nếu cho rằng khoảng giấy trắng đó là những ưu điểm hoặc chỉ ít là những điểm rất bình thường của con người thì sao? Có lẽ ta đã bỏ qua khá nhiều lần trong quá trình nhìn nhận và đánh giá về người khác. Điều này có giúp ích gì cho mỗi người trong quá trình làm việc với người khác?

Hình như bài học “khó nhất” của cuộc đời là bài học chấp nhận người khác như là họ - một sự chấp nhận “vô điều kiện”. Hình như thái độ của con người với nhau bình thường là thái độ đòi hỏi người khác. Mỗi

người chúng ta vẫn thường làm một cuộc thi để “tuyển chọn” ra “người bạn trung thành” của mình. Đây cũng chính là bài toán mang tính chất thách thức đặc biệt thú vị và hấp dẫn. Trường hợp này, sự không chấp nhận người khác là do suy nghĩ “duy chỉ có mình mới đúng, ai khác với mình, người đó sai!”. Đó là suy nghĩ của kẻ “ếch ngồi đáy giếng”, tưởng rằng bầu trời chỉ tròn như cái miệng giếng, nằm gọn trong tầm mắt ta nên không tin vào một ai khác.

Trường hợp khác, có người lại luôn coi mình là “cái rốn của vũ trụ”, mọi người phải lệ thuộc vào mình, còn mình thì độc lập, không theo ai hết. Hoặc có những người lại luôn nhìn thấy nhược điểm, khuyết điểm của người khác để chê bai, dè bieu, không chấp nhận những điểm thiếu sót của người khác trong khi chính mình cũng có những điểm chưa hoàn thiện. Kết quả là mọi người đều xa lánh, không ai dám lại gần kể lúc nào cũng soi mói điểm xấu của người khác: “chân mình thì lấm bê bê, lại cầm bó đuốc mà rê chân người” như thế.

Trong cuộc sống, mỗi người đều có tính cách riêng, không ai giống ai. Tìm một người hoàn toàn giống mình, luôn suy nghĩ và làm việc hoàn toàn theo ý mình là điều không thể có được. Giả sử có một người như vậy thì rồi ta cũng sẽ cảm thấy nhàm chán vì cuối cùng sẽ nhận ra đó chỉ là một bản sao cực kỳ máy móc, không có gì hay ho để ta khám phá và thưởng thức. Thế nên, điều cần làm để cho cuộc sống của mình thoải mái là không ghét bỏ, nói xấu hay quyết liệt phản đối mà nên tôn trọng và thừa nhận người khác với tất cả ưu, nhược điểm của họ. Điều đó nghĩa là ta tìm cách thuyết phục chính bản thân thừa nhận những người xung quanh như họ - đang - là, chứ không chờ đợi họ - phải - là.

Nói thì đơn giản nhưng khi bắt tay vào thực hiện rất khó. Vậy làm sao để có thể chấp nhận được người khác? Trước hết, phải biết lắng nghe để có thể thấu cảm được những điều người khác nói và cả những điều họ không thể nói ra. Khi đó, ta có thể nhận ra vẻ đẹp tiềm ẩn trong tâm hồn mỗi con người, đánh giá đúng bề sâu nhân cách của họ và trên cơ sở đó, sự thừa nhận người ấy sẽ dễ dàng xuất hiện.

Một điều quan trọng nữa là hãy tập tôn trọng người khác, hãy phóng đại những ưu điểm của họ, dù là những ưu điểm nhỏ, chỉ mới manh nha. Hãy đối xử ưu ái, tin tưởng, thực lòng coi trọng và đánh giá cao sự cố gắng của họ. Nếu biết kiên nhẫn nhìn nhận người khác, bạn trở nên “biết người, biết ta”, sẽ học hỏi được nhiều điều ở cả những người nhỏ tuổi hơn mình, thấp kém hơn mình, bởi “Trong ba người cùng đi, tất có một kẻ làm thầy ta được” (Khổng Tử). Từ đó, việc cộng tác sẽ trở nên suôn sẻ, ta sẽ biết điểm mạnh, điểm yếu của người khác để bổ sung lẫn nhau trên tinh thần hợp tác.

Và điều quan trọng là khi chấp nhận được người khác với tất cả ưu, nhược điểm của họ, chính bản thân ta sẽ cảm thấy thanh thản, nhẹ nhàng hơn, sẽ cảm nhận được tình cảm yêu mến của mọi người xung quanh dành cho mình.

Hãy biết chấp nhận người khác thay vì cứ luôn luôn chê trách người khác. Hãy nhìn vào ưu điểm của người khác thay vì cứ xoáy chăm chăm vào những khuyết điểm. Mỗi một người trong chúng ta đều có những ưu khuyết điểm khác nhau. Thông thường, khuyết điểm thường thể hiện rất rõ ràng còn ưu điểm đôi khi lại rất “kín đáo”, cho nên thay vì cứ nhìn thấy điều chưa được của người khác thì hãy biết nhìn ra những điều tốt của họ... Điều quan trọng để có thể chấp nhận người khác đó là: hãy tâm niệm rằng con người ai cũng có khuyết điểm và ưu điểm tồn tại song song. Không thể tìm kiếm một con người “hoàn hảo đến từng centimet” cho nên biết chấp nhận những người rất bình thường trong cuộc sống là điều hợp lý. Mặt khác, sao cứ vội vàng trách cứ những khuyết điểm của người khác mà không tập trung sử dụng một cách tối đa những ưu điểm và hạn chế khuyết điểm của họ...

Thực tế cho thấy, nhiều bạn trẻ ngày nay khi có cái tôi quá lớn và quá sắc nhọn sẽ khó có thể chấp nhận người khác. Mong muốn người khác trọn vẹn và tròn trĩnh, mong muốn người khác giống ý mình, mong muốn người khác đừng làm trái với sự mong đợi của mình... là những điều có thể trở nên khiên cưỡng. Thái độ không muốn chấp nhận người khác nhưng

rồi phải chấp nhận sẽ thực sự rất căng thẳng so với quan điểm chấp nhận người khác ngay từ đầu trên phương diện tôn trọng và thừa nhận. Chắc chắn cảm giác này sẽ đem lại những xúc cảm tích cực để sự hợp tác diễn ra nhẹ nhàng và thoải mái hơn.

Nếu có thói quen chấp nhận người khác, chính bạn sẽ đỡ vất vả và khổ sở. Một số bạn trẻ cứ cho rằng mình là số một nên rất xem thường những gì người khác làm, thậm chí không muốn chấp nhận. Chính sự không chấp nhận hoặc sự không hài lòng này sẽ dẫn đến một thực tế là bạn ôm việc để làm một mình hoặc luôn luôn nghi ngờ người khác làm việc không hiệu quả... Điều này không chỉ làm khổ mình mà còn làm khổ người, dẫn đến những mâu thuẫn hay những xung đột tâm lý không đáng có trong cuộc sống, trong hoạt động tập thể...

Không thể tìm được một viên bi hay một quả bóng tròn trĩnh, vì vậy hãy biết chấp nhận một cách tương đối sự thật đang có. Chính sự thật rất bình thường ở một số người đang tồn tại xung quanh lại là mảnh đời thật nhất. Chấp nhận người khác sẽ làm cho chúng ta nhận ra giá trị đích thực ở người khác cũng như chính mình và hướng đến những cái nhìn chung tích cực sẽ là xu hướng cho cả hiện tại và tương lai.

Biết chấp nhận người khác là một trong những yêu cầu rất quan trọng đầu bạn chỉ là nhân viên hay là nhà quản lý. Biết chấp nhận người khác là một yêu cầu quan trọng về tính tương tác và tính xã hội đối với những bạn trẻ ngay tuổi vị thành niên. Làm được điều này, bạn sẽ cảm thấy xung quanh mình có nhiều người thân và chính mình được người khác chấp nhận, thương yêu... Cơ sở này sẽ giúp bạn dễ “đắc nhân tâm” cũng như tạo được sức mạnh tổng hợp hoàn thành những công việc đòi hỏi có một tầm vóc đặc biệt.

Trong quá trình làm việc nhóm, việc chấp nhận người khác là yêu cầu cực kỳ quan trọng. Nó sẽ là chiếc cầu nối giúp bạn xóa nhòa những rào cản ngay từ đầu để hòa nhập với nhóm. Việc chấp nhận người khác cũng là bước “vượt sóng” để bạn vượt qua những khó khăn ban đầu hay những thách thức tâm lý về sự hòa hợp với môi trường xung quanh. Bạn cũng

dễ dàng tìm được sự giúp đỡ từ đồng đội bởi vì khi đã chấp nhận người khác nghĩa là bạn đã tìm được những người bạn mới. Hơn thế nữa, việc bạn chấp nhận người khác thôi thúc bạn thiết lập những mối quan hệ tốt đẹp, bạn sẽ có những cơ hội để hiểu về nhau, để bù trừ cho nhau, để làm việc cùng nhau với sự tương trợ một cách hết lòng...

Để chấp nhận người khác, cần thực hiện những điều tưởng chừng đơn giản nhưng lại rất phức tạp sau:

- Tìm hiểu về cá nhân họ một cách sâu sắc và công tâm;
- Nhìn cả những ưu điểm và nhược điểm của họ thay vì chỉ chú ý đến một số nhược điểm hay hạn chế nào đó;
- Nhìn họ bằng cái nhìn bao dung, xem xét họ như họ-đang-là chứ không chờ đợi họ-phải-là;
- Thông cảm cho những hạn chế theo quan niệm của mình và nhìn nhận những hạn chế ấy như một điều tồn tại thật, khéo léo để tránh đụng phải những hạn chế ấy nếu không cần thiết. Hơn thế nữa, có thể tư duy tích cực để khai thác hạn chế ấy ở một góc nhìn khác - góc nhìn mới nếu chúng ta tinh tế;
- Chấp nhận những ưu điểm và khai thác tối đa những ưu điểm ấy theo những định hướng mới;
- Có một tâm phóng chiếu và sử dụng các viễn cảnh để chấp nhận người khác, hi vọng sẽ có một sự đổi thay nhất định dù chỉ là tương đối.

Việc chấp nhận người khác là một trong những yêu cầu cơ bản nhưng cũng có thể trở thành thao tác mang tính chất nền tảng trong kỹ năng làm việc nhóm. Khi chấp nhận người khác nghĩa là bạn đã biết phát huy sức mạnh, bạn đã có thể có một hành lang tâm lý an toàn, bạn đã bắt đầu tổng hợp được những sức mạnh nội tại trong mối liên hệ với sức mạnh bên ngoài... Đồng thời với việc ấy, chính bạn đã có một tâm trạng rất thoải mái vì đã xác lập được đồng đội của mình là ai, tránh được những thói quen xấu như: căng thẳng, bực dọc, khó chịu hay thậm chí là xách

mé, xấu xí, chăm chăm vào việc tìm ra khuyết điểm của những người mà thực tâm bạn không muốn chấp nhận. Đó cũng là những yêu cầu mang tính chất tâm lý mà bạn đang giải phóng chính mình để có thể sống thoải mái hơn và dễ dàng làm việc cùng với những nhóm khác nhau.

### BÀI TẬP

Hãy tập những thói quen cơ bản sau để phục vụ cho kỹ năng này:

1. Nhận ra ít nhất ba điểm tốt của người bên cạnh bạn, thân thiết với bạn.
2. Nhận ra một điểm thật sự tốt của một người trong nhóm mà bạn thực sự không thích họ và tiếp tục phân tích, đào sâu chúng.
3. Hãy tìm ra ở từng thành viên trong tổ hay nhóm của bạn một đặc điểm mà đặc điểm ấy có thể hỗ trợ hay bổ trợ cho bạn.
4. Hãy xem xét và tập thói quen ủng hộ những người mới trong nhóm của bạn khi bản thân họ làm được những việc rất nhỏ.
5. Hãy nhìn nhận quá khứ của mình, cảm ơn vì người khác đã chấp nhận và ủng hộ mình.

#### 4. KỸ NĂNG THÍCH NGHI VÀ HỢP TÁC

Trong kỹ năng làm việc nhóm, bạn sẽ không làm được nhiều điều nếu bạn không thể thích nghi và hợp tác. Có thể nói kỹ năng thích nghi và hợp tác thôi thúc bạn bước những bước đầu tiên thật sự vững vàng, với những hoàn cảnh xét trên bình diện điều kiện địa lý hay xét trên bình diện con người, để bạn có thể dễ dàng tồn tại và hoạt động một cách tích cực.

Những nghiên cứu cho thấy khả năng thích nghi của con người xuất hiện từ rất sớm trong cuộc sống. Nhờ vào sự thích nghi, con người có thể tồn tại ngay từ khi lọt lòng, cũng như khả năng thích nghi sẽ phát triển dần theo sự phát triển của con người. Lẽ đương nhiên, sự phát triển này không tỉ lệ thuận một cách giản đơn vì không ít người đã cảm nhận rằng khi kinh nghiệm càng dày và càng phong phú, con người càng có nguy cơ khó thích nghi một cách thực sự.

Thích nghi hay thích ứng được định nghĩa theo nhiều góc nhìn khác nhau và hiểu một cách đơn giản đó là quá trình cá nhân điều chỉnh nội dung – phương thức hoạt động và giao tiếp để đáp ứng với đòi hỏi của môi trường xã hội nhằm tồn tại và phát triển. Phân tích sâu hơn về cơ chế của sự thích nghi và thích ứng, có thể nhận thấy sự thích ứng của con người là một quá trình bao gồm hai mặt:

- Bên trong: đó là sự hình thành và phát triển ý thức, nhân cách.
- Bên ngoài: đó là các cách ứng xử đặc trưng, phù hợp với yêu cầu, điều kiện của cuộc sống làm cho hoạt động của cá nhân có hiệu quả hơn.

Như thế, để thích nghi và thích ứng, bản thân con người phải có sự thay đổi những “hình ảnh” tâm lý nhờ vào sự lĩnh hội hay sự tiếp nhận những kinh nghiệm nhất định trong cuộc sống. Nói khác đi, khả năng thích nghi, thích ứng là sự vươn lên để phù hợp với những hoàn cảnh mới, không chịu đầu hàng trước bất kỳ hoàn cảnh nào.

Vai trò của sự thích nghi là hết sức quan trọng đối với sự phát triển của con người. Nhờ vào sự thích nghi, con người sẽ thay đổi những hành vi hay những cái nhìn đã có, hình thành những khả năng ứng xử mới phù hợp

với những yêu cầu mới và điều kiện mới. Nhờ vào sự thích nghi, con người có thể dễ dàng tồn tại ở những môi trường tự nhiên cũng như những điều kiện, những hoàn cảnh xã hội khác nhau. Cụ thể hơn, với sự thay đổi của từng nhóm xã hội mà con người gia nhập, con người vẫn có thể thích ứng để tồn tại và làm việc. Đây cũng chính là nền tảng cực kỳ quan trọng trong quá trình làm việc nhóm của mỗi con người ở mỗi nhóm xã hội.

Như vậy, thích ứng hay thích nghi diễn ra khi con người cần thực hiện những yêu cầu cơ bản sau:

1. Chấp nhận những điều không thay đổi được.
2. Thay đổi hoàn cảnh cho phù hợp với mình.
3. Học thêm kỹ năng (phát triển bản thân) để thích ứng.
4. Cầu cứu, lôi kéo hoặc tranh thủ sự hỗ trợ từ phía xung quanh để có sự thích ứng.

Song song với kỹ năng thích nghi thì sự hợp tác của con người trong quá trình làm việc nhóm là yêu cầu không thể thiếu được. Chính những yêu cầu này thôi thúc con người đến với nhau, cùng làm việc, cùng phát triển và vì thế yêu cầu làm việc nhóm trở thành yêu cầu chung của mỗi người. Trở lại câu chuyện so sánh về sự hợp tác giữa người nước này và người nước khác là một vấn đề mà có lẽ nhiều người đã đọc, đã nhớ và rồi cay cú. Thế nhưng tại sao lại không “cố lên” để có thể khẳng định rằng mình cũng hợp tác không kém họ?

Thông thường, khá nhiều người có nhu cầu tự khẳng định chính mình trong cuộc sống. Thế nhưng, khi họ khẳng định quá mức hay chưa có kỹ năng khẳng định bản thân thì họ sẽ tự cho rằng mình đang là “ngôi sao”, mình đang là “trung tâm” của trái đất và từ đó sự gắn kết hợp tác với những người xung quanh bị giảm sút một cách rất trầm trọng. Kỹ năng hoạt động nhóm hay kỹ năng hợp tác là một kỹ năng rất nhiều người để cập trong thời điểm hiện tại vì không ai có thể hoàn thành tốt tất cả mọi việc chỉ với sức của cá nhân mình. Thay vì chỉ hoàn thành tốt một việc duy nhất của chính mình so với hoàn thành rất hiệu quả những công việc khác cùng sự giúp sức của một ê kíp thì điều nào sẽ tuyệt vời hơn?

Không thật xa, hãy nhìn nhận lại thói quen của chính mình, để hiểu vì sao khó hợp tác cùng nhau. Tâm lý hay xét nét người khác, hay thăm dò một cách thái quá, hay kiểm soát người khác là những rào cản khá quan trọng đối với mỗi người. Thái độ chủ quan tiêu cực khi tự đánh giá về mình cũng như đánh giá những sản phẩm của mình làm cho một số người nghĩ rằng mình thực sự “giỏi”. Trong khi đó lại nghiêm ngặt bình phẩm, phân tích những nỗ lực và đóng góp của người khác, làm cản trở sự hợp tác ban đầu giữa hai con người hay một nhóm người trong công việc.

Có thể định nghĩa về hợp tác như sau: *Hợp tác là khi mọi người biết làm việc chung với nhau và cùng hướng về một mục tiêu chung.* Một người biết hợp tác sẽ có những lời lẽ tốt đẹp, cảm giác trong sáng về người khác cũng như đối với nhiệm vụ.

Để có thể hiểu đúng nhất về hợp tác, có thể quan tâm đến những tình huống sau:

- Thịnh thoảng có một ý tưởng là cần thiết, thịnh thoảng cần đưa ra ý tưởng của chúng ta. Thịnh thoảng ta cũng cần được chỉ dẫn và cần nghe theo một ý tưởng nào đó. Hợp tác phải được chỉ đạo trên nguyên tắc tôn trọng lẫn nhau.
- Một người biết hợp tác sẽ nhận được sự hợp tác. Khi có yêu thương thì có sự hợp tác. Khi nhận thức được những giá trị của cuộc sống sẽ có khả năng tạo ra sự hợp tác.
- Sự can đảm, quan tâm, chăm sóc, sẵn sàng đóng góp là những chuẩn bị đầy đủ cho việc tạo ra sự hợp tác.

Việc hợp tác sẽ thực sự khó khăn nếu như mỗi người ai cũng “thủ” một cách quá mức trong cuộc sống. Một nhóm sinh viên cùng làm thí nghiệm nhưng ai cũng muốn dành cho mình những khâu nhẹ nhàng nhất và ít tốn kinh phí nhất thì sao có thể đạt được tiêu chí của sự hợp tác. Ở đây, chính thói quen cá nhân, chính sự toan tính rất riêng tư đã đẩy tình huống vấn đề đi lệch theo hướng tính toán.

Hợp tác có những điểm độc đáo của nó nếu xem xét trong mối quan hệ

với cạnh tranh, thi đua. Nếu hợp tác luôn luôn tạo ra sức mạnh thì thi đua và cạnh tranh có nguy cơ dẫn đến giảm sút sức mạnh hay sự “tương tàn” trong những trường hợp khó dự đoán.

Có thể đề cập đến những lợi ích của việc hợp tác như sau:

- Tăng cường sức mạnh: Ba người đại hợp lại thành người khôn.
- Thắt chặt quan hệ: Trong khi hợp tác, tình đoàn kết, sự cảm thông, tinh thần tập thể được hình thành và phát triển.
- Điều chỉnh tâm lý: Giảm chủ nghĩa cá nhân; tăng cường sự tương trợ, giảm bớt kiêu căng, tự phụ; tăng tính tự tôn, tự khám phá bản thân của mỗi người.

Để có thể nhìn nhận rằng nhóm ấy đang hợp tác với nhau, hay giữa cá nhân này và cá nhân khác đang hợp tác với nhau thì không thể không quan tâm đến những dấu hiệu của sự hợp tác. Những dấu hiệu này có thể là dấu hiệu bên ngoài hay bên trong, dựa trên nền tảng những biểu hiện của sự cộng tác, sự tương tác và tác chiến. Dấu hiệu cơ bản của sự hợp tác có thể đề cập là:

- Có chung mục đích.
- Ý thức về trách nhiệm chung.
- Công việc được phân công phù hợp với năng lực của từng người.
- Chấp hành kỷ luật, tuân theo những quy định chung và theo sự chỉ đạo, hướng dẫn của người đứng đầu (điều phối viên).
- Một người vì mọi người, mọi người vì một người.
- Chia sẻ nguồn lực và thông tin.
- Khích lệ tinh thần tập thể hơn là đề cao sự ganh đua.
- Hành động nhiều hơn lời nói.

Phân tích sâu hơn về những yêu cầu để hợp tác sẽ dễ dàng nhận ra rằng muốn hợp tác với người khác, trước tiên phải thống nhất mục tiêu hoạt động. Không thể có chuyện không cùng chung mục tiêu mà có thể cùng

làm việc với nhau. Điều làm được sẽ có lợi cho mình, có lợi cho người và có lợi chung là thông điệp cần nắm vững trước nhất.

Hãy luôn biết kiềm cái tôi của mình và đừng để nó quá bén, nhọn, sắc vì nó sẽ cứa đau những người khác cũng như chính mình, từ đó quá trình hợp tác sẽ dễ chịu, thoải mái hơn... Hãy nhủ lòng rằng năm ngón tay đều rất cần cho một bàn tay, năm giác quan đều cần cho một cơ thể tồn tại và phát triển...

Hãy tâm niệm rằng có nhường người khác một ít nhưng quyền lợi không mất và mục đích chung được thực hiện thì không có gì phải xấu hổ hay đau khổ. Điều đó đưa mỗi người xích lại gần nhau và tính hợp tác làm cho mỗi người cảm thấy mình tốt hơn trong cuộc sống. Chính suy nghĩ này sẽ làm cho mỗi cá nhân cảm thấy dễ chịu hơn, thoải mái hơn khi cùng thực hiện những công việc chung, cùng hợp tác hay cùng chia sẻ công việc, tạo nên một sức mạnh tổng hợp cũng như sự tương tác đặc biệt giữa những cá nhân với nhau, giữa những cá nhân trong cùng một nhóm để thực hiện những mục tiêu chung sao cho đạt đến một hiệu quả cao nhất.

Hợp tác với nhau đòi hỏi không thể có sự tồn tại những thói quen xấu như: không biết chấp nhận người khác, không ý thức được trách nhiệm và quyền hạn của mình, không thoải mái khi nghe lời phê bình hay góp ý, không thực sự an tâm khi mình bị “lãnh đạo”, phân công. Những thói quen này phải được đẩy tận cùng vào trong khoảng không của sự hợp tác để tinh thần đồng đội và “tinh thần công” thực sự lên ngôi.

Để hợp tác thành công, mỗi cá nhân phải thực sự nỗ lực và cố gắng. Những yếu tố thành công trong hợp tác cần phải đáp ứng có thể khái quát bằng từ BUILD (Xây dựng – Dựa trên những chữ cái viết tắt)

- B (Build): Xây dựng mục tiêu chung để tất cả cùng biết.
- U (Unite): Đoàn kết, tin cậy.
- I (Insure): Đảm bảo mọi người đều có việc vừa tâm, vừa sức, phù hợp với khả năng.

- L (Look): Nhìn người khác làm và lắng nghe người khác nói để phối hợp nhịp nhàng.
- D (Develop): Phát triển các kỹ năng khác trong hợp tác như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng xây dựng và duy trì mối quan hệ liên cá nhân.

Thực hiện được những điều này, khả năng hợp tác tích cực của mỗi người cũng như khả năng đóng góp của mỗi người sẽ gia tăng một cách mạnh mẽ. Đó cũng chính là khuynh hướng của những công việc phức tạp và đầy thách thức mà cuộc sống hôm nay đòi hỏi.

## BÀI TẬP

Hãy tập những thói quen cơ bản sau để phục vụ cho kỹ năng này:

1. Tìm một việc trong chu trình làm việc tuần mà bạn nghĩ nếu có sự hợp tác của người khác thì công việc ấy sẽ trở nên hoàn hảo.
2. Sau đó, hãy tiếp tục suy nghĩ về những công việc còn lại thử xem nào.
3. Tìm ý nghĩa của hình ảnh: bầy chim bay về tổ có hình chữ V trong buổi chiều tà.
4. Tìm những câu chuyện ngụ ngôn đề cập đến sự hợp tác để chính bạn sẽ trải nghiệm về nó một cách sâu sắc.
5. Phân công vai trò của từng ngón tay và thuyết phục để chúng đờng tranh cãi lẫn nhau về sắc đẹp và vai trò của chúng.

## 5. KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT MÂU THUÃN

Mặc dù mâu thuẫn thường xảy ra với một nhóm nhưng khi mâu thuẫn vượt khỏi tầm kiểm soát, nó có thể phá hỏng công việc của nhóm và làm giảm năng suất. Mâu thuẫn luôn tồn tại trong quá trình sống, quá trình làm việc, quá trình hoạt động nhóm. Ở dạng đơn giản của mâu thuẫn thì đó là những sự khác biệt chưa được giải quyết. Ở những dạng phức tạp thì mâu thuẫn có thể biến thành xung đột. Xung đột là sự va chạm của những xu hướng đối lập, mâu thuẫn nảy sinh trong bản thân cá nhân, trong quan hệ liên nhân cách hay liên nhóm kèm theo những chấn động về mặt tình cảm.

Những biểu hiện cảm xúc âm tính khi xảy ra xung đột: bực bội, khó chịu, cáu gắt, không thoải mái, mệt mỏi, căng thẳng, tức giận, không kiểm soát bản thân, căm thù...

Mâu thuẫn là điều tồn tại thật. Thực tiễn cho thấy không thể “cắm” mâu thuẫn tồn tại nên vấn đề cơ bản lại là cách đối diện với mâu thuẫn và giải quyết nó như thế nào. Ở một góc độ nào đó, giải quyết mâu thuẫn vẫn thực sự áp lực hơn vấn đề phòng ngừa mâu thuẫn. Tuy nhiên, trong quá trình làm việc nhóm thì mỗi cá nhân vẫn mang trong mình những khác biệt nên mâu thuẫn là điều thực sự khó tránh khỏi.

Sau đây là một số cách đối diện với mâu thuẫn mà mọi người hay làm:

### Cách 1: *Né tránh*

*Cách cư xử chung:* Khi nhóm xảy ra mâu thuẫn, bạn đợi ai đó giải quyết hoặc để tự sự việc êm xuôi, bạn tránh không muốn dính líu vào các rắc rối ấy và lo làm phận sự của mình.

*Những suy nghĩ sau diễn tả kiểu người hay né tránh mâu thuẫn:*

- Thái độ tốt nhất trong các cuộc họp là không can thiệp vào các mâu thuẫn của người khác, dù chung nhóm;
- Giải quyết công việc của mình hơn là cố gắng thay đổi mâu thuẫn;
- Mình có đứng ra ý kiến thì cũng không ai quan tâm đến ý kiến của mình;

- Không can thiệp vào rắc rối là cách để tránh rắc rối;
- Né tránh những người có quan điểm vững chắc, sắc nhọn;
- Cách tốt nhất để tránh bị phản đối là tránh đưa ra ý kiến;
- Tôi làm việc một mình có hiệu quả hơn là làm việc trong nhóm;
- Người điều hành mới là người có nhiệm vụ giải quyết bất đồng;
- Khi mọi người làm việc cùng nhau thì rắc rối là điều không thể tránh khỏi;
- Thử làm những việc mới rất nguy hiểm và có thể mang rắc rối đến cho bạn;
- Nếu chúng ta xóa bỏ tất cả các cuộc họp thì sẽ giải quyết được nhiều công việc hơn.

*Ưu điểm của việc né tránh:*

- Mọi người cho rằng bạn là người rất chăm chỉ và cẩn trọng;
- Những kỹ năng làm việc cá nhân của bạn được ghi nhận;
- Bạn được coi là người trung lập, điềm tĩnh;
- Bạn sẽ không bị dính líu đến những cuộc tranh cãi.

*Nhược điểm của việc né tránh:*

- Bạn có rất ít cơ hội đưa ra ý kiến;
- Bạn bị coi là người không có chính kiến;
- Mọi người không tin tưởng bạn;
- Bạn dễ bị nản lòng khi làm việc theo nhóm.

*Điểm mấu chốt:* Bằng cách né tránh các mâu thuẫn, bạn tách mình ra khỏi vai trò là một thành viên đóng góp của nhóm. Bạn cũng có thể thất bại khi sử dụng các kỹ năng giải quyết trực tiếp, để mọi người có cách của họ hơn là bạn tự liệu lĩnh đối đầu. Trong các tình huống khó khăn, bạn thích làm việc một mình hơn.

## Cách 2: *Tuân theo*

*Cách cư xử chung:* Bạn tìm kiếm sự ủng hộ cho quan điểm của mình, nhưng cuối cùng bạn vẫn phải làm theo đa số.

*Những suy nghĩ sau diễn tả kiểu tuân theo:*

- Tôi sẵn sàng để mọi người làm theo cách của họ nếu nó không gây bất tiện cho tôi;
- Trong những tình huống không thuận lợi lắm, tôi để những người tự tin hơn làm lãnh đạo;
- Cuối cùng, đồng ý với mọi người quan trọng hơn là hạ xuống ngang bằng ý kiến của mình;
- Điều quan trọng là mọi người cùng thống nhất ý kiến chứ không phải là mọi người làm theo ý của mình;
- Các vấn đề tại công sở không đáng để bàn cãi;
- Cách tốt nhất để làm việc tại công sở là cố gắng làm những gì mà cấp trên yêu cầu;
- Tôi không chắc ý tưởng của tôi là hay nhất vì vậy tôi không khuyến khích họ làm theo;
- Tại công sở, khôn khéo nhất là giữ ý kiến của mình cho riêng mình;
- Bí mật của thành công là biết khi nào nên từ bỏ.

*Ưu điểm của việc tuân theo:*

- Mọi người đều yêu quý bạn;
- Bạn không bị xem là mối đe dọa hoặc là người gây rắc rối;
- Bạn là một thành viên tốt trong nhóm;
- Về mặt xã hội bạn làm rất tốt.

*Nhược điểm của việc tuân theo:*

- Những người dám nghĩ dám làm sẽ không tôn trọng bạn;
- Mọi người xem bạn là người “ba phải”;

- Bạn hiếm khi đưa ra được nhiều ý kiến;
- Bạn bị áp lực do sự thiếu quyết đoán của mình.

*Điểm mấu chốt:* Nếu bạn quá tuân theo, bạn có nguy cơ nhượng bộ cả những vấn đề mà đáng ra bạn phải giữ vững lập trường của mình. Mặc dù bạn được coi là một người dễ tính và thoải mái, “một thành viên tốt của nhóm” nhưng bạn không có nhiều đóng góp cho nhóm vì bạn luôn đồng ý với số đông.

### Cách 3: **Đương đầu**

*Cách cư xử chung:* Bạn trình bày quan điểm của bạn rất rõ ràng, thẳng thắn và dứt khoát.

*Những suy nghĩ sau diễn tả kiểu đương đầu:*

- Tôi không ngại trình bày dứt khoát quan điểm nếu tôi cảm nhận rõ ràng và chắc chắn về vấn đề đó;
- Tôi được biết đến như là một người luôn khao khát chiến thắng;
- Đối với tôi, thỏa hiệp có nghĩa là đánh mất vài điều mà tôi muốn;
- Sự thỏa hiệp thường hủy hoại những ý tưởng hay;
- Nếu mọi người lắng nghe những gì tôi nói, họ sẽ nhận ra tôi luôn đúng;
- So với các đồng nghiệp của tôi, tôi luôn có những ý tưởng hay nhất;
- Điều quan trọng trong làm việc nhóm là bạn phải đấu tranh để đưa ra cách riêng của mình;
- Bí mật của thành công là không bao giờ lùi bước;
- Sự thỏa hiệp là dấu hiệu của sự tàn lụi.

*Ưu điểm của việc đương đầu:*

- Bạn được xem như là một nhà lãnh đạo;
- Các ý tưởng mà bạn đưa ra được chú ý mạnh mẽ;
- Những người khác luôn cân nhắc đến quan điểm của bạn.

*Nhược điểm của việc đương đầu:*

- Mọi người coi bạn là người tự cao;
- Bạn thường phải chịu trách nhiệm trong những tình huống rắc rối;
- Bạn không phải là người biết lắng nghe;
- Bạn gây ra nhiều mâu thuẫn;
- Bạn có xu hướng tạo bè cánh.

*Điểm mấu chốt:* Bạn luôn cố gắng để chắc chắn rằng ý kiến của bạn được chấp nhận và được làm theo. Bạn tự đề cao mình trong các cuộc họp và trong hầu hết tình huống liên quan đến công việc. Điều này khiến những người cùng nhóm với bạn thấy lo sợ. Bạn cho rằng cách duy nhất để đóng góp là trình bày ý kiến rõ ràng và luôn thể hiện tài năng của mình. Tuy nhiên, điều không hay là cách tiếp cận đó thường hạn chế những đóng góp của các thành viên khác trong nhóm, do đó phá hỏng nỗ lực của nhóm.

#### Cách 4: **Cộng tác**

*Cách ứng xử chung:* Bạn luôn cố gắng tìm sự đồng thuận về một giải pháp chung cho một vấn đề.

*Những suy nghĩ sau đây diễn tả kiểu cộng tác:*

- Giải quyết các mâu thuẫn là một phần tất yếu để đạt được mục tiêu;
- Tôi học thêm nhiều điều mới khi lắng nghe ý tưởng của người khác;
- Khi mọi người cùng đóng góp ý tưởng, sẽ xuất hiện ý tưởng hay nhất;
- Đừng bao giờ đưa ra một quyết định trừ khi mọi người chấp nhận;
- Nhóm sẽ thực hiện các quyết định tốt hơn là các cá nhân riêng lẻ;
- Những mâu thuẫn lành mạnh có thể tạo ra những ý tưởng hay hơn;
- Tôi có trách nhiệm trình bày quan điểm của mình;
- Hai cái đầu bao giờ cũng tốt hơn một cái;
- Đôi khi những ý tưởng hay nhất lại xuất phát từ những nguồn ít được hy vọng nhất;

- Chúng ta nên lắng nghe hơn là nói nhiều;
- Tôi thà làm việc trong nhóm có mâu thuẫn còn hơn là làm việc một mình;
- Tôi nhất định phải xem xét tất cả mối quan tâm của mọi người trước khi hành động.

*Ưu điểm của việc cộng tác:*

- Mọi người xem bạn như người lãnh đạo;
- Bạn góp phần phát triển các thành viên trong nhóm;
- Bạn luôn đặt các vấn đề quan trọng lên hàng đầu;
- Bạn có thể xây dựng được khối đoàn kết bền vững.

*Nhược điểm của việc cộng tác:*

- Dường như bạn đang lãng phí thời gian vào nhiều người;
- Mọi người cho rằng bạn là người giả tạo, hay xu nịnh lãnh đạo và là người hèn nhát;
- Đôi khi bạn đánh mất những ý tưởng riêng của mình vì quá chú trọng đến người khác;
- Bạn sẽ làm việc kém hiệu quả trong một tổ chức chuyên quyền, độc đoán.

*Điểm mấu chốt:* Với bạn, điều quan trọng là đảm bảo tất cả các thành viên trong nhóm đều tham gia và làm việc cùng nhau. Đặc biệt, bạn thích những quyết định nhận được sự nhất trí của mọi người. Bạn là người rất dễ dãi và tích cực trong việc giúp các thành viên trong nhóm đưa ra ý tưởng mới của họ và bạn thường gặp rủi ro.

**BÀI TẬP:**

Bạn sẽ vận dụng kiểu giải quyết mâu thuẫn nào trong những tình huống sau đây?

- Mâu thuẫn xảy ra trong một nhóm khá dân chủ và mọi người vẫn còn có thể lắng nghe nhau.
- Mâu thuẫn ít liên quan đến bạn và xảy ra trong một nhóm mà các thành viên tương đối bảo thủ. Tuy nhiên, mâu thuẫn ấy mang tính chất mối quan hệ, ít mang tính chất công việc.
- Mâu thuẫn xảy ra làm công việc bị đình trệ trong khi thời hạn giải quyết đã gần kề, mọi người đang lảng tránh hoặc không ai đứng ra giải quyết rõ ràng.
- Cách giải quyết của bạn hay nhưng sếp và một số đồng nghiệp lại không đồng ý và cách mà họ đưa ra cũng có giá trị tương tự.

**6. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH**

Kỹ năng ra quyết định tạo nền tảng giải quyết những vấn đề của nhóm làm việc khi nhóm đã thành lập. Những quyết định tạo sự đồng thuận luôn đem đến những hiệu quả hết sức bất ngờ và thú vị. Tuy nhiên, nếu quyết định chưa tạo ra sức mạnh chung sẽ dễ dàng dẫn đến những hậu quả bất ngờ. Một quyết định không chỉ là sự nhận thức của thủ lĩnh hay nhóm trưởng mà phải dựa trên những sự rung cảm mang tính khích lệ con tim cũng như dựa trên nền tảng chân lý của nhận thức nhóm và nhận thức cá nhân trong sự tương đồng.

Theo quy trình, quyết định của nhóm nên nhất trí về mục tiêu và về tầm quan trọng của vấn đề. Ở đây không nên tồn tại bất cứ điều gì còn cố tình bị che giấu hay những ý đồ phục vụ mục đích cá nhân. Tất cả các dữ kiện, những điểm chưa chắc chắn và các vấn đề liên quan cần phải được

thảo luận công khai. Tùy theo tình hình thực tế mà các thành viên trong nhóm có thể kiểm tra một cách khách quan các phương án và những kết quả tương ứng. Trong vai trò những vị quan tòa công minh, họ sẽ phải xem xét chứng cứ, cân nhắc ưu và khuyết điểm rồi mới đưa ra quyết định.

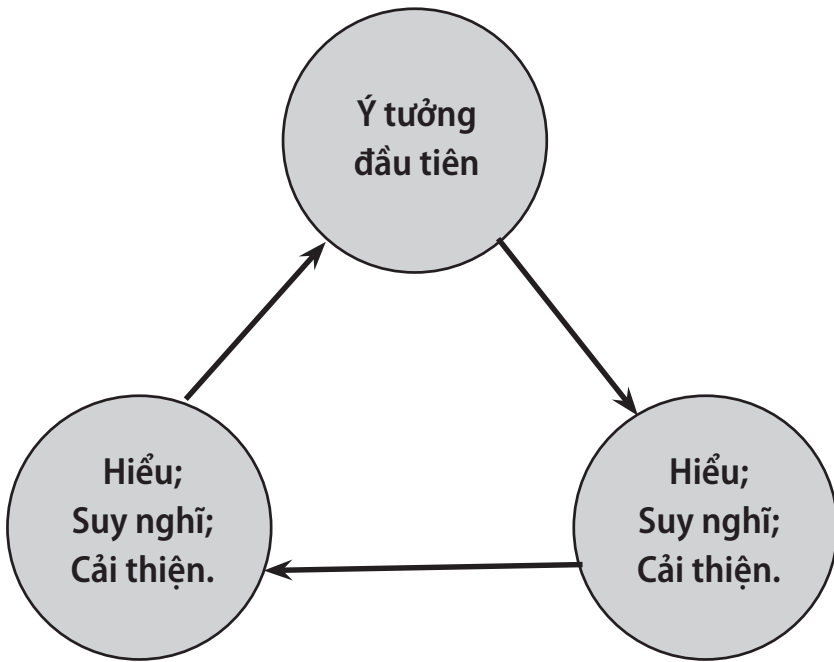
Nhưng sự việc không phải lúc nào cũng đơn giản như vậy. Một số người có thể chỉ chuyên tâm cho một phương án nào đó. Những người khác có thể gặp rắc rối khi phân tích, đánh giá những ưu khuyết điểm của các phương án khác nhau. Lại có nhiều người không đồng tình với những giả thiết chính. Ngoài ra, những vấn đề có tính chất không chắc chắn và chưa được giải quyết cũng gây khó khăn cho người ra quyết định. Tuy nhiên, có một số biện pháp có thể giúp nhóm quyết định giải quyết những khó khăn này, đó là: bắt bóng, quan điểm đối lập, kiểm soát trí tuệ, sử dụng mô hình Vroom.

### **Bắt bóng**

“*Bắt bóng*” (Catch ball) là một trong những phương pháp quản lý được phát triển ở Nhật Bản từ nhiều thập niên trước. Đây là một phương pháp xuyên chức năng nhằm đạt được hai mục đích: cải thiện ý tưởng và tạo sự trao đổi của các cá nhân tham gia.

Sau đây là nguyên tắc hoạt động của phương pháp này. Trước tiên, ý tưởng được “tung” ra cho một nhóm để xem xét - như kiểu tung một quả bóng vào sân vậy. Ý tưởng có thể là một chiến lược tiếp thị mới, một sản phẩm mới, hay một cách thức có thể tối ưu hóa quy trình làm việc. Bất cứ ai “bắt” được ý tưởng này đều phải tìm hiểu và cải thiện ý tưởng theo cách của mình.

Giả sử ý tưởng được nêu ra là kế hoạch thăm dò thị trường cho dòng sản phẩm thiết bị lưu trữ máy tính cá nhân mới. Người “bắt” được ý tưởng sẽ tìm hiểu và cải thiện nó. Sau đó, người này sẽ “tung” ý tưởng đã cải thiện về lại cho nhóm, ý tưởng tiếp tục được người khác “bắt” và cải thiện thêm. Như vậy, ý tưởng sẽ vận động trong một chu kỳ cải thiện liên tục cho tới khi tất cả đều công nhận là không thể cải thiện thêm được nữa. Khi mọi



PHƯƠNG PHÁP "BẮT BÓNG" (CATCH BALL).

người tham gia vào *quy trình* “bắt bóng” này, ý thức chia sẻ trách nhiệm và tận tâm với ý tưởng dần dần xuất hiện. Cảm giác đó sẽ giúp ích cho việc đưa ra quyết định sau cùng.

Bạn có thể dùng phương pháp này khi đứng trước những quyết định khó khăn. Bạn hãy quan sát cách một nhóm quyết định sử dụng *phương pháp* “bắt bóng” nhằm chọn ra giải pháp tốt nhất để mua và bảo trì đoàn xe của công ty. Công ty cần quyết định liệu họ cần gia hạn hợp đồng thuê xe hiện tại, chọn một công ty cho thuê khác hay mua hẳn xe để dùng.

*Sau khi xem xét mọi yếu tố, Hạnh ủng hộ phương án gia hạn hợp đồng thuê xe hiện tại với Công ty LongCo. Cô nói: “Ý tưởng chuyển từ LongCo sang một công ty khác là HoangMotors có nhiều ưu điểm. Tuy các điều kiện của HoangMotors tốt hơn nhưng chúng ta không biết rõ chất lượng bảo trì của họ, dù cho các bản hợp đồng lẫn lời tuyên bố của họ đều khẳng định điều đó. Theo ý kiến của tôi, sử dụng*

thứ đã biết vẫn an toàn hơn là sử dụng một thứ chưa biết. Chính vì thế, tôi ủng hộ phương án gia hạn hợp đồng hiện tại của chúng ta”.

Ngọc tiếp lời: “Đúng là có một điểm không chắc chắn. Nhưng chúng ta chẳng bao giờ biết được HoangMotors tốt đến mức nào nếu không sử dụng dịch vụ của họ. Hơn nữa, chúng ta có thể tiết kiệm 45 triệu đồng tiền thuê xe mỗi năm”. Ngọc đề nghị nhóm hoãn quyết định lại một tuần để chị có thêm thời gian làm rõ điểm không chắc chắn về dịch vụ của HoangMotors. Chiều hôm đó, chị giao nhiệm vụ cho một cấp dưới tìm hiểu việc này. Chị nói: “Hãy lấy tên khoảng mười công ty hiện đang thuê xe của HoangMotors. Sau đó, hãy gọi điện liên hệ với người phụ trách thuê xe của các công ty đó để tìm hiểu thông tin”. Rồi Ngọc đưa cho nhân viên của mình một danh sách năm câu hỏi về sự thỏa mãn của khách hàng và hiệu suất hoạt động của HoangMotors. Chị nói: “Tôi cần thông tin vào đầu tuần tới”.

Tại cuộc họp tiếp theo của nhóm ra quyết định, Ngọc báo cáo các phát hiện của mình. Mọi người đều hài lòng vì thông tin bổ sung đã làm sáng tỏ điều không chắc chắn, giúp họ đi đến quyết định cuối cùng.

Một trong những ưu điểm của phương pháp “bắt bóng” là mỗi người đều có trách nhiệm phải hành động để tăng thêm khả năng có một quyết định tốt. Trong ví dụ này, nhà nghiên cứu đã làm điều đó bằng cách tìm hiểu thông tin mà trước đó còn chưa sáng tỏ. Thông tin này đã tháo gỡ một vướng mắc quan trọng cho quyết định của nhóm.

### Quan điểm đối lập

Quan điểm đối lập cũng là một nguyên tắc cải thiện nhưng cần đến hai nhóm. Sau đây là cách sử dụng phương pháp này.

- Chia nhóm ra quyết định của bạn thành hai nhóm nhỏ A và B với số thành viên ngang nhau. Mỗi nhóm sẽ đại diện cho một ý kiến chống đối.

- Nhóm A đề xuất quyết định. Đề xuất này được trình bày chi tiết bao gồm các kiến nghị, giả định chính và dữ liệu hỗ trợ.
- Nhóm A trình bày đề xuất của mình cho nhóm B trong một cuộc họp.
- Nhóm B xác định một hoặc nhiều phương hướng hành động thay thế, ghi chép lại các giả định chính của mình và thu thập dữ liệu hỗ trợ.
- Nhóm B trình bày ý kiến của mình cho nhóm A trong cuộc họp thứ hai.
- Trong cuộc họp thứ ba, cả hai nhóm sẽ tranh luận về hai đề xuất và tìm kiếm các giả định chung. Hãy kiểm soát cuộc họp để hai nhóm tiếp tục tranh luận các phương án khác nhau dựa trên những giả định chung. Mục tiêu cuối cùng là cả hai nhóm cùng nhất trí về một đề xuất.

Cách làm này sẽ đảm bảo rằng mọi quan điểm và ý kiến cá nhân đều được xem xét. Ví dụ:

*Phòng tài chính của Công ty Gizmo đã có một cuộc tranh luận sôi nổi về việc nên sử dụng dịch vụ của hãng nào để kiểm toán sổ sách của công ty. Một nhóm ủng hộ phương án thuê một hãng nổi danh khắp toàn quốc, trong khi nhóm kia đề xuất một hãng nhỏ hơn nhưng rất có uy tín ngay tại địa phương. Cả hai nhóm không thể đi đến quyết định. Giám đốc tài chính do không muốn áp đặt quan điểm của mình cho cấp dưới đã gợi ý: “Chúng ta cần một quyết định mà hầu hết mọi người đều đồng tình. Chính vì thế, chúng ta mới có mặt ở đây để bàn luận”.*

*Áp dụng biện pháp quan điểm đối lập, nhóm ra quyết định chia thành hai nhóm nhỏ, mỗi nhóm đều tập hợp những người ủng hộ các quan điểm đối lập. Nhóm thứ nhất triển khai một đề xuất, nhóm bên kia xem xét rồi phản hồi lại, sau đó nhóm thứ nhất tiếp tục đánh giá và cải thiện phương án. Cứ như thế, cuối cùng họ đạt được quyết định mà tất cả đều đồng tình và đây cũng chính là quyết định phản ánh được nguyện vọng của mọi người tham gia.*

Thoạt đầu, mọi người có thể nghĩ rằng hai nhóm này rồi cũng sẽ lâm vào thế bế tắc như cả phòng tài chính trong ví dụ trên vì suy cho cùng, mỗi nhóm đều có những người ủng hộ các quan điểm đối lập. Nhưng những nhóm nhỏ lại thường tiềm ẩn một khả năng thấu hiểu kỳ lạ dẫn đến sự nhất trí vốn rất khó đạt được trong những nhóm lớn.

### Kiểm soát trí tuệ

Tương tự như biện pháp quan điểm đối lập, biện pháp *kiểm soát trí tuệ* bắt đầu bằng cách chia nhóm quyết định thành hai nhóm nhỏ. Nhưng thay vì yêu cầu từng nhóm nêu lên một đề xuất đối lập, bạn hãy yêu cầu một nhóm phê bình và tìm cách cải thiện phương pháp của nhóm kia. Sau đây là các bước thực hiện biện pháp này:

Chia nhóm của bạn thành hai nhóm nhỏ và có số thành viên cân bằng.

- Nhóm A đưa ra một đề xuất bằng văn bản, trong đó bao gồm các kiến nghị, giả định chính và dữ liệu hỗ trợ.
- Nhóm A trình bày đề xuất của mình cho nhóm B trong một cuộc họp.
- Nhóm B soạn thảo một văn bản phê bình chi tiết về các giả định và đề nghị của nhóm A.
- Nhóm B trình bày lời phê bình của mình cho nhóm A trong cuộc họp thứ hai.
- Nhóm A điều chỉnh lại đề xuất dựa trên ý kiến phản hồi của nhóm B.
- Nhóm A trình bày đề xuất đã điều chỉnh của mình trong cuộc họp thứ ba.
- Những cuộc họp sau đó được tổ chức để hai nhóm tiếp tục phê bình và điều chỉnh đề xuất cho đến khi họ đạt được sự nhất trí.

Sau đây là một ví dụ về biện pháp *kiểm soát trí tuệ* ở nơi làm việc một cách cân bằng:

*Một công ty sản xuất đồ nội thất văn phòng dự định sẽ cải tiến chất lượng sản phẩm và lãnh đạo đã giao cho hai nhóm giải quyết vấn đề này. Phương pháp được đề xuất là kiểm soát trí tuệ. Nhóm thứ nhất*



- Commitment Requirement (CR) - Cam kết  
Sự cam kết đồng lòng của nhân viên đối với quyết định này có quan trọng không?
- Leader's Information (LI) - Thông tin của lãnh đạo  
Bạn có đầy đủ thông tin để đưa ra quyết định này không?
- Problem Structure (ST) - Giải quyết vấn đề  
Tính rõ ràng của vấn đề này cao hay thấp?
- Commitment Probability (CP) - Khả năng tận tâm  
Nếu phải tự mình quyết định, liệu tất cả nhân viên có tận tâm nhiệt tình với quyết định này không?
- Goal Congruence (GC) - Chia sẻ mục tiêu  
Liệu nhân viên có đạt được mục tiêu riêng lẫn chung khi tham gia giải quyết vấn đề không ?
- Follower information (SI) - Thông tin cho nhân viên  
Nhân viên có đầy đủ thông tin và năng lực để góp phần đưa ra quyết định phù hợp không ?
- Follower conflict (CO) - Xung đột trong nhân viên  
Mức độ xung đột giữa nhân viên có “che khuất” các giải pháp ưu tiên không ?

*Vroom và Yetton xác định năm yếu tố quyết định của mô hình như sau:*

### Quyết định bằng cách độc đoán

A1: Bạn sử dụng thông tin có sẵn và tự mình giải quyết vấn đề hoặc đưa ra quyết định.

A2: Bạn sử dụng thông tin cần thiết từ nhân viên cung cấp và tự mình quyết định giải pháp cho vấn đề. Bạn có quyền không cần chia sẻ vấn đề khi yêu cầu nhân viên cung cấp thông tin. Vai trò của nhân viên trong các

quyết định rõ ràng chỉ là cung cấp thông tin cần thiết, thay vì tham gia đề xuất hay đánh giá các giải pháp thay thế.

### Quyết định bằng cách tham vấn

C1: Bạn chia sẻ vấn đề với từng nhân viên liên quan, tham khảo những ý tưởng và đề xuất mà không cần nhóm họ lại với nhau. Sau đó, bạn tự quyết định dù có hay không chia sẻ ý tưởng tư vấn của nhân viên.

C2: Bạn chia sẻ vấn đề với nhân viên theo nhóm, tham khảo những ý tưởng và đề xuất chung. Sau đó, bạn tự quyết định dù có hay không chia sẻ ý tưởng tư vấn của các nhóm nhân viên trong nhóm của bạn dựa trên sự cân nhắc.

### Quyết định bằng cách cho nhóm biểu quyết

Bạn chia sẻ vấn đề với nhân viên theo nhóm, thảo luận đánh giá các lựa chọn hợp lý và cố gắng để đạt được sự đồng thuận về giải pháp. Vai trò của bạn là quản lý và điều phối ý tưởng. Bạn không nên “gán ghép” ảnh hưởng cá nhân để “tác động” đến cách giải quyết, mà cần để các nhóm sẵn sàng chấp thuận và thực hiện bất kỳ giải pháp nào theo quyết định chung của mọi người.

## **BÀI TẬP:**

Hãy tập những thói quen cơ bản sau để phục vụ cho kỹ năng này:

1. Nhớ lại một chuyện cãi vã gần đây của bạn và tìm ra hậu quả của nó cho đến hôm nay.
2. Sử dụng nguyên tắc “tiên trách kỷ, hậu trách nhân” cho một mâu thuẫn gần đây của bạn.
3. Suy nghĩ về bài toán sau: Một người nuôi một con ngỗng trong một cái chai, ngỗng càng lớn, chai càng trở nên chật chội. Làm thế nào lấy con ngỗng ra khỏi cái chai mà ngỗng không chết, chai cũng không vỡ vì cả hai đều quý như nhau.
4. Sau đó, tiếp tục suy nghĩ về một mâu thuẫn của bạn. Bạn sẽ là ngỗng hay là chai?

## 7. KỸ NĂNG XÂY DỰNG TINH THẦN NHÓM

Tinh thần của nhóm được xem là sức mạnh tiềm ẩn và cũng chính là nội lực của nhóm. Nhóm hoạt động thành công hay không phụ thuộc rất nhiều vào tinh thần của nhóm. Nếu tinh thần của nhóm cao, sự liên kết sẽ rất vững chắc và mỗi thành viên hết mình trong công việc sẽ đem đến những kết quả làm việc thú vị. Việc xây dựng tinh thần nhóm phụ thuộc vào thủ lĩnh nhóm cũng như sự đóng góp của từng thành viên. Nếu việc đóng góp ấy được thực hiện một cách hữu hiệu, tòa tháp của tinh thần sẽ trở nên vô cùng vững chãi. Nó sẽ giúp nhóm vượt qua tất cả các khó khăn cũng như hướng đến những thành công một cách bất ngờ.

Việc xây dựng tinh thần cho một nhóm sẽ bắt đầu từ những thao tác nhỏ nhất. Thực tế cho thấy có một số nhóm gắn kết đã lâu xét trên bình diện thời gian nhưng quan hệ lại thực sự lỏng lẻo. Xét trên bình diện tinh thần thì tinh thần của nhóm rất dễ đi xuống hay thậm chí trong nhiều trường hợp khác nhau, tinh thần nhóm gần như rệu rã nếu gặp khó khăn và trắc trở. Điều này thôi thúc người thủ lĩnh cần thực sự tinh táo để quan sát những biểu hiện hay nắm được các biểu hiện cơ bản của một nhóm có tinh thần kém hoặc mạnh mẽ để có những chiến lược cần thiết. Có thể chú ý đến những biểu hiện cơ bản sau cho hai loại: biểu hiện tinh thần nhóm kém và biểu hiện tinh thần nhóm mạnh mẽ, kiên cường.

### **Biểu hiện kém:**

- Không có “phong cách làm việc nhóm” khi hoạch định, phân công công việc.
- Làm việc với từng nhân viên trên cơ sở 1-1.
- Không tạo ra điểm chung, mục đích chung giữa những người trong nhóm.
- Khen thưởng trên cơ sở từng cá nhân, chứ không phải cả nhóm.
- Không tổ chức (đủ) nhiều các buổi họp nhóm.
- Không tạo sự hiệp lực trong nhóm, mỗi người đều tự làm công việc riêng của mình.

- Không chú trọng vào xây dựng tinh thần nhóm, năng lượng nhóm.
- Không có kỹ năng, hoặc không có hứng thú xây dựng một nhóm.
- Kiểm soát quá nhiều, không tin tưởng vào năng lực của nhóm.

Song song với những biểu hiện kém ấy thì chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy một nhóm có tinh thần mạnh mẽ là một nhóm đang có dấu hiệu gắn kết và hết lòng vì nhau. Có thể quan tâm đến những biểu hiện sau:

### **Biểu hiện tốt:**

- Chia nhân viên thành nhóm nhỏ khi cần thiết.
- Tạo ra tinh thần nhóm lan tỏa.
- Chia sẻ chiến thắng, thành công cho toàn nhóm.
- Tạo điều kiện cho những trao đổi cởi mở trong nhóm.
- Để cho nhân viên hoàn thành và tự chịu trách nhiệm về công việc của họ.
- Xác định mục tiêu chiến thắng từ góc nhìn của nhóm (chứ không phải cá nhân).
- Tạo cho các thành viên cảm giác rằng mình thuộc về nhóm.

Bàn về phương diện tinh thần, trước hết cần quan tâm đến việc gắn bó hay cố kết giữa các thành viên trong nhóm. Để một nhóm có tinh thần mạnh, cần phải dựa trên nền tảng của việc nhận thức về chính mình và nhận thức về người khác. Cũng dựa trên những kỹ thuật khác nhau, thủ lĩnh hay nhóm trưởng phải tổ chức hoạt động tìm hiểu để các thành viên nhận ra vị trí và vai trò của chính mình cũng như của đồng đội và họ sẽ dễ dàng chấp nhận nhau, thương yêu nhau, để có thể phối hợp nhau một cách vững chãi. Thông thường, một số nhóm trưởng dễ bỏ quên những thao tác này cho nên nhóm không có sự thông hiểu ngay từ đầu và những sự gắn kết không thật sự vững chắc.

Tinh thần nhóm không vững vàng cũng có thể do thủ lĩnh chủ quan. Tuy nhiên, khi các thành viên chưa thực sự gắn kết một cách đúng nghĩa

thì khó có thể có một tinh thần vững vàng. Nguyên nhân có thể được lý giải thêm:

- Tâm lý nể nang, tôn trọng quá mức các mối quan hệ.
- Thói quen “ngồi ỳ, đồng ý”.
- Thói quen đùn đẩy, ỷ lại, dựa dẫm.
- Thiếu tầm nhìn làm việc và hoạt động.
- Cái tôi của mỗi cá nhân quá cao, sắc nhọn.
- Sự nhút nhát của cá nhân.

Việc xây dựng tinh thần nhóm phải dựa trên những yêu cầu khác cũng khá phong phú và phức tạp. Lẽ đương nhiên, mỗi yêu cầu đều hướng về tiêu chí chung: các thành viên cần nhau, cảm nhận được sức mạnh đồng bộ và tổng hợp thực sự quan trọng, các thành viên cũng dễ dàng nhận ra rằng sống chết với nhóm hay vì nhóm là một trong những nguyên tắc tối cơ bản. Có thể thực hiện tiếp tục những yêu cầu sau:

- Phải tuân thủ mục tiêu của nhóm theo suy nghĩ: mục tiêu của nhóm là mục tiêu của cá nhân mình.
- Luôn tin tưởng nhóm và có suy nghĩ phải đóng góp.
- Xác định rõ thủ lĩnh cũng như luôn tôn trọng thủ lĩnh.

Thực hiện yêu cầu này không phải dễ dàng nhưng khi con người thực sự nhận ra tầm quan trọng của thủ lĩnh cũng như thủ lĩnh thể hiện được vai trò của mình một cách xuất sắc thì cả nhóm sẽ dễ dàng hướng đến một sức mạnh tổng hợp. Những nghiên cứu cho thấy trong giai đoạn đầu của việc xây dựng tinh thần nhóm, thủ lĩnh phải tỏ ra có đức hy sinh cũng như tinh thần hướng về đồng đội một cách quyết liệt nhưng trong sáng. Đó chính là cách thu phục nhân tâm cũng như cách xây dựng tinh thần làm việc nhóm sao cho thật sự hiệu quả và khoa học. Mặt khác, với những hoạt động ban đầu hay giai đoạn đầu của việc thực hiện các hoạt động, thủ lĩnh phải luôn tỏ rõ vai trò tổ chức của mình hoặc vai trò tiên phong hay đi đầu cùng với những thử thách

và những hiểm nguy. Thực sự đây là một áp lực không nhỏ khi thủ lĩnh cũng chỉ là một con người trước yêu cầu chinh phục trái tim đồng đội. Tinh thần nhóm sẽ dễ dàng được xác lập và càng lên cao nếu thủ lĩnh tỏ ra hết mình và thực sự mạnh mẽ.

Để xây dựng tinh thần nhóm, còn khá nhiều yêu cầu khác có liên quan nhưng có những chiến lược cơ bản mà thủ lĩnh có thể áp dụng một cách thường xuyên:

- Thường xuyên gắn gũi với các thành viên trong nhóm.
- Tích cực tổ chức các hoạt động tạo ra sự vui vẻ - thoải mái về mặt tinh thần.
- Chăm sóc tinh thần cho các thành viên nhóm một cách tinh tế và khéo léo.
- Tạo nề nếp cho việc khen thưởng nhóm và khen thưởng cá nhân.
- Thể hiện sự khích lệ đồng đội trong những dạng thức khác nhau khi làm việc: bài hát nhóm, tiếng hô to, giải thưởng lớn, những cam kết mang tính chất tinh thần.
- Khích lệ nhóm bằng những kỹ thuật tâm lý: tương hợp nhóm, gây hiệu ứng thi đua, gây hiệu ứng lan tỏa, gây hiệu ứng so sánh...

Việc khích lệ hay xây dựng tinh thần nhóm sẽ phải được tiến hành một cách tuần tự. Điều quan trọng ở đây là mỗi thành viên phải thực sự hết lòng và đặc biệt là thủ lĩnh phải ý thức việc xây dựng tinh thần nhóm trở thành một yêu cầu tối quan trọng trong quá trình làm việc nhóm. Nhóm chỉ làm việc hiệu quả khi tinh thần nhóm lên cao mà nếu không có điểm khởi đầu thì thực sự không có chuyện lên cao hay xuống thấp một cách ngẫu nhiên và cảm tính. Thách thức khi làm việc nhóm là sự gắn kết đúng nghĩa trên bình diện tâm lý. Để đạt đến yêu cầu này, mỗi người cần chú ý cao nhất đến sự nỗ lực của chính mình trên bình diện cao cả: hướng đến cái chung một cách đồng nhất.

## BÀI TẬP:

Hãy làm những bài tập sau để phục vụ cho kỹ năng này:

1. Làm thế nào để nhóm của bạn có thể ra khỏi rừng khi mỗi người trong nhóm đều đem một đồ vật giống nhau để vào rừng?
2. Hãy tưởng tượng rằng, nhóm bạn bị kẹt trên một tòa nhà đang cháy phía dưới, có năm người gồm cả nam và nữ, bạn sẽ làm gì để có một sợi dây làm dụng cụ thoát thân?
3. Phân tích giá trị của các bài hát nhóm trong dân gian hoặc trong một số tổ chức hiện nay.
4. Bạn hãy suy nghĩ làm thế nào để có thể khích lệ một thành viên chỉ mua lấy sự an toàn khi làm việc?

## TÀI LIỆU THAM KHẢO CHÍNH

1. Blair Singer (2007) ***Xây dựng một nhóm kinh doanh thành công***, NXB Trẻ
2. Vũ Dũng (2000) ***Tâm lý học xã hội***, NXB Khoa học Xã hội
3. Harvard (2008) ***Kĩ năng ra quyết định*** - Decision making, NXB Tổng hợp
4. Lawrence Holpp (2008) ***Quản lý nhóm***
5. Michael Maginn (2007) ***Thúc đẩy nhóm làm việc hiệu quả***, NXB Mc Graw Hill - Tổng Hợp
6. Vũ Hoàng Ngân, Trương Thị Nam Thắng (2009) ***Xây dựng và phát triển nhóm làm việc***, NXB Phụ Nữ
7. Robert B.Maddux (2008) ***Xây dựng nhóm làm việc (team building)***, NXB Tổng Hợp

---

**CHƯƠNG 3**


---

## LÀM VIỆC TRONG NHÓM ĐA VĂN HÓA

Có thể thấy văn hóa không phải tự nhiên mà có, cùng lúc con người sinh ra cũng không phải là văn hóa đã có sẵn ở xã hội cũng như có sẵn ở con người. Văn hóa có được nhờ vào quá trình tu dưỡng, đào tạo và giáo dục. Nói cách khác, con người không chỉ có di truyền sinh học mà còn một loại di truyền nữa, đó là di truyền xã hội và sự nhập tâm văn hóa ngay từ khi còn là bào thai. Thuật ngữ văn hóa với nghĩa là canh tác tinh thần được sử dụng khá lâu, được lý giải theo nhiều góc độ tiếp cận và ngày càng phát triển. Tuy nhiên, có thể thấy văn hóa là những gì mà con người sáng tạo ra và cũng chính vì thế trong quá trình làm việc sự khác biệt giữa các cá nhân đã là sự khác biệt về mặt văn hóa. Hơn thế nữa, mỗi cá nhân thụ hưởng một nền văn hóa khác nhau, cùng làm việc trong nhóm lại càng dễ có những sự khác biệt đáng kể nếu không khéo léo dung hòa...

### 1. CÁC KHÁC BIỆT VĂN HÓA

Khái niệm văn hóa trong ngôn ngữ châu Âu thường dùng là culture, nghĩa gốc của nó là một thuật ngữ gắn liền với trồng trọt, trau dồi, bồi dưỡng - trồng cây, trồng người, là việc làm nảy sinh các sự vật lợi ích cho con người.

- Khái niệm văn hóa trở nên rất thông dụng hiện nay. Có thể nhìn nhận ở một góc độ khác, vốn xuất thân từ gốc Hán và được Việt hóa Hán, thuật

ngữ này xuất hiện rất lâu trong ngôn ngữ Hán và được du nhập vào Việt Nam từ hơn 2000 năm trước.

- Từ văn hóa được ghép bởi hai từ văn và hóa. Văn bao gồm hàng chục nghĩa để chỉ những người có học vấn, văn vẻ, văn chương, lễ phép, đẹp... và có thể biểu hiện là bề ngoài hay hình thức, tiền bạc. Hóa cũng có thể có rất nhiều nghĩa như để chỉ sự thay đổi một cách tự nhiên hay có chủ ý, sự biến hóa của vạn vật, sự dạy dỗ thành người... Như vậy, văn hóa là muốn nói về “văn vật và giáo hóa”, là thay đổi một cách hợp quy luật những sự vật hiện tượng, quan hệ do con người tạo ra. Đây là cách hiểu gần với giáo dục con người.

- Khái niệm văn hóa có từ thưở bình minh của xã hội loài người nhưng đến thế kỷ XVI thì khái niệm này đã được tìm hiểu và nhìn nhận khá sâu sắc. Cũng từ thời điểm này, văn hóa được phân tích ở nhiều góc nhìn khác nhau từ con người, xã hội...

- Khái niệm văn hóa là một khái niệm rất quen nhưng lại rất rộng vì thế việc xác định khái niệm này không phải là đơn giản. Mỗi một học giả - nhà khoa học có thể xuất phát từ những cứ liệu, mục đích, góc độ và cách tiếp cận riêng của mình trong nghiên cứu nền văn hóa. Theo thống kê, có hơn 400 định nghĩa khác nhau về văn hóa.

- Theo cách hiểu văn hóa thông thường trong đời sống xã hội thì văn hóa là sự hiểu biết, cái mà con người nắm được; văn hóa thường dùng để chỉ trình độ học vấn (trình độ 12/12 - dù rằng cách hiểu này chưa thực sự hợp lý vì học vấn chỉ là trình độ về mặt kiến thức cơ bản mà chưa phải là sự hiểu biết đúng nghĩa như là giá trị văn hóa tích lũy), hoặc để chỉ các sinh hoạt mang tính chất cộng đồng (sinh hoạt văn hóa), hoặc để chỉ các thực thể của đời sống tinh thần (nhà văn hóa, di tích văn hóa, ấp văn hóa...), hoặc phản ánh sự đánh giá về những biểu hiện, cách ứng xử của con người trong mối quan hệ xã hội (có văn hóa, vô văn hóa), hay để chỉ những kinh nghiệm xã hội, những truyền thống nhất định.

*Tóm lại, văn hóa là một hệ thống các biểu tượng, niềm tin, thái độ, mong đợi, giá trị và chuẩn mực hành vi. Các thành viên trong cùng một nền văn*

*hóa chia sẻ các quan điểm tương đồng nhau về cách tư duy, ứng xử và giao tiếp.* Mọi người thường nghĩ những thách thức, khó khăn trong nhóm làm việc đa văn hóa xuất phát từ phong cách trò chuyện khác nhau. Nhưng thực ra, nó chỉ thuộc một trong bốn nguyên nhân sau:

- + Khác biệt trong giao tiếp;
- + Không thông thuộc ngôn ngữ;
- + Quan điểm khác nhau về cấp bậc và quyền hạn;
- + Các tiêu chuẩn khác nhau trong quá trình đưa ra quyết định.

▪ Nhóm ảo - một mô hình của nhóm đa văn hóa

Ở chương một, chúng ta đã đề cập đến nhóm ảo và nhóm này là một dạng nhóm mang màu sắc đa văn hóa một cách khá rõ nét. Ngày càng có nhiều công ty đa quốc gia, đa lãnh thổ và có nhiều chi nhánh khắp cả nước. Hơn nữa, có nhiều chuyên gia thích được làm việc tại nhà, do đó, công ty này đang đẩy mạnh việc thành lập các đội dự án, nhóm làm việc không chính thức hay còn gọi là nhóm “ảo” để thực hiện các công việc, các dự án của công ty. Như bất kỳ một nhóm làm việc thông thường, một nhóm làm việc “ảo” cũng bao gồm các thành viên tương tác với nhau để thực hiện công việc và phụ thuộc lẫn nhau, cùng nhằm đạt được mục tiêu chung. Nhưng thay vì làm việc trong cùng một văn phòng, các thành viên của nhóm sẽ làm việc với nhau mà không bị cản trở về mặt địa lý. Nhóm làm việc “ảo” trở nên phổ biến do các tiến bộ của công nghệ thông tin. Họ làm việc với nhau thông qua các phương tiện truyền thông như email, tin nhắn, VOIP hoặc Skype. Ngoài ra, họ cũng có thể trao đổi với nhau qua điện thoại hoặc quy mô hơn với việc tổ chức hội nghị qua mạng. Những hình thức này mang đậm dấu ấn “ảo” và chính nó đòi hỏi phải có những phương thức quản lý, giao tiếp và điều khiển một cách đặc trưng.

Những điều cần lưu ý để nhóm làm việc “ảo” thành công:

- + Chọn các thành viên biết cách tự động viên mình, có khả năng làm việc độc lập, và biết định hướng theo kết quả công việc.

- + Truyền thông, truyền thông, truyền thông.
- + Đảm bảo cơ sở thông tin của bạn vận hành tốt và mọi người có thể giao tiếp với nhau hiệu quả nhất.
- + Đảm bảo việc động viên được đánh giá theo kết quả và đúng đối tượng.
- + Đưa ra các chỉ dẫn, mục tiêu và nội dung rõ ràng.
- + Giám sát và phản hồi thường xuyên.
- + Nhận biết các công việc được thực hiện và cùng chia sẻ thành công.
- + Xây dựng niềm tin giữa những thành viên.
- + Giúp đỡ những thành viên tìm hiểu sự khác biệt về văn hóa, về tầng lớp xã hội và về tính cách của nhau.
- + Sau đó truyền thông, truyền thông và truyền thông nhiều hơn nữa.

### 1.1. Khác biệt trong văn hóa giao tiếp

Trong văn hóa phương Tây, giao tiếp được miêu tả là việc nói chuyện trực tiếp và thẳng thắn. Điều này có nghĩa rằng, mọi chuyện phải được rõ ràng, người nói không cần để ý quá nhiều đến hoàn cảnh cuộc nói chuyện và người nghe cũng không cần mất công phiên dịch, đoán ý. Tuy nhiên, khái niệm giao tiếp này lại không phù hợp với nhiều nền văn hóa khác, nơi ý nghĩa cuộc nói chuyện nằm sâu trong thông điệp được truyền tải. Ví dụ: các nhà đàm phán phương Tây tìm kiếm thông tin cần thiết về sở thích của đối tác bằng những câu hỏi trực tiếp như: “Anh thích lựa chọn A hay lựa chọn B?”. Nhưng trong nền văn hóa phương Đông, người ta tìm hiểu sở thích của đối tác bằng cách suy luận (chứ không trực tiếp). Vậy là những cuộc đàm phán giữa hai nền văn hóa phương Tây và phương Đông, những người phương Đông có thể hiểu văn hóa giao tiếp của phương Tây, nhưng người phương Tây sẽ khó mà hiểu được văn hóa giao tiếp của người phương Đông.

Một quản lý người Mỹ lãnh đạo dự án xây dựng giao diện cho hệ thống dữ liệu khách hàng, từng làm việc với cả người Mỹ và người Nhật, đã giải

thích vấn đề trong nhóm của anh ta: “Tại Nhật Bản, mọi người muốn nói chuyện và bàn luận. Sau đó, sẽ nghỉ giải lao và tán gẫu với nhau. Nhân viên người Nhật luôn muốn có sự hòa hợp trong tổ chức. Nhưng một trong những bài học tôi rất khó khăn mới học được là khi tôi nghĩ rằng họ đang nói: “Vâng” thì thực chất chỉ là: “Tôi đang nghe anh đây”.

Khác biệt trong giao tiếp “trực tiếp” và “không trực tiếp” giữa các nền văn hóa có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng trong mối quan hệ giữa các thành viên, khi dự án gặp khó khăn. Trong một tình huống, khi nhà quản lý người Mỹ nhận ra vấn đề có khả năng đe dọa ngưng trệ hoạt động trong toàn hệ thống, ông đã gửi thư điện tử cho ông chủ người Mỹ và các thành viên người Nhật trong nhóm. Phản ứng thật khác nhau. Ông chủ người Mỹ ngay lập tức đưa ra lời cảnh báo trực tiếp, còn những đồng nghiệp người Nhật lại bối rối, cho rằng ông ta đã “quá lời”, xâm phạm nghiêm trọng các nguyên tắc. Phản ứng của họ càng khiến cho nhà quản lý thấy khó giải quyết vấn đề. Có lẽ các nhân viên người Nhật sẽ phản ứng tích cực hơn, nếu người quản lý diễn tả vấn đề một cách gián tiếp.

Những khó khăn trong giao tiếp luôn khiến việc chia sẻ thông tin bị hạn chế, tạo ra mâu thuẫn giữa các cá nhân, từ đó cản trở hiệu quả làm việc trong nhóm. Ở Nhật Bản, đưa ra phản ứng gay gắt ngay trước mặt là một điều cấm kị. Và hành động của nhà quản lý người Mỹ không chỉ xâm phạm đến nguyên tắc xã hội, mà còn cả tâm lý. Bạn muốn hỏi hành động đáp trả của những đồng nghiệp người Nhật ư? Họ đưa anh chàng người Mỹ đến “văn phòng” nhỏ xíu, đúng nghĩa một cái kho, nơi chỉ có duy nhất một cái bàn và điện thoại. Rồi họ tìm cách tách khỏi anh ta, đưa ra dấu hiệu rõ ràng nhất rằng anh ta không thuộc cộng đồng của họ và họ chỉ giao tiếp với anh ta khi cần.

Vậy là phản ứng trực tiếp của viên quản lý người Mỹ trước khó khăn tưởng như đã giải quyết được vấn đề. Nhưng do anh ta đã xâm phạm những nguyên tắc thuộc phạm trù văn hóa ứng xử, nên anh ta đã tự tạo ra thách thức cho chính mình khi làm việc chung với các đồng nghiệp người Nhật và từ đó, hạn chế hiệu quả làm việc trong các dự án sau này.

## 1.2. Không thông thuộc ngôn ngữ

Mặc dù ngôn ngữ kinh doanh quốc tế chủ yếu là tiếng Anh, nhưng đôi khi vẫn xảy ra hiểu lầm do những người sử dụng nhấn sai trọng âm, nói không trôi chảy hoặc dịch sai ý. Ví dụ: thành viên người Mỹ La tinh trong một nhóm tư vấn đa văn hóa từng than thở: “Nhiều lúc tôi cảm thấy do khác biệt về ngôn ngữ nên tôi không thể diễn tả đúng cảm giác của mình. Tôi để ý thấy khi nói chuyện với một người Mỹ thì anh ta chính là người dẫn dắt. Tôi hiểu điều này nhưng vẫn thất vọng”.

Một thành viên người Mỹ trong nhóm làm việc gồm cả nhân viên người Mỹ và Nhật Bản, phụ trách mở rộng thị trường cho một công ty Mỹ và Nhật bản cho biết: “Đây hoàn toàn là một nhóm Mỹ hóa. Tôi không quan tâm nhiều đến phản ứng của những tư vấn viên người Nhật và cảm thấy họ không nói thông thạo như mình, thậm chí cho rằng họ không đủ thông minh và do vậy không có khả năng tạo thêm giá trị. Vậy là ở đây, những nhân viên người Mỹ đã đánh giá thấp khả năng của đồng nghiệp người Nhật”. Rõ ràng, nếu muốn thâm nhập vào thị trường Nhật Bản mà không có sự giúp đỡ của họ, nhóm sẽ giảm thiểu cơ hội thành công và tăng thêm thách thức.

Thành viên không nói thông thạo ngoại ngữ có thể là người giỏi nhất trong lĩnh vực chuyên môn, chỉ là những khó khăn trong giao tiếp khiến mọi người không nhận ra mà thôi. Nếu bị đồng nghiệp coi thường hoặc không kiên nhẫn, mâu thuẫn chắc chắn sẽ xảy ra. Những nhân viên không thông thạo ngoại ngữ có thể cảm thấy ít có động lực đóng góp vào thành công chung, hoặc lo lắng về những đánh giá hiệu quả công việc của mình và viễn cảnh công việc trong tương lai. Xét về toàn thể, công ty cũng sẽ phải trả giá: đầu tư vào những nhóm làm việc đa quốc gia để nhận lại hiệu quả không mong muốn.

Trong vài trường hợp, nhiều nhóm đã sử dụng tính khác biệt ngôn ngữ để giải quyết xung đột. Ví dụ: một nhóm phụ trách mua hàng gồm nhân viên người Mỹ và Mỹ La tinh phụ trách đàm phán với một nhóm nhà cung cấp người Hàn Quốc. Đàm phán diễn ra tại Hàn Quốc nhưng dùng

tiếng Anh. Rất thường xuyên, những người Hàn Quốc “hợp kín” ngay tại bàn đàm phán bằng cách nói tiếng Hàn. Phản ứng lại, nhóm phụ trách mua hàng cũng tỏ vẻ “hợp kín” bằng tiếng Tây Ban Nha (mặc dù trên thực tế họ chỉ nói chuyện về những sự kiện diễn ra trên thế giới hay tin tức thể thao). Hiểu rõ cách phản ứng của các đồng nghiệp, nên những đàm phán viên người Mỹ cũng hòa theo trò chơi. Phương pháp này tỏ ra có hiệu quả. Một cách gián tiếp, những người Hàn Quốc hiểu rằng nói chuyện bằng tiếng Hàn ngay tại bàn đàm phán là không lịch sự và sẽ gây tức giận cho phía đối tác. Kết quả, cả hai bên đàm phán đều cắt bỏ phần bàn luận bằng tiếng địa phương và cuộc đàm phán chính thức được nối lại một cách công bằng.

### 1.3. Quan điểm khác nhau về cấp bậc và quyền hạn

Khi tổ chức các nhóm, ta thường áp dụng cấu trúc phẳng. Nhưng trong một nhóm đa văn hóa, những người có nền văn hóa khác nhau sẽ có quan điểm khác nhau về chức vụ và quyền hạn. Vì vậy, họ thường không cảm thấy thoải mái với cấu trúc này. Đối với những thành viên đến từ nền văn hóa coi trọng cấp bậc, họ sẽ luôn ưu tiên ý kiến của sếp, tự hạ thấp trách nhiệm và quyền hạn của mình, thậm chí chấp nhận bị nhục mạ - điều vốn dĩ được coi là không thể chấp nhận được với những người có nền văn hóa theo chủ nghĩa quân bình.

Một nhà quản lý, người hiện đang làm việc cho một nhóm phụ trách tín dụng tại một ngân hàng đã nói: “Trong văn hóa, bạn luôn phải nhường. Vì vậy, dù bạn có thực sự hiểu một vấn đề gì đó hay không, bạn cũng vẫn nên hỏi lại. Bạn luôn phải cởi mở, nếu muốn được tôn trọng. Thế nhưng khi tôi làm như vậy tại Mỹ, người Mỹ lại suy nghĩ tôi thực sự không biết vấn đề đang bàn thảo. Điều này khiến tôi có cảm giác người Mỹ cho rằng tôi đang lưỡng lự trước câu trả lời của chính mình”. Hậu quả của quan điểm khác biệt này khiến các thành viên trong nhóm tin rằng mình đang bị đối xử bất kính, dẫn đến toàn bộ dự án có nguy cơ bị đổ vỡ. Tại một cuộc đàm phán giữa một nhóm người Mỹ và một nhóm người

Hàn Quốc, các thành viên người Mỹ đã rất khó khăn mới lấy được thông tin từ phía Hàn Quốc, vì vậy họ than phiền trực tiếp với ban quản trị cấp cao của công ty này. Hậu quả, suýt nữa hợp đồng bị hủy. Đó là do trong các doanh nghiệp và văn hóa Hàn Quốc, cấp bậc luôn được tôn trọng triệt để. Vì vậy, lời than phiền của người Mỹ đã khiến những nhà quản lý cấp cao người Hàn cảm thấy bị xúc phạm. Đáng lẽ, những người Mỹ nên gửi lời than phiền của mình đến những đồng nghiệp người Hàn đang đàm phán với họ. Bằng việc gửi lời than phiền đến các nhà quản lý cấp cao người Hàn, mâu thuẫn trong đàm phán đã bị “leo thang”, trước khi các nhân viên đàm phán người Hàn kịp giải quyết vấn đề. Căng thẳng chỉ được giải quyết khi những nhà quản lý cấp cao của công ty Mỹ bay ngay đến Hàn Quốc, xoa dịu và tỏ thái độ tôn trọng của mình đến các đồng nghiệp người Hàn.

#### 1.4. Khác biệt trong quá trình ra quyết định

Khác biệt văn hóa thể hiện rõ nhất trong quá trình ra quyết định, trước hết là tốc độ đưa ra quyết định và công sức bỏ ra phân tích số liệu, tình hình trước khi ra quyết định. Không có gì ngạc nhiên khi những nhà quản lý người Mỹ là những người rất ít khi bỏ nhiều công sức ra phân tích tình hình và ra quyết định nhanh hơn nhiều nhà quản lý mang quốc tịch khác.

Một nhà quản lý người Brazil hiện đang làm việc cho một công ty Mỹ, chịu trách nhiệm đàm phán mua hàng với một doanh nghiệp Hàn Quốc đã nói: “Trong ngày đầu tiên, chúng tôi cùng đồng ý ba điều khoản. Đến ngày thứ hai, những nhà đàm phán người Mỹ muốn bắt đầu đàm phán về điều khoản thứ tư, nhưng phía Hàn Quốc lại muốn quay lại và bàn luận lại về ba điều khoản đầu. Sếp của tôi gần như bị sốc”.

Những gì mà các thành viên đàm phán người Mỹ học được là trường hợp này là phong cách Mỹ không thể đơn giản áp dụng cho các nền văn hóa khác. Ví dụ: những nhà quản lý đến từ nền văn hóa không-phải-Mỹ thường hạn chế chia sẻ thông tin cho đến khi hiểu toàn bộ dự án. Nhưng họ cũng phải biết rõ mình không thể dễ dàng bỏ qua quá trình ra quyết

định nhanh chóng của những đồng nghiệp người Mỹ. Phải làm gì đây? Cách tốt nhất là tự điều chỉnh, cố gắng nhượng bộ khi có thể và nên tỏ thái độ trước những quyết định của đối phương. Ví dụ: các quản lý người Mỹ có thể tìm ra cách trấn an ông sếp vốn không kiên nhẫn của mình, không nên để ông ta tham dự trực tiếp vào các cuộc họp và gửi báo cáo thường xuyên về tiến trình công việc. Còn các nhà quản lý đến từ nền văn hóa khác có thể chia sẻ thông tin khi cần và nên nói những câu kiểu như: “Chúng tôi sẽ xem xét toàn bộ dự án trước khi đi vào chi tiết”.

## 2. ỨNG XỬ VỚI SỰ KHÁC BIỆT VĂN HÓA

### 2.1. Chiến lược “thích nghi”

Một số nhóm đa văn hóa đã tìm ra cách làm việc cùng nhau hoặc nhận diện các thách thức cần đối mặt, họ thích nghi được với những hoạt động hoặc thái độ khác nhau. Chiến lược thích nghi chỉ hiệu quả khi thành viên trong nhóm có kiến thức và hiểu biết về những điểm khác biệt văn hóa, đồng thời tự cảm thấy có trách nhiệm tìm cách “sống chung” với chúng. Đây thường là phương pháp giải quyết vấn đề hiệu quả nhất vì nó giúp nhà quản lý đỡ tốn thời gian quản trị và do các thành viên tự tìm cách giải quyết vấn đề của bản thân, nên họ sẽ học được nhiều kinh nghiệm, biết cách hiểu những khác biệt mang tính khách quan và sẵn sàng chấp nhận các giải pháp mang tính khác biệt của đồng nghiệp.

Một kỹ sư phần mềm người Mỹ đang làm việc tại Israel, cộng tác với nhóm quản trị mạng người Israel kể về chuyện ông đã bị sốc ra sao khi chứng kiến phong cách “chi thẳng mặt” của người Israel: “Họ có những cách giải quyết và bàn luận vấn đề thực sự khác biệt. Trong văn hóa Israel có một điểm bạn nên biết: họ thích tranh cãi. Dù đã cố tỏ tình thân hợp tác nhưng tình hình chỉ khiến tôi căng thẳng, cho đến khi tôi tìm ra cách hòa nhập vào văn hóa Israel”. Viên kỹ sư phần mềm này đã thích nghi được. Ông cố gắng chuẩn bị trước các cuộc nói chuyện với người Israel và chấp nhận phong cách sống đó. Ông cũng để ý thấy rằng những người

Israel không chỉ “đổi đầu” với mình ông, họ đổi đầu với mọi người nhưng vẫn hợp tác hiệu quả. Vì vậy, tranh cãi ở đây không phải xuất phát từ vấn đề cá nhân mà là một khía cạnh văn hóa.

Một ví dụ khác, một thành viên người Mỹ trong nhóm tư vấn chuyên về lĩnh vực sát nhập đã cảm thấy nản lòng trước hệ thống cấp bậc khi phải tư vấn cho một công ty của Pháp. Anh ta cảm thấy những cuộc nói chuyện với lãnh đạo – người vốn không liên quan trực tiếp đến dự án sáp nhập “chẳng mang lại điều gì giá trị cho mình hay mục tiêu dự án”. Tuy nhiên, sau này anh ta đã hiểu: những cuộc nói chuyện như vậy lại “thật sự rất quan trọng đối với những người tham gia trực tiếp vào dự án sáp nhập” và có ảnh hưởng đến quá trình thành công cuối cùng.

## 2.2. Chiến lược “can thiệp vào cấu trúc tổ chức”

Phương pháp này bao gồm thận trọng tổ chức lại nhóm hoặc phân công lại nhiệm vụ giúp giảm va chạm giữa các cá nhân với nhau hoặc nhằm chuyển nguồn gốc mâu thuẫn. Phương pháp này tỏ ra đặc biệt hiệu quả khi nhóm được chia thành nhiều đội nhỏ hoặc khi các thành viên cảm thấy tự hào, bảo thủ, hoặc khó chịu với những rập khuôn mang tính bị động.

Một thành viên trong một nhóm nghiên cứu đầu tư bao gồm các thành viên đến từ Anh và Mỹ đã miêu tả cách mà người quản lý đã giải quyết mâu thuẫn do khác biệt văn hóa. Đầu tiên, người quản lý tổ chức gặp mặt mọi thành viên trong nhóm 2 lần/năm, không bàn luận những chuyện vụn vặt hàng ngày mà xác định một loạt giá trị nhóm muốn đạt được. Trong cuộc gặp đầu tiên, người quản lý nhận ra rằng mỗi khi ông bắt đầu nói, mọi người lại đột nhiên “câm lặng”, chú tâm nghe. Vì vậy, ông quyết định sẽ nhờ một nhà tư vấn giúp ông điều hành các cuộc gặp tiếp theo. Vì nhà tư vấn không gây cảm giác đe dọa nên người quản lý đã nghe được rất nhiều ý kiến hay từ các thành viên.

Một cách can thiệp vào cấu trúc tổ chức khác là chia nhóm thành những tổ nhỏ hơn theo từng nền văn hóa, quan điểm hoặc giới tính. Cách này đã được một người quản lý phụ trách nhóm phân phối ở thị trường Nhật Bản

áp dụng. Khi bà nhận thấy những nữ tư vấn người Nhật không làm việc hiệu quả khi nhóm quá đông người hoặc khi cấp trên là nam giới. Bà đã chia nhóm thành từng tổ nhỏ hơn. Bà đã sử dụng phương pháp này nhiều lần và chịu khó luân chuyển thành viên giữa các tổ, giúp mọi người dần hiểu và tôn trọng nhau hơn.

Tuy nhiên, kỹ thuật phân tổ cũng có rủi ro. Dù vì lý do này hay lý do khác, kỹ thuật này cũng giúp những người vốn không hợp tác được với nhau tránh phải mâu thuẫn thường xuyên. Nhưng dù sớm hay muộn, thành quả của các tổ cũng phải được tập hợp lại. Do vậy, để thực hiện kỹ thuật phân tổ thành công, người quản lý nhóm phải là người biết cách lắp các miếng “bánh” lại sao cho hợp lý để nhóm đạt được mục tiêu đề ra.

### 2.3. Chiến lược “can thiệp bằng quản trị”

Khi người quản lý đóng vai trò như một quan tòa hay thẩm phán, là người đưa ra các quyết định cuối cùng, thì hẳn sẽ rất khó tìm hiểu tại sao hiệu quả làm việc của nhóm lại đi vào bế tắc. Tuy nhiên, vẫn có cách để thoát khỏi vấn đề này, đó là sử dụng sự can thiệp bằng quản trị.

Một chuyên gia nhà máy đường người Mỹ có kinh nghiệm làm việc lâu năm tại các nước Đông Á vẫn gặp lúng túng khi thực hiện một dự án tại Trung Quốc. Cô quyết định gọi cho sếp của mình tại Bắc Kinh để nhờ ông gọi cho người quản lý cấp cao hơn bên phía đối tác Trung Quốc. Không giống như những người phương Tây khác, vị chuyên gia này hiểu vai trò cấp bậc trong xã hội phương Đông và tôn trọng nó. Cô kể: “Khi cố gắng giải quyết vấn đề. Ban quản trị nhà máy đường đã quyết định ngưng thảo luận với văn phòng tại Bắc Kinh của chúng tôi và tìm cách trình lên sếp ở cấp cao hơn. Thực tế, họ hiểu chúng tôi không coi thường họ hay nền văn hóa của họ, hoặc miêu tả họ là những người làm việc cho tốt. Chúng tôi chỉ cố gắng giúp đỡ. Họ cũng biết rõ vấn đề về an ninh và hệ thống chống cháy trong nhà máy. Nhưng để giải quyết vấn đề, chúng tôi vẫn cứ phải gặp những nhà quản lý cấp cao hơn”.

Can thiệp bằng quản trị bằng cách đặt ra những tiêu chuẩn, quy định

ngay từ đầu thành lập nhóm cũng là một cách giúp nhóm làm việc hiệu quả. Ví dụ, một nhóm phát triển phần mềm gồm những thành viên đa văn hóa quyết định sử dụng ngôn ngữ chung là tiếng Anh. Tuy nhiên, một số thành viên trong nhóm, mặc dù nói rất đúng ngữ pháp nhưng sai trọng âm. Vì vậy, ngay từ khi bắt đầu thành lập nhóm, người quản lý đã nói trước với các thành viên rằng ông đánh giá mọi người dựa trên kiến thức, kỹ năng trong công việc thực tế. Nhờ đó, nhóm đã hoạt động hiệu quả, bất chấp vấn đề ngôn ngữ. Khi dự án chuyển sang giai đoạn huấn luyện dịch vụ khách hàng, người quản lý đã khuyên các thành viên nói tiếng Anh không chuẩn nên đi học thêm để nói trọng âm cho đúng. Ông cũng khuyên họ nên nói trước với khách hàng rằng: “Tôi nhận thấy mình không nói đúng trọng âm lắm. Vì vậy, nếu bạn không hiểu rõ, bạn có thể cắt ngang cuộc nói chuyện và hỏi lại tôi”.

#### 2.4. Chiến lược “thuyên chuyển”

Đối với những nhóm được thành lập chỉ phục vụ cho dự án, chúng ta có thể áp dụng phương pháp này. Trong quá trình thực hiện dự án, nếu có thành viên nào cảm thấy không hài lòng, anh ta có quyền rút lui. Đối với các nhóm thực hiện công việc thường trực như nhóm sản xuất sản phẩm hay dịch vụ khách hàng thì việc rút thành viên ra khỏi nhóm là biện pháp cuối cùng, khi những phương pháp giải quyết vấn đề khác thất bại.

Một nhà quản lý người Mỹ phụ trách nhóm tư vấn đa văn hóa đã miêu tả mâu thuẫn giữa hai cấp dưới người Hy Lạp và Ba Lan như sau: “Khi người phụ nữ Hy Lạp nói: “Đây là cách tôi nghĩ chúng ta nên làm” có nghĩa rằng cô ta sẽ buộc người đối thoại phải làm theo nhưng anh chàng Ba Lan lại không hiểu và nói: “Tôi nghĩ chúng ta nên làm theo cách này thì hơn”. Đáp trả, người phụ nữ Hy Lạp mặt đỏ gay, đứng dậy và nói: “Tôi không nghĩ đây lại là cách hay”. Vậy là từ mâu thuẫn về chuyên môn, khác biệt văn hóa đã chuyển vấn đề thành mâu thuẫn cá nhân. Người phụ nữ Hy Lạp về sau đã rời bỏ công ty. Đây là kết quả tất yếu nếu muốn nhóm làm việc hiệu quả.

Dù các nhóm đa văn hóa phải đối mặt với nhiều thách thức xuất phát từ sự khác biệt về văn hóa, nhưng những mâu thuẫn này không phải là không thể giải quyết. Nhà quản lý hoàn toàn có thể vượt qua thách thức khi xác định rõ vấn đề và đưa ra phương pháp giải quyết phù hợp.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO CHÍNH

1. Vũ Hoàng Ngân, Trương Thị Nam Thắng (2009) ***Xây dựng và phát triển nhóm làm việc***, NXB Phụ Nữ
2. Ngô Kim Thanh (2009) ***Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định***, NXB Phụ Nữ

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### TIẾNG VIỆT:

1. Nguyễn Thanh Bình (2007) **Giáo trình giáo dục kỹ năng sống**, NXB Đại học Sư phạm Hà Nội
2. Blair Singer (2007) **Xây dựng một nhóm kinh doanh thành công**, NXB Trẻ
3. Nguyễn Đình Chính, Phạm Ngọc Uyển (2001) **Tâm lý học xã hội**, NXB Giáo Dục
4. Vũ Dũng (2007) **Tâm lý học quản lý**, NXB Đại học Sư Phạm
5. Vũ Dũng (2000) **Tâm lý học xã hội**, NXB Khoa học xã hội
6. Trần Hiệp chủ biên (1996) **Tâm lý học xã hội - những vấn đề lý luận**, NXB Khoa học xã hội
7. Harvard (2008) **Kĩ năng ra quyết định - Decision making**, NXB Tổng hợp
8. John C.Maxwell (2008) **17 nguyên tắc vàng trong làm việc nhóm**, NXB Lao động xã hội
9. Lawrence Holpp (2008) **Quản lý nhóm**, NXB Trẻ
10. Phương Liên - Minh Đức (2009) **Kỹ năng sống để làm chủ bản thân**, NXB Trẻ
11. Michael Maginn (2007) **Thúc đẩy nhóm làm việc hiệu quả**, NXB Mc Graw Hill - Tổng Hợp
12. Vũ Hoàng Ngân, Trương Thị Nam Thắng (2009) **Xây dựng và phát triển nhóm làm việc**, NXB Phụ Nữ
13. Robert B.Maddux (2008) **Xây dựng nhóm làm việc (team building)**, NXB Tổng Hợp
14. Nguyễn Thị Oanh (2006) **Kỹ năng sống cho tuổi vị thành niên**, NXB Trẻ
15. Nguyễn Thị Oanh (2007) **Làm việc theo nhóm**, NXB Trẻ
16. Huỳnh Văn Sơn (2009) **Bản lĩnh sống**, NXB Trẻ
17. Huỳnh Văn Sơn (2009) **Bạn trẻ và kỹ năng sống**, NXB Lao động xã hội
18. Huỳnh Văn Sơn (2009) **Nhập môn kỹ năng sống**, NXB Giáo dục
19. Huỳnh Văn Sơn (2010) **Mô hình kỹ năng sống hiện đại**, Trường Đại học Lê Duẩn, Hà Nội.
20. Huỳnh Văn Sơn (2010) **Văn hóa và sự phát triển tâm lý**, NXB Đại học Sư phạm Tp. HCM

**TIẾNG ANH:**

1. Arthur M. Nezu, Christine M. Nezu, Thomas J. D’Zurilla (2006) **Solving life’s problem: a 5-step guide to enhanced well - being**, London.
2. Pat Broadhead – London (2004) **Early years play and learning: Developing social skills and cooperation**, Routledge Falmer.
3. UNESCO (2003) - **Life Skills - The bridge to human capabilities**, UNESCO education sector position paper.
4. UNESCO (2009) - **Education - “What are the “skill” referred to in approach”**, UNESCO.



## MỤC LỤC

---

<b>Chương 1: Khái quát về nhóm làm việc</b>	<b>7</b>
1. Định nghĩa nhóm làm việc	7
2. Cấu trúc nhóm làm việc	12
3. Các hình thức nhóm làm việc	25
4. Đặc điểm của một nhóm làm việc hiệu quả	29
5. Các giai đoạn hình thành nhóm làm việc	30
6. Các cơ chế tâm lý trong nhóm làm việc	37
<b>Chương 2: Một số kỹ năng cơ bản trong quá trình làm việc nhóm</b>	<b>47</b>
1. Kỹ năng truyền thông trong nhóm	49
2. Kỹ năng họp nhóm	58
3. Kỹ năng biết chấp nhận người khác	66
4. Kỹ năng thích nghi và hợp tác	73
5. Kỹ năng giải quyết mâu thuẫn	79
6. Kỹ năng ra quyết định	85
7. Kỹ năng xây dựng tinh thần nhóm	94
<b>Chương 3: Làm việc trong nhóm đa văn hóa</b>	<b>99</b>
1. Các khác biệt văn hóa	99
2. Ứng xử với sự khác biệt văn hóa	107

# KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

Trường trung cấp Âu Việt

*TS. Huỳnh Văn Sơn (chủ biên)*

*ThS. Nguyễn Hoàng Khắc Hiếu*

---

Chịu trách nhiệm xuất bản: NGUYỄN MINH NHỰT

Chịu trách nhiệm nội dung: NGUYỄN THẾ TRUẬT

Biên tập: THANH PHƯƠNG

Bìa: TRÍ ĐỨC

Sửa bản in: KHẢI LAM

Trình bày: NGỌC THẢO

---

## NHÀ XUẤT BẢN TRÈ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh  
ĐT: 39316289 - 39316211 - 38465595 - 38465596 - 39350973  
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: [nxbtre@hcm.vnn.vn](mailto:nxbtre@hcm.vnn.vn)  
Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

## CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRÈ TẠI HÀ NỘI

Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, p. Bạch Đằng, q. Hai Bà Trưng, Hà Nội  
ĐT: (04)37734544 - Fax: (04)35123395  
E-mail: [chinhanh@nxbtre.com.vn](mailto:chinhanh@nxbtre.com.vn)