

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC AN GIANG
DỰ ÁN P.H.E**

KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM
(Tài liệu phục vụ chuyên đề rèn luyện kỹ năng sống
cho sinh viên thiết thời trường ĐHAG)

Biên soạn: Th.S. Trần Minh Hải

Tháng 01/ 2007

MỤC LỤC

BÀI 1: KHÁI NIỆM NHÓM?.....	3
BÀI 2: TẠI SAO NÊN LÀM VIỆC NHÓM?.....	4
BÀI 3: TÌM HIỂU NHAU - CHẤP NHẬN NHAU	7
BÀI 4: KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM VỚI NHIỀU NGƯỜI KHÁC NHAU VỀ TUỔI, GIỚI TÍNH, VĂN HOÁ, NGHỀ NGHIỆP.....	12
BÀI 5: KỸ NĂNG XÂY DỰNG NHÓM VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG NHÓM	14
BÀI 6: QUẢN LÝ CÁ NHÂN ĐỂ HOÀ NHẬP NHÓM.....	18
BÀI 7: CHUẨN BỊ GÌ CHO BUỔI HỌP NHÓM VÀ TIẾN TRÌNH CỦA BUỔI HỌP NHÓM	18
BÀI 8: KỸ NĂNG ĐIỀU HÀNH BUỔI HỌP NHÓM	21
BÀI 9: KỸ NĂNG LẮNG NGHE VÀ TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN	24
BÀI 10: MÃU THUẬN/XUNG ĐỘT VÀ CÁCH GIẢI QUYẾT MÃU THUẬN/XUNG ĐỘT TRONG NHÓM.....	27
BÀI 11: RA QUYẾT ĐỊNH VÀ CÁC KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH TRONG NHÓM	29
BÀI 12: KỸ NĂNG ĐƯA VÀ NHẬN PHÊ BÌNH/ĐÓNG GÓP Ý KIẾN HAY KỸ NĂNG ĐƯA VÀ NHẬN THÔNG TIN PHẢN HỒI.....	30
BÀI 13: CÁC KIỂU LÃNH ĐẠO NHÓM	33

BÀI 1: KHÁI NIỆM NHÓM?

Mục Tiêu

- Hiểu nhóm là gì?
- Vai trò và hiệu quả của làm việc nhóm

Nội Dung Chính

1. Định nghĩa:

Nhóm là tập hợp những cá nhân thoả 4 yếu tố sau

- Có từ 2 thành viên trở lên
- Có thời gian làm việc chung nhau nhất định
- Cùng chia sẻ hay thực hiện chung 1 nhiệm vụ hay 1 kế hoạch để đạt đến các mục tiêu cả nhóm kỳ vọng.
- Hoạt động theo những quy định chung của nhóm.



Làm việc nhóm

2. Vai trò và hiệu quả của nhóm

- Hoạt động nhóm mang lại những những kết quả tốt mà từng cá nhân không thể làm được hay làm được mà hiệu quả không cao.
- Hoạt động nhóm cho phép những cá nhân nhỏ lẻ vượt qua những cản trở của cá nhân, xã hội để đạt/hoàn thành được các kết quả/mục tiêu cao hơn. Đồng thời kéo theo sự phát triển cho các thành viên khác cùng tham gia nhóm
- Việc hợp tác của một nhóm nhỏ các thành viên trong cơ quan, công ty, hay xã

hội tạo tiền đề để phát triển tốt các nhóm nhỏ khác xung quanh cộng đồng. Vì các nhóm phát triển sau học hỏi những kinh nghiệm từ nhóm ban đầu.

Ghi Chú

- Số thành viên tốt nhất trong các hoạt động kinh tế xã hội thông thường là 4- 15 người.
- Nhóm quá ít thành viên sẽ không phát huy được hiệu quả của nhóm vì không có nhiều người đóng góp ý kiến hay thực hiện công việc.
- Nhóm quá đông sẽ khó đạt được những thống nhất cao trong hoạt động, do trong nhóm có nhiều người khác nhau có ý kiến, quan điểm khác nhau.

BÀI 2: TẠI SAO NÊN LÀM VIỆC NHÓM?

Mục Tiêu

- Hiểu được những lợi ích của nhóm và làm việc nhóm
- Những thuận lợi và khó khăn khi làm việc nhóm



Tại sao phải làm việc nhóm

Nội Dung Chính

1. Lợi ích của nhóm

- Tận dụng năng khiếu, kỹ năng, khả năng của từng thành viên thành sức mạnh tập thể
- Ảnh hưởng của nhóm giúp thay đổi hành vi, thái độ cá nhân theo chiều hướng

tốt

- Nhìn/xem xét/giải quyết vấn đề sâu/rộng/toàn diện hơn, do có nhiều thành viên khác nhau, có kinh nghiệm và kiến thức khác.
- Nhiều thành viên sẽ giúp đỡ được một cá nhân trong nhóm khắc phục những khó khăn đang gặp phải.

1.1 Tình huống

Một nhóm 7 người đứng xếp hàng gần nhau, cùng quay mặt về một phía, tay người này choàng qua vai người kia.

- Lần 1: Nhóm cử ra 1 người nhóm trưởng để hô khẩu lệnh “ bước lên trước 1 bước”, và tất cả các nhóm viên nghe và làm theo mệnh lệnh của nhóm trưởng. Kết quả: Cả hàng tiến về trước 1 bước

- Lần 2: nhóm cũng làm như lần 1, nhưng lần này yêu cầu 1 thành viên trong nhóm “**cố tình không bước**”, để cho các nhóm viên khác “kéo” mình đi theo. Khi nghe khẩu lệnh “bước lên trên 1 bước” từ nhóm trưởng. Cả nhóm đều bước (trừ 1 thành viên).

Kết quả: Cả nhóm vẫn đi về trước 1 bước, mặc dù có 1 thành viên không bước (bị các thành viên khác “lôi” đi).

Kết luận:

Lần 1: Nhóm đồng lòng, hiệu quả cao

Lần 2: có 1 người trong 7 người không đồng lòng, cả nhóm vẫn tiến lên được, và kéo theo thành viên không đồng lòng

- Tập thể sẽ “kéo” được một vài cá nhân yếu, để cùng phát triển và đạt mục tiêu
- Cá nhân phải phục tùng tập thể

2. Những thuận lợi của làm việc nhóm

- Chia sẻ/học hỏi nhau những kinh nghiệm làm việc, kinh nghiệm sống và kinh nghiệm xã hội.
- Nhóm là nơi hỗ trợ nhau để giải quyết các vấn đề khó khăn của từng cá nhân, giúp từng cá nhân phát triển đồng thời đạt tốt các mục tiêu chung của nhóm.
- Thái độ, cảm xúc, hành vi của cá nhân có thể thay đổi theo chiều hướng tốt trong bối cảnh nhóm do yêu cầu công việc vai trò của thành viên. Sau thời gian tham gia hoạt động nhóm, từng thành viên cảm thấy họ tự “ lớn lên” ở nhiều mặt, kinh nghiệm, kiến thức, hay kỹ năng.

Ví dụ: Phát biểu trước đám đông không còn run, học được cách quản lý thời gian.

- Trong một nhóm, mỗi thành viên là một người giúp đỡ tiềm năng hay là “một thiên tài nằm trong lá ú”. Mỗi người là một nhân tài, nếu môi trường hoạt động của nhóm thích hợp với từng cá nhân, sẽ tạo động lực tốt cho từng cá nhân hoạt động, suy nghĩ và làm việc. Kết quả đạt được sẽ tốt hơn nhiều so với từng cá nhân.

- Môi trường nhóm thích hợp là yếu tố quan trọng tạo sự “hung phấn” trong công việc và suy nghĩ cho mọi thành viên.

3. Những bất lợi của làm việc nhóm

- Nhóm cần có sự tổ chức chặt chẽ hơn cá nhân như: đóng quỹ, xây dựng nội quy, trang thiết bị, thời gian làm việc chung.....Nên một số cá nhân sẽ cảm thấy bị ràng buộc trong một số hoàn cảnh.

Ví dụ:

+ Họp nhóm lúc 7g30 tối, đúng vào thời điểm bạn muốn xem chương trình thời sự của đài truyền hình Việt nam, một chương trình mà bạn thích nhất.

+ Phải đóng quỹ hoạt động, tốn tiền.

- Đôi khi cá nhân phải hy sinh những lợi ích, ham muốn và sở thích cá nhân vì nhóm. Trong khi thảo luận/ phân chia công việc sẽ có một số cá nhân phải “hy sinh” một phần cá nhân về lợi ích kinh tế, xã hội hay ham muốn để thực hiện các mục tiêu chung của nhóm.

Ví dụ:

+ Bạn muốn đi ăn vịt nấu chao vào buổi liên hoan cuối tuần, nhưng đa phần các thành viên lại đề nghị đi ăn lẩu hải sản. Bạn phải chấp nhận đi ăn lẩu hải sản mà không được ăn món sở trường là vịt nấu chao.

+ Công ty phân công cả nhóm đi công tác tất cả các huyện trong tỉnh An Giang bằng xe gắn máy. Không ai chịu đi huyện An Phú, vì phải qua phà và đi xa. Nhưng bạn bốc thăm trúng huyện An Phú, bạn phải đi huyện An Phú, xa hơn các bạn khác.

- Một số cá nhân sẽ miễn cưỡng chấp nhận ý kiến nhóm, khi trong nhóm có sự phân chia bè phái tiêu cực. Trong thực tế, những nhóm quản lý không tốt, sẽ hình thành các bè phái trong nhóm, nhất là các nhóm làm việc liên quan đến kinh tế, tiền bạc, hay chức vụ... Khi biểu quyết, ý kiến được chấp thuận cho cả nhóm là ý

kiến của nhóm nào có đông thành viên hơn trong bè phái. Nên mặc dù quyết định đưa ra gọi là quyết định nhóm, nhưng thực chất đó là quyết định của một số đồng người trong nhóm mà thôi.

- Các vấn đề riêng tư cá nhân thường dễ bị tiết lộ trong nhóm, gây nên những chuyện không hay trong quan hệ, xử sự lẫn nhau trong nhóm. Do hiểu thông tin lẫn nhau không rõ, mất cân đối, nên một số thành viên thường tiết lộ một số thông tin cá nhân không cần thiết cho các nhóm viên, nhưng không ngờ nhóm viên này lại dùng những thông tin trên vào mục đích không lành mạnh.

- Một số cá nhân sẽ thiệt thòi khi họ “quá hiền” hay khi nhóm trưởng không có sự quan tâm hết các thành viên hay khi nhóm quá đông thành viên. Trong thực tế, có những cá nhân do có địa vị xã hội thấp hơn những cá nhân khác, hay do bản tính hiền, ít nói, hay có tính dễ dàng chấp nhận “ai sao tôi vậy”.... Họ thường không dám đưa ra ý kiến hay không đưa ra ý kiến.

**Ghi
Chú**

- Có nhiều dạng nhóm khác nhau.
- Mỗi nhóm có những thuận lợi và khó khăn riêng.
- Nhóm khác nhau về mục tiêu sẽ có những hoạt động khác nhau.

BÀI 3: TÌM HIỂU NHAU - CHẤP NHẬN NHAU

**Mục
Tiêu**

- Từng cá nhân hiểu nhau trong nhóm
- Tìm ra được điểm mạnh và yếu của nhau
- Thỏa thuận quy tắc hoạt động

**Nội
Dung
Chính**

1. Tìm hiểu nhau

Tìm hiểu nhau là giai đoạn các thành viên trong nhóm tìm những thông tin của tất cả các thành viên trong nhóm, tạo sự gần gũi nhau trong công việc, tạo sự dễ dàng trong liên lạc...nhằm đạt được mục tiêu chung của nhóm.

Ví dụ: Tìm hiểu về cá tính của thành viên, động cơ hợp tác, nghề nghiệp, kinh nghiệm bản thân, hôn nhân, tình yêu, tôn giáo, quan niệm, số nhà, số điện thoại, email....



2. Những thông tin cần chú ý khi tìm hiểu nhóm

- Nhóm gì? Xác định mục tiêu/tiêu chí, hoạt động chính của nhóm này làm gì

Ví dụ: Nhóm phát triển sản phẩm mới, nhóm nghiên cứu thị trường, nhóm học tập, nhóm nấu ăn, nhóm du lịch, nhóm sống vui, nhóm Nokia, nhóm @.....

- Thành viên của nhóm là ai?: Tìm hiểu các thông tin chung về các thành viên như: giới tính, tuổi, học vấn, trình độ chuyên môn, tôn giáo, cá tính.....

- Các quy định, nội quy nhóm: Tìm hiểu các quy định chung của nhóm như: Số lượng thành viên, nguyên tắc hoạt động, nguyên tắc đóng góp quỹ, thời gian họp và làm việc chung.

- Mục tiêu cần đạt được của nhóm: Mục tiêu chung của nhóm cần đạt được là gì? để đạt được các mục tiêu đó, đòi hỏi những điều kiện về tài chính, kỹ năng, kinh nghiệm gì?....

- Các thông tin cá nhân như: ngày sinh nhật, ngày cưới, những ngày quan trọng trong gia đình, sở thích cá nhân.....

- Quan điểm của nhóm là gì?

- Phương thức hoạt động của nhóm cơ cấu, vai trò, trách nhiệm, mối quan hệ bên trong và bên ngoài nhóm, các hoạt động nào được sử dụng, cách thức tổ chức...

3. Chấp nhận nhau

- Mỗi cá nhân đều có mặt mạnh/yếu, hay/dở khác nhau. Nên chúng ta không nên cầu toàn mà phải chấp nhận nhau. Đừng quá quan tâm đến cá tính của người khác, chỉ nên quan tâm đến mục tiêu hoạt động của nhóm

- Nên chú trọng vào điểm mạnh của người khác để hợp tác và làm việc. Không nên nhìn vào các khuyết điểm và hạn chế về một cá nhân trong nhóm mà quên đi mục tiêu chung của nhóm.
- Nên quan tâm vào mục tiêu chính khi tham gia nhóm là gì. Không nên quá quan tâm về tín ngưỡng, tôn giáo, quan niệm, hay lòng tin của một cá nhân trong nhóm.

4. Các giai đoạn phát triển của nhóm :

Trong quá trình phát triển của mỗi nhóm thường có 5giai đoạn

4.1 **Giai đoạn thành lập :** Giai đoạn tìm hiểu, thăm dò nhau.

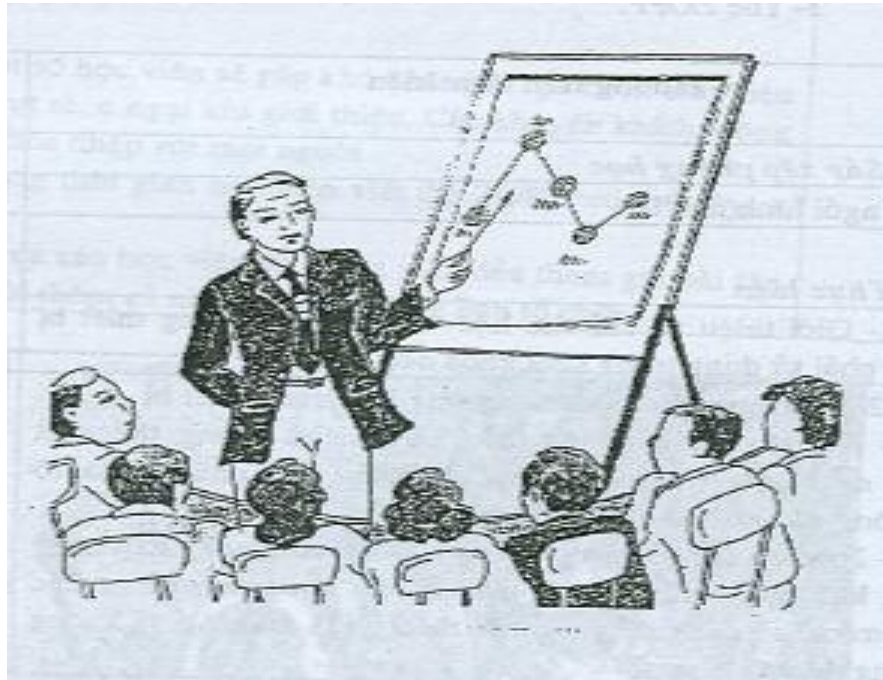


- Giai đoạn này mọi thành viên trong nhóm điều mới biết nhau hay mới làm việc chung với nhau. Những thông tin mà người này biết về người kia thường không đầy đủ, đang trong quá trình cập nhật.

- Đây là giai đoạn mọi thành viên trong nhóm thăm dò nhau, đánh giá khả năng của nhau. Các thành viên thường tìm thông tin của các cá nhân khác và so sánh với chính bản thân mình, từ đó tìm ra các phương thức hoạt động cụ thể.

Chú ý: đây cũng là giai đoạn các thành viên cần được sự giải thích rõ ràng về các quy định, nội quy nhóm và các tình hình khác trong nhóm.

4.2 **Giai đoạn “bão táp”:** Giai đoạn cạnh tranh, xác định vị trí của từng cá nhân trong nhóm.



(Photo: CEFÉ)

- Đây là giai đoạn mọi thành viên trong nhóm tìm mọi cách để thể hiện khả năng tốt nhất, nổi trội nhất của mình với các thành viên.
 - Đây là giai đoạn dễ phát sinh bè phái, những nhóm nhỏ trong nhóm hay một số cá nhân sử dụng “nhiều cách thức” khác nhau để đạt được các ý đồ, mục đích mà từng cá nhân mong muốn.
 - Nếu sự cạnh tranh này mang tính chuyên môn thì nhóm sẽ phát triển tốt, vì sau sự cạnh tranh, nhóm sẽ phân công được các thành viên “đúng người, đúng việc”.
Ví dụ: có 2 người đều muốn dạy môn “kỹ năng giao tiếp” cả hai người đều trình bày các ý tưởng đề cương giảng dạy cho các thành viên khác đánh giá, cuối cùng cả nhóm sẽ chọn được người nào tốt hơn để dạy môn kỹ năng giao tiếp.
 - Nếu sự cạnh tranh mang tính cá nhân, không lành mạnh, trong nhóm sẽ xuất hiện mâu thuẫn, gây nên những tư tưởng bất mãn trong nhóm.
Ví dụ: Nhóm được thưởng 1 suất đi du lịch Thailand trong 3 ngày. Một số cá nhân bắt đầu mang quà cáp, hay tìm cách tiếp cận nhóm trưởng để xin được nhận suất du lịch, trong khi suất du lịch đó đáng lẽ dành cho 1 cá nhân khác xuất sắc hơn.
- 4.3 Giai đoạn ổn định:** Giai đoạn chấp nhận sự khác biệt của nhau, môi trường thay đổi.
- Các thành viên tìm hiểu nhau ở mức độ sâu hơn, hiểu nhau về cá tính và khả

năng.

- Cá nhân xuất sắc sẽ tìm cách vươn lên để khẳng định mình trong nhóm bằng những khả năng, kỹ năng, hay kinh nghiệm nhằm mục đích đóng góp cho sự phát triển chung của nhóm.
- Cá nhân yếu, sẽ tự rút lui trong các cuộc tranh chấp khẳng định vị thế, họ tự tìm cho mình một hướng đi mới, một lĩnh vực mới trong nhóm.
- Giai đoạn này nhóm đôi khi phải thay đổi các phương pháp để đạt mục tiêu cho phù hợp với tình hình mới, vì có nhiều thành viên mới thể hiện những khả năng mới và cách làm hay giúp cả nhóm đạt được mục tiêu dễ hơn những phương pháp trước đây.

4.4. Giai đoạn trưởng thành: Giai đoạn chia sẻ lãnh đạo và trách nhiệm.

- Từng cá nhân trong nhóm có “chỗ đứng” thích hợp. Hiểu nhau sâu sắc hơn, quen dần với công việc, sự phối hợp nhau nhịp nhàng hơn, nên kết quả công việc được giải quyết nhanh, gọn, hiệu quả cao.
- Có sự hình thành thứ bậc, ngôi vị trong nhóm.
- Các thành viên học hỏi được nhiều kinh nghiệm mới từ thực tiễn công việc hay từ kinh nghiệm của các thành viên.

4.5 Giai đoạn kết thúc : Khi các mục tiêu của nhóm đã đạt.

- Cả nhóm cùng vượt qua các khó khăn để đạt các mục tiêu đề ra.

Ví dụ: Hoàn thành xong chiến lược tiếp thị khô cá tra phòng tại các nhà hàng trên địa bàn thành phố Long Xuyên.

- Cả nhóm cùng nhau nhìn lại các hoạt động trong thời gian qua, tự mỗi cá nhân rút ra cho mình một bài học kinh nghiệm mới.

**Ghi
Chú**

** Dùng trò chơi quá khứ - hiện tại để minh họa*

BÀI 4: KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM VỚI NHIỀU NGƯỜI KHÁC NHAU VỀ TUỔI, GIỚI TÍNH, VĂN HOÁ, NGHỀ NGHIỆP....

Mục

Tiêu

Nội

Dung

Chính

1. Lý thuyết JOHARI trong hoạt động nhóm hay cửa sổ JOHARI

Cửa sổ JOHARI được đặt tên bởi 2 nhà phát minh JOSHEPH LUFT và HARRY INGHAM. Họ đã nghiên cứu và kết luận rằng: mỗi cá nhân, mỗi con người được chia thành 4 vùng hay còn gọi là 4 cửa sổ

- Vùng chung hay vùng mở
- Vùng mật hay vùng kín
- Vùng mù hay vùng ngạt
- Vùng tối hay vùng tương lai

	Bạn Có Thể Nhận Biết	Bạn Không Thể Nhận Biết
Người Khác Có Thể Nhận Biết	VÙNG CHUNG	VÙNG MÙ
Người Khác Không Thể Nhận Biết	VÙNG MẬT	VÙNG TỐI

1.1 Vùng chung

Vùng chung hay còn gọi là vùng mở, vùng công khai. Đây là vùng quen thuộc đối với bạn và với những người khác. Các cách ứng xử được bộc lộ trong vùng này là những gì mà bản thân bạn và những người xung quanh bạn điều quen thuộc và biết đến.

Ví dụ: Tôi biết bạn là nữ, hay thích mặc áo màu hồng, **thích đi uống café một mình..**

1.2 Vùng mật: Hay còn gọi là vùng kín. Vùng này là nơi người ta giữ những điều bí mật về bản thân mình mà người khác không thể biết được.

Ví dụ: bạn không hề tiết lộ bạn đã yêu mấy lần trước khi có gia đình.

1.3 Vùng mù: Hay còn gọi là vùng ngạt. Đây là vùng về bản thân mình mà chính

mình lại không hề biết. Vùng này vẫn còn khó thấy đối với bạn vì những người thấy được vùng này muốn nói cho bạn biết nhưng lại sợ bạn mất lòng.

Ví dụ: Bạn nói chuyện không lịch sự, bạn cáu gắt lúc căng thẳng, bạn hay nói xấu một người khác với một người thứ ba...

1.4 Vùng tối: Đây là vùng trong đó bản thân bạn và những người xung quanh điều không nhận biết được nhưng trong vùng này có nhiều khả năng và năng khiếu chưa được biết đến hoặc chưa được phát hiện. Nhiều người thích gọi vùng này là vùng tương lai.

2. ý nghĩa

2.1. Khi mới tham gia nhóm, bạn cũng như những thành viên khác sẽ có 4 vùng giống như sơ đồ trên. Tuy nhiên, phạm vi của các vùng này sẽ bị thay đổi bạn thể hiện các khả năng cởi mở, bộc lộ những thông tin về vùng mật của mình. Tương tự, khi nhận được các thông tin phản hồi từ người khác. Vùng mù sẽ giảm và vùng mở sẽ tăng trong bạn.. Qua thời gian, bạn và các thành viên trong nhóm sẽ có nhiều thông tin nhau hơn. Lúc này vùng mù và vùng tối sẽ giảm và vùng mở sẽ tăng lên. Đây là giai đoạn mà mỗi cá nhân tham gia nhóm phải rèn luyện để đạt được.

2.2. Cố gắng khai thác và mở rộng thông tin của vùng Mù, Vùng Tối và Vùng Mật. Dùng các kỹ năng cá nhân để khai thác, tìm hiểu thông tin của 3 vùng trên, bạn sẽ hiểu nhiều hơn về các bạn trong nhóm, và hiểu chính bản thân bạn, từ đó mình hình thành nên cách quan hệ đối xử với những thành viên khác trong nhóm.

3. Những kỹ năng khác

- Không phản ứng quá nhanh, hãy dành thời gian để tìm hiểu nhóm sau đó đề ra cách ứng xử.
- Một số người lớn tuổi vẫn còn quan điểm “người nhỏ tuổi phải lắng nghe người lớn tuổi hơn”. Đối với những trường hợp này, bạn phải khéo léo để làm việc và hợp tác.
- Chỉ tập trung vào thảo luận những chủ đề mà nhóm đưa ra, tránh tranh luận các quan điểm về tôn giáo, tín ngưỡng.
- Hiểu rõ khả năng, kỹ năng và kinh nghiệm của từng người và tận dụng các khả năng, kỹ năng đó trong nhóm. Tránh hỏi vào những lĩnh vực mà người khác không có chuyên môn.

BÀI 5: KỸ NĂNG XÂY DỰNG NHÓM VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG NHÓM

Mục Tiêu

- Các bước cần chú ý khi xây dựng nhóm
- Các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động nhóm

Nội Dung Chính

1. Thành lập và xây dựng nhóm

Nếu tất cả các thành viên trong nhóm có cùng 1 mục tiêu hợp tác thì mức độ thành công, mức độ giải quyết công việc của nhóm sẽ đạt kết quả cao. Vì vậy bước ban đầu xây dựng nhóm rất quan trọng.

4 bước cần chú ý khi thành lập và xây dựng nhóm

1.1 Xác định nhu cầu/động lực làm việc nhóm

Thông thường khi đề xuất thành lập nhóm, sẽ có nhiều người muốn tham gia. Tuy nhiên khi xem xét lại các tiêu chí hoạt động mà nhóm đưa ra, một số cá nhân sẽ không “đạt chuẩn” tham gia. Chúng ta nên loại trừ những thành viên này ra khỏi nhóm từ ban đầu, để đảm bảo cho sự hoạt động tốt của nhóm sau này.

- Tự đánh giá bản thân xem có thỏa các mục đích/tiêu chí/quy định hoạt động của nhóm hay không. Nếu bản thân ta có cùng mục tiêu, sở thích như trên thì tham gia nhóm sẽ giúp bản thân và nhóm cùng phát triển.

- Đối với nhóm viên:

+ Xác định động cơ tham gia vào nhóm của từng nhóm viên là gì? Họ có tìm hiểu các nội quy/yêu cầu/tiêu chí của nhóm hay không? Họ tham gia nhóm vì bị bắt buộc hay xuất phát từ động cơ cùng hợp tác và phát triển.

+ Xác định mục đích chính khi tham gia nhóm của từng nhóm viên:

1.2 Lựa chọn những cá nhân có tiềm năng hợp tác và có nhu cầu hợp tác thật sự:

- Giải thích rõ mục tiêu, quy định, nội dung, phương hướng hoạt động... của nhóm cho từng thành viên, để nhóm có tiêu chí lựa chọn đúng người nhằm đảm bảo chất lượng hoạt động cho nhóm.

- Nêu rõ các qui định chung của nhóm như: số lượng người tham gia, các đóng góp khi tham gia, các đòi hỏi về kỹ năng, khả năng khi tham gia....

- Tiếp xúc từng cá nhân để nắm thêm các thông tin mới

- Tiến hành sàng lọc danh sách các cá nhân chuẩn bị thành lập nhóm

1.3 Chuẩn bị thành lập nhóm

Đây là bước quan trọng quyết định đến hiệu quả hoạt động của nhóm, nếu chuẩn bị tốt, chúng ta sẽ chọn ra các thành viên đúng theo yêu cầu chung của nhóm và chuẩn bị các công việc cụ thể cho ngày ra mắt nhóm.

Các công việc cần làm

- Tổ chức buổi gặp gỡ chung tất cả các thành viên nhằm mục đích
 - + Thông báo nội dung và mục đích của buổi họp, đưa ra các công việc cần giải quyết trong buổi họp này.
 - + Thảo luận và giải thích những vấn đề chưa rõ cho các thành viên
 - + Điều chỉnh các nội quy, quy định, mục tiêu hay kế hoạch hoạt động cho phù hợp với nhiều thành viên.

Ví dụ: chúng ta có thể điều chỉnh thời gian và địa điểm họp, thêm hoặc bớt một số nội dung trong bản điều lệ, nội quy hay phương hướng hoạt động

- + Đưa ra các tiêu chí để lựa chọn nhóm trưởng, các chức danh khác (thư kí, thủ quỹ...) và nhiệm vụ của họ
- + Thảo luận các nghi thức hay công việc của buổi thành lập nhóm
- + Làm các báo cáo cho người/cơ quan có thẩm quyền

1.4 Thành lập nhóm

Ngày thành lập nhóm được coi là ngày khai sinh và cũng là ngày sinh nhật của nhóm. Bắt đầu từ ngày thành lập, từng nhóm viên phải tham gia nhóm theo đúng các nội quy và quy định chung của nhóm để cả nhóm cùng nhau phát triển và đạt được các mục tiêu nhóm đề ra.

Các công việc cần làm

- Mời một vài cá nhân ngoài nhóm (bạn cùng cơ quan, lãnh đạo, chính quyền địa phương....) tham gia với tư cách là nhân chứng, hay người chứng giám cho sự ra đời của nhóm
- Thông qua các điều lệ, nội quy, yêu cầu, nhiệm vụ của nhóm
- Thông báo các chức danh (nhóm trưởng, thư kí, thủ quỹ...)

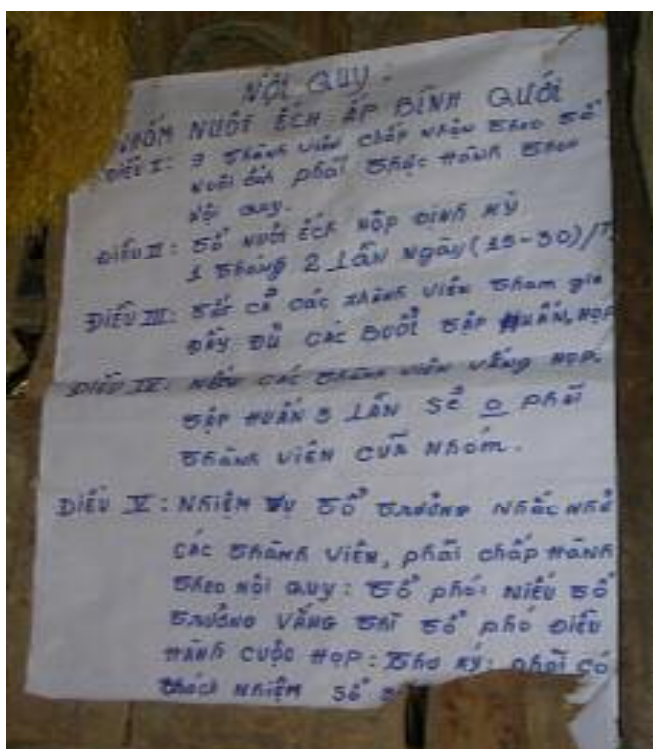
2. Nâng cao hiệu quả hoạt động nhóm

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của nhóm. Mỗi yếu tố đều có một vai trò nhà quan trọng nhất định, tùy theo tình huống, tình hình nhóm mà chúng ta sử dụng các công cụ sau

2.1 Xây dựng nội quy nhóm

Nội quy hoạt động của 1 nhóm bao gồm các nội dung sau

- Thời gian bắt đầu và kết thúc của buổi họp
- Địa điểm họp
- Quy luật nói và nghe
- Quy định về phát biểu và đóng góp ý kiến
 - + Ví dụ: mỗi người phát biểu tối đa 5 phút, phát biểu văn tắt.....
 - + Ví dụ: đóng góp ý kiến không mang tính soi mói các khuyết điểm cá nhân của người khác, đóng góp với thái độ hoà nhã, thân thiện...
- Quy định về nhiệm vụ và quyền hạn của các chức danh trong nhóm



Bảng nội quy của nhóm nuôi ếch Xã Bình Phú Photo: Trần Minh Hải

- Các quy định thưởng/phạt, khen thưởng/kỷ luật trong nhóm.

2.2 Vai trò và khả năng của nhóm trưởng

Nếu nhóm trưởng có các kỹ năng sau, thì hiệu quả hoạt động của nhóm sẽ cao

- Khuyến khích sự bộc lộ tự do và có ý nghĩa của nhóm viên
- Giúp nhóm giải quyết mâu thuẫn
- Giúp nhóm ra những quyết định phục vụ cho mục tiêu chung
- Giúp nhóm tham gia mạnh vào các hoạt động chung
- Duy trì khuyến khích sự thảo luận vào trọng tâm của các mục tiêu
- Giúp nhóm lường trước hậu quả của các lựa chọn khác nhau.

- Đối xử công bằng với các thành viên

2.3 Sự tham gia tích cực của nhóm viên

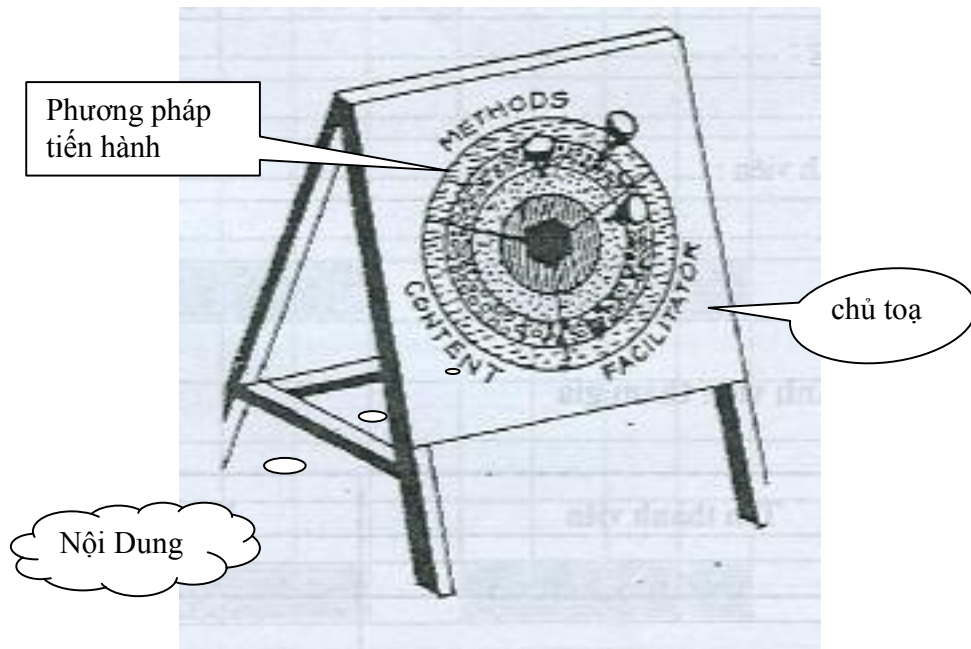
“ Một cây làm chẳng nên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao” (Ca dao)

Câu ca dao nói lên sức mạnh của tập thể khi có sự kết của từng cá nhân riêng lẻ. Nếu từng cá nhân tham gia tích cực vào các hoạt động và công việc của nhóm thì hiệu quả hoạt động của nhóm càng cao.

2.4 Sự quan tâm giúp đỡ của các tác nhân bên ngoài

Chính quyền địa phương, lãnh đạo công ty, hay 1 tổ chức bên ngoài địa **phương quan tâm**, hỗ trợ, chỉ đạo, động viên, hiệu quả hoạt động nhóm sẽ cao.

2.5 Hiệu quả hoạt động của nhóm còn phụ thuộc vào 3 yếu tố: Nội dung hoạt động của nhóm, phương pháp thực hiện và vai trò của người chủ tọa.



BÀI 6: QUẢN LÝ CÁ NHÂN ĐỂ HOÀ NHẬP NHÓM

Mục Tiêu	
Nội Dung Chính	1. Quản lý thời gian Đến đúng giờ hẹn trong các buổi làm việc nhóm. Đến đúng giờ hẹn sẽ làm cho mọi thành viên trong nhóm đảm bảo được kế hoạch hoạt động của nhóm. - Có nhiều cách để làm cho bạn “đúng giờ” như: đặt đồng hồ báo thức, đi sớm hơn giờ hẹn 5 phút, vặn đồng hồ cá nhân sớm hơn 5 phút.... 2. Quản lý cá tính - Một số cá tính của bạn sẽ ảnh hưởng không tốt đến các thành viên khác như: căng thẳng lúc áp lực công việc cao, hay cao gắt, nói chuyện lớn tiếng, không quan tâm đến người khác, thường nói về một người khác với người thứ 3..... Bạn nên nhận ra các cá tính của mình và biết tự kiềm chế đúng lúc.

BÀI 7: CHUẨN BỊ GÌ CHO BUỔI HỌP NHÓM VÀ TIẾN TRÌNH CỦA BUỔI HỌP NHÓM

Mục Tiêu	- Hiểu các công việc cần chuẩn bị cho buổi họp nhóm - Hiểu trình tự của buổi họp nhóm - Hiểu được vai trò và trách nhiệm của người chủ tọa/điều phối/người điều khiển buổi họp - Vai trò của người tham gia
Nội Dung Chính	1. Xác định mục đích của buổi họp - Xác định rõ mục đích của buổi họp và các mục tiêu cần giải quyết trong buổi họp. Sau đó thông báo các nội dung cần giải quyết trong buổi họp cho từng thành viên. - Sau khi nắm được nội dung của buổi họp, từng thành viên chuẩn bị các ý kiến và nội dung liên quan đến công việc của mình để cùng tham gia thảo luận khi họp nhóm. 2. Ấn định thời gian họp (lịch họp nhóm) - Ấn định thời gian họp sẽ tạo nên phong cách làm việc đúng giờ cho mọi thành viên, các thành viên chủ động trong việc sắp xếp thời khoá biểu làm việc của họ. - Mỗi cá nhân tôn trọng thời gian của người khác bằng cách đến họp đúng giờ, không nên có ý nghĩ mình là “nhân vật chính, nhân vật quan trọng” nên được quyền đến sau. - Mọi người sẽ có cảm giác khó chịu, hay không hài lòng khi cả nhóm phải chờ một vài cá nhân đi trễ - Kinh nghiệm để giúp các thành viên đi đúng giờ: + Qui định giờ họp với biên độ + hoặc trừ 5 phút. Có nghĩa là đến họp nhóm

sớm hơn hoặc trễ hơn 5 phút so với giờ quy định. Quá thời gian quy định, coi như vắng mặt.

+ Quy định thời gian họp nhóm để nhớ bằng cách chọn ngày cố định theo một quy luật mà cả nhóm cùng biết

Ví dụ:

- i) Họp nhóm vào lúc 6g chiều ngày thứ 6 của tuần thứ 4 hàng tháng
- ii) Họp nhóm vào lúc 6g ngày 30 tây hàng tháng....

3. Chuẩn bị lịch làm việc hay nội dung làm việc (Agenda)

- Agenda là một bảng tóm tắt các công việc hay thời khoá biểu của buổi họp nhóm mà nhóm cần tuân thủ để đạt được mục tiêu của nhóm.
- Agenda giúp cho nhóm viên và người điều khiển chương trình chủ động trong cuộc họp vì biết mình đã xong và chưa xong phần nội dung nào
- Agenda thường đặt ở nơi dễ thấy, cho các thành viên trong nhóm đều có thể nhận thấy

Ví dụ: Agenda/lịch làm việc cho buổi họp nhóm xây dựng thương hiệu nông sản An Giang

Buổi họp nhóm xây dựng thương hiệu nông sản	
LỊCH LÀM VIỆC	
8:00 – 8:20	Giới thiệu nội dung và cách làm việc
8:20 – 9:00	báo cáo tình hình thương hiệu nông sản An Giang
9:00 – 9:15	Giải lao
9:15 – 10:00	Thảo luận kế hoạch xây dựng thương hiệu
10:00 – 10:30	Tóm tắt kết quả thảo luận
10:30 – 10:45	Chụp hình lưu niệm
-----*-----	

4. Vai trò và trách nhiệm của người chủ toạ/điều phối/người điều khiển buổi họp (gọi chung là chủ toạ)

“Chủ toạ là người điều phối, hướng dẫn các nhóm viên hoạt động trong suốt buổi họp nhằm đạt hiệu quả cao nhất các mục tiêu của nhóm đề ra”.

5. Các kỹ năng khi làm chủ toạ (facilitator)

- + Nắm rõ nội dung cần giải quyết của buổi họp
- + Biết điều khiển mọi thành viên thảo luận theo từng chủ đề theo thời gian cho phép nhất định.

- + Duy trì sự thảo luận sâu, có trọng tâm của các thành viên
- + Giúp nhóm ra các quyết định bằng cách đưa ra các phương pháp lựa chọn ý kiến như: biểu quyết, thống kê, bỏ phiếu...
- + Có kỹ năng quan sát những người xung quanh về các hành vi phản ứng của họ, phát hiện những biểu hiện khác thường của cả nhóm để có quản ứng điều chỉnh kịp thời.
- + Khuyến khích mọi người tham gia thảo luận để giải quyết vấn đề. Cố gắng tìm cách lịch sự để hạn chế một số cá nhân nói nhiều, nói dài. Đồng thời cũng động viên các cá nhân ít nói hay chưa có cơ hội nói.
- + Tóm tắt lại các ý kiến vừa được thống nhất từ các thành viên.

6. Hướng dẫn tổ chức buổi họp nhóm

6.1 Trước khi họp

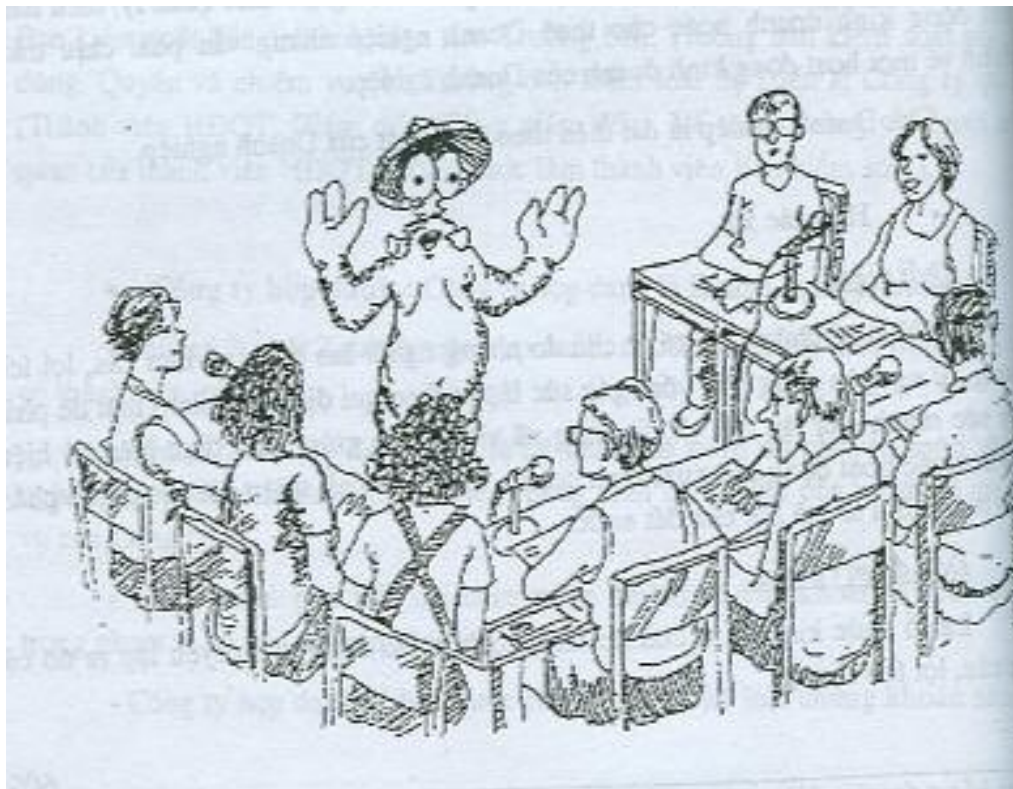
- Thông báo rõ ràng mục tiêu họp, địa điểm, thời gian họp, thành phần tham dự.
 - Chuẩn bị các công cụ, phương tiện phục vụ cho buổi họp.
- Ví dụ như: Hệ thống âm thanh, máy chiếu, giấy.....

6.2 Trong khi họp

- Điểm danh lại thành phần tham dự
- Giới thiệu mục tiêu của buổi họp, các nội dung cần trao đổi và kết quả mong muốn đạt được.
- Chọn chủ tọa (người điều khiển buổi họp), thư kí....
- Đưa ra các quy định làm việc trong buổi họp
- Tiến hành thảo luận các nội dung đã đặt ra
- Tóm tắt lại những nội dung đã được thảo luận
- Đánh giá buổi họp và kết thúc

BÀI 8: KỸ NĂNG ĐIỀU HÀNH BUỔI HỌP NHÓM (Dành cho người điều hành buổi họp nhóm)

Mục Tiêu



Nội Dung Chính

- Chủ tọa của buổi họp (người điều hành buổi họp) phải làm sao khuyến khích động viên mọi người cùng tham gia vào hoạt động nhóm.
 - Facilitator cần có những năng khiếu nhất định để khuyến khích sự tham gia đóng góp ý kiến của các nhóm viên.
 - Facilitator có thể dùng cách kể chuyện hay các kinh nghiệm bên ngoài để kể cho nhóm nghe nhằm khuyến khích nhóm tham gia vào buổi họp.
 - Facilitator là người nêu câu hỏi và hướng dẫn mọi thành viên thảo luận và đóng góp ý kiến giải quyết các vấn đề chung của nhóm.
 - Facilitator tạo không khí vui vẻ, bình đẳng, thân thiện với mọi thành viên
 - Biết khuyến khích, động viên khen ngợi nhóm viên một cách đúng lúc
 - Là người đưa ra các kỹ thuật để hướng dẫn nhóm đi đến các quyết định chung mang tính khoa học.
- Ví dụ: phương pháp thông kê, bỏ phiếu, biểu quyết, so sánh....
- Có kỹ năng quan sát tốt để phát hiện ra ai là người nói nhiều trong nhóm? Ai là

người chưa có cơ hội nói? Ai đang nói cho ai nghe?- Ai đang bị “bỏ rơi”, “bên ngoài” cuộc họp.

- Đánh giá tóm tắt các kết quả đạt được từ buổi họp.

2. Các ứng xử với những người có tính cách khác nhau

Dạng Tính Cách	Ứng Xử
2.1 Trầm lặng	<p>Người trầm lặng thường hay tự ti, có rào cản tâm lý, vì vậy người bạn cần tiếp thêm lực để vượt qua rào cản tâm lý đó để hoà nhập với hay để họ hoà nhập cùng bạn bằng cách:</p> <ul style="list-style-type: none">- Tạo cơ hội để họ hòa nhập.- động viên- Gặp gỡ, trao đổi thêm lúc giải lao
2.2 Nói nhiều	<p>Đối với những người nói nhiều bạn nên:</p> <ul style="list-style-type: none">- Chọn lúc thích hợp để dừng họ lại. Thừa nhận đã được lĩnh hội.- Yêu cầu nhắc lại tiêu chuẩn: cô đọng, xúc tích, trong nội quy nhóm- Quy định nội dung phát biểu (tối đa là bao nhiêu phút)- Liệt kê những người đã phát biểu và bao nhiêu lần.- Nhấn mạnh nguyên tắc học của người lớn là cả cho và nhận.- Giao nhiệm vụ lắng nghe ý kiến của bạn.
2.3 Nhà thông thái (cái gì cũng biết)	<p>Đối với những người có tính cách này, bạn nên:</p> <ul style="list-style-type: none">- Thừa nhận vai trò đó nhưng vẫn phải nhấn mạnh “đãi cát tìm vàng”.- Thừa nhận nhưng phải chỉ ra những điều cần bổ sung.- Chia thành các nhóm và các nhóm có thể phát biểu theo thứ tự.- Bạn cần chú ý tránh sự độc thoại giữa bạn và một số thành viên
2.4 Người thích đùa tếu	<p>Đối với người có tính cách này, bạn nên;</p> <ul style="list-style-type: none">- Có sự phân loại là vô tư hay có ẩn ý gì?- Thừa nhận chuyện vui mang lại không khí trong cả nhóm.- Không nên cắt ngay câu chuyện- Tìm lúc thích hợp để chuyển chủ đề- Không nên biểu hiện thái độ bức dọc, khó chịu.- Dùng câu chuyện hài hước, hóm hỉnh khác để giải quyết vấn đề.
2.5 Người	<p>Đối với những người có tính cách này, bạn nên:</p>

**hay
phủ
định**

- Có thái độ khách quan
- Phải phân tích cụ thể, đúng sai, nguyên nhân của vấn đề.
- Thu hút người đó vào để phân tích điểm mạnh, điểm yếu.

**2.6
Người
hay
công
kích**

Đối với những người có tính cách này, bạn nên:

- Có thái độ thông cảm với tâm trạng của người đó.
- Xác định thừa nhận nội dung vấn đề, nếu đó là vấn đề đúng.
- Yêu cầu họ giải thích thêm về ý kiến đó.
- Để mọi người phát biểu bổ sung thêm quan điểm của mình.
- Không nên lao vào cuộc để bảo vệ quan điểm của mình.

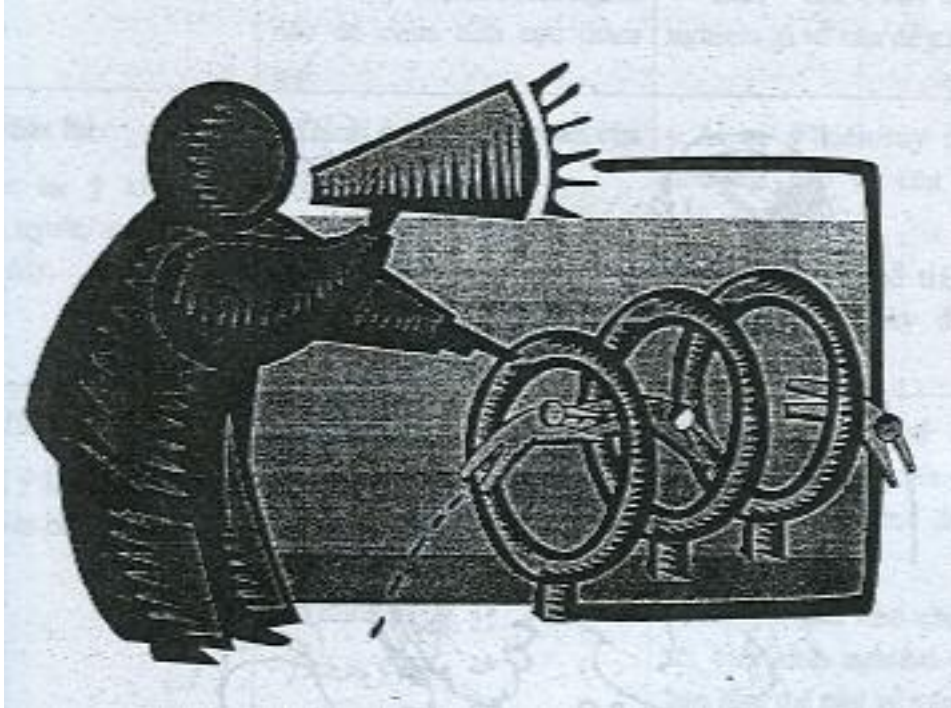
**2.7
Người
tích
cực**

Đối với những người có tính cách này, bạn nên:

- Không tỏ ra quá trù ối người đó.
- Giao một số nhiệm vụ phù hợp.
- Gọi ý cho đối tượng đó phát biểu trước.
- Hãy nêu ví dụ cụ thể.

BÀI 9: KỸ NĂNG LẮNG NGHE VÀ TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN

- Mục Tiêu**
- Hiểu được các kỹ năng truyền đạt hay nhận thông tin trong nhóm
 - Hiểu các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến quá trình nhận và truyền đạt thông tin



Nội 1. Kỹ năng lắng nghe

Dung 1.1 Lắng nghe bằng đôi mắt của mình.

Chính Cũng như việc lắng nghe đôi tai – hãy biết lắng nghe bằng đôi mắt. Hành động có ý nghĩa nhiều hơn là lời nói. Bạn hãy cố gắng nhớ lại thông điệp đã được chuyển tải như thế nào bằng ngôn ngữ cử chỉ.

1.2 Lắng nghe có sự cảm thông: là phản ánh lại những điều mình nghe, quan sát và cảm nhận được từ người nói.

Một người lắng nghe tốt là người biết chủ động tham gia. Lắng nghe có sự cảm thông còn là lắng nghe có đáp ứng phản hồi nhằm củng cố lại thông tin vào thời điểm cần thiết. Điều này giúp người nói chú ý đến cảm xúc, điệu bộ của họ và làm họ được hiểu.

Ví dụ: Tôi thấy bạn rất vui/rất hài lòng...hoặc Bạn thất vọng lắm phải không? v.v..

1.3 Nắm vững nội dung của người nói

- Đặt câu hỏi lại người nói để đảm bảo mình hiểu đúng, đầy đủ nội dung
- Tập trung

1.4 Tiên đoán những gì người nói đang muốn nói. Cố gắng đoán ý chính của

người nói tiếp sau đó là gì?

- Người ấy đang muốn nói gì đây?
- Người ấy muốn mình hiểu cái gì đây?
- Người này muốn mình làm gì đây?

Nếu việc dự đoán của bạn là đúng thì bạn thắng lợi rồi đấy. Nếu dự đoán của bạn là sai, bạn có thể so sánh những gì bạn đoán với thực tế quan điểm của người kia và bạn bám vào mục tiêu. Tiến trình này là một kỹ thuật lắng nghe bằng so sánh và tự bạn.

1.5 Làm sáng tỏ điều nghe được

Đặt câu hỏi cho người nói để chắc chắn là mình hiểu đúng ý của họ, ví dụ như “có phải anh/ chị muốn nói rằng...”

Liên hệ những gì mà người nói đã nói trong mối liên hệ với những gì người ta đang nói. Một người lắng nghe giỏi thường xuyên làm sáng tỏ những gì vừa nói với những gì đã nói. Ví dụ “Thưa ông, ông vừa nói rằng...”

1.6 Khuyến khích người nói

- Thể hiện cho người nói biết là mình đang lắng nghe bằng thái độ, từ ngữ, cử chỉ phụ họa thích hợp như gật đầu, thế à, rồi sao nữa, tôi hiểu....
- Đặt những câu hỏi hợp lý để vừa nắm thêm thông tin vừa chứng minh bạn đang lắng nghe người nói.

2. Kỹ năng truyền đạt thông tin

- Truyền đạt thông tin là quá trình nói lại những điều mình nghe thể hiện bằng lời nói để giúp các thành viên khác trong nhóm hiểu rõ các thông tin mà mình đang nắm.
- Nói lại điều mình nghe bằng lời nói của mình để cung cấp thông tin cho thành viên và chứng tỏ mình hiểu vấn đề. Điều này tạo cơ hội cho người nói yên tâm về thông tin được phát ra và người nghe khác an tâm là họ nhận đúng thông tin từ bạn.

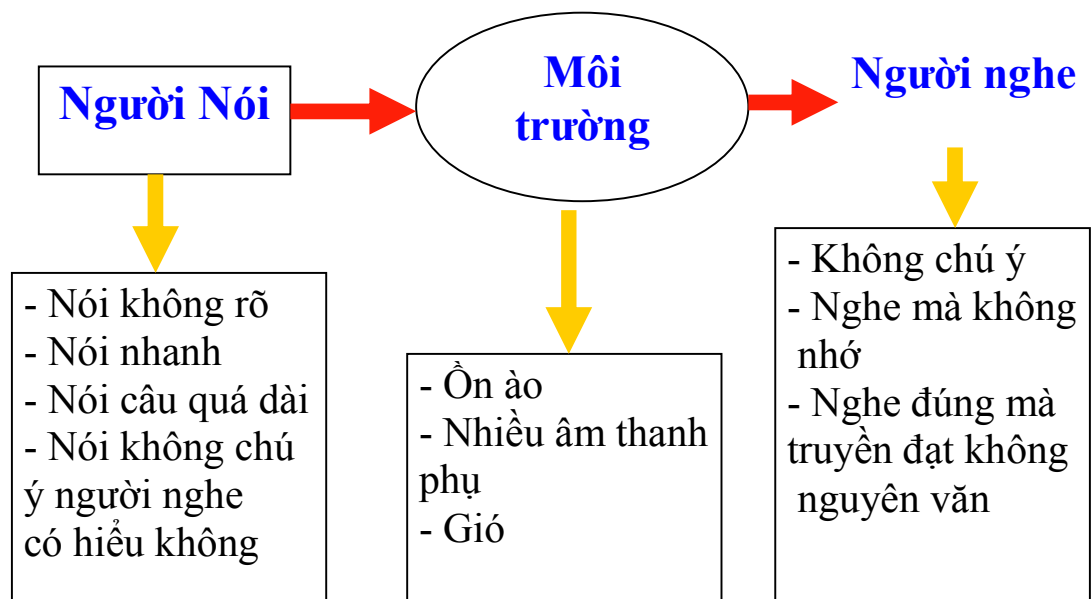
2.1 Các kỹ năng cần chú ý khi truyền đạt thông tin

- Nói to, rõ ràng, có sức thuyết phục
- Giao tiếp bằng mắt với người nghe
- Nói ngắn gọn, tập trung vào chủ đề
- Liên hệ với kinh nghiệm sẵn có của người nghe
- Chuẩn bị dàn ý cho bài nói của mình
- Lắng nghe ý kiến phản hồi của người nghe
- Chú ý phản ứng của người nghe



Truyền đạt thông tin Photo: CEFE

3. Sơ đồ tóm tắt kỹ năng lắng nghe, truyền đạt thông tin và các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình nghe và truyền đạt thông tin



Nhìn vào sơ đồ trên ta nhận thấy quá trình nghe và truyền đạt thông tin bị ảnh hưởng 3 yếu tố chính là người nói, người nghe và môi trường xung quanh của môi trường. Muốn đạt kết quả cao trong quá trình nghe và truyền đạt thông tin, cả người nói và người nghe nên thực hiện tốt các yêu cầu nêu trong sơ đồ trên đồng thời chú ý đến môi trường xung quanh người nói và nghe.

- Ghi Chú**
- Nếu nội dung dài, thì nên ghi giấy, hay nói đi nói lại nhiều lần
 - * *Dùng trò chơi truyền tin để minh họa*

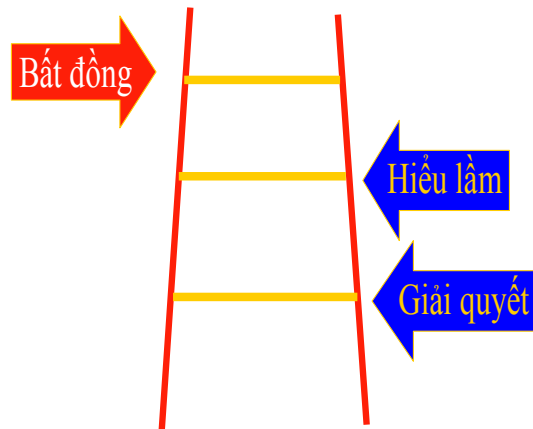
BÀI 10: MÂU THUÃN/XUNG ĐỘT VÀ CÁCH GIẢI QUYẾT MÂU THUÃN/XUNG ĐỘT TRONG NHÓM

- Mục Tiêu**
- Xung đột/mâu thuẫn trong nhóm là gì?
 - Mâu thuẫn trong nhóm sẽ có tính chất xây dựng và phát triển nhóm hay phá hoại nhóm
- Nội Dung Chính**
- 1. Mâu thuẫn/xung đột**
- Xung đột và mâu thuẫn trong nhóm xảy ra khi có sự bất bình đẳng về các quyền lợi, cơ hội, hay các thông tin không trung thực, thông tin bị thiếu...
 - Khi xung đột xảy ra, nó sẽ kiềm hãm sự phát triển của nhóm và nhóm có nguy cơ tan rã, mục tiêu của nhóm không đạt được.
 - Có những mâu thuẫn của nhóm được thể hiện ra ngoài bằng các cử chỉ, hành động cụ thể. Tuy nhiên, những mâu thuẫn mà cá nhân lại không thể hiện ra bên ngoài.
- 2. Cách giải quyết mâu thuẫn trong nhóm**
- 2.1 Ngăn ngừa mâu thuẫn xảy ra**
- Ngay khi nhóm chưa xảy ra mâu thuẫn, nếu chúng ta xây dựng nên những quy tắc chặt chẽ và áp dụng nghiêm khắc, chúng ta sẽ hạn chế các mâu thuẫn trong nhóm.
- Xây dựng một chính sách/quy định nghiêm túc, được viết thành văn bản rõ ràng để điều tiết hành vi của từng thành viên trong nhóm.
 - Xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả, thành tích làm việc của từng thành viên là điều cần thiết. Tuy nhiên, có một số chỉ tiêu của từng cá nhân không thể đánh giá tốt bằng một số phương pháp khác. Vì vậy nên uyển chuyển áp dụng.
 - Xây dựng các tiêu chí, quy định về phân chia lợi ích, quyền lợi của thành viên.



Mâu thuẫn nhóm

2.2 Thang mâu thuẫn và ứng dụng



2.2.1 Ý nghĩa của thang mâu thuẫn.

- Thang có 3 bậc, Thể hiện 3 cấp độ của mâu thuẫn trong nhóm bao gồm cấp thấp, cấp trung gian và cấp cao.
- Ở bậc giữa (cấp trung gian) thể hiện cho thời điểm, hay tình huống mâu thuẫn đã xảy ra. Tức là trong nhóm có hiện tượng bất đồng, hay hiểu lầm nhau. Nếu chúng ta giải quyết khéo léo, mức độ mâu thuẫn sẽ giảm xuống mức thấp hơn. Ngược lại, mức độ mâu thuẫn sẽ tăng lên ở mức độ cao hơn.

2.2.2 Cách giải quyết

Khi xảy ra mâu thuẫn hay sự hiểu lầm xảy ra trong nhóm (mức trung gian). Bạn phải

tìm ra nguyên nhân tại sao có sự hiểu lầm này xảy ra và tìm cách giải quyết, khắc phục các nguyên nhân trên. Nếu làm được như vậy, sự hiểu lầm về thông tin hay hoạt động trong nhóm được giải quyết.

Bạn có thể áp dụng các cách sau:

- Tìm hiểu nguyên nhân gây ra sự hiểu lầm
- Kiểm tra lại các thông tin, hành động của cá nhân...
- Gặp trực tiếp các thành viên để hỏi tìm nguyên nhân
- Nhờ người có uy tín hơn tìm hiểu nguyên nhân và tìm cách giải quyết
- Sẵn sàng nhận lỗi, nếu bạn là người có lỗi.

Ghi Chú * *Dùng câu chuyện bán bò con và bò mẹ minh họa*

BÀI 11: RA QUYẾT ĐỊNH VÀ CÁC KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH TRONG NHÓM

Mục Tiêu Nội Dung Chính

- Khi ra quyết định giải quyết một vấn đề nào đó thì chúng ta phải xem xét hết mọi khía cạnh của nó. Đặt biệt để đạt được sự đồng nhất về quyết định trong một nhóm người thì phải khuyến khích mọi người tham gia vào quá trình ra quyết định.
- Từng người nêu ý kiến hay những điểm lợi và hại của một quyết định dựa trên mục tiêu cần đạt tới, nói chung là khuyến khích mọi người phát biểu ý kiến của mình.
- Khi đạt đến được một sự đồng ý chung nhất định nào đó thì nhà lãnh đạo sẽ chọn quyết định đó.

Một số điểm cần ghi nhớ trong quá trình tìm kiếm quyết định chung của một nhóm:

- Làm cho mọi người hiểu rằng ai cũng có trách nhiệm đóng góp ý kiến
- Cố gắng thử thực hiện các đề xuất miễn là nó không gây hại gì
- Luôn tôn trọng ý kiến của người khác.
- Luôn nhớ rằng mỗi người đều có một cách nghĩ khác nhau

Thuận lợi của việc ra quyết định tập thể:

- Khối lượng và kiến thức phong phú.
- Nhiều hướng tiếp cận.
- Gia tăng sự nhất trí trong nhóm

- Gia tăng sự hiểu biết cho nhân viên

Bất lợi của việc ra quyết định tập thể:

- Sự nhất trí mang tính hình thức
- Dễ bị cá nhân thao túng
- Có thể chệch mục tiêu
- Chậm về thời gian.

Ghi Chú

- Tránh ra quyết định theo kiểu biểu quyết phong trào
- Tránh ra quyết định trong lúc thời gian quá gấp
- Động viên thành viên tham gia ra quyết định
- Quan sát sự đóng góp ý kiến của tất cả thành viên, tránh bỏ sót
- Quan tâm đến những người ít đóng góp ý kiến
- Cho thời gian, tạo cơ hội cho thành viên đóng góp ý kiến

BÀI 12: KỸ NĂNG ĐƯA VÀ NHẬN PHÊ BÌNH/ĐÓNG GÓP Ý KIẾN HAY KỸ NĂNG ĐƯA VÀ NHẬN THÔNG TIN PHẢN HỒI

Mục Tiêu Nội Dung Chính

1. Đưa ý kiến /đóng góp ý kiến

Mỗi cá nhân khác nhau sẽ có những biểu hiện khác nhau khi nhận ý kiến đóng góp từ bạn hay nhận các phê bình từ bạn. Vì vậy, muốn đưa ý kiến của mình cho nhóm viên, chúng ta phải khéo léo làm sao không gây phiền lòng từ các thành viên khác mà họ lại vui vẻ tiếp thu ý kiến của mình. Đó là một nghệ thuật trong giao tiếp.

Các công việc bạn nên làm

- Nên nói cái hay cái tốt, mặt mạnh của nhóm viên trước: thông thường mọi cá nhân đều thích lắng nghe những cái ưu điểm của mình trước. Bạn hãy bắt đầu nhận xét về những ưu điểm của nhóm viên trước, sau đó dùng các từ chuyển tiếp câu như sau:
 - +Tuy nhiên,.....
 - +Nhưng mà.....
 - +Nếu có điều kiện, bạn nên....
 - +Tôi chưa hiểu rõ nội dung....xin bạn vui lòng...giải thích thêm...
- Chú ý đến phản ứng và cảm giác của người nhận ý kiến: Có những cá nhân phản ứng rất “tiêu cực” khi nhận phê bình hay đóng góp ý kiến từ người khác. Chúng ta

phải quan sát các phản ứng họ (nét mặt, điệu bộ, cung cách....) khi đưa ý kiến. Nếu thấy họ phản ứng quá tiêu cực, chúng ta có thể tìm giải pháp khác/cơ hội khác/cách khác để trình bày ý kiến.

- Đóng góp ý kiến nhằm giúp người nghe hoàn chỉnh hơn nội dung, hay các kỹ năng vừa trình bày và giúp mình (người nghe, người đọc) hiểu rõ hơn vấn đề. Không nên đưa ý kiến dạng “đánh giá” và “phê bình”.

- Chỉ tập trung ở các nội dung mà người nghe cần góp ý (đưa ý kiến theo yêu cầu của người muốn nghe). Trong hoạt động nhóm, đôi khi việc đóng góp ý kiến chỉ tập trung vào một số yêu cầu cụ thể (tùy thuộc vào nhóm). Nên chúng ta chỉ đưa ra ý kiến xoay quanh các vấn đề/yêu cầu được nêu ra, còn các vấn đề khác, sẽ thảo luận ở dịp khác.

2. Các kỹ năng đưa ý kiến

- Nói chậm, rõ

- Thể hiện rõ quan điểm chia sẻ, đóng góp với nhóm viên

- Thể hiện rõ quan điểm lập trường của mình về các vấn đề vừa trình bày

- Tránh dùng các tiếng lóng, hay các câu nói bóng bẩy khó hiểu, dễ hiểu lầm

- Khi đưa ý kiến hay phê bình cá nhân nào trong nhóm, bạn phải đứng trên quan điểm trung lập, không nên thiên vị vì một lý do cá nhân nào đó.

- Thái độ đưa ý kiến nên tự nhiên, thân thiện với mục đích giúp các thành viên khác hoàn thiện hơn vấn đề, hay giúp trình bày quan điểm của mình về vấn đề đó...

- Tránh việc đưa ý kiến phê bình với mục đích cá nhân

3. Kỹ năng nhận ý kiến đóng góp

- Thể hiện sự lắng nghe, tôn trọng ý kiến người nói

- Đặt câu hỏi lại nếu không hiểu rõ ý người đưa ý kiến

- Tránh giải thích hay biện luận trong khi người đưa ý kiến đang nói

- Chú ý các biểu hiện của hành vi cá nhân khi nhận lời đóng góp ý kiến. Nên tránh các cử chỉ thể hiện sự không hài lòng, hay bực tức.

- Nên nhìn một cách tự nhiên vào mắt người đưa ý kiến, tránh nhìn ra ngoài thể hiện sự không tập trung hay không tôn trọng người đưa ý kiến.

- Thà nhận được những ý kiến tiêu cực từ nhóm khi họp bạn sẽ dễ dàng sửa chữa các khuyết điểm của mình. Nó dễ dàng thực hiện và không phải tốn nhiều chi phí hay thời gian để khắc phục những yếu điểm của mình.

**Ghi
Chú**

- Hỏi lại để làm rõ ý kiến của người phản hồi.

- Đợi đến khi ý kiến của người phản đối đã đưa ra xong, tóm tắt những ý chính để chắc chắn là mình đã hiểu rõ ý kiến của người phản đối.
- Đừng gây khó khăn cho người phản đối bằng các thái độ phản ứng tiêu cực.
- Luôn nhớ rằng ý kiến phản đối chỉ phản ánh nhận thức của người đó chứ chưa phải hoàn toàn và luôn luôn đúng. Hãy sẵn sàng lắng nghe ý kiến phản hồi của người khác đồng thời biết bình tĩnh cân nhắc các ý kiến đó.
- Cảm ơn người đã cho ý kiến phản hồi để khuyến khích người đó những lần sau hoặc khuyến khích người đó phản hồi.
- Đưa ra ý kiến phản hồi đúng lúc, càng sớm càng tốt.
- Ý kiến phản hồi nên tập trung vào 2 đến 3 điều mà thôi, bởi vì con người mỗi lần chỉ có thể tiếp thu được một lượng thông tin nhất định.
- Hãy đưa ra những nhận xét cụ thể.
- Hãy khen ngợi trước khi chê điều đó. Một người cho dù có kém đến đâu vẫn có điểm nào đó để đáng khen.
- Hãy cho ý kiến phản hồi mang tính chất xây dựng. Đừng chỉ trích, mỉa mai người khác.

BÀI 13: CÁC KIỂU LÃNH ĐẠO NHÓM

Mục Tiêu Nội Dung Chính

- Hiểu được các kiểu lãnh đạo
- Ưu điểm và khuyết điểm của từng kiểu lãnh đạo

1. Khái niệm lãnh đạo:

Lãnh đạo nhóm là phân công, khuyến khích sự tham gia của các thành viên nhằm đạt kết quả chung của nhóm mong muốn.



2. Nhiệm vụ của nhà lãnh đạo

- Tổ chức, điều hành nhóm
- Phân công, đôn đốc, hỗ trợ, kiểm tra đánh giá thành viên
- Tiếp nhận và truyền đạt thông tin
- Là người khởi xướng công việc
- Đánh giá và phẩm chất và tiềm năng lãnh đạo của người kế nhiệm
- Nhận thức vai trò và các trách nhiệm của người lãnh đạo nhóm
- Tìm ra những cách thức nhằm phát triển nhóm của bạn trở thành một nhóm làm việc có hiệu quả và hiệu năng hơn.

3. Thế nào là lãnh đạo có hiệu quả

Một nhóm thắng lợi đều cho thấy cùng có những hướng tương lai cơ bản: (1) khả năng lãnh đạo vững và hiệu quả; (2) quyết định sáng suốt; khả năng hành động nhanh dựa trên các quyết định; (3) thông tin thoải mái; làm chủ được những kỹ năng và kỹ thuật theo yêu cầu để hoàn thành đề án trong tầm tay; (4) đưa ra được

những mục tiêu rõ ràng để cả nhóm nhắm tới; và (5) tìm ra được sự cân bằng khả năng của toàn nhóm.

Cùng nhau làm việc nghĩa là một nhóm cùng bàn bạc kế hoạch mới. Mọi người được đưa ra ý kiến riêng của mình. Sau đó người trưởng nhóm đánh giá các ý kiến đóng góp.

4. Các kiểu lãnh đạo và trường hợp áp dụng

4.1 Độc đoán: Nhóm trưởng tập trung mọi quyền hành, tự đưa ra quyết định, không cần (hay ít) tham khảo ý kiến của thành viên. Làm sao đạt được mục tiêu nhanh, chính xác.

Áp dụng: kiểu lãnh đạo này thường áp dụng trong các trường hợp khẩn cấp như cháy nhà, vỡ đê, tai nạn, cấp cứu, thiên tai, khủng bố, chiến tranh hay các tình huống khẩn cấp khác.

4.2 Dân chủ: Nhóm trưởng vừa quan tâm đến kết quả vừa quan tâm đến nhóm viên. Nhóm trưởng lắng nghe ý kiến của thành viên, tạo điều kiện cho thành viên tham gia thảo luận.

Áp dụng:

4.3 Tự do: Nhóm trưởng ít quan tâm đến kết quả, mục tiêu nhóm mà quan tâm đến con người. Nhóm trưởng để cho thành viên thảo luận theo ý thích của họ. Không dùng quyền lực để ra quyết định.

Áp dụng:

Ghi Chú Một số kỹ năng nhà lãnh đạo thường có

- Khả năng phán đoán
- Giỏi tìm ra các cách vượt qua những điểm yếu.
- Có khả năng thông tin hai chiều.
- Có khả năng nhận và truyền đạt thông tin chính xác
- Biết tạo bầu không khí hưng phấn và lạc quan trong nhóm

Tài liệu tham khảo

- Robert W. Wallace, The Dynamics of Team Formation, Posted October 26, 2001 · Issue 113
- B. W. Tuckman, "Developmental Sequence in Small Groups," Psychological Bulletin, 1965, Vol. 63, No.6, 384-399.
- Pare Limbu, Developing Sustainable Communities – A toolkit for development Practitioners, The International for Integrated mountain development, 2004, 46-67p.
- Trần Minh Hải, kỹ năng làm việc trong các nhóm nông dân hợp tác, 2006, Đại học An Giang
- VCA- GTZ và BPSC, tài liệu giảng viên, 2005, 251-259p

HẾT