

CHƯƠNG 5 KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM



THS. LÊ THỊ NGỌC TIỀN
BM: QTKD - MARKETING

8-1

MỤC TIÊU CHƯƠNG HỌC

Sau khi học xong chương 5 chúng ta có thể

1. Phân biệt giữa nhóm chính thức và nhóm không chính thức.
2. Trình bày các giai đoạn hình thành một nhóm
3. Phân tích những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi nhóm
4. Liệt kê những điểm mạnh và điểm yếu ra quyết định theo nhóm.
5. Các kỹ thuật ra quyết định nhóm

KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

8-2

Định nghĩa nhóm và phân loại nhóm

Nhóm

Là hai hay nhiều cá nhân, có tác động qua lại và phụ thuộc lẫn nhau, họ cùng đến với nhau để đạt đến những mục tiêu cụ thể

Nhóm chính thức (formal groups)

Được hình thành theo cơ cấu tổ chức quản lý của đơn vị

Nhóm không chính thức (informal groups)

là những liên minh hình thành một cách tự nhiên từ môi trường công việc trên cơ sở những quan hệ thể hiện sự thụ cảm giữa các cá nhân

KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

8-3

Làm việc nhóm hiệu quả

- Đến với nhau chỉ là sự khởi đầu
 - Giữ được nhau là sự tiến bộ
 - Làm việc cùng nhau mới là thành công
- Henry Ford



*Coming together is a beginning,
staying together is progress,
and working together is success.*

– Henry Ford

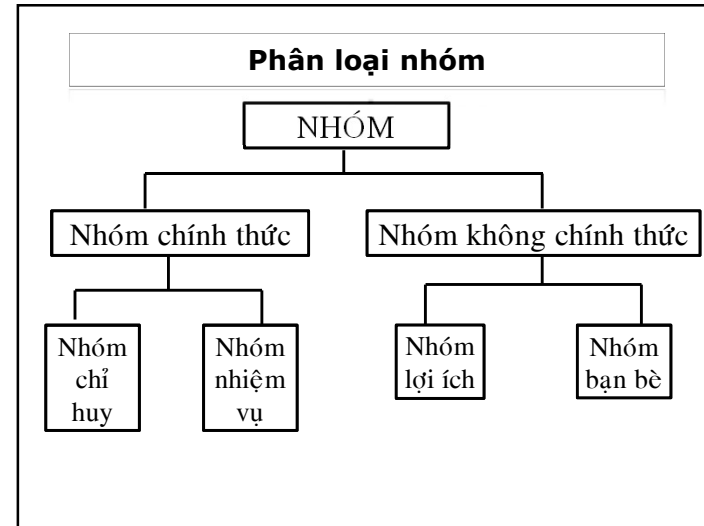
KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

8-4

Nhu cầu làm việc nhóm



Phân loại nhóm



Phân loại nhóm (tt)

Nhóm chỉ huy

Một nhóm bao gồm các cá nhân báo cáo trực tiếp cho quản lý

Nhóm nhiệm vụ

Các cá nhân làm việc chung để hoàn thành nhiệm vụ công việc

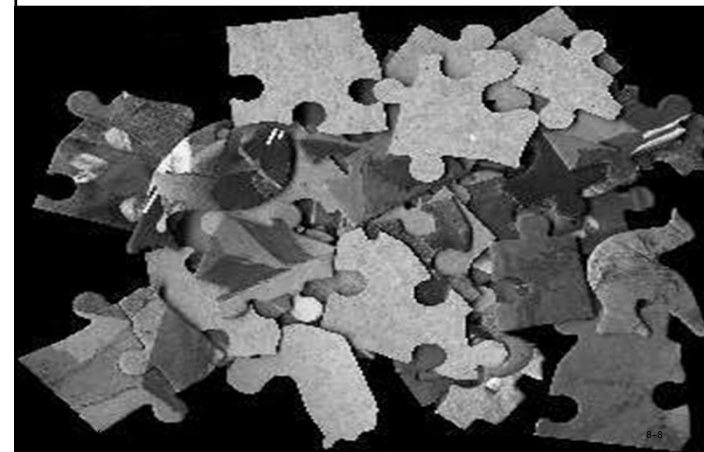
Nhóm lợi ích

Các cá nhân làm việc với nhau để đạt được một mục tiêu cụ thể mà họ quan tâm

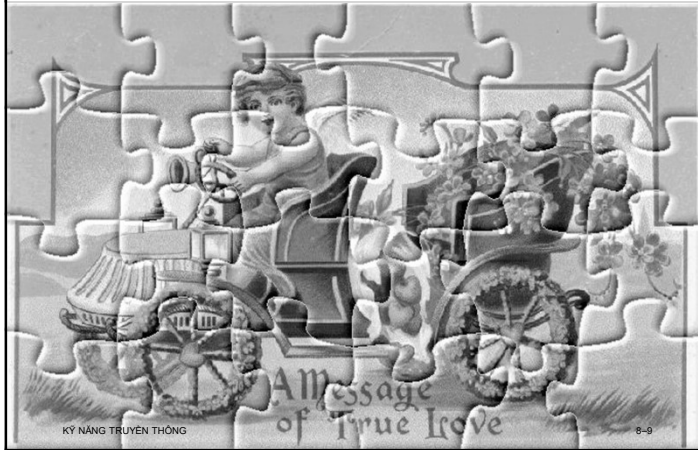
Nhóm bạn bè

Các cá nhân làm việc chung vì họ có cùng những tính cách chung

NHÓM Chưa hệ thống



NHÓM CÓ Hệ thống



Các giai đoạn hình thành và phát triển của nhóm

Giai đoạn hình thành

Giai đoạn đầu của quá trình phát triển nhóm, có đặc điểm rất nhiều rủi ro.

Giai đoạn hình thành các chuẩn mực

Giai đoạn ba trong quá trình phát triển nhóm có đặc điểm mỗi quan hệ thân thiết và bền chặt hơn.

Giai đoạn bão tố

Giai đoạn hai của quá trình phát triển nhóm có đặc điểm thường xảy ra xung đột trong nội bộ nhóm.



Các giai đoạn hình thành và phát triển của nhóm (tt)

Giai đoạn thực hiện

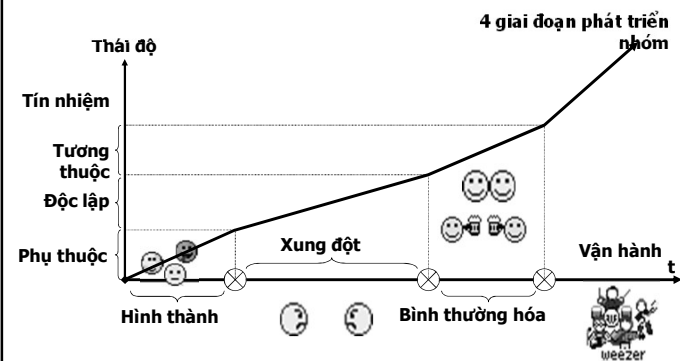
Giai đoạn thứ 4 của nhóm, nhóm lúc này hoạt động theo chức năng đầy đủ

Giai đoạn chuyển tiếp

Giai đoạn cuối cùng của quá trình phát triển đối với những nhóm tạm thời, có đặc điểm cuốn chiếu các hoạt động hơn là thực hiện nhiệm vụ



Các giai đoạn hình thành và phát triển nhóm



Sự hợp tác

- Hợp tác giữa các thành viên, lãnh đạo và nhóm là điều kiện để quy tụ sức mạnh nhóm.

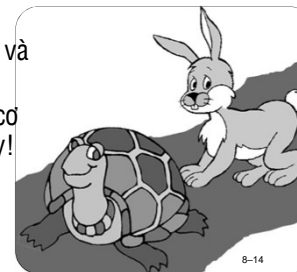
Thỏ và Rùa, ai nhanh hơn?



KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

Thỏ và rùa

- Thỏ và Rùa tranh luận xem ai nhanh hơn. Chúng quyết định giải quyết việc tranh luận bằng một cuộc đua. Lộ trình được thống nhất và cuộc đua bắt đầu.
- Thỏ xuất phát nhanh, chạy thụt mạng, bỏ Rùa khá xa. Thỏ dừng lại bên tán cây ven đường, thư giãn và rồi ngủ thiếp đi.
- Rùa kiên nhẫn với công việc và từ từ tiến về đích.
- Thỏ tỉnh giấc và không còn cơ hội để chiến thắng. Tiếc thay!
- “Chậm và ổn định” thì chiến thắng

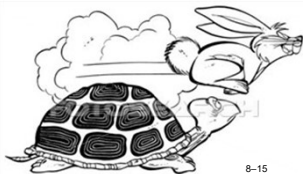


KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

8-14

Thỏ và rùa (phần 2)

- Thỏ vô cùng thất vọng. Thỏ nhận ra rằng nó thua cuộc vì quá tự tin, bất cẩn và thiếu kỷ luật. Nếu nó không chủ quan xem mọi thứ quá dễ dàng thì làm sao Rùa có thể qua mặt nó được chứ!
- Thỏ thách thức cuộc đua mới và Rùa đồng ý.
- Thỏ chạy với tất cả sức lực của mình. Thỏ bỏ xa Rùa và chạy suốt một mạch về đích.
- “Nhanh và vững chắc” sẽ thắng “Chậm và ổn định”.



KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

8-15

Thỏ và rùa (phần 3)

- Rùa suy ngẫm kết quả và nhận ra rằng: nó không thể nào thắng được Thỏ trên đường đua vừa rồi.
- Rùa suy nghĩ thêm một tí nữa và thách Thỏ một cuộc đua khác, nhưng có một chút thay đổi về đường đua.
- Thỏ đồng ý. Cuộc đua lại bắt đầu. Như đã tự hứa với lòng, Thỏ chạy liên tục với tốc độ cao nhất cho đến bờ sông. Vạch đích ở phía bên kia bờ sông.
- Thỏ ngồi xuống và tự hỏi làm cách nào để qua sông được. Trong lúc đó Rùa đã đến nơi và thung thẳng lội xuống sông và bơi qua bờ bên kia.
- Xác định ưu thế của mình và chọn sân chơi thích hợp sẽ thắng.



KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

8-16

Thỏ và rùa (phần 4)

- Đến đây, Thỏ và Rùa đã trở thành đôi bạn thân. Chúng nhận ra rằng cuộc đời sẽ tốt hơn, nếu như chúng cùng hợp tác với nhau. Chúng quyết định chạy lại đoạn đường trên, nhưng thay vì là “đối thủ” của nhau, chúng tạo thành một đội.
 - Bắt đầu hành trình, Thỏ công Rùa chạy đến bờ sông. Rùa lội xuống sông công Thỏ bơi qua bờ bên kia. Lên đến bờ, Thỏ lại công Rùa đưa cả hai cùng về đích.
 - Chúng nhận ra rằng chúng về đích sớm hơn lần chạy trước rất nhiều.
- **Hợp tác sẽ chiến thắng**



KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

8-17

Suy ngẫm

- Cả Thỏ và Rùa không nản chí sau thất bại và không hề đầu hàng số phận.
- Sau thất bại cay đắng, Thỏ quyết tâm làm việc hăng say hơn.
- Rùa thay đổi chiến lược vì nó đã làm việc hết sức.
- Thay vì cạnh tranh nhau, chúng hợp tác và làm tốt hơn rất nhiều.
- Thật tuyệt vời nếu mỗi người đều thông minh, đều xác định được ưu thế riêng. Nhưng sẽ tuyệt vời hơn, nếu chúng ta cùng làm việc với nhau trong cùng một nhóm, cùng chia sẻ và cống hiến những ưu thế của mình.

KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

8-18

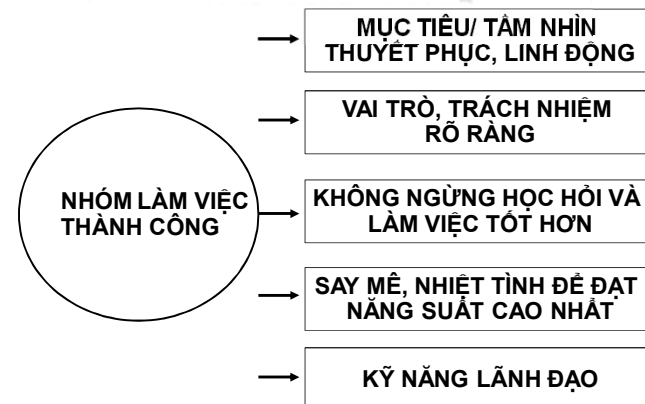
Nhóm thành công

" Một nhóm thành công là khi người lãnh đạo truyền được cảm hứng cho từng thành viên, cho họ được say mê làm việc, khám phá, tham gia những cuộc phiêu lưu mạo hiểm và sẽ được thưởng công xứng đáng".

KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

8-19

Nhóm thành công



KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

20

Nguyên tắc nhóm thành công

- **Hãy đúng giờ, điều đó giúp cho các thành viên khác trong nhóm làm việc không phải mất thêm thời gian nhắc lại những gì đã thảo luận cho bạn.**
- **Luôn đặt mục tiêu của cuộc thảo luận lên hàng đầu, tránh nói chuyện về những chủ đề không liên quan, gây loãng chủ đề, thiếu tập trung.**
- **Hãy nghĩ mình là một phần của nhóm chứ không phải một cá nhân riêng lẻ.**
 - Thảo luận với cả nhóm chứ không phải chỉ với người ngồi cạnh bạn. Hãy rõ ràng và ngắn gọn.
 - Luôn ý thức rằng bạn đang sử dụng thời gian của tất cả mọi người.

KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

8-21

Nguyên tắc

- **Đừng ngắt lời người khác.**
 - Hãy lắng nghe và cố hiểu họ. Cũng đừng nghĩ về ý kiến sắp trình bày của mình, hãy chú ý những gì người khác nói.
 - Nếu có gì chưa rõ, hãy hỏi lại khi họ kết thúc.
- **Hãy đoàn kết để đạt đến mục tiêu chung.**
 - Không ai có đầy đủ kiến thức về bất cứ một vấn đề nào, chỉ có là họ đóng góp được nhiều hay ít mà thôi.
 - Hãy thuyết phục mọi người bằng lý lẽ và dẫn chứng, không phải bằng cảm xúc.

KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

8-22

Nguyên tắc

- **Đừng chỉ trích. Đừng phản đối ngay ý kiến của người khác dù bạn có thấy nó thiếu thực tế đến đâu.**
 - Cũng đừng gắn mỗi cá nhân với ý kiến của họ, chỉ thảo luận về ý kiến thôi, đừng chỉ trích riêng ai cả.
- **Hãy luôn tâm niệm rằng, kết quả cuối cùng thu nhận được phải là sự đồng lòng của cả nhóm, kể cả những cá nhân có ý kiến bị bác bỏ.**
 - Việc này không thể nhanh chóng đạt được mà phải cần có thời gian.
- **Hãy cố gắng tôn trọng những thành viên khác và hướng tới mục tiêu chung**

KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

8-23

Các quy luật làm việc nhóm

- **Quy luật về tầm quan trọng: Một cá nhân riêng lẻ không thể tạo ra thành công lớn được.**
- **Quy luật toàn cảnh: Mục tiêu quan trọng hơn là vai trò.**
- **Quy luật thích hợp: Tất cả mọi người đều có điểm mạnh riêng của mình.**
- **Quy luật thách thức lớn: Thử thách càng lớn thì yêu cầu làm việc theo nhóm càng cao.**
- **Quy luật chuỗi: Sức mạnh của cả đội sẽ bị ảnh hưởng nếu như có một liên kết yếu nào đó.**
- **Quy luật xúc tác: Những nhóm làm việc thành công có những cá nhân có thể thay đổi mọi thứ.**

KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

8-24

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Sự liên kết cao trong nhóm dẫn đến hiệu quả của nhóm càng cao? Bạn có đồng ý hay không? Giải thích

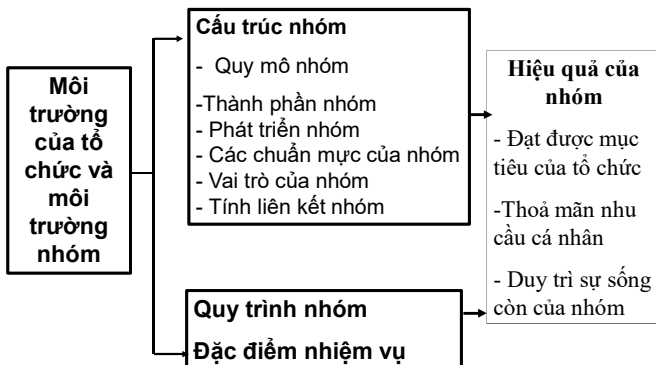


Mối liên quan giữa tính liên kết của nhóm, chuẩn mực thực hiện công việc và năng suất

Tính liên kết

		Tính liên kết	
		Cao	Thấp
Chuẩn mực thực hiện công việc	Cao	Năng suất cao	Năng suất trung bình
	Thấp	Năng suất thấp	Năng suất TBình đến thấp

Mô hình nhóm hiệu quả



Tình huống thảo luận

Hoàng vào làm việc trong một nhà máy sản xuất đồ gỗ, anh ta không có kinh nghiệm về ảnh hưởng của hành vi nhóm đến công việc của mình. Khi anh bắt đầu làm việc, anh đến gặp gỡ những thành viên khác trong nhóm sản xuất của mình và họ hướng dẫn anh về công việc. Hoàng làm việc rất chăm chỉ trong ngày đầu tiên và trên đường đi về anh gặp ông Minh, thành viên lớn tuổi nhất của nhóm nói với Hoàng rằng anh không cần phải làm việc nhanh như vậy, nhóm đã thống nhất tiến độ làm việc phù hợp để được khen thưởng. Ngày hôm sau, Hoàng vẫn làm việc chăm chỉ, ông Minh liền nói nếu Hoàng vẫn tiếp tục làm như vậy, cả nhóm sẽ nổi giận. Quả thật sau vài tuần làm việc, nhóm bắt đầu nổi giận. Đầu tiên mọi người không nói chuyện với Hoàng, sau đó đâm thủng lốp xe.

Tình huống thảo luận

Vào một chiều thứ năm, ông Minh đến gặp Hoàng và tỏ vẻ thân thiện. Minh hỏi Hoàng tại sao anh lại làm như vậy và không quan tâm đến yêu cầu của nhóm. Hoàng trả lời rằng anh nghĩ khối lượng công việc anh làm trong một ngày là xứng đáng với tiền lương được trả và anh muốn được thăng tiến lên vị trí quản lý. Ông Minh nói bất cứ ai không làm việc nhóm tốt thì chỉ có đi xuống chứ không thể đi lên được và sau đó ông Minh bỏ đi. Ngày hôm sau, Hoàng ngã từ trên thang xuống đất và gãy tay. Hoàng tin là cái thang đã bị ai đẩy nhưng không có bằng chứng. Hoàng buộc phải nghỉ việc ở nhà và cố gắng hoàn thành dự án của mình trong khi đang điều trị.

Nếu bạn là nhà quản lý nhà máy, bạn sẽ làm gì nhóm này?