

TRƯỜNG ĐẠI HỌC NÔNG LÂM TP HỒ CHÍ MINH

---oOo---



BÀI GIẢNG

KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM  
**KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM**

PGS.TS ĐẶNG ĐÌNH BÔI



-TP.HCM 2010-

## LỜI NÓI ĐẦU

Chúng tôi biên soạn tài liệu này phục vụ nhằm phục vụ cho sinh viên Trường Đại học Nông Lâm TP Hồ Chí Minh cho các chương trình học theo hệ thống tín chỉ có môn học “Kỹ năng làm việc nhóm” với thời lượng 2 tín chỉ (30 tiết). Phần trình bày tại sách này như là các bài giảng tóm tắt những nội dung cơ bản nhất của kỹ năng làm việc theo nhóm. Kỹ năng làm việc theo nhóm này là một trong những “kỹ năng mềm” vô cùng quan trọng với con người trong đời sống hàng ngày cũng như trong công việc. Muốn có kỹ năng làm việc nhóm tốt, ngoài việc hiểu rõ các lý thuyết cơ bản và bản chất quá trình nhóm làm việc, người học còn phải vận dụng, trải nghiệm thực tế, quan sát, tự rút ra các bài học cho chính mình. Kỹ năng làm việc nhóm do đó được nhiều tác giả viết phục vụ cho các đối tượng làm việc trong kinh doanh, hành chính, nhóm công tác xã hội, xã giao, làm việc với cộng đồng... Cuốn tài liệu này do vậy, ngoài những lý luận về làm việc nhóm nói chung, cũng có những nội dung nhằm phục vụ cho những người sau này công tác có liên quan đến làm việc cùng cộng đồng.

Phần lý thuyết dự định được giảng dạy trong 20 tiết, còn dành 10 tiết cho các học viên thực hành theo nhóm. Các bài thực hành và trò chơi sẽ được viết riêng cho sinh viên thực hành trên lớp.

Tác giả, ngoài tham khảo các tài liệu đã ghi ở đây và nhiều tài liệu khác, đã trình bày một số kinh nghiệm thực hành khi tham gia các chương trình của các tổ chức Quốc tế như SFSP và ETSP, Helvetas (Thụy Sĩ), SEANAFE (Thụy Điển), VocTech (Hà Lan). Với kiến thức và kinh nghiệm còn hạn chế, tài liệu không tránh khỏi thiếu sót, mong các đồng nghiệp góp ý và chỉ dẫn. Góp ý xin gửi về theo địa chỉ: Đặng Đình Bôi, Trường Đại Học Nông Lâm TP Hồ Chí Minh; hay qua Email: [boi.dang@hcmuaf.edu.vn](mailto:boi.dang@hcmuaf.edu.vn), [boilamnghiep@hcm.fpt.vn](mailto:boilamnghiep@hcm.fpt.vn).

Xin chân thành cảm ơn!

Tác giả

# KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

## MỤC LỤC

I. Tổng quan về nhóm :

- 1.1. Khái niệm về nhóm:
- 1.2. Tầm quan trọng của nhóm
- 1.3. Các loại nhóm

II. Hoạt động của nhóm :

- 2.1. Phát triển nhóm:
- 2.2. Hoạt động nhóm:
- 2.3. Thông tin trong nhóm:
- 2.4. Thảo luận và ra quyết định trong nhóm:

III. Điều hành nhóm:

- 3.1. Vai trò các thành viên trong nhóm:
- 3.2. Phong cách điều hành hoạt động nhóm:

IV. Kỹ năng làm việc nhóm:

- 4.1. Giải quyết các xung đột:
- 4.2. Họp nhóm:
- 4.3. Một số công cụ điều hành họp nhóm.
- 4.4. Cải thiện bản thân trong nhóm làm việc

TÀI LIỆU THAM KHẢO

## KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

### I. Tổng quan về nhóm :

#### 1.1. Khái niệm về nhóm:

Trong xã hội loài người nhóm hình thành rất sớm. Từ thời tiền sử, con người muốn tồn tại cần hình thành các nhóm. Nhóm để chống thú dữ, nhóm để cùng săn bắn, xây dựng chỗ ở chống chọi với thiên nhiên...

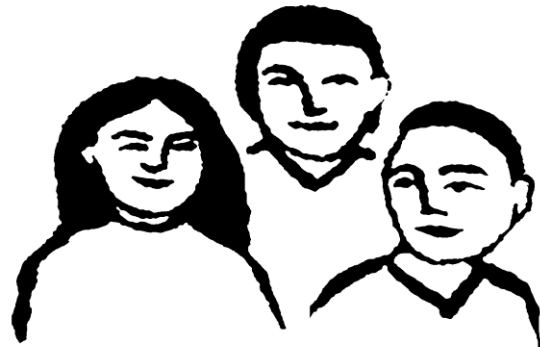


Từ nhỏ chúng ta đã sống trong gia đình, nhóm bạn bè cùng xóm, cùng lớp học, cùng lứa tuổi... cho đến khi trưởng thành học tập và làm việc chúng ta đã vô tình hay có ý thức tham gia vào rất nhiều nhóm. Chỉ có điều chúng ta chưa tự hỏi vậy thì ta sẽ hòa mình vào nhóm như thế nào để làm việc hiệu quả nhất. Và nhóm cũng đã làm gì giúp cho chúng ta và giúp nhóm hoạt động hiệu quả. Do đó nghiên cứu, học tập về động thái nhóm rất quan trọng. Từ đầu thế kỷ 20 đã có nhiều nghiên cứu về nhóm trong sản xuất công nghiệp, ảnh hưởng của nó tới năng suất lao động của từng người và nhóm người cũng như tác động thay đổi hành vi, ứng xử của cá nhân. Những

phát hiện của các nhà xã hội học Âu-Mỹ cho thấy nhóm có tác động tích cực và cả tiêu cực đến mọi mặt hoạt động xã hội: giáo dục, sản xuất, nghiên cứu ... Do đó mọi người cần được trang bị những kiến thức và kỹ năng về nhóm và làm việc nhóm.

Ngày nay, sống trong xã hội công nghiệp, mỗi cá nhân hoạt động trong một số nhóm. Các tổ chức cũng tìm cách huy động tối đa khả năng làm việc và sáng tạo của các nhóm trong tổ chức của họ. Các nhóm dự án được thành lập nhằm phát huy tối đa năng lực cạnh tranh trong sản xuất, sáng tạo sản phẩm mới, mẫu mã mới. Người ta coi các nhóm làm việc là nhân tố cơ bản làm nên vốn nhân lực trong một tổ chức. Nghiên cứu về nhóm làm việc càng trở nên quan trọng và bức thiết.

Những kiến thức và hiểu biết về hoạt động nhóm do đó không những cần cho các nhà hoạt động xã hội, văn hóa, công tác thanh thiếu niên, các nhà giáo dục, nhân viên các dự án phát triển mà còn rất cần cho mọi người trong các lĩnh vực công nông nghiệp sản xuất ra của cải vật chất.



Vậy nhóm là gì? Nhóm là tập hợp nhiều

người cùng có chung mục tiêu, thường xuyên tương tác với nhau, mỗi thành viên có vai trò nhiệm vụ rõ ràng và có các quy tắc chung chi phối lẫn nhau.

Có thể chia ra thành nhóm chính thức và nhóm không chính thức. Nhóm chính thức là nhóm được hình thành xuất phát từ nhu cầu của một tổ chức, trên cơ sở quyết định của tổ chức đó. Nhóm không chính thức là nhóm hình thành tự nhiên từ nhu cầu của mỗi thành viên của nhóm, thí dụ như nhóm bạn bè có cùng sở thích, nhóm người có cùng mối quan tâm... Trong một tổ chức thường tồn tại cả nhóm chính thức và nhóm không chính thức. Thời gian tồn tại của nhóm cũng là một yếu tố quan trọng. Có nhóm tồn tại suốt thời gian tồn tại của tổ chức. Có nhóm tồn tại theo từng dự án. Có nhóm lại chỉ hoạt động trong thời gian ngắn tính bằng phút như các nhóm thực hiện các bài tập, trò chơi trong các buổi tập huấn... Các nhóm dự án là các nhóm làm việc, nó là tập hợp những thành viên có năng lực làm việc bổ trợ cho nhau, cùng cam kết thực hiện mục tiêu chung, gắn với mục đích của tổ chức.

Một trong những yếu tố quan trọng nhất của nhóm là phải có mục tiêu nhóm. Mục tiêu chung (hay mục đích) của nhóm phải cụ thể, rõ ràng. Mục tiêu này phải được các thành viên nhóm hiểu rõ và cùng cam kết thực hiện. Mục tiêu xuyên suốt quá trình hoạt động của nhóm, nhưng cũng có thể điều chỉnh thay đổi để phù hợp môi trường mà nhóm tồn tại. Tuy nhiên mục tiêu từng thành viên, mục tiêu của nhóm phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

Yếu tố thứ hai của một nhóm là các thành viên phải tương tác, liên hệ, giao tiếp với nhau thường xuyên. Tiếp xúc và tương tác sẽ làm ảnh hưởng lẫn nhau giữa các thành viên và tác động ảnh hưởng này làm nên động lực phát triển nhóm: có thể tích cực hoặc tiêu cực. Yếu tố thứ ba là các quy tắc nhóm. Nhóm phải xây dựng được quy tắc, quy định, nội quy của nhóm để sao cho nhóm hoạt động hiệu quả. Đây là những quy tắc chính thức. Trong nhóm còn có những quy tắc ngầm không công bố nhưng cũng có hiệu lực không kém phần quan trọng. Quy tắc ngầm có mặt tích cực và mặt tiêu cực.

Yếu tố cuối cùng là vai trò, trách nhiệm rõ ràng của các thành viên trong nhóm. Nhóm chỉ hoạt động hiệu quả khi các thành viên được biết rõ nhiệm vụ, phù hợp năng lực của mình, không chồng chéo, giẫm đạp lên nhau. Nhóm làm việc được thành lập để giải quyết và thực hiện công việc nào đó có mục tiêu rõ ràng mà một cá nhân không thể hoàn thành. Nếu những công việc đơn giản, có thể giải quyết bởi 1 cá nhân, không đòi hỏi phải phối hợp, không cần phối hợp nhiều kỹ năng thì không cần thiết tới thành lập nhóm.



## **1.2. Tầm quan trọng của nhóm làm việc:**

Làm việc theo nhóm là xu hướng chung của các tổ chức, doanh nghiệp, công ty trên thế giới. Tại sao vậy? Một số đặc điểm sau đây có thể lý giải xu hướng này.

Làm việc theo nhóm tạo điều kiện tăng năng suất và hiệu quả của công việc. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng làm việc theo nhóm năng suất và hiệu quả của mỗi cá nhân cao hơn hẳn năng suất và hiệu quả trung bình của mỗi cá nhân khi làm việc riêng lẻ. Vì trong nhóm, khi làm việc các kỹ năng và kinh nghiệm bổ trợ lẫn nhau.

Làm việc theo nhóm có thể giảm được một số nhân sự, khâu trung gian nên linh hoạt hơn. Vì linh hoạt nên tổ chức dễ thay đổi để đối phó với thay đổi của môi trường, nắm bắt cơ hội và giảm thiểu nguy cơ.

Nhóm có thể tạo ra môi trường làm việc mà các kiến thức và kinh nghiệm của các cá nhân bổ trợ cho nhau, các quyết định đưa ra toàn diện và phù hợp hơn.

Nhóm làm việc có đủ khả năng hoàn thành một dự án hoàn chỉnh trong khi mỗi cá nhân chỉ có thể hoàn thành một phần việc. Nhóm có thể tận dụng những gì tốt nhất của mỗi cá nhân trong công tác chuyên môn và cả ngoài chuyên môn. Các thành viên tự rút ra những gì tốt nhất để học hỏi lẫn nhau, cải thiện thái độ và ứng xử của mình.

Nhóm làm việc hiệu quả là nhóm hội tụ một số đặc điểm cơ bản như các thành viên hiểu rõ lý do tồn tại của nhóm; các nguyên tắc và quy chế được thảo luận, đồng thuận; thông tin trong nhóm thông đạt; các thành viên hỗ trợ nhau; có những quy tắc kiểm tra, đánh giá, khen thưởng rõ ràng. Để có những đặc điểm trên nhóm phải giữ giá trị căn bản của nhóm, lấy đó làm định hướng hoạt động của mình chứ không phải là thi hành theo chỉ thị cấp trên. Các nhiệm vụ của cá nhân và nhóm được nêu rõ bằng các mục tiêu (SMART). Nhóm phải phối hợp lẫn nhau, sáng tạo. Tuy nhiên những đặc điểm trên không phải là có ngay mà phải hình thành xây dựng dần dần trong các giai đoạn phát triển của nhóm.

Tác động tới sự làm việc hiệu quả của nhóm là các yếu tố bối cảnh, quy mô nhóm, sự đa dạng của thành viên nhóm, các chuẩn mực nhóm, lãnh đạo...

## **1.3. Các loại nhóm:**

Từ “nhóm” có nghĩa chỉ một tập hợp từ hai người trở lên. Có khi từ này dùng với nghĩa chung chỉ nhóm người rất rộng. Khái niệm nhóm chúng ta dùng ở đây là nhóm tập hợp một số người có mục tiêu chung, có tương tác với nhau, có xây dựng các quy tắc chung để thành viên tuân theo và các thành viên đảm nhận những vai trò rõ ràng. Trong đó có thể chia làm nhóm chính thức – được thành lập bởi nhu cầu của tổ chức trên nhóm, có quyết định thành lập và mục tiêu phải phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức và nhóm không chính thức – nhóm được hình thành tự nhiên do nhu cầu xã hội của những người tham gia, mục tiêu của nhóm có thể không trùng mục tiêu của tổ chức. Trong một tổ chức đồng thời có thể tồn tại nhiều nhóm chính thức và không chính thức. Các nhóm làm việc trong một cơ quan, tổ chức, nhà máy thường là nhóm “chính thức”. Tuy nhiên vai trò và ảnh hưởng của các nhóm không chính thức cũng rất quan trọng. Các nhóm không chính thức có khi ảnh hưởng rất mạnh đến kết quả hoạt động của các nhóm chính thức.

## II. Hoạt động nhóm:

### 2.1. Phát triển nhóm.

Thông thường một nhóm nào đó chính thức hay không chính thức đều trải qua 5 giai đoạn trong quá trình phát triển của nhóm. Các giai đoạn này được mô tả dưới đây.

Giai đoạn 1: Hình thành nhóm.

Giai đoạn này các thành viên nhóm bắt đầu tập hợp lại. Họ mang đến nhóm nhiều điểm khác biệt nhau từ tính cách đến cách làm việc, kiến thức và kỹ năng. Họ cần có thời gian tìm hiểu, thăm dò lẫn nhau để có thể thể hiện vai trò của họ hoặc không thể trong nhóm. Vai trò trưởng nhóm giai đoạn này là thúc đẩy các thành viên cởi mở, giao tiếp với nhau, sau đó cùng phối hợp xây dựng định hướng hoạt động của nhóm hoặc mục tiêu hoạt động nhóm. Nhóm trưởng và các thành viên tìm hiểu các thành viên khác về tính tình, khả năng làm việc, sự tự tin, trách nhiệm và những suy nghĩ đóng góp cho nhóm... Sau đó nhóm quyết tâm xây dựng hoặc hiểu rõ mục tiêu mà nhóm phải hoàn thành. Các mục tiêu được xây dựng bởi nhóm thường được đánh giá bằng các tiêu chí cụ thể, đo được, được đồng thuận, khả thi và có thời hạn xác định (SMART). Nếu nhóm không xây dựng được mục tiêu hoặc các thành viên không hiểu rõ mục tiêu của nhóm thì nhóm không thể hoàn thành công việc hoặc sớm tan rã.



Giai đoạn 2: Hỗn loạn/ bão táp.

Giai đoạn này xảy ra khi các thành viên xung đột nhau về cách làm việc, công việc phân công và chia sẻ trách nhiệm. Mới hình thành nhóm nên có một số thành viên tỏ ra nổi trội, mất đoàn kết có thể xảy ra. Truyền thông, giao tiếp trong nhóm chưa suôn sẻ, người muốn thống trị, lôi kéo, người thì hãy chờ ơ. Trưởng nhóm lúc này phải là người cứng rắn, gương mẫu, gắn gũi các thành viên, tránh để xảy ra căng thẳng quá, tổ chức tốt công việc và làm cho công việc bắt đầu có hiệu quả. Làm sao cho các thành viên nhóm hiểu nhau nhiều

nhất, hiểu công việc, tránh các thành viên cạnh tranh nhau trở thành đối thủ. Tăng cường giao tiếp trong nhóm. Chuyển các công việc do thành tích cá nhân sang thành tích chung của nhóm.

Giai đoạn 3: Ổn định

Giai đoạn này các thành viên bắt đầu nỗ lực đóng góp vào công việc chung của nhóm. Các thành viên nhóm tin tưởng lẫn nhau, gắn kết với nhau qua công việc. Lãnh đạo nhóm tạo điều kiện để các thành viên hỗ trợ nhau. Bảo đảm các kênh thông tin trong nhóm thông suốt, xây dựng được cơ chế phản hồi tích cực. Thành viên tin tưởng lẫn nhau, cùng gắn kết bởi mục tiêu chung. Nhóm viên lắng nghe ý kiến lẫn nhau.

Giai đoạn 4: Hoạt động.

Sau giai đoạn ổn định là giai đoạn hoạt động hiệu quả. Đặc trưng giai đoạn này là các thành viên hoàn toàn hòa hợp nhau, tạo ra năng suất làm việc cao, mọi tiềm năng của cá nhân và tập thể nhóm được phát huy, vấn đề được giải quyết hiệu quả, các mâu thuẫn không còn xảy ra. Tuy nhiên không phải là đã loại bỏ hết xung đột, vì xung đột lúc nào cũng thường trực tác động đến bất cứ nhóm nào ở bất cứ giai đoạn nào. Các thành viên phải tự hoàn thiện mình trong nhóm, thích ứng với thay đổi, chấp nhận sự khác biệt, hướng mục tiêu chung, tham gia vào việc quản lý chung.

Giai đoạn 5: Kết thúc (hay tan rã!).

Giai đoạn này các thành viên đã hoàn thành mục tiêu chung (hoặc không hoàn thành mục tiêu nào cả). Các thành viên ít phụ thuộc vào nhau. Nhiệm vụ hoàn thành thì nhóm sẽ kết thúc vai trò (các nhóm nghiên cứu, nhóm dự án thường kết thúc như vậy), xây dựng hoặc tập hợp thành các nhóm mới với mục tiêu mới. Hoạt động của nhóm thường được giám sát và đánh giá để rút kinh nghiệm và bài học cho các nhóm khác, dự án khác.

## **2.2.Hoạt động nhóm:**

Nhóm là tập hợp nhiều người do đó luôn có những thành viên mới với thành viên cũ, có quen nhau từ trước hoặc hoàn toàn chưa quen nhau. Người trưởng nhóm luôn phải giải quyết nhiều vấn đề về đoàn kết, tranh chấp, xung đột, ra quyết định, hài hòa các chức năng của nhóm. Các thành viên cũng cần hiểu rõ cá tính của nhóm để xây dựng nhóm làm việc. Nhóm muốn vận hành hiệu quả thì cần làm tốt các hoạt động sau:

1.Hội nhập thành viên mới vào nhóm. Khó khăn luôn xảy ra khi nhóm mới thành lập hoặc có thêm thành viên mới nhập vào nhóm. Thành viên mới cũng phải tự mình giải quyết vấn đề hội nhập. Các thành viên mới có thể thuộc một trong ba dạng chính như người thích tranh cãi, người tốt bụng hoặc người có lý, ba dạng này đều gây khó khăn cho quá trình hội nhập. Người thích tranh cãi hay phản ứng lại mọi vấn đề, muốn khẳng định sự nổi trội của mình trong nhóm. Người tốt bụng thì có thái độ phụ thuộc người khác, luôn muốn tìm phe nhóm để dựa, sợ hãi những điều bất ngờ, nhu cầu an toàn cao. Người có lý thì lo lắng về nhu cầu cá nhân của mình trong nhóm, bướng bỉnh khi hòa hợp nhu cầu cá nhân và định hướng của nhóm.

2.Lãnh đạo nhóm liên quan đến nhiệm vụ và các mối quan hệ. Để đạt được năng suất trong làm việc nhóm thì phải thỏa mãn hai nhu cầu: nhu cầu liên quan đến nhiệm vụ và nhu cầu liên quan đến các mối quan hệ. Hai nhu cầu này toàn thể thành viên nhóm và lãnh đạo nhóm phải cùng phấn đấu để thỏa mãn. Các công việc gồm nêu ra tất cả các ý kiến, tìm kiếm thông tin, làm sáng tỏ các nhiệm vụ, làm rõ và tóm tắt nội dung các cuộc họp nhóm, thảo luận nhóm, khuyến khích các thành viên, dung hòa sự khác biệt, tăng cường giao tiếp, khuyến khích tham gia, tránh các thái độ gây rối...

3.Vai trò trong nhóm và sự vận động. Trong nhóm làm việc các thành viên luôn có một vai trò và muốn người khác cũng có vai trò rõ ràng. Nếu vai trò không rõ thì sẽ dễ gây hiểu lầm, mất đoàn kết ảnh hưởng đến năng suất chung. Các thành viên cũng mong muốn được biết người khác chờ đợi gì ở cá nhân đó. Không nên để vai trò của người này quá



nhieu (quá tải) và người khác thì quá ít. Xung đột về vai trò có thể xảy ra bởi cá nhân với cá nhân, bởi cá nhân với tập thể, bởi chính cá nhân với vai trò của anh ta.

4. Các chuẩn mực, quy định của nhóm. Đây là các quy chế, quy tắc mà nhóm tự đề ra để các thành viên theo đó mà thực hiện. Các chuẩn mực của nhóm rất quan trọng, nó cho phép các thành viên trong nhóm nhận các thông tin phản hồi tích cực. Các chuẩn mực được xây dựng có sự tham gia, sao cho mục tiêu của nhóm được thực hiện một cách tốt nhất.

5. Sự gắn kết trong nhóm. Sự gắn kết trong nhóm làm cho nhóm hoạt động hiệu quả và bền vững. Các thành viên càng tự hào về mình được tham gia nhóm thì sự gắn kết trong nhóm càng cao. Như vậy các thành viên cũng như trưởng nhóm phải làm sao cho nhóm đáng tự hào về các công việc làm. Trưởng nhóm và các thành viên cần phấn đấu để có sự gắn kết trong nhóm cao và sự tuân theo chuẩn mực của nhóm cũng cao, để hình thành nhóm lý tưởng, có hiệu suất làm việc cao.

### **2.3. Thông tin trong nhóm:**

Thông tin trong nhóm rất quan trọng, nó như là các mạch máu nuôi dưỡng cơ thể nhóm. Thông tin rõ ràng, chính xác thì mọi người sẽ hiểu nhau và hiểu nhiệm vụ để hợp tác với nhau. Thông tin có nguồn phát ra và có nơi tiếp nhận qua một kênh truyền nào đó, rồi lại phản hồi lại nơi phát thông tin. Cơ chế này phải thông suốt trong nhóm. Quá trình thông tin luôn tiếp diễn không ngừng.

Trong nhóm thì thông tin xảy ra giữa cá nhân mỗi thành viên với nhóm trưởng và ngược lại, các thành viên với nhau và ngược lại.

Thông tin được truyền bởi các kênh truyền thông tin. Các kênh này như nói, viết, ngôn ngữ cơ thể (động tác tay, chân, nét mặt...)

Khi thông tin thì có những rào cản của thông tin. Các rào cản này làm hạn chế hoặc triệt tiêu thông tin mà mọi thành viên muốn gửi cho nhau và muốn nhận được. Do đó muốn nhận thông tin tốt thì chúng ta phải rèn các kỹ năng truyền thông tin và nhận thông tin. Các kỹ năng này sẽ đề cập đến trong phần “ kỹ năng giao tiếp”.



### **2.4. Thảo luận và ra quyết định trong nhóm:**

Nhóm là một tập thể làm việc để đạt được mục tiêu. Rất nhiều công việc cần phải được cùng bàn bạc, thảo luận và cuối cùng là ra quyết định. Cho nên đi tới quyết định cuối cùng là nhiệm vụ rất quan trọng của nhóm. Quá trình ra quyết định có sự tham gia có những đặc trưng riêng mà mỗi cá nhân trong nhóm cần phải hiểu để làm. Để ra quyết định có thể theo một số cách sau:

Ra quyết định theo kiểu thờ ơ: một người nào đó đưa ra ý tưởng, các thành viên khác không quan tâm và do đó quyết định được nhanh chóng thông qua. Theo kiểu này một số ý tưởng hay khác không được phân tích và bị bỏ qua.

Ra quyết định từ trên xuống: Theo kiểu này người lãnh đạo nhóm hay cấp cao hơn chỉ cần phổ biến, thông báo, nhân danh cả nhóm thông qua mà không qua thảo luận. Ra quyết định kiểu này nhanh chóng, nhưng cũng như kiểu trên có thể nhiều ý kiến hay khác bị bỏ qua. Nó trở nên xấu nếu người ra quyết định có quá ít thông tin, chủ quan và độc đoán. Khi thực hiện quyết định sẽ xảy ra vấn đề khác không lường trước.

Ra quyết định theo kiểu thiểu số: Cách này một hoặc một vài cá nhân gợi ý rồi thúc giục, ép mọi người theo ý kiến mình. Khuyết điểm của cách này cũng như trên.

Ra quyết định theo nguyên tắc đa số: Theo cách này mang danh dân chủ qua bỏ phiếu hoặc giơ tay tán thành lấy số đông. Quyết định sẽ thông qua nhưng không phải tất cả các thành viên đều hài lòng. Một số không hài lòng sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu suất công việc. Nguy cơ trong nhóm sẽ kéo bè cánh để lấy phiếu áp đảo cho quyền lợi của một nhóm nào đó.



Ra quyết định theo nguyên tắc đồng thuận: cách này chỉ ra quyết định khi đã thảo luận kỹ mọi ý tưởng, không bỏ qua ý kiến nào kể cả các ý kiến trái ngược. Quyết định được ra khi có đa số tán thành nhưng thiểu số khác cũng được nghe, được phân tích và có ý kiến của mình. Kiểu ra quyết định này mất nhiều thời gian nhưng sẽ tiến tới dân sự đồng thuận hoàn toàn – là lý tưởng đối với tiến trình ra quyết định.

Để ra quyết định các thành viên cần được biết những khó khăn và thuận lợi khi ra quyết định, nhất là quyết định có sự đồng thuận, có sự tham gia. Những thuận lợi ở đây có thể là nhóm có nhiều hiểu biết, có nhiều lựa

chọn hơn một người. Nhóm một khi đồng thuận thì có động lực cùng thực hiện quyết định. Khó khăn là có một số thành viên như bị bắt phải đồng ý, phải theo một ý tưởng, có thể có bè phái và áp đặt ý tưởng của các nhóm nhỏ, thảo luận nhiều thì chậm ra quyết định và có thể mất cơ hội.

Nhóm cũng cần phải tránh kiểu “tư duy nhóm” nghĩa là đoàn kết quá thiếu dần tư duy phê phán. Tham gia trong nhóm lâu nên các thành viên gắn kết, không còn sẵn sàng phê phán ý tưởng của thành viên khác. Cần phát hiện sớm tư duy nhóm và có biện pháp phòng trừ.

Để ra quyết định các thành viên và nhất là nhóm trưởng cần có các kỹ năng phát huy ý tưởng các thành viên khi thảo luận, bàn bạc và ra quyết định. Các kỹ năng này như phương pháp động não, cây vấn đề, phương pháp Delphi (dùng bảng hỏi gửi trước), thảo luận nhóm, đóng vai chậu cá...

### III. Điều hành nhóm:

#### 3.1. Vai trò các thành viên trong nhóm:

Các thành viên nhóm thường có vai trò nhất định, được phân công hoặc nhận những nhiệm vụ cụ thể. Nhóm chính thức có trưởng phó nhóm, thư ký, hậu cần... Nhóm không chính thức cũng có thể có các vai trò đó.

Trưởng nhóm giữ vai trò người tổ chức, người thực hiện và người điều hành. Trưởng nhóm phải lo bố trí các cuộc họp từ buổi gặp mặt đầu tiên đến khi nhóm tan rã. Việc tổ chức cuộc họp bàn kế hoạch sao cho có sự tham gia bình đẳng giữa các thành viên là kỹ năng cần có của trưởng nhóm. Lập kế hoạch và phân công công việc cho các thành viên cũng là nghệ thuật của trưởng nhóm. Tất cả các giai đoạn hoạt động của nhóm, người nhóm trưởng phải nắm vững và điều hành cho tốt. Các kỹ năng điều hành hoạt động nhóm đã có rất nhiều sách viết và có những lớp tập huấn kỹ càng. Nhưng quan trọng nhất là trưởng nhóm phải là người có các kỹ năng truyền thông và thúc đẩy và càng có nhiều trải nghiệm càng tốt ( xem phần Kỹ năng giao tiếp). Các kỹ năng này được xây dựng dựa trên nền tảng của 4 thái độ: cảm thông, tôn trọng, quan tâm và tin tưởng vào tiềm năng nhóm. Tóm lại trưởng nhóm phải là người có trách nhiệm với công việc của nhóm, với từng thành viên của nhóm và với cả nhóm nói chung.

Ngoài ra khi đề cập đến vai trò thành viên còn lại trong nhóm người ta thường phân các thành viên thành các “kiểu vai trò” hỗ trợ hay cản trở các hoạt động của nhóm. Có ba loại vai trò như vậy.

Loại thứ nhất là các thành viên hỗ trợ cho việc hoàn thành công việc như người khởi xướng, người làm sáng tỏ, người thực hiện, người thông tin, người đóng góp.

Loại thứ hai là các thành viên củng cố nhóm như người khuyến khích, người giữ cửa, người quan sát, người đề xuất và củng cố quy tắc, người đùa vui.

Nhóm thứ ba là nhóm những người tiêu cực như người gây hấn, người phụ thuộc, người thông trị, người đùa dai, người lè phè, người phá đám...

Hai nhóm đầu là nhóm tích cực. Khi có những hành vi tiêu cực cần đưa quy tắc, quy chế của nhóm ra để các thành viên tự giác tuân theo.

#### 3.2. Phong cách điều hành hoạt động nhóm:

Đây là nói về phong cách của người điều hành nhóm hay trưởng nhóm. Các phong cách này thường thấy ở các nhóm chính thức.



##### 3.2.1. Phong cách chuyên quyền.

Trưởng nhóm đưa ra mục đích công việc, quyết định phương thức làm việc, phân công nhiệm vụ, thông tin chủ yếu từ trên xuống. Phong cách này cả nhóm bị động theo dẫn dắt của trưởng nhóm, các thành viên độc lập với trưởng nhóm, đôi khi âm thầm chống lại trưởng nhóm. Phong cách này dễ gây ra cá nhân chủ

nghĩa, ganh đua, ngờ vực lẫn nhau nhưng có ưu điểm là đôi khi nhóm nhanh triển khai công việc và đạt mục tiêu, có hiệu quả.

### 3.2.2. Phong cách tự do.

Trưởng nhóm không đưa ra quyết định, để nhóm tự do tổ chức giải quyết các công việc. Nhóm có thể tự tổ chức thành công hoặc sinh ra những thủ lĩnh tự phát, làm giảm uy tín của trưởng nhóm. Phong cách này cũng dễ dẫn tới thất bại vì nhóm không có khả năng tự tổ chức, người chăm, người lười sinh xung đột giữa các thành viên.

### 3.2.3. Phong cách cộng tác.

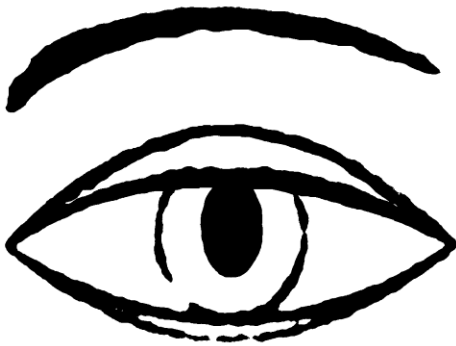


Người trưởng nhóm là người chỉ huy đề xuất các phương án khác nhau để nhóm bàn bạc, lựa chọn. Trưởng nhóm phân công nhiệm vụ khi được bàn bạc thống nhất. Hoạt động nhóm theo cách tiếp cận có sự tham gia, có sự hợp tác của mọi thành viên. Phong cách này có nhược điểm là mất nhiều thời gian cho thảo luận, bàn bạc. Nếu cần giải quyết gấp rút công việc thì không phù hợp. Nhưng phong cách này có sự hài lòng của các thành viên và đa số trưởng hợp mang lại tính hiệu quả của công việc.

## IV. Kỹ năng làm việc nhóm:

### 4.1. Giải quyết các xung đột:

Kỹ năng quản lý nhóm quan trọng nhất là kỹ năng quản lý xung đột, mâu thuẫn do nhóm được tạo nên bởi nhiều người có tư tưởng, quan điểm, văn hóa, nguồn gốc xã hội, cách làm việc... khác nhau. Xung đột là sự bất đồng xảy ra giữa cá nhân với cá nhân trong nhóm, giữa các nhóm trong một tổ chức do khác biệt về nhu cầu, giá trị, mục đích hay cạnh tranh về quyền lợi, tài nguyên, quyền lực hay bất đồng về vai trò, nhiệm vụ, trách nhiệm.



cường giao tiếp trong nhóm, nhóm cần tìm ra những nguyên nhân thực sự trước khi đi

Xung đột có thể là yếu tố phá hoại nhưng cũng có thể là yếu tố xây dựng đối với hiệu quả làm việc của nhóm. Xung đột nếu lôi kéo mọi người tham gia vào giải quyết vấn đề và đưa tới giải pháp cho vấn đề thì mang tính tích cực. Nếu xung đột làm chệch hướng mục tiêu, phá hỏng hoạt động nhóm, chia rẽ thành viên thì mang tính tiêu cực, cần phát hiện và loại bỏ sớm. Hiểu biết về xung đột để các nhóm, các thành viên có thể quản lý và giải quyết xung đột sao cho có lợi cho hoạt động của nhóm. Để làm được việc quản lý xung đột một số lời khuyên sau đây cần được áp dụng. Nhóm cần giải quyết xung đột nhỏ trước khi trở thành lớn. Tăng

kiếm tìm giải pháp. Linh hoạt tìm những giải pháp khác nhau cho cùng một nguyên nhân. Công bằng và minh bạch trong giải pháp. Tìm giải pháp giải quyết vấn đề xung đột chứ không tìm giải pháp chống lại nhau. Mọi thành viên cần có thái độ tôn trọng nhau, thông cảm thực sự với nhau. Muốn người khác xem xét vấn đề của mình thì mình cần xem xét vấn đề của người khác trước họ. Nhìn thẳng vào vấn đề, nói ra, tránh im lặng ngấm ngầm.

Quản lý xung đột chứ không đàn áp xung đột hay tiêu diệt xung đột, là một nghệ thuật để củng cố hợp tác giữa các thành viên trong nhóm. Người ta chia ra năm cách ứng phó với xung đột.

Cách thứ nhất là cứng rắn, áp đảo (kiểu cá mập). Cách này một bên luôn áp đảo bên kia, đặt quyền lợi của mình hay nhóm mình trước quyền lợi của nhóm khác. Nhóm này phải thắng trong tranh chấp. Như vậy sẽ đặt mối quan hệ các bên vào tình trạng nguy hiểm, tạo thù địch, có kẻ thắng, người thua. Nó cũng có mặt tích cực là có thể tạo thay đổi hay dẫn đến tiến bộ.

Cách thứ hai là né tránh (kiểu con rùa). Đây là cách khi gặp xung đột thì né tránh sự va chạm, sợ đối đầu với mâu thuẫn, không quan tâm đến nhu cầu của các bên, thua cũng không sao. Cách này dễ tạo ra kết quả các bên cùng thua.

Cách thứ ba là nhường nhịn, xoa dịu (gấu bông). Cách này quan tâm đến giữa các mối quan hệ chứ không cần quan tâm đến kết quả quyền lợi. Vì vậy loại người giải quyết xung đột theo kiểu này có thể hy sinh quyền lợi của mình nhưng giữa được mối quan hệ thân thiện với mọi người khác nhóm khác là được.

Cách thứ tư là cách thỏa hiệp (con chồn). Mỗi bên có thể phải hy sinh một chút quyền lợi để đạt được một số quyền lợi khác. Họ cùng nhau tìm những giải pháp trung hòa để đôi bên cùng có một phần lợi ích. Có thể tạo ra kết quả cùng thắng hoặc cùng thua thiệt.

Cách cuối cùng là hợp tác (chim cú). Cách này coi trọng cả mục đích và mối quan hệ. Các bên hợp tác với nhau tìm ra giải pháp tốt nhất cho cả đôi bên, chú trọng sự đồng thuận. Tất cả các bên phải cùng theo đuổi tìm kiếm giải pháp tốt cho các bên chứ không chỉ cho một bên. Cách này tạo ra được kết quả cả hai bên đều thắng.

Nên nhớ rằng trong nhóm bao giờ cũng có các thành viên muốn giải quyết xung đột theo một trong 5 cách nói trên.

Muốn quản lý tốt xung đột người ta thường đi theo 4 bước.

1. Nhìn nhận ra xung đột, coi nó là vấn đề cần được giải quyết, xác định rõ nội dung chi tiết của xung đột, không quy kết, dán nhãn, tố cáo.

2. Mọi người lắng nghe nhau, sẵn sàng thay đổi quan điểm của chính mình, phát hiện những khác biệt giữa hai bên. Sẵn sàng hợp tác, xây dựng vì mục đích chung.

3. Tìm hiểu hoàn cảnh và điều kiện của người có xung đột với mình để hiểu quan điểm của họ

4. Có gắng tiến dần tới sự thỏa thuận giữa hai bên.

Nhóm trưởng (lãnh đạo nhóm) cần khách quan, công bằng, vì mục đích chung. Cách giải quyết phải linh hoạt, nhẹ nhàng với cả hai bên, dựa vào các thành viên tích cực để quản lý và giải quyết mâu thuẫn.

#### 4.2. Hội họp nhóm:

Đặc điểm của sinh hoạt loài người là nhóm họp, tập trung lại làm việc gì đó, bàn bạc, hỏi han, hội hè, vui chơi, học tập... Nhiều khi người ta lạm dụng hội họp để lãng phí biết bao thời gian, tiền bạc. Nhưng con người vẫn phải họp nhóm cho dù ngày nay có thể có các cuộc họp ảo (thông qua các phần mềm hội họp), nhưng họp gặp mặt nhau vẫn là hình thức phổ biến và có nhiều mặt tích cực. Vấn đề là họp để làm gì, tiến hành như thế nào. Để tránh lãng phí thì cần có tổ chức cuộc họp sao cho hiệu quả. Trước khi triệu tập họp cần xem xét họp có phải là hình thức tốt nhất trong trường hợp này không hay có thể có hình thức nào tốt hơn. Có thể thay thế một cuộc họp bằng gửi tài liệu phát tay, viết thông báo trên bảng, gửi Email, gọi điện thoại... hay không? Kỹ năng tổ chức một cuộc họp phù hợp cũng là một yếu tố quyết định đến sự thành bại của cuộc họp vì các cuộc họp có mục tiêu khác nhau: để thông tin, để thuyết phục, để thu thập ý kiến, để ra quyết định...

Thông thường một cuộc họp nhóm, dù quy mô lớn nhỏ thế nào, người trưởng nhóm điều hành (hoặc người thay thế trưởng nhóm để điều hành) cũng phải vận dụng các kỹ năng điều hành cuộc họp. Dưới đây sẽ trình bày về một số kỹ năng đó.



Trước tiên là bước chuẩn bị họp nhóm. Bước này người điều hành xem xét trước xem chủ đề cuộc họp, mục tiêu và nội dung cuộc họp có rõ ràng không, thành viên cần tham gia là ai. Lập kế hoạch điều hành cuộc họp, các kế hoạch sử dụng công cụ trực quan (bảng biểu, tài liệu, máy chiếu...). Các kế hoạch về thời gian, địa điểm, phòng ốc, hậu cần, giấy mời, thông báo... ai chuẩn bị và chuẩn bị đến đâu. Trước ngày họp nên chuẩn bị sức khỏe, tinh thần, làm quen phương tiện, phòng họp...

Bước tiếp theo là bắt đầu cuộc họp. Bước này cần làm những việc như làm quen các thành viên, tạo không khí thân thiện, thống nhất khung chương trình làm việc, chỉnh sửa mục tiêu cuộc họp nếu cần, thống nhất cách làm việc.

Bước thứ ba là đưa ra từng chủ đề, phân tích từng chủ đề. Đây là bước quan trọng nhất của một cuộc họp. Các thành viên được thảo luận, tham gia ý kiến để cuối cùng ra quyết định của nhóm, các quyết định này phù hợp với mục tiêu cuộc họp.

Bước thứ tư là lập kế hoạch hành động. Ở bước này toàn nhóm lập ra một kế hoạch sau cuộc họp được các thành viên nhất trí chấp thuận. Kế hoạch này thường bao gồm : công việc gì cần làm, ai làm, làm như thế nào, kết quả mong muốn, thời gian, cần điều kiện, hỗ trợ gì... Nếu cuộc họp mà không có kế hoạch hành động, hay nói cách khác nếu sau cuộc họp mà các thành viên thấy không phải làm gì thì là cuộc họp không hiệu quả hay không nên họp.

Bước cuối cùng là bế mạc cuộc họp. Các cuộc họp nhóm nên dành thời gian đánh giá, suy ngẫm về tiến trình họp, kết quả cuộc họp, các vấn đề còn bỏ sót, các vấn đề gác lại để cuộc họp sau, kết quả cuộc họp đã tải liệu hóa chưa, các thành viên sẽ nhận kết quả này như thế nào, cuộc họp thành công đến mức nào qua đánh giá nhanh.

Để tiến hành tốt năm bước này người điều hành thường sử dụng các công cụ như: thảo luận nhóm nhỏ, cây vấn đề, lập kế hoạch theo khung logic, động não, bản đồ tư duy, chậu cá, đóng vai, tranh luận... mà một số kỹ năng này sẽ trình bày ngắn gọn sau đây.

### 4.3. Một số công cụ điều hành họp nhóm.

#### 4.3.1. Kỹ thuật động não:

Động não là kỹ thuật nhận ý tưởng của các thành viên. Nguyên tắc là càng nhiều ý tưởng nhận được càng tốt, do đó người điều hành cần tạo ra môi trường để nhận ý tưởng. Để làm tốt kỹ thuật này có các thẻ màu (kích thước 1/3 kích thước tờ giấy A4) để viết các ý tưởng. Phát các tờ giấy màu cho từng thành viên đề nghị họ viết ngắn gọn mỗi ý tưởng của họ vào một thẻ màu đó rồi dùng băng dính (loại giấy xé) dán các thẻ này lên. Sau đó có thể cho các thành viên gom nhóm, phân loại các ý tưởng, rồi thảo luận lựa chọn ưu tiên ý tưởng. Nếu không có thẻ màu có thể dùng giấy A0 cử thành viên viết ý tưởng trên đó mỗi khi có thành viên phát biểu. Chú ý kỹ thuật này coi trọng số lượng các ý tưởng hơn chất lượng, không phê phán, bình luận, chấp nhận mọi ý tưởng có thể lạ lùng, trái chiều.



#### 4.3.2. Sử dụng cây vấn đề:

Từ vấn đề chính cần thảo luận người điều hành vẽ nó như thân của một cây. Sau đó đặt các câu hỏi tại sao để tìm các nguyên nhân chính đặt vào phía dưới như các rễ chính của cây, có thể đặt thêm câu hỏi tại sao vào các nguyên nhân chính tạo ra các rễ cây cấp hai... và có thể tiếp tục. Phần cành cây là các nhánh chính trả lời cho câu hỏi kết quả thế nào. Cũng như các “rễ cây”, các cành nhánh của cây cũng có cành bậc hai khi đặt câu hỏi tiếp kết quả ra sao cho các nhánh kết quả chính. Cả nhóm sẽ xây dựng

được một hình tượng cái cây mà thân cây là vấn đề, rễ cây là các nguyên nhân và cành cây là các kết quả.

#### 4.3.3. Sử dụng bản đồ tư duy (mind map).

Công cụ này xuất phát từ một vấn đề chính coi như một nhánh, đi phân tích tiếp mối liên hệ với các vấn đề khác chi tiết hơn, rồi lại phân tích tiếp các vấn đề chi tiết hơn, cứ như

vậy cho đến ý kiến chi tiết, cụ thể. Hình vẽ thể hiện như một dây thần kinh từ nhánh lớn đến nhánh nhỏ và tới các nhánh nhỏ nhất.

#### 4.3.4. Sử dụng khung logic.

Khung này là một ma trận dạng bảng gồm 4 cột và 4 hàng. Bốn cột từ trái sang phải gồm có cột các nội dung, chỉ báo, nguồn chứng minh, điều kiện (hay giả định). Bốn hàng từ trên xuống dưới gồm mục đích, mục tiêu, kết quả mong đợi, các hoạt động. Dựa trên ma trận này mà nhóm thảo luận và kết quả được đưa vào từng ô của ma trận.

#### 4.3.5. Kỹ thuật sử dụng chấu cá.

Chấu cá là dạng thảo luận nhóm có đóng vai. Một nhóm 4 đến 5 thành viên ngồi ở giữa thảo luận về một vấn đề nào đó. Có một thành viên đóng vai người thúc đẩy cuộc họp nhóm. Có để một ghế trống để người ngoài khi muốn tham gia tranh luận thì ngồi vào đó, phát biểu xong thì phải đi ra để ghế trống cho cơ hội tham gia của người khác. Các thành viên còn lại ngồi xung quanh để nghe nhóm trong thảo luận và khi muốn tham gia thì phải ngồi vào ghế trống phía trong. Người thúc đẩy cuối buổi thảo luận phải tổng kết và tóm tắt những điều đã thảo luận và nhất trí của nhóm.

Một số kỹ năng khác sẽ được trình bày ở phần "kỹ năng giao tiếp".

### 4.4. Cải thiện bản thân trong nhóm làm việc:



Trong một nhóm, như đã trình bày ở trên, thường là tập hợp những thành viên có khác biệt trong cách giao tiếp, ngôn ngữ, quan điểm, suy nghĩ, cách ra quyết định, khác cấp bậc, nhiệm vụ và quyền hạn..., nói tóm lại là khác biệt về văn hóa. Mọi người có khó khăn làm việc trong nhóm như vậy.

Để cải thiện bản thân trong nhóm đa văn hóa, mỗi người cần nắm phương châm: hãy đối xử với thành viên khác như cách mà mình muốn người khác

đối xử với mình.

Để làm tốt, thứ nhất trong nhóm các thành viên luôn luôn cần học hỏi các nền văn hóa khác. Làm như vậy để có thể hiểu được nhiều nhất các thành viên khác nghĩ gì và hành động như thế nào qua giao tiếp cá nhân – cá nhân. Để học hỏi cần đọc sách báo về các nền văn hóa, tìm hiểu về lịch sử, tôn giáo, giá trị, phong tục của nơi các thành viên khác xuất xứ.

Thứ hai, mọi người phải cải thiện kỹ năng viết, một kênh giao tiếp quan trọng. Viết sao cho rõ ràng, ngắn gọn, tránh sử dụng thành ngữ, tiếng lóng... Làm sao cho người đọc hiểu thông điệp mình muốn gửi đến họ như mình hiểu.

Thứ ba cải thiện kỹ năng nói. Vì họp và gặp nhau mặt giáp mặt là hoạt động thường xuyên của nhóm nên kỹ năng nói với nhau là rất quan trọng. Luyện sao cho trường độ,



cao độ, âm lượng và âm vực tiếng nói của bạn là rõ ràng, dễ hiểu với người nghe. Ngoài ra khi nói, kết hợp với ngôn ngữ không lời (động tác tay, chân, nét mặt...) phù hợp với ngữ cảnh gây ấn tượng với người nghe.

Thứ tư là phải cải thiện kỹ năng nghe. Lắng nghe người khác là biểu thị tôn trọng họ. Các kỹ năng này sẽ được trình bày kỹ hơn trong phần kỹ năng giao tiếp.

Có thể tóm tắt những phương châm xây dựng bản thân để hoạt động trong nhóm như trong bảng sau:

Đối với bản thân	Đối với người khác
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nói lên điều mình nghĩ</li> <li>-Có thái độ cởi mở</li> <li>-Có tư duy tích cực</li> <li>-Luôn sẵn sàng giúp đỡ người khác</li> <li>-Hãy là chính mình</li> <li>-Biết ngưng đúng lúc</li> <li>-Giữ bí mật những điều riêng tư</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hãy khoan dung</li> <li>-Đừng đòi hỏi sự hoàn hảo</li> <li>-Hãy cố gắng hiểu họ</li> <li>-Hãy cố tìm cái tốt nơi họ</li> <li>-Hãy phê phán hành vi, không phê phán vào con người</li> <li>-Hãy tập thương yêu người khó gần</li> <li>-Hãy luôn dựa trên sự kiện khách quan</li> <li>-Biết cảm thông</li> <li>-Làm chủ thái độ của bạn</li> <li>-Hãy là người hiểu biết</li> </ul>

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Michel Maginn; Thúc đẩy nhóm làm việc hiệu quả; Nhà xuất bản tổng hợp TP HCM, 2007.
2. Trần Thị Bích Nga; Phạm Ngọc Sáu; Nguyễn Thu Hà (biên dịch); Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả; Nhà xuất bản tổng hợp TP Hồ Chí Minh, 2006.
3. PGS.TS Vũ Hoàng Ngân, ThS Trương Thị Nam Thắng; Xây dựng và phát triển nhóm làm việc; Nhà xuất bản Phụ nữ, 2009.
4. ThS. Nguyễn Thị Oanh; Làm việc theo nhóm; Nhà xuất bản Trẻ, 2007.