



Th.S NGUYỄN THỊ OANH

LÀM VIỆC THEO NHÓM



LỜI NÓI ĐẦU

Biết làm việc theo nhóm là một đòi hỏi của thời đại. Các chuyên gia Liên Hiệp Quốc tham gia nghiên cứu về nguồn nhân lực Việt Nam có cùng một nhận định: người Việt Nam rất thông minh và cần cù lao động. Chỉ tiếc rằng họ không biết làm việc theo tinh thần ê-kíp. Còn ông Steer, nguyên giám đốc Ngân hàng Thế giới tại Việt Nam, trước khi về nước có tuyên bố rằng học sinh Việt Nam cần được bồi dưỡng về một số kỹ năng để làm việc có hiệu quả trong xã hội hiện đại. Đó là các kỹ năng giải quyết vấn đề, truyền thông - giao tiếp và làm việc theo tinh thần đồng đội (team work).

Từ nhiều thập kỷ qua, thanh niên Nhật khi đi xin việc làm, ngoài cuộc phỏng vấn cá nhân còn phải qua những bài tập làm việc theo nhóm. Tinh thần và kỹ năng hợp tác của người lao động quan trọng không thua gì các phẩm chất khác như nắm vững chuyên môn, siêng năng cần cù, có tinh thần học hỏi v. v. . .

Việt Nam ta có câu châm ngôn bất hủ: "Một cây làm chẳng nên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao" để đề cao truyền thống đoàn kết và nhắc nhở tinh thần hợp tác. Nhưng dường như nó có tác dụng nhiều hơn trong môi trường truyền thống và trong những hoàn cảnh đặc biệt như chiến tranh chống xâm lược v.v... còn vận dụng nó trong bối cảnh hiện đại có vẻ khó khăn hơn như thực tế cho thấy. Và ngày nay làm việc theo nhóm cũng là một vấn đề khoa học.

May thay các đặc điểm văn hóa dân tộc không cố định mà có thể thay đổi, đặc biệt là qua giáo dục và đào tạo. Nước Nhật đã rèn luyện tinh thần hợp tác cho công dân họ ngay từ nhỏ ở trường học.

NHÓM NHỎ ngày nay đã trở thành một đối tượng của khoa học và người ta được đào tạo không chỉ để hiểu nó mà còn để tác động vào để biến nó thành một công cụ giáo dục và phát triển cá nhân và xã hội.

Mục đích của quyển sách này là góp phần nâng cao kiến thức và kỹ năng của các bạn trẻ về nhóm để tham gia hữu hiệu vào các hoạt động xã

hội hiện đại từ lao động sản xuất, tới giáo dục, vui chơi, giải trí, trong các tổ lao động, câu lạc bộ đội nhóm đến các nhóm giáo dục đồng đẳng. Hy vọng độc giả không chỉ đọc mà còn làm các bài tập và thảo luận nội dung với bạn bè.

TÁC GIẢ

Chương 1

NHÓM TRONG ĐỜI SỐNG CHÚNG TA

"Không ai có thể làm gì một mình. Mỗi chúng ta sinh ra trong một nhóm và không thể sống còn nếu không có nhóm" .

Chúng ta sinh ra trong một gia đình. Chập chững biết đi thì kết với các bạn nhỏ trong xóm. Theo các nhà khoa học thì các nhóm bạn nhỏ xú này có vai trò xã hội hóa rất tốt. Ở đó ta học tuân thủ luật chơi, nhường nhịn và chia sẻ với bạn bè để sau này biết tôn trọng luật pháp và hợp tác. Đến trường thế nào cũng có một nhóm bạn thân. Rồi ta tham gia các CLB đội nhóm. Vào đại học có khi thầy cô cho làm bài theo nhóm. Khi đi làm việc ta được chỉ định vào một tổ sản xuất hay phòng ban cũng là nhóm. Ở cộng đồng ta có thể tham gia đội dân phòng, ban điều hành khu phố, nhóm phụ nữ tiết kiệm tín dụng v.v...

Tuy nhiên, dù rất cần thiết, các nhóm trong cuộc sống không phải lúc nào cũng vận hành một cách suông sẻ. Như con người, nhóm khai

sinh, lớn lên, trưởng thành rồi kết thúc. Như con người nhóm cũng đau ốm, bệnh tật, sống èo uột. Ví dụ gia đình kia giữa đường gãy gánh. Nhóm bạn nọ mới thân đó rồi lại chia rẽ. Tổ sản xuất trì trệ không vì máy hư mà vì có sự bất đồng giữa tổ trưởng và tổ viên. ở phòng ban nọ mọi sự bề ngoài có vẻ tốt đẹp nhưng bên trong người ta "chơi" nhau sát ván. CLB kia thành lập thật rầm rộ rồi chết yểu.

Do đó, từ đầu thế kỷ 20 các nhà khoa học Mỹ đã nghiên cứu các tổ sản xuất công nghiệp như những nhóm nhỏ để tìm hiểu tác động của các mối quan hệ con người đến hiệu quả sản xuất. Từ đó các tổ trưởng sản xuất được tập huấn để họ hiểu tâm lý nhóm, vận động và phát huy tiềm năng của tổ viên, phát huy sức mạnh của toàn tổ để đẩy mạnh sản xuất. Các giám đốc cũng được tập huấn theo nhóm nhỏ để nâng cao kỹ năng lãnh đạo.

Cùng thời gian đó, ở châu Âu sau Thế chiến thứ II xảy ra tình trạng nguồn thực phẩm hết sức khan hiếm nhưng các bà nội trợ lại không chịu sử dụng lòng bò, một nguồn thực phẩm giàu dinh dưỡng, nếu không dùng thì thật lãng phí. Kurt Lewin một nhà xã hội học, sau

này là một trong những người khai sinh khoa học về nhóm được giao nhiệm vụ thuyết phục các bà. Nghĩa là giúp các bà thay đổi thói quen dinh dưỡng. Nói cách khác là THAY ĐỔI HÀNH VI trong văn hóa ẩm thực. Hai nhóm đối chứng được tổ chức. Một nhóm chỉ thụ động nghe thuyết trình. Nhóm kia chia ra thành nhiều nhóm nhỏ để các bà tự do thảo luận, nêu thắc mắc, trao đổi kinh nghiệm với sự hỗ trợ của các nhà tâm lý. Hai nhóm khi ra về đều được phát cho các tờ rơi về nhiều cách chế biến lòng bò. Một thời gian sau khi khảo sát cả hai nhóm các nhà khoa học phát hiện rằng phía các bà nghe thuyết trình chỉ có 3% chế biến thử. Còn bên thảo luận nhóm thì trên 30% các bà đã làm thử.

Điều này đã dẫn đến một khám phá gây tiếng vang lớn trên thế giới là: giữa hai phương pháp thuyết trình và thảo luận nhóm lượng thông tin tiếp thu được có thể ngang nhau, nhưng về tác động thay đổi hành vi thì phương pháp thảo luận nhóm vượt xa phương pháp thuyết trình. Bởi lẽ trong thảo luận nhóm người học chủ động nêu vấn đề và cái gì người ta nói lên thì người ta làm. Hơn nữa sự tương tác giữa nhóm viên ảnh hưởng mạnh mẽ trên hành vi cá nhân. Người ta

bắt chước lẫn nhau, cam kết với nhau để đi đến hành động.



Các nhà nghiên cứu nhóm trong công nghiệp còn có nhiều công trình thử nghiệm cho thấy rằng nhóm có thể tác động đến cá nhân một cách tích cực hay tiêu cực. Ví dụ đưa một công nhân lười vào một nhóm siêng năng từ từ anh ta sẽ thay đổi để được nhóm chấp nhận. Ngược lại một công nhân siêng năng có thể mất hứng hay bị lẻ loi trong một nhóm lười mề, và mất thói quen tích cực.

Một khoa học về nhóm hình thành gọi là tâm lý nhóm hay động học nhóm (group dynamics) và nhóm được sử dụng cho nhiều mục tiêu khác nhau như:

- Giáo dục thay đổi hành vi. Người ta dễ bắt chước những người đồng lứa, đồng cảnh. Giáo dục viên thay vì làm việc với từng cá nhân sẽ tác động vào tiến trình nhóm.

- Tương tác nhóm nhằm giáo dục nhân cách, kỹ năng sống, giáo dục sức khỏe sinh sản, phòng chống HIV v.v...

- Giáo hóa trẻ em và người lớn phạm pháp, giúp họ có những thái độ và hành vi phù hợp để hòa nhập lại với cộng đồng.

- Phục hồi và hỗ trợ tâm lý cho người nghiện (rượu, ma túy) giúp nhau từ bỏ cám dỗ, tạo lại niềm tin vào bản thân v.v... Giáo dục đồng đẳng là một dạng ứng dụng có hiệu quả. Tổ chức dành cho người cai nghiện rượu của Mỹ A.A.A. (Alcoholic Anonymous Association) hoạt động trên cơ sở của các nhóm nhỏ. Trên thế giới người ta còn áp dụng mô hình này cho bệnh

nhân ung thư, tiểu đường, gọi là nhóm hỗ trợ (support group) có tác dụng tâm lý rất lớn.

- Trị liệu tâm lý. Thay vì chỉ làm việc với cá nhân nhà tâm lý làm việc với một nhóm bệnh nhân có hoàn cảnh giống nhau. Sự chia sẻ khó khăn, thông cảm, hỗ trợ lẫn nhau có tác dụng trị bệnh rất lớn.

Trong xã hội hiện đại làm việc theo ê-kíp là một mô hình phổ biến trong mọi lĩnh vực hoạt động. Các lớp tập huấn về nhóm rất phổ biến cho mọi người từ thanh niên, các nhà chuyên môn về khoa học xã hội cho đến nhà quản lý.

Nhóm không chỉ là môi trường giúp cho cá nhân phát triển, nó còn là công cụ đổi mới và phát triển xã hội.

Nhóm hoạt động ềo uột, chính vì ta không được trang bị đủ về kiến thức cũng như kỹ năng liên quan. Trong chương sau chúng ta sẽ xem xét nhóm như một đối tượng khoa học.

Bài tập

Bạn hãy quan sát cuộc sống để nhận diện các nhóm khác nhau xung quanh bạn.

Chương 2

THẾ NÀO LÀ MỘT NHÓM

NHỮNG YẾU TỐ CẤU THÀNH MỘT NHÓM

Ở chương này chúng ta xem xét nhóm như một đối tượng của khoa học. Trong đời sống thường ngày người ta sử dụng từ "nhóm" một cách rộng rãi và có khi mơ hồ để chỉ các tập hợp từ hai người trở lên, có khi vô hạn định. Ví dụ như nhóm sắc tộc, nhóm người thiệt thòi, nhóm tiêu dùng... ám chỉ những người có đặc điểm kinh tế xã hội giống nhau. Nhưng nhóm hay nhóm nhỏ theo như nó được xác định bởi các nhà nghiên cứu, với khả năng thực hiện các mục đích giáo dục, phát triển, sản xuất... như nói ở phần trước, phải hội tụ đồng thời bốn yếu tố sau:

- Mục đích chung
- Sự tương tác giữa các thành viên
- Các quy tắc chung

- Các vai trò khác nhau mà những thành viên đảm nhận

Mục đích chung

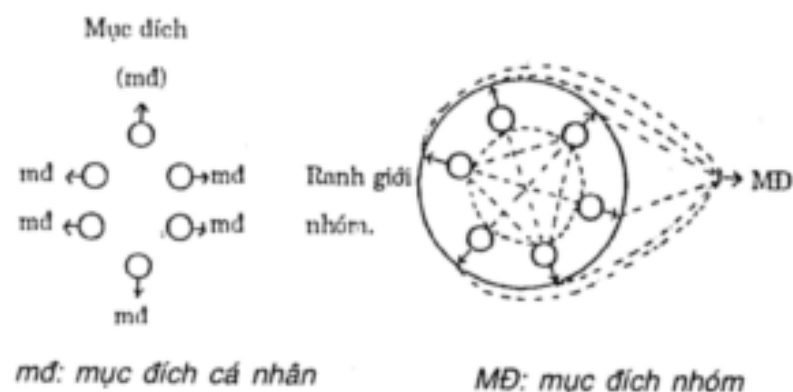
Là điểm quy tụ các thành viên và họ cùng chia sẻ trách nhiệm để đạt tới đó. Mục đích càng rõ ràng, càng được nhóm viên hiểu giống nhau thì liên kết họ mạnh mẽ và họ càng góp sức để cùng hành động. Mục đích mơ hồ lung thì nhóm rời rạc và dễ chia rẽ. Tuy nhiên mục đích được công bố hay được chính thức chấp thuận chưa phải là tất cả. Mỗi cá nhân có thể tham gia nhóm với mục đích chủ quan mà có khi chính họ cũng không ý thức. CLB văn học nọ được thành lập nhằm tạo điều kiện cho bạn trẻ thưởng thức văn học và nâng cao trình độ của mình. Trên thực tế có một số bạn chỉ tham gia vì ham vui hay để tìm bạn. Họ không tích cực đóng góp cho nội dung sinh hoạt. Ngược lại một số tham gia để nâng cao trình độ mà chất lượng sinh hoạt không đáp ứng sự mong chờ của họ. Từ từ họ có thể chán nản và rời bỏ CLB. Nhu cầu ham vui, tìm bạn hoàn toàn bình thường và chính đáng nhất là với bạn trẻ nhưng người phụ trách nhóm cần phải vận động thế nào đó để họ tích cực hơn về chuyên môn, đồng thời tổ chức những sinh hoạt

để đáp ứng nhu cầu phụ nhưng rất chính đáng này. Do đó điều quan trọng là làm sao cho mục đích chung của nhóm và mục đích cá nhân ăn khớp với nhau. Mục đích là điểm quy tụ ban đầu nhưng cần được rà soát suốt quá trình sinh hoạt nhóm vì cuộc sống thay đổi, nảy sinh những vấn đề mới, nhu cầu mới. Luôn điều chỉnh mục đích chung sẽ giúp giữ nhóm đoàn kết và hoạt động với nhiều sinh lực, và hiệu quả.

Tương tác nhóm

Tất cả những người đã "ký tên vì công lý" (để giúp nạn nhân nhiễm chất độc màu da cam) đều chia sẻ một mục đích chung hết sức cao cả, nhưng họ không phải là một nhóm vì họ không gặp nhau. Để trở thành một nhóm các thành viên cần có mối “quan hệ mặt-giáp-mặt” kéo dài trong thời gian. Họ giao tiếp và ảnh hưởng lẫn nhau. Chính tương tác là yếu tố chủ yếu làm thay đổi hành vi con người. Trong tiếp xúc họ càng gắn kết với nhau thì nhóm càng có cơ may đạt đến mục đích chung. Chất lượng của tương tác mang ý nghĩa lớn vì nó làm tăng cường hiệu quả của nhóm.

Qua trao đổi, tương tác, nhóm viên gắn kết mục đích riêng với *mục đích chung*. Họ liên kết và nhau để tiến tới *mục đích nhóm*.



Quy tắc nhóm

Tập thể nào khi làm việc chung cũng xây dựng nội quy để mọi người tuân theo. Ví dụ như giờ giấc làm việc, lịch họp, kỷ luật làm việc v.v... Đây là những quy tắc được công bố. Nhưng quan trọng hơn nữa là những quy tắc không thành văn, ngầm ngầm, phản ánh sắc thái riêng của nhóm. Ví dụ ở CLB A không cần nhắc nhở mà ai cũng đi đúng giờ, mọi người cởi mở thẳng thắn, không bao giờ quên ngày sinh nhật của các thành viên. Ở phòng ban nọ mọi vấn đề khó khăn đều được tránh né, thành viên tập thói

quen làm thính. Không ai nhắc ai nhưng ai cũng lo quà cáp khi đến ngày sinh nhật của sếp. Luật giang hồ là quy tắc bất thành văn của một nhóm du đảng. Quy tắc ngầm không được thông báo, nhóm viên phải tự phát hiện qua thời gian. Và càng tuân thủ quy tắc (tích cực hay tiêu cực) cá nhân sẽ càng được nhóm chấp nhận. Quy tắc bất thành văn là một sức ép ảnh hưởng đến hành vi của nhóm viên. Quan sát quy tắc nhà nghiên cứu có thể đánh giá xu hướng của một nhóm.

Vai trò

Muốn đạt đến mục đích chung tập thể nào cũng phải phân công cụ thể, ai làm việc nấy. Ví dụ phòng ban có trưởng, phó ban, thư ký, thủ quỹ... CLB có chủ nhiệm, phó chủ nhiệm, các trưởng ban học tập, công tác xã hội, giải trí v.v... Dẫm chân lên nhau hay không làm đúng công việc được phân công sẽ gây khó khăn cho sự vận hành của nhóm. Loạn được giao nhiệm vụ mời họp mà hay quên. Khánh lại thích chơi trội nên hay vô tình lên tiếng và quyết định thay cho chủ nhiệm. Thành viên bất bình, chủ nhiệm mặc cảm.

Trên đây là những vai trò được phân công chính thức. Tuy nhiên khi nghiên cứu diễn tiến của một nhóm, các nhà khoa học phát hiện rằng nhóm viên một cách tự nhiên có những động tác xây dựng nhóm hay ngược lại cản trở bước đi của nhóm. Điều này có khi họ ý thức, có khi không. Có ba nhóm vai trò được phát hiện:

- Liên quan đến việc hoàn thành công tác có các động tác như:

- Khởi xướng (câu chuyện, công việc)
- Làm sáng tỏ (ý kiến, vấn đề, mục tiêu)
- Thi hành mau lẹ (một ý kiến, một dự án)
- Thông tin (cho và nhận ý kiến)
- Đóng góp (bằng lời hay bằng hành động)

HÀNH VI HƯỚNG VỀ CÔNG TÁC

(Của những người cố gắng hoàn thành nhiệm vụ)



1. Cho và nhận thông tin



2. Cho và nhận ý kiến riêng



3. Làm sáng tỏ triển khai



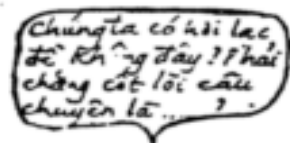
4. Phối hợp phân tích, áp dụng



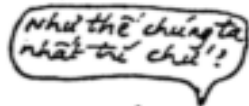
5. Bắt đầu và kết thúc



6. Tóm lược



7. Giải quyết nhanh



8. Trắc nghiệm sự nhất trí

- Đề xuất các quy tắc chung (để giúp nhóm làm việc có quy củ)

- Tuân thủ (cũng là một hành vi củng cố nhóm)

- Đùa (để tạo sự thư giãn)

HÀNH VI CÙNG CỐ NHÓM

(hoạt động này củng cố sự liên kết của nhóm và phòng ngừa sự tan rã của nhóm)



1. Khuyến khích



2. Tạo sự hài hòa

- Khi bạn tham gia một nhóm công tác, mối quan tâm chính của bạn là gì?

- Khi bạn dạy học bạn có phải là người duy nhất có hành vi hoàn thành công tác không?

• **Liên quan đến việc củng cố và duy trì nhóm**

- Khuyến khích (để người khác tham gia)

- Quan sát (tiến trình nhóm để nhắc nhở)

- Giữ cửa (nhạy cảm đối với tâm lý nhóm, tạo điều kiện để mọi người phát biểu, đóng góp)



2. Giữ cửa

Bạn có những mẫu hành vi cho các trường hợp tiếp theo không?

• **Liên quan đến nhu cầu cá nhân có những vai trò không giúp nhóm tự củng cố hay hoàn thành mục đích chung**

- Tấn công, gây hấn
- Phụ thuộc (thiếu tinh thần độc lập)
- Thống trị
- Kỳ đà cản mũi (nói ra, làm cản trở bước tiến của nhóm)
- Lẻ phè (không quan tâm đến việc chung)
- Thu hút tình cảm và sự chú ý của người khác

HÀNH VI CÁ NHÂN

(Loại hành động này xuất hiện khi nhóm viên biểu lộ lợi ích riêng, có khi phương hại cho lợi ích chung).



Đa số chúng ta ở những thời điểm khác nhau đóng những vai trò khác nhau.

Tập quan sát các vai trò trong nhóm chúng ta sẽ biết cách điều hành nhóm tốt hơn và trên hết khám phá bản thân như là một nhóm viên.



CÁC LOẠI MÔ HÌNH VÀ QUI MÔ NHÓM

Các loại hình nhóm

- Có những nhóm tự nhiên như gia đình, nhóm bạn: Dù không công bố sự thành lập các nhóm này hội tụ đủ bốn thành tố đã nêu.

- Có những nhóm có sẵn như tổ sản xuất, phòng ban. Các nhóm viên không thành lập hay không tham gia cùng một thời điểm.

- Có những nhóm được thành lập vì những mục đích đặc biệt như giáo dục, phục hồi, trị liệu, vui chơi, hoạt động cộng đồng... có những nhóm đặc nhiệm được thành lập để giải quyết một vấn đề cụ thể như nhóm điều tra một vụ án... Các nhóm này có thời điểm bắt đầu và kết

- Bạn có thích làm việc trong nhóm không?
- Nguyên nhân nào dẫn đến hành vi cá nhân này?
- Đó là nhân tố gắn liền với nhân cách hay chỉ tạm thời?

thúc khi mục đích được hoàn thành. Có khi nhóm tan rã giữa chừng vì không tự duy trì nổi.

Quy mô nhóm

Cần bao nhiêu người để làm thành một nhóm? Các nhà khoa học còn dùng khái niệm "nhóm nhỏ" để nhấn mạnh hiệu quả của nhóm khi nó không quá đông. Khi sự tiếp xúc "mặt-giáp-mặt" được nhấn mạnh thì nhóm không thể quá đông. Không có con số lý tưởng, chính mục đích và nhiệm vụ của nhóm sẽ quy định số nhóm viên.

- Các nhóm có chức năng rõ rệt như tổ sản xuất, phòng ban hay các đội bóng thì con số đã được ấn định sẵn theo chức năng.

- Các nhóm vui chơi giải trí có thể lên đến 15-20 thành viên.

- Các nhóm thảo luận thì không nên nhiều hơn 7-9 để tạo sự tham gia của mọi người 5-7 là lý tưởng. Các nhóm trị liệu tâm lý thì càng ít càng tốt để mọi thành viên đều được quan tâm đầy đủ.

Kết quả nghiên cứu về các nhóm thảo luận cho thấy	
Qui mô nhóm và sự tham gia của các thành viên	
• 3 người	- Mọi người đều được nói.
• 7-10 người	- Hầu hết mọi người đều nói. Người ít nói thì nói ít hơn người khác. Có 1-2 người không nói gì cả
• 11-18 người	- Có 5-6 người nói rất nhiều, 3-4 người thỉnh thoảng nói vài câu.
• 19-30 người	- Có 3-4 người lấn át.
• Trên 30 người	- Có rất ít sự tham gia.

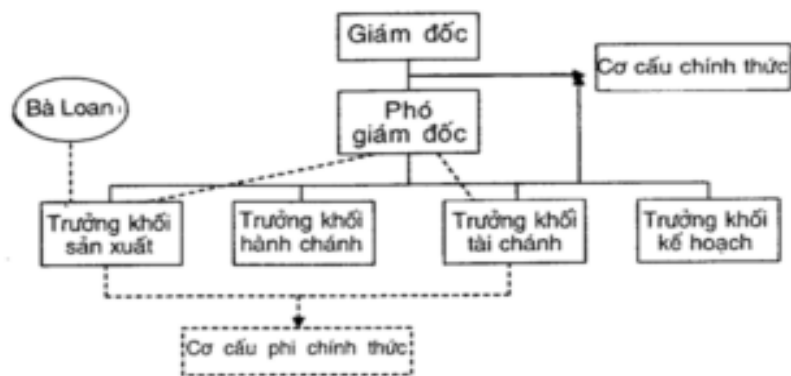
CƠ CẤU NHÓM

Tập thể nào cũng có cơ cấu chính thức và phi chính thức, còn gọi là hình thức (formal) và phi hình thức (informal). Cơ cấu chính thức biểu hiện mối quan hệ xuất phát từ các vị trí, vai trò chính thức được công khai chỉ định hay bầu ra. Đó là các mối quan hệ được xác định bởi trách nhiệm và quyền hạn. Cơ cấu phi chính thức hình thành từ các mối quan hệ cá nhân do quen biết, thân thiện với nhau. Cơ cấu phi chính thức không có quyền nhưng có thể có lực. Nó có thể tác động đến sự vận hành và các quyết định của nhóm. Quang là một "lãnh tụ tự nhiên" trong một nhóm bạn bốn người. Dưới ảnh hưởng của Quang đây là một tiểu nhóm tích cực. Cần làm việc gì nhóm trưởng chỉ cần nhờ Quang thì có sự

tham gia may mắn của cả tiểu nhóm. Nhưng Khanh là một người hay chống đối. May là anh không có người theo chứ nếu có thì nhóm sẽ phải đối phó với một "lực lượng đối lập" và có nguy cơ chia rẽ.



Có thể đưa ra một ví dụ về cơ cấu phi chính thức trong một cơ quan như sau: Trong cơ quan X một nhóm phi chính thức hình thành với các mối quan hệ tự nhiên.



Trưởng khối tài chính là rể của phó giám đốc. Trưởng khối sản xuất là bạn học cũ của ông tình cờ gặp lại nhau. Họ kết thành một bộ ba thân thiết, cùng đi ăn trưa với nhau và cuối tuần cùng đi đánh quần vợt. Mọi sự bình thường cho tới khi bà Loan, bạn gái cũ của trưởng khối sản xuất xuất hiện. Bà đề nghị một phi vụ mà trưởng khối sản xuất thực hiện trót lọt nhờ quan hệ riêng với phó giám đốc và trưởng khối tài chính. Cho tới khi mọi việc đổ bể thì quá trễ. Các vụ chạy tội, chạy chức thành công là nhờ các đường dây hay cơ cấu phi chính thức trong bộ máy.

Các phụ trách đội nhóm nên quan sát để phát hiện các tiểu nhóm phi chính thức trong tập thể của mình để phát huy các tiểu nhóm tích cực và phòng ngừa sự chia rẽ do những tiểu nhóm tiêu cực. Làm điều này bằng cách nào? Chỉ cần bạn quan sát xem ai cùng đi với ai khi đến dự sinh hoạt, ai thường ngồi gần hay thích nói chuyện với ai, ai hay phụ họa ai, hoặc ai thường hay cùng xung phong để làm một việc gì đó. Ai chơi riêng với ai ngoài giờ làm việc... Một ví dụ lý thú xảy ra trong một nhóm bạn nọ. Không ai cấm các bạn nam nữ trẻ có cảm tình với nhau nhưng nếu một trong họ có vị trí chính thức thì có thể ảnh hưởng đến nhóm. Thông là một chàng

trai vừa giỏi vừa có duyên. Anh được mặc nhiên công nhận như lãnh tụ của một nhóm bạn cùng tự học Anh văn. Anh tổ chức các sinh hoạt chung, nói gì thì các bạn nghe răm rắp. Một hôm Hoa, một thành viên trong nhóm tỏ tình với Thông và anh đáp lại. Hai người có mối quan hệ thân thiết trên mức bình thường. Các nhóm viên nữ khác bỏ nhóm. Nếu Thông và Hoa cư xử khéo hơn thì có thể tránh trường hợp trên. Cũng do vậy mà các nhà quản lý khuyên những người thân trong gia đình không nên làm chung ở một đơn vị.



CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM

Như con người, nhóm trải qua giai đoạn khai sinh lớn lên, trưởng thành và kết thúc. Biết được quy luật phát triển của nhóm, người phụ trách sẽ có những sách lược can thiệp phù hợp cho từng giai đoạn. Các nhà nghiên cứu xác định năm giai đoạn phát triển của nhóm là:

- Giai đoạn hình thành hay thành lập (forming) .
- Giai đoạn bão tố hay hỗn loạn (storming).
- Giai đoạn ổn định hay hình thành các quy chuẩn (norming) .
- Giai đoạn trưởng thành hay hoạt động (performing).
- Giai đoạn kết thúc (adjourning)

Giai đoạn hình thành

Một số người có nhu cầu và nguyện vọng giống nhau, liên kết với nhau thành một nhóm để đạt được nhu cầu hay nguyện vọng đó. Họ chia sẻ cùng một mục đích. Và họ bàn bạc để tìm cách đi tới đó.

Ở giai đoạn này hai vấn đề chủ yếu là làm sao xác định được mục đích và tạo sự đồng thuận cao của toàn nhóm về mục đích. Kế đó là xác định những thành viên phù hợp nhất cho mục đích. Việc khởi đầu này không dễ vì nếu cuộc tranh cãi về mục đích không đi tới đâu và kết nạp những thành viên không phù hợp thì nhóm có thể tan rã. Nghĩa là chết yểu.

Trên đây là nói về các nhóm được thành lập. Đối với các nhóm có sẵn thì khi có người lãnh đạo mới, sự thay đổi của nhiều thành viên hay sự thay đổi của mục đích thì nhóm cũng bàn bạc như khởi đầu lại. Người lãnh đạo mới cũng phải thăm định tình hình chung, làm quen với nhóm viên v.v...

Giai đoạn bão tố hay hỗn loạn

Sau giai đoạn làm quen, nhóm viên bắt đầu bộc lộ ý nghĩ và cảm xúc của mình. Va chạm

khó tránh vì mỗi người một ý, với cá tính thái độ và những giá trị khác nhau... Mục đích chung tiếp tục được tranh cãi và các phương tiện để đạt tới mục đích phải chi tiết và khả thi hơn. Truyền thông trong nhóm chưa suông sẻ, người ta chưa hiểu nhau đầy đủ. Một số cá nhân muốn tự khẳng định có thể nổi lên với xu hướng thống trị. Những người này có thể được xem như lãnh đạo giả hiệu của thời kỳ đầu.

Đây là một giai đoạn phát triển tất yếu, nhóm không nên nản lòng hay đốt cháy giai đoạn.

Giai đoạn ổn định hay hình thành các quy tắc

Để làm việc có hiệu quả, nhóm viên đề ra các thủ tục làm việc như giờ giấc, phân công, xác định trách nhiệm, quyền hạn, phương thức truyền thông, cách ứng xử phù hợp v.v... Nhóm được ổn định từ từ, bắt đầu tin tưởng lẫn nhau và khẳng khít với nhau. Nhóm viên sẵn sàng nghe ý kiến của người khác. Những lãnh tụ tự nhiên chân chính xuất hiện để đóng góp tích cực. Nhóm viên lao vào công việc, quan tâm đến lợi ích chung. Họ tự hào về nhóm hơn. Và khả năng giải quyết vấn đề được nâng lên. Kế hoạch

chung bắt đầu được bàn bạc với sự tham gia của mọi người.

Giai đoạn trưởng thành và hoạt động

Một khi ổn định về tổ chức, nhóm bắt đầu làm việc có hiệu quả để thực hiện kế hoạch đề ra. Những mâu thuẫn giờ đây đã giảm nhiều. Các nhóm viên tập trung vào vai trò và nhiệm vụ của mình. Họ chí thú với mục đích chung. Mọi thành viên tham gia vào việc xây dựng nhóm. Các vấn đề nảy sinh được giải quyết trên cơ sở của sự đồng lòng nhất trí, có khi chưa cần đến quy tắc, luật lệ

Giai đoạn kết thúc

Mục đích đề ra cũng đến lúc hoàn thành. Nhóm sinh hoạt hè sau mấy tuần vui chơi kết thúc để chuẩn bị năm học mới. Ủy ban điều tra nọ phẩm chấm dứt nhiệm vụ đúng thời hạn. Tổ lao động hoàn thành một đợt sản xuất. Mọi hoạt động đều phải kết thúc với một cuộc lượng giá để rút kinh nghiệm hay chuẩn bị cho một giai đoạn mới. Một nhóm hoạt động èo uột có thể tuyên bố giải thể để bắt đầu lại với những con người mới, chương trình mới. Các giai đoạn

không được phân chia một cách rạch ròi mà tiến triển theo khả năng riêng của từng nhóm.

Bài tập

1. Bạn thử liệt kê tất cả các nhóm mà bạn là thành viên hiện nay.
2. Hãy chọn 2-3 nhóm có ý nghĩa nhất đối với bạn và thử tìm hiểu về hiện trạng của chúng liên quan đến:
 - Mục đích
 - Quy tắc
 - Vai trò
 - Cơ cấu phi chính thức
 - Giai đoạn phát triển

Chương 3

TRUYỀN THÔNG TRONG NHÓM

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

TRUYỀN THÔNG LÀ MỘT TIẾN TRÌNH LUÔN TIẾP DIỄN

Truyền thông không chỉ xảy ra khi có kẻ nói người nghe nhưng là một quá trình luôn tiếp diễn trong đời sống của chúng ta. Chúng ta tiếp nhận những kích thích từ bên ngoài (âm thanh, màu sắc, mùi vị, cảm giác từ tiếp xúc với vật thể...) và luôn tìm cách để tự lý giải những kích

thích ấy. Rồi chúng ta đáp ứng lại. Đáp ứng này có thể được bộc lộ hay thầm kín. Ví dụ một người nghe thuyết trình có thể nhiệt liệt vỗ tay nhưng một thính giả khác lại không tỏ thái độ gì mặc dù bên trong cũng tán thành. Đáp ứng này dưới cái nhìn của người phát ra thông tin là phản hồi. Do đó truyền thông luôn là một tiến trình hai hay nhiều chiều. Và quá trình này luôn tiếp diễn.

CÁC DẠNG TRUYỀN THÔNG

- Khi nào có yếu tố kích thích và đáp ứng lý giải yếu tố đó là có truyền thông. Ví dụ bạn chợt nhớ rằng mình đã quên làm bài cho ngày mai, bạn quyết định ngày mai không đi chơi mà ở nhà làm bài. Bạn tự nói chuyện với bản thân. Đó là truyền thông nội tâm (intra-personal communication). Động tác này diễn ra suốt đời bạn.

- Truyền thông cá nhân với cá nhân diễn ra giữa hai hay nhiều người (interpersonal communication). Yếu tố cần thiết là giữa họ có sự tương tác mặt giáp mặt. Cả hai đều là nguồn phát và người nhận thông tin.

- Truyền thông trước công chúng (public communication) là trường hợp từ phía người nói thì chỉ có một hay vài người còn từ phía người nghe thì đông hơn nhiều. Ví dụ như một buổi diễn thuyết, một lớp học.

- Truyền thông đại chúng (mass communication) là nguồn thông tin công chúng được khuếch đại qua các phương tiện kỹ thuật để truyền bá thật rộng và nhanh. Ví dụ như báo chí, phát thanh, truyền hình, internet,...

Cả bốn cách này đều có mặt mạnh mặt yếu. Ví dụ như truyền thông đại chúng đưa thông tin nhanh và rộng nhưng không có tương tác nhanh với người nhận tin. Và lại độc giả hay khán thính giả có thể không đọc báo hay tắt đài. Một buổi thuyết trình rất có ích về mặt thông tin nhưng tương tác với người nghe ít thôi. Và không có tác dụng cho việc thay đổi hành vi... Hợp nhóm nhỏ thì tiếp cận ít người nhưng hiệu quả hơn nhiều về mặt tạo sự thay đổi trong hành vi nhờ sự tương tác mật thiết giữa nhóm viên. Ở xã hội ta vì chưa phân biệt được mục tiêu của các dạng thông tin nên còn ham số đông. Do đó các cố gắng giáo dục thay đổi hành vi chưa có hiệu quả. Ví dụ như trong giáo dục an toàn giao thông hay phòng chống HIV...

CÁC KÊNH TRUYỀN THÔNG

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

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

Ví dụ, một người tuyên bố là mình không nổi giận nhưng mặt đỏ bừng, tay run, cặp mắt đanh lại... thì không giấu nổi cảm xúc của mình.

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

Qua thị giác ta quan sát được

☉ *Hành động* (cử chỉ, cử động)



Tư thế ngồi, đứng là hành vi dễ quan sát nhất

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

Thủ trưởng nói với cấp dưới: "anh giải quyết vụ này cho tôi trước ngày kia chứ?". Vừa

nói ông vừa bắt tay và mỉm cười. Điều này có nghĩa là thủ trưởng hài lòng và tin tưởng cấp dưới. Nhưng cũng với lời nói đó mà ánh mắt của ông đanh lại, tay chỉ cửa phòng (như xua đuổi) thì rõ ràng ông không hài lòng. Có thể là cấp dưới đã chậm trễ trong nhiệm vụ. Dĩ nhiên người quan sát có thể không đoán đúng 100%.

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

☉ *Nét mặt*

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



Nét mặt phản ánh cảm xúc con người

⊙ *Ánh mắt*

Là yếu tố quan trọng tạo ra nét mặt. Cái nhìn hết sức quan trọng trong truyền thông. Nhìn thẳng chứng tỏ sự quan tâm đến vấn đề hay người đối diện. Đang tiếp khách mà mắt ta cứ nhìn lên trần, ra cửa sổ hoặc đọc báo chứng tỏ rằng ta không quan tâm hay không sẵn sàng tiếp chuyện. Ta nhìn lâu con người hay vật gì thu hút ta. Cái nhìn của hai người yêu là ví dụ thông thường nhất. Nhưng cũng có cái nhìn trợn mắt của cha, mẹ không bằng lòng về một hành động của con cái.

⊙ *Diện mạo*



Diện mạo gồm những đặc điểm tự nhiên không thay đổi được như tạng người, sắc da và thay đổi được như tóc, râu, và các vật dụng trang sức (quần áo, tư trang...). Diện mạo gây ấn tượng rất mạnh nhất là lần đầu. Ví dụ đàn ông cao ráo, khỏe mạnh sẽ gây ấn tượng tốt hơn là người mập phệ hay gầy yếu. Người "dễ nhìn" có nhiều thuận lợi hơn

trong giao tiếp ban đầu. Cách trang sức nói lên nhiều về cá tính, văn hóa hay nghề nghiệp của một cá nhân.

⊙ *Đồ đạc*

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

⊙ *Khoảng cách*

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

2. Qua thính giác

Tính chất của tiếng nói rất quan trọng. Nghe tiếng nói của một người ta biết được giới

tính, tuổi tác (phần nào) và cả địa phương của họ. Tiếng âm trầm, cao, the thé có thể tạo thuận lợi hay bất lợi cho người nói đặc biệt trong các nghề mà tiếng nói đóng vai trò quan trọng như phát thanh viên, diễn viên. Những âm thanh đệm như a, à, á, thì là, hả trở thành thói quen gây ấn tượng bất lợi.

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

3. Qua xúc giác

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

4. Qua khứu giác

Thử tưởng tượng bạn đi làm về và đang đói bạn bỗng nghe mùi của món ăn mà bạn ưa thích. Chắc chắn bạn sẽ thấy phấn chấn ngay.



Nước hoa cũng là một ngôn ngữ không lời. Nước hoa cao cấp hay rẻ tiền, mùi quá mạnh trong phòng làm việc có thể làm cho người xung quanh suy nghĩ, đánh giá người sử dụng.

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TRUYỀN THÔNG

1. Các yếu tố chủ quan từ phía người phát hay người nhận

Ví dụ do trình độ, đặc điểm kinh tế xã hội, người phát thông tin diễn đạt rành mạch, thuyết phục. Hay ngược lại là phát biểu không tập trung, dài dòng, không đi vào trọng tâm. Do đó rèn luyện kỹ năng nói cũng rất quan trọng để sinh hoạt nhóm có hiệu quả. Còn về phía người

nghe thì sự thiếu tập trung hay định kiến có thể làm cho thông điệp bị hiểu sai. Bà A nhắc đến sự hiểu thảo của đứa con đang ở nước ngoài. Nhưng bà B lại ngầm hiểu đó là để khoe khoang và lên mặt. Bà B phán một câu “sốc óc” khiến cho hai bên phiên nhau.

2. Vị trí và quan hệ xã hội

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

3. Môi trường

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

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

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

Trên đây cho thấy để truyền thông có hiệu quả không chỉ cần quan tâm đến nội dung và các kênh chính thức bằng lời nói hay chữ viết nhưng rất cần quan tâm đến bối cảnh toàn diện và ngôn ngữ không lời.

LẮNG NGHE: CHÌA KHÓA CỦA TRUYỀN THÔNG

Không ít người nghĩ rằng muốn truyền thông tốt phải có thuật “ăn nói” nhưng nếu chỉ nói mà không biết nghe thì chỉ thành công nửa vời, hay thậm chí không thành công vì truyền thông là một quá trình hai chiều. Được nghe tốt người đối diện mới nói, mới bộc lộ tâm tư của họ. Thật hiểu nhau mới thông cảm nhau và hợp tác tốt được.

Tôi thường phát ra một câu hỏi cho sinh viên của mình: "Bạn thích nói chuyện với một người như thế nào"? Trong 100 % câu trả lời phẩm chất luôn được nêu lên là "người đó phải biết lắng nghe và hiểu tôi". Tất cả chúng ta đều muốn được lắng nghe nhưng ta hay quên suy bụng ta ra bụng người để chịu lắng nghe khi người khác nói.

Nhưng lắng nghe thật là khó vì xu hướng tự nhiên của chúng ta là hướng về mình, nghĩ về mình, và thích nói về mình. Nếu quan sát kỹ bạn sẽ thấy phần lớn khi người kia chưa nói hết lời thì ta nhảy xôm vào cắt lời họ, cho lời khuyên, an ủi, đưa ra giải đáp Trong cuộc họp người kia đang nói thì ta đã giơ tay xin phát biểu, có nghĩa là ta không nghe mà chuẩn bị lời phát biểu của chính mình.

Vậy lắng nghe là gì?

Đó không phải đơn thuần là tiếp thu một âm thanh, bằng lỗ tai xác thật mà còn hiểu được ý nghĩa của điều được nói và nhất là tiếp nhận được cảm xúc của người đang nói. Từ chữ “nghe” của chúng ta, tiếng Pháp có hai động từ khác nhau. Trước tiên là “entendre” là một phản ứng vật lý ghi nhận một âm thanh, một tiếng ồn

và “écouter” là hành động tích cực để tiếp thu ý nghĩa. Tiếng Ý nghe là "Sentire" là cảm nhận, nghĩ... Tiếng Hung dùng chung một từ cho "nghe" và "thinh lặng". Còn trong Hán văn chữ **nghe** gồm: “tai-mắt-tập trung chú ý và tim”

- ear - tai
- eyes - mắt
- undivided attention - tập trung chú ý
- heart - tim



Thật vậy ta không chỉ nghe bằng tai, mà bằng mắt để nắm bắt cảm xúc của người nói qua ngôn ngữ không lời, bằng tim để thấu cảm nghĩa là đặt mình vào vị trí của người kia và cảm nhận được những cảm xúc của họ.

Chữ "lắng nghe" trong tiếng Việt của chúng ta cũng rất ý nhị, vì lắng có nghĩa là tập trung chú ý chỉ một âm thanh thôi, các âm thanh khác thì bỏ ngoài tai. Theo từ điển "lắng" là “để yên cho cạn bã chìm xuống, êm lại, hết sôi nổi”. Tâm hồn người nghe phải lắng đọng mới nghe

tốt. Nghe không chỉ điều được nói lên, mà cả những phút thinh lặng và những điều người kia không nói lên được.

Lắng nghe không chỉ là làm thinh mà còn phải có thái độ và kỹ năng cần thiết để khuyến khích và khơi dậy sự tự cởi mở. Đó là thái độ tôn trọng và chấp nhận người kia như khác mình. Đó là không phê phán và cố gắng tìm hiểu tại sao họ đã hành động như họ đã làm.

Cuối cùng là thái độ trung thực và chân thực. Lắng nghe là một triết lý, một kỹ thuật, một thái độ ngày càng được quan tâm trong khoa học, quản lý, giao tiếp nhưng khó thực hiện. Vì như nhà tâm lý học Cao Rogers nói: "Lắng nghe bạn bắt buộc chính tôi phải thay đổi".

NGHE KHÁC VỚI LẮNG NGHE

Nhiều nhà quản lý nghe rất rõ nhưng không phải là lắng nghe. Đúng vậy, vì nghe chỉ là tiếp thu tiếng động, còn lắng nghe là tiếp thu và hiểu được những gì mình được truyền đạt. Lắng nghe đòi hỏi phải có sự chú ý, cảm nhận và ghi nhận âm hưởng.

Là người lắng nghe tích cực, bạn sẽ cố gắng tìm hiểu xem người phát biểu muốn truyền đạt điều gì để biểu lộ sự đồng tình (hay chưa thống nhất) về điều người khác đã nói ra.

Sau đây là tám thái độ liên quan đến kỹ năng của người lắng nghe tích cực. Bạn có thể theo các hướng dẫn này để tăng cường kỹ năng lắng nghe của mình.

1. Nhìn thẳng vào mắt: Bạn nghĩ gì khi người ta không để ý đến mình lúc bạn phát biểu? Hầu hết đều cho rằng đây là thái độ thiếu quan tâm, thờ ơ.

2. Bày tỏ sự đồng tình qua động tác gật đầu và biểu hiện thích hợp qua nét mặt: Người lắng nghe tích cực bày tỏ sự quan tâm không nhất thiết qua lời nói mà bằng cử chỉ như gật đầu hay biểu hiện qua nét mặt.

3. Tránh những hành động hay cử chỉ lơ đãng: Ngược với các hành động hay cử chỉ bày tỏ sự quan tâm, hãy tránh một số động tác cho thấy đầu óc bạn đang dành cho suy nghĩ khác. Khi lắng nghe, bạn không nên nhìn đồng hồ, sắp xếp giấy tờ hay làm những động tác khác. Điều này sẽ làm cho người thuyết trình cảm thấy bạn đang chán nghe hay không quan tâm.

4. Đặt câu hỏi: Người lắng nghe thường phân tích những gì mình nghe và đặt câu hỏi. Làm như vậy sẽ làm rõ nghĩa của người phát biểu, đảm bảo sự hiểu biết thấu đáo.

5. Đặt lại vấn đề: Hãy đặt lại vấn đề từ góc nhìn khác của bạn. Người lắng nghe tích cực thường sử dụng những câu như "tôi nghe anh nói là..." Hay "có phải anh muốn nói...?". Bằng cách đặt lại vấn đề với người thuyết trình, bạn sẽ kiểm chứng về sự chính xác trong hiểu biết của bạn.

6. Tránh ngắt lời diễn giả: Hãy để cho người khác trình bày hết suy nghĩ của mình trước khi bạn có phản ứng. Không nên phỏng đoán suy nghĩ của người phát biểu. Hãy để cho diễn giả trình bày đầy đủ mọi ý kiến của mình.

7. Không nên nói quá nhiều: Mặc dù được phát biểu thì thích thú và im lặng nghe đôi khi cũng khó chịu nhưng bạn không thể vừa nói, vừa nghe được. Người lắng nghe tích cực cần nắm chắc điều này để không nên nói nhiều quá, mà nghe là chính.

8. Hãy chuyển đổi một cách nhẹ nhàng giữa vai trò người nói và người nghe: Trong nhiều tình huống, bạn liên tục chuyển đổi vai trò giữa người nói và người nghe. Người lắng nghe tích cực thực hiện việc chuyển đổi nhẹ nhàng giữa nói và nghe. Có như vậy, việc lắng nghe mới giúp bạn tìm được những điều thực sự bổ ích.

Thiên Bảo theo *The truth about managing people*
Báo Doanh nhân cuối tuần 3.6.2005

Bài tập

1. Bấy lâu nay bạn có quan tâm đến truyền thông không bằng lời không?

2. Bạn thử quan sát truyền thông không bằng lời trong lúc trao đổi với người khác và trong một buổi họp.

3. Bạn thử làm bài tập về kỹ năng lắng nghe như sau:

Lập nhóm ba người. A : người nói, B: người nghe, C: người quan sát. A trình bày một vấn đề nào đó, B tập nghe. Sau đó, C cho kết quả quan sát. Hãy đảo vai trò để cả ba có dịp nói, lắng nghe và quan sát. Cả ba cùng rút kinh nghiệm.

Chương 4

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÀ LẤY QUYẾT ĐỊNH

Ở chương này chúng ta bàn về các vấn đề nói chung mà nhóm phải giải quyết trong công việc thường ngày để đạt được mục tiêu đề ra... Những vấn đề của chính nhóm, nhất là mâu thuẫn trong nhóm sẽ được đề cập ở chương sau. Những khó khăn, trục trặc trong đời sống của cá nhân hay tập thể là chuyện bình thường. Có điều nếu không giải quyết chúng kịp thời và rốt ráo chúng có thể đem lại hậu quả khó lường. Ví dụ, một căn bệnh bắt đầu với những triệu chứng không đáng kể, bệnh nhân hoặc coi thường hoặc ngại nhìn nhận là mình có bệnh (một tâm lý khá phổ biến) nên cố lờ đi, uống thuốc qua loa. Triệu chứng kéo dài, mỗi ngày một trầm trọng hơn. Đến khi biết đây là một bệnh nan y thì không cứu chữa kịp. Khi một số tiêu cực xuất hiện trong xã hội người ta ngại nói lên. Lâu ngày chúng phát triển thành hệ thống và trở nên khó chữa. Vợ chồng có vài bất đồng ý kiến. Người vợ có bản khoăn nhưng cố tình bỏ qua, ráng chịu

đựng cho "yên nhà lợi nước" thay vì thẳng thắn trao đổi với chồng. Nhưng tình trạng kéo dài chỉ mất lòng tin, trở nên dễ cáu kỉnh, dễ gây gổ. Lắm lúc chị quên hẳn lý do làm chị buồn. Đến lúc chiến tranh lạnh bùng nổ thì sự rạn nứt khó hàn gắn.

Nhắc đến hai chữ vấn đề thì thái độ đầu tiên là phải dám nhìn nhận nó vì xu hướng chung là không muốn hay không dám nhìn thẳng vào nó. Hiện tượng này phổ biến đặc biệt trong xã hội ta vì thói quen "tốt khoe xấu che", chuồng thành tích hơn là sự thật, sợ bị khiển trách v.v... Kể đó khi thấy vấn đề rồi thì xu hướng chung là giải quyết theo quán tính, theo lối mòn. Chưa tìm hiểu vấn đề căn kẽ đã đi tới giải pháp. Nhức đầu thì uống đại một viên aspirin không cần tìm hiểu do nguyên do gì. Sốt cao uống đại vài viên trụ sinh. Cách giải quyết này không chữa bệnh tận căn lại gây lộn thuốc và bệnh kéo dài. Không những phải nhìn nhận vấn đề, các nhà quản lý giỏi còn tiên đoán để phát hiện sớm hay phòng ngừa để vấn đề không xảy ra. Trong lãnh vực xã hội cũng vậy, nên mô hình giải quyết vấn đề một cách khoa học được đề xuất cho ta tham khảo.

CÁC BƯỚC GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Các nhà khoa học định nghĩa vấn đề là một "nhu cầu được cảm nhận" hay khoảng cách giữa tình trạng/ điều kiện hiện tại và tình trạng/ điều kiện mong muốn. Dưới đây là năm bước giải quyết vấn đề:

⊙ *Bước 1*: Phân tích vấn đề

Đầu tiên là nhận diện vấn đề một cách tổng quát. Ví dụ, trẻ lang thang đường phố xuất hiện khá đông tại một số khu vực thuộc TP.Hồ Chí Minh. Phân tích là tách rời các thành tố nhỏ của một tổng thể. Ví dụ, trước vấn đề trên ta phải tìm cách trả lời các câu hỏi như:

- Có bao nhiêu trẻ, ở độ tuổi nào, tỉ lệ nam nữ ra sao?
- Chúng tập trung ở những khu vực nào?
- Chúng phá phách hay làm ăn lương thiện như bán vé số, đánh giày v.v...?
- Chúng tới từ những địa phương nào?
- Hoàn cảnh gia đình của chúng ra sao v.v...?

Thường một vấn đề được nhìn nhận từ những góc độ khác nhau. Ai chỉ quan tâm đến "bộ mặt của thành phố" thì nghĩ ngay đến chuyện thu gom" chúng. Các nhà tâm lý, giáo dục, xã hội lại quan tâm đến sự phát triển nhân cách của chúng, đến tương lai của chúng. Do đó, họ muốn tìm hiểu về tình trạng gia đình của chúng. Chúng bỏ đi vì quá nghèo hay vì bị bỏ bê, ngược đãi hay vì cha mẹ bất hòa? Nhà kinh tế sẽ quan tâm ngay đến tình trạng nghèo và chậm phát triển của những nơi chúng xuất xứ. Các nhà an sinh xã hội và công tác xã hội hiểu rằng trẻ chỉ phát triển lành mạnh trong khung cảnh gia đình và cộng đồng của chúng. Có cách nhìn toàn diện mới mong có biện pháp hiệu quả.

⊙ *Bước 2*: Chọn lựa trong các giải pháp khác nhau

Khi phân tích vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau ta cũng khám phá các nguyên nhân xa gần của nó và một loạt giải pháp cũng xuất hiện để ta lựa chọn.

- Ví dụ, để chuẩn bị cho SEA GAMES, việc đầu tiên là hời gia và gọi các em tới các cơ sở bảo trợ xã hội. Dù biết rằng biện pháp tập trung này không thuận lợi cho sự phát triển tâm

lý của trẻ nhưng không có cách nào khác là biện pháp tạm thời này để đồng thời chuẩn bị những biện pháp dài hơi.

- Cũng có thể huy động sự tham gia của các nhà mở mái ấm của tư nhân để nhà nước đỡ gánh nặng và trẻ được thoải mái hơn.

- Nhưng ngay từ bây giờ nên bắt đầu chuẩn bị các biện pháp giải quyết căn cơ đã nêu ở phần trên...

☉ *Bước 3: Lấy quyết định*

Sau khi xác định vấn đề một cách cụ thể hơn qua phân tích, đưa ra nhiều giải pháp khác nhau, **LẤY QUYẾT ĐỊNH** chính là chọn giải pháp tìm những bước đi phù hợp nhất và thực hiện chúng.

Lấy quyết định là một khâu chứa đựng không ít nguy cơ vì khó tiên đoán trước hậu quả của một chương trình hành động, dù nhà quản lý hay người có trách nhiệm đã dự trù tối đa với việc nghiên cứu mặt thuận lợi và khó khăn của nó. Do đó việc giám sát kết quả khi thi hành quyết định là hết sức quan trọng.

☉ *Bước 4: Giám sát kết quả*

Khi lên một kế hoạch hành động người ta luôn đưa ra các mục tiêu cụ thể, đo đếm được. Ví dụ, theo kế hoạch thì từ nay (2006) đến 2008 phải đưa 1000 trẻ lang thang ở TP Hồ Chí Minh vào các trường dạy nghề, nghĩa là mỗi năm 300 em. Nhưng sau một năm chỉ đưa được 100 em vì nhiều lý do: trẻ không đủ trình độ văn hóa để học nghề, trẻ bỏ học giữa chừng để kiếm tiền gửi về cho cha mẹ...

☉ *Bước 5: Điều chỉnh kế hoạch*

Trước tình hình trên, người có trách nhiệm có thể giảm ngân sách dạy nghề để chuyển qua cho một chương trình dạy chữ để các em được chuẩn bị tốt hơn. Cũng có thể là tìm cách giúp những em cần gửi tiền về cho cha mẹ bằng cách nào đó... tùy khả năng của chương trình. Có thể quan trọng nhất là lập một nhóm theo dõi các em trong học tập để các em kiên trì đến nơi đến chốn...

Như thế "giải quyết vấn đề" không chỉ là ra quyết định trong phòng họp và ghi biên bản cho chính xác. Đó còn là thực hiện từng bước quyết định đã đề ra để vấn đề được giải quyết thỏa đáng trong một thời gian có hạn định. Quá trình vừa mô tả cần được điều chỉnh liên tục. Có khi

cần xác định lại mục tiêu vì chúng quá cao không thực hiện được, hay quá thấp khiến cho người trong cuộc thiếu nhiệt tình.

Giải quyết vấn đề là một quá trình luôn tiếp diễn và tự điều chỉnh trong một bối cảnh xã hội không ngừng đổi mới.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÀ LẤY QUYẾT ĐỊNH THEO NHÓM

Giải pháp cho một vấn đề do nhóm đề ra luôn tốt hơn giải pháp chỉ do một cá nhân nghĩ ra. Dù vậy không ít người có trách nhiệm có xu hướng tự giải quyết một mình hay sau khi tham khảo một số cá nhân thật “ăn ý” để tránh rắc rối, bần cãi phức tạp. Thuận lợi. Dưới đây tôi xin liệt kê một số thuận lợi và bất lợi của việc giải quyết vấn đề và lấy quyết định theo nhóm.

- Nhóm đem lại nhiều kiến thức và thông tin đa dạng. Ví dụ, một kỹ sư thiết kế có thể viết một bản hướng dẫn sử dụng một cái máy thật rõ ràng. Nhưng một công nhân bình thường có thể cho biết người lao động đứng máy sẽ hiểu nó ra sao.

- Nhiều người với kinh nghiệm khác nhau sẽ đưa ra những giải pháp khác nhau (như ví dụ trên về các nhìn nhận vấn đề của trẻ lang thang). Không một cá nhân nào có được cái nhìn toàn diện mà các nhóm viên đưa ra.

- Một khi đã đưa vấn đề ra thảo luận các thành viên sẽ hiểu rõ và chấp nhận sẵn sàng thực hiện giải pháp chung. Quyết định do bên ngoài đề ra có khi khó cho họ hiểu cặn kẽ và thực hiện tốt. Bất lợi. Nhưng làm việc theo nhóm cũng có những bất lợi như sau:

- Nhóm có thể quyết định vội vã. Có khi ý kiến được nhiều người ủng hộ chưa chắc gì là hay nhất nhưng được trình bày khéo léo nhất. Số đông có xu hướng quyết định theo lối mòn và ngại giải pháp lạ, mang tính đột phá.

- Có khi một cá nhân nổi trội có ảnh hưởng thống trị mà chưa chắc giải pháp của anh ta là hay nhất.

- Có khi có sự tranh giành ảnh hưởng, mỗi người đều muốn biện pháp của mình đưa ra sẽ thắng thế mà không biết dung hòa vì lợi ích chung. Có người vào cuộc họp đã có một lựa

chọn vì lợi ích riêng nên không lắng nghe những giải pháp khác.

Vai trò người điều hành nhóm là quyết định:

Mặc dù có một số bất lợi, giải quyết vấn đề và lấy quyết định theo nhóm vẫn ưu việt hơn và khả năng phụ thuộc vào khả năng điều động nhóm của người trưởng nhóm. Bằng những kỹ năng tâm lý xã hội người này biết tạo bầu không khí khách quan giúp mọi người đặt lợi ích chung trên hết, phân tích mọi khía cạnh của vấn đề thật rõ ràng. Anh ta không tìm cách áp đặt quan điểm riêng của mình mà cố gắng tối đa để dung hòa mọi ý kiến của tập thể. Chắc chắn giải pháp sẽ tối ưu và mọi người sẽ thấy công sức của mình trong đó.



Bài tập

1. Trong bối cảnh văn hóa "tốt khoe xấu che", chuộng thành tích bạn có thấy người ta hay tránh né vấn đề không? Bạn hãy thử nêu vài ví dụ trong gia đình, nhóm sinh hoạt hay cơ quan, tổ chức của bạn. Hậu quả của việc tránh né vấn đề ra sao?

2. Bạn hãy quan sát quá trình giải quyết vấn đề trong gia đình, nhóm sinh hoạt hay nơi làm việc của bạn. Việc này được thực hiện theo thói quen, quán tính hay một cách khoa học, với từng bước cụ thể?

3. Hãy quan sát quá trình lấy quyết định nơi bạn làm việc. Ai lấy quyết định? Thủ trưởng, một nhóm nhỏ hay có sự tham gia của mọi người? Kết quả của từng phương cách lấy quyết định ra sao?

Chương 5

MÂU THUẦN VÀ QUẢN LÝ MÂU THUẦN

MÂU THUẦN LÀ GÌ?

Định nghĩa

Đó là sự bất đồng hay tranh chấp xảy ra giữa hai bên (cá nhân với nhau, cá nhân trong một nhóm, các nhóm trong một tổ chức hay cơ quan) khi:

- Có sự khác biệt về nhu cầu, giá trị, mục đích, tính cách hay phương pháp làm việc hoặc có sự tranh chấp các nguồn lực hạn hẹp (quyền lực, tiền bạc, thời gian, không gian, vị trí xã hội...)

- Hoặc hành động của một cá nhân nhằm đạt đến mức tối đa nhu cầu hay lợi ích của mình lại hạn chế, cản trở hoạt động của người khác cũng muốn đạt đến lợi ích của họ.

Sự thay đổi quan điểm về mâu thuẫn

Quan điểm truyền thống cho rằng mâu thuẫn là không cần thiết nay có hại. Sự xuất hiện của mâu thuẫn có nghĩa là có điều gì đó không tốt, tiêu cực, trục trặc. Nhưng hiện nay các nhà khoa học cho rằng mâu thuẫn là không tránh khỏi. Một số mâu thuẫn có thể là do trục trặc trong tổ chức nhưng có những mâu thuẫn là nguồn gốc của sự thay đổi để tổ chức hoạt động có hiệu quả hơn. Nhà quản lý không nên trấn áp hay tiêu diệt mâu thuẫn mà “quản lý” nó nhằm giảm đến tối thiểu các khía cạnh tiêu cực và phát huy tối đa các mặt tích cực có lợi cho tổ chức.

QUẢN LÝ MÂU THUẦN

Quản lý mâu thuẫn tốt là một cách củng cố sự hợp tác giữa các thành viên, một điều hết sức cần thiết cho hiệu quả hoạt động của nhóm hay tổ chức. Nó sẽ khiến cho mọi thành phần cam kết hành động vì mục đích chung và nhất là làm tăng khả năng giải quyết vấn đề của đơn vị.

Các chiến lược giải quyết mâu thuẫn
Người ta thường có năm cách ứng phó với mâu thuẫn. Tất cả chúng ta đều đã gặp mâu thuẫn và

đã tìm cách đối phó với nó bằng cách này hay cách khác. Một cách vô ý thức chúng ta học cách tự giải quyết mâu thuẫn từ tấm bé do giáo dục gia đình. Lớn lên một cách vô ý thức và máy móc chúng ta áp dụng nó vào cuộc sống và công việc. Trong giải quyết mâu thuẫn chúng ta cố gắng dung hòa hai yếu tố:

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

Các nhà nghiên cứu phát hiện năm cách ứng phó với mâu thuẫn và mô tả bằng những biểu tượng dưới đây:

a. RÙA (rút lui) 	Khi gặp mâu thuẫn Rùa sẽ thụt đầu vào cái mai của mình để tránh né sự va chạm. Đó là mẫu người sợ đối đầu với mâu thuẫn. Họ tránh xa những cơ hội có thể tạo mâu thuẫn. Sẵn sàng hy sinh mục đích và các mối quan hệ của mình để sống yên thân, Rùa luôn tự cảm thấy bất lực.
b. CÁ MẬP (áp đảo) 	Cá mập luôn áp đảo đối phương để bắt buộc họ phải chấp nhận những giải pháp do anh ta đề ra. Đối với Cá mập mục đích là tối quan trọng và phải đạt được nó với bất cứ giá nào. Còn các mối quan hệ là thứ yếu. Đó là những mẫu người không hề quan tâm đến nhu cầu của người khác. Trong tranh chấp có kẻ thắng người thua mà anh ta phải là kẻ thắng cuộc và coi đó là một thành tích. Anh ta cố chiến thắng bằng đe dọa, trấn áp, đe bẹp...

c. GẤU BÔNG (xoá dịu) 	Gấu bông xem các mối quan hệ là tối quan trọng và mục đích của anh ta là thứ yếu. Gấu luôn muốn được mọi người chấp nhận và thương yêu. Gấu nghĩ rằng phải tránh mâu thuẫn để giữ hòa khí. Gấu sẽ nói: "tôi sẽ sẵn sàng hi sinh mục đích, quyền lợi của tôi miễn là bạn yêu thương tôi". Mẫu người này cũng không hiểm trong xã hội. Họ đành chịu thua thiệt để giữ mối quan hệ với mọi người.
d. CHỖN (thỏa hiệp) 	Chồn quan tâm vừa phải và đồng đều đối với mục đích cũng như các mối quan hệ và luôn tìm cách thỏa hiệp. Anh ta đành hy sinh mục đích của mình và vận động đối phương cùng làm như anh. Họ cùng nhau tìm những giải pháp trung hòa để đôi bên cùng có lợi. Ví dụ như hy sinh một phần mục đích, một phần các mối quan hệ để cùng đạt đến mục đích chung.
e. CHIM CÚ (đối đầu) 	Chim Cú coi trọng mục đích lẫn quan hệ. Đối với Cú mâu thuẫn là một vấn đề phải giải quyết nhằm đạt được mục đích của đôi bên. Cú tìm những giải pháp làm giảm căng thẳng để củng cố mối quan hệ giữa đôi bên, Cú sẽ không thỏa mãn cho đến khi đạt được mục đích chung và giải quyết được sự căng thẳng giữa đôi bên.

BẠN NHẬN RA MÌNH TRONG BIỂU TƯỢNG NÀO TRÊN ĐÂY?

Đúng vậy, do giáo dục gia đình ta thường theo một xu hướng đặc biệt khi gặp mâu thuẫn. Có người lúc nào cũng chịu thua thiệt để rồi sống bị quan, mặc cảm. Có người luôn áp đảo người khác. Họ cũng chẳng hạnh phúc gì. ở xã hội ta, lờ đi, tránh né mâu thuẫn là một điều thường thấy. Điều này đáng tiếc vì dù ta tránh né mâu thuẫn nó vẫn còn đó và gây trở ngại cho các mối quan hệ hay công việc. Ngược lại người ta có thể va chạm nhau đến mức chia tay nhau.

Dù chịu ảnh hưởng của nền giáo dục cũ, ta có thể học tập để có thói quen nhìn nhận vấn đề và mâu thuẫn trong cuộc sống và tập giải quyết chúng trong tinh thần cởi mở và thẳng thắn để biến mâu thuẫn thành một cơ hội để tiến bộ. Có thể mới phát triển được tinh thần hợp tác và xây dựng các nhóm/tổ chức hoạt động có hiệu quả.

"Không phải mọi vấn đề được đem ra ánh sáng đều có thể thay đổi nhưng ta không thay đổi được điều gì nếu không chia nó ra ánh sáng".

James Boldwin

Tuy nhiên, trong cuộc sống có khi ta phải chọn một trong năm cách giải quyết mâu thuẫn tùy hoàn cảnh. Ví dụ trong chiến tranh ta phải làm Cá mập có nghĩa là áp đảo kẻ thù, nếu không ta sẽ thua trận. Trong quan hệ bình thường có khi ta phải làm như Chồn nghĩa là thỏa hiệp. Điều quan trọng nhất là trong hoạt động nhóm/tập thể là phải nhìn thẳng vào mâu thuẫn. Nhận định rõ vấn đề để cùng nhau giải quyết trong tinh thần tôn trọng nhu cầu và mục đích của đôi bên. Có thể mới xây dựng được tổ chức tốt, đem lại sự tiến bộ cho xã hội.

Bốn bước giải quyết mâu thuẫn

1. Nhất trí về nội dung của mâu thuẫn.

- Mô tả mâu thuẫn như một vấn đề chung cần giải quyết không như một cuộc đấu tranh có kẻ thắng người thua.

- Mô tả hành động thay vì ý đồ của người kia, không dán nhãn, tố cáo.

- Xác định nội dung mâu thuẫn càng cụ thể, càng đặc thù càng tốt.

2. Trao đổi những đề xuất và cảm nghĩ của nhau.

- Lắng nghe, làm sáng tỏ, đánh giá ý kiến của nhau.

- Ủyển chuyển và sẵn sàng thay đổi quan điểm khi được thuyết phục.

- Tập trung vào nhu cầu, mục đích và phát hiện những khác biệt giữa đôi bên.

- Nói lên những ý định mang tính hợp tác và xây dựng.

3. Cố gắng tìm hiểu viễn cảnh của người đối thoại.

4. Tiến tới một sự thỏa thuận khôn ngoan.

MÂU THUẪN TRONG NHÓM NHỎ

Trong sinh hoạt nhóm luôn có mâu thuẫn giữa cá nhân nhóm viên hay tiểu nhóm do cá tính hay quyền lợi. Mâu thuẫn có thể ngầm ngấm hay bùng nổ.

Người trưởng nhóm giỏi là người nhạy bén đủ để cảm nhận, phát hiện mâu thuẫn khi nó còn ngấm ngấm và khéo léo đưa nó ra ánh sáng để cả nhóm cùng giải quyết.

Muốn được như vậy, anh/chị ta... phải có thái độ khách quan, công bằng và vì lợi ích chung. Đồng thời phải hết sức nhẹ nhàng với các đối tượng liên quan.

Trong bầu không khí như vậy, nhóm viên (quần chúng) sẽ là người trọng tài đắc lực nhất.

Bài tập

1. Hãy quan sát thật kỹ xã hội xung quanh chúng ta. Hãy xem người ta thường tránh né mâu thuẫn như thế nào trong tinh thần "tốt khoe xấu che" hay sợ sệt.

2. Hãy nghiên cứu kỹ năm biểu tượng đặc trưng cho năm chiến lược xử lý mâu thuẫn thường thấy trong cuộc sống.

- Bạn nhận ra mình trong biểu tượng nào?

- Hãy quan sát kỹ bạn bè xung quanh và thử nhận ra các biểu tượng tiêu biểu cho từng người.

3. Hãy nhớ lại một lần giải quyết mâu thuẫn khiến cho bạn hài lòng. Thử phân tích xem những yếu tố nào làm bạn hài lòng.

Chương 6

KỸ NĂNG ĐIỀU HÀNH

THẢO LUẬN NHÓM

NHÓM HỢP, MỘT CÔNG CỤ LÀM VIỆC CỦA THỜI ĐẠI CẦN ĐƯỢC SỬ DỤNG ĐÚNG CÁCH.

Một trong những đặc điểm sinh hoạt của loài người ngày nay là nhóm hợp. Hợp trong học tập, trong quản lý, như trong vui chơi, trong sinh hoạt chính trị, văn hóa, xã hội. Nhưng hội hợp cũng trở thành một căn bệnh, làm nặng guồng máy, tốn tiền của, sức người mà lắm khi hiệu quả chẳng là bao. Một trong các lý do có thể là công cụ này chưa được sử dụng đúng chỗ, đúng qui cách vì chính người sử dụng chưa được trang bị kiến thức và kỹ năng phù hợp cho từng loại công cụ. Đây là những công cụ khoa học xã hội. Không kể những đại hội, những hội nghị lớn để biểu quyết những vấn đề chính trị, khoa học quan trọng, trong sinh hoạt học tập và quản lý thường ngày, ta có nhiều mục tiêu khác nhau khi

cần qui tụ một số người: thông tin, thuyết phục, thu thập ý kiến, lấy quyết định v.v... Cho từng mục tiêu, đối tượng qui tụ, phương pháp thực hiện, đặc điểm người chủ trì phải khác nhau.

Để phổ biến kiến thức, thông tin về một vấn đề cần có thời gian nghiên cứu, phát tài liệu cho đối tượng là tốt nhất. Không cần phải họp.

- Thông tin nội bộ cơ quan, có khi một thông báo viết, một văn thư luân lưu (circulaire) "chắc ăn" hơn một thông báo miệng trong buổi họp mà người nghe, người không.

- Đối với một vấn đề khoa học nóng bỏng, sự tiếp xúc với thuyết trình viên trong buổi báo cáo lại cần thiết.

- Muốn gây một tác dụng chính trị, tâm lý, xã hội rộng rãi xung quanh một nghị quyết, cần tổ chức buổi "báo cáo chính trị" thật long trọng, mời đông đảo, biết rằng sự tiếp thu nội dung trong chi tiết không phải là mục đích chủ yếu.

- Cuộc giao ban hàng tuần, thông báo lịch sinh hoạt không nên kéo dài quá 20-30 phút. Không nên đi sâu vào khâu triển khai mà dành phần này cho các bộ phận chuyên môn. Đây cũng không phải là chỗ để tranh luận về những

đường hướng hoạt động lớn. Đối tượng qui tụ tùy theo cơ chế tổ chức của đơn vị.

- Trong học tập, cần làm sáng tỏ một vấn đề, nhất là trong quản lý, để triển khai công tác, lấy quyết định vì mục đích là sự tham gia ý kiến của tất cả các đối tượng liên hệ, hình thức thường dùng là thảo luận (theo một hay nhiều) nhóm nhỏ. Việc mời thật đúng đối tượng (những người liên quan đến vấn đề, có nhiệm vụ chính thức trong việc đề ra và thực hiện quyết định) hết sức quan trọng. Nếu vắng họ sẽ không đạt được mục tiêu.

- Đối với một vấn đề còn mới, chưa vội khoanh lại và cần xới lên càng nhiều khía cạnh càng hay thì nên tổ chức những buổi động não (brain storming).

- Khi một vấn đề chưa ngã ngũ, cần phải thu hút sự chú ý, sự đào sâu, sự tìm tòi, nên tổ chức "bàn tròn" (round table) hay "tranh luận" (debate) giữa những chuyên gia mà lập trường bổ sung cho nhau, thậm chí đối lập nhau. Mục đích là gây hứng thú trong sự tìm tòi.

- Để làm sáng tỏ một tình huống xã hội, học tập về kỹ năng tâm lý xã hội như chuẩn bị

điều tra viên, nhân viên tâm lý xã hội về kỹ năng tiếp xúc, vấn đàm hữu hiệu nhất là “sắm vai” (role playing) trong đó nhóm học viên đóng vai trò khác nhau, rồi rút ra nhận xét.

Đề dạy những bài học nhớ đời nhằm phá vỡ những thói quen tập quán lạc hậu, một vở kịch tự biên tự diễn là thuyết phục nhất.

THẢO LUẬN NHÓM – MỘT CÔNG CỤ PHỔ BIẾN LẠI CÓ TÁC DỤNG ĐỘC ĐÁO

Những hội nghị, đại hội có những thủ tục riêng. Các loại hình đặc biệt như "bàn tròn", tranh luận", "sắm vai", "động não" cần có những “hoạt náo viên” (animateur) thiện nghệ, nên chỉ được sử dụng khi nào hội đủ các điều kiện kỹ thuật.

Thảo luận nhóm là một loại hình phổ biến, ai cũng sử dụng được, đạt được một ít hiệu quả, rút ra một số kinh nghiệm. Tuy nhiên, phải nói hiệu quả chưa cao vì công cụ này được sử dụng một cách máy móc và hời hợt.

- Trong thảo luận nhóm điều quan trọng không phải là thông tin, giải đáp thắc mắc từ trên xuống mà khơi dậy sự tham gia tích cực và chủ động của nhóm viên. Sự chủ động trong học tập làm cho học viên dễ hiểu và nhớ bài học, còn chủ động trong việc làm sáng tỏ vấn đề, góp ý kiến cho quyết định, làm cho nhóm viên dần thân thiện hơn trong triển khai và xác tín rằng đó là chuyện của mình.

- Thảo luận nhóm đem lại thông tin phản hồi, vì nhóm viên nêu ra thắc mắc, khó khăn, triển khai thêm ý kiến. Điều này giúp cho người dạy học điều chỉnh lại cách giảng dạy, cho tổ trường sản xuất sửa đổi một qui trình làm việc cho phù hợp, cho nhà quản lý lấy một quyết định khả thi.

- Thảo luận nhóm đáp ứng khát vọng của mỗi người được tham gia đóng góp vào công việc chung, đây là một nhu cầu tâm lý xã hội rất quan trọng chưa được quan tâm đúng mức. Được tham gia đóng góp, họ chủ động, tích cực hơn trong công việc và nâng cao tinh thần trách nhiệm.

- Có tham gia phát biểu, đề xuất, nhóm viên sẵn sàng bước tới hành động hơn là khi họ tiếp thu mệnh lệnh một cách thụ động.

- Cuối cùng và quan trọng hơn hết, sự cò sát ý kiến, sự tương tác giữa các nhóm viên ("sức ép" dễ chấp nhận của nhóm) làm cho cá nhân dễ thay đổi ý kiến, thói quen (lạc hậu) và dễ được lôi cuốn trong hành động.

- Tác dụng của thảo luận nhóm không chỉ giúp tiếp thu ý kiến một cách dễ dàng mà còn làm THAY ĐỔI THÁI ĐỘ VÀ HÀNH VI.

Từ góc độ phát triển, thảo luận nhóm và các sinh hoạt nhóm khác như sắm vai, kịch tâm lý và kịch xã hội (psycho-drama, socio drama) là những phương pháp chủ yếu để đột phá những não trạng, thói quen lạc hậu. Ở các nước đang phát triển, những công cụ này được triển khai mạnh mẽ để nhanh chóng đi lên hiện đại hóa.

Từ góc độ quản lý, thảo luận nhóm là công cụ thực hiện canh tân trong tổ chức (organizational change) và tăng cường hiệu quả của việc đề ra quyết định. Ý kiến cho dù thật hay áp đặt từ trên xuống cũng khó chấp thuận, nhất là khi được đưa ra trong chi tiết. Nhưng nếu cấp

lãnh đạo chỉ đưa ra yêu cầu và phương hướng của sự đổi mới cần thiết và để cho cấp dưới bàn bạc tìm biện pháp cụ thể thì kết quả tốt hơn nhiều. Sát với thực tế, chính họ mới nắm được yêu cầu cụ thể và đưa ra những hiến kế phù hợp và dĩ nhiên những ý kiến do họ đưa ra họ sẽ dễ dàng áp dụng.

Huy động sự tham gia của quần chúng, kế hoạch hóa từ dưới lên là xu thế thời đại và hoàn toàn phù hợp với những nguyên lý "làm chủ tập thể", "dân chủ tại nơi làm việc", "tự quản của cấp cơ sở", mà xã hội ta đang nỗ lực thực hiện.

Tuy nhiên, từ nguyên lý đến thực hành còn một khoảng cách. Khó khăn không chỉ do yếu tố văn hóa xã hội còn duy trì một cung cách tôn ti phong kiến, một đường lối giáo dục sản sinh ra những "sản phẩm" thụ động, e dè, khép kín, mà chủ yếu còn là vấn đề kiến thức, kỹ năng tâm lý xã hội. Nhưng hy vọng rằng chính những kiến thức kỹ năng này phổ biến rộng rãi dần dà khắc phục được những khó khăn thuộc về nếp sống nói trên. Vậy xin đi ngay vào lĩnh vực kỹ thuật.

VÀI VẤN ĐỀ KỸ THUẬT TRONG THẢO LUẬN NHÓM

1. Một cuộc thảo luận nhóm thành công khi

✱ Mục tiêu

- Được cả nhóm xác định thật rõ và cụ thể.
- Không ôm đồm, không lẫn lộn giữa nhiều mục tiêu khác nhau.
- Là điểm qui tụ (thật đúng) các đối tượng mời.
- Được giải quyết sau buổi thảo luận.

(Một vấn đề được làm sáng tỏ, một quyết định đề ra mang tính khả thi tạo được sự quyết tâm thực hiện, một nội dung công tác mà ai cũng hiểu, những kiến thức mới được tiếp thu, một mâu thuẫn được giải quyết v.v...).

✱ Bầu không khí thuận lợi

- Thoải mái, thân tình, cởi mở.

- Tránh bầu không khí gượng gạo do hình thức long trọng của hội nghị, những lời lẽ mào đầu văn hoa, bóng bẩy, khách sáo.

- Có sự bình đẳng và chấp nhận lẫn nhau của nhóm viên

✱ Nhóm viên ra về thật thỏa mãn

- Vì đã thu nhận được cái gì mới (kiến thức mới, nắm chắc nội dung công tác, đã thay đổi thái độ, nhận thêm tình bạn, tình đồng đội).

- Vì đã đóng góp vào mục tiêu chung (về chuyên môn cũng như trong việc xây dựng nhóm).

- ✱ Đúng giờ, không kéo dài quá 1 1/2 -2 tiếng. Đúng chương trình nghị sự.

2. Trưởng nhóm là người như thế nào, phải làm gì?

✱ Trưởng nhóm không nhất thiết là người:

- Cao niên nhất. ¹
- Nói hay nhất. ²
- Biết tất cả về vấn đề thảo luận. ³

- Có quyền lực cao nhất.⁴

✱Nhưng nhất thiết phải là một người:

- Am hiểu vấn đề trong những nét cơ bản và khái quát nhất.

- (Đề) Tiếp thu và tổng hợp các ý kiến phát biểu mà không bóp méo.

- Biết tâm lý (năng động) nhóm để điều động có khoa học.

- Xác tín về tiềm năng nhóm trong việc đạt tới mục tiêu và "nén" mình để khơi dậy tiềm năng ấy.

- Dân chủ (trong thái độ thâm sâu và cung cách làm việc).

1-2. Các nhóm thiếu kinh nghiệm thường bầu ra những mẫu người này chỉ vì các tiêu chuẩn cao niên và nói hay mà không quan tâm đến khả năng chuyên môn và kỹ năng làm việc với nhóm. Họ lấn át nhóm bằng những lời phát biểu huyênh hoang không gắn với mục tiêu và đưa nhóm đến bế tắc

3. Loại người này rất có ích nhưng vô tình làm suy giảm tiềm năng suy nghĩ của nhóm. Nên dùng họ như một thông tin viên (resource person) cho nhóm bên cạnh người trưởng nhóm.

4. Loại người này trong vai trò trưởng nhóm có thể làm cho nhóm viên e dè, sợ hãi trong lúc rất cần ý kiến của tất cả. Sự hiện diện của các vị này cần thiết để lấy quyết định nhưng tốt hơn là để cho một trợ lý điều động nhóm. Trong trường hợp triển khai công tác, hay vì mục đích nào khác, các vị này phải điều khiển, thì nên tạo mối quan hệ bình đẳng, bầu không khí thoải mái và áp dụng thật đúng các kỹ năng điều động nhóm thì buổi họp mới có kết quả.

✱Những việc trưởng nhóm phải làm:

Chuẩn bị buổi họp:

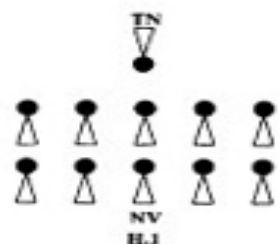
- Chuẩn bị nội dung (xác định nội dung, thu thập dữ kiện, hình dung trước những vấn đề nhóm sẽ nêu lên, cung cấp dữ kiện, tư liệu cho nhóm viên để họ chuẩn bị, đặt vấn đề riêng với một số hạt nhân tích cực để họ xới lên trong buổi họp...)

- Khung cảnh: như trên đã gợi ý, và không nên coi thường việc xếp chỗ ngồi vì điều này

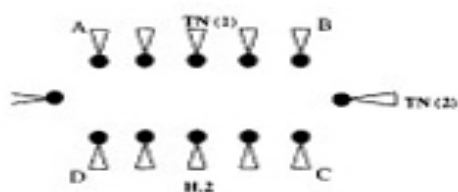
ảnh hưởng đến thông đạt, đến sự tác động qua lại giữa các nhóm viên. Trường nhóm và nhóm viên phải thấy và nghe nhau.

CÁCH SẮP XẾP CHỖ NGỒI

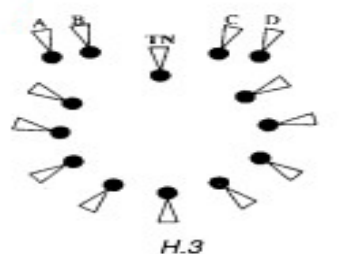
Không tốt



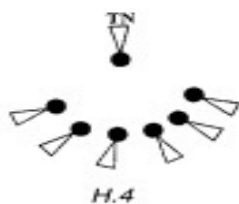
TN quá cách biệt.
NV không thấy nhau



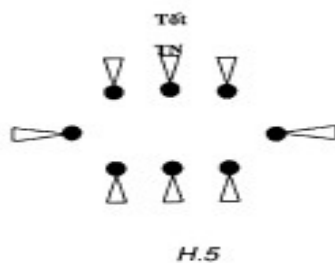
TN (1) có thể không thấy A và B.
TN (2) có thể không nghe A và D
A và B; C và B không thấy
và khó nghe nhau



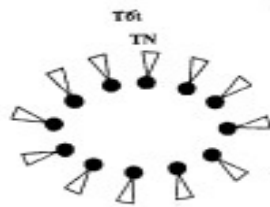
H.3
TN không thấy NV A,B,C,D



H.4
Được nhưng vị trí cách biệt không cần thiết



H.5
Được nếu ít người



H.6
Tốt nhất

Khởi đầu buổi họp:

- Nếu chưa quen nhau: Giới thiệu nhóm viên và chính mình (sau cùng) hay đề nghị nhóm viên tự giới thiệu.

- Tạo bầu không khí bằng một chuyện vui hay vào đề một cách cụ thể sống động từ một vấn đề thiết thân với nhóm viên (không kéo dài quá 2-3 phút, không nói lang bang khách sáo kéo gây mất kiên nhẫn).

- Chính mình phải thật thoải mái, chân tình, nhóm viên mới thoải mái.

- Ân cần, quan tâm đến từng nhóm viên.

- Cùng nhóm viên xác định mục tiêu, chương trình nghị sự, thời gian dành cho từng phần và toàn bộ cuộc thảo luận (không quá 1^{1/2} - 2 tiếng).

Trong buổi họp:

Biết điều động sự tham gia tích cực và đồng đều bằng

- Thái độ lắng nghe, am hiểu khách quan.

- Hỏi nhiều, chờ đợi, không vội trả lời, giải quyết thay nhóm

- Mời mọc bằng thái độ khuyến khích và bảo đảm an toàn cho người rụt rè (làm sao cho họ không sợ bị chê cười, bị phản ứng mạnh...).

- Khéo léo ngăn chặn bớt những người nói nhiều, có khuynh hướng lấn át người khác (không làm được việc này sẽ gây chán nản và thụ động nơi các nhóm viên khác).

- Không cúi xuống viết hoài mà theo dõi quan sát phản ứng của từng người (đối với nhóm viên khác, đối với bầu không khí, với diễn tiến thảo luận). Phải nắm được những cách biểu lộ không bằng lời nói:

- Thình lặng (đồng tình, tích cực hay dừng dung, lo ra, chống đối?).

- Cười (hứng thú hay châm biếm?).

("bạn cười, chắc bạn đồng tình, mời bạn phát biểu).

- Thụ động, e dè nhưng thật ra muốn phát biểu mà không dám.

("nãy giờ chưa nghe bạn góp ý, mời bạn").

- Tuyệt đối không ép sự tham gia.

(Thực tế ai cũng muốn tham gia và chính cách điều động là nhân tố làm tăng hay giảm sự tham gia. Sự thụ động không chỉ do cá tính của nhóm viên).

Biết khai thác nội dung

- Khởi mào bằng cách chính mình hay nhờ một nhóm viên nêu vấn đề vừa đủ kích thích sự suy nghĩ, đặt nhiều câu hỏi.

- Quan tâm tới sự thông đạt trong nhóm (vì thực tế hay có chuyện "ông nói gà, bà nói vịt").

- Hỏi lại, làm sáng tỏ các phát biểu cho rõ ràng, bảo đảm tất cả đều hiểu một nội dung giống nhau.

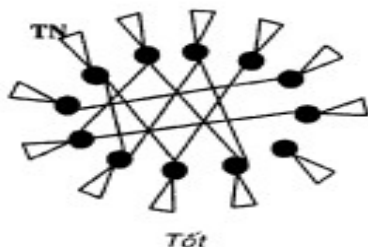
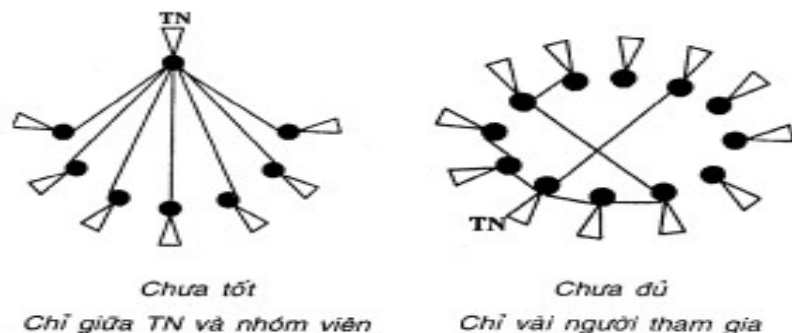
- Thỉnh thoảng lặp lại, tóm lược để làm rõ (mà không bóp méo theo ý mình).

- Phát hiện những khác biệt, mâu thuẫn trong phát biểu và giúp nhóm viên giải quyết rõ ràng.

- Nối kết các ý rời rạc thành hệ thống.

- Tóm lại, kết luận là của toàn nhóm, mang tính hệ thống và một chất lượng mới, xuất phát từ những ý kiến của từng người (từ đường, bột, sữa phải tạo ra một ổ bánh ngon, không óc trâu, không còn đường bột nguyên dạng, rời rạc).

TRUYỀN THÔNG TRONG NHÓM



Biết điều động nhóm tới mục tiêu - Giúp nhóm tôn trọng diễn tiến: đặt vấn đề, thu thập dữ kiện, phân tích vấn đề, kết luận. - Không kết luận khi chưa phân tích, không phân tích khi chưa nắm hết dữ kiện. - Sau từng giai đoạn, chính mình hay nhờ thư ký đúc kết để qua giai đoạn mới. - Khéo léo kéo vào chủ đề khi nhóm đi lạc đề. - Tôn trọng thời khóa biểu (thời gian dành cho từng phần của cuộc thảo luận). Kết thúc buổi họp - Nên tóm tắt ý chính và xin sự đồng tình của các nhóm viên. - Nếu có biểu quyết, phải chính xác, nhanh gọn. - Quan sát thật kỹ xem nhóm viên có thật sự đồng tình, hài lòng về buổi họp hay tuân thủ lấy có. Nếu lấy quyết định, triển khai công tác, kiểm tra xem ai nấy có thật sự nắm vững nhiệm vụ của mình hay không? Nhóm viên phải làm gì? - Chuẩn bị buổi họp bằng cách suy nghĩ, thu thập dữ kiện trước. - Đúng giờ. Lắng nghe, tôn trọng ý kiến người khác. Có kỷ luật, tự chủ trong phát biểu: không đi ra ngoài đề, phát biểu đúng chỗ, đúng lúc, không nói dài, tập diễn tả rõ ràng, súc tích.

- Phản ứng với ý kiến đưa ra, không nhắm vào cá nhân. - Nói hết điều mình nghĩ để tránh tối đa những xì xào ngoài buổi họp.

- Khuyến khích người khác nói.

3. Nhóm viên phải làm gì?

- Chuẩn bị trước khi đến buổi họp
- Đúng giờ
- Tích cực đóng góp ý kiến
- Lắng nghe và không cướp lời người khác

Lượng giá buổi họp

Nên có thói quen lượng giá buổi họp sau khi kết thúc, theo các điểm nêu ở phần 1 . Hay các mẫu khác nhau, tùy nhu cầu.

HƯỚNG DẪN QUAN SÁT THẢO LUẬN NHÓM

(Không ít khi chúng ta tham gia thảo luận nhóm mà không hay biết gì về tiến trình tâm lý đang diễn ra. Bảng hướng dẫn quan sát thảo luận



nhóm dưới đây sẽ giúp bạn rèn luyện tính nhạy bén).

Sự tham gia.

1. Ai tham gia nhiều?
2. Ai tham gia ít?

3. Bạn có thấy sự thay đổi trong mức độ tham gia không, ví dụ người nói nhiều trở nên trầm lặng, thính lặng; người nói ít bỗng nhiên nói nhiều. Bạn có thể thấy được nguyên nhân của sự thay đổi này trong tương tác của nhóm không?

4. Người làm thính được quan tâm thế nào? Sự thính lặng của họ được lý giải thế nào? Đồng ý? Bất đồng? Không quan tâm? Sợ? v.v...

5. Ai nói với ai? Bạn có thấy lý do nào trong tương tác này không?

6. Ai là người luôn luôn làm cho nhóm tiến tới? Bạn có thấy lý do nào giải thích điều ấy trong mỗi tương tác nhóm không?

Ảnh hưởng (không nhất thiết tương đương với khối lượng tham gia)

7. Nhóm viên nào ảnh hưởng nhiều? Có nghĩa là khi họ nói người khác lắng nghe.

8. Nhóm viên nào ít ảnh hưởng? Người khác không nghe hay không theo họ. Có sự luân chuyển của ảnh hưởng không? Ai chuyển đổi?

9. Có sự cạnh tranh trong nhóm không? Có đấu tranh giành quyền lãnh đạo không? Điều này có tác động gì đến các nhóm viên khác.

Phong cách lãnh đạo

10.Độc đoán: Có ai đó áp đặt ý muốn, giá trị của mình trên nhóm viên khác và lôi cuốn nhóm viên ủng hộ quyết định của mình không? Có ai tìm cách ngăn chặn hành động khi sự việc không theo xu hướng mình mong muốn? Ai là người thúc đẩy sự hình thành tổ chức nhóm?

11.Người làm hòa: Ai là người tích cực ủng hộ quyết định của nhóm viên? Có ai lúc nào cũng cố tránh mâu thuẫn vì những cảm giác khó chịu?

12. Người phó mặc: Có nhóm viên nào được lưu ý vì họ không quan tâm tới nhóm không? Có nhóm viên nào bề ngoài ủng hộ các quyết định của nhóm, nhưng thực sự không tha

thiết không? Ai là người có vẻ co rút lại hoặc không dân thân. Ai không tiên phong trong hoạt động, tham gia cách máy móc và chỉ trả lời khi được hỏi đến?

13.Người dân chủ: Có ai cố gắng lôi cuốn mọi người vào cuộc thảo luận và lấy quyết định không? Ai thẳng thắn nói lên ý kiến của mình nhưng không phê phán ý kiến của người khác? Ai sẵn sàng đón nhận phản hồi và phê bình của người khác? Khi bầu không khí căng thẳng nhóm viên nào tham gia giải quyết mâu thuẫn theo phong cách ‘giải quyết vấn đề’ (từng bước, khoa học, bình tĩnh).

Lấy quyết định

14. Có ai lấy quyết định một mình và không hỏi ý nhóm viên khác không? Ví dụ tự mình quyết định về đề tài thảo luận và vào đề ngay. Điều này có ảnh hưởng gì đối với nhóm?

15. Nhóm có đi lang bang từ chủ đề này đến chủ đề khác không? Ai là người làm như thế? Bạn có thấy vì lý do gì trong môi trường tác nhóm không?

16. Ai ủng hộ ý kiến và quyết định của người khác? Sự ủng hộ này có dẫn tới hai người quyết định chủ đề hay nội dung sinh hoạt của nhóm? Điều này tác động tới nhóm viên khác như thế nào?

17. Có sự kiện đa số đưa tới một quyết định áp đảo sự chống đối của nhóm viên khác không? Họ có đòi biểu quyết không? (để có sự đồng ý đa số).

Nhóm viên

18. Có sự kết thành các tiểu nhóm không? Có khi nào hai, ba người luôn luôn đồng ý, và hỗ trợ lẫn nhau hay luôn luôn bất đồng ý, chống đối lẫn nhau.

19. Có ai có vẻ "đứng ngoài" nhóm không? Ai có vẻ thật nhập cuộc? Những người có vẻ đứng ngoài bị đối xử như thế nào?

20. Có ai "đi ra đi với", ví dụ như chồm tới, dựa ngửa ra, di động thế ngồi không?

Cảm xúc

21. Các bạn thấy dấu hiệu nào: tức giận, bức bối, dồn nén, ầm cụng, tình thương, kích động, chán nản, tự vệ, cạnh tranh?

22. Bạn có thấy ai cố gắng ngăn chặn sự bộc lộ cảm xúc của người khác, nhất là cảm xúc tiêu cực? Họ làm như thế nào? Có ai luôn luôn làm như thế không?

Qui tắc

23. Có ý kiến nào được tránh né trong nhóm (ví dụ: tình dục, tôn giáo, hay nói về cảm xúc hiện có của nhóm, hoặc nhận xét về hành vi của trưởng nhóm v.v...). Ai là người củng cố sự tránh né này? Họ làm như thế nào?

24. Các nhóm viên có tử tế, lịch sự với nhau một cách quá đáng không? Phải chăng chỉ các cảm xúc tích cực có được bộc lộ? Nhóm viên có đồng ý quá mau lẹ không? Điều gì xảy ra khi họ bất đồng ý kiến?

25. Bạn có thấy các qui tắc được áp dụng trong vấn đề tham gia hay các loại câu hỏi được cho phép không? (ví dụ: "nếu tôi nói thì bạn phải nói", "nếu tôi nói lên vấn đề của tôi, bạn phải nói lên vấn đề của bạn"). Nhóm viên có cảm thấy tự do để tìm hiểu cảm nghĩ của nhau không? Các

câu hỏi có chỉ dừng ở các ý kiến thuộc về lãnh vực trí tuệ hoặc chỉ nhằm vào các biến cố bên ngoài nhóm?

LƯỢNG GIÁ CÁC BUỔI HỌP NHÓM

Để rút kinh nghiệm và cải tiến chất lượng thảo luận nhóm, sau buổi thảo luận các nhóm có thể tự lượng giá theo mẫu dưới đây. Mỗi nhóm viên phê vào thang điểm, trưởng nhóm lấy điểm trung bình của từng mục và của toàn buổi họp. Sau đó toàn nhóm thảo luận thêm về kết quả lượng giá.

1. Có cố gắng làm cho tất cả tham gia vào việc lấy quyết định (thống nhất ý kiến). Điều này tác động thế nào đến nhóm?

2. Có ai đóng góp ý kiến mà chẳng ai quan tâm tới không? Điều này tác động thế nào đối với người ấy?

Công việc

3. Có ai hỏi hay góp ý về cách làm việc hay tiếp cận vấn đề tốt nhất không?

4. Có ai tóm lược các ý kiến đã được phát triển hay những gì đã diễn ra trong nhóm không?

5. Có sự hỏi và cung cấp dữ kiện, ý kiến, cảm nghĩ, phản hồi hay tìm giải pháp không?

6. Ai giúp cho nhóm trưởng hướng về mục tiêu? Ai ngăn chặn sự lang bang, lạc đề?

Duy trì nhóm

7. Ai giúp người khác tham gia thảo luận? (người mở cửa)

8. Ai cúp lời làm người khác cụt hứng? (người đóng cửa)

9. Nhóm viên diễn đạt được ý tưởng của họ không? Có nhóm viên nào lo ra và không nghe? Có cố gắng làm cho nhóm viên giúp nhau làm sáng tỏ vấn đề không?

10. Ý kiến bị bác bỏ như thế nào? Nhóm viên phản ứng thế nào khi ý kiến của họ không được chấp nhận? Các nhóm viên có thái độ hỗ trợ người khác khi bác bỏ ý kiến của họ không?

Bầu không khí

11. Ai có vẻ chuộng không khí thân mật, ăn ý nhau? Có nỗ lực dẹp bỏ mâu thuẫn và cảm xúc không tốt không?

12. Ai có vẻ chuộng một bầu không khí mâu thuẫn và bất đồng ý kiến? Có ai khiêu khích và làm phiền người khác không?

13. Nhóm viên có tỏ ra thích thú và bị lôi cuốn không? Bầu không khí là một bầu không khí lao động, chơi, thỏa mãn, hay trốn tránh, uể oải.

Bài tập

LƯỢC GIÁ BUỔI THẢO LUẬN NHÓM

Nhóm:

Đề tài :

Ngày :

Trưởng nhóm:

Xin đánh dấu X ở cột đúng ý bạn.

Thang điểm: 1- Quá kém, 2 – Kém, 3 -Trung bình, 4 – Khá, 5 - Khá lắm

A. Về buổi họp

1 . Bầu không khí chung thuận lợi đến mức nào? (Thoải mái, cởi mở, thân mật, thuận lợi cho sự diễn tả tư tưởng, hay gượng gạo căng thẳng).

2. Mục tiêu buổi họp đạt đến mức nào? (Vấn đề nêu lên được giải quyết, kết luận thiết thực, nhóm viên học hỏi thêm, hay có thay đổi)

3. Thông đạt (Tư tưởng được diễn tả rõ ràng, có sự thông cảm, hiểu được nhau, vấn đề được đào sâu, tư tưởng nhóm viên được khai thác, nối kết).

4. Thái độ nhóm viên lắng nghe, chấp nhận và tôn trọng lẫn nhau, không phê phán, biết khuyến khích lẫn nhau)

Sự tham gia tích cực và đồng đều của nhóm viên (về lượng như chất, không những tất cả đều có tham gia nhưng tham gia đồng đều và đóng góp vào việc xây dựng nhóm và đưa nhóm tới mục tiêu).

B. Về trưởng nhóm

6. Thái độ (Lắng nghe - khách quan - vô tư - khuyến khích nhóm viên, dân chủ).

7. Biết điều động buổi họp (Làm sáng tỏ vấn đề - huy động sự tham gia - đúc kết tư tưởng - dung hòa ý kiến - đưa nhóm đến mục tiêu).

C. Về chính bạn

8. Lắng nghe, chấp nhận, không phê phán và cố gắng hiểu ý kiến của các nhóm viên.

9. Cởi mở và thẳng thắn nói lên ý kiến của mình. Giúp nhóm tiến tới mục tiêu (Góp ý kiến, sáng kiến, nhắc nhở nhóm trở lại đề tài, khuyến khích nhóm viên khác, đúc kết tư tưởng, làm sáng tỏ vấn đề v.v...).

D. Xin bạn vấn tắt nêu lên ưu và khuyết điểm của buổi họp hoặc giải thích lý do phê điểm của bạn.

E. Bạn có đề nghị gì để cải tiến chất lượng thảo luận nhóm?

Thuật phá đám trong một buổi thảo luận

- Hãy rù rì liên tục với người bên cạnh.
- Chứng tỏ sự nhầm lẫn bằng cách vẽ lung tung trên cuốn sổ của bạn hay nhìn vào không gian với cặp mắt “hết thần”.
- Tỏ ra khinh thường bằng những cử chỉ vô duyên, bằng tiếng cười khó ưa và cái nhìn đánh giá.
- Cắt ngang câu chuyện của người khác, lập đi lập lại ý của bạn để cho người khác cụt hứng.
- Hãy nói lạc đề và kể lể thật dài về những chi tiết vô ích.
- Xen vào bằng giọng nói ồn ào thống trị.
- Vạch ra điểm yếu của người khác, nếu họ bị xúc phạm càng tốt
- Chế diễu lời phát biểu của người khác.
- Thu hút mọi sự chú ý về bạn.
- Hãy tỏ ra bi quan tiêu cực.
- Hãy trở lại một vấn đề đã được giải quyết
- Hãy tỏ ra khó chịu đối với ý kiến khác với ý bạn.
- À quan trọng hơn hết, hãy đến trễ, bỏ nhiều thời gian để giải thích lý do và hãy về sớm.
- Dĩ nhiên là bạn có thể bày ra những thứ "mánh" còn hay hơn các điều kể trên để phá đám.

Manuel Olivera và Nelson Lopez Abril

How Groups can make themselves come alive. AST.

Manila.1987

Chương 7

TỪ NHÓM TỚI Ê-KÍP

THẾ NÀO LÀ TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI HAY MỘT Ê-KÍP

Một nhóm dù là có danh xưng, vị trí chính thức (Ví dụ tổ sản xuất A; CLB đội nhóm B...), đang hoạt động, chưa phải là một ê-kíp nếu hiệu quả hoạt động không cao do có mâu thuẫn nội bộ, nhóm viên tham gia không đồng đều hay thiếu sự đồng thuận về mục đích. Cũng có thể nhóm viên có mặt thường xuyên nhưng chưa hết lòng vì nhóm hoặc thụ động, thờ ơ. Một đội bóng đá trước khi ra trận nếu không có tinh thần ê-kíp mạnh mẽ và quyết tâm thắng trận thì có nhiều khả năng thất bại.

Điều gì tạo ra tinh thần ê-kíp ở một đội nhóm?

- Trước tiên là một MỤC ĐÍCH CHUNG thật cụ thể, thật hấp dẫn gắn kết mọi nhóm viên với nhau và làm cho họ quyết tâm thực hiện. Đối

với đội bóng đó là phá lưới đối phương, bảo vệ khung thành của mình.

- Muốn vậy đội viên không thể đá lung tung, mà mỗi người được phân cho một vị trí rõ rệt và một trách nhiệm phù hợp với khả năng. Ví dụ như thủ môn, hậu vệ, trung vệ, tiền vệ... Ai làm việc này và qua đó hỗ trợ đồng đội trong chức năng của anh ta. Tuyệt đối không làm một động tác nào có thể hạn chế hay cản trở động tác của đồng đội

Ấy vậy mà trong thực tế sinh hoạt nhóm, thay vì hỗ trợ lẫn nhau người ta cố ý hay vô tình “bắt giò” nhau, cản trở bước đi hay không quý trọng sự đóng góp của đồng đội. Tinh thần đồng đội là sự hợp tác tích cực và đồng bộ để cả đội đi đến thắng lợi chung; và trong đó cá nhân thấy được phần đóng góp của mình. Do đó, có khá nhiều định nghĩa về ê-kíp:

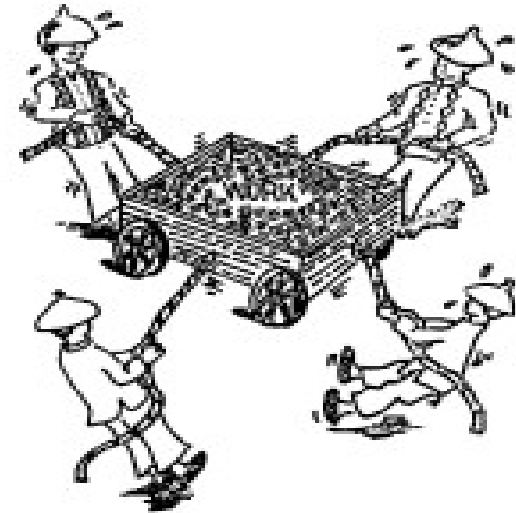
- “Một phương thức phối hợp hoạt động của các cá nhân thành một hành động đồng bộ”.

- “Mỗi cá nhân phải dựa vào sự hợp tác nhóm để đạt được thành quả cao nhất cho mình và mục đích chung”.

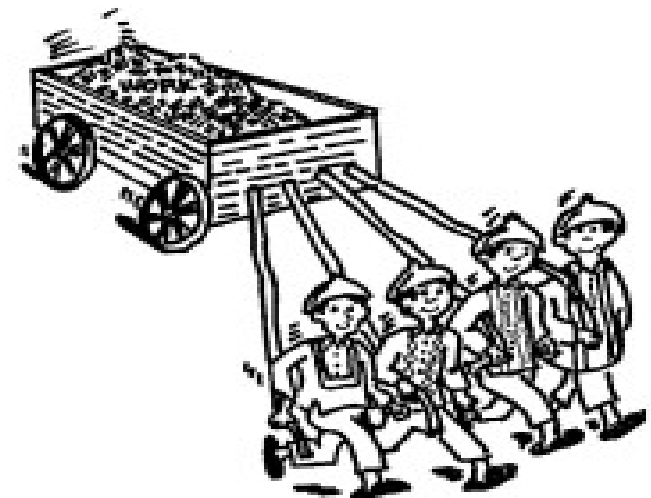
- “Đó là một số cá nhân hợp tác với nhau để đạt được điều mà một cách riêng lẻ họ không bao giờ làm được”.

Trên đây cho thấy hai yếu tố chính là MỤC ĐÍCH chung và một sự HỢP TÁC chặt chẽ thông qua phân công hợp lý, cộng với tinh thần gắn bó với nhau giữa nhóm viên (nhóm viên với lãnh đạo). Nhóm viên sẽ càng dần thân khi thấy mình được tôn trọng, tin tưởng và khích lệ.

Không như thế này...



... mà như thế này!!!



TUY NHIÊN TỪ MỘT NHÓM ĐẾN Ê-KÍP LÀ CẢ MỘT QUÁ TRÌNH

Từ một nhóm đến một ê-kíp không dễ vì bản chất con người là ích kỷ, là chỉ nghĩ về bản thân. Trong một cuộc thảo luận nhóm, bạn chưa nói hết ý thì ta xen vào. Ta từ chối một công việc vì trong đó có người ta không ưa.

Ta biết rõ một thông tin mà không chia sẻ khiến cho nhóm lúng túng... Ngoài việc am hiểu và dẫn thân vì mục đích chung, sự gắn bó giữa các nhóm viên và tinh thần đồng đội rất quan trọng. Muốn phát huy tinh thần này thì:

ĐỐI VỚI BẢN THÂN:

1. Nói lên điều mình nghĩ
2. Có thái độ cởi mở
3. Có tư duy tích cực
4. Luôn sẵn sàng giúp đỡ người khác
5. Hãy là chính mình
6. Biết ngưng đúng lúc
7. Giữ bí mật những điều riêng tư

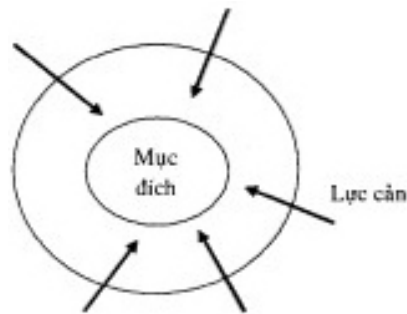
ĐỐI VỚI NGƯỜI KHÁC:

1. Hãy khoan dung
2. Đừng đòi hỏi sự hoàn hảo nơi họ
3. Hãy cố gắng hiểu họ
4. Hãy tìm cái tốt nơi họ
5. Hãy phê phán hành động, đừng tấn công con người
6. Hãy tập thương yêu người khó thương
7. Hãy luôn dựa trên sự kiện
8. Biết thấu cảm
9. Làm chủ thái độ của bạn
10. Hãy là người hiểu biết.

HÃY Ý THỨC VỀ NHỮNG LỰC CẢN ĐỐI VỚI TINH THẦN Ê-KÍP

1. Sự thinh lặng
2. Sự e dè
3. Lòng nghi kỵ

4. Thiếu tin tưởng
5. Sợ bị chối bỏ
6. Mặc cảm tự ti
7. Mặc cảm tự tôn
8. Sự thờ ơ
9. Lo âu
10. Sợ hãi.
11. Thiếu trung thực
12. Sợ sự phê bình
13. Quá nhạy cảm
14. Khó khăn trong truyền thông
15. Định kiến



VAI TRÒ CỦA TRƯỞNG NHÓM LÀ THEN CHỐT

Người đó phải:

1. Biết tâm lý (năng động) nhóm và tâm lý cá nhân, và nắm vững diễn tiến của nhóm (tương tác, truyền thông, mâu thuẫn v..v...)
2. Phân công thật hợp lý.
3. Biết tâm lý cá nhân và quan sát phản ứng của nhóm viên (hợp tác, bất hợp tác, cảm xúc...).
4. Tạo bầu không khí thân thiện giữa các nhóm viên.
5. Khai thông nếu truyền thông tắc nghẽn.
6. Phát hiện, đưa ra ánh sáng và giúp giải quyết mâu thuẫn một cách xây dựng.
7. Làm cho nhóm viên thấy công của mình trong thắng lợi chung.

Do đó có người còn định nghĩa ê-kíp như sau:

Ê-KÍP = MỘT SỐ CÁ NHÂN + THÁI ĐỘ NHÓM + KỸ NĂNG NHÓM



Bài tập

1. XÂY NHÀ ĐỂ THÀNH LẬP Ê-KÍP

Mục đích : Xây dựng tinh thần hợp tác và giúp đỡ lẫn nhau : giữa nhóm viên và thúc đẩy sự đoàn kết dù họ có những hoạt động khác nhau.

Số người tham gia: 30 người trở xuống, được chia thành ba nhóm

Thời lượng: 30 phút

Dụng cụ: bảng đen, phấn

Hoạt động:

1. Hướng dẫn viên (HDV) chia học viên thành ba nhóm: A,B,C

2. Các nhóm xếp thành ba hàng, khoảng cách với bảng đen bằng nhau

3. Khi HDV ra hiệu từng nhóm viên lên bảng

4. Nhóm nào vẽ xong ngôi nhà sớm nhất và đầy đủ nhất sẽ thắng

5. HDV giải thích ý nghĩa cuộc chơi: nhóm nào vẽ ngôi nhà thật đầy đủ và đẹp trong thời gian ngắn nhất có những tố chất để xây dựng ê-kíp. Các nhóm còn lại phải cố gắng rèn luyện thêm.

Nhóm A

Nhóm B

Nhóm C

2. HOÀN TẤT MỘT CÂU ĐANG BỎ LŨNG

Mục đích: Giúp nhóm viên tạo mối quan hệ hợp tác và đóng góp suy nghĩ của mình để xây dựng ê-kíp.

Số người: Từ 8 đến 12 người

Thời lượng: 60 phút

Không gian: Ghế xếp theo hình tròn

Dụng cụ: Giấy nhỏ, bút

Hoạt động:

1. HDV chia học viên thành nhiều nhóm nhỏ có những đặc điểm giống nhau.

2. Trưởng mỗi nhóm hỏi: “CHÚNG TA CÓ PHẢI LÀ MỘT Ê-KÍP KHÔNG?”

Các nhóm viên trả lời trên giấy bằng cách viết nốt một trong hai câu viết giữa chừng dưới đây:

“CHÚNG TA LÀ MỘT Ê-KÍP BỞI VÌ.....”

“CHÚNG TA KHÔNG LÀ MỘT Ê-KÍP BỞI VÌ.....”

3. Trưởng nhóm tổng hợp các câu trả lời

4. HDV giải thích: cuộc chơi giúp học viên nhận rõ các điểm tích cực cần phát huy và những điểm chưa tích cực cần khắc phục để xây dựng ê-kíp

Chương 8

NGƯỜI PHỤ TRÁCH NHÓM

“Nhìn vào một nhóm tốt người ta không biết ai là nhóm trưởng”

Lão Tử

MỘT CÁI NHÌN MỚI VỀ LÃNH ĐẠO

Trên con đường hẹp có một tảng đá to nằm ngay giữa lối đi. A đi qua không được bèn hì hục đẩy tảng đá qua một bên nhưng không thành công. Tới phiên B cũng làm tương tự. Rồi C đến cũng tự đẩy tảng đá. Ba người ngồi thở dốc bất lực. Nhưng D đến thì tuyên bố: "tôi có cách miễn mấy anh làm theo tôi. Tất cả chúng ta cùng một lúc đẩy tảng đá theo hướng tôi chỉ đây. Khi tôi hô lên một tiếng thì cùng đẩy". Quả thật với sức mạnh tập thể họ đã dời được tảng đá.

Từ câu chuyện trên, ta thấy lãnh đạo là gì? Có người sẽ nói đó là người không hùn hạp làm một mình. Người khác sẽ nói anh ta biết làm cho người khác làm. Đúng hơn hết là anh ta biết làm cho người khác CÙNG làm. D không mạnh mẽ

gì hơn ba người kia nhưng anh ta biết tổ chức để họ trở thành một sức mạnh tập thể để giải quyết vấn đề. Anh là người biết biến những người rời rạc thành một ê-kíp.

Người ta đã bỏ ra nhiều công sức để tìm hiểu đặc điểm cá nhân của các nhà lãnh đạo như trí thông minh, sự tận tụy hay tinh thần đạo đức... Xét về từng đặc điểm thì có nhiều người hơn họ. Do đó, các nhà nghiên cứu không kết luận được. Nghiên cứu lãnh đạo như một TIỀN TRÌNH thì người ta thấy có hai yếu tố. Đó là một tình huống hay một vấn đề cần giải quyết và sự liên kết của một số người để giải quyết nó. Điều quan trọng ở đây là khả năng tập hợp sức mạnh tập thể thông qua sự hợp tác nhịp nhàng của các thành viên. Người lãnh đạo xuất hiện từ hoàn cảnh này. Người ta nói "thời thế tạo anh hùng" là vậy.

Nhìn vào tiến trình lãnh đạo hay sự thúc đẩy một nhóm người tiến tới mục tiêu chung, người ta thấy không chỉ có người phụ trách chính thức mà nhiều người góp phần vào sự tiến triển của nhóm. Ví dụ trong một tổ sản xuất bánh thợ già nọ đứng ra hòa giải hai công nhân mâu thuẫn với nhau hay anh công nhân trẻ kia xung phong sửa cái máy. Họ góp phần làm cho sản

xuất (mục tiêu của nhóm) khởi tri tri. Hay trong một tổ thảo luận A nhắc mọi người không đi lạc đề, C góp một câu chuyện vui làm ai nấy cười khiến cho cả nhóm bớt căng thẳng.

Người phụ trách giỏi là người nhạy bén phát hiện và trân trọng mọi sáng kiến góp phần đưa nhóm tới mục đích đã đề ra. Từ đó có khái niệm về một tiến trình "lãnh đạo được chia sẻ (shared leadership)". Cũng vì thế có người nói người lãnh đạo giỏi là người biết tạo ra nhiều lãnh đạo mới trong quá trình làm việc.

SỰ THAY ĐỔI TRONG TÊN GỌI

Phụ trách nhóm có thể là một người có quyền như một giám đốc, trưởng phòng hay tổ trưởng sản xuất, hoặc có một chức vụ chính thức như chủ nhiệm câu lạc bộ (CLB), hay nhóm trưởng các đội nhóm. Tuy nhiên anh/chị ta không chỉ dùng quyền hay chức vụ mà còn phải huy động các kiến thức và kỹ năng tâm lý xã hội để đôn đốc sự tham gia của mọi nhóm viên vào mục đích chung.

Tài liệu này đặc biệt dành cho các nhóm trẻ, các nhóm đồng đẳng nên khía cạnh tâm lý xã

hội càng được nhấn mạnh. Vì ở đây uy tín của người phụ trách không nằm ở quyền bính mà ở khả năng vận động của anh/chị ta.

Ngày nay, danh xưng của người phụ trách nhóm đã thay đổi. Trước kia khía cạnh quyền lực được quan tâm người ta gọi anh chị ta là "sếp" (chef d'équipe) hay lãnh tụ (group leader). Ngày nay, cái tên mới của anh/chị ta là "linh hoạt viên" (animateur), người "tạo thuận lợi" (facilitator), hay "xúc tác viên" (catalyst). Tiếng Việt ta chưa có từ tương đương nhưng sự thay đổi này nhấn mạnh kỹ năng tâm lý xã hội của người phụ trách nhóm. Anh/chị ta không dùng quyền lực để áp đặt mà dùng kỹ năng chuyên môn để khơi gợi, huy động tiềm năng đóng góp của nhóm viên. Một chất xúc tác như men rất nhỏ bé, gần như vô hình, lại có sức mạnh làm dậy lên cả khối bột. Điều này cũng muốn nhắc rằng dù vai trò của anh ta rất quan trọng, sự xuất hiện của người phụ trách nhóm không nổi bật, không ồn ào, càng hòa đồng, càng "chìm" càng tốt. Nói vậy không có nghĩa là anh/chị ta xuề xòa, trong nhóm ai muốn làm gì thì làm.

Sự điều khiển của anh/chị ta rất kín đáo và khéo léo. Trong bối cảnh xã hội ta, khi sự ồn ào, bề nổi, quyền lực còn được ưa chuộng. Trở

thành một "xúc tác viên" đúng nghĩa đòi hỏi sự dày công rèn luyện. Nên phân biệt rạch ròi người phụ trách nhóm (xúc tác viên) với những thuyết trình viên thao thao bất tuyệt, hay những MC (người hướng dẫn chương trình) sáng chói trên sân khấu, hoặc một lãnh tụ chính trị đầy quyền uy. Sức mạnh của anh ta là khả năng khơi gợi, vận động, liên kết. Nếu người phụ trách nhóm không là một người tạo thuận lợi, một xúc tác viên, ta không thể xây dựng những nhóm nhỏ thật năng động dân chủ và tự lực.

CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Có nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau. Nói chung người ta thấy ba phong cách: độc đoán, dân chủ, và mặc kệ (hoàn toàn tự do).

Độc đoán: người lãnh đạo quyết tất cả. Họ chủ yếu tập trung vào công việc, không quan tâm đến các nhu cầu của nhóm viên.

Dân chủ: người lãnh đạo tham khảo ý kiến của nhóm viên trước khi quyết định. Không chỉ họ cho biểu quyết theo số đông mà còn lắng nghe từng ý kiến.

Mặc kệ: (hay hoàn toàn tự do): nhóm viên muốn làm gì thì làm, nhóm trở thành vô chính phủ.

Thật ra có một sự liên tục giữa ba phong cách lãnh đạo, tùy thuộc vào các yếu tố sau đây:

- Đặc điểm của nhà lãnh đạo như thói quen độc đoán, không tin ở nhóm viên hay nhận thức rằng họ chưa đủ trình độ hoặc thiếu sự dân thân.

- Đặc điểm của nhóm viên như chưa quen làm việc nhóm, thờ ơ, thiếu hiểu biết... nên phụ thuộc vào người phụ trách.

- Tình huống phải xử lý.

Lãnh đạo dân chủ là tốt nhất nhưng ví dụ trước một trận chiến bất ngờ người chỉ huy phải gấp rút quyết định và cấp dưới phải tuân theo. Hay trước một ca mổ khẩn cấp, bác sĩ giải phẫu phải ra tay chịu trách nhiệm không còn thời gian để tham khảo ý kiến cộng sự trong chi tiết. Ngược lại, trong một chuyến du ngoạn ngoài những biện pháp an toàn, giờ giấc phải tôn trọng, người đội trưởng để cho các trại viên hoàn toàn tự do trong cách sắp xếp chương trình và lựa chọn các hình thức sinh hoạt theo ý họ.

Dưới đây là sơ đồ về sự liên tục của ba phong cách lãnh đạo và mức độ tham gia của các thành viên.

Sơ đồ tương quan giữa vai trò của lãnh đạo và sự tham gia của các thành viên



Lãnh đạo giỏi là người biết tùy cơ ứng biến để áp dụng phong cách phù hợp. Người đó cũng biết dung hòa giữa công việc (để đạt mục đích nhóm) và nhu cầu của nhóm viên. Bởi chất lượng tham gia đóng góp sẽ tốt hơn nếu các nhu cầu (tâm lý xã hội) của nhóm viên được thỏa mãn.

Bài tập

Mỗi chúng ta đều có cơ hội phụ trách một nhóm. Đó có thể là gia đình, nhóm bạn, phòng ban, CLB,...

Bạn hãy suy nghĩ xem mình là người phụ trách nhóm theo kiểu nào, với ưu khuyết điểm nào?

Bạn hãy liệt kê những việc phải làm để cải tiến kỹ năng lãnh đạo của mình.

Chương 9

TỰ NHẬN THỨC BẢN THÂN THÔNG QUA SINH HOẠT NHÓM

“Biết người biết ta trăm trận trăm thắng”

CÂU CHÂM NGÔN TỪ NGÀN XƯA VẪN CÒN GIÁ TRỊ

Thật vậy! Để thành công trong sự nghiệp chúng ta luôn phải lượng sức mình không chỉ từ góc độ của cải vốn liếng mà cả năng lực và hạn chế của bản thân. Hơn thế nữa khả năng giao tiếp là yếu tố quyết định trong công việc và trong cuộc sống. Thành công hay thất bại trong giao tiếp chính là tùy vào nhân cách của mỗi người. Làm chủ được thái độ và cảm xúc riêng tư sẽ giúp chúng ta ứng xử đúng mức và phù hợp trong mọi tình huống. Mà muốn là chủ bản thân thì phải tự biết mình.

Ngày nay, nhận thức bản thân là một đòi hỏi chuyên nghiệp đối với những nghề mà đối tượng tiếp xúc và giúp đỡ là con người. Ví dụ

như giáo dục, quản lý, công tác xã hội, tham vấn tâm lý. Như một tác giả nói "nhân cách của những người này chính là công cụ làm việc của họ".

Thật ra, ngay trong cuộc sống hằng ngày, người nhận thức và làm chủ được bản thân cũng sẽ là người thành công nhất. Phải nói đây là một người may mắn.

NHÓM CHÍNH LÀ TÁM GƯƠNG SOI RỢI VỀ CHÚNG TA

Ngày nay "tự nhận thức bản thân" không còn là một sự tự phát mà có nhiều khóa tập huấn, bài tập giúp cho ta khám phá bản thân. Nhóm qua sự cọ sát với tha nhân là môi trường thuận lợi nhất để cho cá nhân tự khám phá mình.

Cách đây nhiều năm tôi hướng dẫn một trại tập huấn về nhóm. Mười giờ đêm một nữ học viên tới gõ cửa phòng tôi: "Cô ơi! em hoảng quá vì bỗng nhiên em thấy quá rõ về mình, sau khi trao đổi với các bạn". Đúng, nhận thức bản thân có thể là một điều đáng sợ khi ta phát hiện không chỉ ưu mà nhất là khuyết điểm mà từ trước đến nay ta không dám nhìn thẳng vào. Tôi

trả lời: "Như vậy là khóa học đã thành công 80-90% vì phải biết mình mới biết được người". Thấy khuyết điểm của mình là điều đáng lo nhưng chính ý chí tự sửa đổi là mục đích phải nhắm tới. Vì nhận thức bản thân phải kéo theo làm chủ bản thân.

Hồi học một lớp về "Năng động nhóm" ở đại học ở Mỹ, giảng viên đề cho nhóm học viên tự khám phá tiến trình nhóm bằng cách không can thiệp và cho thảo luận các cuộc thảo luận. Khi nghe lại cuốn băng tôi mới phát hiện ra rằng tự nhiên mình có ác cảm với một bạn học trong nhóm. Cô ta phát biểu gì cũng bị tôi "đốp" lại một câu đau điếng. Cô ta đã có lần nói: 'Trong lớp mình ghét bạn Oanh nhất'. Qua cuộc họp tôi mới nhận thức rằng mình có cá tính quá mạnh và dễ dàng tấn công người khác. Thật ra là bạn ấy hay ganh với tôi trong học tập. Tôi đã bắt tay làm hòa và xin lỗi bạn. Chúng tôi đã cố gắng thông cảm với nhau hơn. Không ngờ chúng tôi đã trở thành bạn thân với nhau nhiều năm sau đó.

Dĩ nhiên nhóm chỉ là một công cụ tích cực khi ta can đảm đón nhận những gì người khác phản ánh về ta và cố gắng sửa đổi

RÈN LUYỆN SỰ NHẠY BÉN TRONG SINH HOẠT NHÓM

Có những khóa tập huấn nhằm rèn luyện sự nhạy bén gọi là "sensitivity training" qua đó ta tập quan sát diễn biến của nhóm, phản ứng của nhóm viên với nhau trong đó có ta. Ta tập lắng nghe, chấp nhận, thấu cảm đối với người khác. Rồi ta cũng tập phản ứng, phát biểu thể nào đó để người khác dễ chấp nhận. Ta cũng tập đón nhận những phản ứng, nhận xét của người khác đối với ta một cách trân trọng. Vì đây là môi trường tuyệt vời để tự rèn luyện và khám phá bản thân.

Dĩ nhiên điều này chỉ thực hiện được khi mỗi thành viên đến với nhóm trong tinh thần trân trọng lẫn nhau vì mục đích học tập. Vai trò của người hướng dẫn là quyết định khi người này tạo được bầu không khí hợp tác ngay từ đầu và biết hóa giải các căng thẳng, mâu thuẫn trong buổi họp. Sự thanh thản và thoải mái của chính anh/chị ta sẽ tạo được bầu không khí cần thiết. Sự khoan dung của anh/chị ta sẽ làm lan tỏa lòng khoan dung cho cả nhóm.

Bài tập

A. HÃY TỰ TÌM HIỂU CHÍNH MÌNH TRONG NHÓM

Biểu mẫu này giúp bạn hiểu về tác phong của mình trong một nhóm. Trước tiên hãy đọc qua một lần. Đánh dấu ở mức độ (số) phù hợp với thực trạng của bạn nhất. Điểm nào là mặt mạnh bạn ghi chữ U, điểm nào là mặt yếu bạn ghi chữ K. Chọn từ 3-4 điểm yếu bạn muốn phấn đấu khắc phục. Vẽ một mũi tên hướng về chỉ tiêu muốn đạt tới.

1. Khả năng lắng nghe người khác với một thái độ hiểu biết.

0	1	2	3	4	5	6	7
Thấp						Cao	

2. Khả năng ảnh hưởng người khác trong nhóm.

0	1	2	3	4	5	6	7
Thấp						Cao	

3. Xu hướng triển khai từ ý kiến phát biểu do các nhóm viên khác.

0	1	2	3	4	5	6	7
Ít khi						Nhiều khi	

4. Tin tưởng người khác

0	1	2	3	4	5	6	7
Thấp						Cao	

5. Chia sẻ cảm nghĩ (cảm xúc) của mình trong nhóm.

0	1	2	3	4	5	6	7
Không sẵn sàng						Sẵn sàng	

6. Sẵn sàng để người khác ảnh hưởng mình.

0	1	2	3	4	5	6	7
Không sẵn sàng					Sẵn sàng		

7. Xu hướng khong chế người khác.

0	1	2	3	4	5	6	7
Thấp					Cao		

8. Xu hướng tạo mối quan hệ thân tình với nhóm viên khác.

0	1	2	3	4	5	6	7
Thấp					Cao		

9. Phản ứng đối với nhận xét của nhóm viên khác về tác phong của mình trong nhóm.

0	1	2	3	4	5	6	7
Chống trả				Sẵn sàng đón nhận			

10. ý thức và cảm xúc của người khác.

0	1	2	3	4	5	6	7
Không ý thức					Ý thức		

11. Mức độ hiểu biết về việc mình làm và tại sao mình làm như vậy

0	1	2	3	4	5	6	7
Thấp					Cao		

12. Phản ứng đối với xung đột và mâu thuẫn trong nhóm.

0	1	2	3	4	5	6	7
Mức độ khoan dung thấp				Mức độ khoan dung cao			

13. Phản ứng đối với sự biểu thị tình thương và sự ấm cúng trong nhóm.

0	1	2	3	4	5	6	7
Mức độ khoan dung thấp				Mức độ khoan dung cao			

14. Phản ứng đối với ý kiến trái ngược với ý kiến mình.

0	1	2	3	4	5	6	7
Mức độ khoan dung thấp				Mức độ khoan dung cao			

15. Phản ứng đối với những lúc khó khăn trong nhóm: không lấy quyết định được, thiếu sự lãnh đạo.

0	1	2	3	4	5	6	7
Trùn chẵn				Càng trở nên tích cực hơn			

B. CÒN ĐÂY LÀ MỘT CÁCH ĐÁNH GIÁ SỰ GẮN BÓ CỦA CÁ NHÂN ĐỐI VỚI NHÓM

1. Bạn có cảm thấy mình là một bộ phận gắn liền với tổ công tác của bạn không?

- Có, tôi thật sự thấy mình gắn liền với nhóm.
- Tôi luôn luôn được coi như người trong cuộc.
- Có khi có, có khi không được coi như người trong cuộc.
- Tôi không có cảm tưởng thuộc về tổ.
- Tôi không rõ.

2. Nếu bạn có cơ hội làm một việc giống như việc làm hiện nay với mức lương tương đương, trong một tổ công tác khác, bạn nghĩ thế nào về việc chuyển chuyên?

- Rất thích chuyển công tác.
- Có thể thích hơn là ở lại
- Sao cũng được
- Thích ở lại tổ cũ.
- Rất muốn ở lại.
- Tôi không rõ .