

# CHƯƠNG 5

## NHỮNG CƠ SỞ CỦA HÀNH VI NHÓM

M.Econ: Đặng Thiện Tâm

*Foundations of Group Behavior*

### MỤC LỤC CHƯƠNG

#### 5.1 Định nghĩa và phân loại nhóm

- 5.1.1 Định nghĩa
- 5.1.2 Phân loại nhóm

#### 5.2 Nguyên nhân gia nhập nhóm của cá nhân

- 5.2.1 Bản sắc xã hội và hành vi nhóm

#### 5.3 Các giai đoạn phát triển của nhóm

- 5.3.1 Mô hình cân bằng ngắt quãng

#### 5.4 Mô hình hành vi nhóm

- 5.4.1 Các điều kiện bên ngoài
- 5.4.2 Nguồn lực của các thành viên nhóm
- 5.4.3 Cấu trúc nhóm
- 5.4.4 Quy trình làm việc nhóm
- 5.4.5 Nhiệm vụ nhóm

#### 5.5 Ra quyết định nhóm

- 5.5.1 Quá trình ra quyết định của nhóm
- 5.5.2 Ưu, nhược điểm của ra quyết định nhóm
- 5.5.3 Kỹ thuật ra quyết định theo nhóm

**Tóm tắt chương và hàm ý đối với nhà quản lý**

**Câu hỏi ôn tập và vận dụng**

**Tình huống ứng dụng tổng hợp**

**Tài liệu tham khảo**



**ĐẶNG THIÊN  
TÂM**

GIÁ TRỊ TỪ TÂM

# CHƯƠNG 5

## NHỮNG CƠ SỞ CỦA HÀNH VI NHÓM

M.Econ: Đặng Thiện Tâm

*Foundations of Group Behavior*

### ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG

Chương 5 chuyển trọng tâm từ cấp độ cá nhân (Chương 2–4) sang cấp độ nhóm. Trên nền nội dung gốc về định nghĩa, phân loại, nguyên nhân gia nhập, giai đoạn phát triển, mô hình hành vi và ra quyết định nhóm, bản nâng cấp mở rộng theo Robbins & Judge (2024), chương 9 “Foundations of Group Behavior”. Điểm nhấn: xem nhóm như một hệ thống xã hội năng động, trong đó bản sắc xã hội, vai trò, chuẩn mực, địa vị, quy mô, tính liên kết, nhiệm vụ và quy trình tương tác cùng định hình hiệu suất và sự hài lòng.

Sau chương này, người học không chỉ định nghĩa và phân loại nhóm mà còn phân tích được vì sao một nhóm hiệu quả hoặc kém hiệu quả; nhận diện các rủi ro như mơ hồ vai trò, chuẩn mực tiêu cực, lười biếng xã hội, áp lực tuân thủ, tư duy nhóm và dịch chuyển nhóm; đồng thời thiết kế can thiệp để nâng cao phối hợp, chất lượng quyết định và trách nhiệm.

### MỤC TIÊU & CHUẨN ĐẦU RA CỦA CHƯƠNG

**Sau khi học xong Chương 5, người học có thể:**

- CDR1 – Phân biệt nhóm chính thức/không chính thức, nhóm mệnh lệnh/nhiệm vụ/lợi ích/bạn bè trong bối cảnh hiện đại.
- CDR2 – Giải thích vai trò của bản sắc xã hội đối với gắn kết, tuân thủ và thiên vị trong/ngoài nhóm.
- CDR3 – Phân tích các giai đoạn phát triển nhóm (Tuckman) và mô hình cân bằng ngắt quãng cho nhóm có thời hạn.

- CDR4 – Vận dụng mô hình hành vi nhóm để đánh giá tác động của điều kiện bên ngoài, nguồn lực thành viên, cấu trúc, quy trình và nhiệm vụ.
- CDR5 – Nhận diện ưu/nhược điểm của ra quyết định nhóm; phân tích groupthink, groupshift và chọn kỹ thuật phù hợp.
- CDR6 – Liên hệ các tình huống của Robbins & Judge (Managing a Narcissist, Whirlpool, Cultural Context) vào quản trị nhóm.

### SƠ ĐỒ LOGIC CHƯƠNG 5



Từ cá nhân (Chương 2-4) -> nhóm: hệ thống xã hội năng động định hình hiệu suất và sự hài lòng  
(Từ cá nhân đến nhóm: hệ thống xã hội năng động định hình hiệu suất và sự hài lòng)

Hình 5.1 Sơ đồ logic Chương 5 – Những cơ sở của hành vi nhóm

Bảng 5.1 Thuật ngữ cốt lõi của chương

Thuật ngữ	Giải thích ngắn gọn	Ý nghĩa quản trị
<b>Nhóm</b>	Tập hợp cá nhân tương tác và phụ thuộc lẫn nhau để đạt mục tiêu chung.	Nhận diện khi nào cần phối hợp tập thể thay vì giao việc cá nhân.
<b>Nhóm chính thức</b>	Do tổ chức thiết kế để thực hiện nhiệm vụ/mục tiêu chính thức.	Gắn với cơ cấu, quyền hạn, trách nhiệm và hệ thống đánh giá.
<b>Nhóm không chính thức</b>	Hình thành tự phát từ quan hệ xã hội, lợi ích hoặc tình bạn.	Có thể hỗ trợ hoặc cản trở mục tiêu chính thức.

Thuật ngữ	Giải thích ngắn gọn	Ý nghĩa quản trị
<b>Bản sắc xã hội</b>	Cách cá nhân tự định nghĩa mình qua nhóm họ thuộc về.	Nền tảng của gắn kết và tự hào, nhưng có thể gây thiên vị.
<b>Vai trò</b>	Tập hợp hành vi được mong đợi ở một vị trí trong nhóm.	Làm rõ để giảm mơ hồ và xung đột vai trò.
<b>Chuẩn mực</b>	Quy tắc chính thức/ngầm định hướng hành vi thành viên.	Chuẩn mực tích cực nâng hiệu suất; tiêu cực hợp thức hóa lệch chuẩn.
<b>Địa vị</b>	Vị trí/thứ hạng của thành viên trong nhóm.	Ảnh hưởng tiếng nói, quyền lực, tuân thủ và công bằng cảm nhận.
<b>Lười biếng xã hội</b>	Xu hướng giảm nỗ lực khi làm việc tập thể.	Thiết kế trách nhiệm cá nhân, mục tiêu rõ, đánh giá minh bạch.
<b>Tính liên kết</b>	Mức gắn bó khiến thành viên muốn ở lại và làm việc cùng nhóm.	Tăng phối hợp; chỉ tạo năng suất cao khi đi kèm chuẩn mực cao.
<b>Tư duy nhóm</b>	Áp lực đồng thuận khiến nhóm né phản biện, đánh giá kém.	Cần vai trò phản biện, lãnh đạo trung lập, quy trình có cấu trúc.

### Tình huống mở đầu – Ngụ ngôn “Bụng và các Bộ phận” (Aesop)

Các bộ phận trên cơ thể cho rằng chúng phải làm việc vất vả còn Bụng chỉ hưởng thụ, nên đình công không cung cấp thức ăn. Chỉ sau vài ngày, Tay rũ rời, Miệng khô nứt, Chân đứng không vững – chúng nhận ra Bụng cũng đóng một vai trò thiết yếu theo cách lặng lẽ, và tất cả phải hợp sức thì cơ thể mới tồn tại.

Bài học: khi các thành viên không hiểu được tầm quan trọng và sự phụ thuộc lẫn nhau của nhau, động lực và hiệu quả của cả nhóm đi xuống. Hiểu rằng mỗi người có kỹ năng, xu hướng hành vi và tính cách khác nhau là chìa khóa để xây dựng nhóm hiệu quả.

## 5.1 ĐỊNH NGHĨA VÀ PHÂN LOẠI NHÓM

### 5.1.1 Định nghĩa

**Nhóm** là một tập hợp gồm hai hay nhiều cá nhân tương tác và phụ thuộc lẫn nhau, cùng hướng tới những mục tiêu chung và xem hành động của một người có tác động đến những người khác. Trong hầu hết tổ chức, công việc được thực hiện trong nhóm: lắp ráp sản phẩm, phục vụ khách hàng, thiết kế thiết bị mới hay ra những quyết định quan trọng. Cách thức hoạt động của nhóm có ý nghĩa lớn đối với năng suất tổ chức.

#### Mở rộng 5.1 – Điều gì phân biệt một “nhóm” với một “đám đông”?

Nhóm không phải là “nhiều người đứng cạnh nhau” mà là một đơn vị xã hội có ba dấu hiệu: (1) các thành viên nhận thức được sự tồn tại của nhau; (2) hành động của một người ảnh hưởng đến người khác; (3) họ chia sẻ một mục tiêu, chuẩn mực hoặc bản sắc chung. Vì vậy, khi phân tích nhóm, nhà quản trị không chỉ hỏi “ai làm việc cùng ai?” mà phải hỏi “họ phụ thuộc vào nhau thế nào, chịu chuẩn mực nào và kết quả chung được xác định ra sao?”. Trong giáo trình, “nhóm” (group) và “đội” (team) thường dùng thay thế nhau, dù “đội làm việc” ngày càng phổ biến hơn.

### 5.1.2 Phân loại nhóm GIÁ TRỊ TỪ TÂM

Nhóm được chia thành **nhóm chính thức** (do tổ chức thiết kế, gắn với nhiệm vụ và cơ cấu) và **nhóm không chính thức** (hình thành tự phát từ quan hệ xã hội). Nhóm chính thức gồm nhóm mệnh lệnh (xác định bởi sơ đồ tổ chức, cùng báo cáo một quản lý) và nhóm nhiệm vụ (cùng hoàn thành một nhiệm vụ, có thể vượt ranh giới phòng ban). Nhóm không chính thức gồm nhóm lợi ích (đến với nhau vì mục tiêu cụ thể họ quan tâm) và nhóm bạn bè (có đặc điểm tương đồng).

**Bảng 5.2 So sánh nhóm chính thức và nhóm không chính thức**

Tiêu chí	Nhóm chính thức	Nhóm không chính thức
<b>Cơ sở hình thành</b>	Do tổ chức thiết kế, gán nhiệm vụ và cơ cấu chính thức.	Tự phát từ quan hệ xã hội, lợi ích, tình bạn, nhu cầu thuộc về.
<b>Mục tiêu</b>	Hoàn thành mục tiêu công việc, dự án, chức năng được giao.	Thỏa mãn nhu cầu xã hội, chia sẻ thông tin, hỗ trợ cảm xúc.
<b>Lãnh đạo</b>	Được bổ nhiệm hoặc xác định theo chức danh.	Xuất hiện tự nhiên dựa trên uy tín, kinh nghiệm, ảnh hưởng.
<b>Rủi ro quản trị</b>	Quan liêu, mơ hồ vai trò, xung đột liên phòng ban.	Tin đồn, nhóm lợi ích tiêu cực, chống thay đổi, áp lực ngầm.
<b>Cách quản trị</b>	Thiết kế mục tiêu, vai trò, quyền hạn, quy trình, KPI.	Lắng nghe mạng lưới phi chính thức, định hướng chuẩn mực.

**Ghi nhớ quản trị**

*Nhóm không chính thức không nên bị xem là “đối tượng ngoài quản lý”. Nhiều khi chính nó là kênh truyền thông, hỗ trợ tinh thần và lan tỏa văn hóa mạnh hơn các kênh chính thức. Nhà quản trị nên nhận diện và định hướng các nhóm này thay vì chỉ kiểm soát bằng mệnh lệnh.*

**5.2 NGUYÊN NHÂN GIA NHẬP NHÓM CỦA CÁ NHÂN**

Gia nhập nhóm không phải hành vi ngẫu nhiên mà là kết quả tương tác giữa nhu cầu cá nhân, động cơ tâm lý và bối cảnh tổ chức. Một cá nhân có thể đồng thời thuộc nhiều nhóm vì mỗi nhóm đáp ứng nhu cầu khác nhau. Năm động cơ nền tảng:

**Bảng 5.3 Năm động cơ gia nhập nhóm và gợi ý quản trị**

<b>Động cơ</b>	<b>Cơ sở tâm lý – xã hội</b>	<b>Biểu hiện trong tổ chức</b>	<b>Gợi ý quản trị</b>
<b>An toàn</b>	Giảm bất định, được hỗ trợ, được bảo vệ.	Nhân viên mới tìm người hướng dẫn; tham gia công đoàn.	Tăng onboarding, mentoring, truyền thông minh bạch.
<b>Địa vị &amp; tự trọng</b>	Tự đánh giá bản thân qua nhóm có uy tín.	Thích tham gia dự án chiến lược, nhóm chuyên gia.	Công nhận đóng góp nhóm, danh hiệu nhóm có ý nghĩa.
<b>Liên kết xã hội</b>	Nhu cầu thuộc về và được chấp nhận.	Ăn trưa cùng nhau, nhóm sở thích, cộng đồng nội bộ.	Tạo không gian tương tác và nghi thức nhóm tích cực.
<b>Quyền lực</b>	Tăng tiếng nói và ảnh hưởng tập thể.	Nhóm lợi ích, liên minh chuyên môn, mạng lưới ngầm.	Tăng đối thoại, tránh để quyền lực ngầm làm méo quyết định.
<b>Đạt mục tiêu</b>	Nhiệm vụ phức tạp vượt năng lực cá nhân.	Dự án liên chức năng, nhóm cải tiến, xử lý khủng hoảng.	Thiết kế nhóm theo năng lực bổ sung và trách nhiệm rõ.

### 5.2.1 Bản sắc xã hội và hành vi nhóm

Theo **thuyết bản sắc xã hội (social identity theory)** của Tajfel và Turner, cá nhân tự định nghĩa mình một phần qua nhóm mà họ thuộc về. Khi một nhân viên nói “tôi là người của phòng Marketing” hay “tôi thuộc nhóm chuyên đổi số”, họ không chỉ mô tả vị trí mà còn bộc lộ một phần bản sắc. Bản sắc nhóm tạo động lực đóng góp, tự hào và gắn kết. Con người có xu hướng phát triển bản sắc xã hội mạnh hơn khi nhóm có *điểm tương đồng, sự khác biệt nổi bật, địa vị cao và khi cá nhân cần giảm bất định* về vị trí của mình.

### Bình luận chuyên sâu – Bản sắc xã hội: con dao hai lưỡi của gắn kết

Bản sắc xã hội vừa là nguồn sức mạnh vừa là nguồn rủi ro. Mặt tích cực: nó tạo “chúng ta” – nền tảng của hợp tác, hy sinh vì tập thể, tự hào nghề nghiệp và OCB. Mặt tiêu cực: cũng chính cơ chế đó sinh ra “thiên vị trong nhóm” (in-group favoritism) và tâm lý “chúng ta – họ” (us versus them), dẫn đến cạnh tranh liên phòng ban, giữ thông tin, đổ lỗi cho “nhóm kia” và kháng cự hợp tác chéo. Điều đáng chú ý là favoritism trong nhóm xuất hiện ngay cả khi việc phân nhóm là ngẫu nhiên và vô nghĩa (các thí nghiệm nhóm tối thiểu của Tajfel). Hàm ý quản trị: nhà quản trị nên nuôi dưỡng bản sắc nhóm nhưng đồng thời xây dựng một “bản sắc chung cấp cao hơn” (mục tiêu tổ chức, khách hàng chung) để các nhóm nhỏ không quay lưng với nhau; luân chuyển, dự án liên chức năng và mục tiêu chung là công cụ làm mềm ranh giới “chúng ta – họ”.

Tóm lại, hành vi gia nhập nhóm là kết quả kết hợp giữa động cơ tâm lý (an toàn, địa vị, liên kết, quyền lực) và yêu cầu chức năng (đạt mục tiêu). Hiểu rõ các động cơ này giúp nhà quản trị thiết kế cấu trúc nhóm phù hợp, tạo môi trường tích cực và nâng cao hiệu quả tổ chức.

### 5.3 CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM

Nhà tâm lý học Bruce Tuckman (1965) đề xuất mô hình bốn giai đoạn về sự tiến hóa của nhóm – hình thành, bão tố, chuẩn mực, thực hiện – và sau đó (1977) bổ sung giai đoạn thứ năm là tan rã. Giống như cá nhân trải qua các giai đoạn phát triển, nhóm cũng vậy nhưng trong thời gian ngắn hơn; để dẫn dắt thành công, người lãnh đạo cần thay đổi phong cách qua từng giai đoạn.



### Hình 5.2 Mô hình phát triển nhóm Tuckman (1965, 1977)

**Bảng 5.4 Năm giai đoạn phát triển nhóm và nhiệm vụ của nhà quản trị**

Giai đoạn	Dấu hiệu thường thấy	Nhiệm vụ của nhà quản trị
<b>Hình thành (forming)</b>	Lịch sự, dè dặt, chưa rõ mục tiêu và vai trò.	Làm rõ mục tiêu, vai trò, tiêu chuẩn, cách phối hợp, kỳ vọng.
<b>Bão tố (storming)</b>	Tranh luận, xung đột phong cách, cạnh tranh ảnh hưởng.	Tạo không gian đối thoại, phân biệt xung đột nhiệm vụ và quan hệ.
<b>Chuẩn mực (norming)</b>	Bắt đầu có quy tắc, tin cậy và phối hợp tốt hơn.	Củng cố chuẩn mực tích cực, phản hồi xây dựng, trách nhiệm chung.
<b>Thực hiện (performing)</b>	Tự chủ, tập trung kết quả, phối hợp linh hoạt.	Trao quyền, tháo gỡ nguồn lực, bảo vệ nhóm khỏi can thiệp thừa.
<b>Tan rã (adjourning)</b>	Kết thúc dự án, chia tay, chuyển giao kinh nghiệm.	Tổng kết bài học, ghi nhận đóng góp, chuyển hóa tri thức.

#### Mở rộng 5.3 – Đừng hiểu mô hình phát triển nhóm một cách máy móc

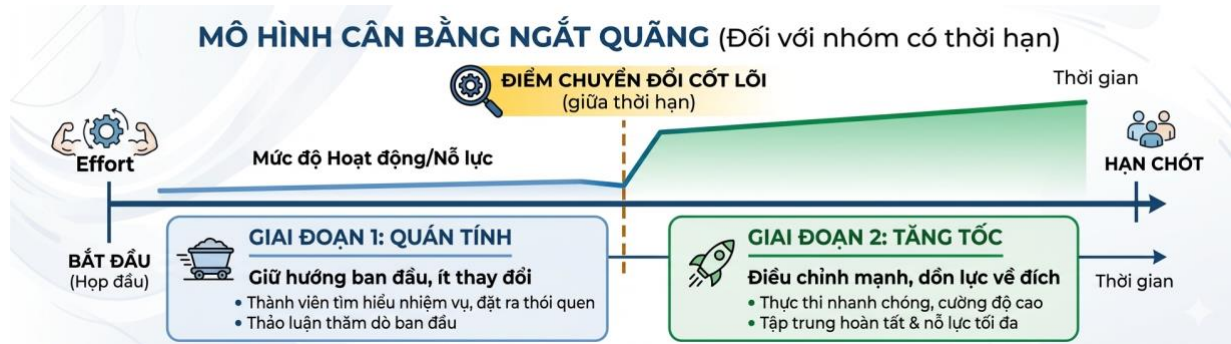
Trong thực tế, nhóm không luôn đi tuần tự và một chiều. Nhóm có thể quay lại giai đoạn bão tố khi có thành viên mới, đổi mục tiêu, đổi lãnh đạo hoặc xuất hiện áp lực thời hạn; nhiều khi các giai đoạn diễn ra đồng thời (vừa bão tố vừa thực hiện). Vì vậy nên xem các giai đoạn như một khung cảnh chung nhắc nhở rằng nhóm là thực thể năng động. Nhà quản trị cần chẩn đoán “nhóm đang ở trạng thái nào” để chọn cách can thiệp: định hướng khi hình thành, xử lý xung đột khi bão tố, củng cố chuẩn mực khi norming, trao quyền khi performing và tổng kết học hỏi khi tan rã.

#### 5.3.1 Mô hình cân bằng ngắt quãng (nhóm có thời hạn)

Đối với các nhóm tạm thời có thời hạn rõ ràng, Robbins & Judge trình bày **mô hình cân bằng ngắt quãng (punctuated-equilibrium model)**. Nhóm thường khởi đầu bằng một

giai đoạn quán tính – giữ hướng đi ban đầu, hoạt động chậm; đến khoảng giữa thời hạn, nhóm trải qua một “điểm chuyển đổi” khi các thành viên đột ngột nhận ra áp lực thời gian và điều chỉnh mạnh mẽ cách làm việc, dồn lực về đích trong giai đoạn hai.

**Hình 5.3** Mô hình cân bằng ngắt quãng đối với nhóm có thời hạn



### Hàm ý quản trị

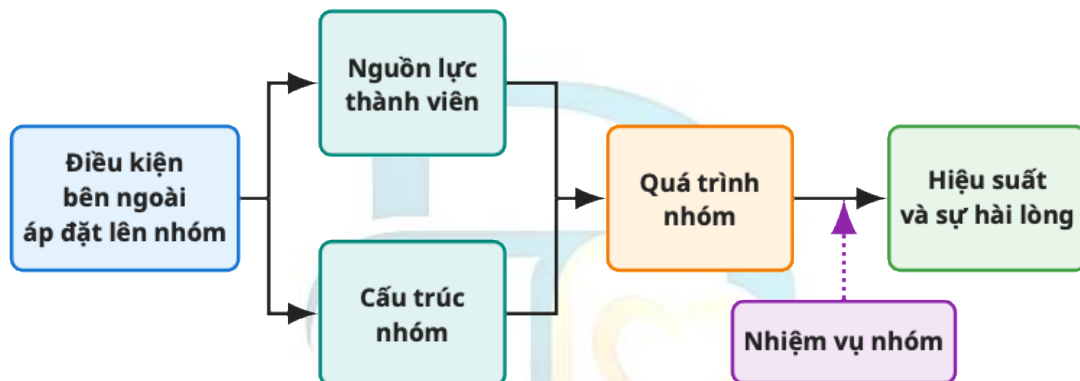
*Không nên chờ đến sát hạn mới can thiệp. Nhà quản trị nên đặt các mốc kiểm tra giữa kỳ, tạo phản hồi sớm và yêu cầu nhóm tái đánh giá giả định ban đầu trước khi “điểm chuyển đổi” tự nhiên xảy ra quá muộn.*

### Bình luận chuyên sâu – Hiệu suất có tăng đều qua các giai đoạn không?

Một giả định phổ biến là hiệu suất nhóm tăng đều từ hình thành đến thực hiện. Thực tế phức tạp hơn. Thứ nhất, quan hệ giữa giai đoạn và hiệu suất không tuyến tính: ở một số điều kiện, mức xung đột cao của giai đoạn bảo tố lại kích thích tư duy phản biện và cho kết quả tốt hơn cả giai đoạn chuẩn mực “êm ả” – vì đồng thuận quá sớm có thể che giấu vấn đề. Thứ hai, các giai đoạn có thể chồng lấn và đảo chiều. Thứ ba, mô hình Tuckman mô tả các nhóm ổn định, trong khi nhiều nhóm hiện đại là nhóm dự án ngắn hạn phù hợp hơn với mô hình cân bằng ngắt quãng. Hàm ý: thay vì “thúc” nhóm đi nhanh qua bảo tố để đạt sự hòa thuận, nhà quản trị nên xem xung đột nhiệm vụ ở mức vừa phải là tài nguyên, đồng thời chủ động tạo “điểm chuyển đổi giữa kỳ” để nhóm không trì hoãn.

## 5.4 MÔ HÌNH HÀNH VI NHÓM

Vì sao một số nhóm hiệu quả hơn nhóm khác? Câu trả lời không đơn giản vì kết quả nhóm phụ thuộc nhiều yếu tố. Nhóm là một phần của tổ chức nên chịu ảnh hưởng của điều kiện bên ngoài; thành công còn phụ thuộc nguồn lực thành viên, cấu trúc nhóm, quy trình làm việc và nhiệm vụ được giao. Mô hình hành vi nhóm tổ chức các yếu tố này thành một chuỗi nhân quả.



*Hình 5.4 Mô hình hành vi nhóm: điều kiện bên ngoài – nguồn lực – cấu trúc – quy trình – nhiệm vụ – kết quả*

#### Mở rộng 5.4 – Cách đọc mô hình hành vi nhóm

Mô hình cần được đọc như một chuỗi nhân quả mở: điều kiện bên ngoài tạo bối cảnh; nguồn lực thành viên và cấu trúc nhóm tạo nền tảng; quy trình nhóm chuyển hóa nguồn lực thành hành động; nhiệm vụ quyết định mức độ cần phối hợp; cuối cùng kết quả thể hiện ở hiệu suất, hài lòng, học hỏi và khả năng thích ứng. Nếu một nhóm thất bại, đừng kết luận ngay do “thành viên yếu”, mà kiểm tra toàn hệ thống: mục tiêu có rõ không, vai trò có mơ hồ không, chuẩn mực có tiêu cực không, quy trình có bị chi phối không, nhiệm vụ có quá phức tạp không và hệ thống khen thưởng có khuyến khích làm việc nhóm hay không.

#### 5.4.1 Các điều kiện bên ngoài tác động đến nhóm

Nhóm không tồn tại đơn lẻ. Các điều kiện bên ngoài định hình bối cảnh hoạt động của nhóm gồm: chiến lược tổ chức, cơ cấu và quyền hạn, các quy định, nguồn lực, quá trình tuyển chọn nhân sự, hệ thống đánh giá – khen thưởng, văn hóa tổ chức và bố trí nơi làm việc.

**Bảng 5.5 Điều kiện bên ngoài và câu hỏi chẩn đoán**

<b>Điều kiện bên ngoài</b>	<b>Tác động có thể xảy ra</b>	<b>Câu hỏi chẩn đoán quản trị</b>
<b>Chiến lược tổ chức</b>	Quyết định ưu tiên: chi phí, chất lượng, đổi mới hay tốc độ.	Mục tiêu nhóm có liên kết với chiến lược không?
<b>Cơ cấu và quyền hạn</b>	Ảnh hưởng tốc độ ra quyết định và quyền tự chủ.	Nhóm có đủ quyền để giải quyết vấn đề không?
<b>Đánh giá – khen thưởng</b>	Khuyến khích hợp tác hoặc cạnh tranh cá nhân.	Thành viên được thưởng vì kết quả chung hay thành tích riêng?
<b>Văn hóa tổ chức</b>	Định hình chuẩn mực nói thật, phản biện, chia sẻ.	Thành viên có dám nêu ý kiến trái chiều không?
<b>Công nghệ &amp; bố trí làm việc</b>	Ảnh hưởng giao tiếp, chia sẻ tri thức, niềm tin.	Nhóm hybrid có đủ nhịp hợp, kênh trao đổi, tài liệu chung không?

#### **Phân tích sâu 5.4.1 – Điều kiện bên ngoài trong bối cảnh hiện đại**

Ngày nay điều kiện bên ngoài không chỉ gồm chiến lược, cơ cấu, quy định, nguồn lực, văn hóa và bố trí nơi làm việc, mà còn gồm công nghệ cộng tác, chính sách làm việc hybrid, nền tảng truyền thông nội bộ, mức độ minh bạch dữ liệu, văn hóa an toàn tâm lý và cơ chế xử lý xung đột. Một nhóm năng lực cao vẫn có thể hoạt động kém nếu bị đặt trong hệ thống khen thưởng chỉ đề cao thành tích cá nhân, quy trình phê duyệt công kênh hoặc văn hóa “im lặng cho an toàn”.

#### **5.4.2 Nguồn lực của các thành viên nhóm**

Hiệu suất nhóm phụ thuộc vào nguồn lực mà thành viên mang lại: khả năng (giao tiếp cá nhân, quản lý và giải quyết mâu thuẫn, hợp tác giải quyết vấn đề, thông tin liên lạc) và đặc tính cá nhân. Người có tính xã hội, cởi mở, linh động và sáng tạo có quan hệ tích cực với năng suất, tinh thần và độ vững chắc của nhóm; ngược lại người độc đoán, thích thống trị và không tuân thủ quy định thường làm giảm các yếu tố này.

**Bảng 5.6 Nguồn lực thành viên: tác động và rủi ro**

<b>Nguồn lực</b>	<b>Tác động tích cực</b>	<b>Rủi ro khi quản trị kém</b>
<b>Năng lực chuyên môn</b>	Tăng chất lượng giải pháp và tốc độ xử lý nhiệm vụ.	Chuyên môn hóa quá mức, khó hiểu ngôn ngữ của nhau.
<b>Kỹ năng tương tác</b>	Tăng phối hợp, lắng nghe và giải quyết xung đột.	Người có tiếng nói mạnh lấn át người ít nói.
<b>Tính cách và động cơ</b>	Ảnh hưởng chủ động, hợp tác, cởi mở và tin cậy.	Tự ái, cạnh tranh quyền lực, né tránh trách nhiệm.
<b>Đa dạng nhận thức</b>	Tạo nhiều góc nhìn, cải thiện sáng tạo.	Tăng bất đồng nếu thiếu quy tắc phản biện.

#### **Phân tích sâu 5.4.2 – Nguồn lực không chỉ là năng lực chuyên môn**

Nhóm hiệu quả thường không phải nhóm có toàn “người giỏi giống nhau” mà là nhóm có sự bổ sung năng lực: người phân tích dữ liệu, người hiểu khách hàng, người triển khai, người phản biện rủi ro và người điều phối. Tuy nhiên, đa dạng chỉ tạo giá trị khi nhóm có chuẩn mực tôn trọng và cơ chế tích hợp ý kiến; nếu không, đa dạng dễ biến thành xung đột quan hệ. Đây là cầu nối với bài học “đa dạng bề mặt vs chiều sâu” (Chương 2) và “bầy đồng nhất” (Chương 3).

### **5.4.3 Cấu trúc nhóm**

Nhóm không phải là một hình thức vô tổ chức. Nó có cơ cấu định hình hành vi thành viên và giúp dự báo hành vi cũng như kết quả công việc. Các yếu tố tạo nên cấu trúc nhóm gồm: lãnh đạo chính thức, vai trò, chuẩn mực, địa vị, quy mô, thành phần và tính liên kết.

**Bảng 5.7 Bảy yếu tố cấu trúc nhóm và hàm ý quản trị**

<b>Yếu tố cấu trúc</b>	<b>Bản chất</b>	<b>Hàm ý quản trị</b>
<b>Lãnh đạo chính thức</b>	Định hướng mục tiêu, phân bổ nguồn lực, điều phối.	Lãnh đạo nên trung lập khi nhóm thảo luận, không áp đặt quá sớm.
<b>Vai trò</b>	Hành vi được mong đợi ở từng vị trí.	Làm rõ vai trò, kỳ vọng và ranh giới trách nhiệm để giảm xung đột.
<b>Chuẩn mực</b>	Quy tắc hành vi chính thức hoặc ngầm.	Xây dựng chuẩn mực đúng giờ, chia sẻ dữ liệu, phản biện dựa bằng chứng.
<b>Địa vị</b>	Thứ hạng xã hội/quyền lực cảm nhận trong nhóm.	Tạo cơ chế để thành viên địa vị thấp vẫn được lên tiếng.
<b>Quy mô</b>	Số lượng thành viên và mức độ phức tạp phối hợp.	Nhóm quá lớn dễ lười biếng xã hội; quá nhỏ thiếu thông tin.
<b>Thành phần</b>	Mức đồng nhất/đa dạng về năng lực, giới, kinh nghiệm, văn hóa.	Đa dạng cần được quản trị bằng mục tiêu chung và an toàn tâm lý.
<b>Tính liên kết</b>	Mức gắn bó và mong muốn duy trì trong nhóm.	Liên kết cao chỉ tạo năng suất cao khi đi kèm chuẩn mực cao.

### a. Lãnh đạo chính thức và vai trò

Mọi nhóm đều cần người lãnh đạo có khả năng ảnh hưởng để đạt mục tiêu chung. **Vai trò** là tập hợp hành vi được mong đợi ở một người đang giữ một vị trí trong đơn vị xã hội. Mỗi người giữ nhiều vai trò (một giám đốc đồng thời là kỹ sư, người quản lý, người chồng, người cha...), nên dễ gặp *xung đột vai trò* khi kỳ vọng của các vai trò mâu thuẫn nhau. Trong nhóm, nhận thức và kỳ vọng vai trò rõ ràng giúp giảm mơ hồ và được đánh giá cao hơn. Một khái niệm liên quan là **hợp đồng tâm lý (psychological contract)** –

những kỳ vọng ngầm hai chiều giữa nhân viên và tổ chức; khi bị vi phạm, niềm tin và hợp tác trong nhóm suy giảm.

### b. Chuẩn mực và áp lực tuân thủ

Mỗi nhóm hình thành chuẩn mực riêng cho biết thành viên phải làm gì hoặc không được làm. Chuẩn mực chính thức được viết thành cẩm nang; phần lớn chuẩn mực là ngầm (ví dụ không bàn tán khi cấp trên đang kiểm tra). Chuẩn mực giúp duy trì sự tồn tại của nhóm, tăng khả năng dự đoán hành vi, giảm quan hệ rắc rối và phân biệt nhóm này với nhóm khác. Mức độ tuân thủ phụ thuộc vào ý thức của thành viên về tầm quan trọng của nhóm; nhóm cũng tạo áp lực buộc thành viên tuân theo.

#### Bình luận chuyên sâu – Sức ép tuân thủ: bài học từ thí nghiệm Asch

Thí nghiệm kinh điển của Solomon Asch cho thấy sức mạnh đáng kinh ngạc của áp lực nhóm: khi được hỏi so sánh độ dài các đoạn thẳng có đáp án hiển nhiên, nhiều cá nhân vẫn nói theo đáp án sai của số đông chỉ vì không muốn khác biệt. Điều này tiết lộ hai loại tuân thủ: tuân thủ vì thông tin (tin rằng số đông biết đúng hơn) và tuân thủ vì chuẩn mực (sợ bị loại trừ). Trong tổ chức, áp lực tuân thủ vừa hữu ích (giữ kỷ luật, phối hợp) vừa nguy hiểm (bóp nghẹt phản biện, hợp thức hóa hành vi sai – tiền đề của tư duy nhóm và hành vi lệch chuẩn tập thể). Hàm ý: nhà quản trị nên tạo “giấy phép bất đồng” – chỉ cần một người dám nói khác, tỷ lệ tuân thủ mù quáng giảm mạnh (Asch cũng chứng minh điều này). Vai trò “người phản biện” chính thức, lấy ý kiến độc lập trước khi họp và bảo vệ người nói thật là các cơ chế chống áp lực tuân thủ tiêu cực.

### c. Địa vị

## GIÁ TRỊ TỪ TÂM

Địa vị là vị trí hay thứ hạng được người khác đặt ra cho nhóm hoặc thành viên, đạt được chính thức (do tổ chức) hoặc không chính thức (tuổi tác, kinh nghiệm, chuyên môn, tính cách được đánh giá cao). Địa vị ảnh hưởng đến sức mạnh chuẩn mực và áp lực tuân thủ: thành viên địa vị cao thường tự do hơn, ít chịu khuôn phép. Khi địa vị gắn với thu nhập và quyền lực cao hơn, những cá nhân nhạy cảm về công bằng có thể cảm thấy bất công và giảm nỗ lực. Một nguyên tắc quan trọng: cảm nhận bất công về địa vị (status inequity) làm xói mòn động lực; nhóm cần tạo cơ chế để thành viên địa vị thấp vẫn được lắng nghe.

#### d. Quy mô và lười biếng xã hội

Nhóm ít người (khoảng 7) hoàn thành nhiệm vụ nhanh hơn nhóm đông (12+), nhưng nhóm đông có ưu thế về đa dạng. Một phát hiện quan trọng là **lười biếng xã hội (social loafing)**: khi làm việc tập thể, cá nhân có khuynh hướng giảm nỗ lực so với khi làm việc cá nhân, khiến năng suất bình quân của nhóm thấp hơn tổng năng suất cá nhân. Hiện tượng này được Ringelmann phát hiện từ thí nghiệm kéo co. Nguyên nhân: so bì khi phân công không đều, trách nhiệm mơ hồ không quy về từng người, và cảm giác đóng góp cá nhân không được đánh giá đúng mức.

#### Gợi ý quản trị – Thiết kế chống lười biếng xã hội

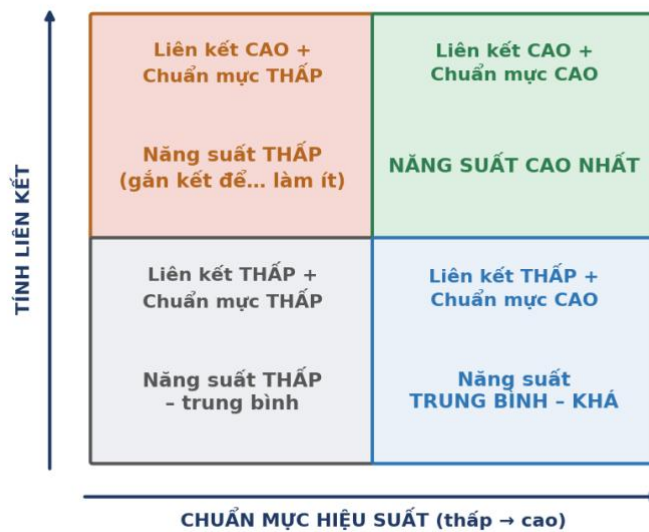
- Làm cho đóng góp cá nhân có thể nhận diện (identifiability): đo và phản hồi phần việc của từng người.
- Đặt mục tiêu nhóm rõ ràng, có ý nghĩa và có cam kết của thành viên.
- Bảo đảm công bằng trong phân công và ghi nhận để giảm tâm lý “so bì”.
- Giữ quy mô nhóm vừa phải; chia nhóm lớn thành các nhóm nhỏ có trách nhiệm rõ.

#### e. Thành phần và tính liên kết

Hầu hết hoạt động nhóm đòi hỏi đa dạng kỹ năng và kiến thức. Nhóm không đồng nhất (về giới, tính cách, quan điểm, khả năng) thường có xung đột nhưng kết quả công việc lại cao; khác biệt chủng tộc – văn hóa ban đầu gây khó khăn nhưng giảm dần theo thời gian. Tính liên kết là mức độ gắn kết khiến thành viên muốn ở lại và làm việc cùng nhóm.

Điểm cốt lõi: quan hệ giữa tính liên kết và năng suất **phụ thuộc vào chuẩn mực hiệu suất** của nhóm. Liên kết cao chỉ tạo năng suất cao *khi và chỉ khi* nhóm đề cao chuẩn mực hiệu suất cao; nếu liên kết cao đi với chuẩn mực thấp, nhóm gắn bó để... cùng làm ít, dẫn đến năng suất thấp.

Quan hệ giữa tính liên kết, chuẩn mực hiệu suất và năng suất



Hình 5.5 Quan hệ giữa tính liên kết, chuẩn mực hiệu suất và năng suất

### Bình luận chuyên sâu – Nghịch lý của tính liên kết

Trực giác cho rằng “nhóm càng gắn bó càng làm việc tốt” – nhưng bằng chứng cho thấy điều đó chỉ đúng có điều kiện. Tính liên kết khuếch đại sức mạnh của chuẩn mực: nó làm thành viên tuân thủ chuẩn mực của nhóm mạnh hơn, dù chuẩn mực đó tích cực hay tiêu cực. Vì vậy một nhóm rất gắn bó nhưng có chuẩn mực “đừng nổi bật, đừng làm quá” sẽ ép cả những người giỏi phải giảm nỗ lực – liên kết trở thành công cụ kìm hãm năng suất. Hàm ý quản trị quan trọng: đừng chỉ “xây dựng tình đoàn kết” mà bỏ quên việc thiết lập chuẩn mực hiệu suất cao. Trình tự đúng là vừa nuôi dưỡng gắn kết, vừa làm rõ và tôn vinh chuẩn mực hiệu suất, để ô “liên kết cao + chuẩn mực cao” – nơi năng suất cao nhất – trở thành trạng thái của nhóm.

### Tình huống tiếng Anh – Managing a Narcissist in the Group (Robbins & Judge)

Một thành viên tự yêu bản thân thái quá có thể vừa có sức hút, tham vọng và khả năng nổi bật trong môi trường biến động, vừa tạo rủi ro khi đặt lợi ích cá nhân lên trên lợi ích chung. Nếu bị giao vai trò địa vị thấp, họ có thể phòng thủ, bất mãn hoặc không hỗ trợ nhóm. Hàm ý: thiết lập chuẩn mực phản hồi đồng đẳng, làm rõ vai trò,

kiểm soát hành vi tự đề cao và dùng áp lực chuẩn mực tích cực của nhóm để điều chỉnh hành vi lệch chuẩn. Liên hệ Dark Triad (Chương 2): đặc điểm tự ái vừa giúp nổi bật vừa gây hại cho phối hợp nhóm.

#### **Tình huống tiếng Anh – Whirlpool: Building Cohesion Through Volunteering**

Whirlpool hợp tác với Habitat for Humanity cho thấy hoạt động tình nguyện có thể tạo cơ hội để nhân viên từ các bộ phận khác nhau tương tác ngoài bối cảnh công việc, từ đó tăng niềm tin và gắn kết. Điểm thận trọng: hoạt động xã hội không tự động tăng liên kết toàn nhóm nếu chỉ một số người tham gia hoặc bị xem là làm xao nhãng công việc. Vì vậy cần thiết kế hoạt động gắn kết có mục tiêu rõ, sự tham gia thực chất và liên hệ với giá trị chung của tổ chức.

#### **5.4.4 Quy trình làm việc nhóm**

Hai nhóm có nguồn lực tương đương có thể cho kết quả rất khác nhau vì quy trình khác nhau. Ta đều thấy  $1 + 1 + 1$  không phải lúc nào cũng bằng 3 do lười biếng xã hội; quy trình nhóm tốt giúp cải thiện điều đó. Quy trình nhóm gồm giao tiếp trao đổi thông tin, ra quyết định, hành vi lãnh đạo, quyền lực và xung đột. Cần phân biệt *lợi ích quá trình* (synergy, ý tưởng mới từ tương tác) với *tổn thất quá trình* (lười biếng xã hội, thời gian phối hợp, áp lực tuân thủ).

**Bảng 5.8 Quy trình nhóm tích cực và kết quả kỳ vọng**

<b>Quy trình tích cực</b>	<b>Dấu hiệu nhận biết</b>	<b>Kết quả kỳ vọng</b>
<b>Giao tiếp mở</b>	Thông tin quan trọng được chia sẻ kịp thời, không giấu dữ liệu bất lợi.	Tăng chất lượng quyết định.
<b>Phản biện an toàn</b>	Ý kiến khác biệt được xem là đóng góp, không bị xem là chống đối.	Giảm groupthink, tăng sáng tạo.

Quy trình tích cực	Dấu hiệu nhận biết	Kết quả kỳ vọng
<b>Phân công rõ</b>	Mỗi người biết nhiệm vụ, thời hạn và tiêu chuẩn đánh giá.	Giảm lười biếng xã hội.
<b>Học hỏi sau hành động</b>	Nhóm tổng kết điều tốt, chưa tốt và điều chỉnh.	Tăng năng lực thích ứng.

#### Phân tích sâu 5.4.4 – Quy trình là nơi nguồn lực được chuyển hóa thành kết quả

Trong nhóm hiệu quả, thông tin quan trọng được chia sẻ công khai, ý kiến thiểu số được lắng nghe, xung đột nhiệm vụ được khuyến khích ở mức phù hợp còn xung đột quan hệ được kiểm soát. Ngược lại, trong nhóm kém hiệu quả, người có địa vị cao chi phối thảo luận, thông tin bị giữ lại, thành viên né tránh phản biện và trách nhiệm bị pha loãng. Vì vậy nâng cao hiệu suất nhóm thường nằm ở khâu quy trình – có thể can thiệp nhanh hơn và rẻ hơn so với thay toàn bộ thành viên.

#### 5.4.5 Nhiệm vụ nhóm

Tác động của quy trình nhóm lên kết quả được điều tiết bởi nhiệm vụ. Nhiệm vụ đơn giản, có quy trình chuẩn cần ít thảo luận – nhóm vẫn hiệu quả dù lãnh đạo yếu, xung đột cao hoặc truyền thông kém. Nhiệm vụ phức tạp, mới mẻ, không chắc chắn hoặc phụ thuộc lẫn nhau cao đòi hỏi nhiều trao đổi, phản biện và phối hợp. Vì vậy không nên áp dụng một kiểu nhóm cho mọi nhiệm vụ.

*Bảng 5.9 Loại nhiệm vụ và thiết kế nhóm phù hợp*

Loại nhiệm vụ	Đặc điểm	Thiết kế nhóm phù hợp
<b>Thường lệ</b>	Quy trình rõ, ít bất định, tiêu chuẩn ổn định.	Quy mô nhỏ, vai trò rõ, kiểm soát chất lượng.

Loại nhiệm vụ	Đặc điểm	Thiết kế nhóm phù hợp
<b>Phức tạp</b>	Nhiều biến số, cần phối hợp nhiều chuyên môn.	Nhóm liên chức năng, giao tiếp thường xuyên, lãnh đạo điều phối.
<b>Sáng tạo</b>	Cần ý tưởng mới, chấp nhận thử nghiệm.	Đa dạng thành viên, brainstorming có cấu trúc, an toàn tâm lý.
<b>Khủng hoảng</b>	Thời gian gấp, hậu quả lớn.	Quyền hạn rõ, kênh thông tin ngắn, trách nhiệm cá nhân minh bạch.

## 5.5 RA QUYẾT ĐỊNH NHÓM

Ra quyết định là quá trình lựa chọn phương án tốt nhất trong số các phương án sẵn có. Khi một nhóm ra quyết định, nó có thể theo chế độ đồng thuận (tất cả đồng ý) hoặc đa số phiếu (đa số đồng ý) – tùy quy mô và tính chất vấn đề. Trong nhiều tổ chức, các quyết định quan trọng được giao cho nhóm vì kỳ vọng “trí tuệ tập thể”, nhưng nhóm không phải lúc nào cũng quyết định tốt hơn cá nhân.

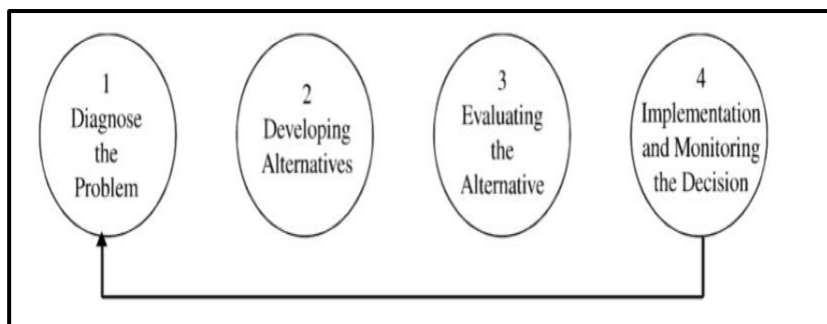
### Mở rộng 5.5 – Khi nào nên ra quyết định theo nhóm?

Nhóm phù hợp khi vấn đề cần thông tin đa chiều, cần sự chấp nhận của nhiều bên, cần sáng tạo hoặc cần phối hợp thực thi. Cá nhân phù hợp hơn khi vấn đề có chuyên môn rõ, cần tốc độ cao, cần xác định trách nhiệm pháp lý hoặc nhóm chưa đủ thông tin. Câu hỏi quản trị không phải “nhóm hay cá nhân tốt hơn?” mà là “với loại vấn đề này, hình thức nào tạo ra chất lượng, tốc độ và trách nhiệm phù hợp nhất?”.

### 5.5.1 Quá trình ra quyết định của nhóm

Quá trình ra quyết định nhóm gồm bốn bước: (1) chẩn đoán vấn đề – xác định vấn đề cần giải quyết; (2) phát triển phương án – tạo các lựa chọn từ kinh nghiệm, thực tiễn và đề xuất của các bên; (3) đánh giá phương án – cân nhắc điểm cộng, điểm trừ của từng lựa

chọn; (4) thực hiện và giám sát – triển khai và theo dõi, nếu phát sinh sai sót thì quay lại nhận thức và điều chỉnh vấn đề.



*Hình 5.6 Quá trình ra quyết định của nhóm (bốn bước và vòng phản hồi)*

### 5.5.2 Ưu, nhược điểm của ra quyết định nhóm

So với ra quyết định cá nhân, ra quyết định nhóm có ưu thế về chất lượng, sáng tạo và sự chấp nhận, nhưng kém hơn về tốc độ và rõ ràng trách nhiệm. Cần đánh giá theo bối cảnh thay vì coi một hình thức luôn ưu việt.

*Bảng 5.10 So sánh ra quyết định cá nhân và ra quyết định nhóm*

Tiêu chí	Ra quyết định cá nhân	Ra quyết định nhóm
<b>Tốc độ</b>	Nhanh hơn, ít thời gian phối hợp.	Chậm hơn do cần họp, thảo luận, đạt đồng thuận.
<b>Thông tin</b>	Phụ thuộc hiểu biết của một người.	Rộng và sâu hơn nếu thành viên chia sẻ thực chất.
<b>Sáng tạo</b>	Cao nếu cá nhân có chuyên môn đặc biệt.	Thường cao hơn khi nhóm đa dạng và an toàn tâm lý.
<b>Sự chấp nhận</b>	Có thể thấp nếu người thực thi không tham gia.	Cao hơn vì thành viên đã tham gia hình thành quyết định.
<b>Trách nhiệm</b>	Rõ ràng, dễ quy trách nhiệm.	Dễ pha loãng nếu không phân công cụ thể.
<b>Rủi ro</b>	Thiên kiến cá nhân, thiếu góc nhìn khác.	Groupthink, groupshift, thành viên chi phối, tốn thời gian.

Về hiệu quả (tính chính xác, sáng tạo, chấp nhận), quyết định nhóm thường tốt hơn cá nhân; về hiệu suất (đo bằng thời gian), nhóm kém hơn do tốn thời gian thu thập thông tin và thảo luận. Nguyên tắc: khi lợi ích về chất lượng đủ lớn để bù tổn thất về tốc độ thì nên dùng nhóm.

### Bình luận chuyên sâu – Groupthink và groupshift: hai cái bẫy của quyết định tập thể

Tư duy nhóm (groupthink) xảy ra khi mong muốn hòa hợp lấn át đánh giá thực tế: nhóm tự kiểm duyệt, gây áp lực lên người phản biện, ảo tưởng về sự nhất trí và về tính “không thể sai” của nhóm. Irving Janis liên hệ groupthink với nhiều thất bại quyết định nghiêm trọng trong lịch sử. Dịch chuyển nhóm (groupshift) hay phân cực nhóm (group polarization) xảy ra khi thảo luận làm các thành viên dịch về phía cực đoan hơn quan điểm ban đầu – thường là chấp nhận rủi ro cao hơn (risky shift) hoặc đôi khi thận trọng quá mức. Hai hiện tượng này cho thấy nhóm không tự động “sáng suốt hơn”; chúng có thể khuếch đại sai lầm. Phòng ngừa: lãnh đạo giữ trung lập và phát biểu sau cùng, chỉ định “người phản biện” (devil's advocate), khuyến khích và bảo vệ ý kiến thiểu số, thu thập ý kiến độc lập trước khi họp, tách giai đoạn tạo ý tưởng khỏi giai đoạn đánh giá, và ghi rõ trách nhiệm thực thi để tránh pha loãng.

#### 5.5.3 Kỹ thuật ra quyết định theo nhóm

Để giảm các tổn thất quá trình (áp lực tuân thủ, chi phối, lười biếng xã hội), nhà quản trị có thể chọn kỹ thuật phù hợp với mục tiêu ưu tiên: sáng tạo, công bằng tiếng nói, giảm ảnh hưởng địa vị hay tăng cam kết thực thi.

*Bảng 5.11 Bốn kỹ thuật ra quyết định nhóm*

Kỹ thuật	Bản chất	Ưu điểm	Hạn chế / Khi nên dùng
<b>Tập kích não (brainstorming)</b>	Tạo nhiều ý tưởng, tạm hoãn phê phán giai đoạn đầu.	Khuyến khích sáng tạo và gắn kết.	Dễ bị người nói nhiều chi phối; dùng khi cần

Kỹ thuật	Bản chất	Ưu điểm	Hạn chế / Khi nên dùng
			nhiều phương án ban đầu.
<b>Nhóm danh nghĩa</b>	Viết ý tưởng độc lập, rồi chia sẻ, thảo luận, xếp hạng.	Giảm áp lực tuân thủ, tạo nhiều ý tưởng chất lượng.	Tốn công tổ chức; dùng khi cần công bằng tiếng nói.
<b>Delphi</b>	Thu thập ý kiến chuyên gia nhiều vòng, thường ẩn danh.	Hạn chế ảnh hưởng địa vị, phù hợp chuyên gia phân tán.	Mất thời gian; dùng khi cần dự báo, đánh giá rủi ro.
<b>Nhóm tương tác</b>	Thành viên trao đổi trực tiếp bằng lời và phi ngôn ngữ.	Tạo cam kết và liên kết xã hội cao.	Áp lực xã hội cao; dùng khi cần chấp nhận và phối hợp thực thi.

Thuật tập kích não do Alex Osborn phổ biến (1953) dựa trên bốn nguyên tắc: tạo càng nhiều ý tưởng càng tốt; tự do, giàu trí tưởng tượng; xây dựng/mở rộng/kết hợp ý tưởng có trước; và *không chỉ trích ý tưởng của người khác* trong giai đoạn tạo ý tưởng. Tuy nhiên, brainstorming tự do dễ bị “chặn ý tưởng” do chờ lượt nói và áp lực xã hội.

#### Lưu ý cập nhật từ Robbins & Judge

Kỹ thuật nhóm danh nghĩa thường tạo ra số lượng và chất lượng ý tưởng cao hơn thảo luận tự do, trong khi nhóm tương tác mạnh về cam kết thực thi và xây dựng gắn kết. Không có kỹ thuật nào tối ưu cho mọi tình huống; nhà quản trị chọn theo tiêu chí ưu tiên: sáng tạo, tốc độ, chi phí, mức độ cam kết, giảm áp lực xã hội hay giảm xung đột.

#### Tình huống tiếng Anh – Cultural Context and Group Dynamics

Tình huống này nhấn mạnh rằng động lực nhóm không trung lập về văn hóa: kỳ vọng về tiếng nói, phản biện, khoảng cách quyền lực và cá nhân – tập thể khác nhau giữa các nền văn hóa (liên hệ Hofstede/GLOBE ở Chương 3). Trong nền văn hóa khoảng cách quyền lực cao, thành viên có thể ngại phản biện cấp trên, khiến groupthink dễ xảy ra hơn; trong nền văn hóa tập thể, áp lực hòa hợp có thể lấn át ý kiến thiểu số. Hàm ý: nhà quản trị nhóm đa văn hóa cần chủ động thiết kế quy tắc tham gia (ví dụ thu ý kiến ẩn danh, mời người ít nói phát biểu trước, tách tạo ý tưởng khỏi đánh giá) để mọi tiếng nói được nghe, thay vì giả định mọi người sẽ tự nhiên lên tiếng.

## TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ HÀM Ý ĐỐI VỚI NHÀ QUẢN LÝ

1. Nhóm là tập hợp các cá nhân tương tác và phụ thuộc lẫn nhau để đạt mục tiêu chung. Cần phân biệt nhóm chính thức/không chính thức và nhận diện vai trò của nhóm không chính thức.
2. Gia nhập nhóm xuất phát từ nhu cầu an toàn, địa vị, liên kết, quyền lực và đạt mục tiêu. Bản sắc xã hội tạo gắn kết nhưng cũng có thể sinh thiên vị trong/ngoài nhóm.
3. Nhóm phát triển qua các giai đoạn (Tuckman) nhưng không tuyến tính; nhóm có thời hạn phù hợp hơn với mô hình cân bằng ngắt quãng – cần can thiệp giữa kỳ.
4. Hiệu suất nhóm là kết quả của điều kiện bên ngoài, nguồn lực thành viên, cấu trúc nhóm, quy trình và nhiệm vụ. Khi nhóm thất bại, hãy kiểm tra toàn hệ thống thay vì chỉ đổ lỗi cho thành viên.
5. Cấu trúc nhóm (vai trò, chuẩn mực, địa vị, quy mô, thành phần, liên kết) định hình hành vi. Liên kết cao chỉ tạo năng suất cao khi đi kèm chuẩn mực hiệu suất cao.
6. Cần phòng ngừa lười biếng xã hội (bằng nhận diện đóng góp, công bằng, mục tiêu rõ) và áp lực tuân thủ tiêu cực (bằng phản biện an toàn).
7. Ra quyết định nhóm tốt về chất lượng và chấp nhận nhưng chậm và dễ pha loãng trách nhiệm; cần phòng groupthink/groupshift và chọn kỹ thuật phù hợp (brainstorming, nhóm danh nghĩa, Delphi, nhóm tương tác).

## CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ VẬN DỤNG

### A. Câu hỏi ôn tập

1. Nhóm là gì? Phân biệt nhóm chính thức và không chính thức; cho ví dụ nhóm mệnh lệnh, nhiệm vụ, lợi ích, bạn bè.
2. Trình bày năm nguyên nhân gia nhập nhóm. Bản sắc xã hội ảnh hưởng đến hành vi nhóm như thế nào?
3. Trình bày các giai đoạn phát triển nhóm theo Tuckman. So sánh với mô hình cân bằng ngắt quãng.
4. Vẽ và giải thích mô hình hành vi nhóm. Vì sao không nên đổ lỗi thất bại nhóm chỉ cho thành viên?
5. Vai trò, chuẩn mực, địa vị, quy mô, thành phần và tính liên kết ảnh hưởng đến hành vi nhóm ra sao?
6. Lười biếng xã hội là gì? Nêu nguyên nhân và các biện pháp thiết kế để phòng ngừa.
7. Phân tích quan hệ giữa tính liên kết, chuẩn mực hiệu suất và năng suất (dùng Hình 5.5).
8. So sánh ra quyết định cá nhân và nhóm. Groupthink và groupshift là gì và cách phòng ngừa?

### B. Câu hỏi vận dụng nâng cao

1. Một nhóm dự án rất gắn bó nhưng năng suất thấp. Dùng Hình 5.5 và khái niệm chuẩn mực để chẩn đoán và đề xuất giải pháp.
2. Nhóm bạn quản lý có một thành viên tự ái, lười cuốn nhưng đặt lợi ích cá nhân lên trên. Vận dụng case “Managing a Narcissist” để xử lý.
3. Thiết kế quy trình ra quyết định cho một nhóm đa văn hóa, khoảng cách quyền lực cao, nhằm hạn chế groupthink và bảo đảm mọi tiếng nói được nghe.
4. Chọn một tình huống trong chương và phân tích theo ba bước: vấn đề hành vi nhóm → khái niệm/lý thuyết liên quan → giải pháp quản trị.

## TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG TỔNG HỢP

**Nhóm dự án “Chuyển đổi số” tại Công ty Tân Việt.** Ban giám đốc lập một nhóm dự án 11 người từ nhiều phòng ban để triển khai hệ thống quản trị mới trong 6 tháng. Hai tháng đầu nhóm họp nhiều nhưng tiến độ chậm, các phòng giữ thông tin và bảo vệ lợi ích riêng (“chúng ta – họ”). Trưởng nhóm (địa vị cao) thường phát biểu trước và áp đặt hướng đi, khiến thành viên ít nói dần im lặng. Đến gần mốc giữa kỳ, áp lực thời hạn khiến nhóm vội thống nhất một phương án mà ít ai dám phản biện. Một số thành viên giảm nỗ lực vì thấy đóng góp không được ghi nhận.

**Câu hỏi thảo luận:** (1) Nhận diện các hiện tượng: bản sắc “chúng ta – họ”, lười biếng xã hội, áp lực tuân thủ, groupthink, ảnh hưởng địa vị, cân bằng ngắt quãng. (2) Dùng mô hình hành vi nhóm để chẩn đoán nguyên nhân theo từng tầng (điều kiện ngoài, nguồn lực, cấu trúc, quy trình, nhiệm vụ). (3) Đề xuất can thiệp về cấu trúc (vai trò, chuẩn mực, quy mô) và quy trình (phản biện an toàn, kỹ thuật ra quyết định). (4) Làm thế nào để biến “liên kết” thành “liên kết + chuẩn mực hiệu suất cao”?

### Gợi ý phân tích

Vấn đề cốt lõi không nằm ở “thành viên yếu” mà ở cấu trúc và quy trình: thiên vị trong nhóm, trưởng nhóm chi phối, trách nhiệm pha loãng và áp lực tuân thủ tạo groupthink khi gần hạn. Giải pháp đồng bộ: xây dựng bản sắc chung cấp cao hơn (mục tiêu khách hàng/tổ chức), làm rõ vai trò và trách nhiệm cá nhân (chống lười biếng xã hội), để trưởng nhóm phát biểu sau cùng và chỉ định người phản biện, dùng kỹ thuật nhóm danh nghĩa để công bằng tiếng nói, đặt mốc kiểm tra giữa kỳ, và thiết lập chuẩn mực hiệu suất cao đi cùng gắn kết.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed., Global Edition). Pearson. [Ch. 9 Foundations of Group Behavior].
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.

- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In *Psychology of Intergroup Relations*. Nelson-Hall.
- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In *Groups, Leadership and Men*. Carnegie Press.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (2nd ed.). Houghton Mifflin.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*. Scribner.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes*. Scott, Foresman.
- Forsyth, D. R. (2018). *Group Dynamics* (7th ed.). Cengage.

*Chương 5 – Những cơ sở của hành vi nhóm | Biên soạn tích hợp & cập nhật theo Robbins & Judge (2024), Ch. 9*