

# Lãnh đạo nhóm-Tương tác nhóm-Quy luật nhóm

## 1. Khái niệm:

Lãnh đạo theo nhóm là việc ủy quyền của người lãnh đạo hệ thống cho các người phụ trách nhóm với sự phân công rõ ràng về quyền hạn, trách nhiệm và lợi ích mà người phụ trách và nhóm được phân giao.

## 2. Các nguyên tắc lãnh đạo theo nhóm:

- Người phụ trách nhóm phải thỏa mãn các điều kiện nhất định: có nhận thức chính xác về lợi ích của nhóm và của hệ thống, có uy tín, có khả năng tập hợp và điều khiển những thành viên trong nhóm.
- Người phụ trách nhóm được phân giao quyền hạn, trách nhiệm, nhiệm vụ và lợi ích tương xứng.
- Người phụ trách nhóm được tự do, sáng tạo thực hiện nhiệm vụ của mình trong giới hạn của sự ủy quyền.
- Người lãnh đạo hệ thống phải giúp cho người phụ trách nhóm tạo ra các sự biến đổi theo hướng phát triển và củng cố nhóm.

Thông thường các nhóm đều có những chu kỳ biến đổi nhất định

Bước biến đổi		1	2	3	4	5
Người phụ trách						
Giỏi	Với bản thân	Làm quen	Thạo việc	Giỏi việc	Cần có cương vị phụ trách cao	Trí tuệ làm quen với vị trí mới
	Với nhóm	Mới tập hợp	Có kỷ luật	Có hiệu quả cao	Cần được phát triển	Chững lại các con đường mới
Trung bình	Với bản thân	Làm quen	Khá thạo việc	Thỏa mãn	Gia trưởng	Trí tuệ

	Với nhóm	Mới tập hợp	Có nề nếp	Có hiệu quả	Chứng lại	Đổ vỡ
kém	Với bản thân	Làm quen	Lúng túng	Trí tuệ	Đổ vỡ	Đổ vỡ
	Với nhóm	Mới tập hợp	Phân tán	Khó khăn	Không hiệu quả	Đổ vỡ

### Sơ đồ biến đổi nhóm

#### 3 Vai trò của người hướng dẫn/giáo viên:

- Đôi khi, nhóm có đạt được thành công hay không là phụ thuộc rất nhiều vào sự mạch lạc trong giải thích yêu cầu đề bài, dự án cũng như tiêu chí đưa ra từ phía thầy cô giáo. Công việc của nhóm là giải nghĩa các hướng dẫn đó và thống nhất cách giải quyết vấn đề.

- Quá trình công việc sẽ chỉ có hiệu quả khi thầy cô hướng dẫn trong quá trình. Dự án làm theo nhóm không đơn giản như việc học theo nhóm.

Các sinh viên cần nắm rõ và chuẩn bị kỹ càng cho dự án.

Các dự án cần được xây dựng sao cho không thành viên nào trong nhóm bỏ qua nỗ lực công việc của các thành viên khác.

#### IV. TRÌNH TỰ LÀM VIỆC NHÓM: Phân công và giải thích các quy định:

Nhóm trưởng (Very Important)

o Chọn trưởng nhóm:

- Có nên: là người cao niên nhất, nói hay nhất, biết tất cả vấn đề thảo luận, có quyền lực cao nhất.
  - Phải có các tố chất:
  - Am hiểu các vấn đề trong những nét cơ bản và khái quát
  - Biết tâm lý nhóm và điều động nhóm có khoa học
  - Xác nhận được tiềm năng của nhóm, khơi dậy được tiềm năng đó
- Dân chủ

o Các công việc của nhóm trưởng

- Chuẩn bị:
  - o Nội dung( xác định mục tiêu, chuẩn bị dữ kiện, tư liệu, đặt vấn đề với một số cá nhân tích cực để họ là hạt nhân trong buổi họp)
  - o Sắp xếp chỗ ngồi: Nguyên tắc tất cả nhìn thấy và nghe được nhau

Mở đầu buổi thảo luận nếu chưa quen thì giới thiệu tất cả các thành viên ( nên tự giới thiệu)

- Cùng nhóm viên xác định mục tiêu, chương trình nghị sự, thời gian dành cho từng phần và toàn bộ cuộc thảo luận, cách thức diễn đạt, hành vi cư xử của các thành viên trong nhóm Dành thời gian ngắn ( 5 -7 phút) nhóm trưởng đưa ra vấn đề ( đơn giản ) tạo sự chú ý của thành viên trong nhóm: vấn đề có thể dưới dạng một tình huống , tốt nhất nên thời sự và liên quan đến chủ đề phải thảo luận, tạo điều kiện để các thành viên cùng tham gia ý kiến.
- Thái độ ân cần, quan tâm từng thành viên
- Trong quá trình thảo luận
  - Điều động sự tham gia tích cực và đồng đều:
  - Thái độ lắng nghe, khách quan
  - Khuyến khích và bảo đảm an toàn cho người rụt rè

Khéo léo chặn bớt người nói nhiều, khuynh hướng lấn át người khác  
Quan sát sự tham gia của các thành viên. ( lắng thính do đồng tình hay dừng dung hay lo ra, hay chống đối, cười hứng thú hay châm biếm, thụ động)  
Tuyệt đối không ép sự tham gia

Biết khai thác nội dung

Đặt vấn đề có tính kích thích sự suy nghĩ, dưới dạng các câu hỏi. Bằng sự chuẩn bị của chính mình, hay của một thành viên trong nhóm đã chuẩn bị trước  
Làm sáng tỏ các phát biểu bằng cách hỏi lại tóm ý để cả nhóm có sự thông hiểu giống nhau

Tóm lược lại từng phần chính

Phát hiện khác biệt, mâu thuẫn trong phát biểu cùng nhóm giải quyết  
Nối kết các ý kiến trở thành hệ thống

Đối với các nhóm viên: cần hợp tác với nhóm trưởng để công việc được tốt hơn.

- Phân công nhiệm vụ để cùng nhau làm
- Phải có tinh thần trách nhiệm cao
- Phải tham gia đóng góp ý kiến.
- Cùng thảo luận với nhóm trưởng

Kết luận: là của toàn nhóm, mang tính hệ thống và xuất phát từ sự đóng góp của thành viên trong nhóm, tạo nên chất lượng mới.

Việc kết luận phải được sự đồng tình của nhóm viên

Nếu có biểu quyết , phải chính xác, nhanh gọn

## II . Các phương pháp học nhóm:

Việc lựa chọn phương pháp phụ thuộc vào thời gian, nội dung, thời điểm.

### 1. Phương pháp bản đồ trí não

Não công là một nhóm ý tưởng không hạn chế cho một nhóm đưa ra, không có ý kiến phê bình chỉ trích hay đánh giá để tìm ra những ý tưởng mới. Đối với các công ty hay tổ chức lớn, quá trình giải quyết vấn đề được tiến hành theo hai nhóm riêng rẽ: phát triển ý tưởng và đánh giá ý tưởng. Phát triển ý tưởng do những người có trí tưởng tượng phong phú, có khả năng utur duy trừu tượng, có khả năng khái quát hóa cao đảm nhận. Đánh giá ý tưởng do những người có óc phân tích, đánh giá sâu sắc và có khả năng phê bình sắc sảo đảm nhận.

Khi tiến hành cần tuân theo các nguyên tắc cơ bản sau:

1. Loại trừ sự chỉ trích, phê bình: Những người tham gia phải từ bỏ các ý kiến phê bình trong suốt quá trình tìm và phát triển ý tưởng của nhóm.

2. Duy trì bầu không khí hoàn toàn tự do: Các ý tưởng được đưa ra trong bầu không khí càng thoải mái tự do, cởi mở càng tốt. Đồng thời người đề xuất ý tưởng không bị hạn chế về nội dung và không phải chứng minh tính chất đúng đắn cũng như tính hiện thực của ý tưởng. Có nhiều ý tưởng ban đầu trông có vẻ ngớ ngẩn, khác thường nhưng khi thực hiện lại đem lại kết quả vượt trên sự mong đợi.

3. Số lượng ý tưởng càng nhiều càng tốt: khi càng có nhiều ý tưởng thì càng có nhiều khả năng tìm được những giải pháp hữu ích

4. Kết hợp và phát huy ý tưởng của người khác: Trong quá trình phát triển ý tưởng, thành viên có thể đưa ra các ý tưởng riêng dựa trên sự phát triển ý tưởng của người khác. Hoặc có thể kết hợp nhiều ý tưởng thành một ý tưởng mới

Có một số trạng thái tâm lí thường xuất hiện trong các hoạt động, cần tránh phạm phải những trạng thái này để không cản trở sự sáng tạo của cá nhân và của toàn nhóm, dưới đây là một số lời khuyên cần ghi nhớ và thực hiện:

- Đừng cố tìm một câu trả lời đúng: Tùy theo tầm nhìn và sự hiểu biết của mỗi người mà mỗi vấn đề có thể có nhiều câu trả lời đúng, nên đừng cố tìm một câu trả lời đúng nhất.

- Đừng luôn cố gắng tuân theo logic: Sự hợp lí không phải lúc nào cũng chiếm ưu thế, mà thường có nhiều sự trái ngược giữa tình cảm của con người và nguyên tắc của tổ chức.

- Đừng tuân theo các nguyên tắc một cách cứng nhắc: Nếu muốn đổi mới và cải tiến thì cần biết nghi ngờ và xem xét những giới hạn không rõ ràng đối với tư duy.

- Đừng quá lệ thuộc vào hiện thực: Có nhiều ý tưởng không thực tế có thể trở thành những bàn đạp để sáng tạo.

- Đừng cố tránh sự không rõ ràng: Sự sáng tạo có thể bị cản trở bởi sự quá khách quan hay cá biệt hoá.

- Đừng quá lo sợ và cố tránh thất bại: Sự lo sợ thất bại có thể làm tê liệt quyết tâm thực hiện những ý tưởng hay.

- Thêm một chút hồi tưởng: những trò chơi khôi hài thời thơ ấu sẽ có thể là những gợi ý hay cho hiện tại, hoặc một hình tượng đã bắt gặp ở đâu đó cũng có thể là một điểm trong ý tưởng.

- Tránh tình trạng quá biệt lập: Sự kết hợp chéo giữa các lĩnh vực chuyên môn khác nhau thường rất hữu hiệu trong việc xác định tìm giải pháp.

- Đừng quá quan trọng hóa vấn đề: Sự hài hước, không khí thoải mái làm giảm căng thẳng và thúc đẩy khả năng sáng tạo.

- Luôn luôn sáng tạo bắt đầu bằng ý tưởng mới: bằng cách nuôi dưỡng những ý tưởng nhỏ bé bình thường và biến những ý tưởng ấy thành hiện thực, chúng ta sẽ có thể phát triển và thực hiện những ý tưởng lớn hơn nhiều trong tương lai.

- Xác định nội dung chính của vấn đề
- Xác định các bộ phận tạo nên vấn đề
- Chỉ ra các ý chính của mỗi bộ phận
- Thiết lập mối quan hệ giữa các bộ phận

## **2. Phương pháp Algorit giải quyết vấn đề và ra quyết định:( xác lập quy trình)**

Quy trình

- Giai đoạn tìm hiểu vấn đề: Tìm hiểu khái niệm: khái niệm đã cho có những cách hiểu như thế nào? Trong vấn đề: cái gì cho trước? cái gì chưa biết? có các điều kiện gì?
- Giai đoạn đề ra mục đích cần đạt
- Giai đoạn xác định mục đích yêu cầu đối với các dự kiện
- Giai đoạn xác định mâu chốt của các vấn đề cần giải quyết Tìm mâu thuẫn, định hướng cách giải quyết khi xác định được mâu thuẫn
- Đề xuất cách thức giải quyết Dùng nguyên tắc, cách thức nào để giải quyết mâu thuẫn?
- Lựa chọn lời giải

## **3. Phương pháp trao đổi phiếu:**

Cách 1: Mỗi thành viên tự chuẩn bị 1 phần theo sự phân công của nhóm trưởng, trao đổi nhóm, lấy ý kiến đóng góp của các thành viên còn lại. báo cáo kết quả tổng hợp.Tùy thời gian cho phép có thể làm tại lớp hoặc về nhà

Cách 2: Mỗi nhóm trao đổi một nội dung khác biệt, sau thời gian nhất định các nhóm được thành lập lại với các thành viên của từng nhóm trước. Các thành viên báo cáo kết quả đã thảo luận ở nhóm trước, tổng hợp . thường làm tại lớp.

Tổng kết: Đánh giá kết quả đạt được trên cơ sở Mục đích, hiệu quả làm việc và tính thực tiễn của lời giải.

### **III Khi làm việc theo nhóm tôi thấy thường gặp khó khăn :**

1. Thường ai cũng bảo vệ ý kiến của mình mà không thực sự xem xét thấu đáo ý kiến của người khác.

- Không hợp thành một thể thống nhất phục vụ cho một mục đích duy nhất
- Thường ít khi gặp được một người trưởng nhóm có đầu óc tổ chức, phân công việc sao cho hiệu quả.

- Một số người chỉ thích làm việc độc lập mà không muốn chia suy nghĩ hay ý tưởng.

- Ăn chia không sòng phẳng hoặc không đánh giá đúng con người.

2. Khi làm việc theo nhóm thì cái khó khăn đầu tiên là bất đồng ý kiến, mỗi thành viên trong nhóm đều có ý kiến của riêng mình và thường thì chỉ thấy cái thiếu sót trong ý kiến của người khác mà không tìm ra cái đúng của nó và ngược lại cũng chỉ thấy cái đúng của ý kiến của mình mà không thấy cái thiếu sót.

Khó khăn tiếp theo là giữ sự đoàn kết trong nhóm, điều đó đôi khi không biểu hiện ra ngoài nhưng dễ làm nhóm tan rã, mâu thuẫn giữa các thành viên xuất phát từ bất kỳ mặt nào thường thì chỉ là những chuyện nhỏ nhặt nhưng nếu không xử lý khéo sẽ dẫn đến hậu quả khôn lường.

#### **3. Nhiều khó khăn**

- Có người làm còn có người ỷ lại không chịu làm
- Mỗi người một ý và chẳng ai chịu nghe ai
- Thường chỉ có một người là chính còn lại là râu ria và...
- Tốt nhất là làm một mình cho khỏe.

Có thể tìm thấy vô số những ý kiến tương tự như trên về hoạt động nhóm. Mọi người đều biết rằng hoạt động nhóm là rất tốt, nhưng khi thực hiện thì hoàn toàn ngược lại. Có thể lí giải một cách chủ quan là khi hình thành nhóm, nhóm đó không áp dụng các qui tắc cần thiết cho việc hình thành và hoạt động của nhóm; các kĩ năng hoạt động nhóm không được quan tâm, tìm hiểu đúng mức, vì vậy quá trình hoạt động nhóm phạm phải nhiều sai lầm dẫn đến tan rã nhóm.

#### **4. Để thảo luận thành công:**

Mục tiêu:

Được cả nhóm xác định rõ và cụ thể

Được giải quyết sau buổi thảo luận

Bầu không khí:

Thoải mái, thân tình, cởi mở ----> Cái này mình thấy không phải ai cũng làm được, ai có bí quyết gì hông?

Có sự bình đẳng và chấp nhận lẫn nhau của các thành viên trong nhóm.  
Tâm trạng thoải mái của thành viên

Vì đã thu nhận được cái mới ( nội dung, thêm bạn, tình đồng đội, thay đổi thái độ)

Vì có đóng góp thực hiện mục tiêu chung ( chuyên môn, xây dựng nhóm)

Thời gian: đúng giờ, đúng chương trình ( không kéo quá  $\frac{1}{2}$  - 2 giờ)  
Phát hiện khác biệt, mâu thuẫn trong phát biểu cùng nhóm giải quyết  
Nối kết các ý kiến trở thành hệ thống.

#### **IV. Làm việc theo nhóm có lợi gì ?**

– Mọi thành viên trong tổ chức sẽ cùng đồng lòng hướng tới mục tiêu và dốc sức cho thành công chung của tập thể khi họ cùng nhau xác định và vạch ra phương pháp đạt được chúng.

– Là thành viên của một nhóm, họ có cảm giác kiểm soát được cuộc sống của mình tốt hơn và không phải chịu đựng sự chuyên quyền của bất cứ người lãnh đạo nào.

– Khi các thành viên cùng góp sức giải quyết một vấn đề chung, họ học hỏi được cách xử lý mọi nhiệm vụ đơn giản hay khó khăn; họ học hỏi từ những thành viên khác và cả người lãnh đạo. Thúc đẩy quản lý theo nhóm là cách tốt nhất để phát huy năng lực của các nhân viên (một hình thức đào tạo tại chức).

– Hoạt động theo nhóm mang lại cơ hội cho các thành viên thoải mái những nhu cầu về bản ngã, được đón nhận và thể hiện mọi tiềm năng.

– Quản lý theo nhóm giúp phá vỡ bức tường ngăn cách, tạo sự cởi mở và thân thiện giữa các thành viên và người lãnh đạo.

– Thông qua việc quản lý theo nhóm, các thành viên có thể học hỏi và vận dụng phong cách lãnh đạo từ cấp trên của mình. Điều đó tạo sự thống nhất về cách quản lý trong tổ chức.

– Hoạt động theo nhóm giúp phát huy khả năng phối hợp những bộ óc sáng tạo để đưa các quyết định đúng đắn.

#### **V. 15 quy luật làm việc theo nhóm:**

1) Quy luật về tầm quan trọng: Một cá nhân riêng lẻ không thể tạo ra thành công lớn được.

2) Quy luật toàn cảnh: Mục tiêu quan trọng hơn là vai trò.

3) Quy luật thích hợp: Tất cả mọi người đều có điểm mạnh riêng của mình.

4) Quy luật thách thức lớn: Thử thách càng lớn thì yêu cầu làm việc theo nhóm càng cao.

5) Quy luật chuỗi: Sức mạnh của cả đội sẽ bị ảnh hưởng nếu như có một liên kết yếu nào đó.

6) Quy luật xúc tác: Những nhóm làm việc thành công có những cá nhân có thể thay đổi mọi thứ.

7) Quy luật tầm nhìn: Tầm nhìn giúp cho mọi thành viên có phương hướng hoạt động và sự tự tin.

8) Quy luật “con sâu làm rầu nồi canh”: Những thái độ không tốt có thể làm hỏng cả đội.

9) Quy luật về lòng tin: Những người cùng làm việc trong nhóm phải tin tưởng lẫn nhau khi làm việc.

10) Quy luật chi phí: Nhóm làm việc sẽ thất bại trong việc vươn tới tiềm lực của mình khi thất bại trong việc trả giá.

11) Quy luật ghi điểm: Nhóm có thể tạo ra những điều chỉnh khi biết rõ vị trí của mình.

12) Quy luật vị trí: Những nhóm giỏi có tầm hiểu biết rộng.

13) Quy luật nhận dạng: Những giá trị chung xác định rõ bản chất của nhóm.

14) Quy luật giao tiếp: Sự tác động lẫn nhau kích thích hoạt động tốt hơn.

15) Quy luật về sự lợi thế: Sự khác nhau giữa hai nhóm làm việc hiệu quả tương tự nhau là khả năng lãnh đạo.

## **VI. Để quản lý nhóm hiệu quả**

Làm việc theo nhóm là một xu thế làm việc rất phát triển và hiệu quả trong các doanh nghiệp hiện nay. Để nhóm hoạt động tích cực, vai trò xây dựng của trưởng nhóm là vô cùng quan trọng.

### **1. Tập hợp những cá nhân xuất sắc**

Khả năng làm việc của những nhân viên hàng đầu có thể mang lại những khoản lợi nhuận khổng lồ. Đừng ngần ngại đầu tư cho nhóm của mình một vài nhóm viên "có sạn trong đầu". Một người giỏi bằng 3 người trung bình, đừng quá quan tâm đến số lượng.

Đề mời được những nhóm viên có năng lực đòi hỏi nhiều thời gian và công sức. Đừng tìm kiếm kiểu "fast food". Hãy tìm hiểu tính cách, động cơ làm việc của những người được lựa chọn cũng như năng lực chuyên môn của họ, thể hiện ở khả năng giải quyết vấn đề, tầm nhìn và cách phân tích các chi tiết.

### **2. Phân công nhiệm vụ phù hợp với khả năng và động cơ**

Nhiều nhà quản trị chưa nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề này. Phân công nhiệm vụ phù hợp với khả năng và động cơ của từng thành viên, đó là một sự đảm bảo chắc chắn cho các nhiệm vụ được hoàn thành hiệu quả nhất. Khi đặt một người vào đúng vị trí của họ, trao cho họ vũ khí sở trường, công việc đảm bảo sẽ được thực hiện rất xuất sắc.

Bạn có thể giúp các nhân viên tự khám phá ra động cơ làm việc và khả năng của họ bằng cách phỏng vấn, giao việc, thử trình độ,...

### **3. Đảm bảo sự cân bằng**



Một dự án luôn thực hiện rất nhiều hoạt động. Vì vậy, trong nhóm phải có đầy đủ các nhóm viên chuyên gia trong từng lĩnh vực (tư vấn, phân tích, chuyên gia IT...). Rắc rối trong ở khâu nào sẽ có người giải quyết ngay khâu ấy, không để dự án bị ách.

Sự cân bằng trong tính cách giữa các cá nhân cũng cần đảm bảo, điều này sẽ thúc đẩy mối quan hệ tốt đẹp trong nhóm. Luôn đề cao tinh thần tập thể, lựa chọn thành viên có chuyên môn cao đồng thời với khả năng thích ứng và linh hoạt với công việc cũng như với những người khác.

#### 4. Kiểm soát và điều chỉnh kịp thời

Là nhóm trưởng, bạn phải sâu sát mọi hoạt động của nhóm để có những điều chỉnh hợp lý. Không chỉ điều chỉnh công việc, bạn còn phải điều chỉnh mối quan hệ giữa các nhóm viên, kịp thời phát hiện những mâu thuẫn nội bộ để hóa giải, không để chúng ảnh hưởng đến công việc.

Sự tự ý thức trong nhóm là điều cốt yếu, các thành viên cần thường xuyên đóng góp ý kiến, trình bày quan điểm của mình. Các buổi thảo luận công khai, có quy mô là rất cần thiết.

#### 5. Gây dựng lòng tin

Không nên "vạch lá tìm sâu" hay tùy tiện khiển trách thành viên trong nhóm. Bên cạnh đó, việc biểu dương các thành tích, dù là nhỏ và đánh giá cao sự đóng góp của các thành viên sẽ thiết lập được sự thi đua và tính thân thiết trong nhóm.

Biết chấp nhận sai sót của mọi người, coi đó như một cách để họ học hỏi. Chắc chắn về vai trò và trách nhiệm của từng người để giao nhiệm vụ cho họ. Một nhà quản trị giỏi phải biết cân bằng giữa sức mạnh của từng cá nhân với sức mạnh của tập thể.

#### 6. Chặt chẽ trong công việc và thân mật với mọi người

Tạo cơ hội cho các thành viên phát huy tối đa khả năng của mình. Sự hoàn thiện của mỗi cá nhân sẽ đóng góp cho thành công của cả nhóm.

Động viên các thành viên trong nhóm khi họ gặp phải thất bại và cho phép họ sửa sai. Đặt con người lên hàng đầu. Cư xử chân thành với các nhóm viên.

#### 7. Nhắc nhở thường xuyên và kiểm tra sự thực hiện

Sự minh bạch, rõ ràng trong việc truyền đạt thông tin cho cả nhóm là điều kiện rất quan trọng để thành công. Một dự án thường gặp nhiều thay đổi so với kế hoạch trong quá trình triển khai, mỗi thành viên cần nắm bắt kịp thời những điều chỉnh, tránh sự nhận thức mơ hồ.

Tập thể nhóm cần được thông tin về bất kỳ một sự thay đổi nào, từ đó có thể tránh những va chạm làm ảnh hưởng đến công việc và nhiệm vụ của họ. Cần chắc chắn rằng các thành viên có sự nhận thức đầy đủ như nhau về những gì cần hoàn thành và mọi người luôn gắn kết với nhau. Bên cạnh đó, nhà quản trị luôn phải cập nhật những thông tin phản hồi. Có như vậy, hoạt động của nhóm mới thực sự mang lại hiệu quả tối ưu.

