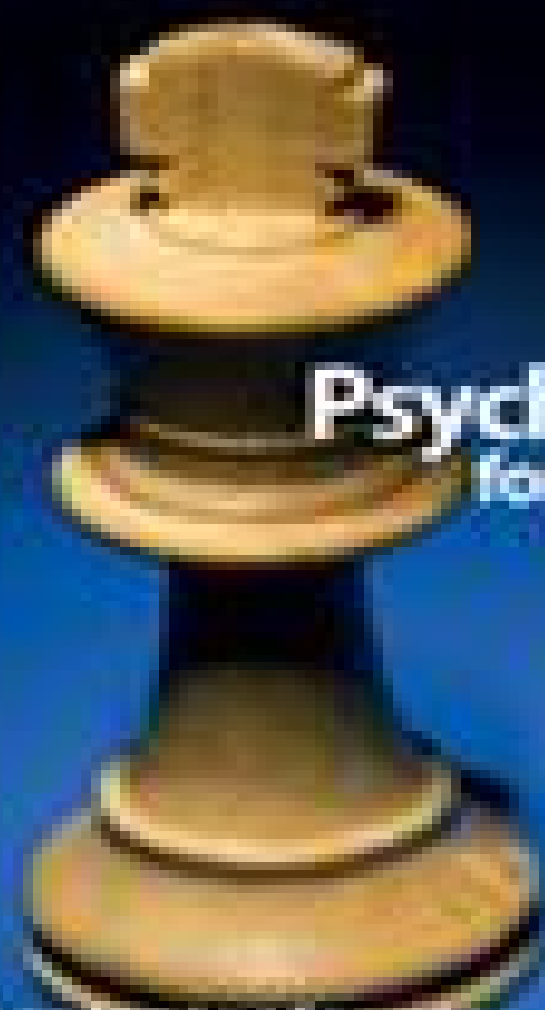


LÀM SÁCH TIỀN XUẤT BẢN TẠI VIỆT NAM

Dean Tjosvold & Mary M. Tjosvold

Tâm lý học dành cho Lãnh đạo

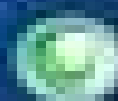


Psychology
for **Leaders**

Quản lý hiệu quả hơn nhờ
cách thức tạo ra động lực,
mạng lưới và quyết định



HOUSE OF PSYCHOLOGY
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH



THÀNH PHỐ
HỒ CHÍ MINH

TÂM LÝ HỌC DÀNH CHO LÃNH ĐẠO PSYCHOLOGY FOR LEADERS

**(Quản lý hiệu quả hơn nhờ cách thức tạo ra động lực, xung đột và quyền lực -
Using Motivation, Conflict, and Power to Manage More Effectively)**

Tác giả: Dean Tjosvold - Mary M. Tjosvold

Người dịch: Thanh Hằng - Hiệu đính: Cam Thảo

Ebook miễn phí tại : www.SachMoi.net

LỜI GIỚI THIỆU

Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến hành vi của một cá nhân hay một nhóm người nhằm đạt được mục đích của tổ chức trong những điều kiện nhất định. Muốn tác động đến hành vi của nhân viên một cách hiệu quả thì người lãnh đạo cần phải am hiểu tâm lý của họ, hiểu được tâm tư nguyện vọng, tình cảm để từ đó tạo được động lực thúc đẩy nhân viên thực hiện mục đích của tổ chức. Người lãnh đạo phải hiểu tâm lý nhân viên để đánh giá chính xác năng lực và tính cách của nhân viên mình, từ đó đặt họ đúng vị trí để giúp họ phát huy hết năng lực và sức sáng tạo của bản thân. Hiểu được tâm lý của nhân viên mình, người lãnh đạo sẽ tạo được thiện cảm với họ, giúp họ thực hiện nhiệm vụ một cảm tự giác và gắn bó hơn với tổ chức. Trong quá trình lãnh đạo, người lãnh đạo cũng phải nắm bắt được những yếu tố tâm lý xã hội, tâm lý nhóm, động thái nhóm để có thể quản lý được xung đột diễn ra trong tập thể và từ đó giải quyết những xung đột tiêu cực một cách hợp lý, góp phần xây dựng bầu không khí lành mạnh trong tập thể.

Cuốn sách “Tâm lý học dành cho lãnh đạo” cung cấp cho bạn đọc - các nhà nghiên cứu, những người lãnh đạo trong các tổ chức và công ty, các học viên theo học các khóa về kỹ năng lãnh đạo - những kiến thức hết sức cơ bản về đời sống tâm lý con người cũng như những yếu tố tâm lý ảnh hưởng tới hành vi của cá nhân khi họ tồn tại trong một nhóm và tổ chức. Với những kiến thức đó, người lãnh đạo có thể tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc một cách tốt nhất, quản lý và giải quyết được những mâu thuẫn và xung đột trong các tổ chức cũng như nâng cao và sử dụng quyền lực của mình trong quá trình lãnh đạo một cách hiệu quả.

Xin trân trọng giới thiệu cùng quý độc giả cuốn sách hữu ích này.

TP.HCM, tháng 5 năm 2010

TS. Tâm lý học Thái Trí Dũng

Trưởng bộ môn kinh tế lao động và QLNNL

Trường Đại Học Kinh Tế TP.HCM

LỜI NÓI ĐẦU

Việc lãnh đạo và thảo luận về thuật lãnh đạo là một phần trong di sản con người của chúng ta. Nhưng việc nghiên cứu thực nghiệm về thuật lãnh đạo chỉ bắt đầu cách đây vài thập kỷ. Còn việc nghiên cứu tâm lý về hành vi quản lý và tổ chức đã được thực hiện trên diện rộng tại các trường quản trị kinh doanh từ đầu thập niên 60. Như vậy, chúng ta chỉ mới bắt đầu cuộc hành trình phát triển tầm hiểu biết về tâm lý của các cá nhân, các mối quan hệ và các tổ chức đầy phức tạp để hiểu về thuật lãnh đạo.

Chúng ta may mắn khi có thể tận dụng được lĩnh vực tâm lý học cũng như nghiên cứu về thuật lãnh đạo. Hơn một thế kỷ qua, hàng ngàn chuyên gia tâm lý học đã miệt mài nghiên cứu để phát triển các lý thuyết vững chắc, đồng thời tiến hành nghiên cứu thực nghiệm nhằm kiểm chứng và mở rộng những lý thuyết này. Có rất nhiều tên tuổi cần được nhắc đến, tuy nhiên, trong phần chú thích cuối cùng, chúng tôi chỉ kể tên những chuyên gia tâm lý có công trình nghiên cứu được sử dụng trong cuốn sách này. Chúng tôi xin được bày tỏ lòng tri ân sâu sắc đối với họ.

Xin cảm ơn những người đã trực tiếp giúp đỡ chúng tôi viết nên cuốn sinh này. Các thành viên trong công ty gia đình và các nhà quản lý của chương trình Thạc sĩ Quản trị kinh doanh thuộc trường Đại học Simon Fraser, cũng như các nhà quản lý của những công ty mà chúng tôi có dịp cộng tác - những người đã thách thức chúng tôi mở rộng các ý tưởng của mình và khiến cho chúng trở nên hữu ích hơn. Biên tập viên John Mahaney của John Wiley & Sons đã tin tưởng chúng tôi, Eleanor MacDonald đã cho chúng tôi những lời khuyên đúng đắn. Mẹ chúng tôi, bà Margaret Tjosvold, một minh chứng thuyết phục nhất về mức độ hữu ích của việc kết hợp giữa tâm lý học với việc quan tâm đến mọi người, khả năng truyền cảm hứng và tinh thần lao động hăng say. Gia đình Aba-akram giúp chúng tôi hiểu về mức độ biến hóa hiệu quả của khả năng lãnh đạo. Jenny Tjosvold cùng với Jasson, Wesley, Lena và Colleen đã tạo ra bầu không khí gia đình vui vẻ, hạnh phúc, giúp chúng tôi chuyên tâm vào công việc này.

Cũng giống như lãnh đạo, việc viết nên một cuốn sách chỉ có thể thành công khi có sự hợp tác của mọi người. Một khi các tư tưởng và quan điểm của cuốn sách này khiến bạn suy nghĩ và giúp bạn có dịp xem xét lại kiến thức của mình về vai trò lãnh đạo, đồng thời tìm ra các phương pháp mới để hợp tác hiệu quả, thì có nghĩa là cuốn sách đã hoàn thành được sứ mệnh của nó. Xin cảm ơn bạn đã cho chúng tôi cơ hội được tạo ra sự khác biệt cho bạn và cho những người cùng làm việc với bạn.

Dean Tjosvold - Mary M. Tjosvold

PHẦN GIỚI THIỆU

Thách thức đặt ra đối với các nhà lãnh đạo là phải đoàn kết mọi người vì mục đích chung. Việc hoàn thành cam kết đó trong thế giới phân khúc, không ngừng biến động và đầy áp lực hiện nay đòi hỏi bản thân nhà lãnh đạo phải có tính chính trực, sự tự nhận thức và nhạy cảm đối với mọi người. Nhà lãnh đạo phải sẵn sàng chấp nhận rủi ro và thử nghiệm, có khả năng ăn nói lưu loát và là mẫu người của phương pháp làm việc mới, có óc tổ chức và linh hoạt. Nhà lãnh đạo phải biết cách khiến mọi người trung thành và có kế hoạch cho tương lai mà không cần bảo đảm về một công việc lâu dài. Nhà lãnh đạo phải đối mặt với các xung đột và giải quyết chúng một cách trung thực và cởi mở nhằm giảm thiểu thất bại và giải quyết được vấn đề. Ngày nay, nhà lãnh đạo đòi hỏi phải kiên trì, phóng khoáng, hiểu biết, và giúp nhân viên có động lực và kỹ năng.

Dù muốn hay không nhà lãnh đạo phải là nhà tâm lý học. Việc áp dụng kiến thức về tài chính, kỹ thuật và các chuyên môn khác của nhà lãnh đạo phụ thuộc vào vai trò của họ và ngành nghề mà họ tham gia, nhưng tất cả nhà lãnh đạo đều phải làm việc với con người và thông qua con người để hoàn thành các mục tiêu. Để đối mặt với các thử thách lãnh đạo hiện nay, nhà lãnh đạo phải có kiến thức vững chắc về tâm lý học cũng như kỹ năng và quyết tâm áp dụng chúng. Cuốn sách này trình bày những hiểu biết sâu sắc về tâm lý học đối với các vấn đề quan trọng như tầm nhìn chung, hợp tác, quyền lực, cảm xúc và xung đột để dẫn dắt bạn và nhân viên của bạn trở thành một đội ngũ làm việc hiệu quả.

Nhà lãnh đạo ở vào vị trí đặc biệt để tận dụng được kiến thức về tâm lý học. Mỗi ngày, nhà lãnh đạo phải đáp lại các mối bận tâm của nhân viên, quan tâm đến cảm giác của họ, khiến họ yên lòng và cân nhắc các kế hoạch của bản thân. Nhà lãnh đạo phải thể hiện được sự thành thật và những công việc cần đạt được. Họ phải là người dày dạn và biết cách đương đầu với áp lực. Nhà lãnh đạo thúc đẩy và truyền năng lượng cho nhân

viên thông qua hình thức khen thưởng. Nhà lãnh đạo phải biết khuyến khích và củng cố văn hóa đoàn kết trong một tổ chức.

Nhân viên luôn tìm kiếm ở người lãnh đạo sự định hướng, các chuẩn mực đạo đức và phương pháp làm việc. Liệu các nhân viên có phải tỏ ra thờ ơ và lạnh lùng không, hoặc có nên thẳng thắn và trung thực không? Họ nên cởi mở hay thận trọng? Nhân viên muốn biết liệu cấp trên muốn họ làm việc độc lập, thi đua, hay nỗ lực cùng nhau để hoàn thành mục tiêu chung.

Nhà lãnh đạo có thể có ảnh hưởng lớn đến cuộc sống hàng ngày của nhân viên cũng như kinh nghiệm về thành công của họ. Nhân viên có cảm nghĩ và quan điểm mạnh mẽ về cấp trên của mình. Đáng tiếc là họ thường trở nên thất vọng khi cấp trên của họ quá kiêu căng và thô lỗ hoặc quá kém cỏi và nhát nhẽo.

Nhiều nhà quản lý mà chúng tôi từng có dịp cộng tác thường phàn nàn về cấp trên của mình, thậm chí còn mô tả sếp là tầm thường và bất tài. (Họ không mấy lo lắng rằng cấp dưới của họ sẽ trở nên thất vọng). Cách đây vài năm, trong chương trình bạn nghe đài bàn về những điều tạo nên một lãnh đạo giỏi, thính giả đã được nghe những điều hơi “lạ tai” khi một số người bình luận về cấp trên của mình với giọng điệu rất chua chát. Phát thanh viên của chương trình đã hy vọng một ngày nào đó, cô ta sẽ gặp được một vị sếp lý tưởng!

ỨNG DỤNG CUỐN SÁCH NÀY VÀO THỰC TẾ

Tâm lý học chính là nghiên cứu về con người. Đôi khi, các nhà tâm lý học tự giới hạn mình trong phạm vi nghiên cứu hành vi con người, nhưng họ sẽ không thể hiểu được các hành động nếu không cân nhắc các yếu tố khác như mục đích, cảm xúc, ý tưởng, quan điểm và tình huống. Thuật lãnh đạo là một điều gì đó hơn cả hành động của một người chủ chương bình đẳng. Khả năng của nhà lãnh đạo trong việc tạo ra ảnh hưởng đối với các nhân viên phụ thuộc vào việc các nhân viên này là ai, đang ở trong hoàn cảnh nào, văn hóa công ty nơi họ làm việc và mối quan hệ giữa họ với nhà lãnh đạo đó và giữa họ với các nhân viên khác.

Áp dụng các ý tưởng từ tâm lý học vào cuộc sống

Các nhà giáo dục, nhà văn, chính trị gia và nhiều người khác đã tiết lộ về các nguyên lý cơ bản của tâm lý học trong các buổi lên lớp, các cuốn sách, các bài viết được yêu thích, và các chương trình phát thanh truyền hình. Chúng ta được biết về những sai sót của việc trừng phạt, tầm quan trọng của việc khích lệ người khác để họ có

thể phát huy tối đa khả năng của mình, giá trị của việc công nhận và sự cần thiết của việc cảm thông lắng nghe những người đang phiền muộn. Chúng ta đều hiểu được tầm quan trọng của các mối quan hệ tốt đẹp, nơi mọi người tin tưởng lẫn nhau. Chúng ta cũng hiểu rằng sự căng thẳng có hại cho sức khỏe, và rằng hoạt động thể thao cũng như các mối quan hệ xã hội có thể giúp chúng ta vượt qua được sự căng thẳng đó. Việc mọi người nên tự tin vào chính mình và tự nhận biết giá trị của bản thân được coi là nền tảng cơ bản. Nhiều khái niệm tâm lý hiện nay được công nhận rộng rãi như thể chúng là kiến thức cơ bản không thể thiếu. Chúng ta biết “cách hành động” theo nhiều khái niệm tâm lý đúng đắn. Tuy nhiên, việc “thấu hiểu” và “thực hiện” là hai vấn đề khác nhau.

Các khái niệm này phải được kết hợp chặt chẽ trong công việc hàng ngày của nhà lãnh đạo để đạt được kết quả tối ưu nhất. Việc hiểu được một khái niệm không có nghĩa là khái niệm đó tự động chuyển thành hành động, việc tin rằng bạn nên thông cảm với người khác không có nghĩa là bạn biết cảm thông ngay lập tức. Mục đích của cuốn sách này là giúp các nhà lãnh đạo xây dựng, mở rộng và chọn lọc các ý tưởng, đồng thời khuyến khích mọi người cùng thảo luận và áp dụng chúng vào thực tế cuộc sống. Mỗi chương sẽ chỉ ra cách áp dụng các khái niệm tâm lý tại nơi làm việc và trong các tình huống căng thẳng.

Những quan niệm sai lầm

Mặc dù xung đột không phải là vấn đề bị hiểu sai nhiều nhất trong các tổ chức nhưng nó cũng gần như thế. Mọi người thường cho rằng xung đột là tiêu cực và có thể tránh được. Nghiên cứu tâm lý cho thấy cả hai giả định trên đều không đúng. Đặc biệt trong thời đại ngày nay, khi mọi người đều được chuyên môn hóa, nhu cầu tiết giảm chi phí và nâng cao chất lượng sản phẩm rất mạnh mẽ, cộng với áp lực đổi mới không ngừng, khi đó xung đột sẽ xuất hiện. Mọi người có cách trải nghiệm sự thay đổi khác nhau và do đó phản ứng của họ đối với thay đổi đó cũng khác nhau.

Thật may mắn là xung đột vẫn có tác động tích cực và là “đồng minh” đáng giá trong việc học hỏi và thích ứng với thay đổi. Chẳng hạn, chúng tôi phát hiện ra rằng, một xung đột được thảo luận kỹ có thể giúp giải quyết được phàn nàn của khách hàng, mang đến cho khách hàng các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng, áp dụng công nghệ mới và đối phó với các nguy cơ đe dọa sự an toàn của máy bay. Xung đột không phải là vấn đề mà là một phần của giải pháp. Nhà lãnh đạo phải chuẩn bị và làm trung gian hòa giải xung đột chứ không phải tìm cách ngăn cấm đoán nó xảy ra.

Xung đột khiến mọi người hợp tác và thống nhất với nhau. Khi cùng làm việc vì mục

tiêu chung, mọi người thường không thống nhất với nhau về cách thức đạt được mục tiêu, cách thức phân chia công việc cũng như thành quả và cách đối xử lẫn nhau. Ta không thể ép buộc mọi người đi đến thống nhất nếu không thảo luận một cách thẳng thắn với nhau. “Dục tốc bất đạt, vạn sự khởi đầu nan”.

Xung đột mở là cách tạo ra sự thống nhất và tương tác lẫn nhau. Tuy nhiên, nó cần phải được nhìn nhận và xử lý đúng cách. Việc phát triển xung đột tích cực này trong tổ chức đòi hỏi nhà lãnh đạo phải hết sức khéo léo. Chương 11 sẽ thảo luận rõ hơn về quản lý xung đột trong tổ chức.

Sự cạnh tranh cũng bị hiểu sai rất nhiều. Một số nhà lý luận cho rằng cạnh tranh sẽ khiến các doanh nghiệp hoạt động năng suất và hiệu quả hơn. Các tác giả khác thì tin rằng, dù được cho là cần thiết đối với doanh nghiệp, nhưng cạnh tranh lại có tác động tiêu cực đến mọi người. Và không có định nghĩa rõ ràng nào về sự cạnh tranh. Cạnh tranh có nghĩa như thế nào: một hệ thống thị trường tự do, một cuộc chiến thắng thua, một sự phấn đấu, một xung đột mở hay nỗ lực đạt được kết quả kinh doanh đáng mơ ước?

Cuốn sách này sẽ xem xét những lý thuyết và công trình nghiên cứu nhằm làm rõ được mối quan hệ giữa cạnh tranh và hợp tác. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các mục tiêu hợp tác, chòng chéo sẽ đẩy mạnh tinh thần hợp tác mạnh mẽ, từ đó giúp các doanh nghiệp cải tiến và thích ứng với tình hình mới. Sự hợp tác bên trong doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp đó cạnh tranh trên thương trường. Các nhà lãnh đạo chủ trương cạnh tranh – những người chú trọng đến cách hành xử kinh doanh theo kiểu “thắng - thua” – sẽ gây nghi ngờ và làm suy yếu các nỗ lực phối hợp cần thiết cho sự thành công của nhóm cũng như của doanh nghiệp. Điều ngạc nhiên là các nhà lãnh đạo chủ trương cạnh tranh này – những người chưa chắc có thể thảo luận về xung động một cách khéo léo – luôn tìm cách né tránh thảo luận trực tiếp về xung đột để tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả. Chương 6 sẽ định nghĩa và thảo luận các khái niệm giúp nhà quản lý hiểu về hợp tác và cạnh tranh.

Phá vỡ lối tư duy nửa vời

Xung đột - hợp tác, cạnh tranh - hợp tác và các thỏa hiệp khác chi phối cách suy nghĩ về các doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải tập trung vào việc giảm giá thành hoặc cải tiến chất lượng, chú trọng đến việc cổ vũ các nhóm hoặc cá nhân, đến hiệu suất làm việc hoặc sự đổi mới. Các nhà lãnh đạo phải lựa chọn giữa sự thăng tiến nghề nghiệp của bản thân và sự thăng tiến của nhân viên, giữa con người và năng suất, giữa sự giám sát

và tự quản. Nhưng đối với hợp tác và xung đột, lối tư duy “nửa vờ” che giấu sự bối rối và là lý do để biện minh cho những biện pháp không hiệu quả.

Từ thập niên 60, các nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản đã tạo ra một huyền thoại rằng có một sự thỏa hiệp không thể tránh được giữa chi phí và chất lượng, giữa chi phí và sự đa dạng, tuy nhiên, các nhà sản xuất xe hơi khác vẫn chưa thừa nhận điều đó trong nhiều thập kỷ. Rõ ràng, một tổ chức hoạt động hiệu quả là cần thiết cho môi trường làm việc lành mạnh. Sự thiếu hiệu quả có thể là điều gây căng thẳng nhất so với các áp lực công việc hiện nay, mọi người cảm thấy chán nản, bất lực và lo lắng về sự an toàn trong công việc của mình.

Các áp lực lớn về sản xuất hiện nay chính là động cơ thúc đẩy nhà lãnh đạo tạo ra những doanh nghiệp đề cao con người. Tuy nhiên, để thực hiện được điều đó, nhà lãnh đạo phải thoát khỏi lối tư duy rập khuôn, nửa vờ. Tâm lý học không hứa hẹn rằng mọi người sẽ có được những gì mình muốn, nhưng nó gợi ý về cách đạt được điều đó. Chương 4 và 5 sẽ tổng kết cách hợp nhất các quyền lợi của nhân viên, nhà quản lý, khách hàng, cổ đông và cộng đồng để tạo nên những doanh nghiệp có khả năng tồn tại và phát triển trong thập niên 90 và xa hơn nữa.

Hãy sử dụng cuốn sách này để khẳng định một lần nữa cam kết của bạn đối với việc áp dụng các khái niệm tâm lý cơ bản và thiết yếu để tạo nên sự tự tin và động lực cho các cá nhân, nuôi dưỡng các mối quan hệ đáng tin cậy, thể hiện sự đồng cảm và đương đầu với áp lực. Chúng tôi cũng muốn bạn thách thức lối tư duy thông thường về xung đột và cạnh tranh, đồng thời tạo ra các phương pháp lãnh đạo và tổ chức.

TÂM LÝ HỌC CỦA CHÚNG TÔI VÀ CỦA CÁC BẠN

Chúng tôi đã phát triển các khái niệm tâm lý của mình thông qua nghiên cứu mở rộng và viết lách. Chúng tôi đã phỏng vấn hàng trăm nhà quản lý và người lao động về kinh nghiệm của họ, công bố hơn 75 nghiên cứu thực nghiệm về tính tương thuộc trong các tổ chức và 35 bài phê bình về các tài liệu khoa học cũng như các chương tóm tắt kiến thức, đồng thời là tác giả của 15 cuốn sách và bài thuyết trình tại các buổi hội thảo. Chúng tôi khai thác các nghiên cứu sâu rộng mang tính lý thuyết của nhiều nhà tâm lý học để phát triển ý tưởng của mình về thuật lãnh đạo và về các doanh nghiệp.

Tuy nhiên, cũng giống như bạn, kinh nghiệm của chúng tôi đã tác động đến các viễn cảnh tâm lý của chính mình. Kể từ thập niên 70, chúng tôi đã cùng thân mẫu xây dựng nên một công ty gia đình chuyên về dịch vụ chăm sóc sức khỏe và nhà ở cho người già và người tàn tật, và giờ đây, công ty đó trị giá 12 triệu đô-la Mỹ. Chúng tôi làm việc với

đội ngũ nhân viên để phát triển các mối quan hệ thân thiết với khách hàng và khuyến khích họ xây dựng khả năng của bạn thân. Chúng tôi đầu tư rất nhiều vào việc phát triển một tổ chức làm việc theo nhóm, nơi nhân viên làm việc cùng nhau để tự quản lý và phục vụ khách hàng. Chúng tôi cân nhắc các quyết định và phương hướng kinh doanh, hỗ trợ nhau đối phó với rủi ro của các dự án mới cũng như sức ép khi vận hành một công ty. Gia đình chúng tôi và kinh nghiệm của mỗi người cũng đã ảnh hưởng đến niềm tin của chúng tôi.

Cuốn sách này chứa đựng các ý tưởng, sự thấu hiểu, và những đúc kết dựa trên nghiên cứu và trải nghiệm mà chúng tôi cho là rất cần thiết cho việc lãnh đạo. Các ý tưởng trong cuốn sách này sẽ giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả cho dù bạn đang lèo lái một nhóm nhỏ hay một doanh nghiệp lớn. Mục đích của cuốn sách không phải đưa ra cái nhìn tổng quát về tâm lý học với các ý tưởng và vấn đề mà các nhà tâm lý học đang nghiên cứu, cũng không phải để tóm tắt các lý thuyết về thuật lãnh đạo hay tìm hiểu về tính cách của các nhà lãnh đạo, mà giúp bạn phát triển khả năng tâm lý và sự tự tin trên con đường đến với vị trí lãnh đạo.

Tâm lý dành cho lãnh đạo là cuốn sách hướng tới hành động, bạn có thể sử dụng nó để lãnh đạo tập thể của mình. Cuốn sách này cũng được dựa trên các nghiên cứu, được rút ra từ các nghiên cứu tâm lý giáo dục về kiến thức và tâm lý xã hội, cũng như nghiên cứu hành vi tổ chức về thuật lãnh đạo, tinh thần làm việc tập thể và tính hiệu quả của doanh nghiệp.

ĐÓN NHẬN THỬ THÁCH

Nhà lãnh đạo cần phải thoát khỏi hình thức tổ chức điều khiển theo lệnh, đồng thời phá vỡ sự nghi ngờ và quá trình phân đoạn mà nó tạo ra. Các nhà lãnh đạo phải tạo ra nhiều cách làm việc mới, mang tính tổng hợp hơn để doanh nghiệp luôn thích nghi với tốc độ thay đổi nhanh chóng của thị trường. Họ cũng phải tạo ra được các đội ngũ nhân viên có khả năng tự quản mà không cần đến bộ máy giám sát chồng chéo, tốn kém. Các doanh nghiệp ngày nay phải thay đổi hoặc sẽ bị thay đổi; nếu không, chúng sẽ bị tụt hậu.

Nhà lãnh đạo có trách nhiệm giúp đỡ nhân viên mới nhanh chóng đóng góp công sức cho tổ chức chứ không phải mất hàng tháng thử - sai mới tìm ra được căn nguyên của vấn đề. Họ có trách nhiệm tạo ra mối liên kết và gắn bó chặt chẽ giữa các cá nhân khác nhau và nhóm phát triển sản phẩm mới trong giới hạn thời gian chặt chẽ.

Nhà lãnh đạo phải là người rất có năng lực. Họ cần phải tự tin và dễ tiếp xúc, khác biệt và có tổ chức, trung thực và tự chủ, sôi nổi và biết kiềm chế, kiên định và linh hoạt.

Nhà lãnh đạo phải xây dựng được một tổ chức biết học hỏi và thích ứng, phục vụ khách hàng một cách hiệu quả và tạo ra những sản phẩm có chất lượng. Người lãnh đạo phải thể hiện được đường lối đối với tổ chức: hiệu quả về chi phí, đạo đức và công bằng.

Bất chấp những yêu cầu này, nhà lãnh đạo vẫn ít được hỗ trợ. Họ được thăng tiến, được chúc mừng và sau đó bị bỏ mặc để tự xoay sở. Khuôn mẫu và những giả định sai lầm cản trở việc trở thành một lãnh đạo giỏi. Tâm lý học dành cho lãnh đạo sẽ khắc phục một số nhược điểm này bằng các ý tưởng và kỹ năng quan trọng, giúp nhà quản lý vượt qua mọi trở ngại và được tưởng thưởng xứng đáng trong vai trò lãnh đạo.

[Phần I. TÂM LÝ HỌC ĐỂ LÃNH ĐẠO THÀNH CÔNG](#)

[Phần II. ĐƯA RA MỘT ĐỊNH HƯỚNG CHUNG](#)

[Phần III. HỢP TÁC VỚI NHAU](#)

[Phần IV. TÂN DUNG CÁC VẤN ĐỀ VÀ CÁC RÀO CẢN](#)

[Phần V. TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO](#)

Khác biệt rõ ràng nhất giữa một doanh nghiệp tương lai và chính bản thân nó trong hiện tại không phải là sản phẩm được tạo ra hay thiết bị được sử dụng, mà là đối tượng nào sẽ làm việc, làm việc như thế nào, vì sao họ làm việc và công việc nào có ý nghĩa đối với họ.

ROBERT D. HAAS, TỔNG GIÁM ĐỐC, LEVI STRAUSS

Nhà lãnh đạo phải thoát khỏi những khuôn mẫu và lề thói cũ để tạo ra một doanh nghiệp không ngừng cải tiến chất lượng và cắt giảm chi phí để phát triển trên thị trường đầy biến động ngày nay. Chương 1 cho thấy kiến thức tâm lý mà nhà lãnh đạo cần có để tạo ra các kết quả kinh doanh đáng kể nhằm đạt được cam kết bên trong doanh nghiệp. Họ phải biến khát vọng và tầm nhìn thành các phương pháp làm việc mới, cụ thể.

Việc học hỏi là hành trình chung gắn kết nhà lãnh đạo và nhân viên với nhau. Để trở nên đáng tin cậy và thuyết phục, bản thân nhà lãnh đạo phải luôn học hỏi và tự phát triển để làm gương cho nhân viên. Chương 2 sẽ mô tả cách thức phát triển khả năng lãnh đạo và làm việc chung giữa mọi người nhờ áp dụng các khái niệm tâm lý và suy ngẫm dựa trên kinh nghiệm của bản thân họ. Việc lãnh đạo và nghiên cứu tâm lý học nên được thực hiện song hành, hơn là riêng lẻ từng cái một.

[Chương 1. CÁC MỤC TIÊU TRONG ĐIỂM CỦA BẠN](#)

[Chương 2. TÌM HIỂU VỀ TÂM LÝ HỌC](#)

Ebook miễn phí tại : www.SachMoi.net

Lãnh đạo là người có khả năng khiến người khác làm điều họ không muốn và trở nên thích thú với nó.

TỔNG THỐNG MỸ HARRY S TRUMAN

Thuật lãnh đạo là khả năng quyết định việc nào cần phải thực hiện, sau đó khiến người khác muốn thực hiện chúng.

TỔNG THỐNG MỸ DWIGHT D. EISENHOWER

Năm 1984, Arden C.Sims, chủ tịch công ty Globe Metallurgical, đối mặt với một vấn đề phiền não: làm cách nào để khiến cho một công ty già cỗi, quan liêu, chi phí cao và chất lượng thấp có thể cạnh tranh trên một thị trường, nơi các nhà sản xuất Nhật Bản chào bán những sản phẩm cao cấp, còn các nhà sản xuất Brazil và Argentina chào bán những sản phẩm với giá rẻ hơn. Khách hàng mua thép và nhôm hủy bỏ đơn đặt hàng và bắt tay vào việc cắt giảm số lượng nhà cung cấp. Công đoàn từ chối thay đổi và cuối cùng đã kêu gọi đình công.

Với sự lãnh đạo kiên trì của Sims, Globe đã vượt qua những khó khăn đó và trở thành công ty chất lượng cao, chi phí thấp. Năm 1988, Globe là công ty nhỏ đầu tiên đạt được giải thưởng Baldrige về chất lượng và giải Shingo cho nhà sản xuất xuất sắc năm 1989. Những giải thưởng đó không làm ảnh hưởng đến con đường đạt đến sự hoàn mỹ của Globe.

Biện pháp cắt giảm chi phí đầy kiên quyết nhưng theo kiểu truyền thống vào giữa thập niên 80 đã chứng tỏ được tính không phù hợp của nó. Lại rơi vào khó khăn, Sims bắt đầu thử nghiệm, và với sự thôi thúc của Ford, GM và các khách hàng khác, ông chính thức thực hiện một chương trình chi phí, hiệu quả và chất lượng. Tất cả mọi nhân viên trong nhà máy đều phải trải qua 6 giờ huấn luyện về kiểm soát quy trình thống kê cơ bản bao gồm các biểu đồ kiểm soát. Đây không phải là một lựa chọn, hoặc là họ phải chấp nhận hoặc là chẳng có chỗ nào dành cho họ. Sims đã nghiêm túc nhắc nhở các nhân viên giám sát về cách quản lý chưa phù hợp của họ nhưng không hề sa thải người nào. Công nhân còn đi thăm nhà máy của khách hàng để đánh giá đúng về tầm quan trọng của hợp kim Globe.

Những nguyên tắc làm việc cứng nhắc đã kìm hãm sự đột phá. Với Sims câu trả lời là thương thảo một hợp đồng khác, nhưng đó không phải là câu trả lời của Hiệp hội công nhân ngành thép Mỹ. Công ty mẹ thông báo muốn bán Globe, hiệp hội cho rằng Sims sẽ không dám để xảy ra đình công.

Nhưng Sims tin rằng đã thành công lâu dài, Globe cần phải có sự hợp tác của các công nhân để giảm chi phí và công việc. Tháng 10 năm 1988, hiệp hội bắt đầu đình công, Sims cùng 35 công nhân ăn lương và 10 quản lý bước vào nhà máy để vận hành 2 trong số 5 lò luyện kim. Mọi người đều được giao nhiệm vụ, Sims - chủ tịch công ty - đã được phân công công việc bảo trì, một công việc dơ bẩn nhất trong nhà máy. Họ đã trải qua 60 giờ tiếp theo trong nhà máy và sau đó chuyển sang làm việc theo ca 12 giờ, 7 ngày trong tuần.

Thật bất ngờ, cuộc đình công kéo dài cả năm trời ấy đã cải thiện mối quan hệ giữa các nhà quản lý và các công nhân làm việc ở xưởng máy; tất cả đều là thành viên trong cùng một đội. Trong thời gian diễn ra đình công, mỗi ngày trôi qua, Sims đều ghi lại ý kiến đóng góp của mọi người để cải thiện tình hình hoạt động. Vào giờ ăn tối, mọi người đề xuất cách thức làm việc đơn giản hơn hoặc thậm chí loại bỏ các công việc và đưa ra quyết định tại chỗ. Khi cuộc đình công kéo dài đến tháng thứ 10, Globe đã hoạt động có lãi, và quan trọng hơn hết là đã khám phá ra sức mạnh tập thể để tìm ra cách cải tiến chất lượng và làm việc hiệu quả hơn.

Theo kinh nghiệm của họ thì điều này đã tạo nên tinh thần hợp tác giữa mọi người, từ thợ hàn, thợ máy vận hành cần trục vận hành lò luyện kim, tài xế xe nâng, người đốt lò, cho đến người mở vòi lò luyện kim và trợ lý lò luyện kim. Họ nhanh chóng được tổ chức thành các nhóm có chức năng chéo, mỗi nhóm gồm 8 thành viên mà không cần bất kỳ người giám sát trực tiếp nào. Họ rất ngạc nhiên khi khám phá ra rằng chỉ cần 120 người để vận hành nhà máy chứ không cần đến 350 công nhân như trước khi xảy ra đình công.

Kinh nghiệm có được từ cuộc bãi công đã thay đổi Paul Smith từ một người giám sát hoài nghi, cáu kỉnh thành một người vận hành lò luyện kim hết sức tận tụy tại Globe. Ông đã khiển trách công nhân về sự tùy tiện của họ và khiển trách ban quản lý đã không hỗ trợ ông và những người giám sát khác. Trong thời gian diễn ra cuộc đình công, ông bắt đầu kính trọng Sims và các nhà quản lý khác, đồng thời tin tưởng rằng họ rất nghiêm túc về vấn đề chất lượng và cắt giảm chi phí. Ông nhận ra rằng "Sims cũng chỉ là một con người giống như chúng ta. Ông ấy hoàn toàn bình thường. Ông ấy không lừa dối và

cũng không muốn bị lừa dối”.

Một kết quả không mong muốn của cuộc bãi công là nó đã phá vỡ hiệp hội. Những việc đã xảy ra khiến nó không thể quay trở lại con đường cũ. Hiệp hội vẫn cứng nhắc và tiến hành một vụ kiện khác về việc đối xử bất công với người lao động, nhưng cuối cùng cũng gặp thất bại. Sau đó, họ đã đồng ý quay lại vô điều kiện, nhưng lúc này, Sims đã thuê 35 công nhân bên ngoài, và đến đầu năm 1988 mới thuê lại 30 công nhân cũ thuộc hiệp hội.

Globe tiếp tục phát triển với quan điểm và phương pháp làm việc mới. Sims chỉ đạo một thương vụ mua lại bằng nguồn vốn vay nhằm biến đổi công ty một cách sâu sắc hơn. Không có sự ủng hộ của công ty mẹ giàu có và những ràng buộc của họ, Sims cùng các cộng sự tại Globe đã nhận đôi cam kết và ý thức về phí tổn để xây dựng công ty.

Kế hoạch phân chia lợi nhuận được đưa ra nhằm khẳng định rằng công nhân sẽ có lợi từ chính nỗ lực của mình trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của nhà máy. Thông tin về ngân sách, tiền lương và tiền công, các khoản đầu tư và các chi phí khác đều được chia sẻ với công nhân. Sims tổ chức các cuộc họp hàng quý với các nhóm nhân viên khoảng từ 10-20 người để thảo luận tất cả các vấn đề của công ty và lắng nghe những mối quan tâm, lo lắng của họ. Cách quản lý này khiến người lao động dốc sức hoàn thành công việc tại nhà máy. Chính người lao động khởi xướng và thiết lập ngân sách đó để biết được họ có thể mong đợi điều gì khi tạo ra lợi nhuận. Với một tập thể như thế, Globe tích lũy được trung bình khoảng 4 triệu đô la một năm từ những khoản tiết kiệm chi phí liên quan đến chất lượng.

Tự tin hơn vào khả năng của mình, Globe đã vươn ra toàn cầu. Việc chú trọng đến các sản phẩm kim loại chuyên dụng đòi hỏi các lò luyện kim của công ty phải hoạt động hết công suất. Một liên minh chiến lược với Materials&Methods - một công ty của Anh - đã giúp Globe chiếm được 20% thị trường Tây Âu. Tuy thành công ở Nhật đến chậm hơn nhưng Globe đã chiếm được 7% thị trường này. Sims tin chắc rằng cuối cùng Globe sẽ trở thành nhà cung cấp hàng đầu ở Nhật. Sự phát triển của Globe ở các nước còn lại của châu Á, nơi hãng này đang thay thế các công ty của Nhật trong vai trò nhà cung cấp, diễn ra nhanh hơn.

Nhu cầu tồn tại bằng cách giảm chi phí và cải thiện chất lượng đã dẫn dắt vai trò lãnh đạo của Sims và làm biến đổi Globe. Ông không định tạo ra văn hóa doanh nghiệp hay phát triển một doanh nghiệp mang tính tập thể, nhưng cuối cùng đã sử dụng chính sách này để bảo vệ và xây dựng công ty. Ông đã ứng dụng các khái niệm tâm lý cơ bản.

Thông qua việc điều khiển quy trình thống kê, người lao động bắt đầu tập trung hơn vào các mục tiêu của mình và nhận dạng được những vấn đề ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm. Sims và nhân viên đã mở ra nhiều cách giao tiếp với nhau và phát triển các mối quan hệ chân thành và tôn trọng lẫn nhau. Họ đã cùng nhau giảm thiểu nhiều cấp độ quản lý, giúp công ty trở nên linh hoạt và mạnh mẽ hơn để có thể thực sự thay đổi. Nhân viên được tổ chức thành các nhóm để thực hiện công việc và nỗ lực làm việc bằng nhiều cách có hiệu quả hơn. Họ áp dụng các chính sách về phân chia lợi nhuận và an toàn lao động để củng cố lòng trung thành và tinh thần tập thể. Từ những thử thách đã trải qua, bài học được rút ra là, để phát triển một công ty thật sự, đằng sau việc cải thiện chất lượng và giảm chi phí, họ phải đương đầu với nhiều khó khăn và giải quyết mâu thuẫn.

Smith nói rằng, “Tôi cho rằng bản thân mình là một nhà quản lý khá bảo thủ. Nhưng hơn 8 năm qua, tôi đã phải chấp nhận một số rủi ro khá lớn chỉ để tồn tại, và đã phải chiến đấu trong nhiều cuộc chiến khá cam go... Và tôi nhận ra rằng một trong những yếu tố quan trọng nhất để biến đổi thành công là bạn phải có được sự kính trọng của nhân viên. Tôi không có ý là người lao động phải thích bạn, mặc dù điều đó thật hữu ích, nhưng phải khiến họ hiểu rằng bạn sẽ giữ vững lập trường khi thực hiện những thay đổi lớn. Đối với những thay đổi ban đầu, bạn phải kiên trì, và cần phải chứng tỏ rằng bạn là người dám nghĩ dám làm”.

YÊU CẦU ĐẶT RA ĐỐI VỚI VAI TRÒ LÃNH ĐẠO

Giống như nhiều công ty khác, Globe cũng cần có những nhà lãnh đạo tài giỏi và đáng tin cậy để được thành công. Sims đã sử dụng các mối đe dọa đến sự sống còn của công ty để thoát khỏi lối suy nghĩ và phương pháp làm việc cũ. Ông nhận ra rằng để công ty tồn tại, mọi người phải cùng làm việc theo các phương pháp mới, và ông phải chứng tỏ là một nhà lãnh đạo mạnh mẽ khi nhân viên cảm thấy được trao quyền. Paul Smith, người vận hành lò luyện kim số 2 đã nhận xét: “Arden [Sims]... đã xoay chuyển mọi thứ, ai cũng nhận thấy là nếu không nhờ đến công lao của ông ấy, và sự đổi mới do ông ấy khởi xướng thì chúng tôi sẽ không có được ngày hôm nay”.

Đương đầu với thay đổi

Có rất nhiều công ty không được chuẩn bị để xoay sở với những thay đổi bất thường cũng như những cảm xúc mạnh mẽ của công việc ngày nay. Arden Sims đã nhận xét, “Tôi cho rằng rất nhiều nhà quản lý cấp cao đã đánh mất sự quyết tâm và khả năng đương đầu với thử thách. Quá trình thay đổi chẳng bao giờ là dễ dàng, và không có một công thức đặc biệt hay một giải pháp nhanh chóng nào cả. Bạn phải xắn tay áo lên và nỗ

lực giải quyết nó mà không hề chùng bước”.

Những lời than phiền về công ty và sự thất vọng về các vị lãnh đạo của chúng ta là điều hết sức dễ hiểu. Nhà quản lý than phiền về tính tự mãn của người lao động, còn người lao động thì phàn nàn về tính tự lợi của nhà quản lý. Theo các kết quả thăm dò ý kiến trong thập niên 80, người lao động luôn ao ước được cởi mở và cộng tác nhiều hơn với ban quản lý nhưng lại cho rằng họ ít được đối xử chân thành.

Khoảng 60-70% nhân viên trong các loại kinh doanh nghiệp khác nhau cho rằng người giám sát trực tiếp của họ là nguyên nhân lớn nhất gây căng thẳng trong công việc. Trong 10 năm qua, 50% nhân viên quản lý cấp cao bị sa thải.

Chúng ta bị bất ngờ nên không kịp chuẩn bị. Chúng ta kỳ vọng sự thay đổi đó sẽ có ích và hy vọng sẽ đoán trước được diễn biến công việc của mình. Cảm xúc và các mối quan hệ chỉ dành cho cuộc sống bên ngoài công việc. Các tác phẩm văn học thường mô tả những bi kịch và đấu tranh trong gia đình và trong cuộc sống cá nhân, hiếm khi nào là những trang viết đầy kịch tính về công việc. Khuôn mẫu về một ông chủ hà khắc và một nhân viên khó bảo ảnh hưởng đến quan điểm và suy nghĩ của chúng ta về cuộc sống nơi công sở.

Kinh doanh phải dựa trên lý trí và không bị ảnh hưởng bởi tình cảm con người. Chỉ nên tập trung vào kết quả và những gì cần có để hoàn thành công việc. Ban quản lý đưa ra các chính sách, các nhà quản lý ra quyết định và giải quyết vấn đề, còn người lao động thì thực hiện những công việc được giao. Mọi người làm công việc của mình để có đủ tiền chi tiêu cho cuộc sống bên ngoài công việc. Những giả định này đã đi quá xa thực tế nên không còn tác dụng nữa.

Cảm xúc, sự chán nản tại nơi làm việc hiện nay lớn đến mức chúng ta không thể phủ nhận được. Mọi người cảm thấy bị thiêu đốt bởi những cơn khủng hoảng và những đòi hỏi triền miên để công việc được hoàn thành. Một số người quá sợ hãi không dám nói ra suy nghĩ của mình, hoặc thậm chí không dám có con vì sợ ảnh hưởng đến công việc. Nhiều người không còn nhiệt huyết để hy sinh và cống hiến cho công ty bởi người chủ đã đòi hỏi quá nhiều ở họ. Do cảm thấy áp lực, lo âu nên họ bắt đầu tìm kiếm ý nghĩa và mục đích của công việc.

Sự bất mãn của mọi người sẽ gây ra những mối nguy hại lớn, bởi vì doanh nghiệp cần có những nhân viên tận tụy, giỏi giang để giải quyết những vấn đề đang xảy ra. Để cắt giảm chi phí, các doanh nghiệp đã thu hẹp bộ máy quản lý mà trước đây dùng để giám sát và dỗ ngọt nhân viên. Người lao động ngày nay phải có khả năng vận hành

những công nghệ phức tạp thiết lập mối liên hệ cá nhân với khách hàng, và xử lý các thông tin chuyên môn, và điều này thường diễn ra ở một vị trí cách xa các đồng nghiệp và cấp trên của họ. Nếu các nhân viên không tin rằng công việc của họ là quan trọng và có giá trị, doanh nghiệp sẽ gặp nguy hiểm.

Cần phải có các phương pháp làm việc mới

Những nhà lãnh đạo như Arden Sims của Globe đều có một tầm nhìn - dù không nhất thiết phải là một kế hoạch - về doanh nghiệp và cách thức làm việc giữa các nhân viên. Chính tầm nhìn đó giúp nắm bắt được tâm trí và tình cảm của mọi người. Nhà lãnh đạo cung cấp thông tin và truyền cảm hứng để mọi người tin rằng họ có thể tìm thấy được các phương pháp hợp tác hiệu quả và năng suất hơn. Nhà lãnh đạo và nhân viên hướng khát vọng và cảm xúc mãnh liệt của họ để xây dựng nên một doanh nghiệp luôn biết đổi mới và phục vụ khách hàng ngày càng hiệu quả hơn.

Nếu chỉ quản lý trong phạm vi xử lý các yêu cầu của hiện tại và xoay sở cho mục tiêu ngắn hạn không thì chưa đủ. Chúng ta cần những nhà lãnh đạo biết nhận ra được những thiếu sót trong cách làm việc hiện tại, đồng thời có sự tín nhiệm, kiên trì để tạo ra tinh thần làm việc tập thể và khiến mọi người tin rằng họ đang tạo ra thay đổi chứ không phải là con tốt trong tay kẻ khác.

Tuy nhiên, chúng ta cần đến vai trò lãnh đạo không có nghĩa là sẽ có được nó. Chính những yêu cầu đặt ra đối với các nhà lãnh đạo khiến cho việc trở thành một lãnh đạo tài giỏi dường như khó khăn và có vẻ như không có nhiều mô hình thực tế để áp dụng. Người ta luôn ca ngợi những nhà lãnh đạo “đầy quyền năng” - người có thể một mình vực dậy một công ty đang trên bờ vực phá sản. Tuy nhiên, câu chuyện này dường như khác xa so với các khả năng và yêu cầu đặt ra đối với việc lãnh đạo một nhóm nhân viên có thái độ thù địch hay một công ty có uy tín đang hoạt động trong một thị trường chín mùi.

Cách quản lý điều khiển theo lệnh đã để lại nhiều nghi ngờ và mất đoàn kết trong doanh nghiệp. Tại nhiều công ty, các bộ phận nhìn nhau như kẻ thù hơn là những cộng sự để cùng tạo ra giá trị cho khách hàng. Có thể giải quyết được bất bình của người lao động nhưng ta không thể dẹp tan tư tưởng phản kháng của họ. Hầu như khắp nơi, mọi người đều than phiền rằng sếp của họ kiêu căng và lãnh đạm đến mức không thèm lắng nghe ý kiến của nhân viên. Làm cách nào các nhà lãnh đạo có thể gắn kết mọi người với nhau khi tất cả đều không tin tưởng vào họ và không tin tưởng lẫn nhau?

Chẳng trách khi các nhà quản lý tìm đến các giải pháp “mỳ ăn liền”. Họ hy vọng

rằng, thông qua các buổi gặp mặt thường xuyên và các ý kiến ủng hộ tầm quan trọng của chất lượng cũng như một số biện pháp đánh giá của mình, doanh nghiệp sẽ tạo được sự đồng thuận và gắn kết mọi người cùng cải thiện chất lượng. Họ cho rằng, chỉ cần cử nhân viên trao đổi với khách hàng, mọi người sẽ hợp tác để cải thiện chất lượng phục vụ khách hàng. Sau những can thiệp nhỏ này, mọi người được yêu cầu trở lại làm việc và đối mặt với khó khăn mới. Khi gặp sức ép họ lại quay về với các phương pháp truyền thống với hy vọng chỉ cần làm việc chăm chỉ hơn và lâu hơn là đủ.

Tại một số doanh nghiệp, ban quản lý cấp cao đã kiên quyết cơ cấu lại toàn bộ tổ chức. Họ loại bỏ nhiều cấp quản lý, cắt giảm nguồn nhân lực, thành lập các bộ phận hướng đến các đối tượng khách hàng cụ thể, đồng thời đề xuất các nhóm làm việc tự quản. Bất kể những thay đổi to lớn và tốn kém như thế, người ta vẫn ít quan tâm đến việc tạo ra một phương pháp mới giúp mọi người làm việc cùng nhau, cũng như tạo ra vai trò lãnh đạo cần thiết cho nó.

Các cơ cấu tổ chức mới sẽ không tự tạo ra văn hóa và phương pháp làm việc mới. Sẽ chẳng mang lại kết quả gì nếu yêu cầu số ít nhà quản lý còn lại cùng tham gia hỗ trợ thay vì yêu cầu họ lãnh đạo. Việc bàn về tinh thần làm việc tập thể hoặc phân chia mọi người thành nhóm không có nghĩa là mọi người có thể hành động tùy tiện. Hóa ra, việc chỉ trích cách thức tổ chức và quản lý truyền thống cũng như việc phác thảo các sơ đồ tổ chức mới lại dễ dàng hơn nhiều so với việc phát triển khả năng lãnh đạo để hình thành nên các tổ chức và các nhóm tương tác.

Những quan niệm lỗi thời và ý tưởng không phù hợp về con người và các mối quan hệ của con người chính là nguyên nhân gây ra thất bại của chúng ta. Kiến thức tâm lý đúng đắn là yếu tố quan trọng để tạo nên mức độ gắn bó và cam kết lâu dài trong các doanh nghiệp.

ÁP DỤNG TÂM LÝ HỌC ĐỂ TẠO RA LỢI NHUẬN SAU THUẾ

Mặc dù chỉ được xem là phép đo lường hiệu quả hoạt động tài chính, nhưng lợi nhuận sau thuế của một doanh nghiệp được tạo thành bởi nhiều yếu tố. Khả năng sinh lợi trong ngắn hạn phải cân bằng với hiệu quả trong dài hạn. Các biện pháp đánh giá chất lượng sản phẩm, mức độ hài lòng của khách hàng, danh tiếng và mối quan hệ với các quan chức nhà nước, tất cả đều có liên quan đến mức lợi nhuận sau thuế. Nhiều doanh nghiệp nhận ra rằng mục tiêu quan trọng hơn cả chính là duy trì đạo đức và đóng góp cho cộng đồng địa phương.

Các mục tiêu lợi nhuận phù hợp phải được đề ra trong các cuộc họp quan trọng.

Các mục tiêu sống còn không phải chỉ ở đó mà các nhà lãnh đạo phải cùng với nhân viên hình dung ra chúng và phát triển các công cụ để đánh giá mức độ tiến triển. Họ phải ứng dụng tâm lý học vào việc quản lý nếu muốn đạt được một kết quả kinh doanh có ý nghĩa. Toàn doanh nghiệp cần phải tiến hành thảo luận để thấy được cách thức mà các mục tiêu lợi nhuận khác nhau bổ sung cho nhau, yếu tố nào cần được ưu tiên trong các thỏa hiệp, và cách thức mà các mục tiêu lợi nhuận gắn kết mọi người và các nhóm làm việc trong nỗ lực chung.

Tính hai mặt của tâm lý học (Ambivalence toward psychology)

Các nhà quản lý khi tiếp quản vai trò lãnh đạo đều nhận ra rằng con người là nguồn tài nguyên quý giá nhất của một doanh nghiệp. Thông qua con người, các kế hoạch được đưa ra và được thực hiện, các vấn đề được nhận biết và giải quyết, nhờ đó doanh nghiệp đạt được hiệu quả và thành công. Nơi làm việc phải là nơi mọi người có trách nhiệm giải trình và tin tưởng lẫn nhau. Bí quyết để cải tổ các doanh nghiệp là thu hút nhân tài và giành được sự tận tụy của họ. Aren Sims đã bắt đầu bằng việc thay đổi cách quản lý độc đoán của người tiền nhiệm, “Tôi biết rõ là bạn không thể điều hành hiệu quả một doanh nghiệp nếu chỉ có một người quyết định tất cả”.

Trong quá trình phát triển nguồn nhân lực của một doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo phải đưa mình và mọi người hướng đến các kỹ năng về quan hệ con người thay vì các kỹ năng chuyên môn và tài chính. Tuy nhiên, nhiều nhà lãnh đạo vẫn còn hoài nghi về tâm lý học. Các lý thuyết về khả năng lãnh đạo dường như rất tổng quát và trừu tượng, điều này càng giúp khẳng định rằng tâm lý học rất khác xa so với yêu cầu thật sự của công việc. Dường như các nhà tâm lý học đều có nhiều mối quan tâm không thực tế về tổng thể con người, mức độ hài lòng trong công việc, việc giảm căng thẳng, những cảm nhận về tình trạng hạnh phúc và khỏe mạnh; những ý tưởng của họ không tập trung vào việc tạo ra lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh và giải quyết các cơn khủng hoảng. Tâm lý học dường như chẳng liên quan đến kết quả kinh doanh cũng như những vấn đề trong thời đại của chúng ta.

Các nhà tâm lý học đã có phản ứng với những quan niệm này. Họ đã chứng tỏ được rằng việc áp dụng các quy trình tuyển chọn người hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được hàng ngàn đô-la so với việc sử dụng các phương pháp phỏng vấn thông thường. Kết quả nghiên cứu đã chứng minh rằng, sự kết hợp sai lầm giữa người lao động với các nhóm làm việc sẽ gây lãng phí tiền bạc của doanh nghiệp, và đây quả thực là những chi phí đắt đỏ.

Việc ứng dụng tâm lý học không chỉ hoàn toàn phù hợp với nỗ lực đạt được các mục tiêu quan trọng, mà còn khẳng định lại giá trị của từng mục tiêu. Như chúng ta sẽ thấy trong các chương tiếp theo, con người muốn đạt được thành công, cảm nhận được sự thắng lợi khi hoàn thành nhiệm vụ, và trở thành một phần của một tập thể lớn hơn chính họ; họ tìm kiếm các mục tiêu và ý kiến phản hồi để có thể đạt được các mục tiêu đó. Họ cần có thông tin để khẳng định năng lực và công sức của mình. Quả thật, sự bất mãn trong công việc sẽ trở nên nhỏ bé so với nỗi lo thất nghiệp. Thất nghiệp thường là một kinh nghiệm rất tồi tệ bởi một trong những nhu cầu cơ bản của con người là được làm việc. Trong khi đó một số người có những nhu cầu cao hơn, tất cả mọi người trong chúng ta đều khát khao có được cảm giác tự hài lòng khi hoàn thành tốt một nhiệm vụ và được mọi người coi trọng.

Vấn đề thường thấy ở nhiều doanh nghiệp là họ không đánh giá và khẳng định rõ được mục tiêu chủ yếu của mình. Nhiều nhà quản lý được cho là kiên quyết cũng rất mơ hồ về mục tiêu chủ yếu của mình. Họ rất bận rộn, chịu nhiều sức ép và phải làm việc rất vất vả, nhưng không ai biết được lý do tại sao và nguyên nhân ở đâu. Họ trú ẩn trong hình ảnh “hội họa” của doanh nghiệp, họ thực hiện rất nhiều công việc nhưng lại lơ đi các vấn đề về mục tiêu và trọng tâm. Nhưng nếu nhà lãnh đạo chỉ biết làm việc chăm chỉ, thì đó không phải là giải pháp cho doanh nghiệp ngày nay.

Đoàn kết để ủng hộ mục tiêu cuối cùng

Ngay cả những nhà quản lý có chủ đích và mục tiêu rõ ràng cũng thường không có thái độ thích hợp khi giúp đỡ người lao động phát triển các mục tiêu cá nhân của họ. Họ cho rằng nhân viên suy nghĩ và cảm nhận giống họ; rằng chỉ cần một bài phát biểu sau bữa tối sẽ làm sáng tỏ mọi chuyện và giúp mọi người đi đến thống nhất với nhau. Họ phân công nhiệm vụ và đưa ra thời hạn hoàn thành nhằm khiến cho nhân viên luôn bận rộn, nhưng lại hiếm khi thảo luận về tầm nhìn để truyền cảm hứng và tinh thần hợp nhất giữa mọi người. Sau đó chính những nhà quản lý này lại than phiền rằng nhân viên không chú tâm vào công việc. Chúng ta nên biết một khía cạnh mới của thuật lãnh đạo: người lãnh đạo phải giúp mọi người chú tâm vào công việc.

Mặc dù thường được ủng hộ, nhưng việc mọi người phải cam kết đối với các mục tiêu giống nhau là không thực tế và khó chấp nhận. Tuy rất hữu ích khi gắn kết mọi người tin vào các mục tiêu chung của doanh nghiệp, nhưng mục tiêu của bộ phận tiếp thị sẽ khác với mục tiêu của bộ phận sản xuất. Những thứ khiến cho nhân viên sản xuất thấy có động lực và hứng khởi làm việc lại chẳng có ý nghĩa gì đối với các nhân viên khác.

Chúng ta phải hiểu rằng các cá nhân, các nhóm, các bộ phận trong doanh nghiệp đều có quan điểm, mối quan tâm và khả năng riêng của họ. Tuy nhiên, sự đa dạng này không được gây cản trở cho việc thực hiện các mục tiêu kinh doanh có thật.

Trên thực tế, các nhà lãnh đạo phải biết cách sử dụng sự đa dạng này nhằm đề cao doanh nghiệp. Điểm quan trọng là mục tiêu chủ yếu của tập thể và của các cá nhân phải phù hợp với nhau, nhưng không nhất thiết phải giống nhau. Để đạt được điều này, doanh nghiệp cần phải tổ chức nhiều buổi thảo luận và trưng cầu ý kiến để hiểu rõ và cùng nhau củng cố các mục tiêu của doanh nghiệp, của các tập thể và cá nhân.

Các bộ phận, phòng ban, nhóm phải hiểu rõ những khía cạnh khác nhau trong mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, và xác định các mục tiêu cụ thể nào mà bộ phận họ sẽ đóng góp hiệu quả nhất. Texas Instruments gọi hành động “cho và nhận” đang diễn ra giữa các nhóm nhân viên và các nhà điều hành giống với các mục tiêu của họ và tầm nhìn theo kiểu “bắt bóng” của doanh nghiệp. Các nhóm cần phát triển mục tiêu của bản thân phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp, nếu không họ sẽ có nguy cơ bị đào thải. Nhưng mục tiêu của một nhóm phải phù hợp với khả năng và nguyện vọng của chính nhóm đó. Làm cách nào để nhân viên có đủ năng lực và động lực để đóng góp cho mục tiêu chung của doanh nghiệp?

Mục tiêu của một tập thể không thể xem như mục tiêu của một cá nhân. Tập thể đó có thể đặt ra mục tiêu là tạo ra những sản phẩm chất lượng hoàn hảo. Còn một cá nhân có thể cho rằng việc học hỏi và ứng dụng các phương pháp thống kê về kiểm soát chất lượng là mục tiêu quan trọng hàng đầu của mình. Cá nhân do cam kết tham gia vào quá trình phát triển này là vì nó giúp người đó tăng thu nhập, có nhiều cơ hội thăng tiến, hoặc có được sự ủng hộ của tập thể hoặc vì tất cả những lý do trên. Nhân viên cần phải nhận biết được mức độ phù hợp giữa mục tiêu của cá nhân họ với các mục tiêu chung của tập thể và của doanh nghiệp, đồng thời nâng cao nhu cầu, niềm tin và khát vọng của bản thân.

Kết quả nghiên cứu tâm lý cho thấy doanh nghiệp, các tập thể và các cá nhân cần phải có các mục tiêu cụ thể để có thể đánh giá và nhận được ý kiến phản hồi thường xuyên. Việc công nhận và khen thưởng cho những cá nhân đạt được các mục tiêu đề ra nên diễn ra thường xuyên và công khai, và như chúng tôi sẽ thảo luận ở Chương 5 và 6, người lãnh đạo nên củng cố các mục tiêu bổ sung cho nhau của các tập thể và cá nhân trong doanh nghiệp.

Nhà lãnh đạo không nhất thiết phải chọn lựa giữa việc trở thành một nhà tâm lý học

biết thông cảm và một doanh nhân đầy quyền lực. Để tạo động lực cho các mục tiêu kinh doanh, nhà lãnh đạo cần phải hết sức nhạy cảm và tinh tế.

Tâm lý dành cho vị trí lãnh đạo then chốt

Phản ứng với sự thay đổi

- Giải quyết căng thẳng.
- Xử lý những cảm xúc mạnh mẽ.
- Đối mặt với thất bại.
- Đương đầu với sự nghi ngờ.
- Làm thay đổi một người bạn.
- Học cách tận dụng những thay đổi đang diễn ra.
- Khuyến khích mọi người đổi mới.

Xác định phương hướng

- Giúp mọi người thấy được giá trị khi làm việc cho doanh nghiệp.
- Đạt được cam kết trong toàn doanh nghiệp.
- Truyền cảm hứng về một tầm nhìn chung.
- Tạo ra nhiều cách phục vụ khách hàng hiệu quả hơn.
- Kết hợp hài hòa các mục tiêu của cá nhân và tập thể.
- Đạt được sự thống nhất từ sự đa dạng.

Đến đích

- Biến các dự định thành hành động thực tế.
- Chuyển từ trạng thái ghét bỏ sang tin tưởng.
- Xây dựng các tập thể có tinh thần hợp tác và hỗ trợ cho nhau.
- Phát triển nội lực và sự tin tưởng lẫn nhau.
- Truyền đạt thông tin một cách có hiệu quả.
- Thảo luận và đưa ra quyết định kinh doanh.
- Giải quyết xung đột.

- Trở thành người tự chủ.
- Không ngừng hoàn thiện bản thân.

ĐẾN ĐÍCH: HƠN CẢ MỤC ĐÍCH TỐT ĐẸP BAN ĐẦU

Vì sao có quá nhiều doanh nghiệp không trở thành nơi làm việc lý tưởng như mong đợi của chúng ta và không cung cấp chất lượng dịch vụ như mong đợi của khách hàng? Vì sao họ không đạt được các mục tiêu đã đề ra? Câu trả lời chung nhất là do thiếu động lực và các mục đích tốt đẹp ban đầu. Các chủ doanh nghiệp cho rằng “nếu các nhân viên chú tâm hơn vào công việc của mình thì doanh nghiệp sẽ có khả năng cạnh tranh hơn”. Còn các nhân viên thì cho rằng “nếu các chủ doanh nghiệp không quá tham lam thì chúng tôi sẽ có nhiều khả năng và động lực hơn để cống hiến”. Đúng là “hai phe này” đều không có mục đích tốt đẹp ban đầu để trở nên hữu ích và công bằng.

Bản thân nguồn động lực và các mục đích tốt đẹp ban đầu thường không phải là nguyên nhân của những sự việc đã xảy ra. Hầu hết các chủ doanh nghiệp đều muốn doanh nghiệp của mình là nơi làm việc lý tưởng. Còn người lao động thì muốn làm những công việc tốt nhất, có chất lượng cao để không phải hổ thẹn với hàng xóm, khách hàng vì làm việc cho một công ty chuyên cung cấp những sản phẩm kém chất lượng. Tuy nhiên, các mục đích tốt đẹp ban đầu không thể tự chuyển thành hành động thực tế. Các chủ doanh nghiệp giữ kín những thông tin mà họ cho là bí mật, và do đó đã vô tình tạo ra sự nghi ngờ trong doanh nghiệp. Nhân viên thì khó chịu vì đề xuất cải thiện chất lượng sản phẩm mà họ đưa ra không được xem xét, từ đó hạ xuống các mục tiêu thấp hơn hoặc thậm chí bộc lộ sự giận dữ của họ bằng cách đưa ra thị trường những sản phẩm kém chất lượng. Mặc dù không ai muốn doanh nghiệp bị chia rẽ và hoạt động kém hiệu quả, nhưng mọi chuyện sẽ kết thúc theo cách đó.

Sự thất bại và thành công của doanh nghiệp phải được xem xét bởi những lý do chung. Lòng tin và trách nhiệm thường không thuộc về một cá nhân hay một nhóm nào đó. Mặc dù mọi người đều có chuyên môn và có mục đích tốt đẹp ban đầu, nhưng có thể cuối cùng họ sẽ rơi vào tình trạng hiểu lầm và chống đối lẫn nhau. Họ phải biết kết hợp khả năng và năng lượng của bản thân cũng như có được mục đích tốt đẹp ban đầu.

Để lãnh đạo bằng cách thiết lập các phương pháp làm việc đoàn kết hơn, nhà quản lý phải am hiểu về tâm lý học. Nếu họ chỉ muốn có tinh thần tập thể không thì chưa đủ, họ phải có ý tưởng, cách thức và kỹ năng để tạo ra nó. Nhiều nhà quản lý có khả năng

làm việc chân thành, hiệu quả với người khác, nhưng vị trí lãnh đạo cần nhiều hơn thế nữa. Nhà lãnh đạo phải chỉ rõ được tầm nhìn thực tế và có khả năng thực hiện nó để mọi người trong doanh nghiệp nhận thấy họ là một đội, có đủ năng lực cũng như nhiệt tình để làm việc với nhau.

Việc xây dựng một doanh nghiệp có tinh thần tập thể đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải có hiểu biết và khả năng truyền cảm hứng cho người khác. Họ nên hiểu được bản chất của tinh thần làm việc tập thể và cảm thấy khát khao xây dựng nó. Họ phải biết được các quy trình thực tiễn để thực hiện tầm nhìn đó, đồng thời phải tự tin và dũng cảm để kiên trì thực hiện các ý tưởng của mình. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo phải có kỹ năng ứng xử nhằm thuyết phục và lôi kéo nhân viên để mọi người tin rằng họ có thể tạo ra sự hợp tác mạnh mẽ hơn khi làm việc cùng nhau. Tâm lý học có vai trò quan trọng trong việc tạo ra cách làm việc mới cần thiết cho việc đạt được các mục tiêu hiện nay.

Tâm lý học có thể giúp các nhà lãnh đạo xác định được những vấn đề cơ bản về mục tiêu và cách thức để đạt được điều đó. Phần hai sẽ giúp chúng ta hiểu được những mơ ước và khát vọng để phát triển những ý tưởng và sự nghiệp có ý nghĩa trong đời. Nhà quản lý không chỉ xác định rõ mục tiêu cần đạt được mà còn phải giúp nhân viên hiểu được định hướng của doanh nghiệp và tìm hiểu xem nhân viên có muốn cùng nhau thực hiện hay không. Phần 3 và 4 sẽ chỉ ra cách để mọi người hợp tác với nhau tốt nhất, từ đó nhận thức rõ khát vọng của tập thể và của từng cá nhân. Chúng ta chuyển sang Chương 2 để tìm hiểu các khái niệm và kỹ năng tâm lý cơ bản để nhận biết được các mục tiêu cần đạt được và phát triển các kế hoạch chung.

Biết được những điều ta biết và cả những điều ta không biết đó mới thật sự là biết.

KHÔNG TỬ

Thử thách đặt ra đối với vai trò lãnh đạo của Ralph Strayer không giống như những gì Arden Sims gặp phải ở Globe. Strayer đã phát triển cơ sở kinh doanh xúc xích gia đình, Johnsonville Foods, thành một doanh nghiệp thành công có quy mô trên trung bình với tốc độ tăng trưởng 20% mỗi năm, nổi tiếng về chất lượng và được cộng đồng ưa chuộng. Tuy nhiên, ông luôn cảm thấy bất an vì công ty rất dễ bị tấn công. Các nhà sản xuất lớn có thể chiếm thị phần nhiều hơn, còn các nhà sản xuất nhỏ thì có thể cung cấp dịch vụ nhanh hơn và tốt hơn. Và lo lắng lớn nhất chính là các nhân viên dường như chẳng quan tâm đến điều đó.

Strayer nhanh chóng nghĩ ra ý tưởng. Ông muốn nhân viên của mình phải hành động như loài ngỗng, mỗi người phải có trách nhiệm dẫn dắt và hướng công ty về phía trước. Những gì ông có lúc này là một đàn trâu, mà nếu không có người lãnh đạo, chúng sẽ bị thợ săn bắn hạ từng con một. Trải qua nhiều thay đổi, Trayer nhận ra rằng học hỏi chính là chìa khóa để công ty của ông đạt được kết quả như mong muốn.

Năm 1990, mục tiêu về chất lượng sản phẩm, biên lợi nhuận, năng suất và doanh số đã vượt xa con số mà Strayer dự đoán trong năm 1980. Một bước ngoặt quan trọng là khả năng mua lại một đối thủ cạnh tranh hùng mạnh vào năm 1985. Ban đầu, Strayer cảm thấy do dự, và nếu tự mình quyết định, hẳn ông đã từ chối thương vụ này. Nhưng các nhân viên đã cân nhắc các rủi ro, nhu cầu đào tạo nhân viên mới và khả năng mất hợp đồng lớn duy nhất của thương vụ này. Một buổi thảo luận tròn vện đã giúp Strayer và các nhân viên tin rằng họ có thể kiểm soát được rủi ro; tinh thần tập thể đó cũng giúp cho quá trình mở rộng công ty vượt xa mong đợi của mọi người.

Nhưng để có được tinh thần tập thể mạnh mẽ này đòi hỏi nhiều yếu tố khác ngoài động lực và mục đích ban đầu. Việc kêu gọi, hay thậm chí bắt buộc mọi người phải có trách nhiệm hơn vẫn chưa đủ. Strayer là người thấu hiểu những vấn đề cơ bản của lãnh đạo, việc học hỏi và thay đổi đó nên bắt đầu từ chính bản thân ông. Làm sao có thể mong chờ người khác đạt được những điều mà ông chưa từng đạt được? “Tôi đã tạo ra phong cách quản lý là không để nhân viên phải chịu trách nhiệm... Tôi đã tạo ra công ty,

nên tôi có thể giải quyết nó... Sai lầm không phải của ai khác; mà chính là của tôi". Strayer đã phải phân tích phương pháp của mình và tìm cách thay đổi nó.

Ông ta nhận ra rằng mình đã quá chú trọng đến khía cạnh tài chính của công việc kinh doanh như biên lợi, thị phần, và lợi nhuận trên tài sản. Con người là những công cụ có ý thức giúp cho doanh nghiệp tăng trưởng. "Giờ đây, chính những điều đã đưa tôi đến thành công - cách quản lý tập trung, hành xử thái quá, cách thức kinh doanh độc đoán - lại đang tạo ra môi trường làm việc khiến tôi thấy khó chịu".

Ông ta bắt đầu thử nghiệm phương pháp điều hành công ty theo khía cạnh tâm lý. Nhưng lúc đầu, ông ta đã sử dụng những ý tưởng sai lầm. Ông ta từ bỏ quyền ra quyết định, điều này khiến các nhà quản lý cấp dưới cảm thấy họ phải suy đoán cách thức mà ông đưa ra quyết định và thực hiện nó. Họ cảm thấy mình đang được yêu cầu trở thành bản sao của Strayer. Những kế hoạch mang tính chiến lược và chiến thuật cụ thể mà Strayer đang dốc sức thực hiện để biến Johnsonville Foods thành công ty hàng đầu thế giới hầu như không phù hợp với nhu cầu của một công ty đang tăng trưởng.

Sau nhiều năm thất bại, Strayer đã đúc kết được rằng ông phải trở thành một người hướng dẫn. Ông phải giúp cho nhân viên trở thành những nhà tâm lý, những người "có thể nhận biết hành vi của bản thân, xoay sở được với những thất bại, chịu trách nhiệm với những rắc rối của chính mình". Strayer tạo cơ hội và hỗ trợ về tinh thần để nhân viên giải quyết những vấn đề lớn.

Tại một trong các phân xưởng của công ty, nhân viên phàn nàn vì phải tăng ca vào ngày nghỉ cuối tuần. Strayer đã yêu cầu họ phải tự giải quyết vấn đề này. Người lao động nhanh chóng phát hiện ra lý do là các thiết bị hoạt động chậm hơn 30% thời gian, và họ có thể khắc phục được nguyên nhân của những sự cố này. Sau đó, máy móc chỉ còn chậm dưới 10% và người lao động có thể tận hưởng những ngày nghỉ cuối tuần của mình.

Strayer biết rõ là ông ta có thể giúp các nhà quản lý và người lao động tự xoay sở bằng cách tác động đến môi trường làm việc của họ. Quy trình đầu tiên được đổi mới là chất lượng sản phẩm. Các nhà quản lý không còn phải ném thử sản phẩm, thay vào đó, người lao động sẽ làm việc này và chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm. Họ nhanh chóng tiếp nhận nhiệm vụ này. Một nhóm phát hiện có vấn đề rò rỉ trong bao bì đóng gói chân không, họ đã nghĩ ra các giải pháp và phối hợp với nhà cung cấp để khắc phục. Số lượng sản phẩm xức xịch bị hỏng, kém chất lượng giảm từ 5% xuống còn 0.5%.

Strayer nhận thấy được cách thức mà các nhóm trao quyền để người lao động giải

quyết vấn đề. Các nhóm mới thành lập khắp đây chuyện bắt đầu ném thử sản phẩm. Họ yêu cầu được cung cấp thông tin về chi phí và phản ứng của khách hàng. Họ phản hồi trực tiếp những phàn nàn của khách hàng. Thay vì than phiền lẫn nhau, các nhân viên được hướng dẫn để phát triển các tiêu chuẩn đánh giá thành tích, đối mặt với các nhân viên yếu kém, hướng dẫn họ, và nếu cần, có thể sa thải họ. Sau đó, người lao động phụ trách tuyển chọn và đào tạo cho những người mới vào.

Các nhóm cũng thúc đẩy thay đổi về cơ cấu của công ty. Bộ phận kiểm tra chất lượng phối hợp với bộ phận sản xuất để nâng cao chất lượng sản phẩm thay vì để đo lường như trước. Phòng nhân sự trở thành đội ngũ rèn luyện kỹ năng và phát triển con người, có nhiệm vụ giúp đỡ các nhân viên thực hiện nguyện vọng và kế hoạch của mình. Có hơn 65% nhân viên tham gia vào quá trình đào tạo chính thức.

Các tiêu chuẩn về thăng tiến trong công việc cũng phải thay đổi. Không còn nữa những thông điệp như: Để thăng tiến trong công việc, bạn phải trở thành một nhà quản lý chuyên giải quyết vấn đề của người khác. Nhu cầu này dành cho những điều phối viên, những người có thể xây dựng cách thức giải quyết vấn đề theo nhóm. Có lúc, Strayer đã xem nhẹ các kỹ năng chuyên môn. Nhưng về sau, công ty mở rộng con đường thăng tiến cho cả kỹ thuật viên lẫn điều phối viên.

Johnsonville chia lợi nhuận dựa trên mức độ hoàn thành nhiệm vụ theo một bảng đánh giá do chính các nhân viên thiết kế, điều hành và sửa đổi. Những người ở cùng vị trí sẽ nhận xét về mức độ thành thạo của người lao động và quyết định việc tăng lương cho họ. Tiền thưởng được trao cho những nhân viên có thành tích xuất sắc và những người hướng dẫn các phương pháp làm việc mới hiệu quả. Điều phối viên Leah Fowler đã phát biểu, “Chúng tôi thường nói chuyện với nhau trên tinh thần giữa người hướng dẫn và người thực hiện. Tất cả chúng tôi đều nỗ lực làm việc tốt hơn”.

Strayer đã cố gắng “trong năm năm cuối để loại bỏ vị trí của mình bằng cách tạo ra một đội ngũ nhân viên tự chủ, có khả năng giải quyết khó khăn, có tinh thần trách nhiệm, và những người có suy nghĩ độc lập để Johnsonville có thể tự hoạt động”. Giờ đây, người lao động rất tận tâm với công ty, thậm chí còn hơn cả Strayer. Strayer đã nói với vị tổng giám đốc mới của công ty rằng hãy đối xử với ông như một người có vấn đề hưởng lương bình thường. Nhưng khi người này để lại cho ông một mẫu tin nhắn “Tôi muốn gặp ông ở phòng họp lúc 8 giờ 15 phút”, Strayer đã nổi giận vì cho rằng chẳng ai có thể ra lệnh cho ông khi ông là người đã xây dựng và củng cố công ty. Nhưng rồi, Strayer cười nói, “Thật chẳng dễ dàng từ bỏ quyền điều hành... Anh ta muốn tôi ở đó lúc

8 giờ 15 phút? Được, tốt thôi tôi sẽ ở đó”.

SỰ CẦN THIẾT PHẢI TÌM HIỂU TÂM LÝ HỌC

Strayer và các nhà quản lý khác ở Johnsonville Sausage đã nhận ra rằng học hỏi chính là chìa khóa dẫn tới thành công. Không một khẩu hiệu mạnh mẽ, một công nghệ hiện đại nào có thể thay thế được. Thật vậy, họ phải tiếp tục học hỏi, không để cho sự thành công làm họ tự mãn và trở thành kẻ thù của chính mình. Strayer kết luận, “Thay đổi là công việc thật sự của mỗi nhà lãnh đạo doanh nghiệp bởi vì thay đổi là nói về hiện tại và tương lai, chứ không phải về quá khứ. Thay đổi không bao giờ có kết thúc”. Công ty không được ngủ quên trên chiến thắng. Các nhóm phải tiếp tục làm việc dựa trên ngân sách của năm sau, các ý tưởng về sản phẩm mới, kế hoạch sản xuất của hôm nay, lợi nhuận, chi phí và chất lượng của hôm qua. Họ cũng phải thiết kế lại các hệ thống và cơ cấu của doanh nghiệp để chuẩn bị cho tương lai.

Việc am hiểu về tâm lý học nhấn mạnh đến khả năng thích ứng và cải thiện doanh nghiệp của Strayer và Johnsonville. Strayer ngày càng hiểu rõ hơn về thế mạnh cũng như nhược điểm của Johnsonville và phải thử nghiệm các phương pháp làm việc mới với nhân viên. Ông cần có tâm lý vững vàng và mạnh mẽ bởi vì không phải tất cả các thử nghiệm đều thành công. Ông không thể hướng dẫn cho nhân viên cách làm việc thông minh hơn, nhưng ông có thể tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi để người lao động trở nên tự tin hơn, có khả năng tự định hướng và có thể làm việc cùng nhau. Sau đó, họ sẽ có sự chuẩn bị để giải quyết những khó khăn và tham gia vào quá trình cải tiến không ngừng, đây là điều cần thiết để mang lại thành công vang dội cho Johnsonville.

Strayer phát hiện ra rằng thứ quan trọng nhất mà quá trình học hỏi dạy cho chúng ta là hãy nhìn vào những hành động và hành vi của chính mình để hiểu rõ hơn về cách sống, cách làm việc và thực hiện của chúng ta. Việc giúp đỡ con người phát triển đầy đủ tiềm năng của họ không những là một trách nhiệm về đạo đức, mà còn là một việc làm hữu ích. Cuộc sống là khát vọng. Những người có tinh thần học hỏi và luôn phấn đấu là những người hạnh phúc và là những nhân viên giỏi. Họ có óc sáng kiến và khả năng sáng tạo, và những công ty mà họ làm việc hiếm khi thiếu sự chuẩn bị.

Tập trung vào tâm lý học

Những nhà lãnh đạo như Strayer phải có đủ năng lực trí tuệ để đối mặt với những vấn đề phức tạp. Họ phải có can đảm thách thức những khó khăn trước mắt và kiên trì thực hiện đổi mới. Họ phải là người đáng tin cậy để mọi người có thể tin tưởng và làm theo. Nếu muốn yêu cầu người khác thay đổi thì họ phải chứng minh được rằng bản thân

họ sẵn sàng thay đổi. Để được tin tưởng, các nhà lãnh đạo phải làm gương.

Không giống như Strayer, nhiều nhà quản lý có tham vọng không nhận ra rằng họ cần phải là người biết áp dụng tâm lý học một cách tinh tế để đối mặt với những thách thức này. Họ vẫn còn suy nghĩ và hành động theo kiến thức chuyên môn của mình. Họ chỉ dựa trên những gì gần gũi, dễ chịu. Họ hy vọng có thể áp dụng những kỹ năng mà họ đã thành thạo để xử lý những khó khăn trong lãnh đạo.

Một kỹ sư hồi tưởng lại việc ông đã phải cố gắng như thế nào để có thể hiểu được rằng ông ta cần phải biết về tâm lý để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. “Lần đầu tiên khi phụ trách giám sát một nhóm kỹ sư, tôi đã xem công việc của người quản lý giống như công việc của một kỹ sư. Tôi đã đọc tất cả các bảng đánh giá công việc và cũng sẵn sàng đưa ra những lời nhận xét về mức độ hoàn thành công việc của mọi người. Tôi đã nói với mọi người một cách chi tiết về tất cả những việc mà họ đã làm đúng và chưa đúng. Trước đây, chưa có ai đưa ra những ý kiến phản hồi như thế. Những việc làm đó đã giết chết họ, gần như đã làm kiệt quệ tinh thần của cả nhóm. Rõ ràng, tôi không phải là một người hướng dẫn khéo léo. Do đó, tôi ra ngoài tìm kiếm sự giúp đỡ. Cuối cùng, khi nhận ra rằng, giống như người ta phải học các định luật vật lý để trở thành kỹ sư giỏi, tôi cũng phải học các quy luật về tâm lý để trở thành một người quản lý giỏi”.

“Đây là một bài học đáng giá đối với tôi: Bạn không thể chuyển những kỹ năng có được của lĩnh vực này sang lĩnh vực khác. Khi sắp chuyển sang một lĩnh vực mới, bạn nên tìm hiểu về lĩnh vực đó càng nhiều càng tốt trước khi thật sự nhận lời. Hãy dành thật nhiều thời gian tìm hiểu về sự khác biệt giữa hai lĩnh vực để tránh áp dụng những kinh nghiệm không thật sự phù hợp”.

Các nhà lãnh đạo có cơ hội tạo ra sự khác biệt. Nhưng họ phải có kiến thức tâm lý tinh tế bởi vì công cụ để tạo ra sự khác biệt này chính là bản thân họ. Họ phải dẫn dắt mọi người theo cách của riêng mình. Họ phải đáp ứng được các yêu cầu, nguyện vọng, tiêu chuẩn đặc biệt của các đồng nghiệp và của khách hàng. Kỹ năng lãnh đạo của họ phải giúp tập thể hoàn thành nhiệm vụ, phục vụ khách hàng và cảm thấy thành công.

Mặc dù khả năng chuyên môn luôn được coi trọng, nhưng kỹ năng về con người cũng rất quan trọng cho quá trình lãnh đạo. Những nhà quản lý vô cảm, ích kỷ và bảo thủ sẽ không nhận được sự ủng hộ trong nội bộ để có thể vượt qua những thử thách hiện thời. Để có thể thông cảm và giúp đỡ mọi người tiến bộ đòi hỏi người lãnh đạo phải có hiểu biết sâu rộng về tâm lý học. Tâm lý học có thể giúp bạn phát triển cách thức lãnh đạo phù hợp với bản thân và với những người mà bạn muốn truyền cảm hứng làm việc.

Cần phải có kiến thức tâm lý bài bản

Cho đến bây giờ, vẫn có nhiều nhà lãnh đạo cố gắng phát triển bản thân và tập thể của mình mà không chính thức tham khảo về bộ môn tâm lý học. Họ dựa trên những ý tưởng và giá trị học được từ cuộc sống gia đình và từ công Ylệc. Họ bắt chước những nhà lãnh đạo thành công và có sức ảnh hưởng lớn như Arden Sims và Ralph Strayer. Họ tìm hiểu về những người có hiểu biết sâu sắc để làm sáng tỏ suy nghĩ của mình. Nhưng phương pháp thử và sai này chỉ ít rủi ro trong các giai đoạn phát triển chậm. Những đòi hỏi ngày càng cao và sự thay đổi nhanh chóng của công việc ngày nay đã bộc lộ được khuyết điểm của các phương pháp lãnh đạo truyền thống.

Khi không chính thức tham khảo bộ môn tâm lý học, mọi người không chỉ học được những bài học vô giá trị, mà còn học được những ý tưởng thiếu hiệu quả và làm tăng thêm nhiều thành kiến Arden Sims and Ralph Strayer đã thể hiện sự tiếc nuối khi hồi tưởng về những khởi đầu sai lầm cũng như sự lãng phí thời gian và công sức của họ khi theo đuổi những ý tưởng rất ít có cơ hội thành công. Chúng ta không máy móc làm theo những điều mà người tiền nhiệm đã làm, hoàn cảnh của chúng ta bây giờ rất khác so với hoàn cảnh của họ trước đây. Việc làm theo các nhà lãnh đạo thành công không có nghĩa là chúng ta có được sự thấu hiểu như họ, và cũng không có nghĩa là chúng ta biết cách ứng dụng nó.

Tốc độ thay đổi nhanh chóng đặt các nhà lãnh đạo vào những tình huống mới lạ và phức tạp mà các giải pháp truyền thống không thể áp dụng được. Điều duy nhất mà chúng ta biết được về tương lai là nó sẽ không giống với hiện tại, và thậm chí sẽ rất khác biệt. Nhà lãnh đạo cần thử nghiệm các ý tưởng để có thể phát triển suy nghĩ, hoàn thiện các kỹ năng, đối mặt với các định kiến và giới hạn của bản thân khi giải quyết những vấn đề mới phát sinh.

Ngày nay, các sản phẩm phải được nhanh chóng đưa ra thị trường trước khi xuất hiện cạnh tranh và nhu cầu tìm kiếm thế hệ sản phẩm kế tiếp. Kết quả là thị trường sẽ không còn cho phép bộ phận nghiên cứu và phát triển xây dựng sản phẩm mẫu, không còn cho phép bộ phận marketing nghiên cứu tiềm năng bán hàng, và các kỹ sư không còn có thể học cách để sản xuất nó. Các doanh nghiệp phải thử nghiệm phương pháp điều hành mới - những phương pháp giúp cải thiện môi trường làm việc chứ không phải cản trở nó. Nhà lãnh đạo phải tạo điều kiện để các chuyên gia thuộc các bộ phận khác nhau cùng làm việc một cách hiệu quả và trên tinh thần tương trợ lẫn nhau.

Những thay đổi to lớn trong doanh nghiệp đòi hỏi người lãnh đạo phải linh hoạt và

có khả năng thích ứng cao. Do tình trạng nhập cư và sự gia tăng lực lượng lao động, nhân viên làm việc trong các công ty của Mỹ và các nước khác trở nên ngày càng đa dạng về giới tính, sắc tộc, văn hóa và quốc tịch. Sự chia rẽ, nghi ngờ và một số vấn đề nhạy cảm mới xuất hiện đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải đổi mới như tình trạng quấy rối tình dục, lạm dụng chức quyền và bạo lực ở nơi làm việc.

Nhân viên của nhiều công ty được phân bổ ở nhiều vùng địa lý khác nhau nên phải phối hợp với nhau qua điện thoại, hệ thống máy tính và máy fax. Họ có ít cơ hội tiếp xúc thân mật với nhau để cảm thấy mình là thành viên của một tổ chức, để tìm ra những phát triển mới nhất và tự nguyện cống hiến cho tổ chức.

Các mô hình lãnh đạo và tổ chức truyền thống ngày càng trở nên lỗi thời và không phù hợp. Việc học cách lãnh đạo trở nên quan trọng và phức tạp đến mức không còn có thể áp dụng những phương pháp mang tính may rủi thông thường. Nhà lãnh đạo cần phải có sự kết hợp mới mẻ giữa lý thuyết và thực hành, giữa nghiên cứu và quản lý để vượt qua những thử thách trong vai trò lãnh đạo.

HỌC HỎI THEO KINH NGHIỆM

Nhưng làm cách nào nhà quản lý trở thành nhà lãnh đạo? Kinh nghiệm là yếu tố hết sức quan trọng. Không có ai được sinh ra đã biết cách lãnh đạo. Nhưng chỉ có kinh nghiệm thôi thì chưa đủ. Nhà quản lý phải biến những ý tưởng hợp lý thành hành động thực tế, phải suy nghĩ về tính hữu ích của chúng, và học hỏi từ những kinh nghiệm có được từ việc đó (Xem Minh họa 2.1)

Có quá nhiều ý tưởng và lý thuyết được cho là chỉ tồn tại trong sách vở và lớp học, nơi mọi người học cách suy nghĩ và trò chuyện theo các phương pháp mới thú vị. Còn hành động và chiến lược thuộc về thế giới của các doanh nghiệp, nơi các ý tưởng được thực hiện. Lý thuyết thường không thực tế và chẳng mấy liên quan đến thế giới hành động, hành động này xuất phát từ cảm giác và bản năng của con người. Chúng ta cần phải dỡ bỏ bức tường ngăn cách giữa lý thuyết và thực tiễn.

Mối quan hệ song song giữa nhà lãnh đạo và nhà nghiên cứu

Nhà nghiên cứu và nhà lãnh đạo đều được cho là những người có các mối quan tâm và định hướng riêng biệt. Nhưng thế giới của hành động thực tế và thế giới nghiên cứu lại bổ sung cho nhau. Từ nhiều thế kỷ, sức mạnh kinh tế và sự tiến bộ khoa học luôn song hành cùng nhau. Người Ai Cập cổ, người Hà Lan thời Phục hưng và người Mỹ hiện đại đã rất tiến bộ trong khoa học và kinh doanh.

Kurt Lewin: Nhà tâm học và nhà lãnh đạo

Kurt Lewin là một nhà lý luận kiên trì, độc đáo và có khả năng sáng tạo cao, ông có niềm đam mê sâu sắc đối với triết học và các phương pháp khoa học. Ông còn là một nhà tâm lý học nhân hậu, quan tâm sâu sắc đến quá trình phát triển tri thức để giải quyết những vấn đề nghiêm trọng của xã hội. Ông đã ứng dụng những hiểu biết sâu sắc về tâm lý của mình vào quá trình phát triển các nhóm và các tổ chức có tác động lâu dài đến sự thay đổi về tâm lý và tổ chức. Là một nhà khoa học có tầm nhìn và nhà lãnh đạo có sức ảnh hưởng cao, Kurt Lewin đã mở ra nhiều lĩnh vực mới cho việc nghiên cứu tâm lý học.

Năm 1943, ông đã khuấy động giới tâm lý học khi phác họa đậm nét bức tranh của tương lai. “Mặc dù các nghiên cứu khoa học về hình thức làm việc theo nhóm chỉ mới được thực hiện vài năm, nhưng tôi không do dự khi dự đoán rằng hình thức làm việc theo nhóm - tức là điều hành con người không theo các cá nhân riêng lẻ, mà theo bối cảnh xã hội của các nhóm - sẽ sớm trở thành một trong những hiện tượng quan trọng nhất cả trong lý thuyết lẫn thực hành... Sẽ không còn hy vọng về một thế giới mới tốt đẹp hơn nếu không có kiến thức khoa học sâu sắc về chức năng của lãnh đạo và văn hóa, và của các yếu tố cần thiết khác trong đời sống tập thể”.

Để đạt được điều này, việc phát triển tâm lý học đòi hỏi phải có sự hợp tác chặt chẽ giữa những người đưa ra lý thuyết (nhà lý luận) và những người thực hành lý thuyết đó. Điều này “có thể đạt được... nếu nhà lý luận không nhìn các vấn đề ứng dụng theo ác cảm của một nhà trí thức sách vở hoặc lo sợ về các vấn đề xã hội, và nếu nhà tâm lý học ứng dụng đó nhận ra rằng không có gì thực tế cho bằng một học thuyết hay”. Những người thực hành sẽ để các nhà lý luận đương đầu với thực tế xã hội; còn các nhà lý luận thì mang đến cho người thực hành sự hiểu biết sâu sắc hơn về các vấn đề xã hội.

Giống như các nhà lãnh đạo tài giỏi khác, Lewin dẫn dắt nhân viên bằng cách tự mình làm gương. Ông đến những nơi mà người khác không dám đến. Ông phát triển các phương pháp nghiên cứu về nhóm và về vai trò lãnh đạo, những lĩnh vực trước đây các nhà tâm lý học chỉ tìm hiểu về lý thuyết mà không nghiên cứu thử nghiệm cẩn thận. Ông đã tiến hành nghiên cứu về cách thức mà việc thảo luận và ra quyết định theo nhóm đi giúp mọi người tiết kiệm lương thực ủng hộ lực lượng Đồng minh trong Thế chiến thứ II - nghiên cứu đó cũng giúp ta hiểu rõ hơn nguyên nhân vì sao làm việc theo

nhóm là cách hiệu quả để thay đổi thái độ và hành vi của các cá nhân. Ông đã tiến hành nhiều nghiên cứu chứng minh rằng phương pháp lãnh đạo dân thủ là sự lựa chọn hợp lý nhất để thay thế cho các nhà lãnh đạo chuyên quyền và thiếu kiểm soát. Trong quá trình thử nghiệm những ý tưởng này, Lewin và các đồng nghiệp của ông đã phải hướng dẫn mọi người, đồng thời phát triển một cách chi tiết và hoàn thiện hơn những hiểu biết về phương pháp lãnh đạo dân chủ.

Niềm đam mê của ông có nguồn gốc xã hội và mang tính cá nhân sâu sắc. Là một người Do Thái được sinh ra tại Đức năm 1890, ông hiểu rõ hơn ai hết tình trạng phân biệt chủng tộc. Chán ghét thông lệ đòi hỏi sự phục tùng về trí tuệ của các giáo sư người Đức, cũng như thái độ xa lánh và sự nhấn mạnh đến địa vị, tôn ti trật tự của họ, Lewin rất cởi mở với sinh viên và các đồng nghiệp bất chấp địa vị của mọi người. Bị buộc phải rời khỏi quê hương do phong trào Đức quốc xã ông nhanh chóng tiếp nhận ngôn ngữ, văn hóa và khát vọng của nước Mỹ - quê hương thứ hai của ông. Ông đã bảo trợ cho anh trai và những người tị nạn Do Thái khác, nhưng mẹ ông không chịu rời khỏi quê hương vì bà không tin rằng mình đang gặp nguy hiểm. Sau chiến tranh, Lewin mới biết rằng mẹ ông đã bị chuyển khỏi Hà Lan và bị giết trong một trại của Đức quốc xã. Sau đó, Lewin đã nỗ lực gấp đôi để tìm hiểu bản chất của những định kiến, của những cuộc chiến tranh xâm lược và cách thức nhằm ngăn chặn, kiểm soát và đánh bại chúng.

Những thành tích và khả năng sáng tạo của ông đã thu hút các sinh viên và giới học giả trẻ tuổi. Những buổi thảo luận thân mật thường kéo dài đến đêm; điều thú vị là ý tưởng mới có thể bật ra bất cứ lúc nào. Năm 1945, Morton Deutsch đã bị thuyết phục bởi lòng nhiệt huyết, sự cuốn hút và những ý tưởng của Lewin đến nỗi ngay sau buổi phỏng vấn đầu tiên ông đã biết rằng mình sẽ trở thành học trò của Lewin. Lewin cư xử với Deutsch như một chuyên gia thật sự, cho phép anh này tham dự các buổi thảo luận có chiều sâu nói về những định kiến và một số vấn đề khác, yêu cầu anh ta hoàn thành những nhiệm vụ quan trọng, và để anh ta tự do làm những điều mình muốn.

Mặc dù hoàn thành chương trình học sau khi Lewin qua đời, nhưng sau gần 50 năm cống hiến cho lĩnh vực tâm lý xã hội, Deutsch đã phát biểu, "Tôi cảm thấy may mắn được là học trò của Lewin, và hy vọng là, nếu còn sống đến giờ phút này, hẳn ông ấy sẽ thấy hạnh phúc và tự hào về tôi". Lewin đã biết cách truyền cảm hứng và trao quyền tự quyết định cho mọi người rất lâu trước khi phương pháp làm việc theo nhóm trở nên phổ biến.

Là một nhà lãnh đạo thực tế, Lewin đã nhìn thấy được tiềm năng của nỗ lực tập thể. Ông ta đã làm việc rất chăm chỉ để mở rộng sự ủng hộ đối với Trung tâm nghiên cứu động lực nhóm (Research Center for Group Dynamics) mà ông đã thành lập ở Học viện công nghệ Massachusetts. Ngoài ra, Lewin đã sáng lập và giữ chức đồng chủ tịch ủy ban Tương quan Cộng đồng (The Commission on Community Interrelations) để sử dụng kiến thức nhằm giảm nhẹ các định kiến. Học viên của ông bao gồm cả những sinh viên lớn tuổi và các giảng viên trẻ tuổi - những người luôn cởi mở với nhau và những người có quan niệm trái ngược nhau. Ông thích thú với những cuộc tranh luận thân thiện. Ông thường chỉ ra cách để hợp nhất các ý kiến trái ngược mức độ tương hỗ giữa việc nghiên cứu và ứng dụng.

Morton Deutsch đã viết rằng Lewin “là một nhà khoa học sáng tạo, là người đã làm giàu hiểu biết của chúng ta về đời sống cá nhân và xã hội bằng những khái niệm và nghiên cứu của mình. Ông là một nhà lãnh đạo khoa học, là người thúc đẩy và truyền cảm hứng cho sinh viên để họ tự làm những công việc quan trọng của bản thân. Và ông còn là người có trách nhiệm, quan tâm đến xã hội, luôn tìm cách ứng dụng những ý tưởng của mình vào thực tế để biến thế giới thành một môi trường sống nhân đạo hơn cho tất cả chúng ta”. Mặc dù qua đời năm 1947, chưa tới hai năm sau ngày thành lập Trung tâm nghiên cứu động lực nhóm, nhưng Lewin đã thành lập được một học viện có ảnh hưởng to lớn đến sự phát triển của lĩnh vực tâm lý học xã hội và đóng góp cho đời sống xã hội của chúng ta.

Để đạt hiệu quả, cả nhà lãnh đạo lẫn nhà nghiên cứu cần phải có thái độ và cách thức làm việc phóng khoáng hơn, sẵn sàng tiếp thu cái mới. Nhà lãnh đạo phải hiểu rõ các ý tưởng để sử dụng chúng; còn nhà nghiên cứu phải thử nghiệm ý tưởng của mình vào những tình huống thực tế. Nhà lãnh đạo chỉ quan tâm đến kết quả, đặc biệt là những kết quả có thể “đo lường” được; nhà nghiên cứu thì phần đầu có được những tài liệu chứng minh một cách tỉ mỉ kết quả các thử nghiệm của bản thân. Cả nhà lãnh đạo lẫn nhà nghiên cứu đều cố gắng sử dụng những kết quả này để làm tăng thêm ý tưởng và sự tác động của họ.

Robert Frey đã phải trở thành người thử nghiệm để mang lại thành công cho công ty sản xuất ống và lon Cincinnati mà ông đã mua cách đây 10 năm. Bị mất tinh thần vì cách làm việc của nhân viên, ông đã phát triển và tiến hành thử nghiệm rất nhiều giả thuyết khác nhau. Ông dễ dàng tìm ra bộ phận nào của công ty có vấn đề. Đó là dây chuyền sản xuất lạc hậu, không có lợi nhuận, chi phí lao động không kiểm soát được,

các khái niệm công việc cứng nhắc, và không có quan hệ công đoàn. Nhưng ông tự hỏi, đâu là nguyên nhân của những kết quả đáng thất vọng này và có thể làm gì để thay đổi chúng? Là một kỹ sư, ông đã thực hiện nhiều nghiên cứu về thời gian và chuyển động. Ông đặt mua máy móc mới nhưng không giúp nhân viên học cách sử dụng chúng hợp lý. Ông tiến hành cắt giảm lương và công đoàn tổ chức đình công. Ông đã nâng cao chất lượng sản phẩm. Robert thừa nhận, “Tuy nhiên, tôi hầu như luôn phạm sai lầm”.

Ông bắt đầu nhận ra rằng “Những gì công ty cần có là bầu không khí làm việc thân thiện và hợp tác, trong khi bầu không khí lúc này lại đầy căng thẳng và thù địch”. Ông đọc nhiều sách, xem xét các kế hoạch phân chia lợi nhuận doanh nghiệp, và phát biểu rằng, “Tôi không lựa chọn sở hữu một công ty để có mối quan hệ thù địch với nhân viên của nó”. Tuy nhiên, ông có cảm giác là ông và nhân viên của mình đang ở trong một cuộc hôn nhân tồi tệ nhưng lại không thể dứt ra được.

Nhờ có kinh nghiệm làm việc ở nhà xưởng trong suốt thời gian diễn ra đình công mà ông biết được người lao động đã phải làm việc vất vả như thế nào. Nhân viên nói rằng ông không chịu lắng nghe họ nên ông học cách để lắng nghe. Ông và người lao động cùng nhau tham gia các khóa học để cải thiện chất lượng sản phẩm. Ông mở rộng kế hoạch phân chia lợi nhuận với những khoản tiền lương hợp lý cho nhân viên. Người lao động và Fred dần dần tin tưởng nhau, hợp tác với nhau, quan tâm lẫn nhau và quan tâm đến nhà máy.

Lợi nhuận thu được khá chậm nhưng khi chúng tăng lên thì tình hình trở nên sôi nổi. Năm 1989, trung bình tiền thưởng chiếm 36% tổng thu nhập hàng năm của người lao động. Frey và mọi người biết rằng họ đã vào ngõ cụt, nhưng họ tiếp tục tranh luận các vấn đề và thử nghiệm các phương pháp mới. Người lao động muốn ông ít can thiệp vào công việc của họ hơn. Đổi lại Robert muốn họ đảm bảo công ty hoạt động liên tục trong giai đoạn sắp tới. Ông và mọi người trong nhà máy đã hiểu ra rằng một doanh nghiệp cần phải không ngừng kiểm tra tình hình hiện tại và tiến hành thử nghiệm cho tương lai.

Nhà lãnh đạo và nhà nghiên cứu có những mối quan tâm riêng. Nhà nghiên cứu chú trọng đến các phương pháp chính xác hơn để đo tác động của các ý tưởng. Họ thường đúc kết từ các thử nghiệm để đạt được những kết quả hợp lý có thể ứng dụng trong nhiều tình huống. Còn các nhà lãnh đạo như Frey thường thiên về hành động, làm việc và nỗ lực cao độ để tạo ra tác động hiệu quả trong tình huống cụ thể của mình. Tuy nhiên, cả nhà nghiên cứu và nhà lãnh đạo đều phải có các ý tưởng thông minh và hữu dụng để

đơn giản hóa thực tế phức tạp và nhận biết được những hành động tạo ra sự khác biệt.

Các ý tưởng học hỏi từ kinh nghiệm

Theo một nghiên cứu về cách học hỏi của các nhà quản lý, các tổng giám đốc cho biết kinh nghiệm thực tế rất quan trọng cho thành công của họ. Việc đối mặt với thử thách để xoay chuyển tình thế bắt đầu từ con số không, chuyển từ vị trí quản lý dây chuyền sang vị trí cố vấn, và việc chỉ huy một lực lượng lao động đặc biệt đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải phát triển và học hỏi. Nhờ sự công kích của quá trình thử thách thực tế này, họ dựa trên nguồn lực trong nội bộ công ty, tăng cường hiểu biết, và được thử nghiệm các phương pháp ứng phó mới. Hai mươi năm sau, họ sẽ hồi tưởng một cách sinh động quá trình tích lũy những bài học giá trị, quá trình phát triển khả năng và củng cố lòng tự tin của mình. Tuy nhiên, mọi người có nhiều kinh nghiệm, thậm chí trải qua những thử thách khó khăn, nhưng họ không học hỏi được mấy. Nhiều người không có cơ hội lý tưởng để áp dụng những điều đã học vào thực tế nhằm chứng tỏ khả năng lãnh đạo của mình. Mọi công việc đều mang đến cơ hội cho vị trí lãnh đạo nhưng thường không được tận dụng.

Ý tưởng và kinh nghiệm luôn hỗ trợ cho nhau. Nhà lãnh đạo phải thử thách những ý tưởng lỗi thời, ví dụ như việc công ty muốn cạnh tranh trên thị trường đòi hỏi các nhân viên phải biết thi đua với nhau tại nơi làm việc. Họ phải có những mô hình đúng đắn về cách lãnh đạo và xây dựng một doanh nghiệp thành công; họ phải vận dụng các ý tưởng và giá trị của mình một cách hiệu quả, đáng tin cậy.

Ý tưởng rất cần thiết cho việc phân tích các tình huống, xác định những việc nên làm, đưa ra các kế hoạch, và tạo sự phấn khích để duy trì hành động. Trong khuôn khổ đó, con người có thể sử dụng kinh nghiệm của mình để nhận được phản hồi về mức độ thành công của các quyết định và hành động của bản thân. Các ý kiến phản hồi có thể công nhận hoặc phủ nhận những ý tưởng mà họ sử dụng để định hướng cho hành động của họ. Bản thân kinh nghiệm không dạy cho chúng ta điều gì, chúng ta chỉ học được từ việc sử dụng ý tưởng để tận dụng tốt các cơ hội và phản ánh chúng dựa trên kinh nghiệm có được.

Ví dụ, sau này bạn sẽ biết về lý thuyết hợp tác là cách để hiểu được bản chất của tinh thần làm việc tập thể. Ý tưởng đó có thể khích lệ bạn tiến hành các thử nghiệm và rút ngắn khoảng cách giữa hình thức và mức độ phối hợp giữa mọi người trong nhóm của bạn. Tuy nhiên, bạn cần phải có rất nhiều kế hoạch để có thể ứng dụng ý tưởng đó vào thực tế một cách hợp lý và thích đáng. Các quy trình phải đồng thời thích ứng với

con người và các vấn đề cần giải quyết.

Việc học hỏi nên diễn ra liên tục và không ngừng. Cần tăng cường việc đọc sách và thảo luận nhằm áp dụng các ý tưởng vào thực tế giúp mọi người hiểu đầy đủ hơn về cách làm việc trên tinh thần hợp tác. Khi đó, các nhà lãnh đạo sẽ hiểu biết sâu sắc hơn và được chuẩn bị kỹ hơn để vận dụng thành thạo hơn. Việc chỉ đạo và ứng dụng các ý tưởng như hợp tác là hai mặt của một vấn đề.

CÙNG HỌC HỎI

Việc học cách lãnh đạo thông qua quá trình tìm hiểu, ứng dụng các ý tưởng vào thực tế và đánh giá chúng dựa trên kinh nghiệm để phát triển kỹ năng và sự tự tin là công việc vô cùng khó khăn. Trở thành một nhà lãnh đạo là điều phức tạp và đòi hỏi khát khe đến mức cần phải có tinh thần làm việc tập thể. Kết quả nghiên cứu cho thấy mọi người hiểu rõ hơn về các ý tưởng và cách sử dụng chúng, cũng như học hỏi được từ kinh nghiệm của bản thân nhờ trao đổi, thảo luận hoặc tranh luận cùng nhau.

Các nhà cố vấn và đồng nghiệp sẽ đưa ra các giá trị quan trọng và các quy trình hiệu quả, đồng thời hỗ trợ để hợp nhất các ý tưởng mới. Nhiều người có khả năng sử dụng các ý tưởng đa dạng của họ để lập ra các kế hoạch hiệu quả và thích hợp với tình huống có sẵn. Để áp dụng các ý tưởng cho phù hợp với con người và hoàn cảnh, nhà lãnh đạo cần phải rất khéo léo và thông minh. Mọi người thường không nhìn thấy được khuyết điểm của anh để thú nhận những thiếu sót. Dư luận có thể thổi phồng sự thành công hay thất bại của chúng ta. Chúng ta dễ dàng tiếp nhận ý kiến phản hồi tiêu cực từ người khác nếu họ giúp chúng ta vận dụng ý kiến đó để nâng cao khả năng làm việc trong tương lai.

Tinh thần làm việc tập thể mạnh mẽ vừa là mục tiêu vừa là phương tiện để chúng ta học cách lãnh đạo. Để trở thành một nhà lãnh đạo các nhà quản lý phải cân nhắc các ý tưởng, xem xét các vấn đề với các đồng nghiệp tin cậy, họ phải có được sự ủng hộ của nhiều người để có thể can đảm chấp nhận rủi ro, đồng thời phải nhận được ý kiến đóng góp và các đề xuất từ phía người lao động. Phương pháp học làm lãnh đạo sẽ củng cố thông điệp về tinh thần tập thể của nhà lãnh đạo đó.

Nghiên cứu học hỏi tập thể

David Johnson, Roger Johnson và một số nhà nghiên cứu khác đã chứng minh được giá trị của các mục tiêu chung và việc hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình học tập. Theo thăm dò trên 500 sinh viên, phần lớn cho rằng việc cùng nhau học hỏi trên tinh thần

hợp tác sẽ có lợi hơn là học một mình hoặc cạnh tranh với nhau. Kết quả này áp dụng cho cả trẻ em lẫn người lớn.

Các mục tiêu chung sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho những buổi thảo luận cởi mở và cho các hành động tương tác khác để giúp mọi người hiểu được những ý tưởng mạnh mẽ, trau tượng đó chính là tinh thần hợp tác. Họ thảo luận và tranh luận các vấn đề để làm sáng tỏ các nhầm lẫn, họ phê bình, tranh cãi và tìm hiểu các ý tưởng, họ kết hợp việc học trong hiện tại với quá khứ. Trong quá trình học hỏi cùng nhau mọi người vận dụng mức độ tư duy cao hơn, đưa ra nhiều câu hỏi hơn, xem xét vấn đề ở nhiều vị trí khác nhau, bổ sung quan điểm, và tham gia giải quyết khó khăn, tất cả những điều này sẽ giúp họ hiểu rõ và đánh giá được những điểm mạnh và những điểm còn hạn chế của các ý tưởng. Con người học hỏi thông qua các ý tưởng được giải thích và thông qua việc giải thích các ý tưởng. Việc trao đổi với nhau khi học chung rất bổ ích cho mọi người, đây là điều mà bạn không bao giờ có được khi học một mình hoặc cạnh tranh với nhau.

Thay đổi bản thân

Việc cùng nhau học hỏi rất có lợi cho nhu cầu tình cảm và cá nhân nhằm giúp chúng ta thay đổi cách lãnh đạo và làm việc với người khác. Chúng ta có xu hướng trung thành một cách cứng nhắc với quan điểm của mình về các mối quan hệ, và với niềm tin về mức độ thành công của mình khi làm việc với người khác. Nhiều nhà lãnh đạo đã thổi phồng và đánh giá quá cao khả năng cũng như tầm ảnh hưởng của họ đối với người lao động. Các ý kiến phản hồi và ý tưởng mới làm thay đổi thói quen của chúng ta, đòi hỏi chúng ta phải suy nghĩ về bản thân và các mối quan hệ với người khác theo hướng mới, và mở ra nhiều khả năng hình thành những hành vi phù hợp hơn. Việc học chung khuyến khích mọi người ủng hộ, đóng góp ý kiến và tham gia giải quyết khó khăn, điều này rất cần thiết cho sự thay đổi bản thân.

Để thay đổi bản thân cần phải biết tiếp thu quan điểm và ý kiến đóng góp của người khác. Các đồng nghiệp có thể ủng hộ bạn về mặt tình cảm và giúp bạn giải quyết khó khăn để biến các khái niệm tâm lý thành những thay đổi của bản thân. Thông qua thảo luận với những người có cùng chức vụ và với nhân viên, nhà lãnh đạo có thể xác định được các phương pháp lãnh đạo mới, phù hợp với con người và hoàn cảnh của họ. Việc học hỏi và suy nghĩ một mình sẽ không đủ để trở thành một nhà lãnh đạo tài giỏi.

Hình thành các nhóm học tập

Bạn có thể thảo luận một cách thân mật với đồng nghiệp và bạn bè về các quan

điểm sẽ được trình bày trong các chương kế tiếp để hiểu rõ hơn và quyết định cách thức sử dụng chúng. Phương pháp thấu đáo hơn cả là lập ra một nhóm học tập với nhiệm vụ rõ ràng để hỗ trợ nhau trở thành những nhà lãnh đạo giỏi hơn.

Trong mỗi nhóm học tập, có từ hai đến sáu nhà quản lý gặp nhau thường xuyên để bàn về nỗ lực của họ trong việc ứng dụng các khái niệm tâm lý vào quá trình lãnh đạo, cũng như củng cố khả năng và sự tự tin của bản thân. Họ giúp đỡ và hỗ trợ nhau để chia sẻ các vấn đề, chấp nhận để các thành viên có nhiều kinh nghiệm hơn giữ vai trò cố vấn và trợ lý, cũng như cùng nhau chia sẻ tình bạn và thành công. Nhóm học tập là nơi an toàn để các thành viên có được sự ủng hộ, sự quan tâm và tiếng cười, để củng cố quyết tâm trở thành những nhà lãnh đạo tài giỏi.

Các nhà quản lý coi các nhóm học tập của họ là nơi để chia sẻ thông tin, ăn mừng chiến thắng, và giải quyết khó khăn. Họ cùng nhau lên kế hoạch, thiết kế, đánh giá những thành quả mà mình đạt được trong quá trình phát triển phương pháp làm việc nhóm. Họ đến thăm nơi làm việc của nhau và đưa ra ý kiến đóng góp.

Các nhóm này khuyến khích thảo luận mang tính chuyên nghiệp, ở đó các nhà quản lý trực tiếp trao đổi với nhau một cách chân thành về những khó khăn, thất bại, và những cơ hội có được khi ở cương vị lãnh đạo. Họ trao đổi với nhau bằng những thuật ngữ cụ thể và rõ ràng hơn về bản chất của thuật lãnh đạo và cách thức để đạt được điều đó. Họ dùng thứ ngôn ngữ chung, chính xác để mô tả thuật lãnh đạo, và kết hợp chúng với các ý tưởng và phương pháp khác. Thông qua thảo luận, giải thích và giảng dạy, họ mở rộng được kiến thức và các kỹ năng về lãnh đạo và tinh thần làm việc tập thể.

Các nhà quản lý cùng nhau vạch ra các chương trình và hành động để củng cố các nhóm và vai trò lãnh đạo của mình. Họ quyết định cách chia sẻ tầm nhìn và các chương trình để cải thiện cách thức giao tiếp và xử lý xung đột. Họ cùng chia sẻ vui buồn, và học hỏi từ kinh nghiệm của nhau. Khi ứng dụng các khái niệm tâm lý, họ tìm cách hiểu rõ được bản chất của tinh thần làm việc tập thể và có được sự khích lệ cần thiết để tiến hành thử nghiệm các kế hoạch phù hợp với con người và hoàn cảnh của mình. Các buổi thảo luận về mức độ hiệu quả của các nỗ lực trước đó sẽ giúp họ biết cách điều chỉnh các kế hoạch phù hợp với tương lai.

Các nhà quản lý quan sát và đóng góp ý kiến cho nhau. Hầu hết các nhà quản lý đều không đảm bảo được sức ảnh hưởng của họ đối với nhân viên, và cho rằng nhân viên không muốn thẳng thắn và chân thành. Các nhà quản lý có thể đến thăm các nhóm làm việc của nhau và đưa ra ý kiến đóng góp, đánh giá triển vọng của công ty dựa trên

các động lực sẵn có và năng lực của người lãnh đạo. Việc quan sát và đóng góp ý kiến với nhau nhấn mạnh rằng mọi người đang giúp đỡ nhau học hỏi. Khi chỉ ra những sai sót và vấn đề của người khác, nhà quản lý phải tỏ ra tôn trọng và phải hiểu rằng mỗi người đều có những ưu nhược điểm riêng, đều có những ngày thuận lợi và những ngày khó khăn.

NHÀ LÃNH ĐẠO BIẾT HỌC HỎI

Thông thường, mọi người mong đợi nhà lãnh đạo là người phải chứng tỏ được bản thân có năng lực và chịu trách nhiệm. Họ phải là người mạnh mẽ, quyết đoán, có thể đưa ra các quyết định trong lúc khó khăn và chịu trách nhiệm với quyết định của mình. Họ chỉ đạo để mọi việc được hoàn thành.

Những hình ảnh này ngày càng mất tác dụng vì các doanh nghiệp phải điều chỉnh để thích nghi và không ngừng đổi mới. Arden Sims và Ralph Strayer không chỉ muốn công việc được hoàn thành, mà còn muốn nhân viên trong công ty phải cải thiện chất lượng sản phẩm và giảm chi phí sản xuất. Hơn nữa, các lợi thế về phát triển sản phẩm mới, đổi mới phương pháp tiếp thị, và sử dụng công nghệ để giảm chi phí đang ngày càng trở nên mong manh và không tồn tại được lâu bởi các đối thủ cạnh tranh cũng sẽ nhanh chóng phát triển các sản phẩm mới và áp dụng công nghệ mới vào sản xuất. Những gì cần có là một tổ chức, nơi mọi người không ngừng nỗ lực để cải tiến chất lượng sản phẩm và đáp ứng nhu cầu của các bên có quyền lợi liên quan.

Việc không ngừng cải thiện chất lượng không chỉ là một khẩu hiệu, mà còn là điều kiện cần thiết cho sự tồn tại và thành công của doanh nghiệp. Để phát triển và tiếp tục tồn tại đòi hỏi các doanh nghiệp phải có được sự cam kết và nỗ lực trọn vẹn của toàn thể nhân viên.

Nhà lãnh đạo phải làm việc với mọi người để mọi người muốn làm những việc cần làm. Nhà lãnh đạo phải đưa ra phán đoán hiệu quả và nỗ lực không ngừng để làm gương cho nhân viên. Ngoài ra, nhà lãnh đạo cũng phải đi đầu trong việc sẵn sàng thay đổi tư duy, tiếp thu những kiến thức mới. Để xây dựng uy tín, nhà lãnh đạo không chỉ dựa vào quyền hạn và năng lực của mình, mà còn phải phụ thuộc vào việc tìm ra các ý tưởng mới, thử nghiệm các cách hành xử mới, không ngừng đổi mới bản thân, thúc đẩy sự đổi mới trong cách làm việc của nhân viên, và của doanh nghiệp.

Việc học cách ứng dụng tâm lý học giúp tăng gấp đôi khả năng lãnh đạo. Khi đó, các nhà lãnh đạo sẽ trở nên nhạy cảm và tinh tế hơn khi đối xử với nhân viên. Đồng thời cũng chứng tỏ được mình là tấm gương cho nhân viên noi theo.

Việc học hỏi gắn kết nhà lãnh đạo và nhân viên với nhau. Ngày nay, để trở thành nhà lãnh đạo đòi hỏi người đó phải học hỏi và phát triển. Vấn đề quan trọng ở chỗ không phải nhà lãnh đạo được tạo ra hoặc được sinh ra, mà chính là cách thức họ không ngừng phát triển bản thân khi yêu cầu người khác cùng học hỏi và phát triển bản thân.

Nhân viên cũng phải học hỏi. Các nhà quản lý và nhân viên của Johnsonville không thể biến đổi từ những con tốt trong kế hoạch của Strayer thành những người tự chủ, có khả năng tự quản lý chỉ trong một đêm. Strayer đã phải đào tạo các quản lý cấp dưới của mình trở thành người hướng dẫn - những người sẽ lại hướng dẫn các nhân viên khác cách thức giải quyết vấn đề và học hỏi để tiến bộ.

Việc học là một hành trình không có điểm dừng. Strayer đã nói, “Khi tôi bắt đầu hiểu rõ và có thể giải quyết thành thạo một tình huống, một tình huống khác sẽ xuất hiện đòi hỏi phải có sự hiểu biết mới và phải học hỏi nhiều hơn. Khi tôi hoàn thành một mục tiêu, một mục tiêu mới, quan trọng hơn, khó đạt được hơn sẽ bắt đầu hình thành”.

Cũng giống như lãnh đạo, việc áp dụng tâm lý học là một nhiệm vụ phức tạp và quan trọng đến mức không thể thực hiện một mình. Việc lãnh đạo là việc chung đòi hỏi phải có sự góp sức của người lãnh đạo và người lao động. Tâm lý học cũng vậy bạn sẽ tiến bộ hơn nhiều nếu nhân viên, đồng nghiệp và bạn bè giúp bạn phát triển các kỹ năng tâm lý và tăng cường khả năng lãnh đạo của mình. Việc học hỏi sẽ gắn kết nhà lãnh đạo và nhân viên trên con đường chung của quá trình tự khám phá năng lực bản thân và phát triển tinh thần tập thể

Có thể chúng ta đến từ những con tàu khác nhau, nhưng lúc này tất cả chúng ta đang đứng trên cùng một con thuyền

WHITNEY YOUNG, JR

Lãnh đạo và nhân viên đều phải yêu thích công việc mà họ cần làm nếu muốn doanh nghiệp vượt qua những thử thách hiện tại. Thật may mắn là chúng ta có thể phát triển được những doanh nghiệp xứng đáng với sự trung thành đó, nhưng để có được những doanh nghiệp như thế đòi hỏi nhà lãnh đạo phải sáng tạo. Chương 3 sẽ cho chúng ta thấy điểm mấu chốt của việc lãnh đạo có hiệu quả là phát triển các mối quan hệ giúp đề cao cá nhân và có ích cho tập thể. Nhà lãnh đạo có thể nhận thấy được việc xây dựng các mối quan hệ này và phấn đấu trở thành một nhà lãnh đạo thành công là việc rất hữu ích cho bản thân họ.

Chương 4 trình bày cách thức mà người lao động có thể đáp ứng những đòi hỏi của công việc để đạt được thành tích, trở thành một phần trong nỗ lực lớn hơn và có ảnh hưởng trong quá trình cộng tác với người khác để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Thông qua các mối quan hệ mang tính xây dựng, họ sẽ củng cố sự tự tin, tạo được sự ủng hộ trong xã hội và hoàn thành nhiệm vụ, mà nếu một mình, họ không thể nào làm được. Chương 5 trình bày chi tiết cách thức mà một tầm nhìn chung có thể gắn kết các cá nhân có phong cách, quan điểm, mục tiêu khác nhau để họ tin rằng họ có thể cùng nhau đạt được giá trị tiềm năng của công việc, phục vụ khách hàng, đồng thời có được việc làm và một cuộc sống đảm bảo hơn.

[Chương 3. CAM KẾT LÃNH ĐẠO](#)

[Chương 4. XÂY DỰNG CAM KẾT](#)

[Chương 5. PHÁT TRIỂN TẦM NHÌN VÀ MỤC ĐÍCH CHUNG](#)

Bạn không thể hái quả anh đào nếu đứng quy lưng lại với cây.

J. PIERPONT MORGAN

Trong gần ba thập kỷ, Mary Tjosvold đã nỗ lực hết sức để trở thành nhà lãnh đạo. Cô đã thay đổi rất nhiều nguyên tắc trong cuộc hành trình này, nhưng cuối cùng Mary đã phải quay lại với những nguyên tắc cũ và những bài học cơ bản.

Sau một thời gian tham gia giảng dạy ở ngoại ô Chicago và sau đó là tại thành phố Minneapolis, Mary nhận ra rằng để thành công trong việc giảng dạy, cô phải hướng dẫn và tạo động lực để học sinh muốn học. Nếu một mình cô làm việc chăm đủ thôi chưa đủ, mà phải thu hút được sự quan tâm của học sinh. Cho dù xuất thân từ hoàn cảnh nào, các học sinh trung học luôn lo lắng tự hỏi chúng là ai và liệu chúng có được chấp nhận không. Mary phải trở thành “hoạt náo viên”, người bạn và người hướng dẫn cho các học sinh của mình.

Đối mặt với tình trạng phân biệt đối xử nơi làm việc và với các học sinh người Mỹ gốc da đỏ, Mary đã trở thành một nhà hoạt động xã hội về đổi mới giáo dục. Cô phát triển một chương trình toán học mới, tổ chức các buổi hội thảo phản đối những định kiến về giới tính, sắc tộc và một số vấn đề khác trong giáo dục, tìm kiếm các phương pháp giáo dục mới. Để làm được điều này, cô không chỉ thu hút và kêu gọi sự ủng hộ của các nhà hoạt động xã hội, mà cả các nhà quản lý da trắng lẫn các thành viên ban giám hiệu - những người có sức mạnh để tạo ra thay đổi thật sự. Từ kinh nghiệm của bản thân và luận án của Dean Tjosvold, Mary nhận ra rằng, nếu muốn thay đổi thành công, cô không được phép làm tổn hại hình ảnh xã hội của những người có quyền lực bằng cách xúc phạm và thách thức họ. Bởi nếu chúng ta làm tổn thương hình ảnh của những người này, họ sẽ đáp trả một cách không khoan nhượng.

Nhận thấy mình không thích hợp làm việc ở một trường lâu năm, cô ấy trở lại trường đại học để lấy học vị tiến sĩ về quản trị giáo dục. Mary đã thực hiện ý tưởng của mẹ chúng tôi là sử dụng khu đất của bà ngoại để xây dựng một trung tâm cho người già, người tàn tật sinh sống và học tập. Bà ngoại của chúng tôi là một y tá - người luôn lấy việc chăm sóc người khác làm lẽ sống. Trong suốt thời kỳ suy thoái, bà không bao giờ xua đuổi một người thiếu ăn nào cho dù bị hàng xóm phản đối. Ở tuổi 70, bà vẫn chăm sóc những người ở tuổi 80.

Để thực hiện ý tưởng của mẹ chúng tôi đòi hỏi phải có một tâm lý vững vàng, sự linh hoạt và quyết tâm cao độ: những buổi gặp gỡ triền miên với các quan chức chính phủ, ngân hàng và những người cho vay thế chấp, tiếp xúc với nhiều nhà lãnh đạo, và chỉ một vài trong số họ tạo điều kiện để dự án tiến triển. Mary và mẹ chúng tôi đã phải thương lượng và sửa đổi để có được giấy chứng nhận cần thiết, có được sự chấp thuận của chính phủ và được hỗ trợ kinh phí. Họ đã làm việc trong nhiều năm mà không hề có sự bảo đảm nào về kết quả công việc. Việc làm của họ đòi hỏi phải có niềm tin vào bản thân và người khác, phải biết chấp nhận rủi ro, và một tầm nhìn dài hạn.

Sau khi hoàn thành trung tâm an dưỡng cho người già và nơi ở cho người thiếu năng, Mary tiếp tục xây các căn hộ dành cho các gia đình, một ngôi nhà cho trẻ bị thiếu năng, căn hộ dành cho người già, nhà tập thể dành cho người trưởng thành bị thiếu năng, và nhà dành cho những người bị bệnh Alzheimer. Mary là người có chuyên môn và phải học cách quản lý. Khi tổ chức mở rộng, Mary đối mặt với thử thách là phải học cách trở thành một nhà lãnh đạo.

Là người phát triển dự án, Mary đã phải tự mình thực hiện rất nhiều công việc để giữ cho dự án tiếp tục được triển khai. Do đó việc Mary phải quan tâm đến tất cả các khía cạnh của doanh nghiệp, phải cung cấp dịch vụ cho khách hàng là một điều hiển nhiên. Mary đã dành rất nhiều thời gian làm việc với khách hàng bởi vì cô ấy nhận thấy đó là việc làm có ích và muốn làm gương cho nhân viên. Tuy nhiên, cô cũng đã nhiều lần thất bại. Bởi vì, dù đã cố gắng hết sức nhưng Mary không thể có mặt ở mọi nơi và làm nhiều việc cùng một lúc.

Đặc biệt khi doanh nghiệp phát triển và mở rộng ra nhiều nơi khác rõ ràng Mary không thể nào có thể xử lý tất cả các vấn đề quan trọng. Có quá nhiều ý tưởng và kế hoạch mà cô phải giải quyết. Mary nhận ra rằng, mọi nhân viên cần phải tham gia đảm bảo chất lượng và doanh nghiệp phải là một tổ chức hướng tới khách hàng. Cô ấy sẽ phải phát triển được tổ chức đó.

Mary sẽ có sức ảnh hưởng mạnh mẽ hơn khi thiết lập văn hóa công ty, giáo dục và các phương pháp hỗ trợ giúp nhân viên phục vụ khách hàng và quản lý công việc. Mục đích của Mary là làm cho ý tưởng trở nên dễ nắm bắt hơn, thiết lập các giới hạn, và thu hút mọi người tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược. Mary hướng dẫn mọi người phát triển các nguyên tắc về định hướng, nhiệm vụ, giá trị, mục tiêu và chuẩn mực đạo đức của công ty. Cô ấy đã đầu tư rất nhiều thời gian và công sức để thay đổi từ một công ty có cấu trúc phân cấp phức tạp thành một công ty dựa trên nền tảng tập thể và

có văn hóa cao.

Để trở thành một nhà lãnh đạo, con người phải trải qua rất nhiều thăng trầm. Vấn đề đối với Mary là phải luôn học hỏi. Việc sở hữu và điều hành một công ty đòi hỏi phải có kiến thức và hiểu biết sâu rộng về những hoạt động cốt lõi, về kinh doanh, sự tinh tế đối với mọi người, và phải có khả năng phát triển một doanh nghiệp. Công việc lãnh đạo không thể chỉ học trong chốc lát mà phải học hỏi không ngừng. Cô đã học được rất nhiều nhờ đánh giá được thành công và thất bại của mình, qua các buổi thảo luận với những người bạn có cùng chuyên môn và địa vị, và chương trình đào tạo ba năm dành cho các chủ doanh nghiệp nhỏ ở trường kinh doanh Harvard. Nhà lãnh đạo phải giúp nhân viên học hỏi bởi vì họ cũng phải liên tục cập nhật những kiến thức mới để nâng cao khả năng làm việc. Lãnh đạo, học và dạy là ba yếu tố gắn liền với nhau.

Một bài học khác dành cho Mary có thể nói đơn giản là: nhà lãnh đạo chỉ có thể thành công khi hợp tác với người khác. Một mình bạn không thể nào là một giáo viên giỏi, một nhà hoạt động xã hội tích cực, một doanh nhân thành đạt và một nhà lãnh đạo thành công. Nhà lãnh đạo làm việc cùng với nhân viên và thông qua nhân viên của họ. Mary đã học được từ phát biểu của Virginia Woolf, “Một trong những dấu hiệu cho thấy tuổi trẻ đi qua là sự xuất hiện những suy nghĩ về tình bạn với người khác khi chúng ta trở thành một phần trong số họ”. Việc ghi nhớ sự phụ thuộc của bạn vào người khác và việc củng cố năng lực để cùng nhau hoàn thành công việc không hề đơn giản, nhưng là một phần của những lợi ích mà việc lãnh đạo mang lại cho bạn.

CHẤP NHẬN THỬ THÁCH ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO

Để trở thành một nhà lãnh đạo đòi hỏi con người phải dồn mọi tâm trí, sức lực vào đó. Nhà lãnh đạo cần phải đam mê và kiên trì, nếu chỉ làm việc chăm chỉ hoặc làm theo các biến đổi sẽ không mang lại điều gì. Đối với nhân viên, người lãnh đạo phải chứng tỏ mình là người có tâm huyết, chân thành và quyết đoán. Công việc lãnh đạo đòi hỏi người lãnh đạo phải làm việc rất kiên trì nếu muốn tạo sự khác biệt. Công việc lãnh đạo đòi hỏi nhiều hơn công việc bình thường khác.

Lãnh đạo không phải là việc dành cho tất cả mọi người. Ngay cả những người chọn con đường trở thành lãnh đạo cần phải cam kết dựa trên nhận định thực tế về hai vấn đề. Cuộc sống nào dành cho nhà lãnh đạo và họ phải làm gì để có được thành công. Nhiều người đang học làm lãnh đạo đã lạc lối khi áp dụng các mô hình lãnh đạo cũ, khiến cho cả họ lẫn nhân viên đều thất bại. Nếu chấp nhận thử thách để trở thành lãnh đạo, người đó cần có niềm tin hợp lý, không nên hy vọng vào những gì quá sức hoặc quá

khao khát địa vị và tiền bạc.

Người lãnh đạo muốn thử thách đó phải phù hợp với họ. Chừng nào chúng đáp ứng được các nhu cầu của họ và làm tăng giá trị của bản thân, họ sẽ trở nên hăng hái hơn, mạnh mẽ hơn và cảm thấy mãn nguyện hơn. Trước khi cam kết trở thành một nhà lãnh đạo, bạn nên biết về các yêu cầu đối với người quản lý, và lợi ích mà công việc lãnh đạo mang đến cho bản thân để hiểu được mình có phải là mẫu người sẽ tìm thấy sự mãn nguyện khi ở vị trí lãnh đạo hay không.

Tuy nhiên, không dễ gì có thể tìm được điểm chung giữa tính cách của bạn và vai trò của người lãnh đạo. Công việc lãnh đạo giúp mọi người thấy hài lòng với các hoạt động và nhiệm vụ mới. Người lãnh đạo nên đặt mình vào vị trí của nhân viên để hiểu rõ hơn mong muốn của họ, từ đó có tác động, giúp đỡ và nâng cao giá trị của họ như một phần quan trọng trong một tập thể để phục vụ khách hàng tốt hơn.

Các nhà nghiên cứu đã mô tả chi tiết các hoạt động thường ngày của nhà quản lý, đã định nghĩa và mô tả vai trò của nhà lãnh đạo và nhận biết các nhu cầu và mục đích mà nhà lãnh đạo có thể đạt được. Bạn có thể sử dụng kiến thức này để quyết định liệu bạn có muốn đi theo con đường lãnh đạo hay không, đồng thời quyết định cách thức mà bạn sẽ áp dụng để phát triển khả năng lãnh đạo của mình.

CÔNG VIỆC HÀNG NGÀY CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Hình ảnh thường thấy về các nhà quản lý và điều hành là những ông chủ ngồi quan sát, đưa ra nhận định dài hạn, đương đầu với những vấn đề phức tạp và ra quyết định. Họ thực hiện các phân tích chính xác, các thảo luận sâu sắc và đưa ra dự đoán tương lai. Nhà lãnh đạo dùng quyền hạn và khả năng của mình để thực hiện các quyết định và duy trì sự phát triển thịnh vượng của doanh nghiệp. Khi cần, họ sẽ ra lệnh và yêu cầu mọi người tuân theo, nhưng vẫn muốn nhân viên tự nguyện chấp hành yêu cầu của mình, và đôi khi còn hỏi ý kiến nhân viên. Tuy đơn độc ở vị trí cao nhưng bù lại người lãnh đạo sẽ có được những phần thưởng xứng đáng cho công việc điều hành và tạo ra lợi nhuận.

Tuy có một vài sự thật đằng sau những quan niệm truyền thống này, nhưng nó khác xa với cuộc sống thực tế của hầu hết các nhà lãnh đạo. Các nghiên cứu trong 40 năm về cách sử dụng thời gian của các nhà giám sát, nhà quản lý và nhà điều hành cho thấy các nhà lãnh đạo dành phần lớn thời gian vào hoạt động giao tiếp và ứng xử trong tổ chức. Công việc của người quản lý là quan sát, khích lệ, hướng dẫn và lấy lòng nhân viên để họ hoàn thành nhiệm vụ. Họ có trách nhiệm phân công công việc, động viên tinh thần, đưa ra thời hạn, dỡ bỏ các rào cản, tham gia thảo luận các vấn đề khó khăn, và giúp đỡ

nhân viên trong quá trình làm việc. Họ phải luôn hỗ trợ và hợp tác với nhân viên, đồng nghiệp, cấp trên, nhà cung cấp và khách hàng. Công việc quản lý là công việc đòi hỏi khắt khe và phải có kiến thức tâm lý phong phú.

Các nghiên cứu cho thấy người giám sát phải tiếp xúc với khoảng từ 25 đến 50 người mỗi ngày. Thông thường, các nhà quản lý ít tiếp xúc với nhân viên, nhưng họ phải làm việc nhiều với các đối tác bên ngoài công ty. Nhà quản lý thường nói chuyện trực tiếp với mọi người, chiếm khoảng 75% thời gian làm việc của họ. Thời gian làm việc một mình của họ chiếm 1,3 thời gian trong ngày, nhưng mỗi lần thường không quá nửa giờ. Mặc dù liên tục nói chuyện, lắng nghe và trao đổi thông tin, nhưng họ ít đưa ra yêu cầu và quyết định.

Cuộc sống của nhà điều hành không được thanh bình như bức tranh thường thấy trong các văn phòng. Nhà điều hành phải rất nhanh nhẹn, phải làm nhiều việc cùng một lúc. Kinh doanh là những buổi hội họp, hội họp và hội họp. Kết quả nghiên cứu cho thấy các nhà điều hành dành phần lớn thời gian cho các buổi họp, và phần lớn trong số đó là tự phát. Một nghiên cứu cho thấy, trong một ngày, các nhà điều hành có bốn cuộc họp theo kế hoạch và bốn cuộc họp ngoài kế hoạch.

Mặc dù luôn phàn nàn về những buổi hội họp và công việc bị gián đoạn, nhưng dường như các nhà quản lý rất thích thế giới tương tác đó của mình. Họ quá đề cao thời gian làm việc một mình và đánh giá thấp thời gian làm việc chung với người khác. Họ thấy hứng thú với các hoạt động tương tác, và thấy chán khi làm việc một mình. Khi không bị quấy rầy, nhiều nhà quản lý đã tìm đến nhân viên thay vì chịu đựng cảm giác bị cách ly và cô độc trong phòng làm việc. Họ nhận thấy việc trao đổi thú vị và hiệu quả hơn so với việc suy nghĩ một mình. Cách đây vài năm, một nhóm các nhà điều hành cấp cao đồng ý tham gia vào nghiên cứu của một sinh viên ngành quản trị kinh doanh, nhưng họ yêu cầu anh ta đặt câu hỏi trực tiếp mặc dù việc hoàn thành bằng câu hỏi sẽ ít tốn thời gian của họ hơn.

Các nghiên cứu trước đây về đời sống công việc của các nhà quản lý có thể không còn phù hợp với cuộc sống của hầu hết các nhà quản lý ngày nay. Mỗi năm trôi qua, thế giới của nhà quản lý ngày càng phụ thuộc vào các mối quan hệ cá nhân nhiều hơn, chia rẽ hơn và đòi hỏi cao hơn. Để giúp công ty của mình cạnh tranh được trên thị trường, đáp ứng nhu cầu của khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ, tuân theo các quy định của chính phủ, gần gũi và cởi mở hơn với nhân viên, các nhà quản lý phải làm việc liên tục và chăm chỉ. Họ phải phối hợp với nhân viên để tìm ra các phương pháp mới

nhằm cắt giảm chi phí và nâng cao chất lượng sản phẩm. Bởi vì khi yêu cầu nhân viên phải bỏ nhiều công sức hơn cho công ty và khách hàng, nhiều nhà quản lý cảm thấy họ phải có nghĩa vụ quan tâm nhiều hơn đến nhu cầu của người lao động.

Giống như nhiều nghiên cứu hữu ích khác, việc nghiên cứu về cuộc sống của các nhà quản lý giúp ta đối mặt với hiện thực đã bị che khuất bởi những hình ảnh lạc hậu. Doanh nghiệp không phải là cỗ máy được xây dựng và vận hành bởi một vài lãnh đạo cấp cao - những người chỉ đưa ra quyết định và gây ảnh hưởng. Thay vào đó, doanh nghiệp phải được xây dựng bởi sự tương tác giữa những người ở các vị trí khác nhau, cùng nhau am hiểu những vấn đề đang tồn tại, đương đầu với những cơn khủng hoảng, và tiến hành thử nghiệm những giải pháp hợp lý.

Người quản lý không phải là những kiến trúc sư hoạt động độc lập, vượt ra ngoài hoạt động hàng ngày của công ty, mà là những thợ xây và những công nhân cùng tham gia vào các hoạt động đó. Họ phải đứng ở vị trí trung tâm của nhóm chứ không đứng ở trên nhìn xuống. Họ chỉ có vai trò quan trọng khi làm việc cùng với những người xung quanh. Người quản lý nắm giữ vai trò trung tâm của quá trình trao đổi liên tục mà chúng ta gọi là doanh nghiệp.

Các nghiên cứu này cũng cho rằng nhà lãnh đạo nên tránh phân tích quá chi tiết và lên kế hoạch quá cẩn trọng. Rõ ràng, các doanh nghiệp tự mãn hoặc có nguy cơ khủng hoảng thường không có nhiều kế hoạch dài hạn. Nhưng việc các nhà lãnh đạo không làm việc một mình nhiều không có nghĩa là họ không có kế hoạch. Nhà lãnh đạo phải lên kế hoạch cho tương lai, nhưng phải làm điều đó cùng với những người khác.

Đề xuất hành động

Lập một cuốn nhật ký ghi chép công việc hàng ngày của bạn (xem bảng bên dưới). Cuốn nhật ký được chia thành ba cột: cột thứ nhất ghi thời gian, cột thứ hai ghi nội dung công việc cần giải quyết, và cột thứ ba ghi tên những người cùng làm với bạn. Vào cuối tuần, bạn nên đánh giá lại những công việc đang thực hiện và những người mà bạn đang hợp tác.

Tính toán số lượng các buổi họp trong kế hoạch và ngoài kế hoạch. Tổng kết thời gian bạn đã làm việc một mình và làm chung với người khác. Bạn có bất ngờ với kết quả đó không? Bạn sẽ mô tả công việc của mình là độc lập hay có sự tương tác với người khác, có nằm ngoài dự kiến, có bị phân chia hay không? Bạn dành phần lớn thời gian phát triển doanh nghiệp và các hệ thống của nó, phân công công việc cho mọi người, hay giải quyết các khó khăn xảy đến?

Nhiều nhà quản lý chú trọng đến việc hoàn thành nhiệm vụ đến mức không tập trung vào doanh nghiệp, vào các mối quan hệ và các hệ thống của nó. Bạn có phải là một trong số đó không?

Nhật ký công việc của bạn

Thời gian – Vấn đề giải quyết – Những người có liên quan

7:00 AM

8:00

9:00

10:00

11:00

12:00 PM

13:00

14:00

15:00

16:00

17:00

Nhận xét:

ĐỐI MẶT VỚI VAI TRÒ LÃNH ĐẠO

Nhà lãnh đạo không chỉ làm việc cho qua thời gian mà còn phải rất nỗ lực để thành công. Họ phải cố gắng nhiều hơn các nhà quản lý - những người tham gia vào các cuộc đối thoại hàng ngày của doanh nghiệp và duy trì hoạt động của doanh nghiệp bằng cách tham gia các buổi họp, đưa ra thời hạn, và giám sát nhân viên thực hiện các nhiệm vụ. Họ không chỉ quản lý hiện trạng mà còn phải tạo ra sự phát triển tương lai cho doanh nghiệp.

Mặc dù không thể hoàn toàn điều khiển được vận mệnh của mình cũng như của toàn bộ doanh nghiệp, nhưng các nhà lãnh đạo có thể phát triển một nhóm chuyên dự đoán những thay đổi và tin rằng họ có thể thích ứng và cải thiện khả năng của bản thân

mình. Họ làm mới tổ chức và tìm kiếm các phương pháp mới để mọi người làm việc chung với nhau nhằm đạt các thành công trong hiện tại. Họ hướng chúng ta trên con đường mà chúng ta chưa từng đi trước đây.

Phần này sẽ kiểm tra các định nghĩa về thuật lãnh đạo, các đặc điểm của thuật lãnh đạo, và cách đánh giá của nhân viên về nhà lãnh đạo, để từ đó tập trung vào những điều có thể biến một nhà quản lý thành một nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo phải làm gì để có được thành công và ảnh hưởng lâu dài đến người khác?

Định nghĩa thuật lãnh đạo

Theo quan điểm truyền thống, người lãnh đạo là người có sức ảnh hưởng và là nguồn động lực thúc đẩy một tập thể hướng tới các mục tiêu đã đề ra. Là người đi tiên phong trong việc nghiên cứu về thuật lãnh đạo, Roger Stogdill, đã định nghĩa lãnh đạo là “quá trình tác động đến các hoạt động của một nhóm có tổ chức, trong nỗ lực định hình và hoàn thành các mục tiêu”. Thuật lãnh đạo bao gồm các hành động nhằm thu hút sự tham gia của các thành viên trong nhóm để định hướng và sắp xếp công việc của họ.

Nhà lãnh đạo là người có uy lực lớn và có tinh thần xây dựng. Họ có nhiều quyền hạn và nhiều ảnh hưởng hơn so với các thành viên còn lại trong nhóm. Nhà lãnh đạo phải dùng quyền hạn và khả năng thuyết phục của mình để tác động đến thành công của nhóm.

Trong bài phân tích và đánh giá toàn diện về công việc lãnh đạo, Bernard Bass đã định nghĩa lãnh đạo là sự tương tác giữa hai hay nhiều thành viên của một nhóm nhằm cơ cấu hoặc tái cơ cấu tình huống, đồng thời thay đổi nhận thức và kỳ vọng của các thành viên. Các nhà lãnh đạo là các tác nhân thay đổi. Họ thay đổi động cơ thúc đẩy và khả năng của các thành viên trong nhóm để tăng khả năng đạt được các mục tiêu tương lai của cả nhóm.

Đặc trưng của nhà lãnh đạo: các kết quả nghiên cứu

Câu hỏi thường gặp là: Đặc điểm nào khiến nhà lãnh đạo có sức mạnh xây dựng để khuyến khích nhân viên và đưa nhóm của mình đến với thành công? Họ khác như thế nào so với những nhà quản lý không có khả năng ảnh hưởng tích cực? Điều gì khiến họ trở nên khác biệt so với các thành viên khác? Không có câu trả lời thẳng thắn cho những câu hỏi thẳng thắn này.

Nghiên cứu cho thấy các nhà lãnh đạo thường có những phẩm chất khiến người khác ao ước. Họ thông minh, có niềm tin mạnh mẽ vào bản thân, dũng cảm, kiên trì, có

khả năng tự kiểm soát, ăn nói lưu loát, có khả năng ngoại giao tốt, và được nhiều người yêu mến. Họ chu đáo và có trách nhiệm, sẵn sàng chấp nhận rủi ro khi giải quyết khó khăn, cư xử hợp lý trong mọi tình huống, biết chấp nhận thất bại, và biết cách chỉ đạo để công việc được hoàn tất.

Nhưng dường như không có phẩm chất nào có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Ngay cả khi đã kết hợp nhiều phép đo lường dựa trên các kỹ thuật đánh giá phức tạp, các phẩm chất đó cũng chỉ chiếm không quá 20% mức độ thay đổi trong tỷ lệ thăng tiến. Tính cách cá nhân có ảnh hưởng đến việc trở thành nhà lãnh đạo tài giỏi, nhưng nếu chỉ có thể thôi thì chưa đủ. Những người thỏa mãn một số đặc điểm của công việc lãnh đạo có thể trở thành nhà lãnh đạo trong một số hoàn cảnh nhất định, còn khi rơi vào hoàn cảnh khác thì họ không thể. Những phẩm chất này cũng thường thấy ở những nhà quản lý kém thành công và nhân viên của họ.

Khả năng lãnh đạo hiệu quả là khả năng tạo ra tác động mang tính xây dựng để một tập thể có thể thành công hơn trong tương lai. Định nghĩa này cho thấy các đặc điểm quan trọng của thuật lãnh đạo là các đặc điểm về ứng xử giữa các cá nhân. Không có gì quá lời khi nói rằng nhà lãnh đạo là người rất thông minh và dũng cảm, có thể tác động đến các thành viên trong nhóm để khích lệ mọi người làm việc chăm chỉ và có hiệu quả hơn. Tuy nhiên, các nhà quản lý có thể sử dụng sự thông minh của mình để trở nên kiêu căng tự mãn, làm suy yếu động lực phấn đấu, và gây cản trở các thành viên trong nhóm hoàn thành nhiệm vụ.

Những người có khả năng nắm bắt được nhu cầu và mục tiêu của các thành viên trong nhóm và có thể điều chỉnh hành vi của bản thân theo xu hướng chung đó sẽ trở thành những người có khả năng lãnh đạo trong nhiều hoàn cảnh khác nhau. Các nhà lãnh đạo sẽ trưởng thành từ mối quan tâm dành cho các kế hoạch và mục tiêu cá nhân cho đến các cam kết về giá trị và nghĩa vụ thông thường nhằm đạt được chất lượng, sự công bằng và ngưỡng mộ của mọi người. Thuật lãnh đạo bao gồm việc gây ảnh hưởng và tính thành các mối quan hệ; còn thành công đòi hỏi phải có khả năng ứng xử với mọi người.

Đặc điểm của nhà lãnh đạo trong cách nhìn của nhân viên

Nhà lãnh đạo là người của hành động; họ sử dụng khả năng của mình để tạo động lực thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên. Không phải chỉ có khả năng và tính cách mới biến họ thành nhà lãnh đạo, mà chính là cách họ thể hiện và chuyển tải các đặc điểm này đến nhân viên. Nhân viên không phải là người chỉ biết nhận lệnh một cách thụ động,

mà còn phải biết đánh giá và có phản ứng với các quyết định của lãnh đạo.

Hai nhà nghiên cứu Jim Kouzes và Barry Posner yêu cầu những người tham gia bình chọn xác định đặc điểm của các nhà lãnh đạo giỏi. Họ bắt đầu bằng cách hỏi ý kiến 1.500 nhà quản lý về những giá trị, phẩm chất, và tính cách nào của cấp trên mà họ muốn có và ngưỡng mộ. Cuộc phỏng vấn tám trăm nhà quản lý cấp cao trong lĩnh vực hành chính công cũng cho kết quả tương tự. Mười lăm ngàn nhà quản lý đã tham gia một cuộc khảo sát dựa trên kết quả của những nghiên cứu ban đầu này.

Hơn nửa số nhà quản lý này cho rằng các đặc điểm cần có của người lãnh đạo là thành thật, có tầm nhìn rộng, có khả năng ảnh hưởng đến người khác, và phải tài giỏi. Hơn 80% các nhà quản lý cho rằng thành thật là điều kiện cơ bản nhất cho vị trí lãnh đạo. Khi làm việc, mọi người muốn nghe những lời nói chân thật từ người lãnh đạo của mình. Sự tin tưởng của nhân viên vào nhà lãnh đạo được hình thành dựa trên khả năng của nhà lãnh đạo đó khi đối mặt với thực tế và trao đổi cởi mở về tình hình và các triển vọng tương lai của doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo và nhân viên nên hợp tác với nhau một cách sáng suốt.

Thành thật là nền tảng để xây dựng uy tín và lòng tin. Nhà lãnh đạo cho mọi người biết những việc họ muốn làm và sau đó thực hiện chúng. Họ bày tỏ các ý tưởng, hy vọng và nỗi lo của mình, và hành động phù hợp với các mục đích ban đầu. Tiêu chuẩn đạo đức là nền móng cơ bản để trở thành lãnh đạo.

Các nhà quản lý cũng cho rằng lãnh đạo của họ nên có tầm nhìn rộng. Nhà lãnh đạo phải đối mặt với khó khăn trong quá khứ và thử thách trong hiện tại, đồng thời cũng phải định hướng được cách thức mà tập thể và doanh nghiệp cần thay đổi để trở nên hiệu quả hơn trong tương lai. Doanh nghiệp nào không muốn thay đổi sẽ nhanh chóng trở nên lạc hậu và có nguy cơ bị đào thải. Nhà lãnh đạo không chỉ đứng tại chỗ và điều hành mọi việc, mà phải định hướng tương lai cho doanh nghiệp của mình.

Hơn nửa số lượng nhà quản lý tham gia phỏng vấn cho rằng người lãnh đạo phải có khả năng truyền cảm hứng cho người khác. Ngoài việc định hướng, nhà lãnh đạo còn phải có quyết tâm và nhiệt huyết để thuyết phục mọi người rằng hướng đi đó là đúng đắn, xứng đáng và sẽ thành công. Các nhân viên đang tìm kiếm ý nghĩa và mục đích của công việc. Nếu lãnh đạo của họ không tin, thì tại sao họ phải tin?

Lãnh đạo phải là người tài giỏi; nhân viên muốn tin rằng lãnh đạo của họ luôn hiểu được những việc họ đang làm. Không ai muốn tham gia vào những hoạt động kém hiệu quả và những định hướng sai lầm. Họ muốn tham gia vào một cuộc hành trình có thể

đưa họ tới đích và nhà lãnh đạo chính là người sẽ giúp họ đạt được điều đó.

Nhà lãnh đạo sử dụng khả năng và tính cách cá nhân nhằm tạo ảnh hưởng tích cực để nhân viên và doanh nghiệp của mình hoạt động hiệu quả hơn trong tương lai. Rõ ràng, sự tháo vát tận tâm và can đảm là những đặc điểm hữu ích nhưng phải được đặt vào công việc để người lãnh đạo và nhân viên cùng hành động và đạt được thành công. Bởi vì cũng giống như cái đẹp, vai trò lãnh đạo sẽ do người xem quyết định. Phần tiếp theo sẽ nhấn mạnh rằng chính mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên sẽ có tác động trực tiếp hơn so với các đặc điểm hay chiến lược của nhà lãnh đạo đó.

Đặc điểm của nhà lãnh đạo trong cách nhìn của nhân viên

Nhà lãnh đạo là người của hành động; họ sử dụng khả năng của mình để tạo động lực thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên. Không phải chỉ có khả năng và tính cách mới biến họ thành nhà lãnh đạo, mà chính là cách họ thể hiện và chuyển tải các đặc điểm này đến nhân viên. Nhân viên không phải là người chỉ biết nhận lệnh một cách thụ động, mà còn phải biết đánh giá và có phản ứng với các quyết định của lãnh đạo.

Hai nhà nghiên cứu Jim Kouzes và Barry Posner yêu cầu những người tham gia bình chọn xác định đặc điểm của các nhà lãnh đạo giỏi. Họ bắt đầu bằng cách hỏi ý kiến 1.500 nhà quản lý về những giá trị, phẩm chất và tính cách nào của cấp trên mà họ muốn có và ngưỡng mộ. Cuộc phỏng vấn tám trăm nhà quản lý cấp cao trong lĩnh vực hành chính công cũng cho kết quả tương tự. Mười lăm ngàn nhà quản lý đã tham gia một cuộc khảo sát dựa trên kết quả của những nghiên cứu ban đầu này.

Hơn nửa số nhà quản lý này cho rằng các đặc điểm cần có của người lãnh đạo là thành thật, có tầm nhìn rộng, có khả năng ảnh hưởng đến người khác, và phải tài giỏi. Hơn 80% các nhà quản lý cho rằng thành thật là điều kiện cơ bản nhất cho vị trí lãnh đạo. Khi làm việc, mọi người muốn nghe những lời nói chân thật từ người lãnh đạo của mình. Sự tin tưởng của nhân viên vào nhà lãnh đạo được hình thành dựa trên khả năng của nhà lãnh đạo đó khi đối mặt với thực tế và trao đổi cởi mở về tình hình và các triển vọng tương lai của doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo và nhân viên nên hợp tác với nhau một cách sáng suốt.

Thành thật là nền tảng để xây dựng uy tín và lòng tin. Nhà lãnh đạo cho mọi người biết những việc họ muốn làm và sau đó thực hiện chúng. Họ bày tỏ các ý tưởng, hy vọng và nỗi lo sợ của mình, và hành động phù hợp với các mục đích ban đầu. Tiêu chuẩn đạo đức là nền móng cơ bản để trở thành lãnh đạo.

Các nhà quản lý cũng cho rằng lãnh đạo của họ nên có tầm nhìn rộng. Nhà lãnh đạo phải đối mặt với khó khăn trong quá khứ và thử thách trong hiện tại, đồng thời cũng phải định hướng được cách thức mà tập thể và doanh nghiệp cần thay đổi để trở nên hiệu quả hơn trong tương lai. Doanh nghiệp nào không muôn thay đổi sẽ nhanh chóng trở nên lạc hậu và có nguy cơ bị đào thải. Nhà lãnh đạo không chỉ đứng tại chỗ và điều hành mọi việc, mà phải định hướng tương lai cho doanh nghiệp của mình.

Hơn nữa số lượng nhà quản lý tham gia phỏng vấn cho rằng người lãnh đạo phải có khả năng truyền cảm hứng cho người khác. Ngoài việc định hướng, nhà lãnh đạo còn phải có quyết tâm và nhiệt huyết để thuyết phục mọi người rằng hướng đi đó là đúng đắn, xứng đáng và sẽ thành công. Các nhân viên đang tìm kiếm ý nghĩa và mục đích của công việc. Nếu lãnh đạo của họ không tin, thì tại sao họ phải tin?

Lãnh đạo phải là người tài giỏi; nhân viên muốn tin rằng lãnh đạo của họ luôn hiểu được những việc họ đang làm. Không ai muốn tham gia vào những hoạt động kém hiệu quả và những định hướng sai lầm. Họ muốn tham gia vào một cuộc hành trình có thể đưa họ tới đích và nhà lãnh đạo chính là người sẽ giúp họ đạt được điều đó.

Nhà lãnh đạo sử dụng khả năng và tính cách cá nhân nhằm tạo ảnh hưởng tích cực để nhân viên và doanh nghiệp của mình hoạt động hiệu quả hơn trong tương lai. Rõ ràng, sự tháo vát, tận tâm và can đảm là những đặc điểm hữu ích nhưng phải được đặt vào công việc để người lãnh đạo và nhân viên cùng hành động và đạt được thành công. Bởi vì cũng giống như cái đẹp, vai trò lãnh đạo sẽ do người xem quyết định. Phần tiếp theo sẽ nhấn mạnh rằng chính mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên sẽ có tác động trực tiếp hơn so với các đặc điểm hay chiến lược của nhà lãnh đạo đó.

VAI TRÒ LÃNH ĐẠO GIỐNG NHƯ MỐI QUAN HỆ

Giống như câu hỏi về khả năng của người lãnh đạo, câu hỏi thẳng thắn về các phương pháp mà người lãnh đạo sử dụng để trao quyền cho nhân viên đã tạo ra những kết quả khá tổng quát. Thông thường, các nhà lãnh đạo phải phân bổ công việc một cách hợp lý, khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, sử dụng có hiệu quả những giải pháp để xử lý xung đột, nhưng các phương pháp này và một số chiến lược khác không chứng tỏ được vai trò quan trọng của chúng. Nhìn chung, phong cách hành động đặc trưng của các nhà lãnh đạo thường không mang lại kết quả tốt đẹp. Thay vào đó, các nhà lãnh đạo phải có khả năng thích nghi cao, biết áp dụng các chiến lược phù hợp với con người và hoàn cảnh. Nhưng rất khó chứng minh được khi nào các hành động của nhà lãnh đạo giúp mang lại thành công.

Điều quan trọng được phát hiện chính là bản chất của mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên của họ. Thông qua các mối quan hệ hợp tác và hữu ích, người lãnh đạo sẽ tác động đến nhân viên của mình nhằm thúc đẩy tinh thần làm việc của họ. Nếu tin rằng các nhà lãnh đạo đang đứng về phía họ, làm việc vì lợi ích của họ, các nhân viên sẽ sẵn lòng chịu ảnh hưởng và cảm thấy có quyền hơn, có nhiều động lực hơn để làm việc.

Trong các mối quan hệ tốt đẹp, nhân viên luôn tin rằng lãnh đạo là những người thành thật, tài giỏi, có tầm nhìn rộng và có khả năng truyền cảm hứng cho người khác. Nếu nghi ngờ rằng lãnh đạo của họ đang lợi dụng họ vì lợi ích cá nhân, nhân viên sẽ trở nên cảnh giác và rơi vào trạng thái chán nản. Họ nghi ngờ những hành động của người lãnh đạo là không thành thật, họ lo lắng cho cuộc sống và tương lai của bản thân, và cố gắng tìm kiếm cơ hội ở những nơi khác thay vì tập trung làm việc.

Các nhà lãnh đạo cần có những cộng sự tận tâm và có trách nhiệm. Một người mà lúc nào cũng chỉ có một mình trên con đường hướng tới tương lai thì chắc chắn đó không phải là một nhà lãnh đạo. Công việc lãnh đạo phải được thực hiện bởi các nhà lãnh đạo và nhân viên của họ. Nguyên nhân của thành công hay thất bại là ở các mối quan hệ của họ, ở cách thức họ làm việc với nhau để đạt được mục đích.

Công việc lãnh đạo đòi hỏi người lãnh đạo trao quyền và hỗ trợ cho nhân viên sau khi đã trao quyền cho họ. Ngoài ra, công việc này còn bao hàm các mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau. Cách mà họ đối xử với nhau ảnh hưởng rất nhiều đến sự tự nguyện và hiệu quả làm việc. Chìa khóa để thành công trong công việc lãnh đạo là phải cơ cấu và phát triển các mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau để họ hỗ trợ nhau khi làm việc. Ngày nay, công việc lãnh đạo phức tạp và khó khăn đến mức một người không thể thực hiện được, nó chỉ thành công khi có sự hợp tác của mọi người.

Nhà lãnh đạo là người nuôi dưỡng và quản lý các mối quan hệ trong một tổ chức. Họ là người xây dựng nên các mối quan hệ tốt đẹp, cần thiết cho một tổ chức linh hoạt, mạnh mẽ, biết tận dụng cơ hội thay đổi. Không giống như các nhà quản lý, nhà lãnh đạo phải làm cho nhân viên cảm thấy họ được định hướng, được gắn kết với nhau, được trao quyền để đạt được mục tiêu chung.

Các nhà quản lý thường chỉ chú trọng đến việc chỉ đạo để mọi việc được thực hiện, phát triển sản phẩm mới, mở rộng thị phần, và cắt giảm chi phí. Nhưng lợi thế của sản phẩm mới và việc cắt giảm chi phí chỉ tồn tại trong thời gian ngắn. Đối thủ cạnh tranh cũng sẽ nhanh chóng nghiên cứu ra sản phẩm mới, sử dụng công nghệ hiện đại để cắt

giảm chi phí và nâng cao chất lượng sản phẩm, và tham gia vào thị trường.

Các mối quan hệ tập thể tốt đẹp là lợi thế cạnh tranh lâu dài. Đây là yếu tố quyết định mang lại sự thành công cho một tổ chức, qua đó thông tin sẽ được chia sẻ, quá trình giao tiếp diễn ra, các vấn đề khó khăn được tìm thấy và giải quyết. Tinh thần làm việc tập thể sẽ giúp phát triển các sản phẩm mới, cắt giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm, tìm kiếm khách hàng mới, đánh giá sự đa dạng trong sản phẩm, và đưa ra các tiêu chuẩn đạo đức. Tổ chức sẽ thay đổi và tiến bộ khi các cá nhân, các nhóm, các bộ phận hợp tác với nhau một cách có hiệu quả. Các nhà lãnh đạo nhận ra rằng họ sẽ tạo ra tác động liên tục đối với nhân viên thông qua việc tăng cường các mối quan hệ.

Tuy nhiên, ý tưởng xây dựng khả năng lãnh đạo giống như mối quan hệ không có nghĩa việc lãnh đạo là một giải pháp đơn giản, nhanh chóng. Không khí làm việc tại các doanh nghiệp hiện nay khá căng thẳng và có nhiều áp lực, do đó việc thiết lập các mối quan hệ tốt đẹp trong công việc đòi hỏi phải tốn rất nhiều thời gian và công sức. Việc phát triển các mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên là một cuộc hành trình kéo dài đòi hỏi phải có sự nỗ lực từ cả hai phía. Nhưng bù lại, chúng ta sẽ có được sự tôn trọng, tin tưởng lẫn nhau, có được sự tự tin và thành công.

Cũng như các mối quan hệ khác, quá trình phát triển mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên vừa đơn giản lại vừa phức tạp. Nó đơn giản vì được xây dựng dựa trên niềm tin rằng lãnh đạo và nhân viên đứng trên cùng một chiến tuyến, rằng họ có thể thành công và các mục tiêu của họ là phục vụ cho lợi ích của tất cả mọi người. Họ cũng có thể thảo luận về những khác biệt của bản thân và thương lượng các thỏa thuận. Tuy nhiên, đây là một công việc phức tạp vì các mục tiêu chung phải luôn được củng cố bằng ý tưởng chung, bằng các phần thưởng, nhiệm vụ, thái độ và giá trị, và còn vì quá trình thương lượng đòi hỏi phải có sự hiểu biết, thông cảm, sáng tạo và thỏa hiệp. Các mối quan hệ lãnh đạo cũng phải được phát triển dưới áp lực về thời gian và tính hiệu quả của một tổ chức hiện đại.

Để thay đổi từ một kỹ sư thành một nhà lãnh đạo

Một kỹ sư đã tóm tắt bài học cơ bản của anh ta về công việc lãnh đạo như sau:

“Để thành công trên cương vị lãnh đạo, tôi đã phải từ bỏ nhiều nguyên tắc cơ bản của một kỹ sư. Dần dần tôi nhận ra rằng bạn có thể trở nên tài giỏi mà không cần phải cố gắng biết về công việc của nhân viên nhiều hơn so với họ”.

“Tôi cũng nhận ra rằng, khi quản lý các bằng hữu và những người cùng trang lứa, bạn phải xét đến cảm giác của họ, bạn phải hiểu là mình không thể đem hạnh phúc đến cho tất cả mọi người và không phải lúc nào cũng chiến thắng. Ít nhất có một vài người trong số họ tin rằng họ nên đứng ở vị trí của bạn. Nhưng phần lớn những người còn lại đều cần có sự lãnh đạo, và sẵn sàng ủng hộ cho người nào biết được bản thân mình sẽ đi về đâu. Về sau, tôi còn học được một bài học quan trọng nữa, đó là giá trị mà người lãnh đạo và người kỹ sư đóng góp cho một tổ chức là như nhau”.

TÌM THẤY GIÁ TRỊ TRONG CÔNG VIỆC LÃNH ĐẠO

Người lãnh đạo là trung tâm của quá trình trao đổi trong các tổ chức, họ sống trong một thế giới có sự ảnh hưởng qua lại mạnh mẽ giữa các cá nhân. Để thành công, họ phải xây dựng uy tín và thiết lập các mối quan hệ hợp tác và hữu ích bằng chính khả năng của mình. Nhờ đó, họ có thể gây ảnh hưởng lâu dài đến nhân viên, thúc đẩy nhân viên làm việc và nâng cao các kỹ năng của cá nhân.

Trước khi tiếp nhận vị trí lãnh đạo, mọi người đều muốn biết công việc này sẽ mang lại gì cho họ. Khi nhận thấy vị trí lãnh đạo rất xứng đáng và có ý nghĩa, họ sẽ cố gắng trở thành một nhà lãnh đạo tài giỏi và tận tụy hơn. Nhà lãnh đạo có thể đáp ứng các nhu cầu cơ bản của nhân viên và lấy làm hài lòng khi có đóng góp trong nỗ lực chung với mọi người.

Nhu cầu cơ bản của con người

Cả nhà lãnh đạo lẫn nhân viên đều nhận thấy rằng công việc của tổ chức là rất đáng hài lòng, nó vượt lên trên lợi ích về vật chất, và giúp đáp ứng nguyện vọng cơ bản của nhà lãnh đạo là có tác động tích cực đến mọi người và phát triển khả năng của họ. Vị trí lãnh đạo đặc biệt có giá trị trong việc thỏa mãn các nhu cầu cơ bản của con người về quyền lực, đó là khả năng tác động và ảnh hưởng đến người khác. Những bài phát biểu của hai vị tổng thống Hoa Kỳ Franklin D.Roosevelt và John F.Kennedy có nhiều hình ảnh và đề cập đến việc gây tác động đến người khác.

Những phát biểu về quyền lực của Franklin D.Roosevelt Và John F.Kennedy

Hai vị tổng thống của Hoa Kỳ là Franklin D.Roosevelt và John F.Kennedy đã tác động sâu sắc đến nhiều thế hệ người Mỹ. Thông qua các bài phát biểu và các hoạt

động của mình, họ đã thuyết phục người dân Mỹ tin rằng họ có thể tạo ra sự khác biệt, sau đây là một số nội dung thường được trích dẫn từ các bài phát biểu của họ:

Franklin D.Roosevelt

- Tôi tin rằng thứ duy nhất mà chúng ta nên sợ là nỗi sợ hãi của chính mình.
- Điều duy nhất cản trở chúng ta nhìn thấy tương lai chính là những nghi ngờ trong hiện tại.
- Hạnh phúc nằm ở niềm vui của những thành tựu đạt được và trong sự hài hòa của nỗ lực sáng tạo.
- Trong những thời khắc khó khăn này, chúng ta cần phải xây dựng kế hoạch... nhưng phải theo trình tự từ thấp lên cao chứ không phải từ cao xuống thấp, điều đó một lần nữa lại đặt niềm tin vào những người nghèo khổ dưới đáy của xã hội.
- Chúng ta, và tất cả những người tin tưởng sâu sắc vào tự do giống như chúng ta, thà chết trong danh dự còn hơn sống trong tủ nhục.
- Hãy luôn nhớ rằng, tất cả chúng ta, đặc biệt là bạn và tôi đều là con cháu của những nhà cách mạng và những người nhập cư.
- Chúng ta phải luôn hy vọng và tin tưởng rằng có một cuộc sống hạnh phúc hơn, một thế giới tốt đẹp hơn đang chờ đón chúng ta ở phía trước.
- Nếu văn minh là phải tồn tại, chúng ta phải trau dồi khoa học về các mối quan hệ con người - khả năng để tất cả mọi người, mọi dân tộc có thể chung sống hòa bình trong cùng một thế giới.

John F.Kennedy

- Những người được nhận nhiều thì cũng phải cống hiến nhiều.
- Đừng bao giờ đàm phán do sợ hãi, mà hãy đàm phán một cách không sợ hãi.
- Bởi vì không xem nhẹ sự dũng cảm của những người đã chết, chúng ta cũng không được quên hành động can đảm của những người đang sống.
- Nghị lực, niềm tin, sự tận tụy của chúng ta trong nỗ lực này sẽ soi sáng đất nước của chúng ta và tất cả những ai phục vụ nó, và rồi ánh sáng từ ngọn lửa đó có thể soi sáng cả thế giới.
- Những người không có khả năng thực hiện cách mạng trong hòa bình chắc chắn sẽ thực hiện nó bằng bạo lực.

- Và vì thế, hỏi những người đồng hương của tôi, đừng hỏi đất nước có thể làm gì cho bạn, mà hãy hỏi bạn có thể làm gì cho đất nước.

Ngoài ra, những đòi hỏi và điều kiện để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi sẽ hình thành nên nhu cầu về quyền lực. Dù muốn hay không, những nhà lãnh đạo thành công cũng không nên bộc lộ những ham muốn quyền lực của mình với người khác, mà phải che giấu và kiểm soát chúng. Những nhà lãnh đạo thành công thỏa mãn nhu cầu này của họ bằng cách tác động khéo léo và hợp lý để người khác thực hiện thay họ.

Do không bị cản trở bởi cam kết làm việc chung với nhân viên, các nhu cầu quyền lực sẽ phá hỏng vai trò lãnh đạo. Người ta nhận thấy những nhà quản lý có quyền lực cao nhưng chỉ biết lo cho bản thân mình thường tỏ ra giận dữ và đàn áp quá mức để áp đặt quyền lực của mình. Những cách thể hiện ham muốn quyền lực này sẽ hủy hoại cả người quản lý, nhân viên lẫn tổ chức đó.

Thành công chung

Hình ảnh các người lãnh đạo có được sự kính trọng nhờ thống trị và đứng trên người khác đang ngày càng gây cản trở, tuy nhiên, nó vẫn tiếp tục được duy trì. Vào thập niên 80, người lao động muốn được tôn trọng và được đối xử chân thành, thậm chí còn hơn cả sự an toàn và lợi ích tài chính của bản thân, nhưng lại cho rằng mình không nhận được điều đó. Trong các cuộc khảo sát ý kiến, chỉ có một số ít người Mỹ nhận xét lãnh đạo công ty của họ là người chân thật. Bằng những lời chỉ trích mạnh mẽ rằng sếp của họ luôn tránh né các vấn đề hoặc hành động như những tên bạo chúa, người lao động thể hiện mong muốn có được một người lãnh đạo uy tín và đáng tin cậy.

Bạn có muốn lãnh đạo không?

Cuộc sống hàng ngày	Các nhu cầu, nguyện vọng để thành công
Sự tương tác mạnh mẽ giữa các cá nhân với nhau	Nhu cầu quyền lực
Chia rẽ	Có ảnh hưởng tích cực
Cùng lên kế hoạch	Thành công chung
Trung tâm của hành động	Thiết lập các mối quan hệ

Người lãnh đạo không được phép tự coi tình là trung tâm, họ phải biết nghĩ đến người khác và phải rộng lượng, vị tha. Mọi người phải tìm thấy giá trị của việc lãnh đạo nếu mục đích của họ là làm việc chăm chỉ để vượt qua mọi thử thách và phát triển bản thân như những nhà lãnh đạo. Như chúng ta đã biết, công việc lãnh đạo tạo điều kiện để đáp ứng các nhu cầu quyền lực của con người, nhưng những nhu cầu này phải được bộc lộ một cách gần gũi, đúng mức.

Điều quan trọng là nhà lãnh đạo phải tập trung vào lợi ích và thành quả chung. Nếu luôn nghĩ tới người khác, họ sẽ tìm hiểu mức độ chồng chéo giữa nhu cầu và mục tiêu của họ với nhu cầu và mục tiêu của nhân viên. Họ sẽ tìm kiếm và nhấn mạnh đến các nhiệm vụ và mục tiêu chung - những mục tiêu mà nếu hoàn thành chẳng những họ có được thành công mà còn giúp nhân viên của họ thành công. Nếu người lãnh đạo bơi, nhân viên của họ cũng bơi, nếu người lãnh đạo chìm, nhân viên của họ cũng sẽ chìm. Tất cả đều đang ở trên cùng một con thuyền.

Nhà lãnh đạo phải biết cách mang lại lợi ích cho chính mình và nhân viên của mình từ thành công chung. Khi đó, mọi người mới có thể thỏa mãn nhu cầu quyền lực của họ bằng cách gây ảnh hưởng và phối hợp với nhau để cùng tạo nên một tập thể thành công. Người lãnh đạo thành công nhờ trao lại quyền cho nhân viên để nhân viên giải quyết các nhiệm vụ khó khăn - những nhiệm vụ mà họ hay bất kỳ cá nhân nào khác cũng không thể thực hiện một mình được. Họ sẽ cảm thấy được mọi người tôn trọng khi phát triển được một tập thể làm việc có hiệu quả cao.

Nhà lãnh đạo cảm thấy họ là một phần của điều gì đó to lớn và quan trọng hơn chính bản thân họ. Họ nhìn nhận tổ chức như một khối thống nhất và nỗ lực vì thành công chung. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo cảm thấy bản thân là một phần đặc biệt và thiết yếu của tổ chức này. Thay vì chỉ chú ý đến lợi ích cá nhân, họ biết cách thỏa mãn nhu cầu của mình, thể hiện và phát triển bản thân thông qua quá trình làm việc tập thể.

Vai trò lãnh đạo thường được xem ngang bằng với việc kiểm soát. Người lãnh đạo sử dụng sức mạnh và quyền hạn của mình để ra lệnh và chỉ đạo nhân viên. Tuy nhiên, nỗ lực kiểm soát đơn phương thường gây ra mất kiểm soát nếu nhân viên phản nộ và kháng cự. Lãnh đạo giỏi phải là người cởi mở đối với các ý tưởng và đề xuất của nhân viên để nhân viên cũng có thái độ tương tự đối với họ. Lãnh đạo và nhân viên cùng tìm hiểu các vấn đề và đưa ra các giải pháp xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra. Reben

Mark tổng giám đốc của Tập đoàn Colgate-Palmolive đã nhận xét về quyền lực như sau, “Bạn có càng nhiều quyền lực, thì càng nên ít sử dụng chúng. Bạn nên củng cố và xây dựng quyền lực của mình bằng cách trao quyền cho người khác”.

TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO

Câu hỏi quan trọng còn lại là: Bạn có muốn trở thành một nhà lãnh đạo không? Những dẫn chứng được đề cập trong chương này chỉ ra rằng bạn thích hợp và được chuẩn bị để lãnh đạo nếu có thể thành công trong thế giới lãnh đạo đòi hỏi phải có sự giao tiếp và tương tác cao giữa các cá nhân. Người lãnh đạo có thể hoàn thành công việc nhờ có ảnh hưởng tích cực đối với nhóm của họ. Họ làm việc chăm đủ để gây ảnh hưởng và phát triển các mối quan hệ để trao quyền cho nhân viên hoàn thành công việc. Tuy nhiên, việc cố gắng thống trị người khác, tìm cách thành công thông qua nỗ lực của người khác, và cố gắng hòa giải xung đột để được kính trọng là những điều cấm kỵ đối với nhà lãnh đạo thành công. Công việc lãnh đạo không có nghĩa là chỉ làm những việc của cá nhân, kiểm soát người khác hay đơn giản là sống hòa thuận với mọi người.

Tuy nhiên, vấn đề không phải bạn là người như thế nào, mà quan trọng là bạn muốn trở thành người như thế nào. Người lãnh đạo dẫn dắt nhóm của mình trên một hành trình hoàn thiện không ngừng, đồng thời cũng phải liên tục phát triển nghiệp vụ và phẩm chất cá nhân. Không một ai khi mới sinh ra đã biết cách lãnh đạo.

Bằng nỗ lực phấn đấu trở thành một nhà lãnh đạo, bạn cũng đang nỗ lực để nhận biết nhiều hơn về mức độ hòa nhập của mình với người khác và nhìn nhận bản thân như một phần của một nỗ lực lớn hơn. Bạn cần phải học cách hoàn thành nhiệm vụ khi làm việc chung với người khác thì mới có thể thành công. Bạn phải phát triển một cách có hiệu quả các giá trị và kỹ năng cốt lõi của việc xử lý xung đột và phối hợp làm việc giữa mọi người với nhau.

Việc trở thành một nhà lãnh đạo sẽ tạo nhiều cơ hội để tự phát triển và nâng cao năng lực bản thân. Nhưng việc đó không dễ dàng. Các chương sau sẽ đề cập đến những phương pháp và khả năng quan trọng mà bạn cần phát triển. Bạn phải làm nhiều hơn là chỉ đọc những chương này. Bạn sẽ phải thành thật với bản thân và phải cân nhắc thay đổi một vài định hướng cơ bản của mình. Bạn phải biết chấp nhận rủi ro và tiến hành thử nghiệm để tìm ra các phương pháp và phong cách phù hợp với bản thân và nhóm của mình.

Không nên kỳ vọng sẽ lập tức biến thành mẫu người lãnh đạo mà bạn mong muốn. Những kỳ vọng nhanh chóng, bản tính cầu toàn sẽ tạo ra áp lực không có thật và gây

cản trở rất lớn cho quá trình phát triển thành nhà lãnh đạo. Nhưng bạn có thể tự nỗ lực học hỏi, không phải trong vài tuần mà là nhiều tháng, nhiều năm.

Ngày nay, sự thành công có quy mô lớn được gọi là “tinh thần làm việc tập thể”. Mỗi thành viên trong nhóm phải luôn là người cởi mở, không lo sợ bị xúc phạm... và công việc của mỗi và tất cả mọi thành viên là phát triển [tổ chức đó] một cách có hiệu quả, không để xảy ra thiếu sót nhằm đạt được kết quả tốt nhất và trọn vẹn nhất. Và khi tổ chức thành công, thì cá nhân đó – với tư cách là một thành viên tích cực, tiến bộ và làm việc có hiệu quả - cũng sẽ thành công.

B.C.FORBES

Khi được hỏi bài học quan trọng nhất mà ông rút ra sau 5 ngày leo lên ngọn núi Rainer cao 14.410 feet chỉ bằng một chân và hai chiếc nạng, Don Bennett - một doanh nhân thành đạt ở Seattle - đã lập tức trả lời, “Bạn không thể làm việc đó một mình”.

Con gái của Don đã đồng hành cùng ông ta trong chuyến đi kéo dài năm ngày dưới thời tiết lạnh giá khắc nghiệt. Qua mỗi chặng đường, cô con gái lại nói với bố, “Bố có thể làm được điều này. Bố là người cha giỏi nhất trên thế giới này. Bố có thể làm được”. Không có lý do nào Don từ bỏ việc leo lên đỉnh ngọn núi kia khi mà bên tai ông ta luôn vang vang tình yêu và sự khích lệ của con gái.

Những tập thể và tổ chức thành đạt thường có sự thúc đẩy lẫn nhau giữa người lãnh đạo và nhân viên. Nếu ủng hộ nhau trong quá trình làm việc, họ sẽ vượt qua được khó khăn và đạt được những điều kỳ diệu. Cả Arden Sims và Ralph Strayer đều giành được sự ủng hộ và tận tâm của nhân viên để biến đổi Globe và Johnsonville. Nhà leo núi Will Unsoeld đã khuyên những người leo núi rằng, “Các bạn phải chăm sóc nhau. Chia sẻ năng lượng của bạn với cả nhóm. Không ai được tự đánh giá mình cao hơn người khác, tách rời tập thể, vì đó là lúc bạn không làm được gì”.

Nhà lãnh đạo phải biết rằng nhân viên của mình cần được định hướng và thúc đẩy. Người lao động không chỉ làm đúng trách nhiệm của mình mà còn phải tận tụy với tổ chức như các nhà lãnh đạo. Để tạo ra giá trị cho khách hàng và để tận dụng công nghệ hiện đại đòi hỏi người lao động phải làm việc siêng năng mà không cần đến bộ máy giám sát công kênh, tốn kém. Người lao động ngày nay muốn có thử thách và mục tiêu rõ ràng trong công việc trước khi cam kết làm việc cho tổ chức của họ.

Chương này sẽ chỉ ra sự phong phú, động lực thúc đẩy và sự tưởng thưởng xứng đáng khi làm việc trong các tổ chức. Người lao động có thể cảm thấy thỏa mãn bởi

những thành tích vượt trội, nhìn nhận bản thân như một phần của nỗ lực lớn hơn, cảm thấy được ủng hộ và được tôn trọng. Tuy nhiên, để có được những điều này, người lao động phải phát triển các mối quan hệ tích cực trong công việc để mọi người hiểu và tôn trọng lẫn nhau.

NHỮNG TỔ CHỨC CÓ SỰ CAM KẾT CAO ĐỘ

Một quan niệm lỗi thời cho rằng hầu hết công việc trong các tổ chức thường trì trệ và vô nhân đạo. Bộ máy làm việc quan liêu giết chết khả năng sáng tạo của cá nhân bởi vì nó đòi hỏi mọi người phải tuân theo tiêu chuẩn về “con người của tổ chức” để làm việc có hiệu quả. Có một sự thỏa hiệp giữa tính hiệu quả và con người, các yêu cầu của tổ chức thường không thích hợp với nhu cầu của con người; tính hiệu quả của tổ chức đi ngược với nhu cầu hiện thực hóa lý tưởng của bản thân các nhân viên. Người ta cho rằng các tổ chức cần có sự tuân thủ cứng nhắc và sự hòa hợp một cách máy móc; con người cần có nhu cầu tự thể hiện mình và có thời gian nghỉ ngơi.

Ngày nay, các tổ chức đòi hỏi sự toàn tâm toàn ý của tất cả nhân viên. Để cải tiến sản phẩm và chất lượng phục vụ, mọi người phải nỗ lực tạo ra các ý tưởng mới cho dù sau này nỗ lực đó mới được công nhận và tưởng thưởng xứng đáng. Nếu chỉ tập trung vào công việc của mình, mọi người sẽ không đáp ứng được đầy đủ những đòi hỏi của tổ chức.

Các tổ chức yêu cầu nhân viên của họ phải là những “công dân tốt” phải làm được nhiều hơn so với yêu cầu của công việc và được quy định trong hợp đồng lao động. Phải làm việc ngoài giờ để giải quyết một vấn đề khó khăn, hỗ trợ và chia sẻ công việc với đồng nghiệp, lắng nghe những ưa tư của nhân viên, tất cả những điều này sẽ góp phần tạo nên một tổ chức thành công. Người lao động phải biết quan tâm đến công ty và những người xung quanh

Theo diễn đạt của Konosuke Matsushita - tổng giám đốc của công ty Matsushita Electronic, “điểm cốt lõi của việc quản lý chính là hành động khích lệ và kết hợp nguồn lực trí tuệ của toàn bộ nhân viên... chỉ bằng cách dựa vào năng lực trí tuệ chung của nhân viên thì doanh nghiệp mới có thể đương đầu với khó khăn và áp lực của môi trường kinh doanh ngày nay”. Áp lực của việc “truyền đạt ý tưởng của sếp thành hành động của nhân viên” không còn tồn tại nữa.

Các khảo sát cho thấy người lao động muốn cống hiến hết sức cho công ty của mình. Mặc dù vẫn còn đánh giá cao các lợi ích kinh tế truyền thống như công việc ổn định, cơ hội kiếm tiền, và chương trình hưu trí thỏa đáng, nhưng họ vẫn mong muốn

nhiều hơn: đó là một công việc thực sự có ý nghĩa. Trong một cuộc khảo sát, 88% người lao động ở Mỹ cho rằng nhu cầu cá nhân chính là động lực quan trọng nhất để họ “làm việc chăm chỉ và thực hiện công việc một cách tốt nhất”. Trong một cuộc khảo sát khác hầu hết những người được hỏi đều đồng ý với ý kiến rằng “Mong muốn thầm kín của tôi là có thể làm được một công việc tốt nhất bất kể mức lương như thế nào”. Chỉ có một phần tư người được hỏi cho rằng công việc là nhu cầu về kinh tế hay đơn giản chỉ là một sự trao đổi vì lợi ích kinh tế. Người lao động muốn công ty làm ăn phát đạt để được trả lương hậu hĩnh, và để công việc của họ có ý nghĩa và xứng đáng với công sức mà họ bỏ ra.

Việc hiểu được sự cần thiết có được cam kết của nhân viên dễ hơn rất nhiều so với việc xây dựng một tổ chức có được sự tận tụy cao độ của nhân viên. Phương pháp tạo ra công việc ổn định và các đợt thăng chức định kỳ để có được lòng trung thành đang trở nên không thực tế tại rất nhiều công ty.

Các nhà lãnh đạo đang tiến hành thử nghiệm các phương pháp làm việc mới, phù hợp cho người lao động cũng như hiệu quả hoạt động và quá trình đổi mới của tổ chức. Arden Sims và Ralph Strayer sẽ vạch rõ những bí ẩn về con người và các tổ chức - những điều đang gây cản trở cho việc thử nghiệm này. Thay vì cạnh tranh về máy móc, các tổ chức đòi hỏi phải có sự đa dạng của các cá nhân và sự nhiệt tình của các tập thể.

Mọi người có được kiến thức cơ bản về tâm lý học và đáp ứng được các nhu cầu xã hội nhờ cùng nhau hợp tác để hoàn thành công việc. Nhưng để thực hiện điều này đòi hỏi phải có kiến thức tâm lý trong quản lý để người lao động tin rằng họ sẽ cảm thấy thỏa mãn trong công việc.

TÌM THẤY GIÁ TRỊ TRONG CÔNG VIỆC

Trong các doanh nghiệp như Johnsonville Foods năm 1980, người lao động chỉ làm việc cho hết thời gian, mong chờ đến cuối ngày để được hồi sinh. Một thập kỷ sau đó, nhân viên của Johnsonville đã tìm thấy niềm vui và ý nghĩa trong công việc và tin rằng họ sẽ được thưởng xứng đáng cho công sức đã bỏ ra. Họ có giải pháp hữu hiệu hơn: cống hiến nhiều hơn cho công việc và nhận được nhiều lợi ích hơn. Không dễ dàng có được sự thay đổi này, những điều này là cần thiết cho sự phát triển liên tục của công ty.

Những người lao động biết cách để nhu cầu và giá trị của bản thân phù hợp với yêu cầu của công việc sẽ tìm thấy được giá trị khi làm việc. Tiền lương không phải là động

lực quan trọng duy nhất, bởi người lao động có những nhu cầu rất mạnh mẽ để cảm thấy được chấp nhận, để trở thành một phần của một điều gì đó lớn hơn, để cảm thấy mình tài giỏi và để đạt được các mục tiêu đề ra. Khi nhận biết được nhu cầu của bản thân, hiểu được cách thức làm việc với lãnh đạo có thể đáp ứng được các nhu cầu đó và tự tin rằng có thể cùng nhau đạt được thành công, người lao động sẽ cống hiến hết mình và làm việc hiệu quả.

Các nhà lãnh đạo tạo ra các tổ chức, nơi mọi người nhận thấy nhu cầu và nguyện vọng cá nhân được đáp ứng thông qua công việc của tổ chức. Những tổ chức này giúp nâng cao tính tự tôn và sự ủng hộ trong xã hội, cần thiết cho sức khỏe tâm lý và thể chất. May mắn là những tổ chức có ý thức nâng cao giá trị cá nhân này cũng thúc đẩy được khả năng sản xuất.

Động lực thúc đẩy vai trò lãnh đạo

Có thể kết luận rằng các nhà lãnh đạo tài giỏi là những người có động lực cao về nhu cầu thành đạt, nhu cầu khẳng định và nhu cầu quyền lực. Họ phát triển các mối quan hệ để tác động đến các thành viên trong nhóm nhằm đạt được mục tiêu chung. Tuy nhiên, thực tế cho thấy nhiều nhà lãnh đạo có quyền hành cao nhưng lại có mức độ thành đạt và khẳng định thấp.

Những người có nhu cầu thành đạt cao không nhất thiết phải là những nhà lãnh đạo tài giỏi. Hãy nhớ rằng họ muốn làm việc tốt hơn chỉ vì bản thân họ. Trong một nghiên cứu ở công ty truyền thông AT&T, những cá nhân được thúc đẩy bởi nhu cầu thành đạt đều được thăng tiến, với điều kiện là sự thăng tiến đó phục vụ cho mục đích công việc và nỗ lực cá nhân họ chứ không phải để có quyền điều hành người khác. Họ tiến bộ nhanh chóng nhưng bị mắc kẹt ở cấp quản lý thứ ba của AT&T. Làm việc chăm chỉ và tự mang lại thành công cho bản thân vẫn chưa đủ để nắm giữ các vị trí quản lý phụ trách thúc đẩy và hỗ trợ người khác.

Việc có nhu cầu khẳng định mạnh mẽ cũng ảnh hưởng đến công việc lãnh đạo. Những người có xu hướng tự khẳng định thường không quan tâm nhiều đến việc hình thành các mối quan hệ thân thiện, hữu ích cũng như việc duy trì sự hòa thuận và mối quan hệ đó bằng bất cứ giá nào. Họ thậm chí sử dụng nỗ lực chung của tập thể để giúp các cá nhân đạt được mục tiêu riêng và đối xử phân biệt khiến người khác cảm thấy không công bằng. Thay vì sử dụng các xung đột để giải quyết vấn đề và thúc bách mọi người làm việc hiệu quả hơn, họ muốn hòa thuận với nhau và không muốn gây ra

những làn sóng phản đối.

Mặt khác, một nhà quản lý có nhu cầu quyền lực cao có thể sẽ thành công, đặc biệt khi nhu cầu này được kết hợp với nhu cầu khẳng định thấp, cùng với khả năng điều chỉnh và kiểm soát được các nhu cầu quyền lực. Ở AT&T, những nhà quản lý có nhu cầu quyền lực cao không thích sớm ổn định, họ muốn tiếp tục thăng tiến lên cấp quản lý thứ tư và cao hơn nữa. Những nhà quản lý này rất thích ảnh hưởng đến người khác; họ không cố gắng tự mình làm tất cả mọi việc hoặc trốn trong văn phòng. Giống như Arden Smith ở công ty Globe, họ không quá quan tâm đến việc có được thích hay không, họ có khả năng xử lý xung đột, đưa ra các quyết định cứng rắn và yêu cầu mọi người phải đáp ứng các tiêu chuẩn cao đó. Đồng thời, họ kiểm soát được cách bộc lộ nhu cầu quyền lực của mình và lồng nó vào mục tiêu chung cần đạt được

Những nhà quản lý có nhu cầu quyền lực cao nhận thấy công việc lãnh đạo có ích cho bản thân họ và giúp các nhân viên tận tụy với công việc. Họ thấy hứng thú với quá trình trao đổi trong đời sống quản lý và tận hưởng quyền tự chủ mà công việc đòi hỏi. Họ cũng muốn nhân viên nâng cao tinh thần kỷ luật tự giác, đồng thời thể hiện sự quan tâm thật sự của mình đối với nhân viên.

McClelland, David Winter và các cộng sự đã sử dụng nhiều hình ảnh trong các bài phát biểu của mình để đánh giá về nhu cầu thành đạt, nhu cầu khẳng định và nhu cầu quyền lực của các tổng thống Mỹ trong thế kỷ 20. Herbert Hoover, Richard Nixon và Jimmy Carter là những vị tổng thống có nhu cầu thành đạt cao hơn so với nhu cầu khẳng định hay nhu cầu quyền lực, và có nhu cầu quyền lực không lớn so với nhu cầu khẳng định, cả ba vị tổng thống này gặp nhiều khó khăn khi chỉ đạo mọi người thực hiện công việc. Giống như những người có nhu cầu thành đạt khác, họ làm việc chăm chỉ và đưa ra các giải pháp hữu hiệu, nhưng lại không giỏi quản lý người khác và không khiến người khác thực hiện các sáng kiến của mình. Trong trường hợp của tổng thống Nixon, ông ta đã làm việc một cách mờ ám để khiến mọi người thực hiện ý tưởng của ông ta.

Tổng thống Gerald Ford có nhu cầu khẳng định cao hơn bất kỳ vị tổng thống nào khác, nhưng nhu cầu quyền lực và thành đạt của ông ta thì dưới mức trung bình. Giống như những người có nhu cầu khẳng định, ông nhạy cảm với nhu cầu của người khác. Ông nỗ lực để đưa nước Mỹ trở lại vị trí cũ sau cuộc chiến ở Việt Nam và vụ bê bối Watergate. Trong bài phát biểu tại lễ nhậm chức, tổng thống Gerald Ford nói, “ông ấy đã đền tội đủ rồi”, và đã ân xá cho cựu tổng thống Richard Nixon. Mặc dù Nixon đã đền tội, nhưng nhiều người Mỹ cho rằng những người làm việc cho ông ta cũng đã đền tội

nhưng vẫn phải vào tù vì chính hành động đó. Tổng thống Ford đã đưa ra điều khoản ngoại lệ trong các điều luật để đáp ứng nhu cầu cụ thể của từng cá nhân. Ông đã thua cuộc trong lần bầu cử sau đó, một phần là vì mọi người nghi ngờ động lực của ông ta và nghĩ rằng sự ân xá đó đã làm mất đi tính công bằng và ngăn cản dân chúng biết về vụ bê bối của tổng thống Nixon khi còn tại chức.

Những nhà lãnh đạo giỏi thường có nhu cầu quyền lực cao nhưng lại có nhu cầu thành đạt và nhu cầu khẳng định thấp. Tuy nhiên, nếu chỉ có những nhu cầu này thôi thì không đủ để trở thành một nhà lãnh đạo thành công. Đối với nhân viên, người lãnh đạo phải tìm ra các phương pháp phù hợp với nhu cầu của họ.

Đáp ứng nhu cầu

Trong suốt bốn mươi năm, David McClland đã nghiên cứu một cách kiên trì và đầy sáng tạo về cách thức bộc lộ và phát triển các nhu cầu. Ông đã phát hiện ra ba loại động lực đặc biệt hữu ích giúp hiểu được hành vi con người: thành đạt, khẳng định, và quyền lực.

Nhu cầu thành đạt là khát vọng được làm tốt hơn so với các tiêu chuẩn về sự hoàn mỹ. Những người có nhu cầu thành đạt cao muốn hoàn thành mọi việc tốt hơn, không phải vì họ sẽ được khen thưởng mà vì muốn thỏa mãn mong muốn được trở nên tài giỏi hơn và làm việc có hiệu quả hơn. Họ thích cảm giác được hoàn thành tốt một công việc. Họ nói rằng khát vọng của họ là làm tốt công việc, nỗ lực phi thường để chiến thắng một trận đấu, sửa chữa được một thiết bị, phát minh một điều gì đó, hay đạt được các mục tiêu khác. Họ đặc biệt thích thú với những thử thách, và những nhiệm vụ khả thi để chứng tỏ năng lực của bản thân. Những công việc đơn giản ít tạo sự hứng thú bởi dễ thực hiện, còn những công việc quá khó cũng ít tạo sự hứng thú bởi khả năng thất bại cao.

Nhu cầu khẳng định là khát vọng được ở bên cạnh người khác. Những người có nhu cầu khẳng định mạnh mẽ đặc biệt quan tâm đến việc thiết lập, duy trì và khôi phục các mối quan hệ tình cảm tích cực với mọi người. Họ lo sợ bị từ chối, cô đơn, và bị cô lập; họ tìm cách để được tha thứ và sẵn sàng thay đổi bản thân để duy trì một mối quan hệ. Họ dành nhiều thời gian để trò chuyện và ở bên cạnh người khác; họ nhạy cảm với biểu hiện của nét mặt và có khả năng duy trì mối liên kết giữa các cá nhân với nhau.

Như đã đề cập ở Chương 3, nhu cầu quyền lực xoay quanh khát vọng được kiểm

soát, ảnh hưởng và tác động đến người khác. Những người có nhu cầu quyền lực cao thường thích thể hiện quyền hạn, họ luôn nghĩ là mình có khả năng ảnh hưởng mạnh mẽ đến người khác, và luôn quan tâm đến vị trí và danh tiếng của mình. Quyền lực có thể được thể hiện bằng nhiều cách. Một số người sẽ tìm cách kiểm soát người khác một cách thái quá, can thiệp vào các chuyên môn và vị trí quản lý nào có tác động đến người khác, làm giàu, đánh bóng uy tín để được người khác công nhận.

Mặc dù nghiên cứu cho thấy nhu cầu thành đạt, nhu cầu khẳng định và nhu cầu quyền lực ở mọi người đều khác nhau, những điều quan trọng là ai cũng có những nhu cầu này. Ví dụ, một số người có nhiều nhu cầu thành đạt hơn người khác, một phần là do cha mẹ họ đã khuyến khích và hướng dẫn họ cách phấn đấu để hoàn thành nhiệm vụ. Tuy nhiên, ai cũng mong muốn mình có thể hoàn thành công việc tốt hơn so với quy định. Không chỉ có một vài nhà lãnh đạo với những công việc quan trọng mới có nhu cầu về thành đạt, khẳng định và quyền lực, mà mọi người đều có những nhu cầu này.

Mọi người sẽ cảm thấy tự hào và thành công khi tập thể của mình hoàn thành những nhiệm vụ đầy thử thách mà họ không thể thực hiện một mình. Họ cảm thấy bản thân là một phần của nỗ lực tập thể và được chấp nhận như những đồng nghiệp đáng giá trong công việc chung. Thông qua nỗ lực chung, các thành viên trao đổi và gây ảnh hưởng lẫn nhau, từ đó đáp ứng được các nhu cầu quyền lực để có tác động đến người khác.

Tuy nhiên, trong nhiều tổ chức, nhân viên vẫn cảm thấy chưa xót bởi các nhu cầu cơ bản của họ bị lơ đi và không được đáp ứng. Họ trở nên chống đối và dễ nổi nóng, không hưởng ứng với đòi hỏi phải quan tâm đến công ty trong khi công ty chẳng mấy quan tâm đến họ. Họ có thể điều chỉnh bằng cách tìm kiếm những hoạt động có ý nghĩa ngoài công việc để thỏa mãn nhu cầu của bản thân hoặc cố gắng phủ nhận sức ép của những nhu cầu này.

Tự tôn

Tự tôn hay tự đánh giá bản thân như một người quan trọng sẽ đóng góp rất nhiều vào khả năng làm việc của con người. Những người đánh giá cao bản thân thường để lại ấn tượng tốt đối với các nhà tuyển dụng và nhận được nhiều lời đề nghị làm việc hơn, họ cũng xử lý tốt hơn khi bị mất việc. Thiếu tự tin sẽ gây ra nhiều vấn đề về cảm xúc, ít thành công, vụng về trong các mối quan hệ xã hội, dễ bị người khác tác động và từ chối người khác. Việc tự đánh giá bản thân là một người mạnh mẽ, tích cực và có khả năng hòa nhập tốt là điều cần thiết để thành công. Việc cảm thấy tự tin vào khả năng của mình

sẽ giúp giải quyết được các vấn đề, thay đổi những điều bất công, và thực hiện công việc một cách hiệu quả.

Làm việc chung một cách hiệu quả với mọi người sẽ giúp xây dựng thái độ tích cực cho bản thân. Con người phát triển ý thức về bản thân và tính tự tôn bằng cách xem xét thái độ và cách đối xử của người khác đối với họ. Họ nhìn thấy bản thân thông qua cái nhìn của người khác; nếu người khác nói họ cởi mở, thì mọi người cũng sẽ cho rằng họ là người như thế. Khi được mọi người đánh giá cao, họ cũng dễ dàng đánh giá cao bản thân. Những suy nghĩ trong thâm tâm chúng ta về bản thân sẽ phụ thuộc vào đánh giá của người khác. Các tổ chức mang đến rất nhiều cơ hội để phản hồi và khẳng định bản thân.

Sự ủng hộ của xã hội

Nhờ làm việc trong các tổ chức, con người sẽ cảm thấy được kết nối với mọi người, có những mối quan hệ có ý nghĩa, tin tưởng vào người khác, tìm kiếm sự giúp đỡ và trở nên gần gũi với người khác. Sự hỗ trợ này giúp con người làm việc có hiệu quả và thành công, tránh được cảm giác đau khổ của sự cô lập, sống lâu hơn, hồi phục sức khỏe nhanh hơn, và ít sợ hãi hơn khi đau ốm. Nhờ có sự ủng hộ của mọi người, chúng ta sẽ có được sự quan tâm và những thông tin cần thiết để đương đầu với tình trạng căng thẳng, duy trì sự khỏe mạnh và tự tin, phát triển tâm lý và thể chất. Sự ủng hộ của xã hội là hành động giúp đỡ có hiệu quả để đối mặt với những căng thẳng của cuộc sống hiện đại.

Việc hình thành các mối quan hệ cá nhân với các nhà quản lý và các đồng nghiệp có nhiều kinh nghiệm hơn thông qua các chương trình bồi dưỡng có thể giúp các nhân viên mới tự điều chỉnh cho phù hợp với cách hoạt động của tổ chức. Cảm giác được quan tâm và được đánh giá cao sẽ khích lệ mọi người làm việc tận tâm, chu đáo, sẵn sàng để trở thành những nhân viên tốt và cống hiến cho sự đổi mới.

Cảm giác được liên kết với những người ủng hộ mình sẽ mang đến nhiều cơ hội để chứng minh tấm lòng và khả năng của mỗi người. Như tiểu thuyết gia Leo Tolstoy đã viết, “Chúng ta không yêu thương người khác thật nhiều vì những điều tốt đẹp họ đã làm cho chúng ta, mà vì những điều tốt đẹp chúng ta đã làm cho họ”. Việc giúp đỡ người khác sẽ mang lại ý thức trách nhiệm và sự tận tâm.

Sự cô lập đi ngược lại với bản chất của chúng ta. Sự cô đơn là một trong những trải nghiệm đau đớn nhất của con người. Cảm giác bị hắt hủi sẽ làm suy sụp tinh thần và xói mòn chất lượng cuộc sống; thậm chí còn làm cho cuộc sống bị rút ngắn lại. Không tin

tưởng vào người khác sẽ tạo ra sự oán giận, hận thù, và thiếu lòng trắc ẩn. Nếu chỉ chú trọng vào công việc và kiếm tiền sẽ làm suy giảm sức khỏe tinh thần.

Đáng buồn là số lượng người bị trầm cảm lâm sàng ở Mỹ đang tăng rất nhanh, tỷ lệ người bị trầm cảm tăng gấp mười lần trong hai thế hệ người Mỹ gần đây. Sự đổ vỡ của các mối quan hệ trong gia đình, cộng đồng, và các tổ chức đã tạo ra cảm giác cô đơn, tuyệt vọng và tự ti chưa từng thấy trước đây.

Làm việc chung với người khác sẽ nâng cao sức khỏe tinh thần, nhưng nó có thể bị lạm dụng giống như hầu hết các công việc tốt khác. Thiếu công việc sẽ làm suy yếu sức khỏe tinh thần, sẽ trở nên túng quẫn và nguy hiểm. Con người sẽ trở nên thất vọng khi nhu cầu cơ bản của mình không được đáp ứng. Họ mất đi sự ủng hộ và các ý kiến phản hồi tích cực cần thiết để duy trì ý thức mạnh mẽ về bản thân là một người có giá trị. Họ cảm nhận được sự đau đớn của tình trạng bị cô lập. Không có công việc sẽ gây nên tình trạng suy sụp tinh thần tồi tệ nhất, khiến con người đau buồn và tuyệt vọng.

CÁC MỐI QUAN HỆ TẠO NÊN SỰ TẬN TÂM CAO ĐỘ

Làm cách nào nhận biết được sự ảnh hưởng của công việc đến sự phát triển và sức khỏe của các cá nhân? Bản thân công việc và kinh nghiệm thôi thì không đủ để phát triển sự tự tin và khả năng của con người. Cần có các mối quan hệ mang tính xây dựng giữa người lãnh đạo và nhân viên và giữa nhân viên với nhau. Nhờ có những mối quan hệ này, con người sẽ cảm thấy được ủng hộ và khẳng định được bản thân để củng cố sự tự tin. Theo kết quả nghiên cứu, các mối quan hệ cũng giúp con người hoàn thành các nhiệm vụ khó khăn và đạt được thành công. Thông qua việc mọi người làm việc cùng nhau, doanh nghiệp sẽ tái cơ cấu được các quy trình hoạt động, giải quyết khó khăn và phục vụ khách hàng.

Nhiều nhà quản lý và nhân viên đã nhận ra tầm quan trọng của các mối quan hệ, và hiểu được rằng phải có sự phối hợp của nhiều người mới có thể hoàn thành được những công việc quan trọng hiện nay. Đáng tiếc là họ chỉ có những khái niệm mơ hồ về việc nên thiết lập mối quan hệ nào và làm cách nào để đạt được điều đó. Bản chất của những mối quan hệ mà con người nhận thấy có ích đó là gì? Sau khi thảo luận về giá trị của công việc, chúng tôi cho rằng, ngoài việc phải làm việc có hiệu quả, mọi người nên tìm hiểu lẫn nhau với tư cách là các cá nhân riêng lẻ, coi trọng tính đa dạng của nhau, và tôn trọng lẫn nhau.

Các nhóm làm việc có hiệu quả

Con người muốn hoàn thành những nhiệm vụ khó khăn để thỏa mãn mong muốn của bản thân là làm tốt được một công việc. Các mối quan hệ dựa trên công việc cần phải được sắp xếp để mọi người có thể chia sẻ thông tin, các nguồn lực và khích lệ nhau làm việc có hiệu quả. Đối với một vấn đề thực tế các cá nhân sẽ thấy khó tìm ra giải pháp nếu không có sự cố vấn, kiến thức và sự hỗ trợ của những người xung quanh.

Khi làm việc với nhau, mọi người sẽ thỏa mãn được nhu cầu quyền lực của mình, đó là ảnh hưởng và có tác động đến người khác. Các nhóm làm việc hiệu quả sẽ có ý kiến đóng góp và hỗ trợ nhau, từ đó củng cố được tính tự tôn.

Ngược lại, những đòi hỏi trong công việc và nỗ lực để hoàn thành công việc giúp con người xây dựng được các mối quan hệ có ích cho nhau. Dưới áp lực công việc, mọi người nhận thấy một cách rõ ràng là họ cần có sự giúp đỡ của nhau để thành công. Họ xem nhiệm vụ của họ như mục tiêu chung để gắn kết mọi người cùng nỗ lực.

Ngày nay người lao động ngày nay cũng nhận ra rằng năng suất làm việc chính là chìa khóa để đảm bảo cho công việc của họ. Không một đoàn thể hay ông chủ tốt bụng nào có thể hứa chắc chắn về một công việc lâu dài. Robert Hubble, một công nhân sản xuất của Coming, Inc., ở Blacksburg, Virginia, đã nhận xét, “Mọi người luôn sẵn sàng để làm việc trong nhiều giờ. Chúng tôi muốn có nhiều kỹ năng và học cách tạo ra những sản phẩm tốt hơn, nhờ đó có thể mang đến cho khách hàng sản phẩm và dịch vụ tốt nhất. Và nếu chúng tôi thực hiện được tất cả những điều đó, nhà máy này sẽ còn tồn tại trong một thời gian dài”.

Những mối quan hệ không tốt đẹp sẽ rất phiền toái. Nếu người khác gây cản trở cho công việc của họ, những nhân viên như Paul Simth của công ty Globe sẽ gặp thất bại; họ sẽ đổ lỗi cho nhân viên khác và yêu cầu các nhà quản lý phải đầu trách nhiệm vì đã để điều đó xảy ra. Thay vì hài lòng với sự trao đổi, hỗ trợ nhau trong công việc, họ lại tìm cách sử dụng quyền lực của mình để thể hiện vị trí thống lĩnh và kiểm soát các đồng nghiệp khác.

Khi có quá nhiều người, nhiều nguồn lực và tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành công việc thấp, mọi người sẽ cho rằng chỉ cần làm từ từ cho hết ngày, và chỉ làm những công việc được giao. Là người đứng đầu của công ty IBM, Tom Watson đã nói, “Một công ty có thể gặp nhiều rắc rối trong giai đoạn phát triển tốt đẹp hơn là trong thời khắc khó khăn”.

Hiểu biết lẫn nhau

Toàn bộ hiểu biết về công việc kinh doanh được thể hiện trong câu nói, “Điều quan trọng không phải là bạn biết cái gì mà là biết những ai”. Một người tháo vát nhất cũng sẽ bị lờ đi nếu không khiến cho người khác hiểu và tin rằng mình sẽ dùng tài năng của bản thân để tạo ra lợi ích chung cho mọi người. Nếu chúng ta chỉ biết rằng đồng nghiệp của mình rất giỏi chuyên môn thì chưa đủ; anh ta cũng phải giao tiếp với mọi người để họ biết rằng anh ta đã sẵn sàng và có thể ứng dụng khả năng của mình vào công việc. Nhân viên phải hiểu về người lãnh đạo của mình trước khi quyết định làm việc cho họ; nhưng đó phải là mối quan hệ hai chiều. Người lãnh đạo tài giỏi phải tìm hiểu về nhân viên của mình và giúp mọi người hiểu biết lẫn nhau.

Các mối quan hệ cá nhân đặc biệt quan trọng khi bạn làm việc giữa các quốc gia, các nền văn hóa và các tổ chức. Ví dụ, người Nam Mỹ và người Châu Âu được khuyên nên dành nhiều thời gian và công sức để phát triển các mối quan hệ cá nhân và sự tin tưởng khi làm việc với người Nhật. Các khuôn mẫu (những giả định và kỳ vọng được ngầm hiểu) và những khó khăn thực tế của việc giao tiếp và phối hợp giữa mọi người sẽ khiến cho quá trình làm việc giữa các quốc gia, các nền văn hóa, các tổ chức trở nên đầy khó khăn, thử thách. Nếu không có những mối quan hệ cá nhân, sự nghi ngờ lẫn nhau có thể khiến cho việc giải quyết các xung đột trở nên vô cùng khó khăn và không mang lại kết quả.

Nhiều doanh nhân Hồng Kông đã chuyển gia đình đến sinh sống ở Vancouver và những thành phố miền tây khác, nhưng lại thường xuyên tới Hồng Kông để làm ăn. Một người cho biết, vì không hiểu về người dân địa phương ở Vancouver nên ông không muốn mở rộng uy tín và sự tin cậy - những yếu tố cần thiết cho công việc kinh doanh. Ông ta có thể kinh doanh hiệu quả hơn khi quay về Hồng Kông và duy trì mạng lưới kinh doanh ở đó. Việc kinh doanh ở Vancouver giống như bắt đầu mọi thứ lại từ đầu bởi ông sẽ phải thiết lập và phát triển một loạt các mối quan hệ đối tác mới.

Một cố vấn quản lý người Thụy Điển đã nói với chúng tôi rằng công ty của ông ta đã không thể đạt được nguyện vọng trở thành một công ty có mặt ở khắp châu Âu. Khi các nước châu Âu tiến tới thành lập một thị trường chung, ý tưởng khi đó là công ty nên hỗ trợ khách hàng tận dụng thời cơ “một châu Âu không biên giới”. Vấn đề là bản thân việc quản lý công ty có những giới hạn mạnh mẽ về mặt tâm lý. Ông ta đã cố gắng phát triển các dự án chung với các chuyên gia tư vấn đến từ nhiều quốc gia khác nhau. Tuy nhiên, ông ta đã sớm nhận ra rằng những dự án xuyên quốc gia như thế thường có nhiều rủi ro và dễ thất bại. Các chuyên gia cố vấn ở các nước khác đồng ý tham gia một dự án nhưng thường không theo đuổi để thực hiện nó. Họ nói “đồng ý” qua điện thoại, nhưng

sau khi gác máy thì dự án đó không còn là lựa chọn ưu tiên của họ nữa. Ông ta kết luận là chỉ gọi khi biết rõ người cố vấn đó với tư cách cá nhân; nếu không, đừng hy vọng anh ta sẽ theo đuổi đến cùng công việc của bạn.

Các mối quan hệ cá nhân giúp nâng cao tinh thần làm việc và giúp công việc diễn ra thuận lợi. Trong bài phát biểu trước lúc nghỉ hưu, các doanh nhân luôn bày tỏ lòng biết ơn vì đã có cơ hội được gặp gỡ, quen biết với nhiều người và đánh giá cao những điều đã khiến họ trở nên đặc biệt và duy nhất. Những ý kiến đóng góp cụ thể, mang tính cá nhân sẽ giúp nâng cao khả năng tự nhận thức và xây dựng tính tự tôn. Nếu không, ý kiến đóng góp tích cực sẽ được cho là những lời xu nịnh nhằm mục đích lôi kéo. Sự ủng hộ của xã hội chỉ đáng tin cậy khi được dành cho một người với tư cách cá nhân, chứ không phải là một phản ứng tự động dành cho tất cả mọi người.

Hình ảnh thường thấy về kinh doanh là các mối quan hệ đều hướng đến công việc và mang tính chung chung. Nhưng những người làm việc chung với nhau, đặc biệt trong môi trường làm việc có nhiều áp lực và rủi ro cao, đều muốn hiểu biết về nhau với tư cách là các cá nhân. Làm việc tập thể không phải là sự kết hợp giữa những người có thể thay thế vị trí cho nhau, mà giữa nhiều loại người, những người hiểu biết và tôn trọng nhau với tư cách cá nhân, và phát triển nhiều cách hợp tác phù hợp với nhau. Các mối quan hệ không thể thiết lập một cách máy móc và bị áp đặt, bản thân các nhân viên phải cảm thấy tự nguyện gắn bó trong các mối quan hệ này. (xem Minh họa 4.1.)

MINH HỌA 4.1. Tìm thấy giá trị thông qua các mối quan hệ trong công việc

Các mối quan hệ	Giá trị
Hữu ích	Các nhu cầu về thành đạt, khẳng định và quyền lực
Mang tính cá nhân	Sự tự tin
Đa dạng	Sự hỗ trợ của xã hội
Tôn trọng lẫn nhau	Bộ phận phục vụ cho một nỗ lực lớn hơn

Tôn trọng sự đa dạng

Những người biết đánh giá cao người khác và hỗ trợ nhau trong công việc sẽ thiết lập được những mối quan hệ có giá trị. Điều kiện cơ bản của chúng ta là sự đa dạng, chứ không phải sự đồng nhất. Con người nhìn nhận và phản ứng với thế giới bên ngoài

thông qua thế giới quan của chính mình. Hai người khác nhau không thể nào có cách nhìn nhận hoặc suy nghĩ giống hệt nhau về thế giới bên ngoài.

Ngoài sự khác biệt về chủng tộc, văn hóa và tôn giáo, con người còn có phong cách làm việc khác nhau. Họ khác nhau trong cách đánh giá; một số người đánh giá sự việc một cách nhanh chóng, trong khi những người khác muốn thu thập thông tin trước khi đưa ra kết luận. Khi đối mặt với một vấn đề, một số người nhanh chóng đưa ra giải pháp hợp lý, trong khi những người khác muốn tích lũy kinh nghiệm và bộc lộ cảm giác của mình.

Các tổ chức ngày nay rất đa dạng vì mọi người ngày càng chuyên môn hóa hơn. Họ có quan điểm, tiêu chuẩn, và thái độ làm việc chuyên nghiệp. Các hiệp định quốc tế và phân bố địa lý quy định mọi người từ các quốc gia và vùng lãnh thổ khác nhau phải hợp tác với nhau. Các công ty của Hoa Kỳ đang ngày càng trở nên đa dạng hơn bởi sự nhập cư và sự chênh lệch trong tốc độ sinh sản. Lao động có tay nghề ở các nước đang phát triển tìm cách nhập cư vào châu Âu, Bắc Mỹ và những vùng có thu nhập cao khác.

Việc tôn trọng sự đa dạng sẽ thúc đẩy sự phát triển cá nhân và tính tự tôn. Mọi người nhận được ý kiến đóng góp và sự hỗ trợ bởi chính bản thân họ, chứ không phải bởi cách thức họ tuân theo một hình ảnh chung.

Việc tôn trọng sự đa dạng không những công nhận sự hiện diện của những khác biệt phức tạp của chúng ta, mà còn làm tăng năng suất hoạt động. Các thành viên trong nhóm chính là những người rất có khả năng hoàn thành nhiệm vụ bởi họ biết kết hợp các kỹ năng và quan điểm cần thiết để hoàn thành công việc. Để có thể hợp tác làm việc với nhau, người lao động phải hiểu biết và đánh giá cao khả năng của nhau, và phải giải quyết được các mâu thuẫn. Việc tôn trọng sự đa dạng trong một doanh nghiệp giúp nhân viên phát triển các kỹ năng và thái độ cần thiết để phục vụ các đối tượng khách hàng khác nhau, và làm việc với nhiều nhà cung cấp và đại lý tiếp thị.

Tôn trọng lẫn nhau

Sự tôn trọng lẫn nhau không chỉ là tiêu chuẩn đạo đức bắt buộc, mà còn là thứ có ý nghĩa thực tiễn nhất trong kinh doanh. Những người biết tôn trọng lẫn nhau sẽ tham gia vào công việc của nhau, giúp đỡ nhau cùng phấn đấu và đổi mới. Họ xây dựng một mối quan hệ để khẳng định và hỗ trợ lẫn nhau. Tôn trọng lẫn nhau là nền tảng cơ bản của những mối quan hệ có giá trị, từ đó làm nền tảng để xây dựng một doanh nghiệp thành công.

Những người bị cản trở, bị sỉ nhục sẽ cảm thấy mất mặt. Để lấy lại thể diện, họ phủ nhận sự ảnh hưởng của người khác và từ chối thỏa hiệp, mặc dù điều đó gây ảnh hưởng đến tất cả mọi người. Họ tái khẳng định mình là người mạnh mẽ và tài giỏi bằng cách trở nên cứng rắn và bảo thủ. Họ xem thường bất kỳ ai khiến họ mất mặt và giữ thái độ cạnh tranh với những người đó.

**Quản lý bằng cách đi lại khắp nơi trong công ty:
biểu tượng và thực tiễn**

Tại một số công ty nổi tiếng, các nhà lãnh đạo quản lý bằng cách đi lại khắp nơi trong công ty (manage by walking around - MBWA). Họ không trốn trong văn phòng mà đi ra ngoài tiếp xúc với mọi người và cố gắng đến vào lúc nhân viên đang làm đúng một việc gì đó. Việc đi lại khắp nơi trong công ty sẽ giúp củng cố giá trị của các mối quan hệ cá nhân và sự hợp tác trong công việc, khuyến khích người quản lý và người lao động trên hiểu lẫn nhau.

Trong những lần thăm hỏi ngắn ngủi đó, các nhà lãnh đạo sẽ quan sát và nhanh chóng đưa ra lời thăm hỏi, khen ngợi phù hợp. Họ tránh lặp đi lặp lại những nhận xét chung chung, mà nên đưa ra những ý kiến đóng góp cụ thể, đúng lúc để nhân viên thấy rằng lãnh đạo của họ hiểu và có quan tâm đến người lao động. Thông qua các cuộc thăm dò ý kiến, các nhà lãnh đạo nhận ra rằng nhiều nhân viên rất hay phàn nàn về việc lãnh đạo của họ không công nhận và khen ngợi họ.

Việc quản lý bằng cách đi lại khắp nơi trong công ty giúp tạo được sự tin tưởng trong nhân viên, giúp họ tin vào khả năng của bản thân, và tận tụy hơn để làm tốt công việc. Các nhà lãnh đạo nhận ra rằng những đóng góp của cá nhân rất cần thiết cho sự thành công của tập thể. Mỗi kinh nghiệm cần tạo ra các kỳ vọng để nhân viên đó cảm thấy mình được tôn trọng và được trao nhiều quyền hạn trong lần thăm hỏi kế tiếp.

Những lời khen ngợi thường xuyên, tích cực có một sức mạnh vô cùng to lớn. Các nhà lãnh đạo tìm đến những nhân viên chán nản, kiệt sức để làm tăng sự tự tin và khả năng của họ để họ tin rằng mình có thể thành công. Các nhà lãnh đạo nên kiểm soát được tính chân thành và tác dụng của những ý kiến đóng góp mạnh mẽ, tích cực dành cho nhân viên.

Mặc dù nhấn mạnh đến những ý kiến đóng góp tích cực bởi nó tiếp thêm sức mạnh cho người lao động, nhưng các nhà lãnh đạo cũng phải chỉ ra những thiếu sót và

đôi khi phải giải quyết những vấn đề khó khăn, đặc biệt là những vấn đề do nhân viên đưa ra. Nói chung, để tránh gây bất ngờ cho nhân viên, các nhà lãnh đạo thường sắp xếp thời gian thảo luận lại vấn đề đó khi nhân viên của họ đã có sự chuẩn bị.

Cánh cửa của nhà lãnh đạo dường như luôn rộng mở đối với nhân viên, nhưng nhiều nhân viên lại nhìn thấy một cánh cửa đóng kín trong mắt thư ký và lo ngại mình sẽ gây cản trở cho công việc của lãnh đạo. Phương pháp MBWA thể hiện sự quan tâm của người lãnh đạo đối với nhân viên và là hình ảnh mà người lãnh đạo muốn nhân viên của mình dành cho nhau.

Cả lãnh đạo lẫn nhân viên đều muốn thiết lập các mối quan hệ cá nhân hướng tới việc mang lại hiệu quả cho công việc. Họ tôn trọng tính đa dạng của nhân viên và tôn trọng lẫn nhau. Nhưng để tăng cường đáng kể các mối quan hệ của mình, nhà lãnh đạo và nhân viên phải biết được điều gì đằng sau những mối quan hệ có giá trị này và cách để tạo ra chúng. Các chương tiếp theo sẽ mô tả chi tiết cách phát triển một tầm nhìn chung, mục tiêu chung, và các kỹ năng giao tiếp, bộc lộ cảm xúc để khiến cho các mối quan hệ trong công việc trở nên hiệu quả.

CAM KẾT GẮN BÓ TRONG THỜI ĐẠI THAY ĐỔI

Để thích ứng với sự cạnh tranh khắc nghiệt trên thị trường và những thay đổi nhanh chóng về công nghệ, các doanh nghiệp đòi hỏi người lao động phải cam kết gắn bó với công việc. Nhưng để đáp ứng nhu cầu thay đổi, các doanh nghiệp phải tái cơ cấu và phân bổ mọi người vào các nhóm làm việc mới, sa thải những nhân viên làm việc lâu năm, và đặt ra yêu cầu cao hơn đối với những người ở lại. Kết quả của quá trình này là xuất hiện nhiều nghi ngờ và chia rẽ giữa các nhân viên, điều đó có nghĩa là các nhà lãnh đạo cần phải làm việc trực tiếp và chăm chỉ hơn bao giờ hết để hiểu nhân viên của mình và để giúp họ xây dựng và mở rộng các mối quan hệ cá nhân.

Những nhân viên có tâm huyết thường có tầm nhìn dài hạn, chịu đựng thất bại, và vượt qua mọi trở ngại để giúp công ty thích nghi. May thay, yêu cầu thay đổi và cải tiến không ngừng của tổ chức có thể trùng lặp và củng cố được nhu cầu thành đạt của mọi người, để họ cảm nhận được sự ủng hộ và sức mạnh của việc trở thành một phần trong nỗ lực tập thể lớn hơn, và giúp họ nâng cao tính tự tôn. Có thể giải quyết được tình trạng căng thẳng giữa mọi người với các tổ chức theo cách có lợi cho cả hai nếu lãnh đạo và nhân viên hiểu và tôn trọng lẫn nhau với tư cách cá nhân.

Các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng mạnh mẽ đến quá trình phát triển lòng tận tụy của nhân viên đối với công ty bằng cách thúc đẩy các mối quan hệ cá nhân để mọi người có

thời gian và quan tâm tìm hiểu nhau. Các nhà lãnh đạo tán thành giá trị của các mối quan hệ và tự mình làm gương để mọi người noi theo. Họ đi lại khắp nơi trong công ty và quan sát hành động của nhân viên, gặp gỡ và nói chuyện thân mật để hiểu được quan điểm và suy nghĩ của nhân viên. Các nhà lãnh đạo phải biết đánh giá đúng phong cách làm việc của nhân viên và tôn trọng họ như những cá nhân đơn lẻ để làm gương cho mọi người noi theo.

Những doanh nghiệp thành công luôn có sự nhất trí, đồng thuận từ trên xuống dưới khi thực hiện các mục tiêu chung. Nếu không có sự đồng thuận đó thì ngay cả chiến lược quản lý thông minh nhất cũng sẽ gặp thất bại.

JOHN YOUNG, CHỦ TỊCH CỦA HEWLETT-PACKARD

Làm thế nào để xây dựng sự thống nhất và các mối quan hệ cần thiết giữa nhà lãnh đạo và nhân viên nhằm đáp ứng các nhu cầu thiết yếu và nguyện vọng cơ bản của họ thông qua công việc? Làm thế nào để tránh các mục đích chòng chéo - những thứ có thể làm giảm lòng tận tụy và gây nên thái độ ghét bỏ, xa lánh? Làm thế nào để sự đa dạng của họ có thể phục vụ cho lợi ích chung?

Tâm nhìn chung là bước quan trọng đầu tiên để xây dựng nên những doanh nghiệp với đội ngũ nhân viên tận tụy và hoạt động năng suất cao. Tâm nhìn này sẽ tác động và định hướng để mọi người hợp tác với nhau một cách hiệu quả, đồng thời cảm thấy hài lòng và có ý nghĩa. Các tầm nhìn chung không chỉ gắn kết mọi người với nhau mà còn ràng buộc họ với khách hàng. Người lao động nhận ra rằng những nỗ lực của họ đang được đền đáp và tạo ra giá trị cho khách hàng. Họ đang cải thiện chất lượng cuộc sống và ấn tượng của người khác về mình. Sự hài lòng của khách hàng giúp người lao động tin rằng họ sẽ tiếp tục nhận được sự ủng hộ của khách hàng, đây là điều cần thiết cho sự tồn tại của bất kỳ doanh nghiệp hay tập thể nào.

Do có sự đổ vỡ trong cộng đồng hoặc trong gia đình, con người giờ đây vô cùng mong muốn tìm kiếm mục đích và ý nghĩa trong công việc của mình. Họ muốn tin rằng mình là thành viên của một cái gì đó to lớn hơn, rằng họ đang tạo ra giá trị và đang tiến về phía trước. Người lao động sẽ trung thành và nhiệt tình với doanh nghiệp nào có thể xây dựng nên một tầm nhìn chung thúc đẩy tinh thần làm việc của họ.

MỘT TÂM NHÌN THÚC ĐẨY TINH THẦN LÀM VIỆC

Thật đáng tiếc là nơi làm việc của chúng ta thường có nhiều hoạt động và nhiều khó khăn nhưng lại ít định hướng. Những khuôn mẫu có sẵn làm cản trở quá trình xây dựng nên tầm nhìn hiệu quả. Giống như J.C.Penney đã chứng minh cách đây nhiều thập kỷ, các tầm nhìn phải vừa hợp lý vừa có cảm xúc, phải phục vụ cả bản thân lẫn người khác và phải chú trọng đến cả công việc lẫn con người.

Tầm nhìn của Penney

Ra đời năm 1913, Penney Idea vẫn tiếp tục thúc đẩy tinh thần của nhân viên J.C. Penney:

1. Phục vụ khách hàng theo khả năng của mình để mang lại cho họ sự hài lòng cao nhất.
2. Hy vọng vào một sự đền bù xứng đáng cho công sức mà chúng ta đã bỏ ra trong điều kiện cho phép.
3. Làm hết sức mình để mang đến giá trị, chất lượng và sự hài lòng xứng đáng với số tiền mà khách hàng bỏ ra.
4. Không ngừng rèn luyện bản thân và các cộng sự để dịch vụ mà chúng ta cung cấp cho khách hàng ngày càng tốt hơn.
5. Luôn cải thiện nhân tố con người trong tổ chức của chúng ta.
6. Khen thưởng những cá nhân đã góp phần tạo ra thành quả của tổ chức.
7. Kiểm tra các chính sách, phương pháp, hành động của chúng ta xem có đúng và công bằng không?

Mặc dù ngôn ngữ có thể hơi lỗi thời nhưng những thông điệp của chúng mang tính hiện đại. Penney Idea đặt công ty và các tập thể của nó lên thử thách của lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra giá trị cho khách hàng, để từ đó công ty có thể duy trì sự thành công và thịnh vượng. Nó cho thấy nhu cầu không ngừng phát triển các kỹ năng của con người và cách thức phối hợp với nhau để nâng cao chất lượng dịch vụ. Tầm nhìn của Penney cũng đề cập đến các giá trị và nhu cầu của người lao động. Tất cả các nhân viên phải chia sẻ với nhau những thành quả đạt được từ sự thành công của tổ chức, nâng cao năng lực cá nhân, và phải được đối xử công bằng.

Penney Idea phải được chuyển thành hành động cụ thể. Sẽ không đủ nếu những ý tưởng này chỉ được đề cập trong các phòng ban hoặc trong phòng ăn của nhân viên. Các nhóm đang phát triển với sự tham gia của các cộng sự là một bộ phận không thể thiếu của công ty và phù hợp với tầm nhìn của công ty về tinh thần hợp tác có hiệu quả. Các tập thể chia sẻ với nhau trách nhiệm về kết quả hoạt động: công ty nhận ra rằng không một cá nhân nào tự mình có thể đem lại thành công cho tổ chức. Sau khi ban quản lý cấp cao xác định được các vấn đề, các nhóm đặc biệt sẽ được điều động để đưa ra quan điểm và thông tin phù hợp trước khi ra quyết định. Công ty thường có những phần thưởng xứng đáng để khích lệ và thúc đẩy các nhóm này. Tất cả các nhà

quản lý đều có phần thu nhập đáng kể dựa trên thành tích của đội mà họ quản lý tốt. Phần lớn trong 70.000 nhân viên kinh doanh được khen thưởng dựa trên thành tích và sự cải tiến trong đội của họ.

Tinh thần làm việc tập thể sẽ vươn xa ra khỏi ranh giới của tổ chức, hướng đến những kết quả mà Terry Palmer - một người quản lý cấp cao của Penney - đã nhận xét, “Tôi mong đợi sự ủng hộ của nhân viên ở bộ phận dịch vụ, từ ban quản lý cao hơn, từ nhà vận chuyển, và của toàn bộ chu kỳ (nhà cung cấp). Mọi người nên cố gắng để J.C.Penney phát triển tốt hơn và đạt được nhiều kết quả hơn trong kinh doanh. Điều đó cần phải xuất hiện trong suy nghĩ của chúng ta”.

Cảm xúc và lý trí

Các tầm nhìn phải có tác dụng truyền cảm hứng cho mọi người. Chúng phải mô tả được một tương lai đẹp đẽ, tươi sáng để tạo năng lượng và định hướng cho mọi người hành động. Một tầm nhìn là một ý tưởng hướng đến tương lai, ý tưởng đó giúp mở rộng khả năng và trí tưởng tượng của con người. Nó đưa con người thoát khỏi sự buồn tẻ của những công việc thường ngày để họ cảm thấy cuộc sống có mục đích và có ý nghĩa.

Để có động lực phát triển, bản thân con người phải tin rằng tầm nhìn đó có giá trị. Tầm nhìn đó có ý nghĩa đối với cá nhân. Họ biết rằng tầm nhìn đó sẽ thúc đẩy họ củng cố các giá trị và nhu cầu của bản thân. Họ muốn có được sự công nhận của công ty và nhận được những phần thưởng xứng đáng nếu sản phẩm mới của họ thành công trên thị trường. Họ muốn được cảm thấy tự hào và củng cố hình ảnh của mình bằng cách tham gia vào một tập thể biết tôn trọng và đánh giá cao sự đa dạng về chủng tộc và cá tính của các thành viên.

Tại khách sạn Riti-Carlton, khách sạn đoạt giải Malcolm Baldrige Award năm 1992, tất cả các nhân viên đều phải đeo một tấm thẻ như một phần trong đồng phục của họ với dòng chữ, “Chúng tôi là những quý ông, quý bà phục vụ cho những quý ông quý bà khác”. Họ còn có hai mươi quy định để thực hiện tầm nhìn này. Ví dụ, mọi người phải luôn nhớ rằng, “bất kỳ nhân viên nào nhận được phàn nàn thì sẽ sở hữu lời phàn nàn đó” và phải bảo đảm giải quyết được nó.

Một tầm nhìn có khả năng tạo động lực sẽ chứa đựng rất nhiều thử thách. Các thành viên trong tập thể đòi hỏi phải củng cố và phát triển khả năng của mình để làm việc hiệu quả hơn. Họ phải thoát ra khỏi thói quen của những điều đã biết để tìm kiếm sự phấn khích trong quá trình phát triển và chứng minh năng lực của mình. Bộ phận kế toán tự thách thức bản thân rằng, “Nếu phối hợp với nhau, chúng tôi có thể làm được những

gì cần làm để cung cấp những thông tin hữu ích, kịp thời mà các nhà quản lý cần có nhằm đưa ra các quyết định đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường”.

Để có thể truyền cảm hứng cho mọi người, trước tiên tầm nhìn phải hợp lý và mang tính hiện thực. Mọi người sẽ không hứng thú với những ý tưởng và kế hoạch không có khả năng thành công. Họ phải tin rằng công ty có sức mạnh, khả năng và đủ nguồn lực tài chính để tiến về phía trước, biến tầm nhìn của họ thành hiện thực. Phải có một cơ hội tốt để thành công.

Tầm nhìn đó phải phù hợp với môi trường làm việc của công ty để có thể tận dụng được các cơ hội và tránh rủi ro. Tầm nhìn đó phải thực tế để nhận thấy được cách thức mà các đối thủ cạnh tranh và các giới hạn pháp lý có thể gây cản trở. Người lao động tin rằng họ có thể tạo ra giá trị lâu dài cho khách hàng, những người sẽ ủng hộ cho họ sau này.

Cơ cấu của tổ chức nên dựa trên các khái niệm tâm lý và quản lý đúng đắn được phát triển thông qua nghiên cứu thực nghiệm. Ví dụ, người lao động muốn biết sự nhấn mạnh của lãnh đạo đối với các tập thể có hợp lý không. Các công ty khác thử nghiệm những ý tưởng này có thành công hay không? Chúng có tác dụng hay không? Các nhóm khác đang cố gắng thay đổi điều gì? Các bài viết tổng kết các kết quả nghiên cứu, các nghiên cứu chứng minh giá trị của tập thể, và chứng nhận của chuyên gia, tất cả những điều này góp phần làm cho một tổ chức trở nên đáng tin cậy hơn.

Việc muốn mọi người xem xét các ý tưởng và tiến hành nghiên cứu một cách nghiêm túc đòi hỏi phải vượt qua các trở ngại. Khó tìm được những bài báo và những cuốn sách hữu ích và thích hợp, đặc biệt trong hoàn cảnh có quá nhiều thứ để lựa chọn. May mắn là những người làm kinh doanh không phải dựa vào những bài báo trên các tạp san nghiên cứu, mà có thể tìm đến các tạp do, các cuốn sách đã tóm tắt lại nội dung của các cuộc khảo sát và đưa ra những gợi ý quan trọng. Ít có nhà quản lý và nhân viên nào sẵn sàng đọc các bản báo cáo nghiên cứu về quản lý kỹ thuật.

Việc tìm hiểu các bài báo rất có ích cho những buổi thảo luận trong nhóm, nhờ đó mọi người có thể tranh luận với nhau về nội dung và cách thức sử dụng những bài báo mà mình đã đọc được. Nếu không có những dịp như thế, mọi người sẽ không biết mình đã hiểu thấu đáo những ý tưởng này chưa, hay phải sử dụng chúng để có thể giúp tổ chức đổi mới. Trong công ty của gia đình chúng tôi, lãnh đạo ở các bộ phận khác nhau sẽ luân phiên tổ chức các buổi thảo luận về những nội dung và bài viết được chỉ định về thuật lãnh đạo và tinh thần làm việc tập thể. Họ bình luận và đặt câu hỏi về nội dung của

những bài viết đó để giúp nhau hiểu rõ hơn. Họ thảo luận về cách sử dụng những ý tưởng này để nâng cao khả năng lãnh đạo và hiệu quả làm việc trong tập thể của mình. Họ đề xuất với những người còn lại trong tổ chức về cách ứng dụng những ý tưởng này vào quá trình quản lý doanh nghiệp.

Phục vụ người khác và bản thân

Tầm nhìn đó phải thoát ra khỏi quan điểm cho rằng phải có sự thỏa hiệp giữa lợi ích của bản thân và lợi ích của người khác. Người lao động tin rằng tầm nhìn đó gắn kết họ và họ cần phải hợp tác với nhau để đạt được mục tiêu của chính mình. Nhưng tầm nhìn đó còn gắn kết họ với khách hàng, với những người sẽ nhận được giá trị mà họ tạo ra.

Một tầm nhìn hấp dẫn rất có ý nghĩa đối với xã hội. Các thành viên trong nhóm tin rằng những người mà họ phục vụ sẽ đánh giá cao nỗ lực của họ. Ví dụ, họ làm việc chăm chỉ để phát triển các cơ hội tiếp thị ra toàn thế giới bởi các đồng nghiệp trong công ty sẽ cảm thấy an tâm và làm việc hiệu quả hơn khi có nhiều đơn đặt hàng hơn. Những người làm việc tại một công ty chế biến thực phẩm rất tự hào khi góp phần mang đến nhiều loại thực phẩm đủ tiêu chuẩn, có hàm lượng dinh dưỡng cao cho trẻ em ở những nước đang phát triển. Tập thể nhân viên cảm thấy tự hào vì thống đốc bang của họ thường xuyên mua sản phẩm của công ty.

Việc phục vụ mọi người vừa là nghĩa vụ vừa là đặc ân. Để có được thành công, giáo viên cần phải có học sinh để dạy chúng học hỏi và trưởng thành. Các chuyên gia sẽ được cho là tài giỏi khi có thể bảo vệ và mở rộng mạng lưới khách hàng. Máy tính giúp các bộ phận hoàn thành nhiệm vụ của họ khi các bộ phận khác sử dụng công nghệ một cách thành thạo. Các nhà lãnh đạo cần có những nhân viên sáng tạo và có quyền hạn để chỉ đạo hoàn thành những công việc đặc biệt. Các công ty cần có nhiều khách hàng hài lòng bởi sự ủng hộ về tình cảm và tài chính của họ rất cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của công ty. Chúng ta cảm thấy thành công và hài lòng nhất khi nỗ lực của mình mang lại lợi ích cho người khác.

Việc phục vụ người khác tốt đòi hỏi chúng ta phải là người nhạy cảm, có khả năng nắm bắt và tạo ra giá trị. Điều này đòi hỏi chúng ta phải nâng cao khả năng quản lý cũng như kiến thức tiếp thị cần thiết cho sự thành công của một tổ chức. Chúng ta phải là người có lòng trắc ẩn, tài giỏi và có quyết tâm.

Đối với một doanh nghiệp, việc phục vụ khách hàng là một “khoảnh khắc thực tế”, là cơ hội để chứng minh mức độ tin cậy và khả năng của doanh nghiệp đó. Việc tạo ra

giá trị cho khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp được tôn trọng và thu hút được khách hàng, giúp gắn kết nhân viên với nhau trong một nhiệm vụ chung đầy ý nghĩa. Việc phục vụ khách hàng là trọng tâm của tầm nhìn chung và là “điểm mấu chốt” cuối cùng.

Công ty nào không mang lại giá trị cho khách hàng sẽ bị đào thải. Khách hàng sẽ bỏ đi và tìm đến các lựa chọn thay thế khác. Những nhân viên hết nhiệt huyết sẽ không còn tự tin và mất đi định hướng chung. Các nghiên cứu cho thấy chất lượng dịch vụ chính là một lợi thế cạnh tranh có giá trị và có thể sinh lợi, ngược lại nếu chất lượng dịch vụ thấp, đó chính là một bất lợi nghiêm trọng. Những công ty có chất lượng sản phẩm và dịch vụ trên trung bình có thể tăng giá thêm 9 đến 10% cho sản phẩm của mình, và có tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu khoảng 12% so với mức 1% của các công ty trung bình, và thị phần của họ tăng 6% mỗi năm so với mức sụt giảm 2% của các công ty dưới trung bình.

Việc phục vụ người khác là nền tảng cho sự thành đạt của chính chúng ta. Chúng ta không thể thành công nếu không có sự hợp tác của mọi người. Chúng ta không thể tự mình phát triển nhân cách, không cảm thấy tự tin vào bản thân và không đủ sức để theo đuổi mục tiêu của mình. Chúng ta sẽ càng không thể thỏa mãn nếu chống đối lẫn nhau. Những tổ chức phục vụ cho con người chính là những tòa nhà kiên cố của một xã hội phát triển mạnh mẽ, trong đó sức khỏe kinh tế và tinh thần của người dân luôn được duy trì.

NHIỆM VỤ KINH DOANH VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC

Tầm nhìn của một doanh nghiệp cần phải bao gồm cả nhiệm vụ kinh doanh lẫn văn hóa của doanh nghiệp đó. Nhiệm vụ kinh doanh phải phù hợp với doanh nghiệp để doanh nghiệp đó có thể phát huy được thế mạnh của mình và đối mặt với thử thách. Tuy nhiên, một chiến lược có đơn giản đến mức nào cũng đòi hỏi phải có sự nỗ lực của toàn bộ doanh nghiệp mới có thể thực hiện được. Khi đó, một chiến lược kinh doanh khả thi sẽ gắn kết và thúc đẩy mọi người để họ có thể hợp tác với nhau. Khi chiến lược kinh doanh và cơ cấu tổ chức được đồng bộ hóa, tầm nhìn của doanh nghiệp sẽ truyền cảm hứng cho mọi người.

Không có sẵn công thức nào về cách cơ cấu một doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp phải tự phát triển cơ cấu tổ chức của mình sao cho phù hợp với tính chất và hoàn cảnh của mình. Như chúng ta sẽ thấy ở Chương 13, người lãnh đạo và nhân viên có thể áp dụng kiến thức tâm lý học để hiểu được các đặc điểm chính của tổ chức mình và đưa ra những thiết kế, quy trình, quy tắc và phong cách làm việc cụ thể hỗ trợ cho công việc

của họ.

Vừa tổng quát vừa cụ thể

Người lao động muốn biết tầm nhìn và nhiệm vụ chung của nhóm và của công ty để biết được hướng đi và đánh giá đúng ý nghĩa của công việc mình đang làm. Công việc của một cá nhân có giá trị khi nó phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức. Ví dụ, tại một trung tâm chăm sóc trẻ em tị nạn, những người phụ trách ở đó đều biết rằng họ là một bộ phận quan trọng trong sứ mệnh chung của trung tâm là giúp đỡ những trẻ em tị nạn, đưa chúng đến sống ở những đất nước được xem là quê hương thứ hai của chúng. Công việc của họ không chỉ là dọn dẹp và chăm sóc bọn trẻ, mà còn phải tạo ra một môi trường cần thiết để giúp chúng có được cuộc sống ý nghĩa tại một đất nước xa lạ.

Tuy nhiên, tầm nhìn đó phải gắn liền với các mục tiêu và kế hoạch cụ thể. Những mục tiêu vừa cụ thể vừa thách thức là nguồn động lực mạnh mẽ cho con người. Các mục tiêu cụ thể sẽ dẫn đến những kế hoạch hành động thực tế và quá trình thực hiện sẽ được phác thảo một cách chi tiết hơn. Những người phụ trách ở trung tâm chăm sóc trẻ em tị nạn sẽ phối hợp với các giáo viên lập ra một danh sách kiểm tra về cách tổ chức các lớp học và mỗi tuần sẽ xem xét báo cáo của những giáo viên này. Các công ty đã thử nghiệm kế hoạch phân chia lợi nhuận cho nhân viên để thực hiện ý tưởng là mọi người và các bộ phận nên hợp tác với nhau một cách rõ ràng, cụ thể; và để khen thưởng cho thành công chung của mọi người.

Một tầm nhìn chung đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, nhưng cũng cần có nhiều yếu tố để xây dựng được tầm nhìn đó. Một tầm nhìn phải thoát ra khỏi lối tư duy thỏa hiệp, mang tính rập khuôn, nó phải vừa hợp lý vừa có cảm xúc, phải phục vụ cho bản thân và cho cả những người xung quanh, phải bao hàm cả cơ cấu tổ chức lẫn nhiệm vụ kinh doanh, phải vừa cụ thể vừa tổng quát. Để có được tầm nhìn như thế đòi hỏi phải có sự cộng tác giữa người lãnh đạo và nhân viên.

HỢP TÁC ĐỂ CÙNG TẠO RA TẦM NHÌN

Jame C. Penney và các nhà sáng lập, nhà lãnh đạo uy tín khác là những người có khả năng bẩm sinh với tầm nhìn rộng. Tận dụng điểm mạnh trong cá tính của mình, họ tạo ra một bức tranh tương lai đầy khích lệ, và sau đó sử dụng thuyết động lực để biến nhân viên thành những tín đồ của mình.

Một vài nhà lãnh đạo nắm giữ vai trò chỉ huy như thế, nhưng hầu hết các nhà lãnh đạo thường đưa ra tầm nhìn thông qua tranh luận và thảo luận. Họ thực hiện vai trò lãnh

đạo thông qua quá trình tự thuyết phục và bị thuyết phục bởi nhân viên của mình.

Điều quan trọng nhất là tầm nhìn đó phải được chia sẻ. Nếu chỉ có sự tin tưởng của nhà lãnh đạo thôi thì chưa đủ; người lao động cũng phải tin rằng tầm nhìn đó sẽ hoạt động. Một tầm nhìn hiệu quả không cần phải đánh bóng bằng những mỹ từ và được treo ở nơi dễ nhìn thấy, mà phải phù hợp với suy nghĩ và tình cảm của nhân viên. Họ phải hiểu được tầm nhìn đó và tin tưởng vào tính hợp lý của nó. Họ có thể nhìn thấy được cách đạt được tầm nhìn đó khi làm việc cùng nhau và tin rằng mình có thể thành công.

Vấn đề không phải là người lao động có tham gia vào quá trình phát triển tầm nhìn hay không, mà là thực hiện nó như thế nào. Tính hiệu quả của việc tham gia này phụ thuộc vào những buổi nói chuyện và trao đổi tích cực giữa người lãnh đạo và nhân viên. Thay vì chú trọng vào việc thuyết phục và truyền lại tầm nhìn cho nhân viên, nhà lãnh đạo nên hướng nhân viên tập trung vào quá trình phân tích và tìm hiểu tỉ mỉ để đưa ra tầm nhìn mới. Kết quả có thể là một tầm nhìn rất giống với ý tưởng ban đầu của người lãnh đạo hoặc là một cái gì đó hoàn toàn khác hẳn.

Người lao động cần phải tách rời tầm nhìn của nhóm ra khỏi tầm nhìn của công ty. Ví dụ, tầm nhìn của bộ phận phân phối của J.C.Penney cụ thể và tập trung hơn so với tầm nhìn của công ty. Tầm nhìn đó khác nhưng phải phù hợp với tầm nhìn của bộ phận bán lẻ.

Nếu không có sự liên quan đó, người lãnh đạo phải gánh chịu rủi ro khi nhân viên kéo bè kéo phái chống lại các nhiệm vụ và mục tiêu của công ty. Họ cho rằng hướng đi mà nhà lãnh đạo muốn chính là cách chống lại họ và tìm cách phá hủy nó. Những nhóm có tinh thần đoàn kết cao rất giỏi chịu đựng áp lực từ các nhà quản lý, và họ hành động vì mục tiêu của mình chứ không phải vì mục tiêu của doanh nghiệp.

Các tầm nhìn có thể bị phân chia. Một nhóm có thể nỗ lực làm việc vì tầm nhìn của mình, chứ không phải vì tầm nhìn của tổ chức. Các bộ phận trong một tổ chức dễ có thái độ cạnh tranh nhau, và sớm nhận ra mục tiêu của mình là hoàn thành công việc tốt hơn và có thành tích cao hơn các phòng ban khác. Họ cho rằng những người bên ngoài nhóm của họ là “phe khác”. Sự đoàn kết trong nội bộ có thể xuất phát từ việc phân biệt và coi những thành viên trong các nhóm khác như “kẻ thù”. Một tầm nhìn cũng có thể chia rẽ công ty thành hai phe, một bên là những người tin và một bên là những người không tin. Một rủi ro thường gặp là ban quản lý cấp cao rất tâm huyết, ban quản lý cấp trung có thái độ hoài nghi, còn nhân viên thì không hiểu biết hay thậm chí cảm thấy nghi ngờ.

Tầm nhìn đó vừa ổn định vừa linh hoạt. Tầm nhìn đó phải thích nghi với tình hình

mới, nhưng không thể thay đổi một cách tùy tiện. Chiến lược và nhiệm vụ kinh doanh đưa ra định hướng liên tục, nhưng phải được cập nhật cho phù hợp với các cơ hội và thử thách mới. Cơ cấu tổ chức sẽ phác thảo các quy trình và giá trị cơ bản của công ty để tạo sự thống nhất chung trong công việc. Tuy nhiên, cách thể hiện các giá trị này và cách sử dụng các quy trình, giá trị cụ thể đó phải đáp ứng được nhu cầu của người lao động, đồng thời phải phù hợp với chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp.

Thành công hay thất bại đều là sự đe dọa. Một công ty thành công nhưng hoạt động trì trệ sẽ kích thích các đối thủ tấn công và thâm nhập thị trường của mình. Thành công có thể khiến công ty trở nên cứng nhắc với chiến lược và cơ cấu của mình, và không sẵn sàng thay đổi trong trường hợp cần thiết. Tính tự mãn có thể biến giấc mơ của một công ty thành một cơn ác mộng.

Người lao động phải điều chỉnh tầm nhìn phù hợp với những thay đổi trong thực tế để tầm nhìn đó sống động và hữu ích. Penney Idea và tinh thần làm việc tập thể có thể đáp ứng được yêu cầu của công ty nhằm phục vụ cho cả lợi ích của khách hàng lẫn nhân viên. Tuy nhiên, tầm nhìn đó không hướng công ty đến một chiến lược cụ thể, J.C.Penney mới đây đã định vị lại vị trí của nó trên thị trường bán lẻ đầy cạnh tranh và lên kế hoạch tận dụng lợi thế ở những thị trường có tiêu chuẩn thấp nhưng rất màu mỡ ở nước ngoài. Điều này thấp lèn hy vọng là, với những giá trị và tinh thần tập thể của mình, công ty sẽ phát triển tốt trong tương lai.

Một tầm nhìn cụ thể sẽ tốt hơn nhiều so với những lý tưởng có vẻ cao đẹp mà bộ phận quan hệ công chúng đưa ra. Nhà lãnh đạo và nhân viên phải cùng đưa ra một tầm nhìn phù hợp với hoàn cảnh cụ thể của công ty và phải rất tận tâm với nó. Cả chiến lược kinh doanh lẫn cơ cấu tổ chức đều phải hợp lý, có ý nghĩa và đầy thử thách.

HÌNH THÀNH TẦM NHÌN

Có bốn nguyên tắc chính giúp hình thành một hướng đi chung và lôi kéo mọi người tham gia. Thứ nhất nhà lãnh đạo và nhân viên phải chuẩn bị sẵn sàng bằng cách phát triển các mối quan hệ của họ để có thể bắt đầu làm việc theo một tầm nhìn chung. Thứ hai, họ phải thách thức những phương pháp đã được công nhận và dám mạo hiểm thay đổi thay vì ngồi chờ khó khăn xảy đến rồi mới hành động. Thứ ba, quá trình phát triển tầm nhìn đó sẽ tạo ra cơ cấu tổ chức mà công ty mong muốn; bản thân quá trình hình thành tầm nhìn đó thúc đẩy sự phát triển của tinh thần làm việc tập thể. Thứ tư, việc phát triển tầm nhìn là một quá trình diễn ra liên tục, chứ không phải là một giải pháp nhanh chóng gồm một hay hai bước.

Chuẩn bị sẵn sàng

Những điều kiện nào có thể giúp nhà lãnh đạo và nhân viên tạo ra được một tầm nhìn có sức hấp dẫn? Sự bất mãn và đau khổ thường được cho là cần thiết để một tổ chức phấn đấu đánh giá và đưa ra một biện pháp thống nhất hơn. Tuy nhiên, sự đau khổ và tính bi quan có thể là nguyên nhân khiến con người không nhận ra rằng có nhiều mối đe dọa và cần phải thay đổi. Chúng cũng có thể tạo ra cảm giác bất lực và từ bỏ. Cả nguồn khích lệ thay đổi lẫn niềm tin để thực hiện thay đổi đó đều là những yếu tố cần thiết.

Một công ty kinh doanh thua lỗ, đánh mất khách hàng và sự ủng hộ của xã hội sẽ có nhiều động lực để phát triển và tập trung thực hiện mục tiêu đã đề ra. Năm 1981, việc thua lỗ nặng nề hơn bất cứ công ty nào trong lịch sử là một bằng chứng rõ ràng đối với ban quản lý và nhân viên của công ty Ford rằng họ cần phải hành động. Nhân viên của công ty được chia thành nhiều đội và tham gia hết mình hơn vào chương trình “Chất lượng là công việc số một” giúp mang lại sự hồi sinh cho Ford Motor.

Ngay cả công ty có nhiều khách hàng và kết quả kinh doanh khả quan cũng có thể nâng cao tình trạng khẩn cấp bằng cách lấy lí do mong muốn trở nên hoàn hảo và đưa ra tầm nhìn dài hạn. Năm 1989, hãng Boeing đã có được những thương vụ lớn trong ngành hàng không thương mại. Vài năm sau đó, hãng này đã phải thu hẹp quy mô để phản ứng lại những thay đổi đột ngột và khắc nghiệt trên thị trường và sự cạnh tranh của hãng hàng không European Airbus. Có thể nào người Nhật sẽ không tham gia vào thị trường này không? Những thay đổi chắc chắn xảy ra và những đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện đòi hỏi tất cả các doanh nghiệp phải luôn duy trì khả năng đổi mới và chất lượng sản phẩm.

Ngoài nhiệm vụ kinh doanh, mọi người phải thấy được sự cần thiết của việc tái cơ cấu cách tổ chức và quản lý trong doanh nghiệp, và phải tin rằng mình có thể làm được. Chính tại đây, những điều kiện khó khăn có thể thúc đẩy nhưng cũng có thể làm cho công ty trở nên suy yếu. Nếu mọi người luôn nghi ngờ và có thái độ thù địch, thì việc thảo luận các mục tiêu chung dường như trở nên hết sức không thực tế, và có thể càng làm tăng sự hoài nghi khi mọi người nhận ra sự thiếu nhất quán giữa lời nói và hành động thực tế.

Tình trạng khó xử nhất là mọi người mong đợi các tầm nhìn có thể gắn kết các cá nhân và tập thể lại với nhau, nhưng ít ra phải có sự thống nhất cơ bản trong mối quan hệ của họ trước khi cùng nỗ lực hướng tới một mục tiêu, có như vậy nỗ lực của họ mới có

thể thành công.

Các bước cơ bản để chuẩn bị sẵn sàng cho công việc bao gồm:

1. Đánh giá nhiệm vụ kinh doanh: Quá trình thảo luận với khách hàng và các chuyên gia trong ngành và việc tìm hiểu về đối thủ cạnh tranh sẽ là cách kiểm tra cụ thể về các ưu nhược điểm trong chiến lược kinh doanh của công ty. Việc lắng nghe người Mỹ ca ngợi những chiếc xe hơi Nhật Bản mà họ sở hữu cũng đủ để hạ bộ sự phòng thủ của các nhà điều hành người Mỹ và buộc họ phải chấp nhận rằng họ đang có vấn đề và cần phải đổi mới để giải quyết. Người lao động phải cân nhắc khả năng phát triển trong dài hạn cũng như rủi ro của những hành động hiện tại.

2. Phản ánh trên cơ cấu tổ chức: Người lao động đánh giá các mối quan hệ công việc của họ, sự phân công lao động, cơ cấu và so sánh chức năng, nhiệm vụ hiện tại với những điều trong trí tưởng tượng của họ. Họ có được gắn kết với nhau và có được trao quyền khi thực hiện một tầm nhìn chung hay không? Mọi người có đưa ra ý kiến của mình và tìm hiểu kỹ những vấn đề xảy ra hay không? Họ có thể hoạt động như các nhóm trong hệ thống cấp bậc của công ty hay không?

3. Đối mặt và giải quyết những vấn đề nảy sinh trong các mô quan hệ: Cần phải giải quyết các xung đột kéo dài trước khi chính thức bắt đầu thực hiện một tầm nhìn. Nếu các nhà lãnh đạo cấp cao có thể thuyết phục nhân viên rằng sự bất mãn và những hành động thiếu công bằng sẽ được xem xét và giải quyết khi đó nhân viên sẽ cảm thấy họ cần phải thực hiện một tầm nhìn và tin rằng họ có thể làm được. Việc trực tiếp giải quyết các mâu thuẫn cũng làm gương cho các nhóm mà nhà lãnh đạo mong muốn sẽ trở thành một phần trong tầm nhìn của doanh nghiệp

4. Tiến hành các bước đầu tiên: Khi bổ sung các biện pháp nhằm củng cố tầm nhìn đó, ít ra mọi người phải tin rằng công ty có thể thành công. Việc bắt đầu nâng cao chất lượng sản phẩm, củng cố khả năng truyền đạt thông tin trong nội bộ, giải quyết xung đột, và thực hiện một số hành động khác sẽ giúp thuyết phục mọi người rằng công ty rất nghiêm túc làm điều đó, và công ty có đủ khả năng và nguồn lực tài chính để tiến về phía trước.

Tầm nhìn của A&W Canada đối với các mục tiêu chung

Trong thập niên 70, McDonalds và các đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện khác giành lấy khách hàng của công ty A&W Canada. Sự tụt dốc từ khả năng sinh lợi cao

xuống mức thua lỗ trầm trọng đã làm công ty mất tự tin và dường như đó là điều không thể tránh khỏi. Làm cách nào những quầy phục vụ khách ngồi trên ô tô (drive-in counters) có thể cạnh tranh được ở một đất nước mà chẳng ai chịu ra ngoài vào mùa đông? Đối tác của công ty ở Hoa Kỳ cũng phải đối mặt với tình trạng thu hẹp số lượng các nhà hàng và cuối cùng là đóng cửa. Nhưng công ty A&W Canada đã học được cách để cạnh tranh và trong thập niên 90, đã giành lấy thị phần của công ty McDonald.

Trong nhiều năm, sự sụt giảm lợi nhuận đã làm tê liệt công việc quản lý. Mặc dù rất quyến luyến với hình ảnh của các quầy phục vụ khách ngồi trên ô tô và cũng rất lo sợ phải thay đổi, nhưng khi đối mặt với tình trạng phá sản, chủ tịch Jeff Mooney và các nhà quản lý khác của công ty A&W nhận ra rằng họ phải từ bỏ hình thức bán hàng đã từng thành công vào thập niên 60 (nhưng không phù hợp trong thập niên 70). Họ bắt đầu thử nghiệm với loại hình nhà hàng đặt tại các trung tâm mua sắm, nơi mọi người sẽ vào mua sắm và tránh được cái giá lạnh của mùa đông.

Họ cũng hiểu được rằng việc thực hiện chiến lược này đòi hỏi phải có sự cam kết sâu sắc đối với các cá nhân và tập thể. Họ phải loại bỏ phương pháp quản lý độc đoán đã gắn bó từ rất nhiều năm.

Năm 1977, các nhà quản lý và nhân viên đã phát triển một loạt các mục tiêu chung hướng dẫn mọi người cách làm việc cùng nhau. Đứng đầu danh sách là Sự tin tưởng và Tôn trọng lẫn nhau (Trust and Mutual Respect), nơi “hành động của chúng ta phải cởi mở, chân thành và chu đáo. Chúng ta dựa vào nhau, tin tưởng nhau, và đối xử với nhau như những cộng sự tận tâm hướng tới mục tiêu chung”. Họ cũng phải “chịu trách nhiệm về sự phát triển của bản thân”, “khuyến khích và hỗ trợ mọi người để vượt qua khó khăn và giải đáp thắc mắc”, và phải có sự “trao đổi rõ ràng, bộc trực về các sự việc, các ý tưởng, và tình cảm giữa các cá nhân và tập thể”. Mười năm sau, họ đã đưa ra tuyên bố chiến lược nguồn nhân lực: “Phấn đấu trở thành nơi làm việc tốt nhất trong ngành thức ăn nhanh, là nơi các cá nhân xuất sắc ở tất cả các cấp sẽ phát triển hết khả năng của mình với một niềm tin chung”.

Các mục tiêu chung này sẽ tạo ra cơ cấu và hướng dẫn chung cho mọi người trong công ty. Trong những buổi họp hàng quý, các nhóm gặp gỡ nhau để đánh giá kết quả làm việc trong nhóm của họ và tìm cách cải thiện nó. Các nhân viên mới của công ty nhận được Quy trình về các mục tiêu chung (Công ty dịch vụ thực phẩm A&W của Canada, năm 1990), trong đó bao gồm ví dụ về những hành vi phù hợp và không phù hợp với các mục tiêu chung đó. Trong công ty này, tất cả nhân viên có nghĩa vụ và

quyền phê bình chủ tịch nếu ông ta không lắng nghe họ.

Công ty A&W tiếp tục tăng cường cam kết mười tám năm đối với các mục tiêu chung của mình. Những mục tiêu chung này không cần khoa trương nhưng phải có sức ảnh hưởng. Các nhà quản lý của công ty đã đầu tư với một nhà điều hành cấp cao mới vì cách thức lãnh đạo của người này đã ảnh hưởng đến các mục tiêu chung của công ty. Những người làm việc ở A&W tự tin rằng sự đầu tư của họ vào phương pháp làm việc tập thể giúp họ có đủ sự chuẩn bị và dịch vụ vượt trội để tham gia vào thị trường thức ăn nhanh hết sức cạnh tranh này. Họ tự hào cả về thành tích kinh doanh lẫn các mối quan hệ cởi mở và đáng tin cậy của mình.

Vượt qua tình trạng hiện tại

Nhà lãnh đạo và nhân viên phải không ngừng tìm kiếm các cơ hội để đổi mới và hoàn thiện bản thân. Họ hiểu rằng, cho dù không có mối đe dọa trực tiếp nào thì doanh nghiệp cũng phải luôn cập nhật và đổi mới. Sẽ tốt hơn nếu họ phấn đấu hoàn thiện chính mình thay vì chờ cho đến khi bị buộc phải hành động. Các cuộc khủng hoảng có thể xảy đến bất ngờ, và trong khi họ buộc phải tìm cách hành động thì hành động đó có thể không được cân nhắc kỹ. Một cuộc khủng hoảng sẽ là động lực để thay đổi và cũng là điều kiện để học hỏi. Tuy nhiên, các cuộc khủng hoảng thường khiến mọi người không còn tin rằng những thay đổi ý nghĩa sẽ xảy ra. Một hoặc hai cuộc khủng hoảng có thể đoàn kết mọi người lại với nhau vì họ nhận ra rằng họ phải hợp sức để tồn tại. Nhưng nhiều cuộc khủng hoảng triền miên sẽ làm mất đi giá trị thúc đẩy và gây nên cảm giác bất lực, tuyệt vọng.

Để vượt qua tình trạng hiện tại chúng ta nên:

1. Tìm kiếm cơ hội để tạo ra thay đổi, cải tiến và phát triển. Các nhiệm vụ mới sẽ trở thành thử thách để khởi sắc. Mọi người tự hỏi liệu mọi việc có thể được thực hiện theo cách khác biệt và tốt đẹp hơn không, và tìm đến những thứ “đổ vỡ” mà họ có thể khắc phục được thay vì ngồi chờ khủng hoảng xảy đến. Họ thoát khỏi những điều thường nhật và xem công việc của họ như một cuộc phiêu lưu để khám phá và tận hưởng.

2. Tận dụng các thất bại và xung đột. Người lao động nói về những mối bận tâm của họ đối với chiến lược kinh doanh, và những điều khiến họ khó chịu và không hài lòng trong công việc cũng như trong môi trường làm việc. Họ nói cho nhau biết những điều muốn thay đổi.

3. *Chấp nhận rủi ro và học hỏi từ những sai lầm.* Mọi người tập hợp các ý tưởng mới, thử tiến hành vài cuộc thử nghiệm, tạo ra khả năng biết chấp nhận rủi ro, và biến căng thẳng thành sự phấn khích. Họ nhận ra rằng không có một nỗ lực nào là không có rủi ro, và mặc dù có thể cố gắng đạt được sự hoàn hảo, nhưng con người sẽ không thể nắm bắt hay chạm tới được.

4. *Đưa ra tuyên bố về tầm nhìn ngắn hạn.* Người lãnh đạo hoặc một nhóm công tác đặc biệt sẽ khơi gợi hình ảnh so sánh ẩn dụ khi mô tả nhiệm vụ kinh doanh và cơ cấu tổ chức của công ty. Người lãnh đạo đó phải có khả năng truyền đạt các mong muốn và giá trị trung tâm một cách ngắn gọn và đầy thuyết phục.

Một phương pháp tập thể

Có một sự thật hiển nhiên là tổ chức đó chỉ thay đổi khi lãnh đạo cấp cao của nó cam kết thay đổi. Nhưng cũng đúng khi khẳng định rằng sẽ không có được tầm nhìn tốt nếu thiếu đi sự cam kết của nhân viên cấp dưới. Một tầm nhìn không thể tự tạo cảm hứng và thúc đẩy mọi người, mà chính các nhà quản lý và nhân viên phải muốn được thúc đẩy. Tầm nhìn của tổ chức cần phải được củng cố bằng phương pháp tập thể mới có thể phát triển được. Sự hợp tác mang tính cưỡng ép dễ gây ra mâu thuẫn.

Một phương pháp tập thể bao gồm:

1. *Đối thoại.* Các nhà lãnh đạo và nhân viên tranh luận về các quan điểm trái ngược nhau để kiểm tra tầm nhìn đó cũng như ý nghĩa tiềm năng của nó đối với bản thân họ và đối với tổ chức. Họ phải được thuyết phục bởi những lý lẽ chứng minh của nó, và đánh giá đúng rủi ro của việc không thay đổi, và những cơ hội mà tầm nhìn này mang lại.

2. *Lôi kéo được sự ủng hộ của những người có quyền lợi liên quan.* Yêu cầu khách hàng, nhà cung cấp, đại lý tiếp thị và nhà đầu tư nói rõ quan điểm, sở thích và ý kiến của họ. Họ phải nhấn mạnh được các ưu nhược điểm của doanh nghiệp cũng như cơ hội và rủi ro của nó.

3. *Tổng hợp.* Các ý tưởng, ý kiến đóng góp của nhân viên và những người có quyền lợi liên quan phải được sử dụng để điều chỉnh tầm nhìn chung đó, và biến nó thành tầm nhìn hấp dẫn và hợp nhất trong tổ chức. Nếu muốn người lao động tận tâm với các chiến lược kinh doanh và cơ cấu tổ chức của công ty thì chúng phải có ý nghĩa đối với họ.

Các chiến lược phát triển liên tục

Sự tiến bộ nhanh chóng về công nghệ, dòng đời ngắn ngủi của các sản phẩm, và

sự toàn cầu hóa của thị trường đang làm biến đổi môi trường kinh doanh. Các chiến lược phải được cập nhật liên tục để luôn mới mẻ và hiện đại. Các công ty nhận ra rằng để kiểm soát được những thay đổi, họ phải có các mối liên kết chiến lược hoặc hợp tác để cùng nhau chia sẻ các nguồn lực. Các áp lực kinh doanh mới đòi hỏi phải có cơ cấu tổ chức mới. Lực lượng lao động đa dạng và chuyên nghiệp đòi hỏi được quyền tham gia đóng góp ý kiến, và sự thay đổi trong các khái niệm về vai trò lãnh đạo khiến cho hình thức quản lý độc tài trở nên lỗi thời.

Các doanh nghiệp phải biết rằng không có một chiến lược hay kế hoạch kinh doanh nào có thể thành công mãi mãi. Họ phải thường xuyên xem xét lại tầm nhìn của mình dựa trên những số liệu mới, những thay đổi trong môi trường kinh doanh, và những cơ hội mới. Bằng cách này, họ sẽ cảm thấy có thể kiểm soát được vận mệnh của mình, chứ không bị lấn áp bởi các sự kiện.

Để tầm nhìn luôn phát triển, chúng ta cần phải:

1. *Cập nhật liên tục.* Cứ mỗi quý, hoặc ít nhất là mỗi năm, các công ty phải xem xét lại tầm nhìn và thay đổi kế hoạch dựa trên những thay đổi bên trong và bên ngoài công ty.

2. *Đương đầu với tính tự mãn.* Sự thành công cần phải gắn liền với khả năng nhận biết được rằng không ai có thể đảm bảo được thành công trong tương lai, nhưng thay đổi là điều chắc chắn xảy ra. Doanh nghiệp đó một lần nữa phải lắng nghe ý kiến và phản nản của khách hàng, quan điểm của các nhà đầu tư ý kiến đề xuất của nhân viên, và dự báo của các chuyên gia trong ngành, từ đó đánh giá lại sự cạnh tranh trên thị trường.

3. *Đánh giá đúng những thành tích đạt được.* Doanh nghiệp đó nên khen ngợi khả năng đổi mới và thưởng công xứng đáng cho sự tiến bộ trong quá trình thực hiện tầm nhìn của mình.

MINH HỌA 5.1. Tạo ra một tầm nhìn chung

Chuẩn bị sẵn sàng	Đánh giá công việc kinh doanh
	Suy ngẫm về tổ chức
	Giải quyết những vấn đề nảy sinh trong các mối quan hệ
Thách thức	Tìm kiếm sự phiêu lưu để khám phá và tận hưởng
	Tận dụng các thất bại

hiện trạng	Học hỏi từ những sai lầm
	Bộc lộ khả năng
<hr/>	
	Đối thoại
Phương pháp tập thể	Lôi kéo được sự ủng hộ của những người có quyền lợi liên quan
	Tổng hợp
<hr/>	
Liên tục Phát triển	Cập nhật liên tục
	Ca ngợi, chúc tụng
	Đương đầu với tính tự mãn
<hr/>	

Việc hình thành các tầm nhìn về sản phẩm chất lượng cao nhất và phương pháp làm việc tập thể sẽ không tốn kém nhưng rất khó thực hiện. Trước khi nói về tầm nhìn là của tổ chức, chúng ta cần phải giải quyết được sự mất lòng tin của nhân viên. Cần phải giải quyết được những thất bại và bất lực trong việc xử lý các xung đột trước khi xúc tiến việc hình thành tầm nhìn. Tầm nhìn đó phải được mọi người tin tưởng, trao đổi và thực hiện, (xem Minh họa 5.1). Mọi người sẽ bị cám dỗ trở về lối suy nghĩ và làm việc cũ, và trong quá trình thực hiện đổi mới, sẽ có những va chạm không thể tránh khỏi, do đó mọi người phải khắc phục và vượt qua chúng. Việc thực hiện các nhiệm vụ kinh doanh và phát triển các tổ chức có tinh thần tập thể là hành trình diễn ra liên tục, chứ không phải là đích đến.

TẦM NHÌN GIÚP TIẾP THÊM NĂNG LƯỢNG VÀ HỢP NHẤT CÔNG TY FORD

Đối với một nhóm khoảng mười người, việc chuẩn bị cho hành động, thách thức hiện trạng, đối thoại và nỗ lực cho sự phát triển không ngừng sẽ dễ dàng hơn nhiều so với một doanh nghiệp có hàng trăm, hàng ngàn nhân viên. Nhưng việc phát triển nhóm chỉ tập trung vào bộ phận của nhóm đó sẽ gây cản trở tính hiệu quả của doanh nghiệp. Nhóm đó là một thể thống nhất, nhưng không phải theo kiểu chống lại các nhóm khác trong doanh nghiệp. Các nhóm cảm thấy họ được thúc đẩy và đang cống hiến cho doanh nghiệp, và tự cho mình quyền lên án, chỉ trích các nhóm khác vì không hoàn thành nhiệm vụ. Điều cần thiết là các nhóm trong một doanh nghiệp lớn phải tận tâm với mục tiêu chung và nhận biết vai trò của mình là bổ sung cho nhau.

Tại công ty Ford, Gary Jusela và các cộng sự của ông đã phát triển một phương pháp để các phòng ban và các nhóm phát triển một tầm nhìn hệ thống. Vào đầu thập

niên 80, với tư cách là phó giám đốc điều hành phụ trách các hoạt động đa dạng hóa sản phẩm (Diversified Product Operations - DPO) của Ford, quản lý tám bộ phận chuyên sản xuất linh kiện xe hơi cho các nhà máy lắp ráp của công ty, Tom Page tự hỏi làm cách nào để có được sự ủng hộ của tất cả các nhà quản lý đối với tầm nhìn về chất lượng sản phẩm và tinh thần làm việc tập thể mà các giám đốc điều hành của Ford đã phác thảo. Làm cách nào để 70.000 nhân viên trở nên tận tụy và cam kết phát triển theo một định hướng chung? Làm thế nào để các nhà người quản lý cấp giữa trở nên cởi mở đối với các yêu cầu và ý kiến đề xuất của người lao động?

Một nhóm các nhà quản lý và các chuyên gia cố vấn đã phỏng vấn những người tham gia có tiềm năng và đã phác thảo ra một kế hoạch, không phải để dạy cách quản lý, mà để xây dựng nên một tập thể xoay quanh các vấn đề kinh doanh thực tế mà DPO đã gặp phải. Đối với mỗi bộ phận, họ mời bốn cấp quản lý cao nhất, khoảng từ 80 đến 200 người, để tham dự hội thảo chuyên đề kéo dài 5 ngày, hội thảo này thường được chia thành hai đợt gồm một đợt ba ngày và một đợt hai ngày, diễn ra cách nhau vài tuần. Những người tham gia làm việc với cấp trên và cấp dưới của mình và làm việc với các phòng ban khác để bàn về các vấn đề quan trọng của chất lượng sản phẩm, giới hạn chi phí, và sự cần thiết phải có phản ứng nhanh trên thị trường.

Các nhà quản lý đã thảo luận với Tom Page và các nhà điều hành khác về hy vọng và tầm nhìn của họ. Họ nhận được ý kiến phản hồi từ khách hàng về sản phẩm của họ và tìm ra những sai sót đã làm ảnh hưởng đến chất lượng xe hơi và xe tải nhỏ. Họ nhận được lời xác nhận từ những người sử dụng xe hơi do Nhật sản xuất. Họ kiểm tra chất lượng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và tự nhận ra được các điểm yếu của mình. Nhiều nhóm tìm thấy sự hứng thú và bắt đầu tiến hành các bước đầu tiên để cải thiện sản phẩm nhằm phục vụ khách hàng.

Các nhóm cũng kiểm tra cách thức họ đã hợp tác với nhau. Họ gửi “thiệp chúc mừng” để bộc lộ “niềm vui”, “nỗi buồn”, và “sự tức giận” về nhau, và công khai tuyên bố cách phản ứng của họ đối với những ý kiến này. Sự trao đổi này giúp tăng cường khả năng truyền đạt thông tin và giải quyết được những xung đột đã có từ lâu.

Phương pháp hệ thống này giúp củng cố thông điệp về tinh thần làm việc tập thể. Các nhà điều hành đối thoại với các nhà quản lý về tầm nhìn của họ, và lôi kéo họ tham gia vào quá trình định hình và thực hiện tầm nhìn đó. Bằng cách này, các nhà điều hành giúp các nhà quản lý có sự chuẩn bị để sẵn sàng làm việc cùng với nhân viên của mình như một tập thể. Tinh thần tập thể trong phạm vi toàn hệ thống này không đảm bảo

thành công, nhưng đã giúp công ty Ford cạnh tranh trên thị trường ô tô đầy khắt khe.

Người lao động phải biết và hiểu rõ về công ty và toàn bộ nhiệm vụ của mình để nỗ lực hoàn thành nó. Tầm nhìn phải được chia sẻ. Không chỉ có ban quản lý cấp cao, mà toàn thể nhân viên trong công ty phải tin vào tầm nhìn đó. Họ phải giúp nhà lãnh đạo xác định tầm nhìn và điều chỉnh nó cho phù hợp với các yêu cầu cụ thể. Người lao động phải nhiệt tình tham gia vào các buổi thảo luận để có thể hiểu rõ ràng, chính xác ý nghĩa của tầm nhìn đó và nhìn thấy được tính hợp lý của nó, cách nó giúp họ phát triển mong muốn cá nhân, tăng cường khả năng, và trở nên có giá trị đối với những người quan trọng khác. Người lao động phải nhận thấy được cách thức mà tầm nhìn chung hợp nhất sở thích của cá nhân họ với “mục đích cuối cùng” của bộ phận và của tổ chức thành một bức tranh tươi sáng về nơi họ sẽ hướng tới.

Chúng ta trưởng thành trong một xu hướng cạnh tranh giữa con người, các tập thể, các phòng ban, các bộ phận, các học sinh, các trường trung học, và các trường đại học với nhau. Các nhà kinh tế học đã dạy rằng sự cạnh tranh sẽ giúp giải quyết các vấn đề của chúng ta. Như đã biết, cạnh tranh thật ra là hành động mang tính hủy diệt. Sẽ tốt hơn nếu mọi người hợp tác làm việc với nhau như một thể thống nhất, với mục đích đem lại chiến thắng cho tất cả mọi người. Điều mà chúng ta cần là hợp tác và biến đổi thành một cách thức quản lý mới.

W.EDWARD DEMING

Các nhà lãnh đạo có thể có ảnh hưởng lâu dài bằng cách tăng cường các mối quan hệ trong công việc để họ và các nhân viên cùng hướng tới mục tiêu chung, và phục vụ cho khách hàng cũng như cho bản thân họ. Tuy nhiên, có nhiều nhầm lẫn về bản chất của những mối quan hệ hữu ích này và cách thức chúng được hình thành. Chương 6 sử dụng nghiên cứu và lý thuyết hợp tác để chứng tỏ rằng người nào tin rằng họ có thể cùng nhau đạt được các mục tiêu, cùng nhau phát triển sự tin tưởng lẫn nhau và sẵn sàng giúp đỡ nhau đều sẽ thành công và hài lòng. Chương 7 chỉ ra khía cạnh hợp tác và xây dựng của quyền lực trong việc giúp mọi người đánh giá và phát triển khả năng của nhau.

Các nhân viên phải tin tưởng vào tinh thần đoàn kết và sự ảnh hưởng lẫn nhau thông qua hỗ trợ và gắn bó thật sự. Chương 8 giúp xác định các rào cản đối với việc truyền đạt thông tin và các kỹ năng quan trọng mà nhà lãnh đạo và người lao động có thể phát triển. Để có được sự tin cậy lẫn nhau và các mối quan hệ hợp tác hiệu quả, mọi người cần phải bộc lộ và kiểm soát được cảm xúc. Chương 9 mô tả cách thức mà các nhà lãnh đạo và nhân viên chia sẻ và bộc lộ cảm xúc của mình một cách cởi mở để giải quyết những vấn đề đang đe dọa phá vỡ các mối quan hệ trong công việc.

[Chương 6. HỢP TÁC VÀ CẠNH TRANH](#)

[Chương 7. CÁC KHÍA CẠNH CỦA QUYỀN LỰC](#)

[Chương 8. GIAO TIẾP HIỆU QUẢ](#)

[Chương 9. CẢM XÚC VÀ SỰ THỂ HIỆN CẢM XÚC](#)

“Giờ đây khi tôi cố gắng giải thích về [NUMMI] với những người bạn cũ UAW (Hiệp hội công nhân ngành ô tô) đang làm việc tại các nhà máy khác... thì họ cho rằng việc tán thành ý tưởng làm việc nhóm và tất cả những yêu cầu khác chính là cái giá mà chúng tôi phải trả để được làm việc. Tôi giải thích với họ rằng nhà máy đã sạch hơn, an toàn giúp chúng tôi có thể đóng góp ý kiến trong các vấn đề quan trọng, và có cơ hội phát triển thế mạnh của một công đoàn. Tôi nói với họ rằng các thành viên của chúng tôi có thể mở rộng kiến thức về hệ thống sản xuất và nâng cao tính tự tôn, rằng chương trình đào tạo xe sản xuất, về cách giải quyết khó khăn, cải tiến chất lượng mà chúng tôi tham gia có thể giúp mọi người phát triển đầy đủ tiềm năng của mình và có được nhiều thứ khác nữa bên ngoài cuộc sống của họ. Tôi nói với họ rằng, trong một hệ thống như thế này, công nhân có cơ hội để cống hiến thật sự cho xã hội - chúng tôi cùng suy nghĩ để tìm ra gì pháp với các nhà quản lý. Nhưng, những người này không nhận thấy được điều đó. Có thể là vì họ chưa đích thân trải nghiệm cách thức hoạt động hiện nay của NUMMI”.

NHÂN VIÊN UAW, NUMMI

Một nhà quản lý của General Motor (GM) đã từng gọi nhà máy trước đây của công ty ở Fremont, California là “nhà máy tồi tệ nhất thế giới” - nó hiện trở thành nhà máy sản xuất ô tô thành công với tên gọi New United Motor Manufacturing, Inc (NUMMI) - một liên doanh giữa General Motor và Toyota. Khi còn trong hệ thống cũ của General Motor, hơn 20% nhân viên được thuê chỉ để đảm bảo có đủ số công nhân làm việc trong ngày. Số lượng đơn đặt hàng chưa thực hiện do người lao động bất mãn thường vượt quá con số 5.000. Năng suất ở mức thấp nhất trong tất cả các nhà máy của General Motor, chất lượng thì tồi tệ chất gây nghiện sử dụng tràn lan. Cuối cùng, vào tháng 2 năm 1982, General Motor đóng cửa nhà máy. Nó không được hoạt động trở lại với tư cách là NUMMI mãi cho đến năm 1984.

Cuối năm 1986, năng suất của NUMMI cao gấp đôi so với trước đây và đứng đầu trong tất cả các nhà máy của General Motor. Sự thật là, chất lượng sản phẩm và năng suất đã cao gần bằng với nhà máy Takasoka của Toyota. Công nhân vắng mặt không có lý do giảm xuống còn khoảng 3 - 4%; sự lạm dụng chất gây nghiện còn rất ít, việc tham gia vào các chương trình đóng góp ý kiến của công nhân lên tới 92% vào năm 1991. Chỉ có 700 lời phàn nàn được lưu lại trong hơn 8 năm. Gần đây, 90% công nhân tự đánh giá

rằng họ “rất hài lòng” hoặc “hài lòng”.

Nhà máy áp dụng công nghệ và các chương trình khác, nhưng điều tạo nên sự thay đổi chính là một thái độ mới. Mỗi nhân viên đều có sự khác biệt. Ở General Motor, “người quản lý nhân sự - người đã thuê chúng tôi... giải thích: Các bạn là những nhân viên mới, chúng tôi thuê các bạn giống như cách chúng tôi cần một tờ giấy nhám. Chúng tôi sẽ ném bạn ra đường bất cứ khi nào bạn không còn cần thiết nữa. Còn ở NUMMI, thông điệp khi chúng tôi gia nhập là Chào mừng đến với gia đình”.

Hệ thống General Motor già cỗi đã tạo ra khoảng cách giữa các nhà quản lý và kỹ sư với các công nhân sản xuất trong cuộc chiến giành quyền kiểm soát công việc. Công nhân thường lờ đi các chỉ dẫn của giám sát và kỹ sư, và chỉ làm theo cách họ muốn. Tốc độ sản xuất của họ chậm lại khi bị giám sát bởi các kỹ sư – những người thực hiện nghiên cứu về thời gian và thao tác. Một công nhân đã phản đối, “Tôi không cần loại công đoàn chỉ có sức mạnh cơ bắp mà chúng tôi từng có. Anh có thể biến đi cùng với bất kỳ thứ gì trong nhà máy già cỗi này, bởi vì công đoàn sẽ giúp anh tránh được rắc rối. Điều đó thật sự điên rồ. Nhưng nó chẳng mang lại kết quả gì”.

Trong hệ thống mới, họ là những cộng sự cùng tạo ra “những phương tiện tốt nhất nước Mỹ”. Một nhân viên UAW đã nói về sự thay đổi này như sau, “người quản lý tìm đến yêu cầu chúng tôi đưa ra ý kiến... Phương pháp cũ thì đơn giản hơn “Bạn đưa ra quyết định chết tiệt đó, còn tôi sẽ phá hủy nó nếu tôi muốn”... Giờ đây, chúng tôi muốn hiểu về cách hoạt động của hệ thống sản xuất, dành thời gian phân tích mọi thứ, để đưa ra các đề xuất chi tiết hơn. Hệ thống này thật sự cho phép chúng tôi sử dụng nhiều quyền hạn khi biết được phải làm gì với nó”.

NUMMI đã đầu tư rất nhiều để biến hình thức quản lý mang tính cạnh tranh, đặt nặng vấn đề thắng - thua thành cách quản lý hợp tác, cởi mở. NUMMI đã ủng hộ thái độ tôn trọng và muốn thu hút sự tham gia của công nhân. Khi nhận ra rằng “sự đảm bảo việc làm là điều cần thiết đối với người lao động”, công ty đã tuyên bố “họ sẽ không sa thải nhân viên nếu không bị thúc ép bởi các điều kiện kinh tế nghiêm trọng đe dọa sự tồn tại của công ty”. Năm 1988, khi đối mặt với nhu cầu giảm thấp những công nhân không còn cần thiết cho công việc sản xuất đã được đào tạo và phân bổ vào các nhóm cải tiến liên tục. Để ủng hộ cho quan điểm “chúng ta ở đây với nhau”, NUMMI đã giảm cấp bậc phân loại sản phẩm từ 18 xuống còn hai, từ 80 bậc lương theo giờ (hourly rate) xuống còn 2 bậc.

Mục tiêu chung và các mối quan hệ hợp tác này đã thúc đẩy quá trình cải tiến

không ngừng của các tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm. Các nhóm sản xuất tham gia vào quá trình nghiên cứu liên tiếp để tìm kiếm các giải pháp cải thiện chất lượng sản phẩm và cắt giảm chi phí sản xuất. Cùng với các kỹ sư công nghiệp, các nhóm này không ngừng cải tiến các quy trình của mình. Mọi công việc và máy móc đều được kiểm tra và điều chỉnh để đạt được hiệu suất cao nhất.

Cách quản lý mang tính hợp tác của NUMMI vừa mềm dẻo vừa cứng rắn. Các nhà quản lý và công nhân tôn trọng lẫn nhau, nhưng sẽ không nhầm lẫn giữa một nhà máy sản xuất ô tô với một câu lạc bộ đồng quê hay một quán bia nào đó. Họ loại bỏ tất cả mọi hình thức kiểm soát, để công nhân tự làm công việc của mình, và khuyến khích sự sáng tạo. Các nhà quản lý nhiệt tình giúp đỡ nhân viên tập trung vào các công việc cụ thể xây dựng và cải tiến các quy trình và phương thức sản xuất để tạo ra những chiếc xe có chất lượng cao và chi phí thấp. Một nhóm trưởng đã nói, “chắc chắn sẽ bận rộn nhưng bạn không phải cãi cọ, làm việc quá sức và cảm thấy khó chịu trong công việc. Tại NUMMI, bạn phải làm việc chăm chỉ, nhưng tôi đảm bảo với bạn rằng, khi trở về nhà vào cuối ngày, bạn sẽ cảm thấy rất hài lòng về bản thân”.

Trong các tổ chức khác, các nhà quản lý cũng đã nhận ra giá trị của sự tin tưởng và cởi mở đối với sự thành công của một công ty. Tom Peters đã kết luận “Các mối quan hệ chính là những gì chúng tôi có ở đây”.

Tuy nhiên, mọi người tin rằng việc phát triển các mối quan hệ này là một quá trình mang tính bản năng, không theo trật tự, không theo các nguyên tắc như được ứng dụng trong các lĩnh vực kỹ thuật của hoạt động kinh doanh. Tom Peters khuyên rằng “Hãy đọc thật nhiều tiểu thuyết và đọc ít sách kinh doanh thôi”.

Chương 4 đã mô tả các mối quan hệ hiệu quả như một động lực và định hướng để thực hiện các công việc chung, đó là nơi mọi người biết về nhau như những cá nhân riêng lẻ, tôn trọng sự đa dạng và cá tính của nhau. Nhưng điều gì ẩn sau mối quan hệ kiểu này? Làm thế nào để phát triển chúng? Trong khoảng hơn nửa thế kỷ, các nhà tâm lý học đã nghiên cứu bản chất của sự hợp tác và giờ đây, chúng ta biết được nhiều cách định nghĩa nó, phân biệt nó với sự cạnh tranh và xung đột, mô tả chi tiết các kết quả của chúng đối với cách tương tác giữa mọi người, và chỉ rõ ảnh hưởng của những tương tác này đối với năng suất sản xuất và các mối quan hệ của mọi người. Nhiều kết quả nghiên cứu đã chứng minh rằng các mục tiêu hợp tác là nền tảng cho những mối quan hệ hiệu quả và có giá trị. Nhà lãnh đạo có thể sử dụng kiến thức này để thiết lập các mối quan hệ hợp tác mạnh mẽ để họ và nhân viên của họ hiểu rằng tất cả đang đứng trên cùng

một cơn thuyên và có cùng đích đến.

TINH THẦN LÀM VIỆC TẬP THỂ GIỮA CÁC BỘ PHẬN CHỨC NĂNG CHÉO

Bị thôi thúc bởi áp lực thị trường và tác động bởi những tấm gương thành công, các nhóm nhân viên đang mang lại sức sống mới cho doanh nghiệp bằng cách tạo ra một phương pháp làm việc mới. Với tinh thần làm việc tập thể này, mọi người đều quan trọng và đều cống hiến. Các công ty như Motorola, Texas Instruments, Hewlett Packard, Merck Pharmaceuticals, Ford, Saturn, và Chrysler đều ca ngợi ưu điểm của hình thức làm việc nhóm. Các công ty này và nhiều công ty khác đã hình thành các nhóm làm việc có chức năng chéo bao gồm các chuyên viên và chuyên gia từ các phòng ban và chuyên ngành khác nhau để đáp ứng các thử thách mang tính cấp bách trong kinh doanh.

Các bộ phận kế toán và tài chính không còn giữ vai trò là người kiểm soát hay “cảnh sát viên” chuyên giúp đỡ các nhà điều hành giải quyết khó khăn. Ví dụ, ở công ty Merck, theo lời của giám đốc tài chính Judy Lewent, các chuyên gia tài chính “làm việc bằng những nét bút rất sắc bén. Chúng tôi là những người cẩn thận”. Nhưng họ cũng “cố gắng hợp tác với các bộ phận điều hành, và trong nhiều trường hợp, được chấp nhận như một cộng sự trong kinh doanh”. Thay vì cho rằng một nông sản mới quá đắt đỏ không thể đáp ứng được mục tiêu doanh thu, họ đã trao đổi với những người có tâm huyết với sản phẩm này và phát hiện ra rằng bao bì của sản phẩm làm tăng quá nhiều chi phí. Họ không những làm tròn nhiệm vụ bảo vệ nguồn lực tài chính của Merck, mà còn hỗ trợ các chuyên gia điều hành phát triển doanh nghiệp.

Không có gì ngạc nhiên khi về sau, nhiều nhà quản lý đánh giá cao các nhóm làm việc theo chức năng chéo như một phương pháp thiết thực để kết hợp các chuyên gia với nhau và với doanh nghiệp. Mục đích của các nhóm làm việc này không phải làm giảm đặc điểm nhận dạng về chuyên môn. Trên thực tế các chuyên gia có thể được phân nhóm theo chuyên môn để họ có thể cập nhật kiến thức. Những công ty có tỷ lệ lợi nhuận cao thường khuyến khích các nhà nghiên cứu chủ động học hỏi kiến thức chuyên môn ở trong và ngoài công ty thông qua các buổi hội thảo, các dự án chung, và các ấn phẩm. Nhưng các công ty này cũng đảm bảo rằng các chuyên gia đó phải tương tác với nhau, với các sản phẩm và với chuyên gia tiếp thị. Họ thảo luận về các dự án của nhau và tranh luận để tìm ra dự án nào có thể mang lại hiệu quả nhất.

Nhiều tổ chức đã hình thành các nhóm làm việc bao gồm những thành viên có chuyên môn và nghiệp vụ khác nhau. Tại văn phòng của Motorola ở Austin, các nhóm làm việc theo chức năng chéo đang cải tiến quy trình sản xuất. Có một lần, nhờ phân

công nhiệm vụ rõ ràng, họ đã tìm ra nguyên nhân vì sao có quá nhiều khác biệt trong kỹ thuật hàn. Nhà quản lý ở cấp bậc cao hơn có trách nhiệm duy trì trọng tâm của các buổi họp; còn chủ tọa sẽ đưa ra các bước thực hiện. Nhóm làm việc đó giúp giảm chi phí, thời gian sản xuất và cải tiến chất lượng sản phẩm.

Ngân hàng Dime Savings của New York đã áp dụng phương pháp biệt đội SWAT để cải tiến các dịch vụ thông tin. Các đội này bao gồm các chuyên gia tư vấn kinh doanh phát triển hệ thống và hỗ trợ khách hàng cần thiết để đánh giá và giải quyết các vấn đề cụ thể và có quyền hạn để thực hiện giải pháp đó. Họ đã xóa bỏ các rào cản giữa các chuyên gia về hệ thống thông tin và người sử dụng để cải thiện chất lượng dịch vụ trong lĩnh vực cho vay thế chấp, dịch vụ tài chính cá nhân, thu hồi tài sản trong khi vẫn giảm được số lượng nhân viên hỗ trợ kỹ thuật xuống hơn 30%.

Các nhóm làm việc đang làm thay đổi tất cả các khía cạnh của quá trình sản xuất ở Chrysler. Theo Denis Pawley, phó tổng giám đốc phụ trách sản xuất, thông qua các nhóm được tổ chức theo chức năng chéo, nhà máy Brandeas Assembly đặt tại Ontario của công ty đã cải tiến chất lượng sản phẩm, trở nên linh hoạt, hiệu quả hơn, và đã giảm 18% số lượng nhân viên chỉ trong vòng vài tháng. Chrysler cũng đầu tư vào hình thức làm việc tập thể gồm các thành viên có chuyên môn và nghiệp vụ khác nhau để phục vụ cho quá trình đổi mới sản phẩm. Tại Trung tâm Công nghệ Chrysler, các chuyên gia về sản xuất, thiết kế, kỹ thuật, chế tạo và thu mua, cũng như các nhà cung cấp sẽ phối hợp với nhau để tận dụng quá trình sản xuất của nhau nhằm loại bỏ hình thức phát triển tiếp nối truyền thống. Trung tâm Giáo dục của Chrysler giúp các chuyên gia này học cách hợp tác với nhau một cách có hiệu quả.

Các Công ty như National Semiconductor, Xerox, Hewlett Packard, Canon, và Apple Computer đang áp dụng hình thức nhóm hoạt động chéo để cắt giảm các chu kỳ phát triển sản phẩm và sớm đưa sản phẩm ra thị trường. Các nhóm phát triển sản phẩm mới cho phép trao đổi thông tin cởi mở giữa các bộ phận chuyên môn. Họ có thể sử dụng kỹ thuật của nhau để thiết kế sản phẩm vào cùng thời điểm phát triển các quy trình chế tạo và lắp ráp các bộ phận, và để thử nghiệm sản phẩm đó trên thực tế. Áp dụng các phương pháp nhấn mạnh đến việc chuyển đổi công nghệ của Nhật Bản khi tiến hành một dự án nghiên cứu, các nhóm này có thể tiếp xúc trực tiếp với người sử dụng cuối cùng, cũng như với các chuyên gia bên ngoài công ty theo các nguyên tắc liên quan đến sản phẩm đó.

Quá trình tái cơ cấu đã mang lại cải tiến lớn về năng suất và lợi nhuận tại các công

ty như Fannie Mae, Aetna Life & Casualty Co., Franks Nursery & Crafts, Columbia Presbyterian Hospital-New York City, và Levi Strauss & Co. Các đơn vị chức năng như tiếp thị, kỹ thuật, và chế tạo đều được chuyển thành các nhóm hoạt động chéo nhằm góp phần mang lại các sản phẩm có giá trị cho khách hàng. Họ cũng áp dụng công nghệ thông tin để tăng cường tính hiệu quả của mình.

IBM đã phát triển một trung tâm bán hàng để thâm nhập vào thị trường thiết bị tự động hóa. Các nhân viên bán hàng hợp tác với bộ phận phát triển sản phẩm để thành lập các cơ sở thực nghiệm tại nơi sản xuất của IBM. Đội ngũ này còn bao gồm cả các nhà cung cấp sản phẩm bổ sung. Theo cách này, họ có thể mang đến giải pháp trọn vẹn đối với các vấn đề của khách hàng.

Việc các chuyên gia hợp tác với nhau sẽ giúp mang lại tiềm năng lớn nhưng rất khó thực hiện. Tuy nhiên, thực tế cho thấy các chuyên gia thuộc các chuyên môn khác nhau cần phải hợp tác với nhau để đạt được hiệu quả trong công việc. Bản thân các chuyên gia tiếp thị không thể tạo ra một sản phẩm có giá trị cho khách hàng; còn các chuyên gia thông tin không thể sử dụng các chương trình của họ để tạo ra các báo cáo chi phí, bộ phận đào tạo không thể đào tạo các nhà quản lý thành những người có tay nghề thành thạo. Những chuyên gia nào cố làm tất cả điều đó thì không còn là chuyên gia nữa. Họ phải áp dụng các kỹ năng cụ thể của mình trong mối tương quan với các chuyên gia và nhân viên khác. Họ chỉ có thể thành công khi hợp tác với nhau.

SỰ TƯƠNG THUỘC CỦA MỤC TIÊU CẠNH TRANH VÀ HỢP TÁC

Nhà lãnh đạo và nhân viên cần có một phương pháp cụ thể, mạnh mẽ để hiểu được bản chất của tinh thần làm việc tập thể hiệu quả. Bắt đầu vào thập niên 1940, Morton Deutsch cho rằng mức độ tin tưởng của mọi người về mối liên hệ giữa các mục tiêu của họ chính là cách giúp hiểu được các động lực và kết quả của hình thức hợp tác. Sau đó ông mở rộng quá trình hợp tác và cạnh tranh để phân tích những thất bại không thể tránh khỏi, và các xung đột của quá trình làm việc tập thể. Hàng trăm nghiên cứu đã phát triển lý thuyết này và cho thấy rằng đó là phương pháp hữu hiệu để hiểu được sự tin cậy và nỗ lực hợp tác trong công việc.

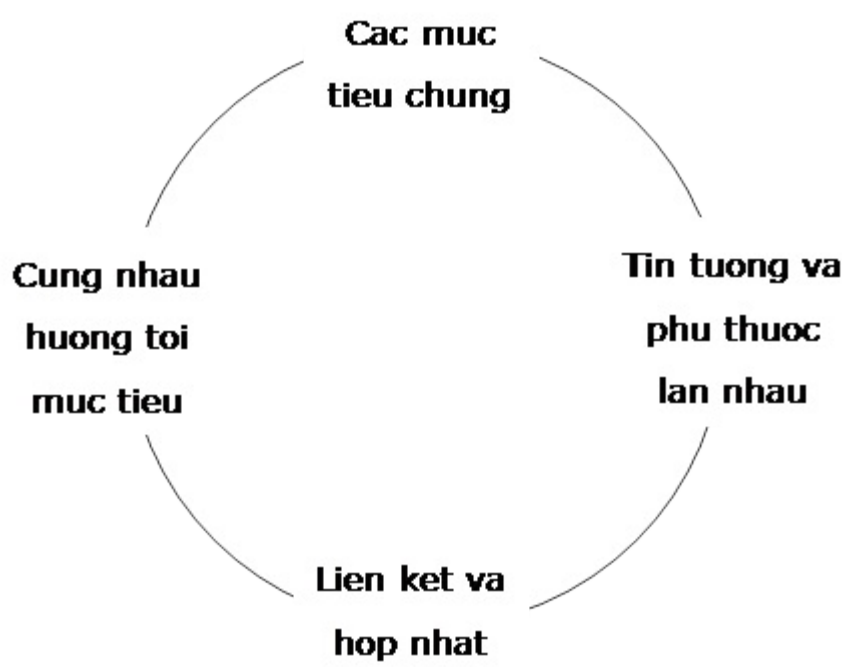
Sự tương tác có thể diễn ra giữa các tính cách rất khác nhau. Việc mọi người tin tưởng vào mức độ phụ thuộc lẫn nhau sẽ ảnh hưởng đáng kể đến kỳ vọng, quá trình trao đổi thông tin, giải quyết khó khăn và năng suất của họ. Deutsch đưa ra lý thuyết rằng dù mọi người cho rằng các mục tiêu của họ mang tính hợp tác hay cạnh tranh thì nó cũng ảnh hưởng đến kỳ vọng và hành động của họ, và từ đó ảnh hưởng đến kết quả và hiệu

quả của quá trình tương tác.

Các biện pháp thay thế

Trong quá trình hợp tác, mọi người tin rằng các mục tiêu của họ có liên quan đến nhau một cách tích cực. Khi một người cố gắng đạt được mục tiêu của mình, người khác cũng sẽ cố gắng đạt được mục tiêu của họ. Mỗi cá nhân đều hiểu rằng việc đạt được mục tiêu của mình sẽ giúp người khác đạt được mục tiêu của họ; khi một người thành công, những người khác cũng sẽ thành công. Những người cùng hợp tác sẽ hiểu rõ rằng họ muốn cùng nhau theo đuổi các mục tiêu, vì hiệu quả của người khác sẽ giúp tất cả mọi người cùng đạt được mục tiêu. Nếu một người bơi, người khác sẽ bơi; nếu một người chìm, người khác sẽ chìm theo. Họ cảm thấy giống như một tập thể trên cùng chiến tuyến. Họ tin rằng sẽ sử dụng sức mạnh của mình để mang lại lợi ích cho nhau. (Xem Minh họa 6.1).

MINH HỌA 6.1. Lý thuyết hợp tác



Thành tích cá nhân của họ phụ thuộc vào thành tích của người khác. Sự hợp tác không phải dựa trên lòng vị tha, mà dựa trên việc công nhận rằng những người có các mục tiêu liên quan tích cực với nhau cần phải cộng tác để đạt được lợi ích của mình. Các thành viên của nhóm phát triển sản phẩm mới luôn muốn mọi người trong nhóm có các ý tưởng hữu ích và làm việc chăm chỉ để tạo ra một sản phẩm mới giúp mang lại thành công cho tất cả mọi người. Quá tính hợp tác giúp hợp nhất các lợi ích cá nhân để đạt được các mục tiêu tương thích.

MINH HỌA 6.2. Lý thuyết hợp tác



Ngược lại (Minh họa 6.2), mọi người có thể tin rằng các mục tiêu của họ có tính cạnh tranh nhau, trong đó việc đạt được mục tiêu của người này sẽ ngăn chặn hoặc gây cản trở cho việc đạt được mục tiêu của người khác. Nếu một người thành công thì những người khác sẽ thất bại. Nếu một người “chiến thắng”, những người khác phải “thua cuộc”. Những người tham gia cạnh tranh kết luận rằng họ sẽ vượt trội hơn khi những người khác hành động thiếu hiệu quả; còn khi người khác làm việc hiệu quả thì họ sẽ ít có khả năng thành công hơn. Các thành viên trong nhóm cạnh tranh muốn chứng tỏ mình là người tài giỏi nhất và ý tưởng của mình tốt hơn so với người khác; họ sẽ thất bại nếu người khác phát triển được các ý tưởng có giá trị và làm việc chăm chỉ. Quá trình cạnh tranh khiến mọi người so đo lợi ích cá nhân với nhau để phấn đấu giành chiến thắng.

Theo lý thuyết Deutsch, dù mọi người cho rằng các mục tiêu của mình là cạnh tranh hay hợp tác thì nó vẫn ảnh hưởng sâu sắc đến sự định hướng và ý định của họ dành cho nhau. Trong mối quan hệ hợp tác, mọi người muốn những người xung quanh hành động có hiệu quả, và hy vọng rằng người đó cũng muốn họ làm việc có hiệu quả bởi nếu làm được như thế, lợi ích của từng cá nhân sẽ được đáp ứng. Họ tin rằng những rủi ro và nỗ lực của bản thân sẽ được đánh giá cao và được đền đáp họ có thể tin cậy lẫn nhau, có thể thông cảm và hỗ trợ cho nhau. Nói tóm lại, họ tin tưởng lẫn nhau.

Sự tin tưởng lẫn nhau này sẽ mang đến những cuộc thảo luận để gắn kết và hợp nhất các quan điểm và sở thích của mọi người. Kết quả nghiên cứu chứng minh rằng

trong mỗi quan hệ hợp tác, con người chia sẻ thông tin, lắng nghe quan điểm của nhau, tiếp xúc và có ảnh hưởng một cách tích cực, trao đổi nguồn lực, hỗ trợ và giúp đỡ lẫn nhau, tranh luận cởi mở về các ý tưởng đối lập nhau, và sử dụng các lập luận hợp lý hơn. Những hành động này sau đó sẽ giúp họ tiến về phía trước bằng cách hoàn thành các nhiệm vụ, tán thành các giải pháp chất lượng cao, giảm căng thẳng, tăng cường sức hấp dẫn của công việc, củng cố các mối quan hệ trong công việc và tin tưởng vào sự cộng tác trong tương lai.

Ví dụ, một chuyên viên bán lẻ và một chuyên gia tin học thành lập một tổ dự án để đưa ra hệ thống dự báo hiệu quả hơn về doanh thu từ dòng sản phẩm may mặc của công ty, nhằm giảm tình trạng hàng tồn kho dư thừa và tránh sụt giảm doanh thu do thiếu hàng dự trữ. Họ kết luận rằng họ có những mục đích chung bởi nhận thấy được nỗ lực của nhau trong việc tạo ra một hệ thống tốt nhất. Họ phân công công việc. Các chuyên viên bán lẻ phỏng vấn những người có hiểu biết về hệ thống hiện hành. Còn các chuyên gia tin học thì đến tham quan một công ty đang sử dụng hệ thống công nghệ hiện đại. Với hy vọng là mỗi cá nhân đều muốn người khác thành công, họ thoải mái chia sẻ với nhau những kết quả mà họ tìm thấy. Họ tranh cãi về những ý tưởng có thể thay thế nhau, bộc lộ những quan điểm và suy nghĩ của mình, và tin rằng người khác sẽ dùng chúng để phục vụ lợi ích chung. Họ cảm thấy được ủng hộ, có được tình bạn thân thiết, và hợp nhất những thông tin và ý tưởng tốt nhất để tạo ra một phương án hiệu quả trình lên lãnh đạo của mình.

Nói cách khác, khi kết luận rằng các mục tiêu có tính cạnh tranh, mọi người sẽ tìm cách đạt được lợi ích của bản thân bằng công sức của người khác, và thậm chí có thể chủ động cản trở công việc của nhau. Sự mất lòng tin này làm hạn chế và ảnh hưởng xấu đến quá trình trao đổi thông tin và các nguồn lực; mọi người thường cố gắng né tránh các cuộc thảo luận trực tiếp, và nếu bị buộc phải thảo luận, họ sẽ áp đặt quan điểm của mình lên người khác. Những cách tương tác này sẽ làm giảm năng suất, gia tăng sự căng thẳng và khiến mọi người mất tinh thần làm việc.

Tuy nhiên, các chuyên viên bán lẻ và chuyên gia tin học trong tổ dự án về hệ thống tồn kho mới có thể kết luận rằng các mục tiêu của họ là không phù hợp với nhau và mang tính cạnh tranh nhau. Họ tin rằng mục tiêu của họ là trở nên tài giỏi và chăm chỉ hơn trong mắt sếp. Họ thấy khó phân công công việc bởi lo ngại rằng người khác sẽ sử dụng kiến thức của họ để trở nên tài giỏi hơn. Trong các cuộc thảo luận, họ giữ lại những thông tin mà họ cho là sẽ giúp người khác trở nên tài giỏi hơn. Ngược lại, họ tìm cách áp đặt giải pháp của mình để chứng tỏ với sếp rằng thật ra phương án của nhóm là do

cá nhân họ nghĩ ra. Nhận thấy khó tìm được tiếng nói chung, họ trở nên thất vọng về nhau và không muốn kết hợp những hiểu biết của mình với người khác để hình thành nên một hệ thống hiệu quả nhất.

Các chuyên viên bán lẻ và chuyên gia tin học vẫn có xung đột với nhau bất kể tin rằng các mục tiêu của họ là cạnh tranh hay hợp tác. Tuy nhiên nếu tin rằng các mục tiêu của mình mang tính hợp tác, họ sẽ kiểm soát được xung đột đó theo hướng tích cực hơn.

Sự xung đột được định nghĩa là những hoạt động không tương thích với nhau, trong đó một thành viên không tán thành, gây cản trở hoặc phá hoại công việc của người khác. Đối với các mục tiêu chung, mọi người nhận ra rằng lợi ích của từng cá nhân chính là nguồn động lực để làm việc hiệu quả. Nếu cảm thấy tin tưởng lẫn nhau, họ có thể thoải mái nói ra suy nghĩ của mình, nói về những thất bại và sự tức giận của bản thân. Mọi người thích thú với thử thách này và nhận ra rằng họ cần phải tìm ra các giải pháp để có thể tiếp tục hỗ trợ lẫn nhau. Họ nỗ lực tìm ra các giải pháp vì lợi ích chung để duy trì và củng cố mối quan hệ đó. Họ tìm hiểu quan điểm của nhau, kết hợp chúng một cách sáng tạo, và tin rằng họ sẽ tiếp tục hợp tác với nhau vì lợi ích chung. Kết quả là, họ sẵn sàng thảo luận với nhau về các xung đột trong tương lai.

Các mục tiêu cạnh tranh gây khó khăn cho việc kiểm soát các xung đột, và có thể dẫn đến những cuộc đấu đá làm ảnh hưởng đến nhau. Đối với các mục tiêu này, mọi người nghi ngờ rằng lợi ích cá nhân sẽ gây ra thất bại chung. Họ cho rằng người khác chú ý đến cảm xúc và thất bại của họ và lo sợ bị nhạo báng. Mặc dù luôn muốn tránh xảy ra xung đột, đặc biệt với cấp trên của mình và những người có quyền hạn, nhưng vấn đề cơ bản đó vẫn tiếp tục khiến họ thất vọng. Nếu quyết định đối mặt với người chủ chốt, họ thường hành động một cách đàn áp và cứng rắn khiến cho xung đột leo thang. Dù họ chọn cách tránh né hay đương đầu với xung đột, và mặc dù tin rằng mình đã chiến thắng trong ngắn hạn, nhưng các đối thủ của họ luôn có cảm giác họ đã thua cuộc và chỉ hy vọng những người khác còn thua nhiều hơn mình.

Câu chuyện thần thoại về nhà lãnh đạo thích cạnh tranh

Ban đầu, Robert Helmreich và các cộng sự của ông cho rằng khả năng cạnh tranh, cùng với các yếu tố khác về ước muốn thành đạt của con người, sẽ là đặc trưng của các nhà lãnh đạo thành công. Họ phân tích rằng ước muốn thành đạt của con người bao gồm ba phần: ước muốn có khả năng cạnh tranh và giành chiến thắng trong

các tình huống ứng xử giữa các cá nhân với nhau, trong đó người khác phải thua cuộc; ước muốn có sự tinh thông tài giỏi để đảm nhận những nhiệm vụ đầy thử thách, và ước muốn được làm việc với thái độ tích cực và chăm chỉ. Thật ngạc nhiên, họ phát hiện ra rằng các nhà khoa học nam là những người thành công nhất khi được đánh giá về mức độ tinh thông và thái độ làm việc, nhưng tính cạnh tranh của họ lại thấp. Những nhà khoa học thích cạnh tranh với người khác dường như trở nên quẫn trí vì luôn phải nỗ lực để nổi trội hơn, và thường đưa ra những nghiên cứu hời hợt, không sâu sắc so với những người ít cạnh tranh.

Các kết quả nghiên cứu tiếp sau đó đã giúp khẳng định những phát hiện cơ bản này. Các doanh nhân thành đạt (được tính theo mức thu nhập) ở những doanh nghiệp lớn có thang điểm về tính cạnh tranh thấp hơn, và mức độ tinh thông và thái độ làm việc cao hơn so với những người ít thành đạt. Tương tự, các phi công, các đại lý bán vé máy bay, thủy thủ trên tàu chở dầu và các sinh viên có tính cạnh tranh thấp đến làm việc hiệu quả hơn so với những người có tính cạnh tranh cao. Các nhà nghiên cứu này không tìm thấy nghề nào mà ở đó người có tính cạnh tranh cao sẽ thành công hơn. Việc chấp nhận thử thách và làm việc chăm chỉ không đồng nghĩa với sự cạnh tranh. Trên thực tế, khi tính cạnh tranh thấp là khi các ước muốn chấp nhận thử thách và làm việc chăm chỉ sẽ mang lại thành công.

NHỮNG CÁCH LÀM VIỆC TRÊN TINH THẦN HỢP TÁC

Sự hợp tác có liên quan đến thái độ và niềm tin về sự phụ thuộc lẫn nhau giữa mọi người, chứ không phải về phương pháp làm việc hay phương pháp tổ chức cụ thể nào đó. Nhiều người cho rằng họ phải được tổ chức thì mới có thể trở thành những nhóm làm việc có tinh thần hợp tác, nhà lãnh đạo phải tạo điều kiện để mọi người tham gia, và mọi người phải cư xử nhẹ nhàng, lịch sự với nhau. Tinh thần hợp tác phải diễn ra theo hướng này nhưng không phải lúc nào cũng thế. Chúng ta phải phân biệt được giữa hình thức bên ngoài và bản chất bên trong, giữa quy trình thực hiện và điểm cốt lõi của sự hợp tác.

Bản chất của hợp tác là mọi người hỗ trợ cho nhau để theo đuổi các mục tiêu chung, nhưng có nhiều hình thức hợp tác. Việc sử dụng các nhóm hành động, chia sẻ các nguồn lực, và thu hút mọi người tham gia vào quá trình ra quyết định là những cách hợp tác có thể thực hiện được. Việc phân chia mọi người vào các nhóm không có nghĩa là mọi người sẽ thống nhất với nhau và ủng hộ các mục tiêu của nhau. Họ cho rằng chỉ

sử dụng lực lượng đặc biệt để bảo vệ lợi ích cho phòng ban của mình. Khi nhà lãnh đạo đòi hỏi sự cố gắng, điều đó không có nghĩa là người lao động sẽ tự động tin rằng lợi ích của nhà quản lý sẽ thúc đẩy lợi ích của họ. Thậm chí họ có thể cho rằng sự thu hút đó là một cái bẫy để lôi kéo và phá hỏng nguyện vọng của họ.

Sự tương tác mang tính hợp tác là một quá trình phong phú và phức tạp hơn nhiều so với việc mọi người tỏ ra thông cảm, hòa nhã nhưng che giấu sự quyết đoán và cá tính của mình. Những xung đột cởi mở, chân thành là một phần của hợp tác. Mọi người sẽ cảm thấy tự tin nói ra suy nghĩ và bộc lộ quan điểm của mình. Các nhóm làm việc có hiệu quả bởi họ biết kết hợp ý tưởng của nhiều người, chứ không phải đè nén cá tính của mình. Như đã đề cập ở Chương 4, con người phát triển sự tự tin và tính tự tôn nhờ tinh thần hợp tác làm việc trong nhóm.

Sự hợp tác giúp nâng cao tinh thần trách nhiệm và khả năng chịu trách nhiệm của các cá nhân và tập thể. Mỗi cá nhân đều có nhiệm vụ riêng, họ phải tìm cách khiến cho nhiệm vụ của mình phù hợp với nhiệm vụ của người khác; họ có trách nhiệm giải thích hành động của mình với đồng nghiệp và người giám sát. Các nhóm thì có trách nhiệm giải trình với thành viên của nhóm khác và với các nhà điều hành ủng hộ họ. Quá tính hợp tác có hiệu quả vừa đòi hỏi vừa khuyến khích khả năng quản lý xung đột, cá tính và sự đa dạng của mọi người.

Sự hợp tác trong công việc là một phương pháp vừa cứng rắn vừa mềm dẻo. Mọi người giúp đỡ lẫn nhau, nhưng cũng phải đương đầu với khó khăn và phải có trách nhiệm giải trình với nhau. Mọi người bị lôi cuốn tham gia vào “sự lười nhác của xã hội” và “để cho George làm việc đó”. Họ cảm thấy có thể biến mất trong đám đông và không ai nhận ra sự thiếu nỗ lực của họ. Tuy nhiên, có nhiều cách giảm thiểu tình trạng này. Các nghiên cứu cho thấy, sự lười nhác đó sẽ ít đi nếu các thành viên của nó nhận thấy được cống hiến của mỗi cá nhân, nâng cao mức độ tận tâm với công việc và thể hiện sự quan tâm thật sự đối với nhau. Họ phải tin rằng những cống hiến của họ là độc đáo cần thiết và thật sự quan trọng.

Killer Bees: Một tinh thần đồng đội

Mùa đông ở Bridgehampton, New York là mùa thi đấu bóng rổ bởi đội Killer Bees đã phát triển truyền thống chiến thắng của những người chơi bóng rổ có tinh thần đồng đội. Từ năm 1980, Killer Bees đã thi đấu với 162 trận thắng, 32 trận thua, sáu lần tham gia giải vô địch toàn bang, hai lần vô địch và hai lần lọt vào tứ kết. Đáng chú ý là đội

này đã giành chiến thắng ngay cả khi số học sinh của trường giảm từ 67 xuống còn 41 người. Đội chưa bao giờ có nhiều hơn 7 thành viên, và không ai trong số họ tiếp tục trở thành ngôi sao khi lên đại học.

Các thành viên trong đội có mục đích chung đầy ý nghĩa. Họ không chỉ chiến thắng trong trò chơi bóng rổ, mà còn đoàn kết mọi người trong cộng đồng và xây dựng niềm tự hào của mình. Các thành viên trong đội có một đạo đức nghề nghiệp tuyệt vời. Họ dạy cách chơi bóng rổ cho nhau khi còn nhỏ, và luôn chuẩn bị người để thay thế khi có ai đó rời khỏi đội. Họ có được sự huấn luyện tốt, nhưng thành công của họ không phải do một mình huấn luyện viên hay tự các thành viên trong đội mang lại, mà đó là thành quả từ sự hợp tác của tất cả mọi người.

Sau khi mất đi người huấn luyện lâu năm và nhiều thành viên chủ chốt khác, đội Killer Bees cần phải bắt tay xây dựng lại. Trong một trận đấu quan trọng, vào hiệp hai, họ đang bị đối thủ Port Jefferson dẫn trước. Theo bài tường thuật của phóng viên Rich Murphy trên tờ East Hampton Star, “và sau cùng điều đó đã xảy ra: quyết tâm của họ đã khiến đối thủ mất tinh thần, Can Johnson, huấn luyện viên mới, đã đem lại chiến thắng đầu tiên cho đội sau một thập kỷ. Chiến lược thi đấu quá hiệu quả, chỉ trong ít phút Bridgehampton đã hoàn toàn làm chủ trận đấu.... Ken Hunger kết luận rằng: Đội Bees không phải được tái thiết mà được nạp lại năng lượng”.

Đội Killer Bees tiếp tục tiến vào trận tranh vé vớt. Murphy đã viết “suy cho cùng, họ vẫn là Killer Bees. Họ hy vọng sẽ chiến thắng và đã chiến thắng. Chính truyền thống, thành tích trong quá khứ đã nói lên điều đó. Không một đội bóng rổ trung học nào khác trên toàn bang có được chiến công như họ”.

Hợp tác làm việc không có nghĩa là bỏ lại phía sau những nhận thức thông thường. Một số vấn đề không đủ quan trọng và phức tạp để đưa ra thảo luận tập thể. Không đáng để chúng ta tiêu tốn cả ngàn đô-la cho những vấn đề chỉ đáng giá 5 đô-la. Nhiều khi những giới hạn về thời gian hay thực tế đã làm cho việc cùng xem xét vấn đề trở nên không thực tế. Các khó khăn xảy đến đòi hỏi phải hành động ngay tức thì. Nhưng ngay cả khi đối mặt với một cơn hoảng nào đó như các mối đe dọa đến sự an toàn của máy bay, chính các mục tiêu hợp tác và quá trình tranh luận đã giúp phi hành đoàn nhanh chóng đưa máy bay về trạng thái an toàn.

Ví dụ 1: Cơ phó đang đứng trước bảng điều khiển, lo lắng khi chiếc 737 bắt đầu hạ cánh. Bão đang vây quanh chiếc máy bay, anh ta không nhìn rõ khu vực đường băng

bên phía tay phải của mình, và cũng không có nhiều kinh nghiệm với các thiết bị điện tử. May mắn thay, các phi công khác rất nhiệt tình giúp đỡ và trấn an vị cơ phó rằng đường băng trống trơn và máy bay đang bay theo đúng lộ trình. Nhờ làm việc với tinh thần tập thể và tin tưởng vào khả năng của nhau, họ đã hạ cánh an toàn.

Ví dụ 2: Ngay khi chiếc 747 hạ cánh, cơ trưởng mãi chú ý đến chức năng tự động hạ cánh. Đúng ra ông phải nhận ra rằng máy bay đang ở sai đường lượn xuống bởi vì nhân viên điều khiển không lưu không cho phép hạ cánh. Cơ phó cố gắng thuyết phục cơ trưởng về độ cao hiện tại của họ, nhưng điều đó chẳng khiến cơ trưởng bận tâm. Khi đang ở độ cao 800 thước, cơ phó bắt đầu hét lên và ra lệnh cho cơ trưởng, may thay ông này đã nghe theo. Cơ phó bắt đầu hành động và ra quyết định như một vị cơ trưởng thực sự, kể cả việc nói chuyện với hành khách. Vị cơ phó nhận ra rằng việc chần chừ đối phó với mỗi bận tâm của cơ trưởng, có thể đẩy máy bay vào tình thế hết sức nguy hiểm.

Những ví dụ trên cho thấy tinh thần đồng đội và những cuộc đối đầu mang tính xây dựng có vai trò quan trọng trong việc duy trì sự an toàn trên bầu trời. Từ lâu, người ta đã nhận ra rằng các thành viên tổ bay phải được đào tạo, huấn luyện, có kỹ năng và có trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân mình. Nhưng các nhân viên tổ lái phải cùng nhau trao đổi thông tin, thảo luận ý kiến và hợp lực một cách hiệu quả để cùng đương đầu với các nguy hiểm xảy đến cho chuyến bay.

Cùng nhau đương đầu với các vấn đề về an toàn

Chúng tôi đã tìm thấy nhiều ví dụ liên quan đến việc các thành viên phi hành đoàn cùng hợp tác để giảm thiểu các mối đe dọa đối với máy bay. Chúng tôi chia những ví dụ này thành các nhóm để nhận biết được những phương pháp chính mà họ áp dụng để làm việc một cách có năng suất và hiệu quả.

1. Các thành viên phi hành đoàn trao đổi thông tin để xác định và giải quyết một vấn đề nào đó. Ví dụ, một tiếp viên nhìn thấy lửa từ một động cơ nhỏ và nhanh chóng báo cho cơ trưởng. Cơ trưởng kiểm tra các thiết bị của mình và một chuyên viên kỹ thuật rà soát lại động cơ đó. Họ nhanh chóng phát hiện ra nguyên nhân của vụ cháy và hành động ngay lập tức mà không để xảy ra thêm bất kỳ sự cố nào.

2. Các thành viên phi hành đoàn thảo luận để tìm ra giải pháp tốt nhất cho vấn đề. Cơ trưởng thông báo với tiếp viên rằng họ đang bị đe dọa đánh bom. Họ bình tĩnh và trao đổi thông tin. Họ cùng nhau tìm cách thông báo cho hành khách biết là họ sẽ không xuống ở sân bay cuối. Và họ đã quyết định nói cho hành khách biết rằng đang có vài trục trặc kỹ thuật tại sân bay.

3. Đặc điểm của hình thức làm việc nhóm là phải tuân theo các quy trình và hướng dẫn từ cấp trên. Khi một động cơ cánh bị hỏng ngay sau khi cất cánh trên chuyến bay Pacific, cơ trưởng cùng các các cơ phó thực hiện nhiệm vụ tương ứng của mình. Theo lệnh cơ trưởng, nhân viên kỹ thuật nhanh chóng tìm cách cứu động cơ trong khi cơ phó quan sát, yêu cầu được hướng dẫn không lưu, dọn đường băng và họ đã hạ cánh an toàn.

4. Các thành viên của phi hành đoàn cung cấp thông tin và xác định vấn đề để chọn ra đúng người có thể giải quyết được nó. Sau khi một trong bốn động cơ của chiếc DC8 hỏng, mọi người thông báo tin này với cơ trưởng. Ông ta cho rằng không thể quay trở lại do thời tiết xấu và hiện còn quá sớm để xả nguyên liệu. Tất cả mọi người đều tự do đề xuất ý kiến và yêu cầu cơ trưởng giải thích về việc trì hoãn việc xả nguyên liệu, và tất cả đều đồng ý rằng cơ trưởng đã có quyết định đúng.

Sự phối hợp bất thành

Nghiên cứu đó cũng chỉ ra các tình huống thất bại trong giao tiếp và phối hợp đã đặt máy bay vào tình thế nguy hiểm.

1. Đôi khi, các thành viên phi hành đoàn không tuân theo các quy trình và điều này diễn ra một cách vô tình. Ví dụ: khi phát hiện thấy khói thuốc ở phòng vệ sinh, cơ phó đã quyết định tự giải quyết, nhưng đúng ra anh ta không nên làm thế nếu chưa có sự chỉ đạo của cơ trưởng.

2. Mọi người bỏ qua các lời khuyên và khẳng định làm theo ý mình. Cơ trưởng luôn “đi sau” khi chẳng suy nghĩ gì về việc tiếp đất và hạ cánh. Tuy nhiên, ông ta cứ khẳng định bay tiếp nửa chặng đường còn lại bất kể thời tiết xấu và sấm chớp. Cơ phó ghi lại sự phản đối của cơ trưởng vào hộp đen của máy bay.

3. Các thành viên phi hành đoàn không thể thảo luận ý kiến phản đối của họ một cách cởi mở. Cơ trưởng ra lệnh cho cơ phó hạ độ cao khoảng vài trăm feet, sau đó hạ thêm một trăm feet nữa và cứ thế tiếp tục mà không giải thích hay đưa ra lý do rõ ràng. Cơ phó cứ theo lệnh mà không có bất kỳ thắc mắc nào. Sau chuyến bay, phi hành đoàn tự hỏi chuyện gì đã xảy ra và làm cách nào vị cơ phó đó lại trầm tĩnh đến vậy. Cơ trưởng đã xin lỗi về hành động của mình nhưng cũng chẳng cố gắng giải thích gì thêm.

4. Các thành viên phi hành đoàn không quan tâm và thờ ơ với trách nhiệm của mình. Vị cơ phó rất hồ hững khi bị cơ trưởng đối chất về việc không kiểm tra nhiên liệu và chất hành lý lên khoang.

5. Các thành viên phi hành đoàn không trao đổi các hướng dẫn và xác định vấn đề kịp thời. Cơ trưởng không thông báo cho các tiếp viên - những người đang bận phục vụ bữa ăn - rằng máy bay sẽ đến sớm hơn dự kiến. Và khi nhận ra máy bay đang hạ cánh, các tiếp viên không có thời gian đảm bảo an toàn cho các thiết bị, kiểm tra thông thường hoặc trở về ghế của mình.

Các thành viên phi hành đoàn có nhiều cách hợp tác với nhau. Nhưng họ cũng có thể gây rắc rối hoặc cản trở nhau. Điều gì tạo nên sự khác biệt này? Khi nào các thành viên phi hành đoàn làm việc với nhau một cách có hiệu quả và khi nào thì họ thất bại? Các kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng khi các thành viên phi hành đoàn tin rằng họ có các mục tiêu hợp tác chứ không phải các mục tiêu cạnh tranh hoặc cá nhân, sẽ càng phối hợp hiệu quả hơn để đưa máy bay về trạng thái an toàn. Sau đó họ sẽ có sự chuẩn bị tốt hơn để trao đổi ý kiến một cách cởi mở và thẳng thắn để có thể cùng nhau vượt qua khủng hoảng này.

Hầu hết mọi người đều nhận ra rằng các tổ chức và tập thể cần phải linh hoạt và đánh giá đúng khi thời gian của họ và các nguồn lực của tổ chức được sử dụng rộng rãi. Trong các tổ chức có cơ cấu hợp tác, mọi người hiểu rằng một quyết định có thể được đưa ra mà không có sự tham gia của họ, nguyên nhân là do chi phí hoặc do bất tiện chứ không phải do ý kiến và sự quan tâm của họ không có giá trị.

Nói một cách khái quát hơn, các cá nhân, các nhóm và các tổ chức phải phát triển hình thức hợp tác phù hợp với hoàn cảnh, mục tiêu, cơ cấu, văn hóa và tính cách của mình. Một số nhóm cần phải gặp nhau năm phút mỗi ngày, một số nhóm khác thì chỉ cần mỗi tháng một lần. Không phải nhóm nào cũng cần gặp hàng tuần để đảm bảo rằng mọi người đang làm đúng công việc của mình, nhưng có một số nhóm cần phải làm điều đó. Một số buổi họp cần phải thiết lập chương trình cụ thể, còn số khác thì sẽ hiệu quả hơn nếu để mọi người tự do phát triển. Các quy trình giúp cải thiện cách giải quyết vấn đề tập thể, như việc phân chia thành hai nhóm nhỏ với ý kiến trái ngược nhau, cần phải được điều chỉnh để phù hợp với tình hình.

Quá trình hợp tác không quy định các phương pháp tương tác cứng nhắc nhưng mở ra nhiều khả năng. Để cho quá trình hợp tác có hiệu quả, mọi người phải hiểu rõ về công việc hợp tác. Sau đó, mọi người có thể linh hoạt áp dụng ý tưởng hợp tác đó. Các nhân viên có thể cùng nhau tạo ra các quy trình hợp tác phù hợp nhất. Họ sử dụng quá trình phát triển các quy trình hợp tác để tăng cường các mối quan hệ hợp tác của mình. Thông qua quá trình tương tác mang tính hợp tác, mọi người sẽ có điều kiện tốt nhất để

phát triển các hình thức hợp tác phù hợp và hữu ích cho mình.

PHÁT TRIỂN VĂN HÓA HỢP TÁC

Tại công ty NUMMI, các mối quan hệ hợp tác đã hỗ trợ cho tầm nhìn chung của việc sản xuất ra “những phương tiện tốt nhất nước Mỹ”, và sự tôn trọng lẫn nhau giữa các nhà quản lý và công nhân. Chỉ có khẩu hiệu và biểu tượng không thì chưa đủ. Mọi người phải tin rằng “Bởi vì đang ở trên cùng một con thuyền, nên chúng ta hoặc sẽ cùng chèo hoặc là cùng chìm”.

Trong các nhóm và các tổ chức làm việc hiệu quả, hợp tác là cách cơ bản để mọi người làm việc. Họ có văn hóa hợp tác để mọi người hiểu rằng họ đang cùng hội cùng thuyền, và rằng họ cùng giúp nhau hoàn thành các mục tiêu. Văn hóa hợp tác này có thể rất hiệu quả và hữu ích. Như đã đề cập ở phần trước quá trình hợp tác này được thể hiện dưới nhiều hình thức.

Văn hóa hợp tác không loại bỏ sự cạnh tranh và tính độc lập vì cả hai đều có vai trò trong đó. Mọi người làm việc độc lập như thành viên của một tập thể có tinh thần hợp tác. Có một số vấn đề và khó khăn chỉ cần một người giải quyết sẽ hiệu quả hơn. Quá trình cạnh tranh sẽ tạo nên sự đa dạng, phong phú, hai đội cạnh tranh nhau để đạt được giải pháp tốt nhất nhằm cải thiện mức độ an toàn. Có những sự cạnh tranh không thể tránh khỏi hai người cạnh tranh cùng một công việc. Tuy nhiên, khi cạnh tranh nhau, họ vẫn nhớ rằng hình đang tồn tại trong một môi trường hợp tác. Họ có mục tiêu chung để cạnh tranh một cách “sạch sẽ và lành mạnh” và cố gắng thể hiện chính mình trong khả năng tốt nhất. Thay vì phê phán nhau, họ giúp đỡ lẫn nhau giữ gìn uy tín và các mối quan hệ để có thể thay thế cho nhau khi một người nào đó được thăng tiến. Họ tiếp tục làm việc cho các dự án chung.

Bản chất của văn hóa hợp tác là cam kết gắn bó với nhau và theo đuổi lợi ích của nhau. Tuy nhiên, văn hóa hợp tác không thể tự xuất hiện. Nó đòi hỏi sự nỗ lực bền bỉ để không ngừng phát triển. Các thành viên trong nhóm hoặc tổ chức bị sao lãng hoặc cho rằng sự cạnh tranh và tính độc lập là điều hiển nhiên. Có thể họ cho rằng người khác không đáng tin tưởng, rằng người khác không làm tốt như mình, hoặc tốt hơn hết chỉ nên tập trung vào mục tiêu và công việc của mình. Có thể họ muốn chứng tỏ rằng mình quan trọng hơn người khác và phải được trả lương cao hơn.

Mọi người đưa ra một loạt các thông tin và kinh nghiệm để kết luận rằng họ đang có những mục tiêu mang tính hợp tác. Trong khi chúng ta chẳng có chút hiểu biết rõ ràng nào về cách kết hợp các gợi ý khác nhau và đôi khi đối nghịch này với nhau, và vấn đề

đặt ra là làm cách nào nhà lãnh đạo có thể phát triển văn hóa và cơ cấu hợp tác. Nhà lãnh đạo cần phải làm việc với nhân viên của mình để có cùng lý do khiến họ tin rằng họ đang có những mục tiêu hợp tác, trong đó sự cạnh tranh và tính độc lập chỉ đóng vai trò hỗ trợ. Các mục tiêu và nhiệm vụ của nhóm, các phần thưởng chung, các vai trò được kết nối với nhau và các nguồn lực bổ sung đều giúp củng cố các biểu hiện về sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau.

Các mục tiêu và nhiệm vụ nhóm

Các nhà quản lý tại NUMMI đều ủng hộ việc thảo luận về công ty như một gia đình với các mục tiêu và nhiệm vụ nhóm. Thay vì để các cá nhân tự xác định và giải quyết các vấn đề trong khâu sản xuất, họ chia ra làm 350 nhóm khoảng từ năm đến bảy người. Các nhóm đó cùng nhau trải qua các thử thách, áp lực và cả niềm vui sướng được học hỏi để hoàn thành công việc tốt hơn.

Một mục tiêu nhóm hiệu quả là khi mọi người tin rằng tất cả đều gắn bó với mục tiêu đó và thành công đó phụ thuộc vào tất cả mọi người. Họ có một nhiệm vụ chung: người quản lý yêu cầu toàn bộ nhóm lập ra một danh sách các kiến nghị, phát triển và sản xuất một sản phẩm mới, hoặc giải quyết một vấn đề nào đó. Tất cả các thành viên trong nhóm đều phải tham gia đóng góp ý kiến và trình bày một giải pháp, và mỗi thành viên đều phải cam kết vào kết quả của cả nhóm để cho mọi người biết rằng họ có tham gia và ủng hộ. Các cá nhân phải hiểu được mức độ hỗ trợ lẫn nhau giữa các nhiệm vụ được giao.

Việc học hỏi cũng là một mục tiêu nhóm có giá trị đặc biệt. Mỗi công nhân phải có trách nhiệm tăng năng suất của mình và giúp đỡ người khác cùng gia tăng. Tất cả các thành viên trong nhóm đều được kỳ vọng nâng cao các kỹ năng của họ về quản lý, bán hàng hay vận hành máy móc. Mọi người đều chiến thắng khi ai cũng nâng cao được kỹ năng con người và tay nghề.

Cùng nhau đạt mục tiêu tại Hartzell

Năm 1990, W.Edwards Deming nói với Dwain Kasel, chủ tịch công ty chế tạo khuôn nhựa và khuôn đúc, công ty sản xuất Hartzell tại St.Paul, Minnesota, rằng ông “sẽ thất bại. Tôi không thể nói với ông là khi nào nhưng ông sẽ thất bại”. Deming không còn hy vọng Hartzell sẽ trở thành một công ty chất lượng vì những kế hoạch khuyến khích cá nhân của công ty. Các công nhân cũng thấy được tính hợp lý trong lập luận

của Deming. Milly Himes, một kỹ sư vận hành sản xuất của công ty, mô tả tình huống này như sau: “Ai cũng chỉ biết có bản thân mình”. Các công nhân cãi vã nhau vì có một số máy móc giúp họ dễ kiếm thêm tiền thưởng hơn các máy khác. Một vài công nhân không thèm học cách vận hành những máy móc nào mà họ cho là ít sinh lợi. Chẳng ai chịu cam kết để công ty phát triển tốt hơn.

Hartzell bắt đầu thực hiện chương trình khen thưởng khắp nhà máy. Ngoài lương cơ bản, công nhân sẽ nhận thêm 50% năng suất tăng thêm, được tính theo số lượng phụ tùng được sản xuất, mức phế phẩm, mức độ chính xác của công việc, và số lượng phụ tùng bị trả lại. Đó là một sự thay đổi ngoạn mục. Các công nhân đã lập thành từng nhóm để cùng nhau giải quyết vấn đề. Dick Bauer, quản đốc của khâu thành phẩm nói rằng, “Cách đây mười năm, hẳn tôi không dám mơ là sẽ có ngày có thể tóm lấy một mớ sản phẩm hư, tìm đến một người nào đó và hỏi: Chuyện gì đang diễn ra ở đây vậy? Kết quả là nhiều sản phẩm ra lò nhanh hơn và ít phụ tùng bị trả lại. Công nhân đã hiểu rõ hơn về cách vận hành của doanh nghiệp và theo Himes, Hartzell trở thành một nơi làm việc tốt hơn.

Phân thưởng tập thể

Các nhà lãnh đạo sử dụng phân thưởng tập thể để các thành viên trong nhóm biết rằng phân thưởng cá nhân của họ sẽ phụ thuộc vào sự tiến bộ của cả nhóm. Nếu nhóm thành công, họ sẽ nhận được cả lợi ích hữu hình lẫn vô hình. Hoặc là tất cả mọi người đều được thưởng hoặc là không có ai cả. Thành tích của cả nhóm sẽ được ghi nhận trong thư ngỏ của công ty. Công ty sẽ tổ chức tiệc mừng để tôn vinh những người chiến thắng. Mỗi thành viên trong nhóm được thưởng tiền dựa trên thành công của cả nhóm. Đối với mỗi sản phẩm mới mà nhóm đó phát triển và sản xuất, mỗi thành viên sẽ được nhận 5% lợi nhuận của năm năm đầu tiên.

Các công ty tổ chức đang thông qua kế hoạch Scanlon và các chương trình khen thưởng, chia sẻ lợi ích và chia sẻ lợi nhuận khác. Công nhân thường xuyên gặp gỡ để phân tích công việc và nâng cao phương pháp sản xuất và chất lượng công việc của họ. Họ cùng nhau chia sẻ tiền thưởng và cùng được công nhận vì đã làm cho nhà máy hoạt động hiệu quả hơn.

NUMMI có ít hình thức thưởng nhóm, nhưng đã giảm thiểu được nhiều bất công trong khen thưởng - nguyên nhân khiến mọi người ganh tỵ về việc ai nên được thưởng nhiều hơn và ai quan trọng hơn. Tuy nhiên, các phần thưởng không công bằng được mọi

người chấp nhận vẫn có thể thúc đẩy được sự nhất trí. Mặc dù trưởng nhóm đặc nhiệm được hưởng 5% chi phí tiết kiệm được trong năm đầu tiên sử dụng hệ thống trữ hàng mới, nhưng mỗi thành viên của nhóm vẫn chấp nhận mức thưởng 3% dành cho mình là hợp lý vì trưởng nhóm phải làm nhiều việc hơn.

Hợp tác không có nghĩa là ai cũng được thưởng và không ai bị phạt. Các thành viên trong nhóm phải chịu trách nhiệm với nhau, còn các nhóm và các nhà quản lý phải có trách nhiệm đối với việc đáp ứng cam kết của họ. Mặc dù nhấn mạnh đến việc khuyến khích mọi người chủ động hành động, nhưng nếu một nhóm cứ liên tục thất bại thì các thành viên của nó sẽ phải lãnh hậu quả. Người trưởng nhóm phải nhìn nhận hoạt động yếu kém của nhóm mình và có hành động hợp lý như lưu ý nhóm về những thất bại trong những lần xét thưởng cho nhân viên. Các nhà quản lý nên tránh đổ lỗi cho một vài người, mà nên quy trách nhiệm cho cả nhóm.

Các vai trò được kết nối

Mặc dù đã giảm nhẹ sự khác biệt giữa các chức vụ, NUMMI vẫn duy trì các vị trí quản lý, kỹ sư công nghiệp và trưởng nhóm. Những gì mà các nhà quản lý muốn nhấn mạnh là các vai trò này đều mang tính bổ sung cho nhau. Các nhà quản lý nỗ lực để tạo ra một môi trường làm việc tôn trọng lẫn nhau, trong đó các chuyên gia có thể làm việc với công nhân sản xuất để nâng cao tính hiệu quả của công việc.

Các nhóm làm việc hiệu quả đều có sự phân chia lao động và có các vai trò chuyên môn. Mỗi thành viên của nhóm đều có vai trò cần được thực hiện để nhóm hoạt động đúng với chức năng của nó. Mọi người thảo luận về cách thức mà trách nhiệm của họ bổ sung cho nhau và khả năng thành công của một người khi những người khác không thực hiện công việc. Họ nhận ra rằng tất cả phải hoàn thành nghĩa vụ riêng của mỗi người để có thể hoàn tất nhiệm vụ chung của cả nhóm.

Các vai trò trong nhóm có thể được phân bổ cho nhau. Trong một nhóm đặc biệt, trưởng nhóm có thể yêu cầu nhân viên thứ nhất ghi chép các ý kiến, khuyến khích nhân viên thứ hai tham gia đầy đủ, chỉ định nhân viên thứ ba đóng vai trò là người phản bác để thách thức các quan điểm chung, và yêu cầu nhân viên thứ tư giám sát và đưa ra ý kiến phản hồi để giúp nhóm phản ánh được hoạt động của mình.

Các nguồn lực bổ sung.

Các nhà quản lý ở NUMMI thường xuyên nhắc nhở công nhân rằng họ có thông tin, kiến thức và năng lực để làm việc hiệu quả hơn. Bản thân các nhà quản lý không thể

nhận biết được những thay đổi này và cũng không muốn ép buộc công nhân phải làm theo ý kiến của mình.

Cùng chèo hoặc cùng chìm

Các mục tiêu và nhiệm vụ của nhóm

- Thành lập các đội.
- Giao nhiệm vụ.
- Tìm kiếm các giải pháp phù hợp với triển vọng công ty.
- Yêu cầu mọi người cùng tham gia dự án.
- Đạt được các cam kết vì mục tiêu chung.
- Khuyến khích học hỏi trong nhóm.

Phần thưởng nhóm

- Khen thưởng cho sự thành công của nhóm.
- Ghi nhận thành công của đội.
- Yêu cầu nhóm làm việc không hiệu quả phải giải trình.
- Phát triển kế hoạch phân chia lợi nhuận.
- Khuyến khích nhân viên sở hữu cổ phiếu.

Các vai trò kết nối

- Chỉ ra sự cần thiết phải có các tầm nhìn khác biệt.
- Tôn trọng cống hiến của mỗi người.
- Thảo luận về cách điều phối các nỗ lực.
- Phân công vai trò lãnh đạo nhóm.

Các nguồn lực bổ sung

- Công nhận sức mạnh của mỗi người.
- Ghi nhận giới hạn trong khả năng của mỗi người.
- Hiểu rõ cách kết hợp các nguồn lực.

Các trưởng nhóm luôn nhắc nhở các thành viên trong nhóm rằng mỗi người đều có một phần kiến thức, khả năng và nguồn lực cần thiết để hoàn thành công việc, nên tất cả mọi người phải góp sức để làm được điều đó. Họ nhận ra rằng họ không thể tự mình hoàn thành nhiệm vụ được giao với tư cách là các cá nhân riêng lẻ, mà phải tận kiếm các nguồn lực hỗ trợ khác. Các thành viên trong nhóm tự nhận biết khả năng và tài năng của mình để đánh giá đúng khả năng của mỗi người trong việc đưa nhóm hướng đến việc đạt được mục tiêu.

NHẬN RA TIỀM NĂNG CỦA VĂN HÓA HỢP TÁC

Văn hóa hợp tác, mà trong đó mọi người tập trung vào các mục tiêu của nhóm và cùng nhau chia sẻ các phần thưởng, cạnh là nền tảng của một công ty thành đạt, nhưng đó không phải là điều dễ thực hiện. Bộ Phận Kiểm Soát Công Nghiệp của Easton đã phải mất tám năm mới nhận ra được văn hóa này. Tiếp sau chương trình chia sẻ lợi ích là quá trình tổ chức lại thành 11 nhóm lớn làm việc theo cách tự quản. Với ít người giám sát hơn, rõ ràng hình thức đánh giá từng người theo kiểu truyền thống không còn ý nghĩa đối với lợi ích nhóm. Theo lời Steve Sheppard, giám đốc bộ phận quan hệ nhân viên của công ty Easton, quá trình tham gia và cùng chia sẻ lợi ích có ý nghĩa quan trọng để tạo ra “thái độ có thể làm được... Đó là sự chia sẻ thông tin ở cấp độ cao nhất. Nó mang đến cho mọi người cơ hội được tiếp cận kế hoạch kinh doanh hàng tháng và biết được họ đã cống hiến những gì”.

Các nhà lãnh đạo nhận ra rằng văn hóa hợp tác sẽ nuôi dưỡng tinh thần làm việc tập thể và sự trao đổi cần thiết để công ty phục vụ khách hàng, để cách tân và phát triển cam kết mạnh mẽ bên trong mà các nhân viên đều cần có để tiến đến thành công. Văn hóa hợp tác chỉ có ở những công ty làm việc có năng suất công bằng, biết lắng nghe và tôn trọng tất cả nhân viên của mình. Lãnh đạo là người làm cho văn hóa hợp tác phát triển.

Bản chất của hợp tác không phải là việc tuân thủ cứng nhắc các quy trình dân chủ hoặc các quy trình khác, mà là giúp cho mọi người ủng hộ và cổ vũ cho nhau khi làm việc để theo đuổi các mục tiêu của mình. Họ cùng nhau phát triển các nhóm đặc biệt, tham gia vào việc ra quyết định, làm việc nhóm và tham gia vào các diễn đàn khác để ảnh hưởng đến nhau một cách có hiệu quả, tôn trọng ý kiến và phong cách khác biệt của nhau, và biết kết hợp năng lượng và sự hiểu biết của chính mình. Để có được các lợi ích này, mọi người phải thật sự hợp tác với nhau một cách có hiệu quả. Chương tiếp theo sẽ mô tả cách thức mà sức mạnh có thể củng cố được cảm giác “chúng ta đang cùng hội

cùng thuyền” và cùng hành động.



Vì lợi ích một năm, trồng lúa.

Vì lợi ích mười năm, trồng cây.

Vì lợi ích trăm năm, trồng người.

NGẠN NGŨ TRUNG HOA

Richardo Semler rất tự hào về Semco - một tập đoàn Brazil mà cha ông để lại vào năm 1980. Trong vòng 13 năm, lợi nhuận tăng vọt lên 500% và doanh số tăng gấp sáu lần lên khoảng 40 triệu đô-la. Chỉ mới đây, nhờ có sự cải tiến khéo léo về sản phẩm và phương pháp quản trị, công ty này đối phó được với “môi trường doanh nghiệp năng động nhất” của Brazil - chẳng khác nào cưỡi “bò tót lúc động đất”. Nhưng điều khiến ông tự hào nhất là công ty không dùng quyền lực để đàn áp nhân viên mà để cho mọi người được tự do.

Hồi đầu khi mới tiếp quản công ty, bản thân Semler đã tự thấy mình bị đe dọa. Mặc dù bị “sốc bởi sự đàn áp” của công nhân, nhưng ông đã nhận được sự chỉ dẫn từ những người quản lý có kinh nghiệm hơn - những người giải thích rằng ông cần phải thường xuyên kiểm tra và kiểm soát công nhân. Ông ta đã trở thành một người “khắc nghiệt”, đã đặt ra một hệ thống tước đoạt cả những phút giây chậm trễ nhỏ nhất của công nhân. Tiếc thay, công nhân không chịu tuân theo và “đã xuất hiện cảm giác mất sinh khí, thiếu nhiệt tình và chán nản tại Semco”. Ông tự hỏi tại sao công nhân lại chịu bị đối xử như một đứa trẻ phải luôn xin phép quản đốc nếu muốn đi vệ sinh, phải trình đơn thuốc của bác sĩ khi bị ốm, và mù quáng tuân theo các chỉ dẫn? Ông muốn áp dụng một “dạng thức cực độ của ý thức chung”, trong đó sẽ chỉ hợp lý khi đối xử với các công nhân như những người lớn có trách nhiệm, nhưng cực độ ở chỗ là công ty của ông ta thật sự làm như vậy.

Ông ta bắt đầu cải tổ bằng cách loại bỏ các dấu hiệu thể hiện sự đàn áp. Thay vì khám xét công nhân vào cuối ngày, ông cho dựng lên một khẩu hiệu “Hãy luôn chắc rằng bạn không vô tình cầm nhầm bất kỳ đồ vật nào không thuộc về mình”. Những chiếc đồng hồ to tướng được thay bằng loại nhỏ hơn; bảo vệ được thay bằng chuông báo giờ. Những nhà ăn riêng biệt và những đặc quyền đặc lợi khác bị bãi bỏ.

Những thay đổi nhỏ dẫn đến những thay đổi lớn. Các nhóm tự nguyện tách khỏi hội đồng nhà máy. Một nhóm cải tổ dây chuyền lắp ráp máy rửa chén thành một quy trình

với hai hoặc ba máy được sản xuất bởi các nhóm, nơi các thành viên còn phải đảm trách nhiều công việc khác nhau bao gồm cả việc kiểm soát hàng tồn. Nhóm khác thì phát hiện ra một cách hàn mới để hàn trụ cân, giúp tiết kiệm được 27 đô-la mỗi đơn vị sản phẩm.

“Những đứa trẻ” - tên gọi của hầu hết các công nhân trẻ - chuyển hoạt động sản xuất đồ điện tử sang một trụ sở mới. Mỗi buổi sáng họ gặp nhau trong đồng phục trắng và cùng nhau tìm ra các phương pháp mới để cải tiến. Họ chế ra một tấm bảng nhỏ gắn bên cạnh tên của các công nhân để thể hiện tâm trạng của mỗi người: nhãn xanh thể hiện “tâm trạng tốt”, nhãn vàng “cẩn thận” và nhãn đỏ “vui lòng, không phải hôm nay”. Hệ thống hàng tồn kho và các quy trình cải tiến của họ đã biến bộ phận này từ lỗ nặng trở thành đơn vị lá cờ đầu của Semco.

Semco có các chương trình khen thưởng đặc biệt. Một phần ba công nhân có thể bị cắt giảm tiền lương xuống 25%, nhưng sẽ nhận được khoản tiền phụ cấp lên tới 150% lương nếu như công ty ăn nên làm ra trong năm đó. Gần 25% công nhân tự đưa ra mức lương, tuy nhiên, những con số này sẽ được thông báo cho tất cả mọi người biết và mức tăng lương 10% là trường hợp ngoại lệ. Hàng năm, các chuyên gia được nghỉ phép nhiều tuần hay nhiều tháng để học thêm các kỹ năng mới hoặc nạp lại năng lượng.

Tại Semco, chính các nhà quản lý là những người bị đánh giá. Các kết quả sau mỗi sáu tháng đều được dán lên bảng thông báo. Không còn những luật lệ hà khắc, cứng nhắc, nhưng nhà quản lý nào thường xuyên nhận được đánh giá kém thường phải ra đi. Trong các quyết định quan trọng, ví dụ như sát nhập hay chuyển nhà máy, mỗi công nhân đều có một phiếu bầu. Bản thân Semler thường xuyên bị gạt ra ngoài. Văn phòng của ông ta bị chuyển hai lần khi ông ta đang trong kỳ nghỉ phép hai tháng hàng năm của mình. Một nhóm người điều hành công ty và tự tin phủ nhận vị trí của Semler từ 20 đến 30% thời gian. “Không có việc nào khó hơn chế độ dân chủ, tôi luôn tự nhủ mình như vậy. Tôi không nhớ lần cuối cùng trình tự quyết định công việc của công ty là khi nào, và cũng không nhớ bao nhiêu lần mình bị bác phiếu”.

Theo Semler, chính “lòng tin tuyệt đối vào nhân viên” tạo nên sự thành công của Semco với chế độ dân chủ. Như những người đồng hành, công nhân được chia 25% lợi nhuận của doanh nghiệp và lập ra một hội đồng để quyết định cách phân chia lợi nhuận này. Trớ trêu thay, Semco nhận ra rằng việc bãi bỏ hình thức kiểm soát và kiểm tra trực tiếp đã ảnh hưởng đến nhân viên của công ty và cuốn hút tâm trí của mọi người vào việc giúp công ty thành công.

Năm 1990, bộ tài chính của Brazil nắm giữ 80% tiền mặt quốc gia nhằm kiềm chế

lạm phát, nhưng thay vào đó, đã gây khó khăn cho các chủ doanh nghiệp trong việc trả lương và ngăn cản việc chi tiêu của khách hàng và doanh nghiệp. Đó là một thử thách khắc nghiệt đối với tính dân chủ tại Semco. Trong vài tháng, công ty không có doanh thu, nhiều bộ phận tại Semco gặp rắc rối nghiêm trọng. Công ty bắt buộc phải linh hoạt hơn cho dù không hề muốn thất hứa với nhân viên. Semco đề nghị nhân viên trở thành các công ty vệ tinh cung cấp nguyên vật liệu cho Semco. Nhân viên kế toán, nhân viên bộ phận nhân sự, nhân viên lập trình là những người thực hiện đầu tiên kéo theo nhiều công nhân khác của nhà máy. Chẳng bao lâu sau, một nửa công việc sản xuất được thực hiện bởi các công ty vệ tinh này. Các chủ doanh nghiệp này chấp nhận rủi ro và dám từ bỏ sự an toàn, nhưng nếu làm tốt, họ sẽ phát đạt và một điều rõ ràng là môi trường kinh doanh đó đòi hỏi phải thay đổi mọi thứ. Họ vẫn có thể sử dụng nhà xưởng và máy móc của Semco và ít nhất là có thể trông cậy vào công việc làm ăn khi cung cấp cho Semco. Nhân viên trực tiếp giảm từ 500 xuống 200, với gần 300 người có các mối quan hệ khác nhau với Semco.

Hệ thống đó vô cùng lỏng lẻo. Mọi người tùy ý đi lại; các công ty vệ tinh sử dụng máy móc của Semco để gia công phụ tùng cho các công ty đối thủ. Công ty ít trực tiếp kiểm soát được những người tạo ra phần lớn các sản phẩm của mình. Semler cảm thấy ông đã từ bỏ quyền kiểm soát nhưng không từ bỏ niềm tin của mình. Ông cũng chẳng ganh tỵ gì với những nhà quản lý độc tài - những người mà mỗi tối phải giải quyết hàng đống rắc rối của nhân viên. Ông hiện có hàng trăm nhà quản lý tất cả đều đang cố gắng làm cho mọi việc trở nên tốt đẹp hơn.

HIỂU THẤU MẶT TÍCH CỰC CỦA QUYỀN LỰC

Sự thấu hiểu của Semler về mặt tích cực của quyền lực đã tạo cơ hội để ông biến Semco trở thành nơi mà tất cả mọi người đều cảm thấy có quyền lực và sức mạnh để theo đuổi các mục tiêu quan trọng. Các nhà quản lý ghi nhận và đề cao khả năng và sự cống hiến của công nhân. Bởi cảm thấy được tôn trọng nên công nhân trở nên cởi mở hơn và đáp ứng nhiệt tình sự quan tâm của quản lý. Điều muốn nhấn mạnh ở đây là việc xây dựng quyền lực cho nhân viên để họ và các nhà quản lý cảm giác được khuyến khích, tin tưởng và thống nhất. Quyền lực là điều không thể tránh khỏi vì các nhà quản lý và nhân viên phụ thuộc lẫn nhau. Các công ty nên biến quyền lực thành một động lực tích cực thay vì chối bỏ hoặc giảm thiểu nó.

Tại nhiều công ty, quyền lực là một động lực có tính tiêu cực cao. Nhân viên cảm thấy bị đe dọa bởi họ không được nhờ cậy nhiều vào những quyết định độc đoán, tiềm

ẩn nhiều khó khăn từ ông chủ của mình. Họ tin rằng quyền lực đã làm hỏng các nhà lãnh đạo những người chỉ muốn duy trì sự thống trị chứ không phát triển một tập thể công bằng, hiệu quả. Giải pháp của họ là giới hạn và chống đối lại quyền lực quản lý. Tuy nhiên, trong các công ty này, quản lý thường cảm thấy thiếu quyền lực và tầm ảnh hưởng. Họ tìm đủ mọi cách trực tiếp kiểm soát nhân viên để vượt qua được cảm giác bất lực. Các nhân viên cần được dẫn dắt bởi những nhà lãnh đạo mạnh mẽ - người luôn tự tin và có đủ năng lực để trao quyền cho nhân viên và bảo vệ họ trước những can thiệp không mong muốn.

Quyền lực được sử dụng theo hướng tích cực hay tiêu cực phụ thuộc vào việc nó diễn ra trong hoàn cảnh hợp tác hay cạnh tranh. Khi cảm thấy hợp nhất trong một nỗ lực chung và cùng nhau tham gia vào nỗ lực đó, mọi người sẽ xây dựng sức mạnh cho nhau và dùng nó để đạt được các mục tiêu chung. Khi cảm thấy cạnh tranh, họ sẽ cố gắng hạ thấp niềm tin và sức mạnh của người khác. Tiếc thay, mọi người thường cho rằng quyền lực luôn bao gồm cuộc chiến thắng - thua trong đó.

Định nghĩa quyền lực

Theo cách định nghĩa truyền thống, quyền lực là khả năng khiến người khác làm điều mà người đó không muốn làm, các nhà lãnh đạo đầy quyền lực có thể vượt qua được sự phản kháng của mọi người và khiến họ phải tuân theo mệnh lệnh. Bên cạnh các vấn đề trong đánh giá và quan sát, cách định nghĩa này cho rằng có sự không tương thích giữa người có quyền lực và đối tượng bị ảnh hưởng bởi quyền lực đó; những người có ít quyền lực bị “bắt buộc” làm những việc mà bản thân họ không thích. Nhà xã hội học Max Weber khẳng định dứt khoát rằng quyền lực xuất hiện khi mọi người cạnh tranh nhau.

Giả định cho rằng quyền lực xuất hiện trong các tình huống cạnh tranh, thắng - thua sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến việc đưa ra giả thuyết và kết luận, đồng thời gây nhiều khó khăn cho việc hiểu về các mặt tích cực và tiêu cực của quyền lực. Chúng ta thường khó phân biệt được đâu là động lực có được do cạnh tranh và đâu là động lực có được do quyền lực.

Quyền lực ngày càng được định nghĩa là khả năng ảnh hưởng đến kết quả hay nói cách khác, là quyền kiểm soát đối với các nguồn lực có giá trị. Một vị xếp có quyền lực đối với nhân viên đến mức nhân viên đó thấy rằng sếp của mình đang sở hữu những nguồn lực đáng giá. Nhân viên đó đánh giá cao lòng tốt và lòng trắc ẩn, kiến thức và các ý kiến của vị sếp trong cách điều hành công việc, khả năng phân công mọi người vào các

dự án, cũng như cách đánh giá, khen thưởng nhân viên. Những khả năng của sếp mà người nhân viên kia không nhận thấy hoặc không tin sẽ giúp ích hoặc ảnh hưởng đến thành công của chính mình đều không phải là điểm khởi nguồn của quyền lực.

Quyền lực thường mang tính hai chiều, thậm chí không công bằng. Nhân viên đó có nỗ lực, có ý kiến cũng như sự hỗ trợ và chấp thuận mà người sếp cho là sẽ giúp nhân viên đó phát triển tốt được một phòng ban trong công ty. Quyền lực thường không công bằng, ví dụ, nhân viên cảm thấy phụ thuộc nhiều vào các nguồn lực của nhà quản lý hơn là nhà quản lý cảm thấy ở nhân viên. Quyền lực là cách đo lường mức độ phụ thuộc của mọi người, còn quá trình hợp tác và cạnh tranh là cách đo lường loại hình hoặc định hướng của sự phụ thuộc lẫn nhau giữa mọi người.

Nền tảng của quyền lực trong các tổ chức

Những nguồn lực có giá trị nào mang lại quyền lực cho các nhà quản lý và nhân viên? Các nhân viên trong ba công ty được phỏng vấn về những khả năng mà họ cần lẫn nhau trong những tình huống cụ thể. Mặc dù các công ty này hoạt động ở những lĩnh vực rất khác nhau - công ty thứ nhất cung cấp dịch vụ máy vi tính cho một nhà bán lẻ lớn, công ty thứ hai là văn phòng xây dựng thành phố, và công ty thứ ba cung cấp các dịch vụ cho những người thích thử thách về trí tuệ - nhưng các nhân viên đều đánh giá cao những khả năng giống nhau. Kiến thức, sự giúp đỡ, và sự hỗ trợ về tinh thần thường được nhắc đến ở cả ba công ty này. Việc tài trợ vốn, đánh giá và quyền hành là những thứ ít được chú ý.

Nhân viên làm việc ở ba công ty này đều đánh giá rất cao thông tin và tri thức; để ra quyết định, lên kế hoạch tiến hành, và thực hiện nhiều nhiệm vụ khác đòi hỏi phải có lời khuyên và dữ liệu từ những người khác. Họ cũng thường xuyên nhắc đến tầm quan trọng của việc sẵn sàng giúp đỡ người khác hoàn thành nhiệm vụ; có nhiều việc một người không thể hoàn thành được. Có đôi chút ngạc nhiên, sự hỗ trợ về tinh thần cũng được cho là quan trọng và được đánh giá cao trong gần nửa các tình huống, thậm chí giữa các nhóm như các chuyên viên máy tính - những người thường được cho là không có nhu cầu về mặt tình cảm trong công việc. Ngay cả khi làm việc với sếp của mình, nhân viên cũng cho rằng kiến thức, sự nỗ lực và hỗ trợ về mặt tinh thần quan trọng hơn sự tán thành chính thức. Thưởng tiền và đánh giá - những thứ thường được xem là điểm khởi nguồn chính của quyền lực trong công ty - ít được nhắc đến trong các câu trả lời phỏng vấn.

Quyền lực là yếu tố trung tâm đối với cả năng suất lẫn con người trong các tổ

chức. Nhân viên cần phải có rất nhiều khả năng. Họ đánh giá cao kiến thức và nỗ lực của người khác, và thường tìm đến nhau để được hỗ trợ và động viên. Quyền lực liên quan đến việc kết hợp thông tin và sự giúp đỡ cần thiết để hoàn thành công việc; điều này cũng xuất phát từ nhu cầu tình cảm mà mọi người đem đến nơi làm việc. Người ta không thể giới hạn quyền lực trong một vài tình huống cạnh tranh. Quyền lực cũng chính là một phần của công việc hợp tác, nơi mọi người giúp đỡ nhau hoàn thành mọi việc.

ĐỘNG CƠ QUYỀN LỰC CỦA BAN QUẢN LÝ CẤP CAO

Các nhà quản lý cấp cao thường được mô tả là những người sử dụng quyền lực theo cách tiêu cực và cạnh tranh. Các giám đốc bí mật thành lập các liên minh, vận động hành lang, giấu nhem thông tin và bảo vệ lớp vỏ bọc để dọn đường và vận động cho lợi ích riêng của họ. Những cuộc thảo luận cởi mở, thẳng thắn và việc theo đuổi các mục tiêu chung chỉ là sự giả dối, là lớp vỏ che đậy bên ngoài. Còn những lối cư xử không chân thành, tranh giành về ngân sách và các nguồn lực khan hiếm, đấu đá chính trị, các mưu đồ và hành động phá hoại mới là thật.

Trong cuộc nghiên cứu về các quan điểm chính trị của các nhóm quản lý cấp cao, Kathleen Eisenhardt và Jay Bourgeois đã phỏng vấn các giám đốc điều hành và cấp dưới trực tiếp của họ ở tám công ty máy tính tại khu vực San Francisco. Bốn công ty có đặc trưng là quyền lực cạnh tranh và được xem là tích cực chính trị, còn ở bốn công ty khác, sự đồng thuận và tranh luận trực tiếp được xem là chuẩn mực.

Các giám đốc điều hành của bốn công ty tích cực chính trị cố gắng thu tóm quyền lực vào tay họ. Một phó giám đốc đã ví von “ông ta mà ra quyết định thì giống như Chúa trời vậy”. Người khác thì nói: “Geoff là người ra quyết định. Ông ta điều khiển mọi việc bằng cách chỉnh sửa chứ không phải bằng cách bỏ phiếu”. Trong các cuộc họp hội đồng quản trị tại một công ty cứ như thể “súng đang lên nòng” khi vị tổng giám đốc “đánh” vào những người không hoàn thành chỉ tiêu.

Các nhà quản lý ở những công ty này thường vận động hành lang lẫn nhau trước cuộc họp. Họ sử dụng các cuộc họp “ngoài vòng pháp luật” để cố gây ảnh hưởng đến các quyết định trước khi thảo luận với chủ tịch hội đồng quản trị. Thay vì thành lập các liên minh đặc biệt cho các vấn đề quan trọng, họ lại dựa vào các mối quan hệ cá nhân có được từ văn phòng, các liên kết trước đó hoặc tuổi tác để bảo vệ bản thân và phát triển quyền lợi của mình. Hậu quả là, các cuộc họp giống như những cuộc ngã giá và mua bán hơn là trực tiếp mổ xẻ vấn đề. Các giám đốc đều sử dụng đến những chiêu bài giấu trong túi áo để cạnh tranh nhau.

Các giám đốc của những công ty này đều bất mãn, ai đó còn ước gì tổng giám đốc của mình “biến đi đâu đó trong 6 tháng”. Động cơ quyền lực cạnh tranh cũng có tác động to lớn đến lợi nhuận doanh nghiệp. Một trong các công ty đó có doanh số sụt giảm, một công ty khác cũng hoạt động cầm chừng với mức tăng trưởng chậm và lợi nhuận khiêm tốn, hai công ty còn lại rơi vào tình trạng phá sản.

Ngược lại, các công ty không tích cực chính trị đã thực hiện được việc phân quyền. Họ áp dụng cách quản lý theo tinh thần tập thể vì lợi ích của doanh nghiệp, chứ không vì lợi ích của một bộ phận nào, và không chấp nhận những cái tôi quá lớn. Các nhà quản lý cảm thấy việc vận động hành lang trước cuộc họp không phải là cách sử dụng thời gian hiệu quả. Các cuộc họp ban quản lý cấp cao tập trung vào các vấn đề quan trọng, và mọi người thay đổi quan điểm khi bắt gặp những ý tưởng và thông tin có ích. Các vấn đề đều được công khai: họ có nhiều điểm bất đồng và một vài mâu thuẫn gay gắt.

Các giám đốc này đều tràn đầy năng lượng, tận tụy và thành đạt. Doanh số của một công ty đã tăng từ 25% lên 100% mỗi quý, một công ty khác tăng doanh số lên gấp ba lần vào năm thực hiện nghiên cứu, còn công ty thứ ba đạt mức tăng trưởng doanh số lên 50%. Công ty thứ tư chỉ mới ở giai đoạn khởi động nhưng tương lai có vẻ rất hứa hẹn.

Eisenhardt và Bourgeois kết luận rằng quyền lực tập trung và xung đột nảy sinh từ đó đã làm tiêu tốn thời gian, bóp méo nhận thức, làm mất tập trung, tạo ra các giải pháp yếu kém, và ảnh hưởng đến việc phân chia nguồn lực giữa các nhóm. Một nhóm quản trị cấp cao có sức mạnh hợp tác được trao quyền và có khả năng mổ xẻ vấn đề để phát triển và thực hiện một chiến lược hợp nhất năng lực toàn công ty.

NGHIÊN CỨU VỀ SỨC MẠNH HỢP TÁC

Các nghiên cứu đã điều tra trực tiếp về động lực và hậu quả của quyền lực trong các tình huống hợp tác và cạnh tranh. Các kết quả nghiên cứu cho thấy tiến trình và ảnh hưởng của quyền lực không phụ thuộc nhiều vào số lượng quyền lực, mà phụ thuộc vào việc quyền lực đó xảy ra trong bối cảnh cạnh tranh hay hợp tác. Các mục tiêu mang tính cạnh tranh sẽ làm suy yếu khả năng và sức chống đỡ của mọi người, và khiến mọi người sử dụng các nguồn lực để gây thất vọng cho nhau. Các mục tiêu mang tính hợp tác sẽ giúp nhận biết được khả năng của nhân viên, trao đổi có lợi và ảnh hưởng lẫn nhau, đồng thời tăng cường quá trình học hỏi và phát triển của nhân viên.

Công nhận và đánh giá

Với các mục tiêu mang tính hợp tác, mọi người sẽ nhận biết và đánh giá sức mạnh của nhau vì nhận ra rằng những khả năng này sẽ được sử dụng vì lợi ích chung. Một người sẽ có lợi thế khi người khác mạnh mẽ và tháo vát, vì khi đó, họ sẽ giúp ta đạt được các mục tiêu mang tính hợp tác. Khi thông tin và sáng kiến được hoan nghênh, những người trong nhóm sẽ giúp đỡ nhau nhận biết được các ý tưởng, thông tin, kỹ năng, và các khả năng khác của nhau để có sự chuẩn bị tốt hơn nhằm đạt được các mục tiêu và hoàn thành công việc.

Trao đổi và ảnh hưởng lẫn nhau

Dù quyền lực không được phân chia công bằng, nhưng khi hợp tác với nhau mọi người đã sử dụng khả năng của mình để giúp nhau thành công. Trong bối cảnh hợp tác, cả người có nhiều quyền lực lẫn người ít quyền lực đều cảm thấy an tâm khi kỳ vọng lẫn nhau, trao đổi các nguồn lực và củng cố các mối quan hệ trong công việc. Tuy nhiên, trong bối cảnh cạnh tranh, người ít quyền lực đặc biệt cảm thấy không an tâm và không biết liệu họ có thể trông cậy vào người nhiều quyền lực, hai nhóm người này không thể trao đổi năng lực và làm xấu đi các mối quan hệ của họ. Người có nhiều quyền lực có khả năng hỗ trợ người có ít quyền lực hơn, nhưng chỉ làm thế khi có các mục tiêu mang tính hợp tác chứ không phải mang tính cạnh tranh hoặc thậm chí các mục tiêu độc lập. Trong bối cảnh hợp tác mọi người khuyến khích nhau, hướng dẫn và hỗ trợ nhau nhằm nâng cao năng suất.

Các nghiên cứu thực địa đã phát hiện ra các động cơ quyền lực tương tự trong các tổ chức khác nhau, và với những người cùng địa vị cũng như các vị lãnh đạo, và trong phạm vi giữa các phòng ban. Trong bối cảnh hợp tác, các nhà quản lý và nhân viên trao đổi các nguồn lực của nhau và làm việc hiệu quả để hoàn thành công việc được giao. Với các mục tiêu độc lập và mang tính cạnh tranh, nhà quản lý và nhân viên giấu nhem các nguồn lực của mình và tiến bộ rất ít trong công việc.

Phát triển và học hỏi

Như đã mô tả ở Chương 2, nhân viên có các mục tiêu mang tính hợp tác sẽ giúp đỡ lẫn nhau học hỏi và trở nên hiệu quả hơn trong việc giúp mọi người thành công. Họ khơi mào các hoạt động và các cuộc thảo luận để học hỏi. Họ hướng dẫn nhau trong công việc, xem xét thông tin và các ý kiến hỗ trợ việc học, phản ánh và học tập từ kinh nghiệm của mình và đưa ra ý kiến phản hồi để học hỏi các kỹ năng mới.

Nghiên cứu về quyền lực hợp tác có công trình của David McClelland. Ông này cho rằng trong khi mặt tiêu cực, phản xã hội của quyền lực được nhấn mạnh nhiều thì mặt

tích cực của nó lại cần phải được dẫn chứng bằng tài liệu. Các mục tiêu mang tính hợp tác là nhân tố quan trọng góp phần tạo nên quyền lực tích cực trong các tổ chức. Trong bối cảnh hợp tác, những người có cùng địa vị hoặc những cán bộ cấp trên có xu hướng trao đổi các nguồn lực, truyền sức mạnh cho nhau để hoạt động hiệu quả trong công việc.

TRỞ NGẠI ĐỐI VỚI CÁC MỐI QUAN HỆ HIỆU QUẢ CỦA LÃNH ĐẠO

Nhiều ông chủ và cấp dưới của họ đã phát triển các mối quan hệ cởi mở và hiệu quả trong công việc. Chúng tôi đã từng thấy cạnh tranh quyền lực, chứ không thấy bản thân quyền lực gây trở ngại. Tuy nhiên, có những rào cản quan trọng cản trở việc phát triển giao tiếp và sự ảnh hưởng lẫn nhau cần thiết cho mối quan hệ sếp - nhân viên. Một trong những rào cản này sẽ được thảo luận bên dưới.

Rào cản giao tiếp

Sếp và nhân viên thường khó thể hiện quan điểm và cảm giác của mình một cách cởi mở và trực tiếp để tác động tích cực đến nhau. Do cảm thấy trình đặc biệt phụ thuộc và không thể tự bảo vệ chính mình, các nhân viên giới hạn bản thân trong việc hỗ trợ sếp. Họ e ngại quan điểm của họ có thể được dùng để chống lại chính họ. Họ tránh chỉ trích trực tiếp và cố gắng lấy lòng để đạt được sự ưu ái của sếp và tránh bị phạt. Có thể họ không thể hiện rõ chính kiến của mình để tránh cản chân sếp và làm sếp nổi giận.

Sếp cũng có những rào cản trong giao tiếp trực tiếp. Họ buộc phải bảo vệ vị trí cấp trên của mình và tự khẳng định mình có năng lực hơn các nhân viên cấp dưới, nhất là khi cảm thấy không được hỗ trợ. Họ không muốn mất mặt khi thừa nhận sự thiếu năng lực và các mối nghi ngờ của mình.

Nhân viên được khuyến khích tìm hiểu về quan điểm, tầm nhìn của sếp. Họ muốn biết về kế hoạch, quan điểm và phong cách của sếp để có thể điều chỉnh cho phù hợp. Mặc dù rất quan tâm nhưng họ thường chẳng hiểu gì về quan điểm của sếp bởi sếp của họ không muốn chia sẻ các mối quan tâm, lo lắng và các cảm giác khác. Các sếp thường bị phân tâm và chú ý đến quan điểm của những người ở cấp cao hơn.

Nhân viên dễ dàng đánh giá thấp các đòi hỏi đối với sếp của mình. Người ta cho rằng các sếp tỏ ra dễ dãi như vậy là để sai khiến người khác làm việc cho mình. Họ có văn phòng riêng, thư ký riêng và nhiều tiện nghi khác. Nhưng hầu hết các sếp cũng có sếp và cũng thường phải đương đầu với nhiều vấn đề phức tạp trong các môi trường không được hỗ trợ. Với những điều phiền muộn như vậy, họ sẽ không nhạy cảm lắm với

nhu cầu của nhân viên hoặc không mấy nhiệt tình giải quyết các ưu tư của nhân viên mình.

Công nhận và so sánh

Với quyền lực tích cực, các lãnh đạo và nhân viên nhận biết và tôn vinh khả năng và các nguồn lực của nhau để giúp mọi người thấy tự tin và được tiếp thêm sức mạnh. Tuy nhiên, một điều không thể tránh khỏi là một số nhân viên vẫn còn cảm thấy tự ti trước những người tháo vát và có kiến thức. Việc so sánh không làm nguy hại đến bản thân họ, mà làm cho người khác biết về họ hơn. Tuy nhiên, cũng nên tránh xa những người hay ghen ghét, hay tạo cho người khác cảm giác thua kém và cạnh tranh nhau. Việc công nhận khả năng của mọi người cần được quản lý đúng cách.

1. Không nên nhầm lẫn giữa các kỹ năng và thành tích với giá trị bản thân. Về bản chất, con người là quan trọng, nhưng không phải chỉ vì họ có kiến thức hay các nguồn lực. Con người không trở nên đạo đức hơn khi có những khả năng được mọi người đánh giá cao, và cũng không trở nên kém quan trọng hơn khi thiếu các nguồn lực cần thiết.

2. Quá trình công nhận được dựa trên các sự việc, chứ không dựa trên định kiến. Các ưu điểm và khả năng của nhân viên sẽ được công nhận bất kể giới tính, chủng tộc, tuổi tác, kỹ năng giao tiếp, hay tình trạng sức khỏe. Không phải những ai thu hút, ăn nói lưu loát đều có năng lực. Chuyên môn của một lĩnh vực này không tự động chuyển thành chuyên môn của lĩnh vực khác.

3. Điểm nhấn mạnh ở đây là sự hiệp lực để cùng nhau thành công. Các khả năng được công nhận là nhằm mục đích giúp nhóm và tổ chức trở nên tự tin hơn và có thể đạt được mục tiêu, chứ không phải để phân biệt “thắng thua”.

4. Ai cũng có giá trị. Sự khác nhau về khả năng của mỗi người không làm ảnh hưởng đến thực tế là tất cả mọi nhân viên đều có khả năng, đều quan trọng đối với tổ chức, và đều góp phần tạo nên thành công của tổ chức. Các nhân viên hiểu rằng, để thành công, họ phải hoàn thành tốt công việc và cống hiến cho tổ chức của mình.

Nếu được thực hiện đúng cách, việc nhận biết các khả năng và công nhận sự khác nhau giữa các khả năng đó có thể giúp tránh được sự ganh tỵ lẫn nhau và tăng cường hợp tác. Việc tiết lộ và công nhận khả năng sẽ tạo ra rất nhiều thiện chí. Ai cũng cảm thấy hài lòng và được tưởng thưởng, và những cảm xúc tốt đẹp này sẽ khiến mọi

Rào cản về tâm ảnh hưởng

Các mối quan hệ hợp tác và hiệu quả luôn đòi hỏi giao tiếp và ảnh hưởng hai chiều. Giả sử phải kiểm soát nhân viên, các nhà quản lý có thể xem việc cởi mở chấp nhận ảnh hưởng của nhân viên là dấu hiệu của sự yếu kém, ngay cả khi chống đối là điều tai hại. Họ sẽ tỏ ra mạnh mẽ bằng cách chống lại việc bị ảnh hưởng. Các nhà quản lý thường cố gắng gây ảnh hưởng mang tính chỉ huy, kiểm soát, mà nếu không bị trừng phạt, nhân viên sẽ phẫn nộ và phản đối. Việc truyền đạt một ý định hợp tác thay vì kiểm soát sẽ mang lại không khí cởi mở hơn và sức ảnh hưởng tích cực hơn so với các mệnh lệnh.

Sếp bị phân tâm bởi quyền lực của mình và không nhận ra rằng mình phụ thuộc vào nhân viên. Họ cho rằng không nhất thiết phải để ý đến quan điểm của nhân viên. Mải mê với các kế hoạch của riêng mình, họ ra lệnh, yêu cầu sự phục tùng và không chịu lắng nghe ý kiến của nhân viên.

Nhiều vị sếp cho rằng họ cần phải có năng lực tốt để giải quyết một loạt các vấn đề phát sinh mà nhóm phải đương đầu và có thể đưa ra các giải pháp tốt nhất. Nhiều vị sếp cảm thấy phải chứng tỏ mình luôn đúng, luôn ở vị trí phụ trách và nắm quyền chỉ huy. Họ trở thành tự kỷ trung tâm, kiêu căng và luôn làm tăng tính bất lực của nhân viên. Nhân viên lại không dám bày tỏ quan điểm của mình và tham gia vào việc giải quyết khó khăn chỉ vì sợ bị phê bình và bị cho là sai.

Tuy nhiên, các sếp không đáp ứng nguyện vọng được dẫn dắt của nhân viên. Cảm thấy không thoải mái về uy thế và quyền lực của mình, họ lo là mình quá nặng tay, và trong nỗ lực tuyệt vọng để tỏ ra mình là người “có khả năng tham gia”, họ đã không mang đến cho nhân viên những hướng dẫn cần thiết. Không muốn bị cho là thọc mạch, họ không thảo luận đến những vấn đề của nhân viên. Để không bị cho là quá khắt khe và lạnh lùng, họ tránh chỉ trích nhân viên về hiệu quả công việc.

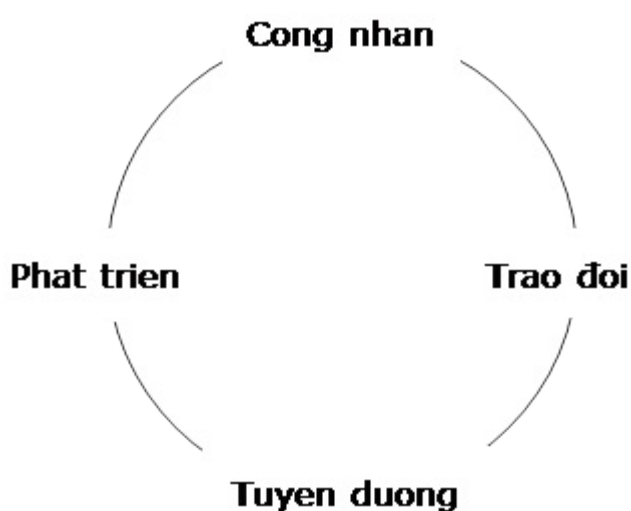
Quá trình làm việc hiệu quả giữa các nhà quản lý và nhân viên không diễn ra một cách ngẫu nhiên. Giống như các mối quan hệ khác, mỗi quan hệ của nhà lãnh đạo cũng có thể tốt đẹp hoặc đáng thất vọng, chính thức hoặc không chính thức, cá nhân hoặc chung chung, hợp tác hoặc cạnh tranh, xung đột tích cực hoặc xung đột tiêu cực. Các nhà lãnh đạo phải làm việc một cách có hệ thống để vượt qua các rào cản này, phát triển các mối quan hệ quản lý và sử dụng quyền lực một cách có hiệu quả.

XÂY DỰNG QUYỀN LỰC HỢP TÁC, TÍCH CỰC

1. Để quyền lực có sức mạnh mang tính xây dựng cao, các nhà lãnh đạo phải cùng chung tay với nhân viên phát triển các mục tiêu mang tính hợp tác, mà trong đó họ gắn kết với nhau và với mục tiêu của nhau. (Xem phần Các bước sử dụng quyền lực tích cực trong một tập thể). Họ công nhận khả năng của nhau, trao đổi ý kiến và kết hợp công việc, đề cao sự đóng góp của mọi người, phát triển sức mạnh và sự tự tin của mỗi người. Trái lại, các mục tiêu mang tính cạnh tranh khiến cho cả nhân viên lẫn nhà quản lý do dự khi đánh giá cao khả năng của nhau, khi chia sẻ các nguồn lực và cùng nhau phát triển.

Quyền lực tích cực có nghĩa là nhân viên khám phá ra khả năng của nhau và tuyên dương sự đóng góp của mọi người, đàm phán và ảnh hưởng lẫn nhau để trao đổi các nguồn lực giúp nhau làm việc có năng suất hơn, đồng thời khuyến khích nhau phát triển và nâng cao các thế mạnh. (Xem Minh họa 7.1.)

MINH HỌA 7.1. Quyền lực tích cực



Khi bắt đầu, nhân viên có thể xác định được những kinh nghiệm, thành công và điểm mạnh trước kia có liên quan đến công việc. Việc cùng biết về khả năng của nhau sẽ giúp sử dụng được đúng người đúng việc và tận dụng tất cả các nguồn lực sẵn có của nhóm dễ dàng hơn. Thông qua nhiệm vụ chung, nhân viên tiếp tục nhận biết được các khả năng. Sự chúc mừng thông qua lời khen ngợi, cảm ơn và những lời chúc tụng thể hiện được sự đánh giá cao và công nhận năng lực làm việc. Cùng nhau làm việc cũng có ý nghĩa quan trọng đối với việc phát triển các kỹ năng. Huấn luyện, tập huấn tại chỗ, giám hộ và cố vấn là những cách mà nhân viên học hỏi và phát triển trong công việc.

Các nhà lãnh đạo có thể phát triển các thông lệ của công ty nhằm giúp củng cố vị trí quyền lực của mình. Để thể hiện sự công nhận, họ nêu tên và tuyên dương các tài năng, các nền tảng và thành tích của nhân viên trong các thư ngỏ, danh sách nhân viên, hội nghị khen thưởng và bảng tin. Để hỗ trợ việc trao đổi các nguồn lực, công ty sử dụng các tổ dự án, các nhóm đặc biệt, các diễn đàn để nhân viên có thể làm việc cùng nhau và sử dụng khả năng của họ để hoàn thành mục tiêu chung. Vào cuối các buổi họp, nhân viên sẽ phản ánh tiến trình công việc và kế hoạch hoàn thiện quá trình cộng tác. Công ty sẽ tổ chức các buổi hội thảo, khuyến khích các hoạt động chuyên môn, thiết lập các chương trình kết nối, đồng thời tài trợ các khóa học nâng cao kỹ năng cho nhân viên.

GÂY ẢNH HƯỞNG ĐẾN CẤP TRÊN

Các nhà lãnh đạo cũng có lãnh đạo của họ. Thành công của bạn ở vị trí lãnh đạo phụ thuộc vào cả cấp trên lẫn nhân viên của bạn. Bạn không chỉ “nên” mà “cần” phải quản lý cấp trên của mình. Bằng việc củng cố và xây dựng mối quan hệ với sếp, nhưng không phải bằng công sức của người khác, các nhân viên sẽ trở nên có giá trị và xứng đáng được thăng tiến. Khi bạn và nhóm của bạn càng được sếp tin tưởng và biết đến, bạn càng được ủng hộ hơn trong việc trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Việc quản lý cấp trên là một khả năng lãnh đạo cực kỳ quan trọng. Nền tảng để gây ảnh hưởng đến cấp trên là xây dựng được mối quan hệ cởi mở và hợp tác. Nếu không có mối quan hệ này, việc gây ảnh hưởng đến sếp sẽ là việc khó khăn nhất.

Xây dựng mối quan hệ

Tuy nhiên, cũng giống như nhiều người khác, sếp của bạn có thể không hiểu được giá trị của sức mạnh hợp tác hoặc không biết cách phát huy nó. Bị mắc kẹt trong các quy trình kỹ thuật, nhiều vị sếp có những ý tưởng không đúng về vai trò lãnh đạo và không chắc chắn về cách sử dụng quyền lực và thẩm quyền theo hướng tích cực. Họ mong chờ nhân viên tự “hợp tác” và không nhận ra khó khăn của việc thiết lập một mối quan hệ lãnh đạo hợp tác và hiệu quả.

Thật sai lầm khi cho rằng chỉ có các sếp mới phải tự chịu trách nhiệm xây dựng mối quan hệ lãnh đạo vì họ muốn có lương cao và các đặc quyền đặc lợi khác. Việc phát triển các mối quan hệ chân thành, hữu ích trong công việc để mọi người cảm thấy đang cùng chung chí tuyến và giao tiếp cởi mở, thẳng thắn với nhau là một việc làm đầy thách thức. Vì quá quan trọng và phức tạp, nên vai trò lãnh đạo không chỉ thuộc trách nhiệm của sếp. Các nhân viên và các nhà quản lý phải cùng nhau thực hiện điều đó. Có thể sếp của bạn thực sự cần bạn hỗ trợ để phát huy một mối quan hệ hợp tác mạnh mẽ, qua đó

bạn có thể có ảnh hưởng đến sếp của mình.

Cùng với việc phản hồi lại những lời đề nghị của sếp, bạn có thể chủ động xây dựng mối quan hệ đó khi nhận ra áp lực mà sếp đang phải gánh chịu. Hãy chắc chắn rằng bạn hiểu rõ các mục tiêu và ưu tiên của sếp, bày tỏ được nguyện vọng của riêng bạn, chứng tỏ cho sếp thấy là bạn và sếp có thể cùng nhau thành công, chỉ ra cách bạn phát triển mục tiêu chung, đồng thời thảo luận với sếp về những việc bạn và sếp có thể làm để hỗ trợ nhau trong tương lai. Chứng tỏ cho sếp thấy bạn biết ơn cô ấy dù rất bận rộn nhưng vẫn dành thời gian gặp gỡ bạn.

Sẽ rất nguy hiểm nếu bạn tự làm việc đó một mình để nổi trội hơn sếp hoặc phơi bày điểm yếu của sếp. Bạn mong có được lợi ích từ việc phát huy các mối liên kết hợp tác mạnh mẽ, nơi có thể gây ảnh hưởng đến sếp cũng như bị ảnh hưởng bởi cô ta.

Các bước sử dụng quyền lực trong nhóm

Các mục tiêu hợp tác

Lãnh đạo giúp đỡ từng nhân viên hiểu rằng mục tiêu của cô ấy là phải phù hợp với lãnh đạo và các đồng nghiệp của mình. Nhân viên cần biết rằng mình cũng sẽ thành công khi người khác đạt được mục tiêu của họ. Chương 6 đã đề cập đến các bước cơ bản để tăng cường sự tương thuộc mang tính hợp tác. Các mục tiêu hợp tác quan trọng sẽ đặt nền móng cho các hoạt động sau.

Công nhận

Lãnh đạo yêu cầu các thành viên của nhóm xác định khả năng và nguồn lực cần thiết để nhóm hoàn thành nhiệm vụ và đạt được mục tiêu. Họ phải tiết lộ khả năng, kiến thức và thành tích của bản thân mình - những thứ có thể giúp nhóm hợp tác cùng nhau và đạt được các mục tiêu chung. Tất cả mọi thành viên trong nhóm đều biết và đánh giá đúng khả năng cũng như thành tích của nhau.

Trao đổi

Các thành viên trong nhóm nhấn mạnh cách thức sử dụng khả năng của nhau để hoàn thành nhiệm vụ của nhóm và đáp ứng nguyện vọng của mình. Họ thống nhất cách thức nào là hiệu quả nhất để có thể phối hợp và trao đổi năng lực của mình một cách kịp thời, công bằng và hiệu quả. Các nhân viên phải thông báo cho nhau biết khi nào cần đến các nguồn lực của nhau. Để đảm bảo công bằng, mọi người đều phải cho và nhận. Các nguồn lực được cung cấp theo cách mà người nhận không cảm thấy mình bị

xem thường, phải giúp nhau cảm thấy rằng anh ta cũng có những giá trị quan trọng và có thể dựa vào người khác để được hỗ trợ.

Ca tụng

Lãnh đạo giúp nhóm ăn mừng “những chiến thắng nhỏ” trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ. Lãnh đạo và các thành viên trong nhóm phải luôn bộc lộ lòng biết ơn và đánh giá đúng về nhau. Họ tìm ra nhiều cách phù hợp để bộc lộ niềm vui được người khác giúp đỡ và được giúp đỡ người khác mà không cần phải nói ra bằng lời. Họ tổ chức những bữa ăn trưa cùng nhau, chơi thể thao, dạ tiệc, các cuộc đi bộ đường dài, và nhiều cách khác để họ có thể ăn mừng những thành tích chung đạt được.

Phát triển

Thông qua thành công và thất bại, cần nhấn mạnh đến việc phát triển và chọn lọc các khả năng. Thành công sẽ được phản ánh để hình thành sự tự tin. Các sai sót không được đổ lỗi cho cá nhân nào và cũng không được bỏ qua. Lãnh đạo và các thành viên nhóm thu thập dữ liệu dựa trên hiệu quả công việc và những thứ đúng ra có thể làm tốt hơn. Họ đưa ra kế hoạch thực tiễn để hoàn thiện. Tuy nhiên, họ tránh áp dụng các tiêu chuẩn hoàn hảo; và nhận ra rằng các sai sót vừa có thể tránh được vừa là cách hiệu quả để học hỏi.

Đối phó với vị sếp quá quắt

Đôi khi, sếp không đủ lơ đãng và không chú ý đến nhu cầu phát triển các mối quan hệ lãnh đạo, mà còn tự cho mình là trung tâm, khó chịu và luôn ganh tỵ. Thật không may khi có một người sếp khó chịu, hay cạnh tranh, và luôn khao khát quyền lực, nhưng đó cũng là sự không may chung của nhiều người khác. Ba phần tư các giám đốc thành công của ba công ty nằm trong danh sách Fortune 100 nói rằng họ có ít nhất một vị sếp quá quắt trong suốt sự nghiệp của mình.

Cách họ đương đầu với những vị sếp đó thể hiện rằng chẳng có giải pháp nào là dễ dàng. Chỉ có một vài giám đốc dám công khai thách thức sếp, và càng ít người có thể thay đổi được sếp hoặc khiến cho công ty hạ bệ ông ta. Nghĩ rằng việc cải tổ ông ta là một việc khó khăn, nên đa số vẫn chấp nhận sếp là sếp. Họ tự nhủ rằng tình huống này không kéo dài lâu và cố gắng làm tốt công việc của mình và tự bảo vệ mình. Thay vì cố gắng hợp tác hoặc cạnh tranh, họ tìm cách thu hẹp mức độ phụ thuộc và giảm thiểu thiệt hại.

Các giám đốc này làm việc xung quanh sếp, thay vì làm cùng với sếp. Khi cần phải nói chuyện với ông ta, họ sẽ chờ đến lúc ông ta vui vẻ. Họ sẽ làm quen với thói quen của sếp; nếu ông ta không thích bất hòa, họ sẽ cố giảm thiểu điều đó. Nhiều người cho biết họ phải học cách đương đầu với những điều bất lợi và kiên nhẫn với người khác. Họ phát hiện ra kiểu người lãnh đạo mà họ không muốn trở thành. Họ biết ơn cách lãnh đạo đầy tiêu cực đó và tự nhủ bản thân phải sử dụng quyền lực để đóng góp tích cực cho công ty.

Quyền lực mang tính hợp tác là trọng tâm của vai trò lãnh đạo hiệu quả. Vai trò lãnh đạo không chỉ đơn thuần là khiến người khác thi hành, mà còn giúp họ cảm thấy muốn hoàn thành các nhiệm vụ cần được hoàn thành. Các nhà lãnh đạo không đoạt quyền lực từ tay nhân viên, mà giúp nhân viên trở nên mạnh mẽ hơn. Khi đó, họ sẽ cùng nhau trở thành một lực lượng thống nhất, năng động để làm được những việc bình thường và cả những việc khác thường.

Vấn đề lớn nhất của giao tiếp là ảo tưởng rằng việc đó đã hoàn tất.

GEORGE BERNARD SHAW

Peter Drucker kết luận rằng kiến thức là nguồn lực có ý nghĩa duy nhất hiện nay, nó thay thế vị trí cấp bậc và trở thành nền tảng chính của quyền lực trong các doanh nghiệp. Ngày nay, kiến thức và quyền lực ngày càng lan rộng khắp doanh nghiệp. Các nhân viên phục vụ khách hàng là người hiểu thấu được khách hàng cần gì, các chuyên viên máy tính sử dụng kiến thức để tạo ra các hệ thống trao quyền cho những nhân viên này để họ đáp ứng các nhu cầu của khách hàng. Để áp dụng kiến thức vào công việc, các nhân viên và chuyên viên máy tính bắt buộc phải trao đổi và làm việc cùng nhau. Tại NUMMI, các kỹ sư công nghiệp phải học cách làm việc với nhân viên bộ phận sản xuất để cải tiến chất lượng sản phẩm. Tất cả những việc như sử dụng công nghệ, phát triển sản phẩm mới, và cắt giảm chi phí sản xuất đều cần có sự trao đổi và hợp tác của tất cả mọi người thuộc các chuyên môn khác nhau.

Việc giao tiếp có vai trò quan trọng đối với nhiệm vụ cấp bách trong tất cả các nhiệm vụ: chuẩn bị để doanh nghiệp thích ứng với sự thay đổi và học hỏi được các phương pháp làm việc hiệu quả hơn. Robert D. Haas, tổng giám đốc của Levi Strauss khuyên các quản lý rằng, “hãy nghe nhiều giống như nói” bởi vì cần có “sự giao tiếp hai chiều” để tạo ra “tầm nhìn, định hướng và hiểu biết chung về các giá trị, đạo đức và các tiêu chuẩn” cần thiết để trao quyền cho nhân viên.

Nền kinh tế dựa trên thông tin đã khiến cho giao tiếp trở nên quan trọng hơn. Điện thoại, đường truyền fax và các hệ thống máy tính đã thúc đẩy tạo ra nền kinh tế toàn cầu. Walter Wriston, Cựu chủ tịch hội đồng quản trị của Citicorp, đã viết, “Toàn thế giới hiện bị trói vào nhau trong một thị trường điện tử đơn lẻ đang di chuyển với tốc độ ánh sáng. Chẳng còn chỗ nào để trốn”.

Việc nhận ra giá trị của giao tiếp không có nghĩa là đạt được sự giao tiếp hiệu quả ngay tức thì. Trên thực tế, sự bùng nổ các kênh thông tin và giao tiếp đã làm tăng thêm khó khăn cho việc truyền thông tin qua lại. Các nhà chính trị, lãnh đạo doanh nghiệp, các chủ công ty giải trí, các lãnh đạo tôn giáo, các nhà quảng cáo và người bán hàng sử dụng tivi, radio, điện thoại, máy fax và thư tín để giao tiếp và thuyết phục. Do có quá nhiều thông điệp truyền qua các kênh, mọi người bắt đầu nghe ít đi.

Mặc dù các nhà quản lý dành phần lớn thời gian trong ngày để chủ động giao tiếp trong các cuộc họp và trong các cuộc gặp mặt không chính thức, gặp qua điện thoại hoặc trên mạng, hoặc qua thư tín và báo cáo, nhưng nhân viên từ lâu đã phàn nàn về việc thiếu giao tiếp. Nhân viên muốn cảm thấy gắn kết nhiều hơn với nơi làm việc và trở thành một phần của nguồn thông tin và giao tiếp. Làm cách nào để các nhà quản lý hoặc các nhà lãnh đạo và nhân viên giao tiếp với nhau một cách có hiệu quả?

Rào cản lớn nhất trong giao tiếp tại nơi làm việc là yếu tố tâm lý: họ sống trong sợ hãi, lo âu, phiền muộn, mong ước viễn vông và những mối quan hệ không chân thành. Các kỹ năng kỹ thuật của việc dùng từ và chọn đúng kênh giao tiếp cũng rất quan trọng, nhưng các khả năng mang tính quyết định trong giao tiếp liên quan đến việc tự trang bị kiến thức và tự chấp nhận, cũng như khả năng thiết lập các mối quan hệ hợp tác hiệu quả và đặt mình vào hoàn cảnh của người khác.

TẠO ĐIỀU KIỆN ĐỂ MỌI NGƯỜI NÓI CHUYỆN VỚI NHAU: CÔNG TY DELTA DENTAL PLAN OF MASSACHUSETTS

Từ khi tách ra khỏi công ty Blue Cross-Blue Shield vào năm 1987 để hoạt động độc lập, Công ty Delta Dental Plan of Massachusetts đã làm việc cật lực để trở thành công ty chất lượng toàn diện. Thomas Raffio, Phó chủ tịch cấp cao phụ trách hoạt động của công ty, mô tả cách thức mà công ty đã phát triển một tổ chức, nơi mọi người giao tiếp với nhau để có thể giao tiếp được với khách hàng.

Tầm nhìn của công ty, “Delta Dental Plan là một tổ chức hướng đến khách hàng, trong đó mỗi cá nhân cam kết mang đến chất lượng hoàn hảo thông qua tinh thần làm việc tập thể và vai trò lãnh đạo tích cực trong một môi trường tương hỗ, năng động khơi gợi niềm tự hào của công ty”. Từ năm 1987, con số các khách hàng thân thiết không ngừng gia tăng, doanh số phát triển nhiều trương mục được giữ lại, tổng chi phí giảm và dự trữ tăng lên. Tổng chi phí được tính bằng phần trăm doanh thu đã giảm 18% từ 1987 đến năm 1991.

Năm 1990, Delta tự hào tuyên bố “cung cấp chất lượng dịch vụ tốt nhất cho mọi khách hàng” và cam kết “Đảm bảo chất lượng hoàn hảo”. Delta cam kết khách hàng sẽ tiết kiệm 10% chi phí nha sĩ thông thường, trả lời tất cả các thắc mắc trong ngày hoặc ngày làm việc hôm sau, 85% yêu cầu tập thể sẽ được xử lý trong vòng 15 ngày, không kê đơn bất hợp lý, khách hàng mới sẽ được cấp một thẻ nhận diện hoàn chỉnh trong vòng 15 ngày kể từ ngày tham gia, và các công ty sẽ nhận được báo cáo chuẩn hàng tháng trong vòng mười ngày đầu tiên của tháng kế tiếp. Mỗi bản cam kết ghi rõ số tiền

mà Delta sẽ hoàn lại cho khách hàng nếu công ty không giữ đúng lời hứa.

Tinh thần tập thể và giao tiếp hiệu quả đã giúp Delta giữ vững các cam kết của mình. Ban lãnh đạo đã đưa ra tuyên bố sứ mệnh của công ty và giám sát các nhóm đặc biệt khác - các nhóm chịu trách nhiệm phát triển sản phẩm mới, hệ thống thông tin mới để nâng cấp dòng thông tin, và các cam kết dịch vụ. Một nhóm đặc biệt đã phát triển hệ thống tổ chức mới cho các nhóm có chức năng hoạt động chéo. Một vài ví dụ cụ thể sẽ minh họa cách hoạt động của các nhóm có chức năng hoạt động chéo này.

Các nhóm hoạt động đã nâng cao độ chính xác và tốc độ nhập thông tin về các yêu cầu, khiếu nại. Ví dụ, sau khi xem xét các mô hình xử lý khiếu nại của các bang khác, nhóm phân tích hoạt động phát triển một hệ thống có thể giảm bớt số lượng khiếu nại chờ xử lý, giảm bớt được một khâu và rút ngắn thời gian xử lý khiếu nại. Hiện tại, Delta đang cố gắng giảm thiểu chi phí xử lý khiếu nại ở tất cả các Delta Plan - các chi nhánh này hiện có doanh thu hơn 15 triệu đô-la.

Hội đồng thiết kế đã thiết lập chuẩn cho các quy trình của mình để nắm giữ được khách hàng mới so với Ngân hàng Mutual of Omaha, Xerox, IBM, Công ty Bảo Hiểm Paul Reverse, và ODS Health Plan. Công ty đã áp đặt các tiêu chuẩn Delta lên các quy trình quan trọng ngang bằng hoặc cao hơn so với các công ty đạt chuẩn. Công ty đã nâng cấp thứ hạng các biện pháp tốt nhất của mình lên ít nhất 10%.

Sau khi thiết lập tiêu chuẩn cho bộ phận dịch vụ khách hàng qua điện thoại, dựa trên các khái niệm nhóm dịch vụ khách hàng của Federal Express và L.L Bean, hội đồng thiết kế đã thành lập các nhóm, mỗi nhóm có một nhóm trưởng tháo vát, một trợ lý trực điện thoại và một trợ lý phụ trách nghiên cứu. Văn phòng được thiết kế lại để tạo điều kiện thuận tiện cho việc giao tiếp bên trong và giữa các nhóm này. Các nhóm này có thể điều thêm “nhóm dự bị” vào giờ gọi cao điểm. Kết quả là số lượng cuộc gọi được giải đáp trong vòng mười giây tăng lên 100% mà không cần bổ sung nhân viên hay tăng chi phí. Mức tỷ lệ 85% của công ty cao hơn nhiều so với mức tiêu chuẩn cao nhất 45% trong ngành bảo hiểm.

Hội đồng tiếp thị bao gồm nhân viên bên khâu điều hành; một nhóm sẽ quyết định tiền phạt trong trường hợp cung cấp dịch vụ thất bại; các nhóm khác cam kết chất lượng tại Delta. Và tinh thần tập thể và giao tiếp hiệu quả sẽ không ngừng nâng cao chương trình chất lượng. Các nhóm đã phân tích nguyên nhân của việc bồi thường khi cung cấp dịch vụ thất bại và tiến hành các bước cần thiết để giảm mức tiền phạt. Các nhóm xác nhận và mô tả mọi hoạt động - cách trả lời điện thoại, xử lý khiếu nại và quản lý các mối

quan hệ. Các nhóm hoạt động chéo phân tích dữ liệu và thông báo phát hiện của họ về điểm mạnh và điểm yếu đối với công ty. Sau đó, các nhóm hành động sẽ được thành lập để tiến hành công việc đào tạo, nâng cấp chuẩn, cải tiến không ngừng và chỉ ra các công cụ chỉ báo chính để biến Delta thành một công ty mạnh hơn luôn chăm sóc cả khách hàng lẫn nhân viên của mình.

GIAO TIẾP ĐÒI HỎI PHẢI CÓ SỰ PHỐI HỢP TỪ HAI PHÍA

Delta nhận ra rằng giao tiếp hiệu quả liên quan đến quá trình trao đổi liên tục giữa các bên. Công ty đã thành lập các nhóm để hỗ trợ cho lượng thông tin giữa các nhân viên với nhau và giữa nhân viên và ban quản lý. Các nhà lãnh đạo tại Delta biết rằng nếu muốn nhân viên nghe lời, họ phải lắng nghe nhân viên.

Lãnh đạo không thể tự giao tiếp. Cho dù lời lẽ có lịch sự hay thuyết phục đến mấy, nhà lãnh đạo không thể giao tiếp nếu người khác không muốn nghe. Mặc dù chỉ một bên nói, nhưng giao tiếp vẫn đòi hỏi sự tham gia của hai phía.

Giao tiếp nghĩa là gửi thông điệp từ người này đến người khác. Một người cố gắng cho người khác biết về suy nghĩ, cảm nhận hoặc niềm tin của mình. Quá trình giao tiếp chính xác chỉ xảy ra khi có sự phù hợp giữa thông điệp người gửi muốn gửi và thông điệp người nghe thực sự nhận được. Dù được định nghĩa một cách đơn giản, nhưng giao tiếp hiệu quả là điều khó thực hiện được.

Hoạt động giao tiếp là một phần không thể thiếu của con người và các mối quan hệ của họ. Khi đang lắng nghe sếp thì chúng ta không thể lắng nghe một ai khác. Sếp có quyền đối với chúng ta và có thể chỉ đạo chúng ta. Nhưng sếp của chúng ta không giống bất kỳ một vị sếp nào khác. Ông ta có uy tín và phong cách riêng mà chúng ta phải xét đến. Còn chúng ta thì có kinh nghiệm làm việc với ông ta, điều đó có thể củng cố uy tín của ông ta hoặc thử thách chúng ta đánh giá về ông ta lần nữa. Chúng ta có những nỗi âu lo và phiền muộn của riêng mình: ông ấy sẽ phản ứng như thế nào với các quyết định của chúng ta sau khi về nhà tối nay? Những thái độ như cho rằng phải duy trì công việc này hoặc nên tìm đến một công việc khác cũng sẽ tác động đến hoạt động giao tiếp của chúng ta.

Tiếc thay, nhiều lãnh đạo đã bỏ qua một thực tế là cần phải có hai người mới giao tiếp được. Họ nói và khi phát hiện ra nhân viên không hiểu, họ quay sang buộc tội nhân viên. Họ phàn nàn rằng mọi người đều muốn biết thông tin nhưng chẳng ai thèm nghe cả. Nhưng cũng giống như hầu hết những khó khăn khác trong các doanh nghiệp, điều này không chỉ đơn thuần là do mọi người không cố gắng. Việc thiếu động lực chỉ là một trong

số rất nhiều nguyên nhân gây ra các vấn đề trong giao tiếp không phù hợp. Giao tiếp không hiệu quả là một dấu hiệu, còn giao tiếp không phù hợp lại có rất nhiều nguyên nhân đằng sau nó.

Các mục tiêu hợp tác và một định hướng chung sẽ là điều kiện để đạt được giao tiếp hiệu quả. Đến một lúc nào đó khi lãnh đạo và nhân viên hiểu nhau, thể hiện sự quan tâm và tôn trọng nhau như các cá nhân, và thể hiện họ muốn giúp nhau theo đuổi các mối quan tâm và các mục tiêu của mình thì hoạt động giao tiếp mới có thể cởi mở và hiệu quả hơn. Con người có xu hướng chuẩn bị nhiều hơn để cố gắng hiểu nhau và không cho phép các nỗi sợ hãi và lo âu làm họ phân tâm.

Việc phát triển một mối quan hệ hợp tác mạnh mẽ là yếu tố cực kỳ quan trọng cho hoạt động giao tiếp hiệu quả. So với bối cảnh cạnh tranh, mọi người trong bối cảnh hợp tác luôn thể hiện quan điểm một cách cởi mở, sẵn sàng lắng nghe quan điểm của người khác và tập trung vào vấn đề đó; họ biết thông cảm, tự nhiên và mạnh mẽ. Đối với các mối quan hệ cạnh tranh, người ta nghi ngờ động lực của người khác, luôn muốn chứng tỏ mình đúng, nỗ lực đòi hỏi sự ưu tiên, cố gắng kiểm soát và thực thi quan điểm của mình, đồng thời đánh giá và phán xét người khác. Không chỉ nghĩ sai và hiểu nhầm lẫn nhau, họ trở nên không đáng tin, khiến cho giao tiếp trong tương lai trở nên khó khăn hơn.

Một số nhà lãnh đạo từ chối ý nghĩ rằng con người cần các mối quan hệ mạnh mẽ và hợp tác để giao tiếp và phối hợp với nhau. Họ cố gắng loại bỏ những bận tâm về các mối quan hệ. Mọi người đều được mong đợi phải lý trí và có tổ chức. Họ phải đủ chín chắn để giao tiếp nhằm hoàn thành trách nhiệm của mình, bất kể trong mối quan hệ nào. Nhưng việc đòi hỏi tỏ ra lạnh lùng không có nghĩa là phải thay đổi bản chất con người, họ chỉ đặt các bận tâm về mối quan hệ trong vòng bí mật khi không thể thảo luận về nó. Mặc dù mọi người cảm thấy hoài nghi và bị lạc lối nhưng không có cách trực tiếp nào để đưa các vấn đề về mối quan hệ ra thảo luận để họ có thể cải thiện giao tiếp. Thái độ “cứng đầu” cho rằng phải lạnh lùng và không để cá tính và các mối quan hệ gây cản trở giao tiếp hóa ra lại là một ý tưởng phi thực tế.

SỰ PHỨC TẠP VÀ CÁC RÀO CẢN

Bên cạnh việc phát triển mối quan hệ hợp tác, tôn trọng lẫn nhau, giao tiếp cũng đòi hỏi các kỹ năng nhạy cảm và sự quyết tâm. Cho dù cả hai bên cùng cởi mở và hợp tác thì việc gửi thông điệp từ người này đến người khác cũng là việc phức tạp.

Việc giao tiếp tưởng chừng như là một hành động đơn lẻ nhưng lại chứa đựng

nhiều phần. Để thể hiện sự nghi ngờ của mình về đề xuất xem xét lại hệ thống đánh giá công việc, thành viên của nhóm đặc biệt trước hết phải cố gắng biến linh cảm, suy nghĩ và thông tin của mình thành các từ ngữ, cử chỉ và cách diễn đạt mà cô ấy tin sẽ truyền đạt chính xác được điều đó. Sau đó, cô ấy sẽ có lời nói và hành động phù hợp với những dự định đó của mình. Các đồng nghiệp trong nhóm đặc biệt của cô ấy sẽ dùng các ký hiệu ngôn ngữ hoặc phi ngôn ngữ này để giải mã thông điệp đó nhằm hiểu được các ý kiến phản bác của cô ta.

Vậy cần những gì để có thể giao tiếp? Người gửi sẽ mã hóa thông điệp bên trong, chọn lựa phương tiện hoặc kênh để gửi thông điệp đi. Người nhận phải nhận và hiểu thông điệp theo đúng ý định của người gửi và phản ứng lại với nó.

Việc mã hóa, gửi và giải mã không phải là việc dễ dàng. Ví dụ, thành viên trong nhóm đặc biệt kia có thể hiểu sai mối bận tâm của cô ấy; cô ấy thực sự lo lắng rằng các nhà quản lý và nhân viên sẽ không thể thảo luận các mâu thuẫn trong công việc một cách có hiệu quả, nhưng đã mã hóa lo lắng của mình thành ý kiến phản đối rằng mô hình đánh giá không khách quan. Sau đó, các thành viên trong nhóm đặc biệt bắt đầu tranh luận về những ưu điểm của các hệ thống đánh giá khác nhau.

Tiếng ồn và các rào cản cũng xuất hiện trong kênh giao tiếp. Có thể cô ấy đã nói quá nhỏ khiến cho quản lý không thể nghe được hoặc nói quá lớn đến nỗi những người ngồi gần chỉ tập trung vào việc điều chỉnh theo âm lượng đó. Tiếng thì thầm của các thành viên khác hoặc các tiếng ồn bên ngoài cũng có thể làm phân tâm.

Việc giải mã cũng có thể dẫn đến giao tiếp sai. Các thành viên trong nhóm đặc biệt có thể hiểu theo nhiều cách khác nhau về những điều được nói ra. Khi một thành viên nói rằng việc đánh giá không khách quan, mọi người sẽ nghĩ anh ta cho rằng mô hình được đề xuất đó không được nghiên cứu cụ thể. Nếu anh ta cười khi đưa ra thông điệp của mình, mọi người sẽ cho rằng anh ta không nghiêm túc; nhưng anh ta cười là để thể hiện sự cởi mở và biết điều.

Giao tiếp phi ngôn ngữ - những cử chỉ, biểu hiện nét mặt, dáng điệu, âm lượng - là những yếu tố dễ dẫn đến giải mã sai và hiểu sai. Nhưng chúng ta lại rất hay dựa vào các ký hiệu phi ngôn ngữ này và thường chấp nhận chúng như thông điệp thực sự khi chúng mâu thuẫn với thông điệp bằng lời. Mặc dù ý định là để cho các vấn đề bản khoản của mình được xem xét thấu đáo nhưng nụ cười của cô ta lại nói lên rằng mọi người có thể không cần bận tâm đến những vấn đề này: Kết quả là cô ấy rời cuộc họp mang theo suy nghĩ rằng, cho dù mình đã rất nhiệt tình và hòa nhã khi đưa ra một vấn đề quan trọng,

nhưng các thành viên khác đã không quan tâm gì đến cô hay sự đóng góp ý kiến của cô.

Không có gì ngạc nhiên khi nhiều người than phiền về sự thiếu giao tiếp cũng như nói rất nhiều về tầm quan trọng và ý nghĩa của việc giao tiếp. Ngay cả với những mối quan hệ hợp tác mạnh mẽ thực sự không được phát triển đầy đủ trong nhiều tổ chức, hoạt động giao tiếp có thể không chính xác và bị thờ ơ.

NHỮNG CÁI BÃY GIAO TIẾP ĐỐI VỚI LÃNH ĐẠO VÀ NHÂN VIÊN

Các nhà lãnh đạo có nhiều cảm bầy trong giao tiếp hiệu quả, ví dụ, họ tin rằng vì họ là lãnh đạo nên người khác sẽ nghe và hiểu họ. Các nhà lãnh đạo ở vào vị trí có quyền đòi hỏi sự chú ý của nhân viên - những người sẽ bị quở trách hoặc trừng phạt nếu không nghe và hiểu ý của lãnh đạo. Mọi người có thể không hiểu rằng việc giao tiếp đòi hỏi phải có sự phối hợp từ hai phía, nhưng các nhà lãnh đạo phải là người đặc biệt nhạy cảm về vấn đề này. Nhưng các nhân viên lại thường liên minh với nhau để phá hỏng giao tiếp.

Tính kiêu căng của lãnh đạo

Các nghiên cứu luôn đưa ra bằng chứng cho thấy rằng các nhà lãnh đạo nói nhiều nhất trong các cuộc họp và các bối cảnh khác. Họ thoải mái nhảy vào giữa cuộc nói chuyện, thậm chí ngắt lời người khác, thao thao khi người khác đang suy nghĩ, và tìm cách điều khiển cuộc nói chuyện. Mặc dù sự điều khiển này cho thấy họ đang tham gia thảo luận, nhưng điều đó dễ khiến mọi người hiểu rằng lãnh đạo không quan tâm đến việc lắng nghe người khác. Làm sao họ có thể nghe được khi cứ thao thao bất tuyệt như thế?

Nói một cách khái quát hơn, các nhà lãnh đạo thường không quan tâm đến việc hiểu rõ quan điểm của nhân viên. Họ tập trung vào quan điểm và cảm nghĩ của riêng mình, và cho rằng các nhân viên này thiếu nghiêm túc đối với các vấn đề trước mắt. Ngược lại, các nhân viên lại rất chú ý theo dõi sếp vì biết rằng họ phải điều chỉnh và phản ứng lại với các quan điểm và kế hoạch của sếp.

Tuy nhiên, việc các nhà lãnh đạo cứ nói và các nhân viên cứ quan tâm không có nghĩa là giao tiếp đó diễn ra hiệu quả. Các nhà lãnh đạo thường hạn chế thông điệp của mình vì không muốn để lộ sự yếu kém và sợ hãi. Các nhà lãnh đạo cảm thấy phải có nghĩa vụ thể hiện năng lực của mình nhưng không muốn thể hiện các mối nghi ngờ và bận tâm. Họ cũng không muốn có mối quan hệ quá gần gũi hay riêng tư vì sợ rằng nhân viên sẽ không tôn trọng họ hoặc khiến họ khó thi hành kỷ luật với bạn bè.

Các nhà lãnh đạo luôn muốn thể hiện mình là người phụ trách và quản lý công việc. Nhưng ảnh hưởng mang tính quản lý hay ép buộc sẽ gây ra oán trách và đấu đá nhau để giành quyền kiểm soát. Cảm thấy cạnh tranh, nhân viên sẽ chống lại các ý kiến của lãnh đạo.

Việc giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên có thể đánh giá một cách rõ ràng. Lãnh đạo không ngừng tìm kiếm các vấn đề để giải quyết và các sai phạm để sửa chữa. Nhiều nhân viên cho rằng chỉ nên làm phiền lãnh đạo khi có vấn đề cần báo cáo. Lãnh đạo được nhắc nhở thường xuyên rằng họ nên khen thưởng các thành tích của nhân viên. Tuy nhiên, xu hướng đánh giá và phán xét này lại gây trở ngại cho giao tiếp. Nhân viên cố gắng tìm kiếm cơ hội tốt nhất để thể hiện hành động của mình và tự vệ trước những lời phê phán. Lãnh đạo nhanh chóng tìm ra lỗi và kiếm ai đó để buộc tội thay vì giải thích quan điểm của mình một cách đầy đủ và cải tiến phương pháp để ngăn chặn phát sinh lỗi trong tương lai.

Sự lảng tránh của nhân viên

Nhân viên khiến sếp giao tiếp kém. Họ không muốn đưa ra các vấn đề “nóng” vì lo rằng sếp sẽ bực tức và đổ lỗi cho người phát biểu. Có tầm nhìn ngắn hạn, nhân viên hy vọng rằng các vấn đề sẽ tự giải quyết bằng cách này hay cách khác; trong khi ấy, họ thụt đầu lại, nhận lương, và nếu như mọi chuyện trở nên tồi tệ hơn, họ đi tìm công việc khác.

Mặc dù được khuyến khích chỉ ra các vấn đề cho sếp, nhưng nhân viên thường không đánh giá đúng những áp lực mà vị sếp đó phải chịu. Cuộc sống của sếp có thể tươi vui và giàu có hơn cuộc sống của họ nhiều, nhưng trong nhiều doanh nghiệp, sếp luôn thủ thế trước các đối thủ cạnh tranh và các mối nguy, thành lập liên minh để tự bảo vệ, và đương đầu với vị sếp khó tính của riêng họ. Nhiều vị sếp còn cảm thấy bị vây hãm bởi những rắc rối và vấn đề tiêu cực. Bởi vì họ đã đầu tư nhiều năm vào công ty, nên một bước đi sai lầm có thể phải trả giá rất đắt. Và nhiều vị sếp cảm thấy áp lực khi cố gắng kiềm chế tâm trạng thất vọng của mình vì sợ nhân viên sẽ lo lắng.

Nhân viên không hề thực tiến khi cho rằng sếp phải hiểu được ý kiến, cảm giác và những thất vọng của nhân viên. Họ nói với nhau, “Nếu muốn giúp tôi, bà ấy sẽ phải làm gì đó”. Tuy nhiên, nhà quản lý đó thậm chí còn không biết có nhân viên đang nổi giận, nói gì đến việc biết được nguyên nhân của cơn giận đó. Vị sếp đó có thể cho rằng nhân viên phải là người đầu tiên phát hiện nếu có vấn đề nào đó xảy ra. Khi đối mặt với một vấn đề, lãnh đạo thường cảm thấy họ phải có ngay giải pháp để chứng tỏ mình có năng lực,

ngay cả khi vấn đề đó đáng được nhiều người xem xét kỹ lưỡng.

Lãnh đạo và nhân viên giúp nhau tránh các cuộc giao tiếp cởi mở và tránh tiếp xúc nhau. Tuy nhiên, tâm trạng thất vọng sẽ không mất đi. Họ day dứt, bóp méo và làm ảnh hưởng đến các mối quan hệ trong công việc và không tin rằng họ có thể tin tưởng lẫn nhau và cùng phe với nhau.

LÃNH ĐẠO BẰNG DẪN CHỨNG

Đối mặt với nhu cầu cấp bách của việc giao tiếp và những khó khăn trong việc thực hiện, nhiều nhà lãnh đạo đi đến kết luận rằng đó chính là vấn đề họ cần phải nhận biết và điều chỉnh. Họ sẽ nhắc nhở các nhân viên về tầm quan trọng của giao tiếp, yêu cầu nhân viên cải thiện khả năng giao tiếp của mình và cung cấp các khóa đào tạo về kỹ năng giao tiếp. Nhưng hành động mạnh mẽ nhất mà người lãnh đạo có thể làm là thay đổi hành vi của chính mình bằng cách thể hiện sự quan tâm và khả năng giao tiếp, đặc biệt hơn là chứng tỏ rằng mình biết lắng nghe nhân viên.

Một vị giám đốc nọ đã tìm cách để mọi người hiểu rằng ông ta muốn giao tiếp hai chiều. “Chuyên môn của tôi là marketing nhưng lại được phái đi làm dự án vi tính hóa đầu tiên mà công ty chúng tôi đã nỗ lực thực hiện... Tôi phải đối mặt với một nhóm nhân viên toàn những người đam mê máy tính và sẵn sàng cách mạng hóa hoạt động của họ. Có thể sự ngu dốt đã cứu tôi bởi vì làm cách nào có thể bố trí công việc khi mà tôi chẳng biết gì cả? Dù gì đi nữa, tôi đã nói như thế này, “để tôi nói với các bạn ba điều: Thứ nhất, các bạn đang có một lãnh đạo không hề biết gì về máy tính nhưng lại biết rất nhiều về marketing, chính vì vậy cả hai chúng ta đều có rất nhiều điều phải học hỏi lẫn nhau. Thứ hai, tôi không hề e ngại khi nói rằng mình không biết và hỏi những câu hỏi ngốc nghếch, và các bạn cũng nên như thế. Thứ ba, không nên lo lắng quá nhiều về khác biệt của chúng ta. Hãy tính toán xem chúng ta có thể làm gì để thiết lập hệ thống này và trong khi chúng ta làm điều đó, hãy ứng dụng nghệ thuật marketing được đúc kết hai mươi năm cho tương lai”.

Thay vì yêu cầu mọi người tham gia các khóa đào tạo về giao tiếp lãnh đạo nên làm gương và thay đổi hành vi của mình. Họ tham gia các khóa học chính quy về kỹ năng giao tiếp và chứng tỏ rằng mình đang thực hành những kỹ năng này vào công việc. Họ ứng dụng các kỹ năng giao tiếp hiệu quả ngay cả trong những tình huống khó khăn khi cần phải quản lý và đối mặt với các cuộc khủng hoảng và xung đột.

Nhà lãnh đạo biết lắng nghe nhân viên sẽ khiến cho nhân viên dễ dàng lắng nghe và thấu hiểu lãnh đạo hơn. Thật mỉa mai, cách tốt nhất để lãnh đạo thể hiện rõ quan điểm

của mình là phải thấu hiểu quan điểm của nhân viên: Việc lặp lại một thông điệp sẽ làm cản trở hoạt động giao tiếp. Việc lắng nghe sẽ làm giảm nghi ngờ của nhân viên và khiến họ không còn cho rằng lãnh đạo quá kiêu căng và giả vờ biết quá nhiều. Khi lãnh đạo thể hiện quan điểm của mình và lắng nghe, nhân viên sẽ tập trung chú ý vào thông điệp của lãnh đạo.

ĐẶT MÌNH VÀO HOÀN CẢNH CỦA NGƯỜI KHÁC

Việc giao tiếp hiệu quả là một môn nghệ thuật phức tạp được xây dựng dựa trên nhiều kỹ năng. Để trở thành một người giao tiếp giỏi là một quá trình nỗ lực lâu dài. Người giao tiếp hiệu quả là người hiểu rõ bản thân mình, chấp nhận cảm giác của mình và nâng cao kỹ năng để thể hiện bản thân một cách trực tiếp và rõ ràng. Họ thẳng thắn và đáng tin bởi vì giao tiếp không lời đã củng cố cho giao tiếp bằng lời của họ.

Có lẽ, khả năng giao tiếp quan trọng nhất là khả năng nhận chứ không phải khả năng gửi. Việc học cách tiếp nhận quan điểm của người khác là rất cần thiết cho hoạt động giao tiếp. Việc đặt mình vào hoàn cảnh của người khác giúp bạn biết lắng nghe và thấu hiểu thông điệp của họ cũng như giúp bạn mã hóa và chuyển tải thông điệp của mình.

Kết quả nghiên cứu cho thấy được sức mạnh của việc tiếp nhận quan điểm. Việc thể hiện sự am hiểu về thông điệp của người khác bằng cách diễn đạt lại các quan điểm của họ sẽ góp phần tạo nên giao tiếp hiệu quả, phát triển các mối quan hệ, khả năng ra quyết định, và quản lý mâu thuẫn. Việc hiểu được quan điểm của người khác giúp họ cảm thấy được hiểu và được chấp nhận hơn, cũng như giúp người tiếp nhận quan điểm đó trở nên cởi mở và ý thức hơn. Việc tiếp nhận quan điểm sẽ kích thích sự phát triển trí tuệ, lập luận, nhận thức về các mục tiêu và nguyện vọng của người khác, và nhạy cảm đối với nhiều cảm giác khác nhau.

Việc tiếp nhận quan điểm của người khác giúp truyền đi các thông điệp chính xác. Nhà lãnh đạo nào có thể dự đoán được phản ứng của người khác với các thông điệp bằng lời và không lời là người có thể giao tiếp một cách hiệu quả. Họ diễn đạt thông điệp để người nghe có thể giải mã nó đúng với ý định của họ.

Yếu tố chính trong giao tiếp		
Hành động gửi	Mối quan hệ	Hành động nhận
Tự trang bị kiến thức	Hợp tác	Chăm sóc người khác

Tự chấp nhận	Công nhận lẫn nhau	Ngừng nói
Ngôn ngữ không lời đồng nhất	Tôn trọng	Hiểu, nhưng không phán xét
Hỏi để tiếp nhận quan điểm	Ngôn ngữ thông thường	Tiếp nhận quan điểm
Đổi đầu	Cởi mở	Phỏng vấn
Sử dụng “Tôi”, “của tôi” trong câu nói	“Bạn thật quan trọng”	“Tôi hiểu điều bạn muốn nói là”

Các chiến lược

Việc diễn đạt lại các thông điệp không lời và bằng lời thể hiện thái độ chủ động lắng nghe. Điều đó nhắc nhở người gửi rằng người nghe đang tham gia và cố gắng để hiểu anh ta. Người nghe bắt đầu bằng “Tôi hiểu điều bạn muốn nói là...” hay là một câu tương tự. Bằng cách phản hồi chính xác lại thông điệp đó người nghe sẽ chứng tỏ được sự quan tâm của mình đến người khác cũng như thể hiện được kiến thức của anh ta.

Cũng có nhiều cách đơn giản, phổ biến để thể hiện nỗ lực tiếp nhận quan điểm, ví dụ như gật đầu hay nói, “Tôi hiểu, tôi đã hiểu ý của anh”. Tuy nhiên, các phương pháp này dễ bị lạm dụng và mất đi tác dụng của nó. Người gửi thông điệp có thể kết luận rằng, thay vì làm cho vấn đề trở nên hấp dẫn hơn, cái gật đầu đó là nỗ lực nhằm xoa dịu và tổng khứ sạch các mối bận tâm của anh ta.

Việc tiếp nhận quan điểm là một nhiệm vụ phức tạp và đầy thử thách. Một người phải gạt đi các vấn đề và bận tâm của mình để tập trung vào các vấn đề và bận tâm của nhân viên. Sau đó, cô ta phải thật chú ý đến các thông điệp bằng lời và không lời đó, đồng thời quyết định cách mã hóa thông điệp của người gửi. Cô ta phải xác định được cách sử dụng từ ngữ và tín hiệu không lời của người gửi cũng như nội dung mà người gửi muốn nói. Sau đó, cô ta phải mã hóa hiểu biết của mình và truyền đạt lại cho người nghe. Chẳng có gì ngạc nhiên khi mọi người dựa vào cái gật đầu và sự chấp thuận để thể hiện việc tiếp nhận quan điểm!

Khó khăn của việc tiếp nhận quan điểm được thể hiện rõ trong giao tiếp giữa các nền văn hóa khác nhau. Nếu người gửi thông điệp đến từ một quốc gia và nền văn hóa khác thì việc xác định các tín hiệu ngôn ngữ và phi ngôn ngữ nào sẽ được dùng để giao tiếp là điều đặc biệt khó khăn. Liệu gật đầu hay khế nói “Vâng” có nghĩa là đồng ý? Hay

là sẵn sàng xem xét ý kiến? Là mong muốn trở thành bạn - người không bao giờ công khai bày tỏ sự bất đồng? Việc học cách làm việc với những người có nền văn hóa khác nhau đòi hỏi rất nhiều nỗ lực tiếp nhận quan điểm để biết được cách thức họ truyền các thông điệp.

Các cá nhân trong một nền văn hóa có khả năng dự đoán chính xác cách thức sử dụng từ ngữ và cử chỉ của mọi người. Tuy nhiên, kiểu giao tiếp tương đối dễ dàng này có thể dẫn đến ảo tưởng về nhận thức. Mọi người trong một nền văn hóa cũng có thể có nhiều cách khác nhau để truyền tín hiệu cho một thông điệp, nhưng vì cho là giống nhau nên họ không bao giờ kiểm tra lại sự hiểu biết của mình và tự gây ra cảm giác hiểu lầm.

Việc diễn đạt lại một thông điệp cũng có thể được thực hiện không đúng cách. Người ta có thể áp dụng trong những trường hợp không hợp lý, như khi thông điệp đó rất thẳng thắn vì không chứa đựng nhiều tình cảm. Ví dụ, “Tôi hiểu những gì bạn muốn nói là bạn chỉ muốn lấy cho mình một ly nước” hiếm khi hiệu quả. Mối nguy hại lớn hơn chính là sự phản hồi trở thành một công thức. Người nghe bắt đầu với “Những gì tôi nghe anh nói là...” và sau đó chỉ việc lặp lại từng từ của người gửi thông điệp.

Việc chứng tỏ rằng bạn - người lãnh đạo - đã tiếp nhận quan điểm của nhân viên dường như trở nên quá tốn thời gian và phức tạp đối với những nhà lãnh đạo đã chịu quá nhiều áp lực. Nhưng việc tiếp nhận quan điểm phản ánh những thử thách của quá trình giao tiếp. Nó không phải là một yêu cầu mới, mà là một phần không thể thiếu nếu muốn trở thành nhà lãnh đạo biết giao tiếp. Những gì tưởng chừng như tốn thời gian có thể sẽ giúp tiết kiệm thời gian nếu xét đến kết quả cuối cùng.

Vai trò của việc trò chuyện riêng đối với việc tiếp nhận quan điểm

Trò chuyện riêng là cách hiệu quả để hiểu được quan điểm của người khác. Hầu hết các cuộc trò chuyện riêng diễn ra nơi công sở đều mang tính thân mật: người giám sát yêu cầu nhân viên giải thích những gì đã xảy ra trong ca trực tối. Những cuộc nói chuyện chính thức hoặc phỏng vấn thường được dùng trong tuyển dụng hoặc khi giải quyết những lời than phiền.

Hầu hết các cuộc trò chuyện riêng nên diễn ra giữa lãnh đạo và nhân viên. Những cuộc trò chuyện không chính thức - khi lãnh đạo lắng nghe và cố gắng đặt mình vào hoàn cảnh của nhân viên - có thể giúp nhân viên thể hiện sự hứng thú, nỗi sợ hãi và các vấn đề của cô ta. Các nhà lãnh đạo có thể muốn biến các buổi trò chuyện riêng với từng nhân viên thành một hoạt động thường xuyên tại nơi làm việc.

Các cuộc trò chuyện riêng giúp các nhà lãnh đạo chứng tỏ được rằng họ quan tâm đến nhân viên. Các cuộc trò chuyện riêng giúp phá vỡ các khuôn mẫu và nhằm lẫn để mọi người cùng hiểu về nhu cầu và quan điểm của nhau. Các cuộc trò chuyện riêng làm cho kiến thức về động lực thúc đẩy trở thành cụ thể và có ích. Nhân viên nói về nhu cầu thành đạt, nhu cầu khẳng định và nhu cầu quyền lực của mình, và cái mà họ đang cố gắng để đạt được chúng. Đây là những thứ mà họ thấy có giá trị trong công việc của họ và làm cách nào để gia tăng các phần thưởng này?

Giống như “quản lý bằng cách đi lại khắp công ty”, việc nhấn mạnh đến hình thức trò chuyện riêng mình là nhấn mạnh đến sự thấu hiểu và ý kiến phản hồi tích cực. Các cuộc trò chuyện riêng cũng giúp khám phá ra các vấn đề và các khó khăn. Nhân viên xác định các bối rối và trở ngại cản trở họ làm việc có năng suất. Lãnh đạo và nhân viên sẽ cùng tìm cách vượt qua những rào cản này.

Các nhân viên cũng nên trò chuyện riêng. Nhiều nhà lãnh đạo sử dụng những bữa ăn trưa đóng gói sẵn và những phiên họp hỏi - đáp để truyền đạt các quan điểm và ưu tiên của họ. Việc các nhân viên thay phiên nhau đối chất có thể củng cố niềm tin và giúp khám phá ra các phương pháp hiệu quả để làm việc cùng nhau.

Hướng dẫn cách trò chuyện riêng

Một cuộc trò chuyện thành công đòi hỏi mọi người cảm thấy có thể hồi tưởng thông tin một cách tính xác và sẵn sàng tiết lộ nó. Không có một công thức thần kỳ hay con đường được vạch sẵn để đi đến thành công. Việc trò chuyện riêng đòi hỏi nhiều kỹ năng phức tạp có được từ kinh nghiệm. Hãy nhớ rằng kỹ năng trọng tâm là hãy đặt mình vào hoàn cảnh của người khác và thể hiện điều này cho người đó thấy. Bạn đang lắng nghe để hiểu, chứ không phải để đánh giá hay phán xét.

Trong phần đầu, người hỏi cần cố gắng thiết lập một không khí tôn trọng, cởi mở và tin tưởng. Cô ấy nên chỉ ra mục đích của cuộc trò chuyện và các quy luật căn bản về cách sử dụng thông tin hay cách thức bảo mật thông tin đó. Cô ấy thể hiện sự nồng nhiệt và quan tâm đến người khác và khuyến khích người đó thể hiện những điều mà anh ta lo lắng về cuộc trò chuyện.

Trong phần thứ hai, hãy bắt đầu bằng cách đặt câu hỏi và lắng nghe. Cụ thể là người được hỏi sẽ muốn hỏi những câu hỏi mang tính gợi mở và được tập trung vào vấn đề cần trò chuyện. Cuộc trò chuyện đó không phải là lúc để người hỏi nói về các quan điểm của mình, mà là lắng nghe quan điểm của người được hỏi. Các quan điểm và đánh giá chung đều có ý nghĩa quan trọng, nhưng chúng cần được hỗ trợ bằng những lý luận

và kinh nghiệm cần thiết đã đưa đến các kết luận đó. Người hỏi yêu cầu nêu ra các ví dụ và những tình huống cụ thể để có thể hình dung được các yếu tố khiến người được hỏi có những cảm giác và chính kiến đó. Trong suốt cuộc trò chuyện, người hỏi phải thể hiện sự lắng nghe và phản hồi lại cảm giác của người được hỏi.

Trong phần kết thúc, người hỏi cảm ơn về sự cởi mở của người được hỏi và tổng kết những gì mà cô ấy hiểu được sau buổi trò chuyện. Cô ấy nhấn mạnh lại mục đích của cuộc trò chuyện và tái khẳng định cách sử dụng và bảo mật thông tin đó.

CHIẾM ĐƯỢC NIỀM TIN

Các nhà lãnh đạo có thể tận cách để tạo niềm tin, nhưng không thể đòi hỏi được điều đó. Họ truyền đạt các giá trị của mình và để cho nhân viên biết mình là người như thế nào. Họ bám sát các ý tưởng của mình. Họ hành động nhiều hơn cả việc “nói về buổi nói chuyện”; họ “dẫn dắt buổi nói chuyện”. Họ giành lấy các cơ hội để thể hiện tầm nhìn của mình và truyền cảm hứng để mọi người cùng làm việc với nhau. Cách giao tiếp thẳng thắn và nhất quán sẽ giúp xây dựng được lòng tin.

Các nhà lãnh đạo cũng nên nhớ rằng, bằng cách lắng nghe cẩn thận và đặt mình vào hoàn cảnh của nhân viên, họ cũng sẽ xây dựng được lòng tin. Và nhân viên sẽ đáp lại sự tôn trọng và quan tâm của lãnh đạo. Họ sẵn sàng giải quyết các khó khăn và xây dựng nên một tổ chức xứng đáng với lòng trung thành của họ.

Nếu căn cứ vào áp lực hoàn thành công việc và nhu cầu đánh giá kết quả hoạt động, thì việc tiếp nhận quan điểm và làm gương tốt trong giao tiếp sẽ thiết thực như thế nào đối với các nhà lãnh đạo? Các nhà lãnh đạo cũng phải đương đầu với các nhân viên có chất lượng công việc kém, từ chối các yêu cầu của nhân viên và đưa ra đánh giá kết quả công tác. Đôi khi, các nhà lãnh đạo cũng nên đưa ra phán xét, nhưng nhân viên cũng không cần phải thủ thế khi lãnh đạo đánh giá và phê phán mình. Các nhà lãnh đạo phải tạo ra môi trường, nơi mọi người cảm thấy được chấp nhận và có thể bộc lộ các ý tưởng và cảm nghĩ của mình. Các chương tiếp theo sẽ khám phá cách bày tỏ sự tức giận và các cảm giác khác của lãnh đạo và nhân viên, cũng như cách quản lý các xung đột theo hướng tích cực.

Những người duy trì được khả năng nhìn thấy cái đẹp sẽ không bao giờ già.

FRANZ KAFKA

Jack Welch, tổng giám đốc điều hành của General Electric (GE), đã khám phá ra giá trị của việc giao tiếp cởi mở trong một tổ chức. Chìa khóa dẫn đến tương lai của GE là “sự sẻ chia, tin tưởng và cởi mở đối với các ý tưởng. Một thái độ luôn sẵn sàng lắng nghe, tranh luận và sau đó chọn ra những ý tưởng tốt nhất và thực hiện chúng”. Đối với GE, “lợi thế to lớn của công ty... (phải là) như một phòng thí nghiệm dành cho các ý tưởng. Chúng tôi đã tìm ra được các cơ chế để chia sẻ những biện pháp tốt nhất theo cách tin tưởng và cởi mở với nhau”.

Sự gắn bó của ông với hình thức giao tiếp cởi mở được dựa trên logic kinh doanh chứ không hề dựa theo cảm tính. Ông ta trở nên khét tiếng như Neutron Jack vì đã tái cấu trúc và thu hẹp quy mô của GE bằng cách cắt giảm nhân viên nhưng vẫn duy trì được các trụ sở. Cương lĩnh của ông là người lãnh đạo phải đối mặt với thực tế và lựa chọn duy nhất của họ là phải làm chủ được vận mệnh của mình, nếu không, người khác sẽ làm điều đó. Phương pháp làm chủ vận mệnh của bạn trong môi trường toàn cầu luôn thay đổi và đầy bất trắc này thật đơn giản: Hãy trở thành nhà cung cấp sản phẩm có giá trị cao nhất trên thị trường của mình”.

Welch ủng hộ việc sử dụng quyền lực và sự cứng rắn. Thực ra, nhân viên “không thích các nhà quản lý yếu đuối, bởi các nhà quản lý yếu đuối của thập niên 70 và 80 phải cần đến hàng triệu nhân viên để đảm nhận công việc của họ”. Sai lầm lớn nhất của ông là “không phát triển nhanh hơn nữa. Việc nhổ từng sợi tóc sẽ đau hơn nhiều so với việc nắm giết một cái bất thành linh. Dĩ nhiên, bạn không muốn phá vỡ mọi thứ hoặc thử thách tổ chức đó quá mức - nhưng bản chất con người sẽ ngăn bạn lại. Bạn muốn được yêu thích, muốn được nhìn nhận là người biết lý lẽ. Vì thế, bạn không nên di chuyển nhanh như bạn có thể. Ngoài việc cảm thấy đau đớn hơn, bạn còn phải trả giá bằng sự cạnh tranh”.

Ông ta đã từng khuyên các nhà lãnh đạo rằng họ phải “vừa cứng rắn vừa mềm mỏng. Bạn phải chứng tỏ khả năng đưa ra những quyết định cứng rắn và khó khăn - đóng cửa nhà máy tước đoạt hoặc cản trở - nếu bạn muốn có được sự tín nhiệm khi cố gắng áp dụng các giá trị ôn hòa. Chúng ta cắt giảm việc làm, loại bỏ cơ chế quan liêu và

bị chế nhạo bằng một vài tên gọi mới, nhưng khi chúng ta nói về các giá trị ôn hòa - những thứ như sự ngay thẳng, công bằng, đối diện với thực tế - người ta lại lắng nghe... Trước khi thực sự bắt tay vào thành lập tinh thần làm việc tập thể khắp công ty, bạn phải làm các công việc xây dựng đầy khó khăn. Tháo bỏ các lớp che phủ. Nhổ sạch cỏ dại. Cạo sạch các bụi gỉ”.

Giờ đây, General Electric đã thực sự quét sạch hết các lớp gỉ sét. Welch đang xây dựng tương lai của công ty dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau. Những kẻ chuyên quyền, các vị tai to mặt lớn, những tên “bạo chúa” - những người luôn ép buộc người khác thay vì truyền cảm hứng - hoặc phải thay đổi hoặc phải ra đi bởi “phải tốn nhiều năm mới xây dựng được niềm tin và sự tôn trọng, nhưng lại rất dễ dàng phá hủy nó... Càng ngày chúng tôi càng cắt giảm những vị trí vô tích sự và thưởng cho nhân viên dựa trên những gì họ cống hiến - chất lượng của các ý tưởng và khả năng thực hiện chúng, thay vì dựa trên những gì họ kiểm soát”.

Welch hiểu rằng “niềm tin là sức mạnh to lớn cho một tổ chức. Mọi người sẽ không cố gắng nếu họ không tin rằng mình được đối xử công bằng - nghĩa là không đánh giá kiểu chung chung và mọi người đều thực sự cố gắng. Cách duy nhất mà tôi biết để tạo ra niềm tin như thế là hãy thể hiện giá trị của bạn và sau đó dẫn dắt cuộc nói chuyện. Bạn phải thực hiện những gì mình đã hứa sẽ thực hiện bằng một thái độ kiên định, nhất quán”.

Nhưng Welch không cho rằng niềm tin là thứ tình cảm nhạt nhẽo “Tôi có mối quan hệ rất tốt với Bill Bywater, chủ tịch Công đoàn Quốc tế của Công nhân Ngành Điện. Tôi tuyệt đối tin tưởng anh ta, nhưng anh ta biết rằng trong một số vấn đề, tôi sẽ chiến đấu đến cùng và anh ta cũng thế. Anh ta muốn tuyển thêm thành viên cho công đoàn. Tôi sẽ nói “Không đời nào! Chúng tôi có thể mang đến cho người lao động mọi thứ giống như anh và thậm chí còn hơn thế nữa. Anh ta biết vị trí của tôi, và tôi biết vị trí của anh ta. Không phải lúc nào cũng đồng ý với nhau, nhưng chúng tôi tin tưởng nhau”.

Welch nhận ra không có sự mâu thuẫn nào giữa việc trở nên cứng rắn và trở nên nhiệt tình đối với mọi người. Để tạo ra “một môi trường, nơi mà mỗi người phải đưa ra một ý tưởng tuyệt vời cho tổ chức, chúng ta sẽ không thể chấp nhận những phong cách quản lý cấm cản và hăm dọa”. Cần phải có các mối quan hệ khăng khít, nơi các ý tưởng, cảm xúc và giá trị được truyền đạt cho nhau. “Nếu không thường xuyên nghĩ cách giúp mọi người gia tăng giá trị, bạn sẽ không có lấy một cơ hội. Vậy giải pháp thay thế ở đây là gì? Lãng phí chất xám? Những con người không tận tâm? Một lực lượng lao động

luôn giận dữ hoặc chán nản? Điều đó chẳng có ý nghĩa gì cả”.

Bất kỳ một công ty nào đang cố gắng tham gia cuộc chơi trong thập niên 90 đều phải tìm cách thu hút sự tham gia của từng nhân viên riêng lẻ. Liệu chúng ta có thành công trên con đường mình đang đi hay không, chỉ có thời gian mới trả lời được nhưng tôi tin chắc rằng đây là con đường đúng”.

CÁC GIÁ TRỊ VÀ CẢM XÚC TRONG DOANH NGHIỆP TINH GỌN

Các tổ chức phải có tính kỷ luật và phương pháp quản lý cứng rắn để có thể thành công trên thị trường đầy cạnh tranh này. Welch và các lãnh đạo khác nhận ra rằng, dù ban đầu nhấn mạnh đến việc tăng năng suất của mọi người, nhưng thực ra, công ty cần phải phát triển một môi trường tin tưởng lẫn nhau, nơi mọi người được thể hiện mình một cách trọn vẹn và phát triển các mối quan hệ cởi mở.

Welch cho rằng “mỗi doanh nghiệp đều cần các giá trị, nhưng doanh nghiệp tinh gọn cần điều này nhiều hơn hết. Khi bạn vứt bỏ hệ thống hỗ trợ từ các nhân viên và các cấp quản lý khác, mọi người cần phải thay đổi thói quen và kỳ vọng của mình hoặc nếu không, áp lực sẽ nhấn chìm họ. Tất cả chúng tôi đều làm việc chăm chỉ hơn và nhanh nhẹn hơn. Nhưng nếu chúng tôi không tạo nhiều niềm vui hơn nữa, sự biến đổi đó sẽ chẳng có tác dụng. Các giá trị là những thứ giúp mọi người định hướng chính mình vượt qua sự thay đổi đó”.

Doanh nghiệp tinh gọn phải thoát khỏi các khuôn mẫu truyền thống cho rằng doanh nghiệp có lý trí, trưởng thành và có phong cách kinh doanh là phải biết đè nén cảm xúc. Người ta thường cho rằng cảm xúc là thứ phản tác dụng, chỉ nên thể hiện cảm xúc ở các bữa tiệc xã giao sau giờ làm việc hoặc các buổi chia tay trước lúc nghỉ hưu, và các buổi tổng kết sứ mệnh công ty và công việc nhóm.

Nhưng cảm xúc không gây cản trở cho hành động hiệu quả. Chính sự đè nén và các phương pháp nguy hại khác đối với cảm xúc đã ngăn cản con người và công việc của họ. Nhân viên nổi giận vì không có cách hợp lý nào bộc lộ được cảm xúc của mình và trở nên bạo lực, thậm chí bắn giết, để hả giận và trả thù.

Các mối quan hệ quyền lực hợp tác lẫn nhau và các kỹ năng giao tiếp hiệu quả sẽ giúp kiểm soát tốt được tình cảm. Chương này sẽ khám phá sự lan tỏa cảm xúc trong các tổ chức và cách tạo ra giá trị của việc cởi mở và kiểm chế cảm xúc. Tình cảm không chỉ xảy ra, mà phải phát triển từ cách mọi người nghĩ và hiểu được các trải nghiệm của mình. Tình cảm không dẫn dắt hành vi, nhưng mọi người được lựa chọn cách cảm nhận

và thể hiện tình cảm. Việc thể hiện tình cảm sẽ củng cố tư duy hợp lý, năng suất và sáng tạo.

THỰC TIỄN CỦA CẢM XÚC

Lãnh đạo và nhân viên đều có cảm xúc mạnh mẽ cho dù muốn hay không. Việc tập trung vào lý trí chỉ làm cho tình cảm trở thành thứ yếu, khiến mọi người không thể kiểm soát được chúng một cách tích cực. Thật vô lý khi mong đợi mọi người chỉ nên lý trí mà không có chút tình cảm nào trong công việc.

Trong các doanh nghiệp, lãnh đạo và nhân viên cảm thấy được hỗ trợ, gắn kết, được tiếp thêm sức lực nhưng cũng cảm thấy lo lắng, cô đơn và bức dọc. Một số người lấy làm hào hứng khi thay đổi, còn một số khác thì ân hận về những mất mát. Cảm xúc là phản ứng bên trong đối với các trải nghiệm. Khi gặp phải sự chống đối, tim ta đập nhanh hơn, năng lượng gia tăng, ta cảm thấy muốn khóc, muốn trốn chạy hoặc chiến đấu. Khi được chấp thuận, tim ta đập chậm hơn, ta có được cảm giác ấm áp yên ổn và đầy năng lượng, và nhiệt tình giúp đỡ người khác. Cảm xúc là thứ bên trong nhưng luôn tìm cách thể hiện ra bên ngoài.

Những người theo thuyết vị lai dự đoán rằng nhân viên sẽ phải gặp rất nhiều sự nhàm chán và đơn điệu trong công việc. Công nhân sẽ chỉ nhấn nút để vận hành các công nghệ và chờ đợi hết ca làm. Thách thức đối với họ chính là làm cách nào để sử dụng thời gian nhàn rỗi. Cách này chẳng mấy hiệu quả. Ít ai phản nản rằng công việc của họ quá chậm rãi hoặc họ có quá nhiều thời gian thư giãn và rảnh rỗi.

Sự thay đổi nhanh chóng, diễn ra liên tục sẽ đánh thức các cảm xúc mạnh mẽ. Mọi người lo rằng công ty đang đánh mất thị phần và họ có thể mất việc. Những người khác thấy phấn khích khi nghĩ đến viễn cảnh gia tăng doanh số. Một vài công nhân nghi ngờ về khả năng sử dụng thành thạo công nghệ mới trong khi những người khác rất háo hức được sử dụng. Nhân viên trong một vài doanh nghiệp cảm thấy được trao quyền và đoàn kết để đối đầu với thử thách là phải làm việc hiệu quả hơn; nhân viên của các công ty khác thì thấy chán nản và thoái chí vì bị chia rẽ và không tập trung. Một vài nhà quản lý nổi giận khi thấy ban quản lý cấp cao dự tính tái cơ cấu doanh nghiệp, người khác thì an lòng khi thấy cuối cùng các nhà quản lý cấp cao cũng cam kết thay đổi. Thực ra, một người có thể có cả hai cảm xúc, vui sướng và lo lắng, lạc quan và bi quan khi đối mặt với sự thay đổi.

Phần lớn cảm xúc trong các tổ chức đều bị che giấu. Những cảm xúc đó luôn hiện diện nhưng lại làm ra vẻ như không có. Nhân viên che giấu cảm giác tức giận đối với sếp

vì sợ sẽ ảnh hưởng đến sự nghiệp của mình. Một nhân viên không muốn làm phiền đồng nghiệp bằng việc kể về sự bất mãn của mình. Giả vờ làm việc vui vẻ, nhưng họ lại cảm thấy không được tôn trọng và bị đánh giá thấp. Bên ngoài mọi người có thể cười nói nhưng bên trong lại đang bùng bùng nổi giận. Kết quả là mọi người không biết chắc về tâm trạng của nhau.

Những hành vi thể hiện sự thiếu quan tâm hay thiếu cảm xúc có thể bắt nguồn từ những cảm xúc mạnh mẽ. Người ta hay nói nhiều về cách mọi người muốn đơn giản hóa vấn đề và “cưỡi ngựa xem hoa” mà không phải cố gắng. Họ làm việc càng ít càng tốt và không quan tâm. Tuy nhiên, những cảm xúc mạnh mẽ thường khiến họ bị tê liệt. Cho rằng mình không thể cố gắng, họ sử dụng năng lượng của mình trong sự bán tín bán nghi và lo lắng về những rủi ro của việc tiết lộ sự bất an của mình. Hay việc tin tưởng vào đồng nghiệp đã làm giảm giá trị và gạt bỏ các ý tưởng của họ, họ giận sôi lên và tự rút lui khỏi công việc như một cách trả thù thầm lặng.

Tình cảm có vai trò quan trọng cho các doanh nghiệp vì các doanh nghiệp quan trọng đối với chúng ta. Làm việc cho các doanh nghiệp không phải là một trải nghiệm ngọt ngào mà ta có thể lựa chọn tùy ý. Bạo lực, khủng hoảng và đình công đánh thức các cảm xúc mạnh mẽ, và các hoạt động thường ngày cũng thế. Các nhu cầu về thành đạt, khẳng định và quyền lực, nhu cầu phát triển thành những người vững vàng và tự tin sự tự nhận thức về bản thân như những người cố gắng cho xã hội và cho gia đình, tất cả đều phụ thuộc vào công việc của chúng ta. Chúng ta gắn bó với nghề nghiệp và doanh nghiệp của mình, và điều đó trở thành một phần trong ý thức về cá tính của chính mình. Chúng ta phải đương đầu với các mối quan hệ phức tạp với những người cùng địa vị, với nhân viên và cấp trên của mình. Thực ra, khi cộng đồng của mình càng bị chia cắt và gia đình đình càng trở nên ly tán, chúng ta càng mong chờ vào công việc và các mối quan hệ trong công việc của mình. Càng đầu tư nhiều, chúng ta càng có nhiều cảm xúc mạnh mẽ hơn - chúng có thể làm tăng sức mạnh của ta hoặc làm ta suy yếu.

Mặc dù kiên trì nỗ lực, mọi người vẫn không thể từ chối hoặc gạt bỏ cảm xúc của mình. Tuy nhiên, các khuôn mẫu và nhu cầu che giấu tình cảm của chúng ta thể hiện rằng con người không có kỹ năng kiểm soát tình cảm trong công việc. Mọi người dành quá nhiều công sức cho các hành động giả vờ và phòng thủ nhưng lại quá ít cho việc bộc lộ tình cảm tích cực. Những nhà quản lý và chuyên viên thành đạt nhất thường cảm thấy lúng túng trong việc nhận biết cảm xúc của mình, nói gì đến việc thể hiện nó. Họ quay lưng lại với cảm xúc và các vấn đề của con người, đồng thời quay lưng lại với các mối quan hệ để tập trung vào những thứ mà họ tin là họ làm được, nghĩa là, làm các công

việc cụ thể. Nhưng Welch nhắc nhở chúng ta rằng những nhà lãnh đạo có tầm nhìn hạn hẹp như thế không thể hoàn thành được thử thách động viên mọi người trong doanh nghiệp.

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp bắt đầu đánh giá đúng thực tế và sức mạnh của cảm xúc. Họ nhận ra rằng các nhu cầu hiện tại đòi hỏi mọi người phải dồn hết tâm trí của mình vào công việc. Để nhân viên có thể làm được những việc phi thường, họ phải khuyến khích nhân viên suy nghĩ về lâu dài, biết chấp nhận rủi ro và bền bỉ vượt qua các trở ngại. Một tấm séc tiền lương và một mật mã cá nhân mỗi năm chỉ đơn giản là không đủ đối với mọi người. Họ cần được công chúng nhận biết, được ca tụng như thần đồng và ủng hộ nồng nhiệt nếu họ có ý định tiếp tục cống hiến thật nhiều cho công việc.

Welch cho rằng lãnh đạo nên đặt “tiêu chuẩn cao hơn khả năng mà mọi người có thể làm được. Tiêu chuẩn cho việc hoàn thành công việc mà chúng ta sử dụng là: Hãy giỏi như những người giỏi nhất trên thế giới. Không thể khác được, mọi người tìm cách đạt được điều đó. Họ mơ mộng, vươn tới và tìm kiếm. Bí quyết ở đây không phải là trừng phạt người thất bại. Nếu họ có tiến bộ, chúng ta nên khen thưởng - ngay cả khi họ chưa đạt được mục tiêu. Nhưng nếu không đặt ra tiêu chuẩn đủ cao, bạn sẽ không bao giờ khám phá ra con người có thể làm được gì”. Trải qua các quá trình vận động không đem lại dịch vụ khách hàng vượt trội, các sản phẩm mới, hay giúp cắt giảm chi phí cần thiết để duy trì tính cạnh tranh, tinh thần tập thể hăng say, có động cơ và đầy cảm xúc là những yếu tố cần thiết để doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

CỜI MỞ VÀ KIỂM CHẾ

Lời khuyên của Welch và các nhà lãnh đạo khác về sự giao tiếp cởi mở hơn trong doanh nghiệp là một phần mở rộng của cuộc vận động trong xã hội hướng đến sự cởi mở và chân thật. Các nhà tâm lý trị liệu và các nhà nghiên cứu tâm lý gia đình đã khuyên con người nên thể hiện tình cảm của mình cởi mở hơn vì đó là chìa khóa của hạnh phúc. Khả năng cảm nhận cũng quan trọng đối với con người giống như khả năng suy nghĩ và hành động. Việc thể hiện tình cảm, thậm chí là sự bức tức và cáu giận, có thể nâng cao kinh nghiệm. Việc dồn nén tình cảm bên trong sẽ gây nguy hại đến con người và các mối quan hệ của họ.

Các nhà lãnh đạo ngày nay muốn các nhân viên cảm thấy hài lòng về công ty và quan tâm đến các sản phẩm và khách hàng của họ cũng như quan tâm lẫn nhau. Các nhóm tiếp tục các cuộc hành trình khai hoang để tổng đi những rào cản do con người tạo ra. Thông qua các cuộc thi leo núi và vượt sông, các thành viên trong nhóm có thể tiết lộ

bản thân đúng với bản chất con người mình. Các hoạt động tán thưởng đang ngày càng được chấp nhận ở nhiều doanh nghiệp.

Bản thân việc bộc lộ cảm xúc là việc làm giá trị và có ý nghĩa quan trọng. Mọi người sẽ cảm thấy dễ chịu hơn sau khi kể cho nhau nghe về những thất vọng của mình. Việc nói chuyện sẽ không làm thay đổi thực tế là nhân viên kinh doanh đã để một mất doanh thu, nhưng nó giúp anh ta duy trì được quan điểm về công việc. Anh ta cũng cảm thấy vui hơn nhiều khi ăn mừng một đơn hàng cùng với các đồng nghiệp thay vì tận hưởng một mình.

Việc nói về các cảm xúc sẽ giúp xây dựng được niềm tin và sự cảm thông lẫn nhau, làm nền tảng cho những mối quan hệ tích cực nơi làm việc. Mọi người biết về nhau như những cá nhân riêng lẻ, đồng thời hiểu được các kế hoạch và suy nghĩ của nhau. Việc bộc lộ tình cảm giúp nhận biết được các vấn đề và tập trung tìm cách giải quyết. Mọi người sẽ tiếp xúc với nhau và nhận biết được những khó khăn tiềm ẩn có thể phá hủy các mối quan hệ của họ.

Các lãnh đạo đang dựa vào cảm giác và trực giác để ra quyết định, không chỉ dựa vào các kỹ thuật phân tích. Họ phải có cảm nhận đúng về quyết định đó sau khi hoặc thậm chí bất kể cách phân tích hợp lý của vấn đề. Một vị hiệu trưởng trường đại học nói rằng ông ta cảm thấy mình phải cùng sát cánh với đội của mình khi tất cả mọi người đều đồng ý, ngoại trừ bản thân ông. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, quyết định đó luôn tỏ ra không hiệu quả vì ông ta đã không tuân theo trực giác của mình.

Cảm giác là cửa sổ cho cuộc sống nội tâm của con người. Bằng cách chia sẻ cảm xúc, mọi người biết đến kinh nghiệm và suy nghĩ của nhau. Họ nhận ra cách bản thân mình hiểu và phản ứng đối với các sự việc. Những người hiểu nhau sẽ có khả năng đoán được cách người khác sẽ phản ứng với các tình huống, chỉ cần một sự bộc lộ tình cảm nhỏ cũng có thể tiết lộ rất nhiều điều về một người.

Tuy nhiên, không dễ mở rộng giá trị của các cảm xúc mở cho giới doanh nghiệp. Nhiều nhà quản lý rùng mình khi hình dung việc mọi người thẳng thắn bộc lộ cảm xúc của bản thân. Họ tin rằng sự cởi mở như vậy sẽ chỉ làm tăng thêm những thứ vốn dĩ đã lộn xộn và gây chia rẽ tại nơi làm việc. Họ cảm giác rằng họ và nhân viên có quá ít kiến thức và thực tiễn để bộc lộ cảm xúc một cách trực tiếp và mang tính xây dựng.

Vấn đề không phải là lựa chọn giữa việc cởi mở hay kiềm chế cảm xúc, cũng không phải giữa lý trí hay tình cảm. Lãnh đạo và nhân viên có thể vừa rộng mở cảm xúc vừa kiềm chế nó. Lãnh đạo và nhân viên phải kiểm soát cảm xúc của mình một cách lý

trí và hiệu quả. Họ phải biết lựa chọn cách thể hiện và đối mặt với cảm xúc của mình và các mục đích để cho các lựa chọn khác nhau đều trở nên hữu ích. Bước đầu tiên là sự thấu hiểu về cách con người phát triển cảm xúc.

TƯ DUY VÀ CẢM XÚC

Một quan niệm sai lầm nhất thường thấy khi cho rằng cảm xúc và suy nghĩ là hai thứ tách rời và khác biệt nhau. Con người suy nghĩ bằng bộ não và cảm nhận bằng con tim. Kể từ thời Freud, các nhà tâm lý học đã tranh luận rằng con người thường lý trí hóa cảm xúc của mình: họ nói rằng các ý tưởng và suy nghĩ dẫn dắt hành vi của họ, nhưng thực ra cảm xúc và ước muốn mới thực sự dẫn đường.

Suy nghĩ và cảm xúc không tách rời nhau mà phải gắn bó mật thiết với nhau. Cách thức con người phân tích và hiểu một sự việc sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến cách phản ứng và cảm nhận của họ về nó. Nếu tin rằng một đồng nghiệp đang nói với người khác về bệnh tình của họ là vì anh ta lo lắng cho sức khỏe của họ, thì họ sẽ phản ứng theo một cách. Nhưng nếu tin rằng anh ta tung tin đồn để khiến họ trông ốm yếu, họ sẽ phản ứng hoàn toàn khác. Các sự việc và những người khác không trực tiếp gây ra tình cảm của chúng ta; chính cách chúng ta nghĩ về người khác và phân tích hành động của họ mới thực sự tạo ra điều đó. Bởi có thể thay đổi suy nghĩ, nên chúng ta cũng có thể thay đổi tình cảm của mình.

Thông thường các cảm xúc, đặc biệt cảm xúc của người khác, dường như chỉ xuất hiện và có thể dễ dàng bị gạt bỏ như những trải nghiệm phi lý, và nếu may mắn, chúng sẽ nhanh chóng qua đi. “Hắn nhân viên của tôi sáng nay bước chân trái ra cửa và tuần tới anh ta sẽ chẳng nóng giận đến mức đó”. Nhưng cảm xúc phát triển từ cách con người nghĩ về những gì mình trải qua. Một khi hiểu được lý lẽ đằng sau các cảm xúc, người ta sẽ hiếm khi xem chúng là bất hợp lý và điên khùng.

Sự nổi giận không đột nhiên đến với ai đó mà phát triển từ những suy nghĩ (Minh họa 9.1.). Cách con người phân tích một sự việc ảnh hưởng rất nhiều đến tình cảm của họ đối với sự việc đó. Một nhân viên khi bị sếp yêu cầu ở lại trễ và bỏ lỡ buổi hòa nhạc của con trai có thể trở nên giận dữ nếu cho rằng sếp hẳn có thể dễ dàng dự tính trước công việc và lên kế hoạch khác đi. Tuy nhiên, nhân viên đó sẽ chỉ thấy hơi phiền nếu cho rằng công việc làm thêm này là cần thiết và không thể đoán trước được. Thực ra, nhân viên đó sẽ rất cảm kích nếu cô ấy được sếp đền bù bằng thời gian nghỉ phép khi con trai cô ấy ốm.

Sự kiện	Suy nghĩ	Cảm xúc
Sự phiền muộn	Có chủ ý và không có lý do chính đáng	Nổi giận
	Không có chủ ý hoặc có lý do chính đáng	Phiền hà

Mới đây, chúng tôi bắt đầu một cuộc họp về xây dựng tinh thần tập thể bằng cách yêu cầu ba nhân viên nữ trong nhóm thảo luận về cảm giác hiện tại của họ và những điều ẩn đằng sau chúng. Sarah nói về những thất bại của cô ấy, rằng cô ấy không thể tiến xa hơn trên con đường sự nghiệp. Cuộc sống ngoài công việc rất cuộc cũng tốt đẹp, nhưng cô ấy lo lắng về tương lai. Làm cách nào cô ấy có thể biến công việc này thành một sự nghiệp lâu dài? Georgia tiết lộ rằng cô ấy đang bận tâm đến cuộc họp đánh giá công việc sắp tới. Cô ấy có rất nhiều vấn đề và mâu thuẫn với sếp của mình. Với quá nhiều hy vọng và lo sợ về kết quả đánh giá công việc, cô ấy cảm thấy hồi hộp, chờ đợi ngày trọng đại. Marlene, nhân viên mới, thì cho rằng cô ấy cảm thấy thất vọng vì cô ấy và nhóm không có tiến triển nào trong các dự án đặc biệt của họ. Cô ấy không thích phải cố bận rộn với những công việc nhỏ nhặt và không đề xuất thực hiện những dự án dài hạn để tạo sự khác biệt cho doanh nghiệp. Cô ấy chán phải dập tắt ngọn lửa nhiệt tình. Đây có phải là công việc giúp cô ấy gây tác động đến toàn doanh nghiệp không?

Mặc dù thân thiện với nhau, làm việc bên cạnh nhau, và cùng nhóm. Nhưng ba người phụ nữ không chia sẻ tình cảm với nhau. Sarah và Georgia không muốn làm người khác nản lòng khi đánh giá thấp họ. Vì là người mới nên Marlene cảm thấy bất tiện khi thể hiện các mối bận tâm của mình, cô ấy không muốn làm bừa.

Sau khi thảo luận về cảm xúc của nhau và những điều ẩn đằng sau nó, họ đã nhanh chóng nhận ra việc không trao đổi cảm xúc đã gây thất vọng và ảnh hưởng xấu đến công việc của họ như thế nào. Họ đã cùng nhau tìm kiếm các phương pháp để có thể giúp nhau giải quyết các vấn đề. Họ cho rằng Georgia đã quá thực tế khi hy vọng sẽ giải quyết được quá nhiều mâu thuẫn trong một cuộc họp đánh giá công việc, và đã đề cử các diễn đàn khác để cô ấy thảo luận vấn đề với sếp của mình. Họ cũng xem xét lại các

nỗ lực chung để kiểm soát mâu thuẫn với sếp một cách cởi mở và hiệu quả hơn. Họ khuyến khích Marlene tiến lên và đảm nhận nhiều việc hơn vì họ cũng muốn tác động đến toàn doanh nghiệp. Việc chia sẻ cảm xúc đã dẫn đến những hành động chung hiệu quả.

TẠO CẢM XÚC

Cảm giác xuất phát từ những gì ta trải qua và cách ta nghĩ về chúng. Mặc dù có vẻ như đó chỉ là một bước duy nhất, những việc phát triển cảm xúc trở nên phức tạp hơn nhiều và có thể được mô tả như một quá trình gồm năm bước:

1. Mọi người thu thập thông tin về những gì đang diễn ra thông qua các giác quan của mình. Họ thấy, nghe, sờ mó, nếm và ngửi để xác định điều gì đang diễn ra bên ngoài. Thông tin này mô tả những gì có vẻ như sắp xảy ra, nhưng lại không đưa ra ý nghĩa gì. Họ thấy sếp khép hờ mắt nhưng lại không thể lý giải được điều đó.

2. Mọi người diễn giải thông tin để xác định ý nghĩa của nó. Sự diễn giải này diễn ra bên trong; các sự việc và con người bên ngoài không thể quyết định được cách họ diễn giải chúng. Họ tin rằng hành động khép mí mang ý nghĩa là sếp buồn và cô đơn, hay cô ấy cảm thấy bức bối và nổi giận. Chính họ là người quyết định ý nghĩa của sự việc đó dựa trên thông tin, các ý kiến và giả định của riêng mình.

3. Mọi người có phản ứng bên trong dựa trên sự diễn giải này. Khi thấy sếp đi lại quanh văn phòng mà không cười, họ sẽ hiểu điều đó có nghĩa là cô ta đang đắm chìm trong suy nghĩ về cách để bộ phận đó có phản ứng tốt nhất với quyết định cắt giảm ngân sách mới được tổng giám đốc đưa ra. Hoặc họ có thể kết luận rằng có thể do cô ấy cho rằng nhân viên của mình không đủ quan trọng và có giá trị để lưu tâm đến, hoặc rằng cô ta đang tức về cách xử lý vấn đề máy bơm bị hư. Cách diễn giải về hành vi của sếp sẽ ảnh hưởng đến phản ứng bên trong của mọi người; họ có thể vui mừng khi nghĩ cô ta sẵn sàng đương đầu với vấn đề ngân sách, và nản lòng khi cho rằng cô ta không quan tâm hoặc lấy làm tức giận rằng cô ta không thảo luận vấn đề máy bơm để hiểu được vai trò của họ trong tình huống này.

4. Họ quyết định bộc lộ cảm xúc của mình ra ngoài. Cảm xúc tạo ra năng lượng và tìm cách thoát ra ngoài. Họ đề xuất các kế hoạch hành động và các mục tiêu tức thì để bộc lộ cảm xúc. Sự biết ơn đối với sếp khiến mọi người thấy muốn mỉm cười và khuyến khích cô ấy, cảm giác bị xem thường sẽ khiến họ than phiền với đồng nghiệp về vị sếp kiêu căng của mình, và sự tức giận khiến họ muốn đi uống rượu hay tận cách quên đi công việc và vị sếp đó.

5. Mọi người thể hiện cảm xúc của mình. Họ mỉm cười và cười to, cau có và nhăn nhó, tán gẫu và phàn nàn. Họ kiếm sắp để nói chuyện, hoặc làm việc chăm chỉ để tránh mặt cô ta. Họ cảm thấy sung sướng khi hoàn thành nhiệm vụ mới hay tự bảo vệ được bản thân mình. Họ ủ rũ và tìm kiếm các cơ hội nghề nghiệp khác trong các mẫu quảng cáo tuyển người.

Marlene thấy đồng nghiệp của mình tránh trò chuyện và giao tiếp bằng mắt và nghe họ càu nhàu. Dựa vào thông tin này, cô ấy kết luận rằng họ đang tức giận và không muốn làm việc với các dự án đặc biệt hoặc không muốn trao đổi về cảm nghĩ của họ. Cô ấy cảm thấy nản chí và bị cản trở. Cô ấy quyết định thể hiện cảm nghĩ của mình bằng cách không làm phiền đến đồng nghiệp. Cô ấy tự làm cho mình bận rộn bằng cách tìm đến những công việc nhỏ nhất. Thấy cô ấy bận rộn, Sarah và Georgia lại cho rằng cô ấy ổn và rằng họ không nên quấy rầy và lôi kéo cô ấy vào những cảm giác chán nản của họ. Kết quả là họ càng hiểu lầm và công việc càng không hiệu quả.

BỘC LỘ CẢM XÚC

Cảm xúc cần phải được thể hiện. Việc cố che giấu và giữ chúng trong lòng là một công việc khó khăn và rất khó thực hiện một cách trọn vẹn. Sự kìm nén sẽ khiến mọi người kết luận rằng người đó không có tính độc lập, không thể ảnh hưởng đến vận mệnh của mình và làm hao mòn sức khỏe thể chất. Các cảm xúc được chia sẻ mạnh mẽ bằng ngữ điệu, nét mặt và chuyển động của cơ thể. Hành động tránh mặt ai đó sẽ truyền đi rất nhiều ý nghĩa. Việc cố gắng che giấu cảm xúc hiển nhiên sẽ gây ra rất nhiều suy diễn. Sarah và Georgia không muốn thể hiện sự chán nản, nhưng Marlene tự rút ra kết luận về cảm nghĩ của họ và những điều ẩn sau đó. Vấn đề không phải là có nên thể hiện tình cảm ra hay không, mà là thể hiện nó như thế nào.

Mọi người có nhiều cách để thể hiện cảm xúc. Các mối quan hệ ảnh hưởng rất nhiều đến việc chia sẻ cảm xúc. Thực ra, mọi người nhận thấy dễ kiểm soát những điều họ làm hơn so với kiểm soát cách họ nghĩ về các tình huống cảm xúc. Trong một nghiên cứu về sự nổi giận, người ta phát hiện thấy con người có xu hướng chửi như tát nước hoặc trừng phạt, nhưng cũng nói chuyện với người đó một cách không thù địch, nói với người khác để hiểu về quan điểm của họ, bàn luận, tung tin để trả thù và trút sự bức dọc vào người khác. Con người tuyệt nhiên không được lập trình sẵn theo một cách để đương đầu với sự bức dọc và những cảm xúc khác; họ có nhiều lựa chọn.

Làm cách nào mọi người có thể thể hiện cảm xúc một cách trực tiếp và cởi mở? Làm cách nào họ có thể bày tỏ cảm xúc của mình theo cách có thể khiến người khác

bộc lộ cảm xúc của họ? Việc tạo ra các mối quan hệ hợp tác, nơi mọi người đánh giá cao khả năng của nhau, là nền tảng để bộc lộ cảm xúc một cách tích cực. Khi thấy mình ở cùng phe với nhau và được tôn trọng, mọi người sẽ tin rằng họ có thể chia sẻ những e dè, nghi ngờ cũng như niềm vui của mình. Các kỹ năng giao tiếp của việc thể hiện sự cảm thông và quan tâm đến quan điểm của nhau cũng chính là nền tảng để bộc lộ cảm xúc một cách khéo léo.

Các kỹ năng giao tiếp

Một kỹ năng cơ bản, nhưng hay bị lãng quên, là xác định cảm xúc đó là của chính bạn. Hãy sử dụng cách nói nhân xưng như “Tôi”, “chính tôi”, hay “của tôi” để thể hiện rằng bạn sở hữu và có trách nhiệm đối với cảm xúc đó. Bạn thể hiện được bản thân hình đang cảm thấy vui vẻ, tức giận hay cô đơn. Những cách nói nhân xưng cho thấy rằng bạn đã diễn giải được các hành vi gây ra cảm xúc của bạn. Việc xác định cảm giác theo cách này sẽ truyền đạt một cách rõ ràng và tránh đổ lỗi cho người khác về những cảm xúc cho mình.

Cảm giác cần phải được xác định, thường bằng cách đơn giản là gọi tên nó. “Tôi cảm thấy bị bế tắc”. “Tôi cảm thấy tự hào về thành tích của mình”. “Tôi cảm thấy bối rối”. Người ta có vô vàn cách xác định cảm xúc thông qua hình thức diễn đạt bằng ngôn từ. “Tôi cảm thấy vui như nắng hạn gặp mưa”. “Tôi cảm thấy như một ngày u ám”.

Người ta dùng các câu mô tả: “Tôi cảm thấy giống như được tiêm một mũi adrenalin”. “Tôi cảm thấy giống như bị đâm vào bụng”. Người ta cũng xác định cảm giác nào khiến họ muốn làm như vậy. “Tôi tức giận đến mức có thể hét lên được”. “Tôi cảm thấy muốn ôm bạn thật chặt”. Việc thừa nhận, gọi tên và mô tả các cảm giác là kỹ năng cơ bản để thể hiện cảm xúc.

Giao tiếp phi ngôn ngữ

Dáng điệu, ngôn ngữ cơ thể, biểu hiện nét mặt, căng thẳng, giao tiếp bằng mắt, cử động tay và cơ thể, và các điệu bộ, ngữ điệu tốc độ và khoảng dừng trong lời nói, khoảng cách không gian và tiếp xúc, tất cả đều thể hiện sự giao tiếp. Ralph Waldo Emerson đã viết, “Khi đôi mắt nói lên một điều nhưng giọng nói lại thể hiện điều khác, một người thực tế sẽ dựa vào ngôn ngữ của đôi mắt”. Việc sắp đặt bố cục sẽ khiến cho người chuẩn bị nó tức giận. Sự vắng mặt của một nhân viên trong bữa tiệc của công ty sẽ khiến cho đồng nghiệp của anh ta bối rối. Nhưng hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ có thể sẽ được lý giải theo nhiều cách rất trái ngược nhau.

Người ta thường nói và tin rằng “hành động thể hiện nhiều hơn lời nói”. Người ta ước tính hơn 65% ý nghĩa xã hội của một thông điệp được giao tiếp thông qua các gợi ý phi ngôn ngữ và không quá 35% được thể hiện bằng lời. Sự nhấn nhó che đi một lời xin lỗi. Việc thể hiện sự giận dữ kèm theo nụ cười sẽ gây bối rối và làm giảm đi cảm xúc. Hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ là chìa khóa để thể hiện cảm xúc một cách đầy đủ và chính xác.

Các gợi ý phi ngôn ngữ rất mạnh mẽ nhưng không rõ ràng và mơ hồ. Nụ cười thường thể hiện sự chấp thuận, quan tâm và yêu thích đối với người khác, nhưng nó dường như cũng có thể là sự tự mãn, khinh miệt và không tôn trọng. Giao tiếp trực tiếp bằng mắt thường được cho là sự quan tâm hay cam kết đối với ai đó, nhưng có thể được hiểu là cách áp đảo và làm cho ai đó bối rối.

Các cá nhân, các nhóm xã hội và các nền văn hóa có các quy tắc khác nhau về cách sử dụng giao tiếp phi ngôn ngữ. Khoảng cách xã hội ở một số nền văn hóa là biểu hiện của sự tôn trọng; ở một số nền văn hóa khác lại là sự hiếu chiến hay sợ hãi hoặc thái độ cách biệt. Ở một số nhóm, việc chạm vào nhau là dấu hiệu của sự ấm áp, nhưng ở các nhóm khác, đó lại là sự áp đặt quyền lực (powerplay). Hành động cụp mắt có thể thể hiện sự tôn kính nhưng đối với người khác đó là sự thờ ơ.

Có nhiều cách để thể hiện cảm xúc mà không cần dùng lời nói. Có thể biểu hiện niềm hạnh phúc bằng cách la hét, nhảy lên, khóc lóc và biểu hiện rạng rỡ. Sự tức giận có thể được thể hiện bằng cách la hét, nhảy lên nhảy xuống, khóc lóc, im lặng, đòi hỏi và quắc mắt lên.

Sức mạnh của các thông điệp phi ngôn ngữ phải được truyền đi để hỗ trợ cho việc bộc lộ cảm xúc trực tiếp bằng lời. Nguyên tắc chính là làm cho các thông điệp phi ngôn ngữ trở nên thống nhất với các thông điệp ngôn ngữ. Từ ngữ sẽ được dùng để làm rõ và thể hiện các cảm xúc. Một nhà lãnh đạo mỉm cười khi nói với một nhân viên rằng ông ta thích công việc của cô ấy. Một nhân viên nghiêm mặt và đứng thẳng khi biểu hiện sự tức giận do bị xúc phạm.

Bày tỏ

Việc công khai và trực tiếp thể hiện sự tức giận đối với một người sếp quát quát, thể hiện tình cảm đối với khách hàng mới, thể hiện sự quan tâm đối với một đồng nghiệp đang lo lắng, hay sự phiền muộn đối với một nhân viên bị áp lực, có thể không phải là hành động khôn ngoan hay thực tế. Ngay cả khi có thể bộc lộ trực tiếp, chúng ta cũng nên bộc lộ cảm xúc, đặc biệt là sự tức giận, một cách gián tiếp để chúng không đi quá

mức.

Dưới đây là các phương pháp giải tỏa cảm xúc:

- *Tập thể dục*: Những hoạt động mạnh mẽ và năng động như chạy, bơi lội, những môn thể thao dùng vợt và đi bộ nhanh đều có ích. La hét, gào thét, khóc lóc, ném các đồ vật và đắm vào gối giúp giải phóng năng lượng.

- *Nói chuyện với người khác*: Con người dành rất nhiều thời gian để tâm sự, phàn nàn, và ngồi lê đôi mách. Khi người khác lắng nghe, ví dụ như nói chuyện, sẽ giúp giảm bớt sức mạnh của cảm xúc.

- *Thay đổi trạng thái suy nghĩ*. Sau khi cho rằng mình không muốn cảm nhận quá mạnh mẽ, hãy tìm cách nhìn nhận sự thất bại đó là thứ bạn có thể chịu được. Đừng cố giữ suy nghĩ rằng người khác nên cư xử công bằng và đúng mức hơn. Nên tập trung thư giãn thay vì tìm cách trả thù.

Đôi khi lãnh đạo và nhân viên phải tự kiềm chế những phiền muộn và tức giận của mình. Họ có thể kết luận rằng việc bộc lộ cảm xúc trực tiếp là không khôn ngoan và có thể không có cách hợp lý để gián tiếp nhận ra điều đó. Mặc dù vậy, nhìn chung, họ thường bày tỏ để giảm áp lực của cảm giác tiêu cực thay vì giữ trong lòng và mang một nỗi hận thù.

THAY ĐỔI CẢM XÚC

Cảm xúc có thể thay đổi được. Hãy thay đổi cách lý giải của một sự việc, cảm giác cũng sẽ thay đổi. Cảm giác là thứ có thật và quan trọng, và con người có lý do cho những cảm giác của mình. Tuy nhiên, sự biện minh của họ có thể mắc sai lầm do thông tin không đầy đủ hoặc do thành kiến. Lãnh đạo và nhân viên phải thường xuyên đối mặt với cách lý giải của mình về một việc và thay đổi cảm nghĩ về điều đó.

Kiểm tra các cách lý giải

Những thông tin chưa hoàn tất và sai lầm sẽ dẫn đến hiểu sai và hành động tiêu cực. Các nhân viên không nhận ra rằng sếp của họ vừa được tin con gái cô ấy phải trải qua một ca phẫu thuật nguy hiểm. Với thông tin này, các nhân viên có thể phân tích, phản ứng theo tình cảm, và cư xử khác hơn nhiều khi nhìn thấy hành động cup mắt và né tránh của cô ấy. Thông tin hiếm khi hoàn chỉnh. Nhân viên không thể thấy được nội tâm của lãnh đạo và biết tất cả những thông tin và cách thức mà nhà lãnh đạo đó đang diễn giải và quyết định cách truyền đạt cảm xúc của cô ấy.

Sự diễn giải có thể sai sót bởi các mối quan hệ cạnh tranh. Người ta kết luận rằng

nụ cười của đối thủ là không an toàn và lời đề nghị giúp đỡ của anh ta là trò lừa bịp. Các kiểu thể hiện tình cảm gián tiếp cũng dẫn đến cách diễn giải sai. Như chúng ta đã biết, hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ rất có sức mạnh nhưng dễ bị hiểu sai. Bất kể những rắc rối này, mọi người thường nhanh thông tin rằng cách diễn giải của họ là đúng và cảm xúc của họ đã được cân bằng.

Nhận ra các mối nguy của việc đưa ra kết luận dựa trên nguồn dữ liệu giới hạn, các lãnh đạo và nhân viên tìm kiếm thông tin để đánh giá sự việc một cách thực tế hơn. Họ hỏi đồng nghiệp của mình liệu anh ta có nhận ra đã cắt ngang họ ba lần trong cuộc họp với sếp? Liệu anh ta có muốn ám chỉ rằng quan điểm của anh ta quan trọng hơn quan điểm của họ? Anh ta có biết rằng hành động của anh ta đã chuyển tải thông điệp đó không? Khi có được câu trả lời cho những câu hỏi này, lúc đó họ sẽ hiểu rõ hơn để quyết định liệu họ có bị xúc phạm, cũng như mức độ thất vọng và giận dữ của họ, và cách nên phản ứng.

Việc kiểm tra các ý định và cảm xúc của người khác giúp con người kiểm tra lại suy nghĩ và lập luận của bản thân mình. Tại sao kết luận rằng đồng nghiệp tìm cách làm bẽ mặt họ trước mặt sếp bằng cách cắt ngang lời họ? Điều đó có thể là do người đồng nghiệp đó thực sự quá lo lắng bởi vì anh ta cảm thấy sếp đang buộc tội anh ta về các sai lầm.

Niềm tin vào một ai đó ảnh hưởng rất nhiều đến lập luận và các cảm xúc. Nếu các nhân viên kết luận rằng sếp của họ kiêu căng ngạo mạn, hành động lướt qua văn phòng mà không thèm nhìn ai của cô ta càng củng cố cho quan điểm đó. Nếu cho rằng vị sếp mới đang tìm cách gây ấn tượng bằng cách tạo ra những thay đổi lớn, họ có thể kết luận rằng vị sếp đó đang cố gắng tìm xem cách nào là tốt nhất cho bộ phận của họ và lấy làm biết ơn vì có được cô ấy. Việc kiểm tra các diễn giải có thể giúp mọi người thấy được sự cần thiết phải thay đổi các giả định của mình.

Thách thức các giả định không thực tế

Ngoài niềm tin vào những người cụ thể, những giả định chung chung về bản thân chúng ta và những người khác cũng ảnh hưởng đến các diễn giải và cảm xúc. Đôi khi, những giả định này không thực tế và gây ra sự chán nản và tức giận thường xuyên. Nhưng những giả định này cũng có thể thay đổi được.

Việc cảm thấy bất mãn, thấp kém và tức giận là điều tự nhiên và không thể tránh khỏi, nhưng một số người lại thấy bản thân mình chán nản và tức giận thường xuyên. Sự chán nản và tức giận dường như là hai trạng thái trái ngược nhau, nhưng lại có mối liên

hệ mạnh mẽ với nhau. Sự khác biệt chủ yếu là những người chán nản có xu hướng tự buộc tội mình, còn người hiểu chiến cao độ lại buộc tội người khác.

Những người chán nản không chỉ thấy cô đơn trong một vài ngày, mà cảm thấy kém cỏi hàng tuần, hàng tháng. Họ cảm thấy u mê như thể không cử động được. Những người nổi giận có thể lừa dối và thờ ơ với bạn bè, và đồng thời có tâm trạng lo lắng.

Những giả định không thực tế ẩn đằng sau cảm xúc chán nản sâu sắc. Chúng dẫn đến việc diễn giải các sự việc như sự mất mát và làm giảm đi khả năng xử lý chúng. Những giả định thông thường bao gồm:

- Tôi là người tốt; mọi người yêu quý và tôn trọng tôi. Nếu họ không làm vậy, hẳn tôi là người xấu.
- Tôi có thể làm mọi thứ một cách hoàn hảo. Nếu không làm vậy, tôi là người vô dụng.
- Bởi vì hiện tại đang thấy chán nản, nên tôi sẽ luôn chán nản và không bao giờ thấy mãn nguyện.

Những người luôn bức dọc cũng sử dụng giả định để diễn giải các sự việc như những mất mát và mọi người quá chìm đắm trong trạng thái thất vọng không đúng nên không cảm thấy thỏa mãn. Những giả định thông thường bao gồm:

- Những người tức giận với tôi đều hành động không đúng và bất công.
- Mọi lời chỉ trích chỉ để biến tôi thành kẻ ngu ngốc và yếu hèn, cái tôi của bản thân và sự tôn trọng của xã hội buộc tôi phải phản kháng.
- Tôi có quyền được có giờ nghỉ trưa của riêng mình (ghế riêng, hay bất kỳ thứ gì), và bất kỳ ai xâm phạm vào quyền này cũng đều sai trái và không còn là người đáng giá nữa.

Nhân viên nên hiểu được những giả định của riêng mình, nên nhận ra rằng chúng ảnh hưởng đến cách diễn giải của họ về các tình huống, nên xác định giả định nào gây ra cảm giác chán nản hay giận dữ quá mức, loại bỏ những giả định này và thay thế chúng bằng những thứ hợp lý hơn. Khi nhận ra mình đang có cách diễn giải sai lầm, mọi người sẽ nhận thức được những giả định không thực tế. Sau đó, họ có thể phát triển nhiều giả định hữu ích hơn, và tự mâu thuẫn với chính mình cho đến khi chấp nhận nó. Mọi người học hỏi từ những giả định sai lầm; họ có thể thay thế chúng bằng cách học hỏi những giả định khác hữu ích hơn. Những giả định mang tính xây dựng bao gồm:

- Mặc dù là người tốt, nhưng tôi sẽ làm những điều khiến người khác tức giận hoặc thất vọng.
- Những người nổi giận với tôi là những người trân trọng tôi và mối quan hệ của chúng tôi, đồng thời muốn giải quyết các vấn đề và làm cho mối quan hệ của chúng tôi mạnh mẽ hơn.
- Sự chỉ trích và ý kiến phản hồi tiêu cực có thể giúp tôi tự nhận thức hơn và tạo động cơ để cải thiện năng lực và nâng cao các kỹ năng của mình.
- Thật tuyệt nếu tôi có thể sử dụng giờ nghỉ trưa một cách yên tĩnh (không ai dùng ghế của tôi, không ai cản đường tôi) nhưng tôi cũng dễ dàng chấp nhận sự phiền toái của các hành động gián đoạn.

Hãy nhớ rằng việc tự kiểm tra mình, đánh giá các giả định của bản thân và phát triển những giả định có tính chất xây dựng đòi hỏi phải có sự chân thành sâu sắc và nỗ lực không ngừng.

CẢM XÚC TRONG NHỮNG TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG HIỆU QUẢ CAO

Jack Welch và các nhà lãnh đạo khác đánh giá rằng con người cần phải có môi trường cởi mở và tin tưởng để tìm được hướng đi và đối mặt với các nhu cầu và áp lực lớn của doanh nghiệp ngày nay. Người ta có thể tìm thấy những giá trị to lớn khi chia sẻ sự thất vọng của họ, trao đổi những linh cảm và cùng nhau ăn mừng chiến thắng. Sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau không chỉ là điều tốt đẹp mà còn là điều cần thiết nếu doanh nghiệp muốn động viên mỗi cá nhân nỗ lực mang đến giá trị cao cho khách hàng.

Tiếc thay, mọi người đã nỗ lực tập luyện rất nhiều để kiềm chế thay vì thể hiện các cảm xúc. Các mối quan hệ của họ quá gần gũi, lạnh lùng và mang tính cạnh tranh nên không thể mang lại hiệu quả như chúng đáng có. Họ thể hiện cảm xúc một cách gián tiếp khiến người khác bối rối và mơ hồ. Mọi người không chắc liệu đồng nghiệp của mình có tức giận hay nản lòng. Họ cảm thấy bị xúc phạm khi sắp trở nên sẵn sàng trừng phạt khi nổi giận.

Nhưng việc bộc lộ sự chán nản, tức giận và các cảm giác khác một cách khéo léo có thể giúp xác định và giải quyết được vấn đề. Lãnh đạo và nhân viên tin rằng, nếu nỗ lực cùng nhau, họ có thể đương đầu và giải quyết được các xung đột của mình. Phần 4 mô tả những lợi ích và quy trình sử dụng các quan điểm khác nhau để giải quyết vấn đề và quản lý xung đột trên tinh thần xây dựng.

Công cụ trí tuệ cần thiết cho công việc của tương lai là khả năng xác định các vấn đề, nhanh chóng xử lý các dữ liệu liên quan, đưa ra khái niệm và tái tổ chức thông tin, tiến hành các bước diễn giải và quy nạp với thông tin, đặt ra những câu hỏi khó về nó, thảo luận với đồng nghiệp những kết quả đạt được, hợp tác để tìm ra giải pháp và sau đó thuyết phục người khác.

ROBET B. REICH

Các tổ chức và các nhóm, ngay cả những người đã đặt nền móng cho những mục tiêu hợp tác và quyền lực chung, và đã phát triển các quy trình cũng như các kỹ năng giao tiếp và bộc lộ cảm xúc, cũng không thể tránh khỏi đối mặt với các rào cản. Những vị trí và quan điểm trái ngược nhau sẽ cản trở việc đạt được các quyết định, sự chán nản và cáu giận có nguy cơ gây chia rẽ mọi người. Đây không phải là những cản trở không tránh khỏi mà có thể là cơ hội. Chương 10 sẽ cho thấy vai trò to lớn của việc thảo luận các quan điểm trái ngược trên tinh thần xây dựng đối với việc tìm hiểu các vấn đề và đưa ra các giải pháp khả thi cho các vấn đề. Chương 11 mô tả cách thức mà các thảo luận cởi mở về các xung đột (hướng đến các giải pháp hợp tác và cùng có lợi) giúp biến xung đột thành một sức mạnh vô cùng tích cực bằng cách cải thiện các quy trình và củng cố các mối quan hệ trong công việc.

Thách thức to lớn đối với nhiều doanh nghiệp là phát triển các nhóm tự quản. Các khả năng tranh luận và phản biện, cũng như các mục tiêu hợp tác, giao tiếp và kiểm soát cảm xúc, sẽ giúp các nhóm quản lý chính mình. Chương 12 cho thấy cách thức mà các nhà lãnh đạo và nhân viên có thể thỏa thuận nhiệm vụ và chịu trách nhiệm lẫn nhau để đạt được khả năng tự quản.

[Chương 10. RA QUYẾT ĐỊNH](#)

[Chương 11. QUẢN LÝ MẦU THUẦN](#)

[Chương 12. HƯỚNG ĐẾN CÁC NHÓM TỰ QUẢN](#)

Sự trung thành đối với một quan điểm cứng rắn chưa bao giờ phá vỡ sự một dây chuyền hay phóng thích một tâm hồn.

MARK TWAIN

Trải qua thử thách của những khó khăn triền miên, Peter Johnson hiểu ra rằng các tổ chức không còn có thể chỉ dựa vào khả năng chuyên môn và quyền hành để đưa ra quyết định và hy vọng mọi người sẽ chấp nhận chúng. Họ phải lôi kéo những người có quyền lợi liên quan tham gia vào quyết định đó thông qua đối thoại mở và sử dụng sự xung đột của các quan điểm đối lập để đưa ra các quyết định hiệu quả và được chấp thuận.

Johnson từng làm quản lý Nhà máy điện Bonnewille (BPA) - được xây dựng và vận hành lưới điện 15.000 dặm giữa Canada, bốn bang của vùng Tây Bắc và California. BPA có truyền thống đáng tự hào vì đã góp phần vào sự phát triển kinh tế xã hội của vùng này. Một nhân viên hồi tưởng: “Thật tự hào khi là nhân viên của Bonneville, bởi chúng tôi đã làm được rất nhiều điều tuyệt vời”.

Vào đầu thập niên 80, thế giới của BPA thay đổi nhưng Johnson và công ty thì không. Johnson “xem xung đột với người ngoài công ty là điều phiền toái mà tôi hầu như phải tìm mọi cách để né tránh. Tôi đã có quá nhiều việc phải làm mà lại thiếu sự giúp đỡ của các nhà môi trường, các chính trị gia, các mối quan tâm đặc biệt, hoặc công chúng tham gia bình luận về những quyết định của tôi và can thiệp vào công việc của tôi”. Nhưng những người bị ảnh hưởng bởi các quyết định của BPA lại đang đòi hỏi “bằng mọi cách có thể - vận động hành lang để tước đoạt quyền lực của BPA, khởi kiện BPA, hay nhắm vào các thanh tra của BPA - nên phương pháp gia đình trị (the father-knows-best approach) trong việc ra quyết định hoàn toàn không thể chấp nhận được”.

Hóa ra việc thu hút đối thủ bằng các phương pháp chân thật, hoàn chỉnh đã giúp BPA có được những quyết định tốt hơn. Bằng việc lắng nghe các mối quan tâm của mọi người và tìm cách có được lời khuyên của họ về cách hòa hợp những khác biệt lớn trong quan điểm và nhu cầu trái ngược nhau, các hoạt động của chúng tôi sẽ không bị gián đoạn nghiêm trọng. Ngược lại, bằng cách để mọi người tham gia vào quá trình ra quyết định, chúng tôi có được thẩm quyền và tính hợp pháp, tránh những vụ kiện tốn kém và các cản trở về mặt chính trị, và tìm ra giải pháp sáng tạo cho các vấn đề nan

giải”.

Nhưng việc đạt được quá trình ra quyết định hiệu quả và cởi mở hơn này là một việc đầy thử thách và khó khăn. Johnson và những người khác tại BPA phải “từ bỏ thái độ cổ lỗ sĩ, đối mặt với những nỗi sợ hãi trong lòng, và hy vọng rằng những người ngoài cuộc cũng đang làm như thế”. Việc nhận ra rằng họ cần phải thay đổi xuất phát từ những khó khăn đe dọa đến sự hiện diện và vai trò của BPA ở vùng Tây Bắc.

Khi BPA thông báo kế hoạch xây dựng một đường truyền dẫn nối các nhà máy phát điện ở Montana với vùng Tây Bắc Thái Bình Dương, người dân ở Montana đã nổi giận. Họ phá vỡ các cuộc họp nhằm hủy bỏ kế hoạch này. Nhân viên BPA không dám tự nhận mình ở ngoài đường và đi lại bằng các phương tiện ít bị chú ý. Một cảnh sát cơ động gây sự chú ý của các thanh tra dự án bằng cách chĩa mũi súng vào họ. “Những con bọ cánh cứng” đã tháo ốc các đường dây tải điện để làm cho chúng đổ sập xuống.

Đã xuất hiện tranh cãi trong nội bộ BPA về cách phản ứng lại với thực tế mới mẻ này. Các luật sư cho rằng vấn đề liên quan đến công chúng bắt buộc phải tiết lộ trước những tài liệu quan trọng, phá vỡ mối quan hệ luật sư - khách hàng, làm mất đi tính linh hoạt, tạo ra ảnh hưởng vô lý đối với những người bên ngoài, và khiến cho công ty yếu thế trước các vụ kiện. Jack Robertson, trợ lý của Johnson phụ trách các vấn đề đối ngoại, khuyên ông ta rằng sự phản đối bên ngoài yêu cầu BPA phải chịu trách nhiệm sẽ không hề giảm đi, đồng thời các áp lực chính trị có thể làm tê liệt công ty.

Johnson quyết định rằng công ty phải tìm cách kiểm soát các mối nguy từ việc dính dáng đến công chúng. Nhưng quyết định của Johnson vẫn không chấm dứt được sự tranh cãi trong nội bộ BPA. Mặc dù Johnson nói rằng công ty luôn cởi mở với các vấn đề liên quan đến công chúng, nhưng một vài bộ phận đã chống đối và nhắc nhở mọi người rằng BPA có thể đưa ra quyết định cuối cùng. Một người bên ngoài đã hỏi thẳng Johnson, “Ông đang hướng đến đâu vậy? Chúng tôi không thấy ông dẫn dắt được câu chuyện”.

Johnson phải kiểm soát được cuộc tranh cãi trong nội bộ BPA trước khi vấn đề về sự tham gia của công chúng trở nên xác thực và lan rộng khắp công ty. Ông ta khởi xướng một cuộc rà soát lại chính sách, những chỗ mà trong hai năm qua toàn công ty đã tranh cãi và cân nhắc về sự cần thiết của việc lôi kéo công chúng. Công ty đưa ra những phần thưởng để khuyến khích việc thu hút công chúng; nhân viên của BPA được học cách nói và viết.

Để đáp lại cuộc khủng hoảng tại Montana, BPA bắt đầu một chương trình mà ở đó

mọi ý kiến đều được lắng nghe và được hồi đáp một cách cởi mở. Kết quả là BPA đã đưa các đường dây tải điện ra khỏi những vùng đất nông nghiệp màu mỡ và phía sau bìa rừng, ứng dụng các kỹ thuật đặc biệt để mọi người ít nhìn thấy các đường dây điện hơn, và bồi thường cho cộng đồng dân cư địa phương để bảo trì đường sá.

Một cuộc khủng hoảng đã trôi qua nhưng BPA chỉ mới bắt đầu chặng đường thay đổi. BPA bắt đầu phục hồi uy tín - thậm chí các phương tiện truyền thông đã nâng công ty lên thành điển hình cho sự tự cải tiến - sau khi công bố báo cáo về tiến trình thu hút công chúng của công ty. Báo cáo đó kết luận rằng công ty đã từng “kiêu căng, vô tình và không có lòng trắc ẩn”. BPA đính kèm với báo cáo một lá thư thừa nhận thiếu sót của công ty và mô tả chi tiết cách thức mà công ty sẽ làm để cải thiện điều này. Công chúng không mong đợi sự hoàn hảo, nhưng họ ghét cay ghét đắng tính kiêu căng và tự mãn.

Johnson và những người khác tại BPA đang phá vỡ thói quen bán hàng theo kiểu nhồi nhét. Nó “không còn phù hợp khi cố đánh bóng những thứ BPA đã làm. Công việc hiện nay là phải cởi mở và chân thật để mọi người có được thông tin đầy đủ”. Công ty cho phát hành thông tin về công ty và đưa ra những cảnh báo, không chỉ có những báo cáo kỹ thuật khó hiểu.

Nhưng các đối thủ cứng rắn - những người ủng hộ người nộp phí, các nhà môi trường học (đôi khi được xem như những “gã điên rồ”) - đều không bị thuyết phục. Họ muốn nói chuyện với ban lãnh đạo cấp cao và lên kế hoạch. Johnson đồng ý, và “đó là khi mọi thứ trở nên thực sự thú vị”.

Ngay buổi làm việc đầu tiên đã gặp phải bầu không khí căng thẳng. Johnson lo lắng rằng các cuộc họp có thể bị nổ tung, những người chống đối tỏ ra ranh mãnh và nghi ngờ. Johnson phải rất cố gắng để không phản ứng quá cứng nhắc, ngay cả khi các sự thật bị hiểu sai, ông ta vẫn cố gắng chứng tỏ mình là người quả quyết. Khi các lãnh đạo của công ty và những người chống đối nhận ra họ có thể trao đổi thẳng thắn về các vấn đề, bầu không khí căng thẳng đó biến mất. Chẳng bao lâu sau, họ thấy thoải mái và thích thú với những tranh luận của mình. Họ chỉ ra những lo lắng trước khi chúng trở thành vấn đề lớn và có ít xung đột hơn từ việc hiểu sai và thông tin sai. Điều quan trọng nhất là chúng tôi bắt đầu tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau”.

Việc học cách lôi kéo mọi người và sử dụng hình thức tranh luận để đưa ra các quyết định đã mang lại kết quả tốt đẹp trong việc phát triển một mức phí giúp cho nhà máy nhôm Tây Bắc vận hành và sử dụng điện của BPA. Sự sụp đổ điện hạt nhân tại Hệ thống Cung cấp Điện Công cộng Washington đã khiến BPA phải chi trả cho ba nhà máy

không còn sản xuất điện, khách hàng của công ty đã phản đối mức phí tăng 304% giữa những năm 1980-1984. Không có ngành nào bị ảnh hưởng nặng nề hơn ngành nhôm. Trong năm năm, giá điện tăng gấp tám lần. Các nhà máy nhôm phải chuyển đến vùng Tây Bắc để tận dụng nguồn điện rẻ từ các đập nước liên bang. Họ lấy điện từ dòng chảy của con suối và sẵn sàng ngưng hoạt động vào giờ cao điểm để cắt giảm chi phí.

Không chỉ có chi phí tăng vọt, giá nhôm trên thế giới đã sụt giảm một cách thảm hại. Ngành công nghiệp sử dụng 30% sản lượng của BPA, tạo ra 640 triệu đô-la doanh thu hàng năm và sử dụng 9.000 lao động ở vùng bị ảnh hưởng, đã bị đe dọa. Những khách hàng chịu áp lực lớn của BPA dọa sẽ kiện bất kỳ sự phá giá nào của ngành này. Johnson cảm thấy vô vọng, đặc biệt khi người ta cầu xin, “Anh phải làm gì đó chứ”, và hàng trăm sinh viên đã viết thư cầu xin ông ta đừng lấy đi công việc của cha mẹ chúng.

Những thảo luận ban đầu với cộng đồng và đoàn thể chỉ mang lại kết quả không đáng kể. Để mở rộng mạng lưới hơn, một nhóm cố vấn gồm 75 người từ các ngành phục vụ công cộng, chính quyền địa phương, chính quyền bang, các nhóm lợi ích công cộng, các công đoàn, công ty nhôm, và các công dân đã được thành lập. Các tờ rơi nói về những vấn đề của ngành được phát cho 15.000 người. Và rồi đột nhiên, vấn đề không còn vô vọng nữa. Sau một hội nghị chuyên đề vào tháng 4 năm 1985, nơi tất cả các chuyên gia và thành viên cộng đồng đều được phát biểu, đã có một “sự thống nhất ngầm giúp ích cho ngành công nghiệp nhôm và sẽ giúp ích cho tất cả những người đang ngồi trong phòng này. Cuối cùng, chúng tôi cũng đã vượt ra khỏi tranh cãi; chúng tôi nhất trí với nhau là có khó khăn, và sẵn sàng trao đổi về các giải pháp”. Họ tin rằng họ sẽ đạt được một giải pháp có lợi cho cả hai.

Các nhân viên BPA đưa ra một loạt các lựa chọn, tổ chức 13 cuộc gặp gỡ công chúng với 4.600 người tham dự. Lựa chọn được ủng hộ nhất là một mức giá giúp neo giá thành của điện vào giá thành của nhôm, một ý kiến mà khi được đặt trong môi trường đầy chống đối và tranh chấp hẳn sẽ khó lòng thực hiện được. Nhưng giờ đây, những người phản đối đã có đủ sự khâm phục đối với tiến trình đến mức không còn chống đối các buổi nói chuyện về giá nữa. Kết quả của mức giá linh hoạt đó là các lò luyện kim vẫn hoạt động và BPA có được 200 triệu đô-la - mức doanh thu mà họ khó lòng có được nếu không làm như thế. “Từ đó trở đi, chúng tôi biết rằng chúng tôi có thể đưa ra những quyết định có giá trị”.

Bài học lớn của Johnson: “Đối với những người có quyền lợi liên quan bên ngoài - những người đang có ảnh hưởng đáng kể trong mọi lĩnh vực của công ty - xung đột là

điều không thể tránh khỏi Lựa chọn duy nhất là né tránh hay tận cách chế ngự nó”.

“Những người giải quyết mâu thuẫn bằng cách kêu gọi các bên thứ ba tham gia thay vì tìm cách chế ngự chúng sẽ có cơ hội xem xét nhiều khả năng mới và thử nghiệm các ý tưởng mới lạ trong không khí sôi nổi của cuộc đối thoại. Trong khi người khác đang lún sâu vào bất đồng và tranh chấp, thì những con người khôn ngoan biết kêu gọi sự tham gia của công chúng đã kịp nghĩ ra một thỏa thuận và duy trì được dự án đó. Nói tóm lại họ hẳn sẽ đưa ra được những quyết định tốt hơn và tìm thấy được nguồn lợi thế cạnh tranh mới”.

DƯỚI SỨC ÉP CỦA SỰ THAY ĐỔI

BPA của Johnson phải đưa ra quyết định hiệu quả nhằm đương đầu với những thay đổi và cơ hội mới xuất hiện. Thực ra, công ty phải nghĩ ra một phương pháp ra quyết định mới để làm gia tăng tính hợp pháp và quyền lực của mình đồng thời tìm cách để các quyết định đó được chấp nhận. Johnson và các nhà lãnh đạo khác khám phá ra rằng những đối thoại mở và tranh luận trong công ty cũng như với những người bên ngoài là chìa khóa để giải quyết vấn đề. Các công ty điện và tài nguyên thiên nhiên cần có sự giúp sức của các nhà môi trường học. Các công ty phục vụ người tiêu dùng cũng đưa khách hàng vào kế hoạch marketing, đồng thời mời các kỹ sư và các chuyên gia sản xuất thiết kế và phát triển các sản phẩm mới. BPA đã sử dụng hình thức tranh luận trong nội bộ công ty để phát triển chương trình đóng góp ý kiến của công chúng, từ đó sử dụng hình thức tranh luận với những người có quyền lợi liên quan để đưa ra các quyết định có chất lượng và được chấp thuận.

Những vấn đề phức tạp, khó khăn ngày nay đòi hỏi phải có sự cân nhắc của những người có quan điểm và tầm nhìn khác nhau. Các sản phẩm mới phải có ý nghĩa đối với bộ phận sản xuất và marketing. Việc đồng thời cắt giảm chi phí và duy trì chất lượng sản phẩm không nên phó thác mà phải được thực hiện bởi mọi người ở mọi cấp bậc trong công ty. Để cải thiện dịch vụ khách hàng, không chỉ có nhân viên tiếp xúc với khách hàng mỉm cười nhiều hơn, mà các nhà điều hành, các chuyên gia đào tạo, các chuyên gia công nghệ máy tính, các giám sát viên, và nhân viên cũng phải cùng mang lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng.

Việc ra quyết định hiệu quả, luôn quan trọng, giờ đây trở nên vô cùng cần thiết để các doanh nghiệp phát triển trong môi trường kinh doanh hỗn loạn và thay đổi nhanh chóng này. Nếu không có khả năng giải quyết vấn đề, doanh nghiệp sẽ bị kiểm soát và thao túng bởi các điều kiện mới. Để làm ăn có lãi và được ca tụng, doanh nghiệp phải

đưa ra những quyết định cứng rắn để chuẩn bị cho tương lai. Một số doanh nghiệp đã “phát phì” và trở nên vô kỷ luật khi thống lĩnh được thị trường và đạt được biên lợi cao. Khi thị trường thay đổi - như bản chất vốn có của nó - các doanh nghiệp này không kịp chuẩn bị để thay đổi thói quen cầu thả của mình và điều chỉnh cho phù hợp với hoàn cảnh mới.

Việc cảm nhận và xác định vấn đề, hình thành và đánh giá các biện pháp thay thế, đồng thời lựa chọn và thực hiện các quyết định là những bước chính để giải quyết vấn đề. Các nhóm và các tổ chức có thể dao động trong bất kỳ bước nào. Các vấn đề không được dự đoán đủ sớm để đưa ra phản ứng hợp lý; vấn đề được phán đoán sai sẽ dẫn đến áp dụng giải pháp sai, giải pháp hợp lý đầu tiên - thường theo cách truyền thống - được chấp nhận mà không cân nhắc các khả năng khác; rủi ro được giảm thiểu vì mọi người nghiêm nhiên chấp thuận, những người phụ trách thực hiện giải pháp này không gắn bó gì với nó. Tuy nhiên, mọi người vẫn có thể tránh được việc ra quyết định theo định kiến.

Việc BPA đầu tư để hình thành các mối quan hệ tương hỗ với những người có quyền lợi liên quan của công ty, công nhận khả năng và giá trị của họ và phát triển các kỹ năng để truyền đạt và kiểm soát cảm xúc, đã mang lại kết quả khi đương đầu với sự sụp đổ có thể xảy ra trong ngành công nghiệp nhôm. Trong các mối quan hệ hợp tác, cởi mở, mọi người luôn thông báo cho nhau và hành động như các thiết bị cảnh báo sớm. Họ cảm thấy tự do nghĩ ra các giải pháp mới và phá vỡ các lề thói cũ. Họ trực tiếp đánh giá các rủi ro, tránh đưa ra quyết định rụt rè hoặc quá phóng khoáng. Để nhận ra tiềm năng của các mối quan hệ này, lãnh đạo phải khuyến khích và tiến hành thảo luận các quan điểm đối lập trên tinh thần xây dựng.

Việc tranh luận có ý nghĩa rất quan trọng đối với các tổ chức và các nhóm để mở xẻ các vấn đề và ra quyết định. Khi doanh nghiệp cản trở các cuộc thảo luận mở về các quan điểm và ý kiến trái ngược nhau, các cá nhân sẽ cảm thấy chán nản và doanh nghiệp sẽ chịu thiệt hại. Khi việc tranh luận giúp đưa ra các ý tưởng và thông tin, doanh nghiệp đó sẽ xác định và nắm bắt được các vấn đề một cách đầy đủ, đồng thời tổng hợp các quan điểm để tạo ra những giải pháp mới có giá trị. Mọi người có nhiều khả năng để tổng hợp các ý kiến và quan điểm khác nhau, đồng thời có thể suy nghĩ về các vấn đề một cách linh hoạt và phức tạp hơn. Mặc dù mong muốn né tránh tranh cãi có thể mạnh mẽ, nhưng việc tranh luận trên tinh thần xây dựng đã chứng tỏ là chìa khóa mở ra sức mạnh của việc ra quyết định trong tổ chức.

LỰA CHỌN CỦA LÃNH ĐẠO

Các nhà quản lý luôn được nhắc nhở rằng họ nên khuyến khích sự tham gia nhiều hơn, dân chủ hơn, đồng thời ít chuyên quyền và đơn phương hơn. Hãy kêu gọi sự tham gia của nhân viên để họ cảm nhận được khả năng làm chủ các quyết định. Điều này đã trở thành cương lĩnh của nhà quản lý hiện đại. Các nhà lãnh đạo muốn nắm bắt được tất cả các quan điểm của nhân viên để xác định vấn đề và đưa ra giải pháp. Tuy nhiên, sự tập trung quá mức vào việc lựa chọn cách tham gia đã làm lu mờ đi vấn đề quan trọng về cách thức kêu gọi nhân viên tham gia để cùng với lãnh đạo đưa ra các quyết định thành công.

Nhân viên tham gia cùng với lãnh đạo bất kể lãnh đạo có muốn hay không hoặc bất kể cách tổ chức sự tham gia đó. Ngay cả ở những công ty chuyên quyền nhất, người đứng đầu khi đưa ra các quyết định quan trọng vẫn cần có thông tin từ người khác và cần sự tuân thủ của mọi người để thực thi các quyết định. Lãnh đạo có thể quyết định nhưng nếu người khác không tuân theo, quyết định đó sẽ chẳng có tác dụng.

Trong các hệ thống dân chủ và cởi mở nhất, lãnh đạo vẫn đóng vai trò trung tâm trong việc ra quyết định. Lãnh đạo phải hiểu và gắn kết với các quyết định quan trọng cũng giống như những người thực hiện chúng. Người lãnh đạo không thể nói với tổng giám đốc, khách hàng và công chúng rằng họ không ủng hộ một quyết định quan trọng chỉ vì “đội của tôi đã đưa ra quyết định đó”. Ngay cả khi không phải là sự lựa chọn của mình, các nhà lãnh đạo cũng phải tin rằng quyết định đó có thể thực hiện được và có thể bảo vệ nó.

Việc ra quyết định về những vấn đề quan trọng là việc mà lãnh đạo và nhân viên có thể đạt được kết quả tốt nhất khi hợp tác cùng nhau. Có nhiều lựa chọn liên quan đến việc ai nên lắng nghe và ai nên tham gia cuộc họp. Tuy nhiên, cách họ phản ứng khi thảo luận các vấn đề, xác định khó khăn, nghĩ ra các phương án khác nhau, cũng như lựa chọn và thực hiện giải pháp, thường có tầm ảnh hưởng lớn hơn. Nếu không có sự trao đổi hiệu quả này, ngay cả kế hoạch kỹ lưỡng nhất cũng có thể dẫn đến những giải pháp tồi tệ và gây thất vọng cho cả lãnh đạo và nhân viên.

TIỀM NĂNG CỦA VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH TẬP THỂ

Các cuộc họp của ban quản lý, của các phòng ban và các phiên họp khác sẽ được tổ chức để hỗ trợ các nhà điều hành và các nhà quản lý. Thông thường, các nhà quản lý thảo luận các vấn đề phát sinh với người khác và nhận ý kiến phản hồi trước khi hành động. Những vấn đề quan trọng nhất sẽ được thảo luận liên tục, trong đó mọi người bày

tổ ý kiến, cung cấp thông tin, và đưa ra các đề xuất theo nhiều cách khác nhau.

Nhưng sự trông cậy vào việc ra quyết định tập thể này có ích chăng? Việc để nhiều người cùng thảo luận các vấn đề có thể làm cho quyết định được chấp nhận hơn nhưng ít hiệu quả hơn. Liệu mọi người có gia tăng ác cảm về nhau hay vượt qua được điều đó? Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng thảo luận nhóm và trách nhiệm nhóm có tiềm năng đáng kể trong việc giải quyết các vấn đề.

Các cuộc họp nhóm mang đến nhiều cơ hội để nâng cao khả năng phân tích và tạo ra các giải pháp sáng tạo. Mọi người có thể thử thách, sửa chữa sai lầm và thành kiến của nhau một cách hợp lý, cung cấp hàng loạt thông tin khác nhau mà không một cá nhân nào có thể có được hoặc có thể ghi nhớ đầy đủ, đồng thời kết hợp các ý tưởng và quan niệm với các giải pháp mới chưa được xem xét trước đây.

Cùng với các giải pháp về chất lượng, các nhóm có thể tạo ra sự gắn kết để theo đuổi. Những người tự nguyện gắn bó với một quyết định sẽ chống lại những âm mưu thuyết phục họ hạ thấp nỗ lực của bản thân và tuân theo các yêu cầu để được trợ giúp. Khi khuyến khích và thuyết phục người khác về giá trị trong quyết định của mình, họ sẽ củng cố được cam kết của bản thân.

Các nhà quản lý không phải là những người xử lý thông tin có đầu óc đơn giản. Họ có thể vượt ra ngoài khuôn khổ, sử dụng các tiêu chí khác nhau, và tìm kiếm thêm thông tin xung đột. Các nhóm tổ chức tốt đã tạo ra các sản phẩm mới, các chiến lược mới và các hệ thống phân phối dịch vụ mới. Các nhóm chính là các phương pháp thực tiễn để doanh nghiệp ứng phó với những thay đổi nhanh chóng.

Tuy nhiên, cũng có nhiều cái bẫy ngăn cản các nhóm nhận ra tiềm năng của mình, đồng thời khiến họ bất mãn và làm việc không hiệu quả. Các cá nhân có thể ngăn cản việc trao đổi thông tin và việc tạo ra các ý tưởng, củng cố thành kiến lẫn nhau, đồng thời làm giảm đi năng lượng và sự gắn bó. Việc kêu gọi mọi người gắn kết thành một nhóm không hẳn sẽ mang lại các quyết định hiệu quả. Đối với các nhóm mổ xẻ vấn đề một cách thấu đáo và đưa ra các giải pháp, họ phải thành thạo các kỹ năng và quy trình tranh luận trên tinh thần xây dựng.

GIÁ TRỊ CỦA VIỆC TRANH LUẬN

Hành động né tránh tranh luận sẽ dẫn đến nhiều thất bại nghiêm trọng. Tổng thống John F.Kennedy và các cố vấn của ông ta đã buộc các chuyên gia chính sách đối ngoại phải che giấu nghi ngại của mình về chính sách xâm chiếm Cuba. Sự xâm chiếm Vịnh

Pigs vẫn là vết nhơ trong chính sách đối ngoại của Hoa Kỳ. Với bài học kinh nghiệm từ vấn đề này, Kennedy đã nhấn mạnh đến việc tranh luận về cuộc khủng hoảng tên lửa tại Cuba, và hành động đó hiện vẫn để lại ấn tượng tốt về ông.

Việc kiểm chế tranh luận đã góp phần gây ra thảm họa Challenger vào đầu năm 1986. Các kỹ sư và các nhà quản lý rõ ràng đã không thảo luận các quan điểm đối lập của họ về vấn đề an toàn khi lái tàu con thoi trong thời tiết lạnh giá. Việc chiếc tàu nổ tung sau vài giây cất cánh đã lấy đi mạng sống của nhiều người và phá hủy nỗ lực chinh phục không gian của người Mỹ.

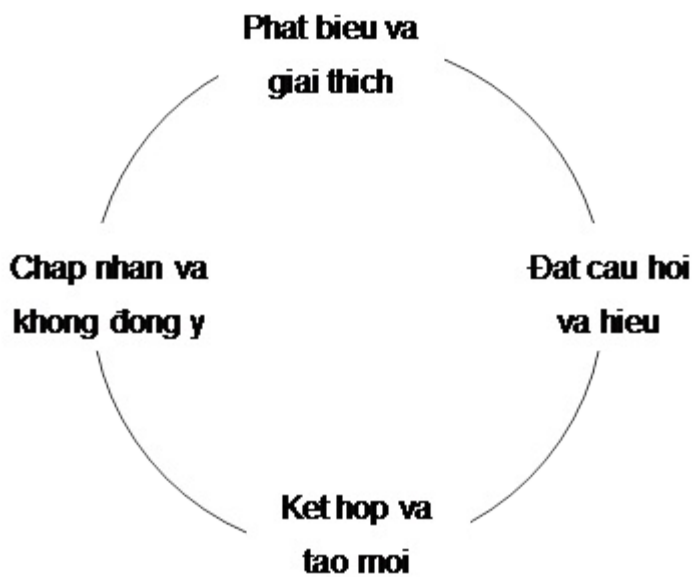
Việc không thảo luận các quan điểm đối lập cũng là yếu tố chính góp phần tạo ra các vụ va chạm máy bay thương mại. Thành viên của phi hành đoàn thường có thông tin giúp ngăn ngừa các vụ va chạm, nhưng lại ngại đối mặt với cơ trưởng.

Các nhà đầu tư và các cổ đông lớn đã tranh luận với nhau rằng ban giám đốc không có được sự độc lập, can đảm và các thông tin để thử thách ban quản lý, và, hậu quả tất yếu là không bảo vệ được quyền lợi của các cổ đông một cách chính đáng. Harold S. Geneen, nguyên tổng giám đốc của ITT, cho rằng trước đây, ban giám đốc thường xuyên không bảo vệ được các cổ đông và hiếm khi hành động cho đến khi công ty gần như phá sản. Hiện nay, ban giám đốc đang dần trở nên quyết đoán hơn.

Cái giá của việc tranh luận không hiệu quả không chỉ giới hạn trong các tai họa hay trong phòng họp. Nhân viên thường tránh thảo luận trực tiếp với sếp về các quan điểm và lo lắng của mình, đồng thời tiếp tục làm việc không hiệu quả. Các nhà quản lý thì cho là nên giả vờ đồng ý, che giấu thông tin, và không kiểm tra những quyết định không phù hợp. Hoặc là họ quấy nhiễu, đấu tranh và xây dựng các liên minh để vị trí của họ được chấp thuận nhằm cải thiện hình ảnh của bản thân. Ai mạnh mẽ, xảo quyệt và kiên trì hơn sẽ thắng, nhưng quyết định của họ có thể sai.

Sự đa dạng về con người, quan điểm và các ý tưởng là lợi thế quan trọng đối với một doanh nghiệp. Tuy nhiên, không chỉ đơn giản tranh luận rộng rãi là có thể giúp ích cho việc ra quyết định. Việc tranh luận trên tinh thần xây dựng và các động lực cùng các bước thực hiện của nó đã được xác định. Chính cách tranh luận có tính xây dựng này mang lại lợi thế cho doanh nghiệp. (Xem Minh họa 10.1)

MINH HỌA 10.1. Động lực tranh luận mang tính xây dựng



NHỮNG ĐỘNG LỰC TRANH LUẬN MANG TÍNH XÂY DỰNG

Việc phát triển các mối quan hệ hợp tác đặt nền móng cho việc thảo luận các quan điểm đối lập trên tinh thần xây dựng. Nhưng các lãnh đạo và nhân viên phải có kỹ năng để vận dụng quan điểm của mình nhằm tìm hiểu kỹ các vấn đề và đưa ra các giải pháp hiệu quả. Đối với các cuộc tranh luận hợp tác, mang tính xây dựng, mọi người tranh cãi về lập trường của mình, đặt câu hỏi và tìm hiểu về các quan điểm đối lập, kết hợp các ý kiến trái ngược, và đạt được thỏa thuận xứng đáng với sự cam kết chung.

Khẳng định và giải thích lập trường của bạn

Khi bắt đầu phản đối một vấn đề nào đó, những người ra quyết định cần phải khẳng định và giải thích lập trường và ý kiến của mình. Họ xác định lập trường của mình, đồng thời dùng các sự kiện, thông tin và giả thuyết nâng cao giá trị cho luận điểm của mình và đưa ra một cấu trúc hợp lý kết nối các cơ sở lập luận này để đi đến kết luận cuối cùng. Họ chia sẻ thông tin mới, trình bày ý kiến và lập luận của mình. Khi trình bày chi tiết, họ sẽ hiểu được quan điểm của mình đầy đủ hơn. Thông thường, mọi người hay tự đề cao quan điểm của mình, xem quan điểm của mình là ưu việt, và muốn chứng minh ý kiến của mình là “đúng” và rằng lập trường của mình nên được người khác chấp nhận.

Khi tranh luận bắt đầu, những người khác áp đặt và giải thích các quan điểm của họ. Những người đề xuất có thể cảm thấy chán nản và bảo vệ quan điểm của mình, đồng thời phát triển các tranh luận của mình một cách hoàn chỉnh và mạnh mẽ hơn. Họ lặp lại thông tin cũ và bổ sung thông tin mới, trình bày thêm nhiều ý kiến và củng cố lập trường của mình.

Đặt câu hỏi và hiểu các quan điểm đối lập

Trong sự bất đồng của các ý kiến và quan điểm trái ngược nhau, mọi người có xu hướng tìm kiếm và bác bỏ các tranh luận của người khác. Họ phê bình và chỉ ra các điểm yếu và điểm mạnh có thể có trong các tranh luận đó. Họ bác bỏ các phản biện và bổ sung chi tiết, nhưng đồng thời trở nên nghi ngờ về sự sáng suốt và đúng đắn trong quan điểm của mình. Các ý kiến và tính hợp lý của người khác khiến họ tự ngẫm lại quan điểm ban đầu của họ có ích và có đúng đắn như họ tưởng hay không. Họ tránh cảm giác cho rằng vì đó là một khó khăn nên cần phải có sự tuân thủ.

Mọi người trở nên nghi ngờ về tính hợp lệ của các luận điểm ban đầu của mình. Với mâu thuẫn thuộc nhận thức này, họ chủ động tìm kiếm thông tin mới. Họ đọc nhiều tài liệu liên quan, thu thập thông tin mới và tìm kiếm thông tin từ người khác. Họ đặt câu hỏi với những người chủ trì để làm rõ các lập trường và diễn giải lại các tranh luận của mình để có thể hiểu thấu đáo hơn quan điểm đối lập đó.

Do hiếu kỳ, họ xem xét và đánh giá các tranh luận, lập luận, và sự kiện hỗ trợ cho các quan điểm thay thế. Họ có thể chấp nhận quan điểm của đối thủ, dự đoán cách thức các đối thủ sẽ nghĩ về các vấn đề tương lai, và xác định cách lập luận mà họ thích sử dụng.

Hợp nhất và tạo ra các giải pháp lựa chọn

Việc diễn giải và tìm kiếm khiến mọi người cởi mở và hiểu biết về vấn đề. Họ tiếp cận vấn đề theo nhiều quan điểm khác nhau và không cứng nhắc giữ riêng lập trường của mình. Khi ra quyết định, người ta thường dùng lối lập luận quy nạp với các thông tin sẵn có để “nhảy vọt” đến kết luận. Kết luận này phải được giữ lại để thăm dò vì có những thông tin và ý kiến mới có thể dùng để xem xét và cải thiện các kết luận.

Đối với các tranh luận có tính xây dựng, người ra quyết định sẽ tổng hợp các ý kiến và sự kiện khác nhau thành các quan điểm mới. Họ cảm nhận được các mô hình và cách thức mới để hợp nhất các ý tưởng. Họ hợp nhất thông tin và lập luận của người khác thành của mình và hình thành nên các thái độ và đánh giá mới. Họ phát triển lập trường phù hợp với các quan điểm khác nhau và áp dụng lối tư duy chín chắn hơn.

Đồng ý và Do dự

Các động lực này đã được chứng minh giúp tạo ra các thỏa thuận và giải pháp cải tiến, chất lượng cao. Sự pha trộn và xung đột của các thảo luận sẽ hình thành các quan điểm mới mà trước kia chưa được xem xét. Các quan điểm này sẽ kết hợp với tranh luận và chính kiến của nhiều người một cách có chọn lọc.

Việc tranh luận khuyến khích mọi người sử dụng các phương pháp lập luận đầy đủ và hiểu rõ hơn về vấn đề. Việc gia tăng số lượng và chất lượng các ý tưởng và các mức độ khuyến khích cao hơn đã hỗ trợ cho sự sáng tạo.

Tranh luận là yếu tố cần thiết cho sự tham gia thành công, trong đó mọi người “sở hữu” và cảm thấy gắn bó với các quyết định. Mọi người hài lòng và cảm thấy họ đã được lợi từ việc thảo luận. Họ tận hưởng sự sung sướng, cảm thấy phấn khích bởi những thách thức của xung đột, và phát triển thái độ tích cực đối với trải nghiệm đó. Họ gắn kết với các thỏa thuận và lập trường mới bởi họ hiểu được mức độ liên quan của mình với các quyền lợi và quan điểm của bản thân, và tại sao lập trường được sử dụng lại ưu việt hơn so với lập trường ban đầu của họ.

Sự tranh luận mang tính hợp tác cũng nuôi dưỡng tình bạn thân thiết để củng cố cam kết với lập trường của nhóm. Mọi người thể hiện đầy đủ quan điểm của mình, lắng nghe ý kiến của nhau, và tận hưởng không khí phản bác sôi nổi. Họ cảm thấy hài lòng hơn về bản thân và về các thành viên khác trong nhóm.

Phần thưởng có được từ xung đột hợp tác trong giải quyết vấn đề thực sự rất đa dạng. Nó mang lại nhiều thứ hơn là chỉ chứng minh ai đúng hay lập trường của người nào nổi trội hơn. Những cuộc tranh luận có tính chất xây dựng sẽ kích thích trí não, hình thành nên các giải pháp hữu hiệu và củng cố các mối quan hệ công sở.

SỬ DỤNG CÁC NHÓM BIỆN HỘ / BÊN HỢP

Các nhà quản lý thường khuyến khích tranh luận bằng cách yêu cầu tất cả mọi người tự do phát biểu cảm nghĩ. Việc xây dựng các nhóm biện hộ và giao cho họ những vị trí khác nhau là một phương pháp thấu đáo, rõ ràng để phát triển hình thức tranh luận mang tính hợp tác và xây dựng nhằm phân tích vấn đề và đánh giá các giải pháp thay thế.

Các bước chính được mô tả trong Minh họa 10.2. gồm:

- *Giai đoạn 1:* Cần xác định được vấn đề đủ quan trọng để đảm bảo thời gian và các nguồn lực cần thiết để khám phá một cách thấu đáo. Các doanh nghiệp đã sử dụng các nhóm biện hộ để quyết định liệu có nên mua lại một công ty khác, hoặc xây mới một nhà máy hoặc sửa chữa nhà máy hiện tại. Không nên xem xét kỹ các vấn đề đơn giản, không quan trọng mà hãy dành thời gian, sự chú ý vào các vấn đề có ý nghĩa hơn. Việc chú trọng vào các vấn đề không quan trọng có thể gây mất tinh thần và chán nản. Sử dụng các quy trình đơn giản của nhóm biện hộ để bắt đầu mổ xẻ những vấn đề lớn hoặc

giải quyết những vấn đề ít quan trọng hơn.

- *Giai đoạn 2:* Các nhóm biện hộ được hình thành và mỗi nhóm được giao một giải pháp thay thế chính. Các nhóm có được thời gian và nguồn lực để tìm ra các dữ liệu, thông tin, dẫn chứng và các lý do hỗ trợ cho giải pháp thay thế của mình. Họ lên kế hoạch về cách trình bày tranh luận của mình để mọi người có thể nhận thức đúng về các ưu điểm trong lập trường của họ. Mục tiêu của họ không phải chiến thắng trong cuộc tranh luận bằng cách làm cho mọi người chấp nhận lập trường của mình, mà họ vẫn muốn trình bày các ý kiến tranh luận của mình một cách mạnh mẽ và thấu đáo để lập trường đó được xem xét nghiêm túc.

- *Giai đoạn 3:* Các nhóm trình bày các tranh luận và quan điểm của mình một cách đầy đủ và thuyết phục. Trong các cuộc tranh luận tự do, họ phát triển ý kiến tranh luận của riêng mình, biện hộ cho lập trường của mình, bảo vệ nó trước sự bác bỏ và các tranh luận đối lập. Họ ghi chú và thách thức các sự kiện và lập luận không phù hợp.

- *Giai đoạn 4:* Các nhóm lắng nghe và trình bày lập trường của nhau một cách cởi mở. Họ diễn giải lại lập trường và các tranh luận của nhau để thể hiện rằng họ có chú ý và hiểu rõ. Xuyên suốt cuộc tranh luận, họ luôn ghi nhớ mục đích của mình là giúp nhóm phát triển một lập trường mạnh mẽ nhất.

- *Giai đoạn 5:* Các nhóm cùng nhau phấn đấu để tạo ra một quyết định hợp nhất. Các nhóm phụ bỏ qua vị trí được giao của mình, và sử dụng tất cả các cơ sở lập luận và các tranh luận đã được xác định, đạt đến thỏa thuận chung về quy trình hành động hiệu quả nhất. Họ thay đổi tư tưởng vì tính hợp lý và vì các dẫn chứng, chứ không phải vì người khác mạnh hơn hay tranh luận to tiếng hơn. Quyết định đó phản ánh được sự đánh giá chung hiệu quả nhất của họ.

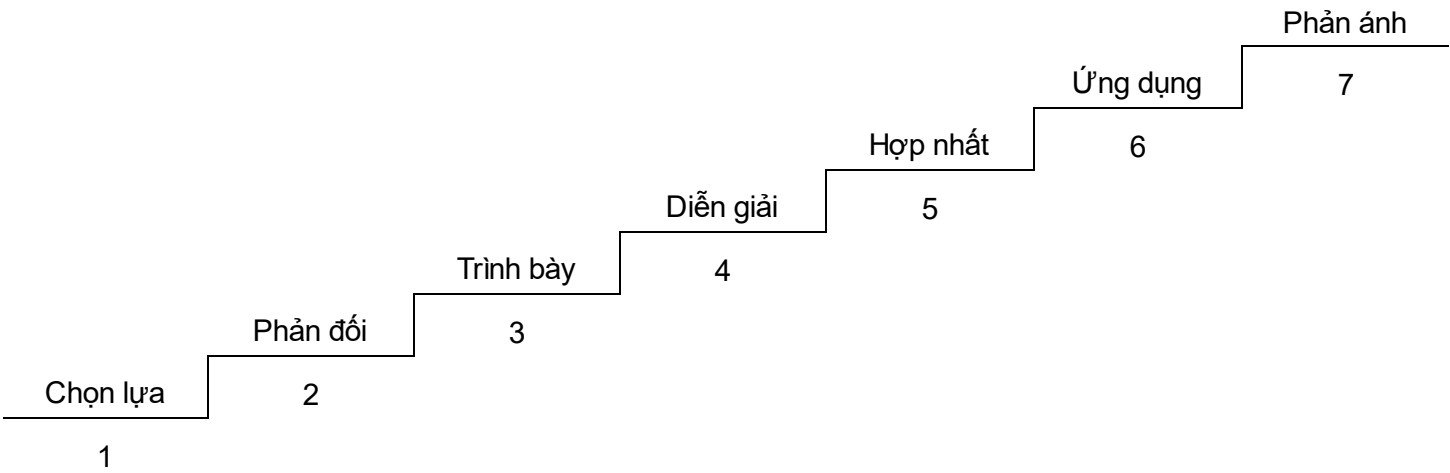
- *Giai đoạn 6:* Toàn thể nhóm tiếp cận với ban quản lý và những người khác để đề xuất và thực hiện quyết định của mình. Việc ra quyết định trong một doanh nghiệp liên quan đến nhiều thứ hơn là chỉ cần có câu trả lời đúng. Các quyết định không phải là trò giải ô chữ; chúng là một phần của quá trình làm việc và quản lý. Giải pháp đó phải được chấp thuận và ứng dụng, tầm ảnh hưởng của nó phải được đánh giá và những vấn đề mới phải được xác định.

- *Giai đoạn 7:* Nhóm phản ánh cách sử dụng xung đột của mình để đưa ra quyết định. Mặc dù các nhóm biện hộ có thể nhiệt tình, hào hứng, và đáng giá, nhưng họ không dễ chịu chút nào. Rất dễ quay trở lại trạng thái đặc trưng là cố gắng thống trị và “chiến thắng” bằng cách khiến cho lập trường của một người được chấp thuận. Các thành viên

trong nhóm có thể dễ dàng tin rằng họ tham gia vào cuộc tranh luận để chứng tỏ rằng mình đúng và người khác sai. Họ phải tự nhắc nhở mình rằng vấn đề không phải lúc đầu ai đúng mà là cuối cùng cả nhóm đều đúng.

Quy trình của các nhóm biện hộ nên được sử dụng một cách hiệu quả và linh hoạt để phù hợp với vấn đề và hoàn cảnh. Quyết định đầu tư phát triển một dòng sản phẩm mới có thể đáng được nghiên cứu sâu và thảo luận liên tục hàng tuần trước khi mọi người cảm thấy đã được thông tin đầy đủ và tự tin về một quyết định. Nhưng các nhóm biện hộ có thể được áp dụng khoảng 20 phút đầu của cuộc họp để giúp mọi người suy nghĩ về những vấn đề quan trọng hay giải quyết một vấn đề nhỏ. Ví dụ, thay vì chỉ hỏi mọi người trong cuộc họp thường kỳ về việc công ty có nên hưởng ứng theo chiến dịch giảm giá của công ty đối thủ, ban quản lý sẽ áp dụng hình thức nhóm biện hộ để thảo luận và đưa ra ý kiến để tìm ra cách giải quyết cho cả tập thể.

MINH HỌA 10.2. Các nhóm biện hộ



CÁC QUY TRÌNH TRANH LUẬN MANG TÍNH XÂY DỰNG

Trong bối cảnh hợp tác, các nhà quản lý và nhân viên cần phải hướng đến việc thảo luận cởi mở về các ý kiến đối lập bên cạnh các nhóm biện hộ, họ có thể chuyển sang các phương pháp khác để phát triển những cuộc tranh luận mang tính xây dựng này.

Nhấn mạnh bối cảnh hợp tác

- Cam kết một nhiệm vụ chung: Những người ra quyết định muốn có một quyết định hiệu quả nâng cao được tầm nhìn chung của nhóm và doanh nghiệp. Việc tranh luận có thể giúp họ tạo ra giải pháp giúp đẩy mạnh các quyền lợi chung một cách hiệu quả nhất.

- Chia sẻ phần thưởng: Những người ra quyết định nhận ra rằng họ sẽ được thưởng theo mức độ thành công của nhóm. Phần thưởng về tài chính, các đánh giá, và

uy tín sẽ được trao cho thành công của nhóm, chứ không phải cho một công việc độc lập nào, cho việc chứng tỏ mình giỏi hơn người khác, hoặc chứng minh rằng ai đó đúng. Khi phần thưởng thành công được chia sẻ, việc chia sẻ trách nhiệm trong thất bại sẽ được chấp thuận.

- *Chuyển tải những kỳ vọng hợp tác*: Những người ra quyết định thể hiện được rằng họ cam kết tìm ra một giải pháp giúp mang lại lợi ích cho tất cả mọi người. Những nỗ lực theo đuổi mục tiêu cá nhân bằng công sức của người khác cần phải được ngăn chặn.

- *Thể hiện sự chú ý đến bản thân*: Những người ra quyết định tin rằng họ được công nhận và được tôn trọng như những cá nhân riêng lẻ ngay cả khi người khác phê phán các ý kiến của họ. Họ tôn trọng lắng nghe quan điểm của người khác, và phê bình các ý kiến này thay vì tấn công vào nguồn động lực hay tính cách của một cá nhân nào đó. Nên tránh xúc phạm hay sử dụng các ẩn ý thách thức tính chính trực, trí thông minh và động cơ của người khác. Việc trao đổi các mối quan tâm và sự tán thành luôn diễn ra song hành với sự phản đối quan điểm hiện thời của người khác.

Khẳng định và giải thích lập trường của bạn

- *Phát triển các quy tắc về tính cởi mở*: Mọi người cần được khuyến khích bộc lộ các quan điểm, nghi ngờ, bất ổn, và linh cảm của mình. Không nên gạt bỏ các ý kiến bởi vì lần đầu chúng có vẻ lạ thường, không thực tế hoặc không phát triển. Việc khẳng định quyền phản bác và tự do phát biểu sẽ làm giảm đi lo sợ bị trả thù vì đã nói ra.

- *Định hình các quan điểm đối lập*: Cùng với các nhóm biện hộ, một người có thể được phân công làm người phản đối kịch liệt - đảm nhận vai trò đánh giá quan trọng bằng cách tấn công những gì có vẻ là giải pháp của nhóm. Các nhà quản lý có thể chủ động tìm cách khuyến khích các quan điểm khác nhau và trấn an mọi người rằng họ không nên khẳng khẳng giữ vững lập trường hiện tại của mình. Việc đòi hỏi đưa ra quyết định theo sự nhất trí chung sẽ khuyến khích mọi người tham gia đầy đủ và khuyến khích những người còn e ngại nói ra suy nghĩ của mình. Việc bỏ phiếu theo đa số có thể bị biến chất thành các nỗ lực đạt được đa số phiếu và buộc người khác phải tuân theo quyết định đó.

- *Hợp nhất các thành viên không đồng nhất*. Những người khác nhau về nền tảng, chuyên môn, quan điểm, cách nhìn và vị trí trong tổ chức thường có xu hướng bất đồng quan điểm. Những người có suy nghĩ độc lập và những người bên ngoài phòng ban và tổ chức sẽ giúp cho tranh luận trở nên phù hợp hơn. Ví dụ, Pacific Gas & Electric cho rằng

không chỉ có các nhà môi trường cản trở một số dự án của họ trong thập niên 70, mà chính họ đã học hỏi được từ những người này. Hiện tại, công ty đang tìm các đối thoại với cả bên trong lẫn bên ngoài công ty.

Đặt câu hỏi và hiểu quan điểm đối lập

- *Đặt câu hỏi:* Trong mâu thuẫn mang tính hợp tác, mọi người muốn trực tiếp nghe ý kiến tranh luận và lập luận của nhau. Họ khám phá các quan điểm đối lập và cố gắng hiểu được tính hợp lý và cơ sở lập luận hỗ trợ cho chúng. Họ tránh ảo tưởng về sự hiểu biết.

- *Tiến hành nghiên cứu:* Người ra quyết định tìm đọc các bài báo và dữ liệu mà bên chống đối đang sử dụng để bảo vệ cho quan điểm của mình. Họ đi thăm các hiện trường và phỏng vấn những người đang tin tưởng và áp dụng các quan điểm đối lập đó.

- *Ảnh hưởng và chịu ảnh hưởng:* Người ra quyết định cố gắng gây ảnh hưởng lẫn nhau nhưng tránh chơi trội. Việc tranh luận đòi hỏi mọi người phải thuyết phục, thông báo và khiến cho cuộc thảo luận trở nên hấp dẫn và thu hút sự tham gia của mọi người. Mọi người có niềm tin và sẵn sàng tranh luận mạnh mẽ các lập trường của mình để thuyết phục người khác, nhưng tránh thái độ đàn áp và ép buộc. Họ nên nói, “Tôi muốn bạn xem xét điều này một cách nghiêm túc” và “Bạn có thể nhận thấy điều này rất thuyết phục” chứ không phải là “Bạn phải chấp nhận điểm này” và “Bạn không còn lựa chọn nào khác ngoài đồng ý”. Đó là quá trình cho và nhận, không phải là sự thống lĩnh hay bị động.

- *Thể hiện sự hiểu biết:* Người ra quyết định liên tục đặt mình vào hoàn cảnh của người khác để hiểu được các tranh luận trái ngược. Họ thể hiện sự hiểu biết của mình bằng cách diễn giải thật chính xác các ý kiến trái ngược và theo đó, thể hiện sự công nhận và quan tâm đến người khác trong khi tranh luận.

Kết hợp và tạo ra các chọn lựa

- *Đấu tranh cho các giải pháp mang tính hợp tác, “cùng thắng”:* Người ra quyết định nói rằng, “Tất cả chúng ta đều cùng tham gia vào việc này” và “Hãy xem xét một giải pháp có lợi cho tất cả mọi người”, chứ không phải là “Tôi đúng, anh sai”. Người ra quyết định tránh tìm kiếm người thắng, kẻ thua, thay vào đó, tập trung vào một giải pháp hiệu quả cho khó khăn chung.

- *Kết hợp các ý tưởng:* Thay vì giả định rằng chỉ có hai giải pháp và rằng chúng đối ngược nhau, những người có xung đột hợp tác sẽ tìm cách hợp nhất các lập trường, ý

kiến và cơ sở lập luận của tất cả các bên để tạo ra một chuỗi các quyết định khả thi.

- *Sử dụng những luận chứng hợp lý*: Mọi người lập luận logic, lắng nghe một cách cởi mở và thay đổi quan điểm của mình khi thấy quan điểm của người khác có sức thuyết phục. Họ không còn suy nghĩ giản đơn như “đúng hoặc sai” mà nhận thức rằng phải liên tục hợp nhất các dẫn chứng và ý kiến mới khi có được hiểu biết sâu hơn và những kết luận hợp lý hơn.

Đồng ý và do dự

- *Lựa chọn một giải pháp chất lượng cao*: Quyết định đó phải củng cố tầm nhìn chung và lợi ích chung của cả nhóm và của doanh nghiệp, chứ không phải vì nó là quyết định có quyền lực nhất.

- *Ứng dụng giải pháp*: Giải pháp khả thi nhất sẽ chẳng có tác dụng nếu mọi người không có sự chuẩn bị và không thể ứng dụng nó.

Phản ánh và học hỏi

- *Đánh giá việc thực hiện và các hiệu quả của giải pháp*: Những giải pháp thành công được thực hiện đúng như dự định và đạt được kết quả đúng với mong đợi.

- *Hãy chuẩn bị làm mới thông qua nhiều tranh luận hơn*: Một giải pháp có vẻ hiệu quả trong tuần này nhưng lại kém hiệu quả trong tuần kế tiếp; một giải pháp được cho là dễ ứng dụng hóa ra chẳng dễ chút nào. Một chu kỳ xung đột hợp tác có thể hợp nhất các thông tin và quan điểm mới.

- *Thảo luận tiến trình*: Người ra quyết định cung cấp thông tin phản hồi cho nhau và xác định các điểm mạnh cũng như những điểm cần cải thiện để giải quyết các vấn đề tương lai một cách hiệu quả và thực tế hơn.

- *Cùng nhau chúc mừng*: Việc sử dụng mâu thuẫn để ra quyết định là một thách thức nhưng phần thưởng của nó thật đáng giá. Mọi người nhận ra khả năng và nỗ lực của mình, chất lượng của giải pháp, và niềm tin vào các mối quan hệ của mình. Họ cùng nhau ăn mừng thành công.

Các khái niệm truyền thống cho rằng lãnh đạo đứng ngoài cuộc tranh luận và đưa ra các quyết định cứng rắn đang ngày càng trở nên sai lệch. Các nhà lãnh đạo không đứng tách rời, mà phải tham gia vào quá trình cho và nhận của việc ra quyết định tập thể. Thay vì ra vẻ là người đứng đầu, họ định hình việc tham gia để mọi người trong và ngoài doanh nghiệp bộc lộ quan điểm của mình một cách cởi mở, đồng thời cùng tìm hiểu vấn đề và đưa ra các giải pháp phù hợp với các quan điểm khác nhau. Lãnh đạo

không tìm cách để chứng tỏ rằng họ đúng, mà phải tạo ra môi trường và sự trao đổi cần thiết để doanh nghiệp và các nhóm phấn đấu cho giải pháp tốt nhất có thể.

Để trở thành người có khả năng giải quyết khó khăn một cách hiệu quả dưới áp lực thay đổi, Johnson của BPA cùng với các nhà lãnh đạo khác và nhân viên phải loại bỏ những quan niệm lỗi thời rằng các ý kiến xung đột nên được che giấu. Họ phải tin rằng họ có thể tận dụng được các quan điểm đa dạng của mình. Chương 11 sẽ chỉ ra rằng nhìn chung xung đột có thể là động lực hết sức tích cực trong các doanh nghiệp, nhưng để được như vậy các nhà lãnh đạo phải giúp quản lý xung đột.

Yếu tố sợ hãi là vấn đề lớn nhất khi chúng ta mới bắt đầu quá trình biến đổi chất lượng. Tôi cho rằng không có công ty nào ở Mỹ lại không gặp phải vấn đề này. Trừ khi công ty đó đang tham gia vào quá trình biến đổi chất lượng, nếu không, tôi cho rằng, yếu tố sợ hãi của họ là cực kỳ lớn. Đó là cách mà tất cả chúng ta đều được đào tạo để điều hành một công ty. Thái độ thường gặp là “Hoặc là bạn làm theo cách của tôi hoặc là không”.

JOHN WALLACE,
TỔNG GIÁM ĐỐC, CÔNG TY WALLACE
Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcolm
Baldrige, năm 1990

Điểm nhấn mạnh ở những chương trước về giá trị của quyền lực và sự tôn trọng lẫn nhau, các mối quan hệ hợp tác, sự cởi mở, và khả năng thảo luận các quan điểm đối lập mang tính xây dựng có vẻ đáng ao ước, nhưng lại quá xa rời thực tế tại nhiều doanh nghiệp. Làm cách nào có thể tham gia tranh luận trên tinh thần xây dựng trong các doanh nghiệp khi mọi người đều hiếu chiến và không sẵn sàng tha thứ? Nhóm sản xuất cho rằng nhóm công nghệ là những người kiêu căng và có đầu óc hẹp hòi; còn nhóm công nghệ thông tin thì cho rằng nhóm sản xuất đầy cạnh tranh và hiếu chiến. Nhân viên thấy sếp quá rụt rè, sếp thì thấy nhân viên quá thụ động.

Những định kiến này xuất phát từ việc kiểm soát mâu thuẫn không hiệu quả. Những người ở bộ phận sản xuất kết luận rằng nhóm công nghệ thông tin tỏ ra kiêu căng vì nhóm này hay gạt đi vấn đề của nhóm sản xuất và tìm cách áp đặt các giải pháp công nghệ của chính mình. Những người trong nhóm công nghệ thông tin cho rằng các nhân viên sản xuất là ích kỷ vì hay gào lên yêu cầu của mình và khiến cho các nhân viên khác trở nên ngớ ngẩn. Nhân viên thấy sếp rụt rè vì ông ta không đưa ra câu trả lời thẳng thắn cho vấn đề của họ. Sếp thấy nhân viên thụ động vì, khi họ không phản nản, họ lại không tuân theo những chỉ dẫn của ông ta.

Cách giúp giảm thiểu thái độ tiêu cực và sự hiếu chiến này là mọi người phải kiểm soát xung đột của mình một cách cởi mở và cố gắng tìm ra giải pháp tích hợp giúp cho tất cả trở nên hiện quả hơn. Các nhân viên thuộc hệ thống thông tin nếu biết lắng nghe và kết hợp ý kiến của bộ phận sản xuất vào quá trình thiết kế các hệ thống máy tính sẽ

không bị cho là ngạo mạn. Các nhân viên bộ phận sản xuất nếu nói ra những phiền muộn của mình một cách trực tiếp, không phàn nàn sẽ không bị xem là hiếu chiến. Nhân viên và sếp thảo luận các mâu thuẫn một cách thẳng thắn và trên tinh thần xây dựng sẽ bắt đầu xem nhau như những người cởi mở và có năng lực. Thông qua việc kiểm soát mâu thuẫn, mọi người có thể phát triển và duy trì các mối quan hệ hợp tác, nơi họ kết hợp các quan điểm khác nhau để giải quyết vấn đề.

NHU CẦU QUẢN LÝ XUNG ĐỘT

Lãnh đạo và nhân viên có một lựa chọn: Hoặc là kiểm soát xung đột hoặc là để xung đột kiểm soát họ. Hoặc là họ đảm trách xung đột hoặc là xung đột sẽ đảm trách họ. Quá nhiều tổ chức và các nhóm chỉ lo né tránh xung đột đến mức họ cảm thấy chán nản và lúng túng, đủ lấy lại đủ năng lượng và can đảm để giải quyết những xung đột chen ngang các công việc khẩn cấp. Họ không chỉ chán nản, mà còn bi quan về việc tìm ra các cách hợp lý để giải quyết những phiền muộn của mình. Họ phải làm việc để che giấu cảm xúc và kết luận rằng các thành viên trong nhóm quá thiển cận hoặc quá vô tâm để thảo luận những vấn đề đang gây chia rẽ họ.

Lãnh đạo được khuyên rằng họ phải đương đầu với thực tế để thành công. Họ không đủ sức để giả vờ rằng thị trường đang thu hẹp dần, những khách hàng không hài lòng, và lực lượng lao động bất bình sẽ biến mất. Các xung đột chính là phương tiện để đối đầu với thực tại. Thông qua xung đột, doanh nghiệp sẽ duy trì được mối quan hệ với khách hàng, và duy trì mối quan hệ của lãnh đạo với nhân viên. Xung đột sẽ giúp xác định được các vấn đề, tạo động lực để khám phá chúng, và là phương tiện để tìm đến giải pháp. Chính nhờ thông qua xung đột mà mọi người mới có thể đạt được thỏa thuận, thống nhất và công bằng. Xung đột không phải là một phần của vấn đề mà là một phần của giải pháp.

Tuy nhiên, việc né tránh xung đột vẫn có sức hấp dẫn rất lớn. Không lẽ xung đột đó sẽ tự giải quyết? Tại sao phải chấp nhận rủi ro để tỏ ra mình là người hay phàn nàn và tình cảm quá mức? Những lời lẽ đã nói không lấy lại được có thể sẽ khiến cho mối quan hệ vốn dĩ mong manh trở nên trầm trọng không cứu vãn nổi. Không lẽ các bên tham gia xung đột sẽ nản lòng dưới áp lực? Có lẽ họ sẽ phản công.

Tuy nhiên, việc tìm cách né tránh xung đột thường làm cho xung đột leo thang, khiến cho mọi người yếu đuối. Sau khi hình thành thái độ bất mãn và áp lực, những từ ngữ tức giận được tuôn ra và cuộc chiến “tôi đúng, anh sai” sẽ bắt đầu. Khi phương pháp “thắng - thua” này làm tăng thêm gánh nặng và nghi ngờ, mọi người một lần nữa lại

chuyển sang né tránh. Việc né tránh và gia tăng xung đột không phải là hai cách tiếp cận trái ngược như các phương pháp giải quyết mâu thuẫn theo kiểu thay thế, hỗ trợ.

Không phải khi tin rằng người khác đang kiên cường, hiếu chiến, e dè hay thụ động thì mọi người mới phải kiểm soát xung đột. Các mối quan hệ không phải ở trạng thái tĩnh, mà hoặc ít nhiều được hợp nhất, hoặc ít nhiều trở nên đáng tin cậy. Kurt Lewin phân tích trạng thái hiện tại của một mối quan hệ giống như việc cân bằng các nguồn lực thúc đẩy theo các chiều hướng trái ngược nhau. Việc chia sẻ thành công của một nhiệm vụ đã hoàn tất, có một buổi tối cùng nhau, sử dụng các quan điểm trái ngược nhau để giải quyết vấn đề sẽ giúp tạo được sự thống nhất nhiều hơn. Tuy nhiên, luôn có sức mạnh ẩn sau các mối quan hệ. Những mối nghi ngờ về việc người khác có thực sự quan tâm, thắc mắc về việc vì sao người đó gần đây không gọi điện, một sự coi thường không có chủ ý, không hoàn thành một dự án, sẽ khiến mọi người trở nên xa cách. Việc quản lý xung đột giúp mọi người đương đầu với các lực lượng phá hoại và tạo ra sức mạnh có tính xây dựng.

Những giả định cho rằng sự hòa hợp có thể chiếm ưu thế và rằng xung đột có thể né tránh được đều không có tính thực tế. Việc quản lý xung đột được xây dựng dựa trên thực tế rằng bất mãn và tranh luận là không thể tránh được và có thể xuất hiện ở khắp nơi. Người ta nhận ra rằng sẽ có hiểu lầm, nghi ngờ, bất kính và thậm chí cả thái độ ngạo mạn. Nhưng quản lý xung đột là việc làm lý tưởng vì nó mang lại hy vọng được sử dụng các khó khăn để thay đổi và cải thiện, để chúng ta cảm thấy thoải mái và tự tin rằng có thể cùng nhau đương đầu với những khó khăn trong tương lai.

CÓ THÁI ĐỘ TÍCH CỰC VỚI XUNG ĐỘT

Việc quản lý xung đột giúp nhấn mạnh cách thức mà vai trò lãnh đạo đương thời đã vượt ra khỏi các kỳ vọng vốn có đối với các nhà lãnh đạo. Người ta nghĩ rằng các nhà lãnh đạo thực thi vai trò quyết định của họ bằng cách giảm thiểu xung đột và nhanh chóng loại bỏ nó. Nhiệm vụ của họ là phát triển một bộ phận phát triển hài hòa và hiệu quả; họ phải can thiệp vào mọi xung đột và tìm ra giải pháp nhanh chóng giúp bộ phận đó khôi phục tính hiệu quả. Hiện nay, các nhà lãnh đạo phải trao quyền cho nhân viên để họ trở thành một nhóm hiệp lực và khuyến khích các quan điểm trái ngược nhau để đưa ra các quyết định. Họ phải sử dụng các thất bại, phàn nàn và xung đột khác để giải quyết vấn đề và cải tiến. Việc quản lý xung đột là một phương pháp lãnh đạo vừa cứng rắn vừa mềm mỏng.

Việc hướng đến cách tiếp cận cởi mở và tích cực hơn đối với xung đột đòi hỏi phải

thử thách nhiều giả định truyền thống và phát triển các giá trị, biện pháp và kỹ năng mới. Thay vì đóng vai trò là người phán quyết, lãnh đạo phải là người trung gian hòa giải giúp nhân viên thảo luận các vấn đề và những điều buồn chán của họ một cách thoải mái và cùng nhau tìm ra giải pháp. Thay vì lẩn tránh và tung tin đồn về những người có vai trò chính để tranh thủ được sự ủng hộ của lãnh đạo, các nhân viên phải đối xử với nhau một cách chân thành, cởi mở, cân nhắc cảm giác và quan điểm của nhau, và xem xét cách cần thay đổi.

Mặc dù việc trở thành một tổ chức có thái độ tích cực hơn đối với xung đột là điều khó khăn, nhưng cũng không thể quay về với hệ thống kiểm soát theo lệnh. Việc bán hàng theo kiểu thuyết phục (tell and sell) không tạo được niềm tin và động lực cần thiết để có thể vượt qua các thách thức hiện tại. Nhân viên khó lòng chấp nhận cách giải quyết xung đột theo kiểu chuyên quyền, độc đoán. Họ muốn cùng tham gia, muốn có tiếng nói, muốn được lắng nghe và được tôn trọng. Họ muốn cảm thấy được quan tâm trước khi quan tâm đến công ty. Xung đột sẽ càng tăng khi các chuyên gia được yêu cầu hợp tác với các nhóm đặc biệt và các nhóm phát triển sản phẩm mới, và khi lực lượng lao động càng trở nên đông đúc và đa dạng. Không có giải pháp thay thế nào thực tiễn ngoài việc phải học hỏi để quản lý các xung đột một cách hiệu quả hơn.

Việc phát triển các mối quan hệ hỗ trợ, giao tiếp đầy đủ, kiểm soát cảm xúc và giải quyết các quan điểm trái ngược để tạo ra giải pháp, tất cả đều góp phần quản lý xung đột trên tinh thần xây dựng. Việc quản lý một xung đột cũng giống như làm một bài kiểm tra và, nếu xử lý tốt, nó sẽ củng cố các mối quan hệ và tái khẳng định khả năng. Nhưng việc quản lý xung đột có thể là bước khởi đầu. Một xung đột được quản lý kém sẽ gây ra nghi ngờ và thất bại trong giao tiếp; nó nhấn mạnh nhu cầu đối với các mối quan hệ hợp tác mạnh mẽ trong công việc; nó tạo ra động lực thay đổi; và có thể là bước đầu tiên trong cuộc hành trình xây dựng khả năng quản lý xung đột.

LÝ THUYẾT XUNG ĐỘT HỢP TÁC

Một lý thuyết xung đột có ích, hợp lý sẽ rất quan trọng để phỏng đoán được thái độ và cách tiếp cận hiện đại, đồng thời hiểu được cách cải thiện việc quản lý xung đột. Thật không may, mọi người có nhiều lý thuyết khác nhau, và thường sai lệch về xung đột.

Các lợi ích của xung đột hợp tác

- *Xác định vấn đề:* Việc thảo luận các vấn đề lo lắng sẽ giúp xác định được các

mối quan hệ cạnh tranh, chất lượng yếu kém, chi phí vượt trội, bất công và nhiều rào cản khác đối với tính hiệu quả.

- *Cải thiện các giải pháp*: Việc tranh luận các quan điểm trái ngược sẽ giúp hiểu rõ hơn các vấn đề, tìm kiếm thông tin và sự thấu hiểu, thống nhất các ý kiến để tạo ra giải pháp phù hợp với các quan điểm khác nhau của mọi người.

- *Thúc đẩy năng suất*: Xung đột được kiểm soát sẽ làm giảm thời gian tiêu tốn vào việc nghiền ngẫm và làm đi làm lại các công việc, đồng thời giúp sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực.

- *Thúc đẩy sự sáng tạo*: Mọi người giữ vững quan điểm và hiểu được hàm ý của mình thông qua thảo luận và lắng nghe. Họ trở nên sáng tạo hơn khi khám phá các giải pháp thay thế và hợp nhất các quan điểm khác nhau.

- *Quản lý việc thay đổi và cải tiến*: Xung đột tạo động lực để thách thức và thay đổi các quy trình, công việc, và cấu trúc lỗi thời của chúng ta.

- *Giảm các lo lắng thường ngày*: Nhân viên giải tỏa căng thẳng và áp lực thông qua các cuộc thảo luận và giải quyết vấn đề. Họ cảm thấy tự tin rằng đã cùng nhau đối mặt với khó khăn và các mối quan hệ của họ trở nên mạnh mẽ và cởi mở.

- *Gia tăng nhận thức*: Mọi người biết được điều gì khiến họ và người khác thấy bức bối và tức giận, và điều gì là quan trọng đối với họ. Khi biết được điều mà người khác sẵn sàng chiến đấu để bảo vệ, mọi người sẽ duy trì mối quan hệ với nhau.

- *Hỗ trợ cho sự phát triển cá nhân*: Các nhà quản lý và nhân viên biết được mức độ ảnh hưởng mà phong cách của họ tạo ra đối với người khác và những khả năng mà họ cần có để phát triển.

- *Củng cố sự tự nhận thức*: Việc thể hiện sự chán nản và các cảm xúc quan trọng sẽ giúp mọi người nhận thức và đề cao giá trị của chính mình. Việc người khác lắng nghe và hồi đáp các cảm xúc sẽ xây dựng được tính tự tôn.

- *Thúc đẩy sự trưởng thành về mặt tâm lý*: Mọi người tiếp nhận quan điểm của người khác và ít xem mình là trung tâm hơn. Họ thấy tự tin và mạnh mẽ, có thể giải quyết khó khăn bằng cách đối đầu trực tiếp với chúng.

- *Tạo sự phấn khích và thú vị trong hoạt động tương tác*: Nhân viên thích sự động viên, khuyến khích và tham gia vào xung đột, và đó có thể là sự thay đổi thú vị thoát khỏi nhịp sống đơn giản. Nó khuyến khích mọi người tham gia khám phá và đánh giá đúng các mối quan hệ phức tạp của mình.

Định nghĩa xung đột

Có lẽ ý tưởng gây cản trở nhất đến sự hiểu biết chính là việc cho rằng xung đột xuất hiện vì mọi người có mối quan tâm trái ngược nhau. Rõ ràng, xung đột có nghĩa là mọi người đang hành động chống lại nhau, mong muốn của người này lại không tương thích với mong muốn của người khác; mục tiêu của họ là cạnh tranh nhau, những gì người này đạt được thì người khác phải trả giá. Điều tốt nhất có thể đạt được là một sự thỏa hiệp, nơi một người phải từ bỏ một điều gì đó để nhận được một điều khác.

Một định nghĩa hữu ích hơn nhiều là xung đột bao gồm các hành vi không tương thích, một người can thiệp, gây cản trở, hoặc bằng cách nào đó khiến cho hành động của người khác ít hiệu quả hơn. Tranh luận là một dạng xung đột đặc biệt, nơi mà việc đề xuất các giải pháp chọn lựa khác nhau sẽ cản trở việc đạt được một quyết định. Nếu xét trong phạm vi các hoạt động không tương thích thay vì các mục tiêu, việc định nghĩa xung đột có vẻ như nhỏ bé và hàn lâm, nhưng nó lại có ý nghĩa thực tiễn rất lớn.

Những người có các mối quan tâm mang tính hợp tác và tương thích nhau cũng có thể xung đột với nhau khi tranh luận để tìm ra cách tốt nhất hoàn thành các nhiệm vụ chung, phân chia quyền lợi và gánh nặng của nỗ lực chung, và xác định cách họ sẽ đối xử với nhau. Các thành viên trong nhóm đặc biệt đều muốn tăng khả năng sinh lợi của doanh nghiệp, nhưng một số người lại muốn tiếp thị sản phẩm ngay lúc này, còn một số khác thì muốn cải tiến nó. Họ có thể tức giận cho rằng người khác không lắng nghe ý kiến của họ một cách cẩn thận. Trong các doanh nghiệp, phần lớn xung đột xảy ra khi mọi người có các mối quan tâm mang tính hợp tác. Mọi người có thể đạt được mục tiêu của mình khi người khác cũng đạt được mục tiêu của họ; họ phải cùng nhau thành công.

Việc cho rằng xung đột dựa trên các mối quan tâm trái ngược nhau sẽ dẫn đến việc đánh giá xung đột như một cuộc chiến để phân định xem ý chí và quyền lợi của ai sẽ thống lĩnh. Chúng ta phải đấu tranh để chiến thắng, hay ít nhất là không bị thua. Việc cho rằng phần lớn các mục tiêu đều mang tính hợp tác sẽ dẫn đến việc xem xung đột như một vấn đề chung cần được giải quyết vì lợi ích chung, khi đó mọi người sẽ càng có khả năng cho rằng xung đột đó mang tính xây dựng và rằng mọi người sẽ cải thiện khả năng giải quyết xung đột của mình.

**Sự cần thiết của việc quản lý xung đột
để đạt được chất lượng toàn diện**

“Nếu ban quản lý muốn giúp chúng tôi ra khỏi vũng lầy này, hãy lắng nghe chúng tôi, phát triển một kế hoạch hành động cụ thể, giải quyết vấn đề, phân công công việc, có được những thiết bị cần thiết cho công việc, khi đó chúng tôi sẽ nỗ lực để xứng đáng với điều đó. Ngược lại, nếu nhận thấy có sự trì hoãn, thái độ hạ cố như thường xảy ra trước đây chúng tôi sẽ còn tồi tệ hơn rất nhiều so với bây giờ. Ban quản lý sẽ bị mang tiếng là không được tin tưởng, đạo đức chắc chắn giảm sút, và một vài người trong số chúng tôi chắc chắn sẽ cảm thấy mình thật ngu ngốc.

Chúng tôi hy vọng - không, chúng tôi đòi hỏi ban quản lý phải trung thực. Ban quản lý phải lắng nghe những điều chúng tôi cần nói, dù cho chúng có vẻ trần tục hay lố lăng đến mức nào tại thời điểm đó. Suy cho cùng, những điều đó phải đủ quan trọng mới khiến chúng tôi ưu tiên nhắc đến, và ban quản lý nên chân thành giúp chúng tôi giải quyết những vấn đề và xung đột chắc chắn phát sinh”.

Joe Campau_ thợ máy, nói về nỗ lực thúc đẩy vấn đề quản lý chất lượng toàn diện trong công ty.

Các phương pháp hợp tác và cạnh tranh

Lý thuyết xung đột hợp tác vừa nhẹ nhàng vừa mạnh mẽ. Nó mang đến một hình thức quan hệ mà các đối tác cạnh tranh muốn thiết lập cũng như những hành động hỗ trợ cho các mối quan hệ đó. Khi tin rằng mục tiêu của mình là hỗ trợ nhau (“Chúng tôi cùng tham gia vào vấn đề này”, “Chúng tôi cùng bơi hoặc cùng chìm”), mà người cam kết thúc đẩy nhau và giúp nhau làm việc hiệu quả hơn, (“chúng tôi tin tưởng và dựa vào nhau”). Khi đó, họ sẵn sàng xem xét ý kiến của nhau để kết hợp chúng thành một giải pháp các bên cùng có lợi. Họ sử dụng xung đột để làm tốt công việc và củng cố mối quan hệ của mình.

Các nghiên cứu cho thấy xung đột mang tính hợp tác sẽ nâng cao giá trị của mọi người, tăng cường mối quan hệ của họ, đạt được thỏa thuận và hoàn thành công việc. Xung đột mang tính hợp tác là một cách thực tế để hợp nhất các nhu cầu của con người và các yêu cầu của công việc. (Xem Minh họa 11.1.)

MINH HỌA 11.1.

Lý thuyết mâu thuẫn mang tính hợp tác



Ngược lại, các mục tiêu mang tính cạnh tranh tạo ra nghi ngờ rằng mọi người sẽ đề cao lợi ích của riêng mình bằng công sức của người khác và cản trở lẫn nhau. Sự nghi ngờ của họ sẽ cản trở việc trao đổi thông tin và các nguồn lực, đồng thời xuyên tạc nội dung giao tiếp; mọi người thường cố tránh thảo luận trực tiếp và trong trường hợp bắt buộc thảo luận, tìm cách chiến thắng để áp đặt ý kiến của mình và tránh bị thua. Sự né tránh này xen lẫn với xung đột leo thang sẽ ảnh hưởng đến năng suất, gia tăng áp lực, và suy giảm đạo đức. (Xem Minh họa 11.2.)

MINH HỌA 11.2. Lý thuyết mâu thuẫn cạnh tranh



Các mục tiêu cạnh tranh khiến cho việc quản lý xung đột trở nên rất khó khăn và có thể dẫn đến các cuộc chiến gây suy yếu với các mục tiêu cạnh tranh, mọi người nghi ngờ rằng lợi ích cá nhân sẽ dẫn đến sự bất mãn lẫn nhau. Họ ngờ vực khi người khác quan

tâm đến suy nghĩ và phiên muợn của mình, họ sợ bị đùa cợt. Mặc dù thường tránh né mâu thuẫn, đặc biệt là với cấp trên và những người có quyền hành có thể “thắng” và áp đặt các ước muốn của họ, nhưng trong lòng họ vẫn cảm thấy thất vọng về những vấn đề đó. Nếu quyết định đương đầu với những người chủ trì, họ thường cư xử một cách cứng rắn, áp đảo, khiến mâu thuẫn càng tăng thêm. Cho dù họ chọn cách né tránh hay đương đầu với xung đột, các đối thủ - mặc dù có thể cho rằng họ đã chiến thắng trong ngắn hạn - cuối cùng thường cảm thấy mình đã thua và chỉ hy vọng người khác còn thua nhiều hơn mình.

LỰA CHỌN

Thành công trong việc quản lý xung đột đòi hỏi phải đưa ra các lựa chọn thông minh. Một vài xung đột nhỏ nên được bỏ qua. Cần phải rất nhạy cảm trong việc nhượng bộ và điều tiết những vấn đề không quan trọng đối với một người nhưng lại có ý nghĩa đối với người khác. Nên tránh các xung đột khác bởi con người không có thời gian, các kỹ năng hay các mối quan hệ để đạt được đàm phán hiệu quả.

Việc hiểu được xung đột hợp tác sẽ giúp đưa ra được lựa chọn thông minh. Có một phương pháp khả thi đối với các xung đột quan trọng có thể giúp cải thiện tính hiệu quả và các mối quan hệ. Sự hiểu biết về xung đột hợp tác khiến cho giải pháp thay thế về đàm phán thắng - thua, mang tính cạnh tranh trở nên rõ ràng hơn. Không phải tất cả các cuộc đàm phán xung đột đều giống nhau: đàm phán thắng - thua có những động cơ và hậu quả khác biệt so với các đàm phán mang tính hợp tác. Các nghiên cứu khẳng định - điều mà các quản lý lão luyện nhất đều biết - rằng phương pháp hợp tác có ích hơn nhiều bởi trong doanh nghiệp và trong giới kinh doanh, “gieo nhân nào gặt quả nấy”.

Nếu giải quyết xung đột mà lại tạo ra một người thua cuộc có nghĩa là bạn không chỉ có kẻ thù, mà chính thỏa thuận đạt được đó cũng có kẻ thù, bởi vì kẻ thua cuộc kia có thể sẽ chuẩn bị kỹ càng để lật đổ chiến thắng của bạn và thỏa thuận đó. Jean Sartre đã viết, “Một khi biết được nội dung chi tiết của chiến thắng, bạn sẽ khó phân biệt nó với thất bại”. Không có nghiên cứu nào đưa ra được dẫn chứng cho thấy hoạt động cạnh tranh diễn ra hiệu quả. Thành công trong đàm phán để giải quyết xung đột xuất phát từ việc hiểu được mong muốn của người khác, mong muốn của bạn, và chỉ cho người khác cách đạt được những gì họ thật sự muốn trong khi bạn đạt được những điều bạn muốn.

CÁC GIAI ĐOẠN QUẢN LÝ XUNG ĐỘT HỢP TÁC

Việc đàm phán xung đột một cách hiệu quả đòi hỏi phải có tính bền bỉ, kỹ năng, và sự khéo léo cũng như kiến thức về xung đột hợp tác. Các giai đoạn này cũng tương tự

như ở phần tranh luận mang tính xây dựng.

Khẳng định và giải thích quan điểm của bạn

Hoạt động đàm phán bắt đầu khi có ít nhất một người trực tiếp nói rằng có một xung đột anh ta muốn thảo luận và giải quyết vì lợi ích chung. Những người cùng tham gia vào xung đột đó ngồi lại với nhau để nhận dạng xung đột đó. Mỗi bên mô tả hành động của nhau và nêu lý do vì sao anh ta lại kết luận rằng hành vi của người khác gây cản trở và làm phiền đến mình. Thay vì kết tội và đánh giá, họ cùng chia sẻ các nhận thức và cảm giác của nhau. Họ nhận ra rằng họ không phải là người đọc được suy nghĩ của người khác, mà cần có các thông tin trực tiếp về cảm giác và niềm tin của nhau. Thay vì xem xung đột đó là cuộc chiến thắng - thua, họ xác định nó là vấn đề chung cần giải quyết. Chẳng ai thua khi cùng giải quyết một vấn đề chung.

Điều quan trọng là phải tập trung vào các nhu cầu, cảm giác và các mục tiêu, chứ không chỉ mô tả lập trường của một ai đó. Những người đàm phán trên tinh thần hợp tác sẽ trình bày lý do vì sao họ đề xuất giải pháp của mình và lợi ích của nó trong việc đạt được các nhu cầu và củng cố các mối quan hệ. Họ không cho rằng bởi vì các lập trường và đề xuất không tương thích nên các mục tiêu và lợi ích cơ bản cũng không tương thích. Họ tìm kiếm các giải pháp giúp củng cố nhu cầu của cả hai để cùng nhau cam kết giải quyết xung đột đó. Họ nhận ra rằng họ sẽ đạt được nhiều thứ hơn nếu giải quyết bằng đàm phán thay vì tiếp tục xung đột đó.

Đặt câu hỏi và hiểu được quan điểm trái ngược

Khi những người chủ trì bổ sung cho lập trường của mình, họ lắng nghe để biết thêm về nhu cầu, các mối quan tâm và cảm giác của người khác. Họ tranh luận để chứng tỏ cách thức mà đề xuất của họ có thể đáp ứng nhu cầu của cả hai. Họ phê bình những giải pháp trái ngược và chỉ ra những điểm chưa phù hợp. Họ đặt câu hỏi “Tại sao?” và “Tại sao không?” để hiểu được bản chất ẩn sau các quan điểm và đề xuất của mình. Họ nhận ra rằng một lợi thế của xung đột là đương đầu với quan điểm cá nhân, độc đáo của các đồng nghiệp và bạn bè họ, và xác định các điểm giống và khác nhau của chúng. Để đạt được thỏa thuận có lợi cho các bên, những người đàm phán phải duy trì sự đánh giá chính xác về quan điểm của chính họ và của người khác.

Sự thấu hiểu này gặp phải nhiều rào cản quan trọng. Chúng ta có thể đánh giá sai động cơ của người khác và cường độ cảm xúc mà anh ta thể hiện trước xung đột đó. Chúng ta có thể phóng đại những điểm khác biệt và hạ thấp những điểm giống nhau của chúng ta. Hơn nữa, những người đang có mâu thuẫn thường cảm thấy người khác không

hiểu lời mình và họ phải lặp lại các ý kiến tranh luận của họ ở cấp độ mạnh hơn và lớn hơn. Họ trở nên không khoan nhượng hoặc từ bỏ bởi vì người khác không lắng nghe hay tôn trọng họ và do đó không thể đạt được thỏa thuận phù hợp với họ.

Kỹ năng giao tiếp của việc đặt mình vào hoàn cảnh của người khác bằng cách trình bày chính kiến và lập luận của người khác sẽ góp phần đáng kể vào quá trình quản lý xung đột trên tinh thần hợp tác. Người khác sẽ nhận ra rằng bạn đang cố gắng hiểu anh ta và sẽ cung cấp cho bạn ý kiến phản hồi và thông tin bổ sung để bạn có thể tiếp nhận quan điểm đó tốt hơn. Người khác cũng có sự chuẩn bị hơn để ngừng tranh luận, lắng nghe và xem xét các quan điểm của bạn. Khi đó, hai bên đàm phán sẽ ở vào vị trí tốt hơn để phát triển các giải pháp hiệu quả.

Hòa hợp và tạo ra các chọn lựa - Không có hình thức “đánh đổi”

Thông qua thảo luận mở, các bên đàm phán sẽ đạt được sự hiểu biết chung về xung đột đó để cùng nhau đưa ra các giải pháp lựa chọn có thể thúc đẩy các mục tiêu chung. Nhưng việc tạo ra các giải pháp sẽ gặp phải những rào cản rất lớn.

Có lẽ cách thường gặp nhất là cố định theo đề xuất nguyên thủy của bạn như thể đó là giải pháp duy nhất có thể thỏa mãn các yêu cầu của mình. Khi cả hai người hay hai nhóm đều khẳng khẳng trung thành với quan điểm và / hoặc suy nghĩ của mình vấn đề phát sinh ở đây thường được định nghĩa là “cách của anh hay cách của tôi”.

Tương tự, có một xu hướng sử dụng sự đánh đổi, nghĩa là nếu một người càng nhận được nhiều thì người kia càng nhận ít đi, điều này thường được đi kèm bởi một tầm nhìn ngắn hạn. Tuy nhiên, giải pháp đánh đổi thực sự hiếm khi xảy ra, đặc biệt về lâu dài. Ban quản trị và người lao động có các quyền lợi cạnh tranh nhau về vấn đề giải quyết chế độ lương bổng, nhưng cả hai sẽ có lợi từ một mối quan hệ mạnh mẽ hơn, mà trong đó họ hợp lực để cắt giảm chi phí, cải tiến chất lượng, giải quyết tranh chấp, và tăng cường an ninh cho công ty. Cả ban quản lý lẫn người lao động đều muốn mức lương công bằng để gia tăng sự gắn kết của mọi người với công ty. Nói chung, một người đạt được nhiều, những người khác cũng đạt được nhiều.

Sự đánh giá vội vã cũng cản trở việc hình thành các giải pháp thay thế. Một số người luôn sẵn sàng tấn công ngay vào những mặt hạn chế của ý tưởng mới nào mà người khác do dự không động não và không dám đề xuất vì sợ bị bác bỏ.

Để tạo ra các giải pháp thay thế và vượt qua những trở ngại này, các bên đàm phán phải động não và đưa ra càng nhiều lựa chọn càng tốt. Càng nhiều ý tưởng thì khả

năng lựa chọn được một ý tưởng tốt sẽ càng cao. Sau đó, họ đánh giá các ý tưởng theo mức độ có lợi cho các bên.

Các bên đàm phán có thể gộp các ý tưởng lại với nhau và đề xuất những thỏa thuận trọn gói. Họ đạt được thỏa thuận đối với nhiều vấn đề cùng lúc để tất cả mọi người có thể nhận ra rằng có ít nhất một vài ý tưởng mà họ quan tâm đang được bảo vệ và phát triển. Tương tự, các bên đàm phán có thể đạt được thỏa thuận về những vấn đề khác nhau, mà trong đó giải pháp cho một vấn đề có liên quan đến giải pháp cho vấn đề khác.

Hướng dẫn quản lý xung đột

Nuôi dưỡng bối cảnh hợp tác

- Phát triển thái độ thực tế cho rằng việc hợp tác với nhau đòi hỏi phải có sự quản lý xung đột.
- Tập trung vào việc cộng tác cùng nhau để giải quyết xung đột.
- Tìm ra các giải pháp cả hai bên cùng thắng.
- Tính toán thiệt hại của việc duy trì xung đột và lợi ích của việc giải quyết nó.

Khẳng định và giải thích lập trường của bạn

- Sắp xếp thời gian và địa điểm để thảo luận về xung đột.
- Xác định các ý tưởng và cảm giác đằng sau các quan điểm, lập trường.
- Cứng rắn đối với vấn đề, mềm mỏng với con người.

Đặt câu hỏi và hiểu về quan điểm trái ngược

- Đặt câu hỏi.
- Đặt mình vào trường hợp của người khác.
- Thể hiện sự tôn trọng và thừa nhận khi bạn phản đối quan điểm đối lập đó.
- Tôn trọng quy tắc vàng của xung đột trong việc sử dụng phương pháp mà bạn muốn người khác sử dụng.

Hợp nhất và tạo ra các lựa chọn

- Cùng nhau xác định vấn đề.
- Mạnh mẽ trong việc thúc đẩy nhu cầu của nhau, nhưng linh hoạt trong cách làm.

- Động não để đưa ra các lựa chọn.

Đồng ý và do dự

- Đồng ý với một lựa chọn.
- Tái khẳng định thỏa thuận.

Phản ánh và học hỏi

- Phản hồi và hỗ trợ lẫn nhau.
- Ăn mừng.

Những cái bẫy cần tránh

- Xem xung đột là một vấn đề cần phải đổ lỗi cho ai đó.
- Cho rằng mỗi xung đột là một trận chiến phải chiến thắng.
- Chỉ tập trung vào những gì bạn cần.
- Thể hiện ý nghĩa là “chúng tôi chống lại họ”.
- Tự nhận trách nhiệm một mình để giải quyết xung đột đó.
- Cho rằng người khác phải có trách nhiệm giải quyết xung đột đó.
- Lớn tiếng lặp lại các tranh luận.
- Gây bất ngờ và lấn át.
- Ra đòn đau đối với người đứng đầu và sau đó bỏ chạy để tránh bị phản đòn.
- Quở trách mọi sự lơ là.
- Giả vờ lắng nghe.
- Sử dụng tranh luận của người khác đủ để củng cố cho lập trường của mình.
- Cho rằng “cách của anh hay cách của tôi”.
- Sử dụng cách suy nghĩ đánh đổi “hoặc không / hoặc”.
- Dọn đường thành công.
- Khao khát chiến thắng.

Đồng ý và do dự

Những thỏa thuận hiệu quả sẽ đáp ứng được lợi ích quan trọng và chính đáng của

hai bên. Trong phạm vi có thể, thỏa thuận đó còn thỏa mãn nhu cầu của các bên và hòa giải những lợi ích đối lập. Các bên đàm phán phải có khả năng và cam kết áp dụng cách giải quyết đó. Cho dù giải pháp đó có dễ chịu đến mức nào, nó cũng sẽ không giải quyết được xung đột nếu các bên không tuân thủ. Thỏa thuận đó phải bền vững và giúp cho các bên đàm phán gạt bỏ xung đột lại phía sau, hoàn thành công việc và chuẩn bị để hợp tác về sau. Việc xúc tiến thành công thông qua các bước ưu tiên này là điều rất quan trọng để đạt được các thỏa thuận này.

Đúng ra, xung đột nên được giải quyết dựa trên nền tảng của tiêu chuẩn khách quan. Các đề xuất được đánh giá dựa trên tiêu chuẩn công bằng, hiệu quả, giá trị cộng đồng và giá trị khoa học. Chúng có thể quyết định việc sử dụng tiêu chuẩn công bằng, trong đó phần thưởng được phân chia dựa trên nỗ lực đóng góp của từng người. Sau đó, chúng đánh giá các lựa chọn và ra quyết định dựa trên nguyên tắc công bằng. Khi không có thỏa thuận nào về nguyên tắc có thể thực hiện được, mọi người có thể đồng ý với các phương pháp khác như thay phiên, rút thăm hoặc để người khác quyết định.

Thỏa thuận đó phải khẳng định được rằng xung đột sẽ kết thúc, phải mô tả được cách mà mọi người cần cư xử khác biệt trong tương lai, quy định các hình thức được áp dụng nếu mọi người không tuân theo thỏa thuận, và xác định số lần thảo luận giải pháp đó để xem liệu có thể tiến hành các bước tiếp theo nhằm cải thiện mối quan hệ đó. Họ sẵn sàng mở rộng các cuộc đàm phán nếu giải pháp hiện tại được chứng minh là không hiệu quả. Họ ghi nhớ một điều rằng các đàm phán chỉ đạt được thành công, ở mức độ tối đa có thể, khi cả hai bên đều đạt được những gì họ thực sự muốn.

Phản ánh và học hỏi

Những người chủ trì sẽ phản hồi lại các cuộc đàm phán của mình để biết thêm về cách họ tiếp cận với xung đột và mối quan hệ của họ. Bằng việc bỏ qua ý kiến khác thường rằng họ nên tìm cách kiểm soát xung đột của mình một cách hoàn hảo, họ tìm cách làm tăng sự nhạy cảm và cải thiện khả năng của mình. Họ trao cho nhau ý kiến phản hồi và hỗ trợ cần thiết để xem xét và sử dụng các ý kiến phản hồi đó. Họ ăn mừng thành công và lên kế hoạch thay đổi những thiếu sót. Họ nhận ra việc học cách quản lý xung đột trói buộc họ với nhau trên tinh thần hợp tác như thế nào.

HÒA GIẢI XUNG ĐỘT

Các nhà quản lý bị đẩy vào vai trò hòa giải các xung đột của nhân viên. Một cuộc điều tra mới đây được thực hiện bởi Accountemps, một chi nhánh của Robert Hall International, Inc., đã phát hiện ra rằng các vị phó chủ tịch và giám đốc nhân sự của 100

trong số 1000 công ty lớn nhất nước Mỹ đã phải bỏ ra rất nhiều nỗ lực và thời gian để giải quyết xung đột của nhân viên. Những người điều hành nói rằng họ đã tiêu tốn 9,2% thời gian của họ để nỗ lực giải quyết các xung đột của nhân viên và những khó khăn do xung đột đó gây ra. Có khi họ còn tiêu tốn nhiều thời gian hơn để dàn xếp các xung đột.

Những người hòa giải có nhiều chiến lược đặc biệt. Xung đột mang tính hợp tác đưa ra hai phương pháp mạnh mẽ, tổng hợp mà các nhà quản lý và những người khác có thể giúp mọi người thảo luận và quản lý những khác biệt của họ. Phương pháp đầu tiên là giúp các thành viên đang xung đột phát triển một bối cảnh hợp tác, trong đó họ hiểu rằng họ đang có những mục tiêu quan trọng, liên quan tích cực. Phương pháp thứ hai là giúp đỡ các thành viên đang xung đột học được các chiến thuật đàm phán hợp tác.

Công nhận các mục tiêu hợp tác

Đối với một xung đột khó giải quyết đang diễn ra, mọi người thường đánh đổi các lợi ích hợp tác để nhấn mạnh đến lợi ích cạnh tranh của mình. Họ đấu tranh để xem ai sẽ là người thắng cuộc trong trận chiến và ai được xem là người quan trọng và có giá trị hơn. Tuy nhiên, trong thế giới công việc, họ thực sự cần công việc hiệu quả của nhau để có thể hoàn thành tốt công việc của mình; họ cần tôn trọng nhau để có thể cảm thấy tự tin và thành công trong công việc. Ngay cả việc không thể quản lý xung đột một cách hiệu quả khi không có lãnh đạo cũng nhấn mạnh được các mục tiêu hợp tác. Mọi người cần có nhau để học hỏi cách quản lý xung đột. Mỗi người đều sẽ nhận được nhiều thứ khi cả hai cùng học được cách đương đầu với xung đột hiện tại và các xung đột khác. Các nhu cầu chung về quản lý xung đột sẽ ràng buộc họ với nhau trên tinh thần hợp tác.

Bên cạnh việc nhắc nhở các bên tham gia xung đột về các mục tiêu hợp tác của mình, các bên hòa giải có thể tăng cường bối cảnh hợp tác bằng cách yêu cầu họ đánh giá mục tiêu và mức độ phụ thuộc lẫn nhau. Các bên tham gia xung đột tránh thảo luận về xung đột hiện có và xem xét mối quan hệ của mình. Các bước đánh giá quá trình tương thuộc này bao gồm:

1. Người đứng đầu liệt kê các mục tiêu và nguyện vọng chính của mình một cách độc lập. Những điều này có thể mang tính toàn cầu, “để cảm thấy được tôn trọng”, hay cụ thể, “đem đến nhiều nhiệm vụ hơn”. Việc học cách quản lý xung đột cần phải có sự tham gia của cả hai người.

2. Họ cùng suy nghĩ cách giúp nhau đạt được mục tiêu của mình và cách có thể tham gia vào công việc của nhau. Họ phải đánh giá các tiềm năng hơn là cân đong hành

vi thực sự của bản thân. Tránh buộc tội nhau là không giúp đỡ lẫn nhau đạt mục tiêu. Xem “những thất bại” này là cách khả thi để họ có thể tham gia vào công việc của nhau.

3. Họ đàm phán và đạt được các thỏa thuận về cách giúp nhau đạt được mục tiêu. Những thỏa thuận này cần phải cụ thể và có thể thực hiện được; chúng phải công bằng và được các bên chấp thuận. Công tác theo dõi hiệu quả nên được công nhận và khen thưởng, đồng thời các vi phạm phải bị xử lý.

Bên trung gian hòa giải có thể giúp những người đứng đầu hiểu rằng, mặc dù có những hoạt động không giống nhau, họ vẫn có nhiều mục tiêu chung. Họ cũng có thể thấy rằng họ đang áp đặt các giá trị khác nhau lên các mục tiêu và có thể “thông đồng” để mọi người đều đạt được những thứ mà họ xem là mục tiêu quan trọng nhất của mình. Họ có thể lập công thức cho những mục tiêu thứ yếu mà đòi hỏi cả hai phải hợp tác với nhau để đạt được.

4. Các bên tham gia sẽ phản ánh dựa trên các hoạt động này và thảo luận những gì họ đã học được. Họ cần phải nhận thấy một cách cụ thể cách mà cả hai có thể tiến xa hơn khi giúp đỡ lẫn nhau thay vì đối đầu nhau. Họ cũng có thể thảo luận phạm vi đàm phán các thỏa thuận của mình vì lợi ích các bên. Họ bắt đầu đưa vào thực tế những quy trình và cách thức đã đạt được để quản lý những khác biệt của mình. Họ cùng nhau đạt được thỏa thuận về các cách làm việc công bằng và hiệu quả thông qua xung đột. Họ có những dẫn chứng cụ thể về giá trị và khả năng của mình để học cách quản lý những khác biệt một cách hợp tác và hiệu quả.

Bên trung gian hòa giải yêu cầu các bên tham gia xung đột bỏ qua việc thảo luận về xung đột trước mắt để tập trung vào mối tương quan hợp tác nhiều hơn. Tuy nhiên, đây không phải là cách để tránh né các vấn đề xung đột, mà là chuẩn bị cho nó. Mọi người được yêu cầu thảo luận làm cách nào họ có thể sử dụng xung đột hiện tại để tăng cường mối quan hệ và các mục tiêu hợp tác của mình.

Hướng dẫn các chiến lược đàm phán hợp tác

Một bối cảnh hợp tác mạnh mẽ sẽ hỗ trợ chứ không đảm bảo xung đột hiệu quả. Những người dẫn đầu vẫn phải tìm kiếm các giải pháp. Việc khuyến khích và truyền đạt các chiến lược đàm phán hợp tác có thể giúp những người đứng đầu giải quyết được các vấn đề cụ thể trước mắt và hạn chế cảm giác cạnh tranh.

Phần trước mô tả những kỹ năng hợp tác chính của lập trường phức tạp, tìm kiếm và thể hiện sự hiểu biết về quan điểm của người khác, tạo ra các lựa chọn và quyết định

cách giải quyết. Những người hòa giải đưa ra các chiến lược và thúc đẩy những người đứng đầu sử dụng chúng. Những người đứng đầu cũng cùng nhau nghiên cứu và thảo luận các chiến lược xung đột.

1. Các bên có xung đột đọc một đoạn ngắn mô tả từng chiến lược xung đột và cùng nhau thảo luận các chiến lược này.
2. Họ xác định hành vi nào “giống” và hành vi nào “có vẻ giống” để có thể hiểu cụ thể và chính xác hơn.
3. Họ xác định các hành vi liên quan mà họ tin sẽ hữu ích cho mình.
4. Họ thảo luận để cùng nhất trí nên sử dụng những chiến lược này khi đương đầu với xung đột trước mắt.
5. Vào cuối mỗi phiên họp, họ phản ánh để xác định mức độ mà họ đã sử dụng và không sử dụng các chiến lược xung đột hợp tác này. Người trung gian hòa giải sẽ giúp họ tập trung giúp đỡ nhau học cách sử dụng các chiến lược này hợp lý hơn và thường xuyên hơn.

Nếu hợp lý và có sẵn thời gian cũng như nguồn lực cho phép, người hòa giải có thể cung cấp một chương trình huấn luyện cho những người đứng đầu. Ví dụ, họ có thể phát triển khả năng hiểu rõ về nhu cầu phát triển các kỹ năng xung đột hợp tác và bản chất của chúng, quan sát mô hình hành vi của xung đột hợp tác, thảo luận tính hiệu quả và những lợi ích của phương pháp này, phân công thực hành đàm phán hợp tác, đồng thời tiếp nhận ý kiến phản hồi và hỗ trợ để tiếp tục học hỏi.

Phản hồi và học hỏi

Các nhà lãnh đạo muốn truyền sức mạnh cho nhân viên bằng cách để họ phát triển các kỹ năng giải quyết các xung đột trong tương lai. Việc thiếu mô hình chung, cũng như áp lực cần phải đạt được thỏa thuận cho vấn đề cấp bách, sẽ gây cản trở việc học hỏi này. Lý thuyết xung đột hợp tác đem đến sự hiểu biết chung cho những người hòa giải và các bên có xung đột. Nhờ vậy họ có được ý tưởng chung về cách thảo luận những khác biệt của họ và có thể cung cấp ý kiến phản hồi cho nhau, đồng thời hỗ trợ cải thiện cách giải quyết các xung đột hiện tại và tương lai.

PHÂN XỬ

Phân xử là một giải pháp thay thế cho các cuộc đàm phán. Hầu hết các nhà lãnh đạo chọn hình thức xử phân không chính thức để giải quyết xung đột của nhân viên. Hình thức phân xử dường như hiệu quả hơn hòa giải và phù hợp với quan điểm của các nhà

lãnh đạo về vai trò giải quyết vấn đề và ra quyết định của họ. Tuy nhiên, hình thức phân xử không chính thức này thường được tiến hành theo cách rút ngắn và không hiệu quả.

Người trọng tài phải đảm nhận vai trò trung lập để quen thuộc với các vấn đề và các quan điểm đối lập, đồng thời xem xét tất cả các bằng chứng. Sau đó, trọng tài đưa ra phán quyết về cách giải quyết xung đột đó. Tiến trình này bao gồm:

1. Các bên có xung đột đồng ý sẽ tôn trọng quyết định của trọng tài sau khi có được cơ hội trình bày quan điểm của mình về xung đột đó.
2. Cả hai bên đưa ra lập trường của mình và cách mà họ muốn xung đột được giải quyết để tập trung vào quá trình thảo luận và ra quyết định.
3. Cả hai trình bày quan điểm và các bằng chứng hỗ trợ của mình mà không bị cắt ngang. Mỗi bên đều có cơ hội ngang nhau trình bày trường hợp của mình.
4. Họ bác bỏ và đưa ra bằng chứng chống lại các tranh luận và bằng chứng của bên kia. Họ cố gắng thuyết phục trọng tài thông qua các dữ kiện và lập luận.
5. Cả hai bên đưa ra tuyên bố kết luận.
6. Trọng tài sẽ công bố quyết định và cơ sở hợp lý của kết luận đó.

Việc phân xử nên diễn ra một cách tự nguyện. Hai công ty đồng ý yêu cầu một trọng tài quyết định về một trường hợp vi phạm hợp đồng và tuân theo quyết định đó. Hai nước đồng ý để Tòa án Thế giới giải quyết xung đột lãnh thổ. Nhưng trong phạm vi các doanh nghiệp, nhân viên thường cho rằng họ phải nhờ đến sự phân xử của sếp. Hệ thống cấp bậc truyền thống mang đến cho các nhà quản lý nhiệm vụ và quyền hạn được giải quyết các xung đột và đảm bảo hợp tác tốt đẹp. Thực ra, sau khi né tránh, việc đệ trình lên cấp trên có lẽ là cách phổ biến nhất để giải quyết xung đột trong các doanh nghiệp.

Nhưng các nhà quản lý hiếm khi được chuẩn bị để phân xử một cách hiệu quả. Họ luôn có định kiến, mang đến một thái độ mạnh mẽ và thành kiến đối với các bên có xung đột cũng như xung đột của họ. Cảm thấy không có thời gian để tiến hành các bước phân xử hoàn chỉnh, các nhà quản lý thường rút ngắn bằng cách ra quyết định sau khi nghe ý kiến của một bên. Họ bỏ qua quá trình chuẩn bị các lập trường vì tốn thời gian, và bác bỏ tranh luận của các bên vì sợ xảy ra tranh cãi.

Nhân viên cũng thường không có sự chuẩn bị. Họ tức giận nhưng không chắc chắn vì sao và không biết cần có giải pháp nào. Ngay cả khi biết rõ, họ có thể cảm thấy xấu hổ không dám trình bày lập trường của mình và thảo luận nó với nhà quản lý. Họ vẫn

trung thành với lập trường của mình, và khi điều đó không được hoàn toàn chấp nhận, họ cảm thấy mất mát, buộc tội quản lý không công bằng và từ bỏ công việc.

Việc phân xử thường bị lạm dụng, còn việc hòa giải thì không được tận dụng trong nhiều doanh nghiệp. Mặc dù cả hai cách đều có thể dẫn đến những giải pháp tồi và làm suy yếu các mối quan hệ, nhưng việc đàm phán mang tính hợp tác sẽ mang đến nhiều cơ hội trực diện để trình bày và thấu hiểu quan điểm của người khác, để tạo ra các giải pháp thay thế mới và đồng thời đạt được thỏa thuận mà mọi người tin là công bằng và hiệu quả. Các cuộc đàm phán và hòa giải cũng đem lại nhiều cơ hội hơn để thực hành và học hỏi những kỹ năng phức tạp trong quản lý xung đột.

Phát triển thái độ tích cực đối với xung đột

Việc phát triển thái độ tích cực đối với xung đột đòi hỏi phải phá bỏ lối suy nghĩ cũ cho rằng xung đột nghĩa là cạnh tranh không thể tránh khỏi. Mọi người thường đánh giá các thành viên “mạnh mẽ” là những người hiếu chiến, cứng đầu, kiêu căng, đầu óc hẹp hòi, và quyết tâm chiến thắng. Họ nhìn nhận các thành viên “yếu” là những người quá thụ động, ù lì, yếu ớt không cởi mở và sợ mất mặt trong xung đột. Mặc dù sẵn sàng trực tiếp tham gia giải quyết các vấn đề và các khác biệt của mình, nhưng họ cho rằng người khác quyết tâm giành chiến thắng hoặc cố tình né tránh. Những thái độ và giả định này sẽ gây khó khăn cho việc tạo ra xung đột hiệu quả. Mặc dù việc học hỏi cách quản lý mâu thuẫn sẽ giúp ích ngay cả khi đối thủ không sẵn sàng thay đổi, nhưng tác động mạnh mẽ nhất xuất hiện khi mọi người cùng nhau học cách quản lý xung đột.

Các bên xung đột có thể hợp tác cùng nhau để gạt bỏ những ý kiến và thói quen xung đột cạnh tranh nhằm tạo ra một nhóm hoặc một tổ chức có xung đột hợp tác. Việc thảo luận các lợi ích của xung đột hợp tác và cái giá mà các bên phải trả cho các xung đột tiêu cực có thể thuyết phục họ rằng họ nên đầu tư vào việc cải thiện các khả năng đối nghịch của mình. Sau đó, họ có thể nghiên cứu xung đột hợp tác để hiểu được làm cách nào nó trở thành giải pháp thay thế để có thể nhìn nhận xung đột như một cuộc chiến mang tính hợp tác đối với các lợi ích xung đột.

Mọi người có thể công khai cam kết quản lý các xung đột của mình một cách cởi mở và hợp tác. Họ nhận ra rằng họ không thể biến đổi các cách làm việc qua đêm, nhưng thể hiện một cách đáng tin cậy rằng họ có động cơ học hỏi các phương pháp quản trị xung đột hợp tác. Bằng cách này, các thành viên trong đội không còn xem nhau như những người kiêu căng hay thụ động nữa mà tin rằng họ đều là người thẳng thắn, cởi mở, nhanh nhạy và cũng muốn quản lý những khác biệt của mình.

Họ cần theo dõi cam kết này cùng với hành động để bố trí các kỹ năng, quy trình và giá trị hợp tác một cách hợp lý. Tập thể đó sẽ xác định quy tắc thảo luận các xung đột và các vấn đề, phân chia tiền thưởng và các phần thưởng khác, đồng thời phụ trách công việc đào tạo để giúp mọi người quản lý xung đột trên tinh thần hợp tác. Họ nhất trí rằng họ có quyền nói ra suy nghĩ của mình và phản đối lẫn nhau.

Việc các nhà lãnh đạo và nhân viên cùng nhau học cách giải quyết xung đột là một việc làm sáng suốt, là một đầu tư thiết thực. Như chúng ta sẽ thấy ở chương kế tiếp, việc học hỏi này rất quan trọng trong quá trình trao quyền và tự quản.

Kẻ bạo ngược thường từ chối làm việc vì lý do chung, và lo sợ về các đối thủ một cách bệnh hoạn. Ông ta tìm hãm mọi sự nổi trội, loại bỏ những công dân tốt, cấm đoán việc học hành, kiểm soát nhất cử nhất động của công dân, kìm kẹp họ trong sự phục tùng bất tận, muốn họ làm quen với sự khúm núm và hèn nhát.

ARISTOTLE

Công ty gia đình của chúng tôi đã chuyển từ cấu trúc cấp bậc phức tạp sang hình thức tổ chức nhóm tự quản. Cũng giống như nhiều công ty khác, chúng tôi nhận ra rằng cần phải tạo ra các phương pháp làm việc mới để tồn tại và phát triển trong môi trường hỗn loạn và đòi hỏi này. Thay vì chỉ làm việc chăm chỉ hơn, chúng tôi phải tìm cách làm việc thông minh hơn để có thể không ngừng cải tiến chất lượng dịch vụ cho những khách hàng lớn tuổi và những người bị thiếu năng trí tuệ, và đồng thời cắt giảm chi phí.

Ngay từ đầu, công ty chúng tôi đã nhấn mạnh đến tinh thần làm việc tập thể và quản lý xung đột. Các nhân viên đều hy vọng được yêu cầu giải quyết những khó khăn trong nhóm đặc biệt, đồng thời xác định các vấn đề và tìm kiếm giải pháp trong các nhóm cố vấn. Các khách hàng mà họ phục vụ có hội đồng giám sát để quản lý nhà cửa và có các nhóm để thúc đẩy việc học tập. Nhân viên được tiếp cận các quy trình về khiếu nại, các chính sách mở cửa và các khóa huấn luyện quản lý xung đột. Tuy nhiên, cũng giống như nhiều công ty khác, chúng tôi cũng nhận ra rằng con đường hướng đến các nhóm tự quản là việc làm khó khăn, đầy xung đột nhưng vô cùng phấn khích và tự do.

Việc thay đổi một tổ chức sẽ mang lại nhiều phiền toái. Mọi người vẫn tiếp tục làm công việc của mình và quản lý những khó khăn xảy đến, nhưng giờ đây, họ cũng phải học cách vận hành theo chế độ mới. Sẽ có những lỗi lầm và định hướng sai trong việc chuyển sang cách làm việc mới, chúng cần phải được xác định và hiệu chỉnh.

Việc tự quản là một công việc đặc biệt thử thách vì mọi người không chỉ phải có nhiều nhiệm vụ hơn, mà còn sẵn sàng chịu trách nhiệm về những thất bại và sẵn sàng đi đầu trong việc sửa chữa chúng. Họ không chỉ hợp tác tốt với các đồng nghiệp, mà còn phát triển các mối quan hệ tốt đẹp, cởi mở, định hướng tranh luận tích cực. Có vẻ dễ dàng hơn khi để người khác làm công việc của họ thay vì đối đầu với một thành viên trong nhóm để rồi nghi ngờ rằng quyết định của anh ta chỉ là một giải pháp thể chỗ tạm

thời. Các nhóm thường dễ dàng đổ lỗi cho nhóm khác về các khó khăn, thay vì giải quyết những căng thẳng và xung đột trong nội bộ mình.

Mọi người đã rời bỏ công ty chúng tôi bởi vì họ không nhận thấy được lợi ích của việc tự quản. Mặc dù được đảm bảo việc làm và không cắt giảm lương, nhưng họ cảm thấy không thể chấp nhận những gì mình chứng kiến khi bị mất quyền lực và địa vị. Một số nhân viên hồi tưởng “những ngày tươi đẹp đã qua” khi chỉ lo lắng về công việc của mình và có thể rơi trở lại vào mạng lưới an toàn của sếp.

Các nhà lãnh đạo cũng phải sẵn sàng thay đổi. Họ phát triển các khóa đào tạo và hỗ trợ các kỹ năng làm việc nhóm. Họ phải học cách khuyến khích óc sáng kiến, hỗ trợ mọi người ngay cả khi có sai sót, và yêu cầu mọi người phải chịu trách nhiệm. Cần có nhiều công việc hơn để làm rõ và truyền đạt tầm nhìn và sứ mệnh của công ty chúng tôi. Các nhóm phải suy nghĩ lại định hướng của mình - xác định nơi mà họ sẽ đi, đồng thời phát triển sự tự tin và các nguồn lực để đạt được điều đó.

Các hệ thống lựa chọn, đánh giá và khen thưởng được điều chỉnh để nuôi dưỡng các đội nhóm tự quản trên tinh thần hợp tác. Các xung đột vẫn tiếp diễn đối với những người ra quyết định. Vấn đề nào nhóm nên tự quyết định và vấn đề nào nên được thảo luận với các nhóm khác và với các nhà lãnh đạo khác?

Không có kế hoạch giản đơn nào để “bỏ qua” hay một kế hoạch hiện hữu nào trở nên tự định hướng. Việc hướng đến hình thức tự quản đòi hỏi các nhà lãnh đạo và nhân viên phải có kiến thức tâm lý đáng kể, sự nhạy cảm và các kỹ năng làm việc hiệu quả cùng nhau.

TIỀM NĂNG CỦA CÁC NHÓM TỰ QUẢN

Các công ty ở một số nước đang áp dụng hình thức các nhóm tự quản. Năm 1990, gần nửa trong số 1000 công ty của tạp chí Fortune cho biết họ đang áp dụng các nhóm tự quản, và thậm chí còn nhấn mạnh rằng họ đang lên kế hoạch gia tăng hình thức này. Thường xuyên làm việc ở nhà xưởng, các nhóm này trao cho công nhân phạm vi quyền hành đáng kể để họ quyết định các công việc hàng ngày của mình.

Họ có thể quyết định tiến độ công việc, phân chia lao động, nghỉ ngơi, tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới. Thông thường, các thành viên trong tổ công tác có các nhiệm vụ phụ liên quan với nhau đòi hỏi sự tương hỗ, các kỹ năng khác nhau cần thiết để hoàn thành công việc, và các ý kiến phản hồi cũng như việc đánh giá kết quả hoàn thành của cả nhóm.

Sự chuyên môn hóa cần thiết tối thiểu là quy tắc cơ bản của các nhóm làm việc tự quản. Các nhân viên được mong đợi sẽ làm việc hiệu quả hơn mà không cần đến sự giám sát bên ngoài và tự đảm nhận những vấn đề nội bộ của mình. Về cơ bản cách làm việc tự quyết không cần giám sát là rất đáng khích lệ và tạo được sự hài lòng, điều này khiến cho nhân viên càng làm chủ và tự hào về công việc của mình. Kết quả được mong đợi là nâng cao năng suất nhóm, tăng cường sức khỏe tinh thần và cắt giảm chi phí.

Hình thức tự quản so với công việc truyền thống

Texas Instruments, Xerox và nhiều công ty thành công khác tin rằng sự đầu tư đáng kể của họ đã được các nhóm tự quản đền đáp. Những nhóm có trách nhiệm quyết định các vấn đề ưu tiên của mình, phân chia công việc và phát triển các khả năng đã được phát hiện là những nhóm có khả năng giải quyết các nhiệm vụ và các vấn đề của tổ chức, đồng thời kêu gọi sự tham gia của nhân viên và có được cam kết của họ.

Wall, Kemp, Jackson và Cleg nhận ra rằng các nhóm làm việc tự quản tại nhà máy mới của một công ty bánh kẹo của Anh đã có tầm ảnh hưởng lâu dài đối với mức độ hài lòng về công việc của nhân viên. Một nhà máy mới được thiết kế cho phép 8 đến 12 người làm việc chung nhóm, tất cả đều phải thực hiện hết các công việc cần thiết cho hoạt động sản xuất kẹo. Họ cùng nhau phân chia công việc, đạt mục tiêu sản xuất và thỏa mãn các tiêu chuẩn về chất lượng và an toàn sức khỏe, giải quyết các sự cố tại nhà máy, ghi lại các dữ liệu sản xuất vào hệ thống thông tin của công ty, tổ chức giờ nghỉ ngơi, đặt hàng và thu thập nguyên vật liệu, phân phối thành phẩm đến các nhà kho, kêu gọi sự hỗ trợ về kỹ thuật, đào tạo nhân viên mới, và tham gia vào quá trình tuyển chọn. Mỗi nhóm sản xuất phải chịu trách nhiệm về dòng sản phẩm của nhóm mình. Ngoài các buổi thảo luận không chính thức, họ còn phải chính thức gặp mặt mỗi tuần một lần. Không có giám sát viên vì các nhóm làm việc đảm nhiệm tất cả các chức năng giám sát.

Các kết quả cho thấy, khi so sánh với các nhóm kiểm soát tại các cơ sở trong cùng công ty, các nhóm tự quản đã có những tác động cụ thể, thay vì chung chung, đến thái độ và kết quả của công ty. Rõ ràng các công nhân rõ ràng đã đánh giá cao các nhóm này và thể hiện mức độ tham gia và hài lòng về công việc. Công ty cũng được lợi vì không cần phải thuê các giám sát viên. Tuy nhiên, người ta thấy các nhóm tự quản không cải thiện động lực làm việc và sự gắn kết với tổ chức, kết quả công việc hoàn thành hay tốc độ thay thế nhân công. Trên thực tế, các nhóm tự quản có tốc độ thay thế nhân công cao hơn. Các nhà quản lý cũng chia nhiều áp lực hơn trong việc giám sát các nhóm này.

Các nghiên cứu khác chỉ ra rằng các nhóm tự quản có thể có ảnh hưởng tích cực đến thái độ và hành vi. Cohen và Ledford thực hiện một cuộc so sánh cẩn thận đối với 50 nhóm tự quản và 50 nhóm quản lý theo cách truyền thống trong một công ty truyền thông. Các nhóm tự quản thể hiện mức độ hài lòng về công việc, xã hội, về nhóm và tăng trưởng cao hơn so với các nhóm quản lý truyền thống. Các nhóm tự quản được các nhà quản lý đánh giá hiệu quả hơn các nhóm truyền thống.

Người ta nhận thấy các nhóm tự quản cải thiện được năng suất sự cam kết, thái độ của công nhân và sự an toàn, nhưng những nhóm này lại gia tăng áp lực lên các nhà quản lý.

Những phân tích sau nghiên cứu cho thấy các nhóm tự quản và những can thiệp tương tự có thể cải tiến năng suất và thái độ nhưng những tác động này thường khiêm tốn và phức tạp. Các nhóm tự quản có tiềm năng nhưng không phải là liều thuốc trị bách bệnh hay những quy định không tránh được. Các nhóm này nên được sử dụng một cách hợp lý và được quản lý hiệu quả để xứng đáng với tổ chức và các nhân viên.

Khả năng tự quản

Việc cho phép nhân viên tự quản các nhóm của riêng mình không có nghĩa là họ có thể làm điều đó một cách hiệu quả. Giống như các nhà quản lý, các công nhân cũng cần có sự khuyến khích, hướng dẫn, phản hồi, và các hỗ trợ khác để quản lý chính bản thân họ và công việc một cách hiệu quả với tư cách một đội. Các nhóm tự quản hoạt động kém có thể cản trở hoặc làm giảm óc sáng tạo và sự tự quản của các cá nhân. Nhân viên phải phát triển các kỹ năng lãnh đạo chính mình.

Các nhóm tự quản cần những mục tiêu mang tính hợp tác và những tranh luận có tính xây dựng để hoạt động hiệu quả. Một nhà máy sản xuất ở vùng Trung Tây đã áp dụng mô hình nhóm tự quản trong vòng 5 năm và cảm thấy rất thú vị khi sử dụng thuyết hợp tác để phân tích các nhóm của mình. Năm trăm bốn mươi nhân viên thuộc 65 nhóm tham gia vào cuộc nghiên cứu đã thể hiện các chức năng sơn và lắp ráp. Các nhóm có trách nhiệm lập kế hoạch, quản lý, an toàn, chi phí mua bán, điều tra tai nạn, và chất lượng, và tất cả các nhóm tổ chức họp hàng tuần với sự hỗ trợ của trưởng nhóm.

Người ta nhận thấy các nhóm có mục tiêu hợp tác cao thường thảo luận các quan điểm đối lập một cách cởi mở và khéo léo. Các nhóm có các mục tiêu hợp tác và tranh luận mang tính xây dựng được các trưởng nhóm của họ và các giám sát đánh giá là cẩn thận hơn, hiệu quả hơn, và sáng tạo hơn so với các nhóm có các mục tiêu cạnh tranh và độc lập, và có ít thảo luận mở đối với các lập trường trái ngược.

Các thành viên trong nhóm tự quản lý phải là các nhà lãnh đạo và cần phải có các ý tưởng và kỹ năng đã được đề cập ở những chương trước. Họ phải nỗ lực để nhận ra cách tương thuộc trên tinh thần hợp tác và họ có thể cùng bơi hoặc cùng chìm. Các kỹ năng giao tiếp hai chiều và việc quản lý các cảm xúc mạnh mẽ sẽ góp phần tạo ra năng lực tự quản. Các thành viên trong nhóm cần phải thảo luận các quan điểm trái ngược của mình một cách cởi mở và quản lý xung đột một cách khéo léo. Các phần tiếp theo sẽ thảo luận cách thức mà các nhóm tự quản có thể đáp ứng được những thách thức của việc hợp tác với các nhóm khác, đàm phán trách nhiệm hợp lý, và duy trì trách nhiệm của chính mình và của người khác.

TỰ QUẢN TRONG THẾ GIỚI TƯƠNG THUỘC

Một khó khăn lớn trong việc làm cho các nhóm tự quản hoạt động có hiệu quả là, mặc dù có quyền tự quyết và thậm chí đôi lúc được gọi là các nhóm tự trị - nhưng họ vẫn phụ thuộc nhiều vào doanh nghiệp. Thực ra, các nghiên cứu đã minh chứng rằng họ thử thách và làm nản lòng các nhà quản lý. Để các nhóm tự quản hoạt động có hiệu quả, doanh nghiệp phải thay đổi các giá trị, kỹ năng quản lý và hệ thống khen thưởng của mình.

Hình thức tự quản tức là các nhóm tự định hướng cho mình và làm việc với rất nhiều quyền tự quyết. Họ cảm thấy chịu trách nhiệm về vận mệnh của mình, tự ra quyết định, gặt hái thành công và chịu trách nhiệm về thất bại. Mọi người tin rằng họ có thể tạo ra sự khác biệt. Tuy nhiên, các nhóm tự quản không thể chỉ làm “việc của mình”. Các doanh nghiệp quá phụ thuộc về điều đó. Hình thức tự quản đòi hỏi các mối quan hệ tương hỗ, chứ không phải sự độc lập và độc đoán.

Những người đề xuất theo xu hướng tự quản cho rằng sự tự do trong việc tự quyết sẽ có tính khuyến khích rất cao. Các nhân viên muốn thoát khỏi sự nhầm lẫn của những công việc lặp đi lặp lại và sự thúc ép phải làm những điều được sai bảo. Họ tìm thấy giá trị trong việc ra quyết định về công việc riêng của mình, về cách họ làm việc và chào đón các cơ hội để hình thành cảm giác tự tin về hiệu quả của bản thân.

Tuy nhiên, cơ chế tự quyết và tự quản lý không khiến cho mọi người tin rằng công việc của họ sẽ trực tiếp mang lại thành công. Ít ai trong công ty có ảo tưởng rằng họ có thể tự mình tạo ra những ảnh hưởng lớn. Nếu tin rằng người khác không có hoặc không sẵn sàng chia sẻ các thông tin cần thiết, họ sẽ không có được cảm giác mạnh mẽ và tràn đầy năng lượng. Nếu tin rằng người khác đang né tránh trách nhiệm và lười nhác họ sẽ kết luận rằng thật phí công khi phải làm việc vất vả.

Trước khi mọi người trong doanh nghiệp quyết tâm làm việc chăm chỉ, họ muốn đảm bảo rằng mục tiêu của họ có giá trị và quan trọng, và rằng họ có đủ năng lực để hoàn thành điều đó. Họ muốn biết công việc của họ quan trọng đối với khách hàng và đồng nghiệp, và rằng họ sẽ được cung cấp các nguồn lực cần thiết để thực hiện tốt công việc.

Việc nhận thức về tính tương thuộc trong doanh nghiệp đã giúp nhấn mạnh đến sự phát triển các nhóm tự quản. Nhóm đó sẽ tin rằng họ có thể hoàn thành các mục tiêu bằng cách kết hợp kiến thức và năng lượng của các cá nhân để tạo ra công việc chung, hiệu quả. Nhưng việc trao thêm quyền tự quyết cho các nhóm không trực tiếp khiến họ cảm giác rằng mình “có thể làm được điều đó”. Các cá nhân và các nhóm khác sẽ ảnh hưởng đến việc liệu các nhóm có tin rằng mục tiêu của họ có giá trị hay không, hoặc liệu họ có được phương tiện để đạt được thành công hay không.

Việc tự quản đòi hỏi nhiều nỗ lực kết hợp của lãnh đạo và nhân viên. Các nhà lãnh đạo giúp nhân viên đánh giá rằng nỗ lực của họ sẽ có giá trị và sẽ được đền đáp, rằng họ có khả năng và các nguồn lực để thành công. Theo đúng khuôn mẫu thì các nhà quản lý sẽ từ bỏ quyền lực và không tham gia. Nhưng trên thực tế, các nhà lãnh đạo phải không ngừng hợp tác với các cá nhân và các nhóm để trở thành nhóm tự quản.

Cần có sự hỗ trợ đáng tin cậy từ ban quản lý cấp cao để hướng đến hình thức tự quản. Cả lãnh đạo lẫn nhân viên phải tự tin và cam kết thực hiện công việc tự quản. Sự hỗ trợ từ ban quản lý cấp cao sẽ giúp các nhóm tin rằng nỗ lực của họ sẽ được công nhận và được đánh giá cao. Họ sẽ có thể có được các nguồn lực để hoàn thành nhiệm vụ và sự chấp thuận cần thiết để ứng dụng các đề xuất của mình.

Các cá nhân phải cảm thấy được trao quyền và có thể quản lý bản thân mình trong các nhóm, các nhóm phải tự quản lý mình trong bối cảnh của các nhóm khác và trong toàn bộ doanh nghiệp. Việc tự quản không có nghĩa là đòi hỏi quyền tự trị từ người khác mà phải phát triển các mối quan hệ hợp tác, trao quyền trong doanh nghiệp. Khi đó, mọi người sẽ cảm thấy được định hướng và có năng lực để có thể thành công và gây ảnh hưởng.

TRAO ĐỔI TRÁCH NHIỆM

Việc tự quản cho phép các nhóm chịu trách nhiệm với thành công của mình. Lãnh đạo không thể chỉ trao quyền tự quản cho nhân viên, nhân viên cũng không chỉ chấp nhận điều đó. Họ phải cùng tham gia vào tiến trình đàm phán và đối thoại lâu dài.

Thông thường, các nhà quản lý cho rằng nhân viên sẽ phải làm hết sức mình. Họ sẽ quyết định việc gì cần làm và cách thực hiện chúng; sau đó, họ sẽ hướng dẫn và dụ dỗ nhân viên thực thi quyết định của mình. Họ tin tưởng vào việc chỉ bảo nhân viên những việc cần làm, còn nhân viên thì trông đợi được chỉ bảo. Bằng cách giám sát nhân viên, họ có thể biết được mình có nên đưa ra những chỉ dẫn hoàn chỉnh thêm hay không. Các nhà quản lý thường xuyên kiểm tra công việc của mình và hướng dẫn nhân viên cách điều chỉnh để thích ứng với những tình huống ngoài dự đoán. Họ có nhiều cơ hội để “quản lý ở tầm vi mô”.

Trong hình thức tự quản, các nhà lãnh đạo phải sẵn sàng giúp đỡ nhân viên am hiểu toàn bộ nhiệm vụ và cách gắn kết nó với những gì doanh nghiệp đang cố gắng thực hiện. Các nhà lãnh đạo phải nói rõ về kết cục mong muốn của dự án và theo các cách cụ thể hỗ trợ cho công việc của các cá nhân và các nhóm khác. Nhân viên không thể thích ứng với hoàn cảnh và sử dụng khả năng sáng tạo của mình một cách hiệu quả nếu không hiểu rõ về các mục đích cuối cùng của công việc.

Lãnh đạo cũng phải giúp nhân viên gắn kết nội bộ với nhiệm vụ của họ và nhận thấy được giá trị đối với doanh nghiệp và đối với chính họ khi thực hiện thành công các nhiệm vụ đó. Họ sẽ không còn có thể trấn an mình thông qua những lần kiểm tra thường xuyên rằng công việc cần thiết đang được thực hiện. Lãnh đạo phải tin rằng nhân viên có thể trở nên gắn bó và sau đó hợp tác với họ để đạt được điều đó.

Nhân viên cũng phải phát triển các kỹ năng để đảm nhận trách nhiệm và tái khẳng định rằng các quản lý có thể tin tưởng ở họ. Thông thường, nhân viên tập trung vào các nhiệm vụ cụ thể của mình và thường xuyên nhận ý kiến phản hồi của sếp về tiến độ công việc. Họ cũng được đảm bảo rằng sếp sẽ tham gia và hướng dẫn họ trong trường hợp công việc không được thực hiện đúng cách. Với hình thức tự quản, nhân viên phải có tầm nhìn dài hạn. Họ phải lao động để đảm bảo rằng họ hiểu được nhiệm vụ của mình và cách thức mà họ dự định sẽ hỗ trợ cho công việc của người khác và cho tầm nhìn của doanh nghiệp; tin rằng họ có thể hoàn thành được những nhiệm vụ đó, và kiên nhẫn dù không nhận được ý kiến phản hồi trực tiếp từ sếp về tiến độ công việc.

Các hành động mà lãnh đạo và nhân viên có thể tiến hành để nâng cao hiệu quả của trách nhiệm bao gồm:

1. Lãnh đạo và nhân viên thảo luận về cách thức mà nhiệm vụ nhóm của họ có thể bổ sung và thúc đẩy chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Nhân viên biết rằng ban quản lý cấp cao muốn họ phải thành công. Họ cảm thấy đang cùng bước với mọi người

trong doanh nghiệp và tin rằng thành công của họ có ảnh hưởng quan trọng.

2. Lãnh đạo hỗ trợ việc trao đổi về tầm quan trọng của hình thức nhóm tự quản với việc phân công nhân lực và ngân sách. Các thành viên trong nhóm tin rằng giữa họ có những khả năng riêng, có nguồn tài chính, thông tin và kiến thức để thành công. Họ có cả năng lực kỹ thuật lẫn khả năng giao tiếp để điều phối và làm việc cùng nhau. Họ tự tin rằng có thể thương lượng để đạt được những nguồn lực mà họ thực sự cần có.

3. Các thành viên trong nhóm thảo luận về những thành tích, trải nghiệm và khả năng trước kia của mình, và mặt khác bộc lộ được thế mạnh của bản thân. Họ chỉ ra và nhận thấy được cách thức mà các cá nhân sử dụng khả năng của bản thân vào nhiệm vụ nhóm. Bằng cách đánh giá sơ bộ về những điều mà nhiệm vụ yêu cầu, nhóm sẽ xác định được cách ứng dụng các kỹ năng chuyên môn, tài chính và các nguồn lực khác của mình vào công việc.

4. Các thành viên trong nhóm tham gia các khóa học, đọc sách báo, và trao đổi các ý tưởng để có thể cập nhật kiến thức chuyên môn của mình. Việc đọc sách, tham gia hội thảo, và phản ánh dựa trên kinh nghiệm sẽ giúp phát triển các kỹ năng giải quyết mâu thuẫn và những vấn đề phát sinh trong nhóm.

5. Những cuộc họp thường kỳ, khoảng cách giữa các văn phòng, thư điện tử và hệ thống máy tính sẽ giúp các thành viên trong nhóm trao đổi thông tin và giữ liên lạc với nhau.

DUY TRÌ TRÁCH NHIỆM

Việc tự quản là công việc đòi hỏi nhiều hơn cả việc nhận trách nhiệm và những lời khen ngợi khi thành công. Mọi người phải tự chịu trách nhiệm về những sai sót và thất bại; họ cần phải đi đầu trong việc giải quyết các rắc rối của mình. Mặc dù tránh hình thức quản lý vi mô, nhưng các nhà lãnh đạo vẫn mong đợi người khác làm tốt công việc và xử lý những kết quả không chấp nhận được. Các thành viên trong nhóm cũng cần phải đối đầu nhau khi không đạt được kết quả mong đợi.

Ngược lại với quan niệm phổ biến gắn kết việc hợp tác với sự hài hòa và tư tưởng “sống và cứ sống,” hành động hợp tác với nhau đòi hỏi phải có sự đối đầu. Trong bối cảnh hợp tác, các thành viên trong nhóm đều muốn mọi người phải hoàn thành công việc một cách hiệu quả, bởi điều đó sẽ giúp mọi người hoàn thành được các mục tiêu chung của nhóm. Anh càng làm tốt công việc của mình thì người khác càng thuận tiện hơn. Các thành viên trong nhóm ủng hộ nỗ lực của nhau và khen ngợi lẫn nhau khi thành công. Tuy

nhien, khi một người không làm tốt công việc, các thành viên khác sẽ bất mãn và tìm cách thay đổi cách làm không phù hợp này.

Sự đổi đầu như thế sẽ nâng cao lợi ích tập thể. Trong tình huống đổi đầu hiệu quả, lãnh đạo và các thành viên nhóm sẽ chính thức duy trì được trách nhiệm của mọi người trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao. Họ không áp đặt ý muốn của mình và tỏ ra chuyên quyền. Họ cũng tìm cách phát triển những lợi ích của người bị đổi chất. Họ mong muốn anh ta thành công và sẽ cộng tác để anh ta có thể làm được điều đó. Việc giữ chân một nhân viên với công việc, cho dù anh ta không hoàn thành tốt công việc đó, có thể làm giảm sự tự tin và khả năng phát triển. Nhân viên kia sẽ cảm thấy chán nản vì không hoàn thành công việc và thành đạt, anh ta có thể cảm thấy bị tách biệt và bị đánh giá thấp vì mọi người không tôn trọng những gì anh ta đã cống hiến.

Cách làm việc theo hướng hợp tác khiến cho việc đổi đầu xảy ra thường xuyên hơn. Trong bối cảnh cạnh tranh, mọi người sẽ thực sự “áp đảo” và có khả năng giành “chiến thắng” khi đối thủ của họ làm việc vụng về. Trong bối cảnh hợp tác, mọi người mong được lợi từ việc giúp đỡ, dễ ngọt, và yêu cầu người khác hoàn thành công việc. Trong bối cảnh hợp tác, mọi người có điều kiện để thảo luận lo lắng của mình với nhau hơn so với bối cảnh cạnh tranh. Những cộng sự chân chính và những người sếp có tinh thần ủng hộ là những người sẽ nói cho chúng ta biết khi nào chúng ta làm việc không hiệu quả và sẵn sàng giúp chúng ta phát triển.

Đổi đầu với các cá nhân và các nhóm

Mặc dù tránh trường hợp quy trách nhiệm cho nhau, nhưng nhóm vẫn phải yêu cầu các cá nhân chịu trách nhiệm. Theo sự phân công lao động và phân chia vai trò, họ đã được giao cho những công việc cụ thể. Những người không hoàn thành nhiệm vụ sẽ bị xử lý và nguyên nhân gây ra điều đó sẽ bị mổ xẻ. Nhóm đó phải có trách nhiệm chung khi làm việc với các cá nhân, giúp loại bỏ các rào cản, và cung cấp nguồn lực cho cá nhân và nhóm thành công. Các cá nhân thường không hoàn thành tốt nhiệm vụ vì họ cảm thấy không được hỗ trợ hoặc không được thông tin đầy đủ. Những cá nhân tiếp tục từ chối thực hiện nhiệm vụ của mình sẽ bị trừng phạt và sa thải.

Mỗi thành viên trong nhóm sẽ phải báo cáo hoạt động của mình với nhóm và phải thể hiện trách nhiệm của bản thân mình. Thành tích cá nhân sẽ được so sánh với những kỳ vọng về vai trò và công việc được giao, và với những đóng góp đối với nhóm đã giám sát. Các cá nhân hoàn thành nhiệm vụ của mình sẽ được công nhận. Nhóm sẽ xử lý những cá nhân không hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình và có thể quyết định khuyến

khích và trợ giúp, hoặc cảnh cáo, hoặc khiển trách và xử phạt cá nhân đó. Trong những trường hợp khó khăn, nhóm sẽ kêu gọi nhà quản lý của mình cùng tham gia để tìm ra giải pháp.

Làm việc nhóm hợp tác không có nghĩa là tất cả mọi người đều được khen thưởng và không ai bị xử phạt. Mặc dù trọng tâm là khuyến khích sáng kiến và học hỏi từ những sai lầm, nhưng các nhà quản lý cần phải xử lý những nhóm không hiệu quả, không bao che bằng cách khen thưởng họ. Nếu một nhóm tiếp tục làm việc thiếu năng suất, quản lý cần phải yêu cầu nhóm đó gánh chịu hậu quả. Các nhà quản lý tránh đổ lỗi cho một vài người mà phải bắt cả nhóm chịu trách nhiệm.

Đối đầu hiệu quả

Việc đối đầu hiệu quả đòi hỏi phải tạo ra tình huống cả hai cùng thắng. Những người đối đầu với nhau cần phải tập trung vào các mục tiêu hợp tác ngay cả khi người bị đối đầu không làm vậy. Họ thể hiện sự kiên nhẫn và nguyên tắc xung đột hỗ trợ đồng thời quản lý xung đột trên tinh thần xây dựng.

Họ nhắc nhở cá nhân đó vì sao nhiệm vụ của anh ta lại quan trọng và mức độ phụ thuộc của các thành viên khác vào công việc đó của anh ta nếu mục đích của nhóm là đạt được thành công. Họ làm việc với anh ta để xác định những khó khăn và tạo điều kiện để anh ta hoàn tất công việc đúng hạn. Họ thể hiện mong muốn được giúp người đó thành công và mang đến những cần thiết cho thành công đó.

Với tinh thần kỷ luật, họ không cho phép mình đi lệch đường và gây cản trở cho những dự định hợp tác của mình. Họ không phê phán nhân viên với tư cách cá nhân, cũng không nghi ngờ về những dự định của anh ta. Họ công nhận những đóng góp khác của anh ta và khẳng định rằng anh ta được tôn trọng và đánh giá như một cá nhân riêng lẻ.

Trở thành người có ý thức tự quản

Đặt nền móng

- Xây dựng các mục tiêu hợp tác.
- Nuôi dưỡng giao tiếp hai chiều.
- Bộc lộ và quản lý cảm xúc.
- Tranh luận các quan điểm trái ngược trên tinh thần xây dựng.

- Quản lý xung đột hiệu quả.
- Phát triển các mối quan hệ hợp tác, hiệu quả với các nhóm khác.
- Thể hiện sự hỗ trợ đáng tin cậy của ban quản lý cấp cao.

Nâng cao trách nhiệm

- Lãnh đạo và nhân viên thảo luận cách thức mà nhiệm vụ của nhóm có thể bổ sung và thúc đẩy chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.
- Nhân viên phải hiểu được các mục tiêu và mục đích trong nhiệm vụ của mình và trở nên gắn kết với những điều đó.
- Lãnh đạo hỗ trợ việc trao đổi bằng việc phân bổ nhân lực và ngân sách cho nhóm.
- Các thành viên trong nhóm xác định thành tích, kinh nghiệm và thế mạnh của mình.
- Họ sử dụng các phương pháp học tập chính thức và không chính thức để xây dựng khả năng của mình.
- Nhân viên cảm thấy rằng họ được trao quyền và có nguồn lực để thành công.
- Nhóm phải lên kế hoạch về cách ứng dụng các kỹ năng và nguồn lực để đạt được các mục tiêu.
- Những cuộc họp thường kỳ, khoảng cách giữa các văn phòng, thư điện tử và hệ thống thông tin sẽ giúp các thành viên trong nhóm trao đổi thông tin và giữ liên lạc với nhau.

Chịu trách nhiệm

- Mỗi nhân viên phải thể hiện những đóng góp của mình đối với nhóm.
- Nhóm phải tổ chức ăn mừng những đóng góp của cá nhân và thành công của nhóm.
- Lãnh đạo và nhân viên phải xử lý các kết quả không chấp nhận được.
- Họ giúp người bị xử lý vượt qua trở ngại và cung cấp các nguồn lực.
- Nhấn mạnh đến tinh thần hai bên cùng thắng.
- Họ tái khẳng định việc đón nhận cá nhân bị xử lý đó như một cá nhân độc lập.
- Họ sử dụng hình thức đối đầu để tạo ra một tập thể hợp tác mạnh mẽ hơn.

THIẾT LẬP DOANH NGHIỆP “CÓ KHẢ NĂNG THỰC HIỆN”

Trong nhiều doanh nghiệp, mọi người ngày càng được kỳ vọng sẽ làm việc tốt mà không cần có nhiều sự giám sát trực tiếp. Họ phải sử dụng các tiến bộ kỹ thuật và máy tính để có được thông tin kịp thời và tự mình hoàn thành các nhiệm vụ quan trọng. Các nhà quản lý cấp trung - hiện nay được cho là ít cần đến - đã bị sa thải với số lượng lớn khi các doanh nghiệp quyết định thu hẹp quy mô hoạt động và cắt giảm chi phí. Thách thức đặt ra là phải hình thành văn hóa “có khả năng thực hiện” trong doanh nghiệp, nơi các nhân viên có thể tự quản lý chính mình.

Cơ hội được tự quản có thể là nguồn động lực cao truyền cảm hứng cho nhân viên. Nó giải phóng họ ra khỏi sức ép của hệ thống hành chính và hệ thống cấp bậc truyền thống. Nhân viên phấn nộ với hình thức quản lý vi mô và không muốn trở thành những con tốt. Họ mong chờ thử thách và quyền tự quyết để phát triển khả năng và chứng minh giá trị của mình. Hình thức tự quản xây dựng cam kết trong nội bộ mà các tổ chức tinh gọn cần có để vượt qua các thử thách hiện nay.

Tuy nhiên, việc chỉ trích hệ thống cấp bậc và vẽ nên một bức tranh đậm nét về tương lai của hình thức tự quản được cho là dễ dàng hơn so với việc thực hiện nó. Các nhà quản lý thường đổ lỗi cho những hành động chống đối thay đổi; họ quá quen với việc kiểm soát người khác nên khó thay đổi. Họ dễ dàng nói bằng ngôn ngữ của hình thức tự quản nhưng lại giấu nhem thông tin và can thiệp để tái khẳng định quyền lực của mình. Lãnh đạo than phiền rằng nhân viên muốn có trách nhiệm nhưng lại không lãnh trách nhiệm khi chất lượng công việc và dịch vụ không được tốt. Nhân viên nói về các thử thách của công việc nhưng lại không dám gánh chịu thất bại có thể xảy ra.

Hình thức tự quản hiệu quả đòi hỏi nhiều thứ khác ngoài việc các nhà quản lý sẵn sàng cho qua và nhân viên sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm. Các nhà quản lý không chỉ đơn giản từ bỏ quyền lực mà còn phải thực hiện một khả năng lãnh đạo mới. Việc trao quyền tự quản để nhân viên tự đưa ra các quyết định không có nghĩa là nhân viên sẽ có khả năng tự quản lý chính mình. Được huấn luyện và định hướng theo hệ thống cấp bậc, nhà quản lý và nhân viên đều không được chuẩn bị để đối mặt với những cam khổ của hình thức tự quản.

Doanh nghiệp “có khả năng thực hiện” là doanh nghiệp hướng đến hành động; cần phải có hành động để tạo ra điều này. Điểm ít được nhận biết là kiến thức cũng góp phần tạo ra những vấn đề có thể gây ảnh hưởng đến tiến độ. Hình thức tự quản bao

hàm nhiều ý nghĩa hơn việc vắng mặt các nhân viên giám sát trực tiếp hay cho phép mọi người tự kiểm soát, bởi vì nhân viên phải quản lý chính mình với các cá nhân và các nhóm khác trong doanh nghiệp. Lãnh đạo không chỉ để mọi chuyện xảy ra mà cần phải hợp tác với các cá nhân và các nhóm để họ tiếp nhận nhiệm vụ. Lãnh đạo và nhân viên cần đối đầu và chịu trách nhiệm lẫn nhau cũng như chúc mừng thành công chung của mình. Nhân viên cần nhiều quyền hơn để hướng đến hình thức tự quản. Họ và lãnh đạo cần phải có tâm lý tốt và khéo léo.

Nếu ngồi trên lớp nệm êm, anh ta sẽ ngủ quên.

RAPLPH WALDO EMERSON

Các nhà lãnh đạo và nhân viên phải tìm hiểu liệu doanh nghiệp của mình có thích ứng tốt với những thay đổi nhanh chóng về công nghệ và trên thị trường. Việc nghiên cứu về tâm lý học là yếu tố cơ bản nhất bởi nó giúp con người phát triển các phương pháp hợp tác mạnh mẽ, xung đột tích cực để họ có thể áp dụng được các phương pháp mới, ứng dụng các công nghệ mới, đồng thời phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới. Chương 13 mô tả cách thức mà các nhân viên có thể học tập và ứng dụng tâm lý học để tăng cường các mối quan hệ hợp tác của mình. Họ đầu tư vào năng suất tương lai bằng cách xây dựng một tổ chức có tinh thần học hỏi. Chương 14 sẽ chỉ ra ý nghĩa của việc học hỏi thuật lãnh đạo và tinh thần làm việc tập thể trong việc giúp các doanh nghiệp sẵn sàng đối phó với những bất ổn trong tương lai. Tầm nhìn chung có thể gắn kết các cá nhân có phong cách, quan điểm, mục tiêu khác nhau để họ tin rằng họ có thể cùng nhau đạt được giá trị tiềm năng của công việc, phục vụ khách hàng, đồng thời có được việc làm và cuộc sống đảm bảo hơn.

[Chương 13. TRỞ THÀNH MỘT DOANH NGHIỆP CÓ TINH THẦN HỌC HỎI](#)

[Chương 14. CHUẨN BỊ CHO TƯƠNG LAI](#)



Người nào chụp lấy đuôi mèo sẽ học được nhanh hơn 44% so với người chỉ biết đứng nhìn.

MARK TWAIN

Những nhà quản lý như Ralph Strayer của Công ty Thực phẩm Johnsonville (như đã nêu ở Chương 2) phát hiện ra rằng họ cần phải hướng dẫn để trở thành lãnh đạo. Cáo giáo viên cũng trở thành các lãnh đạo doanh nghiệp. Từ năm học lớp sáu, Rosemarie B. Greco đã biết chắc rằng mình sẽ trở thành giáo viên. Nhưng khi làm thư ký tại Ngân hàng Fidelity ở Philadelphia để giúp đỡ gia đình và có tiền đóng học phí đại học, cô ấy không biết rằng công việc dạy học của mình sẽ được thực hiện trong một ngân hàng. Vào những năm cuối thập niên 60 khi cô ấy bắt đầu công việc, và hiện đang là tổng giám đốc của một ngân hàng trị giá 5,7 tỷ đô-la, các kỹ năng giảng dạy của cô ta về việc thiết lập các tiêu chuẩn, trao đổi các giá trị và truyền đạt kiến thức đã chứng tỏ có giá trị trong việc thúc đẩy một văn hóa chung và mang đến cho mọi người sự tự tin cũng như các kỹ năng để đối phó với một thị trường đầy biến động.

Trong ba tháng đầu làm thư ký, cô ấy đã học tất cả những gì mình có thể về hoạt động ngân hàng, với cuốn sổ đầy các ghi chú. Vì không có chương trình đào tạo chính thức nên cô đã xung phong đào tạo cho các nhà quản lý mới tuyển dụng bằng nội dung trong sách của mình. Cô dạy học và được trả lương cho điều đó; cô không nề hà khi dạy cho những người có thu nhập cao gấp hai thu nhập của mình. Khi tìm được một công việc dạy học, cô quyết định xin nghỉ việc ở đây. Một vị phó chủ tịch đã nhất quyết mời cô tiếp tục đào tạo cho nhân viên trong bộ phận của ông ta và đã tăng lương cho cô. Cô còn được hỗ trợ học phí cho chương trình giáo dục mà mình đang theo học.

Hai năm sau, cô trình lên sếp một bản đề xuất liệt kê những chương trình đào tạo mà ngân hàng cần có. Vì không được thông báo trực tiếp nên cô rất ngạc nhiên khi ngân hàng giới thiệu một vài ý tưởng của cô cho các nhà quản lý cấp cao. Khi đối chất với sếp, ông ta thừa nhận là đã dùng bút xóa để thay tên ông ta vào trong bản đề xuất của cô vì cho rằng đề xuất của cô sẽ không được nhân viên thực hiện nếu được đưa ra từ người ở vị trí thấp quá trong bộ máy quyền lực, và chắc rằng cô muốn ý tưởng của mình được ứng dụng. Greco bối rối, sốc, và tức giận.

Sau khi đạt bằng danh dự về giáo dục, cô đảm nhận công việc đào tạo cho các

nhân viên giao dịch. Để chuẩn bị viết cẩm nang hướng dẫn, đầu tiên cô dạy ca ngày và ca đêm để biết về những việc quan trọng của kế toán, nhân viên vận hành máy, và nhân viên phụ trách sổ sách. Khi phát hiện thấy các nhân viên giao dịch không hiểu rõ tầm quan trọng trong công việc của họ, cô đã thiết kế ra một đoạn phim thể hiện mức độ tương thuộc và tầm quan trọng của mỗi công việc và mỗi lĩnh vực. Đoạn phim và những cuốn cẩm nang đã giúp tiết kiệm chi phí từ mức không chấp nhận được xuống đến mức có thể quản lý được. Sếp của cô chỉ đơn giản nói, “Cô đã đúng” và trả mức lương 10.000 đô-la đúng như cô đề nghị trước đó.

Vào đầu thập niên 70, ngân hàng đối mặt với tình trạng phân biệt giới tính, các vụ kiện phản đối thuộc về giai cấp. Qua nhiều biến cố, cô đã trở thành giám đốc nhân sự. Cô nhanh chóng hành động để thay đổi văn hóa doanh nghiệp. Bước thay đổi đáng ngưỡng mộ nhất của cô là sa thải vị giám đốc đã gạch tên cô khỏi bản đề xuất huấn luyện năm nào. Ông ta vẫn không thay đổi đường lối, nhân viên ông ta vẫn nản lòng và luôn sợ như khi ông ta còn làm sếp. Động cơ của cô không phải để báo thù mà là luôn “làm những gì cần làm cho ngân hàng”.

Khi ngân hàng cắt giảm nhân viên, cô cương quyết rằng phụ nữ sẽ không phải chịu thôi việc một cách bất công, cho dù các quản lý dây chuyền phản đối sự can thiệp của cô. Một giáo viên kỳ cựu đã từng nói với cô, “Họ không phải thích những gì bạn nói, họ chỉ học từ những gì bạn làm thôi”. Đối với các giá trị của việc dạy học, người giáo viên và người lãnh đạo phải có “cam kết vững vàng đối với việc thực thi lẽ phải - và khả năng phát triển một lớp da thứ hai trên mặt”. Một thập kỷ sau, ngân hàng được vinh danh là một trong 50 doanh nghiệp tốt nhất dành cho các nhân viên nữ.

Năm 1978, một tổng giám đốc mới của ngân hàng bổ nhiệm Greco làm giám đốc chi nhánh. Khi cô bảo rằng mình chưa từng cho vay bao giờ, ông ta nói rằng cô có thể học kinh doanh, nhưng cô cần “dạy mọi người cách thay đổi”. Theo kết quả một cuộc khảo sát, các chủ doanh nghiệp đánh giá ngân hàng này kém hơn so với các ngân hàng đối thủ. Cô và một nhóm nhỏ đã xác định mục tiêu và các tiêu chuẩn hoạt động cùng với một chương trình khuyến khích để đạt được các mục tiêu đó. Cô cần sự cam kết. Những người không chấp nhận kế hoạch mới đã ra đi với tâm trạng thù hằn. Ba năm sau, cuộc điều tra cho biết ngân hàng đã trở thành ngân hàng được khách hàng yêu thích.

Vào tháng 12 năm 1988, ngân hàng đối diện với một cuộc khủng hoảng, vì điều này mà Greco phải vận dụng hết mọi kinh nghiệm và hiểu biết của mình. Khi bắt đầu đảm

nhận vai trò tạm thời, cô đã nhận được một tin khủng khiếp. Nợ bất động sản và tranh giành quyền lực tại công ty mẹ đã khiến cho vị tổng giám đốc đáng kính và phó chủ tịch hội đồng quản trị phải ra đi và ngân hàng đứng trước nguy cơ bị mua lại. “Tôi thấy rằng những vị giám đốc này cần được an ủi, khuyến khích và hầu hết mọi người cần được dẫn đường. Tôi hứa với họ rằng ngân hàng sẽ an toàn, tốt đẹp và giao cho họ một nhiệm vụ cực kỳ quan trọng - thuyết phục khách hàng của chúng tôi rằng họ đã lựa chọn đúng đắn khi giao dịch với chúng tôi”. Phải mất hàng tháng, cô gặp gỡ mọi người từ sáng sớm đến tối mịt, khẳng định dịch vụ với khách hàng và tôn trọng lẫn nhau.

Nhân viên ngân hàng thống nhất và cô được tiến cử làm tổng giám đốc mới của ngân hàng. Tháng 9 năm 1990, cô một lần nữa đóng vai trò tạm thời trong tiếng nhạc “Hail to the Chief” với bóng bay và hàng trăm khuôn mặt mỉm cười. Nhiều người trong số họ cô đã biết qua gần nửa cuộc đời mình và 22 năm tại Fidelity. Cô nói với họ rằng họ đã giúp cô có được vị trí mới này. Cô cũng thấy rằng cô đã dạy họ tất cả các bài học mà mình có thể. Sáu tháng sau, cô trở thành chủ tịch kiêm tổng giám đốc của một ngân hàng ở thành phố khác. “Điều đầu tiên tôi làm là mua cho mình một cuốn sổ. Và tôi lại bắt đầu”.

HƯỚNG ĐẾN MỘT TỔ CHỨC LUÔN HỌC HỎI

Học hỏi để lãnh đạo là một công việc diễn ra thường xuyên chứ không phải chỉ để thành thạo một vài kỹ thuật hay các năng khiếu bẩm sinh. Greco và các nhà lãnh đạo khác cũng phải học hỏi. Để trở nên đáng tin, họ phải lãnh đạo bằng cách làm gương để phát triển con người và doanh nghiệp. Họ yêu cầu, hỗ trợ và khuyến khích nhân viên hoàn thiện để mọi người cũng chấp nhận rủi ro và học tập.

Mối liên hệ giữa việc học hỏi và kết quả hoạt động của doanh nghiệp ngày càng rõ rệt. Theo truyền thống, thế giới hành động và kiến thức luôn đối ngược nhau. Giáo dục và đào tạo nghề được tiến hành trong lớp học và trong các buổi hội thảo xa rời hoạt động thực tế của các cuộc họp và nhà xưởng. Hiện nay, nhu cầu đáp ứng với các thay đổi về công nghệ và thị trường, cũng như nhu cầu cải tiến không ngừng ngày càng cao và rõ ràng đến mức mà nhiều lãnh đạo và nhân viên đều muốn trở thành các tổ chức luôn học hỏi.

Không chỉ biết được các ý tưởng, “các tổ chức luôn học hỏi” áp dụng ý tưởng vào hành động để cải thiện kết quả công việc. Họ đào sâu phân tích các vấn đề và thu thập các dữ liệu có giá trị, tạo ra giải pháp, ứng dụng giải pháp chất lượng cao, tập hợp thông tin về hiệu ứng của nó, chỉnh sửa và tái ứng dụng. Họ vượt ra ngoài các giới hạn

để hình thành tiêu chuẩn về cách mà các doanh nghiệp thành công hoàn thành mục tiêu của mình, đồng thời xác định cách các doanh nghiệp này có thể phát triển các quy trình hiệu quả hơn nữa.

Các doanh nghiệp học hỏi luôn biết tận dụng những sai lầm của mình. Boeing đã chỉ định một nhóm nhân viên cấp cao, gọi là Project Homework (Trách nhiệm Dự án), để so sánh sự phát triển của hai dòng máy bay rắc rối là 737 và 747 với hai dòng thành công hơn là 707 và 727. Những bài học này đã đem đến sự phát triển của hai dòng máy bay 757 và 767 - hai dòng thành công nhất, không hề mắc lỗi khi cất cánh trong lịch sử máy bay Boeing.

VIỆC HỌC HỎI TRONG DOANH NGHIỆP TINH GỌN

Để cạnh tranh trong môi trường ngày nay, toàn doanh nghiệp, không chỉ là một công ty đơn lẻ hay một phòng ban sản xuất nào, bắt buộc phải tiết kiệm và làm việc hiệu quả. Yếu tố quyết định việc cải thiện giá trị khách hàng trong khi cắt giảm chi phí là tinh thần làm việc nhóm, không chỉ ở nhà xưởng mà còn giữa bộ phận sản xuất, nhà cung cấp và nhà phân phối tiếp thị. Khi đó, yếu tố quyết định việc hợp tác hiệu quả này là phải học hỏi cùng nhau.

Trong doanh nghiệp tinh gọn, các nhóm, các bộ phận, và những công ty tách bạch về mặt pháp lý nhưng lại phụ thuộc lẫn nhau về mặt hoạt động, cùng nhau phân tích sự chuyển động của giá trị và hợp tác cùng nhau để đảm bảo đem đến giá trị tối đa cho khách hàng. Nhưng quá nhiều nhà quản lý tập trung quá mức vào lĩnh vực riêng của mình mà quên để ý đến dòng giá trị và nhu cầu làm việc cùng với các bộ phận khác. Để có thể sản xuất ra một chiếc xe hơi sang trọng gần giống nhau, nếu Toyota chỉ mất một giờ thì Mercedes-Benz phải mất đến ba giờ, nguyên nhân chủ yếu là do bộ phận kỹ sư không trao đổi với nhau. Hậu quả là cần quá nhiều lao động trong khâu phát triển và ít tập trung đến khả năng sản xuất trong giai đoạn thiết kế và phát triển.

Doanh nghiệp tinh gọn cũng bị cản trở bởi nhiều công ty đối phó với sự suy giảm của thị trường bằng cách tự bảo vệ mình thay vì phát triển toàn doanh nghiệp. Nissan ở Anh đã phải gặp rất nhiều rắc rối khi giới thiệu chiếc Primera của mình bởi các nhà cung cấp chính không đồng ý phân phối. Thay vì trừng phạt những nhà cung cấp này, Nissan lại mượn một vài kỹ sư giỏi nhất để cải tiến quy trình của mình. Hai năm sau, những nhà cung cấp này trở thành những đối tác tốt nhất, hiệu quả nhất của công ty khi ra mắt chiếc Micra.

Unipart Group của Anh, một công ty con tách ra từ Rover vào năm 1987, đã thành

lập Đại học Unipart để các bộ phận và phòng ban của công ty hướng dẫn cho nhau những biện pháp tốt nhất. Bộ phận sản xuất các phụ tùng ô tô đã dạy cho các bộ phận khác các nguyên tắc sản xuất tinh gọn. Khoa công nghệ thông tin - một phần của công ty hệ thống thông tin - đã nâng cấp các kỹ năng về thông tin thông qua Unipart. Các trưởng khoa trở thành giám đốc kinh doanh. John Neil, tổng giám đốc, cho rằng “Tầm nhìn của chúng tôi là xây dựng một doanh nghiệp tinh gọn tốt nhất thế giới. Điều đó có nghĩa là không ngừng hòa nhập... học hỏi, thành các hệ thống ra quyết định của công ty”.

Tinh thần làm việc tập thể là nền tảng

Việc học hỏi các khả năng và sự nhạy cảm về tâm lý học để làm việc chung nhóm là nền tảng để trở thành một doanh nghiệp tinh gọn. Các nhóm giúp phản ánh dựa trên các sai sót và học hỏi từ kinh nghiệm. Các nhóm giúp nhau cảm thấy tự tin rằng mình có thể giải quyết các xung đột của bản thân. Các thành viên trong nhóm Project Homework của Boeing phải thu thập và phân tích những thông tin phức tạp, đồng thời tranh luận và kết hợp nhiều quan điểm để đưa ra đề xuất của mình. Sau đó, họ phải thông báo và thuyết phục các kỹ sư ứng dụng các đề xuất của mình.

Delta Dental Plan (đề cập ở Chương 8) và nhiều doanh nghiệp khác đặt ra tiêu chuẩn để học hỏi từ những công ty có biện pháp ứng dụng tốt nhất. Họ xác định các công ty đã phát triển được các quy trình thành công ngay cả khi hoạt động ở các ngành khác nhau, đồng thời phỏng vấn và quan sát họ làm việc. Nhưng việc đặt ra tiêu chuẩn đòi hỏi phải có tinh thần làm việc tập thể. Phải cần nhiều người để xác định được những công ty thành công, thấu hiểu quy trình của họ, và cải tiến những quy trình đó cho phù hợp tình huống của riêng mình. Sau đó, các phòng ban và các nhóm phải sẵn sàng nhận thức và ứng dụng các quy trình mới.

Các nhân viên tiếp thị học về sản xuất và các chuyên gia sản xuất học hỏi về tiếp thị thông qua việc thảo luận các vấn đề và cùng giải quyết các rắc rối. Các nhà quản lý trẻ phải sẵn sàng lắng nghe và quan sát nếu họ có lợi từ chuyên môn của những người có kinh nghiệm hơn. Các mục tiêu hợp tác, quyền lực của nhau, sự giao tiếp hai chiều, quản lý cảm xúc và xung đột và việc sử dụng các tranh luận mang tính xây dựng đều là những thứ cần thiết để truyền sức mạnh cho những người làm việc cùng nhau nhằm hỗ trợ cho doanh nghiệp thích nghi và học hỏi.

Bằng cách giúp đỡ mọi người học cách làm việc cùng nhau, nhà lãnh đạo sẽ có được sức ảnh hưởng mạnh mẽ và lâu dài. Với những mối quan hệ nhóm mạnh mẽ, nhân viên sẽ có nhiều cơ hội để học hỏi các ý tưởng, ứng dụng các chương trình mới, và học

hỏi chuyên môn lẫn nhau. Họ cùng tham gia vào mô hình học tập và cải tiến không ngừng.

Học hỏi để trở thành nhà điều hành

Có quá nhiều thứ phải học để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả. Trong các nghiên cứu với sáu tập đoàn lớn, 191 nhà điều hành thành công được hỏi về những sự kiện lớn đã tạo sự khác biệt trong cách quản lý của họ. Họ đã đưa ra tổng cộng 616 sự kiện và 1.547 bài học. Các khả năng tâm lý về sự tự tin và hợp tác với người khác là những yếu tố quyết định đối với sự phát triển của họ; họ học được những khả năng này thông qua kinh nghiệm phong phú và nhiều năm suy ngẫm của bản thân.

Trong cuộc hành trình để trở thành nhà điều hành thành công, những người được phỏng vấn nói rằng họ đã học một bài học đắt giá là khó có thể tự mình quản lý mọi thứ. Họ phải từ bỏ tư tưởng rằng mình có thể thành thạo mọi lĩnh vực và trở thành một chuyên gia, đồng thời cũng nhận ra rằng họ có thể gây ảnh hưởng lớn hơn bằng cách giúp người khác hoàn thành nhiệm vụ.

Vì biết rằng mình không có chuyên môn, và thường không có quyền để chỉ bảo mọi người phải làm gì, họ rèn luyện khả năng hiểu về quan điểm của người khác - một khả năng cho phép họ khuyến khích và hướng dẫn nhân viên của mình. Họ đã biết cách thương lượng xung đột và đối mặt với nhân viên. Do nhu cầu thúc ép, họ nhận ra rằng họ cần phải truyền sức mạnh cho nhân viên và phát triển nhân viên nếu muốn vượt qua các thử thách.

Họ đã học cách thấu hiểu quan điểm của nhà điều hành - người hiểu rõ về doanh nghiệp và có tư duy chiến lược. Họ mở rộng tầm hiểu biết của mình rằng một doanh nghiệp phải có phản ứng với khách hàng, các đối thủ, các quy định của chính phủ, và các cổ đông để trở thành một doanh nghiệp thành công. Các kinh nghiệm sẽ giúp họ củng cố kỹ năng chuyên nghiệp của bản thân, xây dựng và sử dụng các hệ thống tổ chức và hệ thống kiểm soát, và tìm kiếm các phương pháp sáng tạo để giải quyết vấn đề. Họ phải đối mặt với sự mơ hồ của việc quản lý, đặc biệt trong bối cảnh công việc chung tại trụ sở doanh nghiệp mà không có mục tiêu rõ ràng.

Việc tự trang bị kiến thức và sự tự tin là những bài học được đánh giá cao. Vị trí tiên phong khiến cho các nhà điều hành này phải để ý đến lý do tại sao họ lại hào hứng về công việc của mình. Họ không chỉ đảm trách một công việc, mà còn tin vào những gì

mình đang thực hiện. Việc vượt qua được các tình huống thù địch khiến họ tin rằng họ có thể tồn tại và trở nên mạnh mẽ, cứng rắn khi cần thiết. Họ có thể đương đầu với những tình huống nhập nhằng, nhanh chóng tăng tốc để đối phó với những vấn đề mới trong các nhiệm vụ mới, và xử lý các tình huống ngoài tầm kiểm soát của mình. Họ kiên nhẫn vượt qua khó khăn và tự chịu trách nhiệm về sự nghiệp của mình.

Tuy nhiên, sự tự tin của họ không được phép trở thành bản tính kiêu ngạo; họ đã biết rằng phải luôn ghi nhớ giới hạn của mình và những điều mình chưa biết. Cho dù khát khe, họ cũng phải học cách để trở thành người tình cảm, tránh biến người khác thành công cụ cho mục đích của riêng mình.

Học qua công việc

Những thách thức trong công việc khiến những người được phỏng vấn phải vận dụng các nguồn lực bên trong, đạt được sự thấu hiểu và thử nghiệm các phương pháp lãnh đạo mới. Việc đảm nhiệm một nhiệm vụ đặc biệt với ngân sách và thời gian hạn hẹp là cách hữu ích giúp các nhà điều hành phải suy nghĩ như các nhà lãnh đạo - những người thành lập và khuyến khích một nhóm để thực hiện những điều phi thường. Việc chuyển từ dây chuyền sản xuất sang vị trí cố vấn cũng giúp họ thoát khỏi vị trí của những người chỉ làm những công việc kỹ thuật hữu hình.

Việc bắt đầu từ hai bàn tay trắng đòi hỏi họ phải xây dựng được điều gì đó từ con số không. Các nhà điều hành phải tìm hiểu về các doanh nghiệp bằng cách tự lập nên những gì của riêng mình, bao gồm việc tự tuyển dụng và đào tạo nhân viên. Việc xử lý một doanh nghiệp đang gặp rắc rối thực sự là một trải nghiệm phát triển quan trọng. Các nhà quản lý phải tỏ ra nghiêm khắc và có kỷ luật để tấn công vào các vấn đề đang đẩy doanh nghiệp đến bờ vực phá sản. Họ phải gây dựng lại.

Họ đã học được cách làm việc với sếp và những người khác. Có nhiều thứ đáng để học từ việc quan sát cận cảnh một nhà lãnh đạo thành thạo trong việc phát triển một nhóm để hoàn thành công việc. Nhưng việc đương đầu với một vị sếp khó khăn, quá quắt khiến các nhà điều hành này trở nên đáng mến và đáng kính trọng hơn khi làm việc với cấp dưới. Ngay cả việc thua trận trong cuộc chiến quyền lực cũng giúp các nhà điều hành này nhận ra giới hạn của bản thân và tự thu hẹp những mơ ước viễn vông về sự nghiệp và sự thăng tiến.

Việc suy ngẫm về những sai lầm và tai họa có thể rất có ích, đặc biệt khi mọi người có thể hiểu được những lý do tiềm ẩn bên trong. Ví dụ, họ trở nên đề cao tính hủy hoại của việc đối xử bất công với người khác bởi vì họ muốn giấu thông tin và

muốn người khác thất bại. Họ nhận ra giới hạn của bản thân mình, và do nhu cầu phải phụ thuộc vào người khác, họ phải phát triển các mối quan hệ tôn trọng lẫn nhau.

Rào cản đối với việc học hỏi

Bất kể việc nhấn mạnh đến một tổ chức luôn học hỏi, nhưng nhiều nhà quản lý và nhân viên vẫn tiếp tục tập trung và hoàn thành công việc mà không cần biết về nhu cầu xây dựng và duy trì các mối quan hệ cần thiết cho sự tiến bộ không ngừng. Họ nhận ra việc chia sẻ thông tin và giải quyết những rắc rối trong công việc là điều hết sức chính đáng và hữu ích; trình độ học vấn và kinh nghiệm của họ đã mang lại khả năng và sự tự tin trong công việc. Tuy nhiên, họ nhận ra việc chia sẻ cảm xúc về cách mọi người đang làm việc cùng nhau là việc làm khó khăn và bị cản trở.

Việc nhấn mạnh đến cách quản lý khó khăn mang tính ngắn hạn này sẽ càng làm tăng sự chênh lệch đối với các mối quan hệ. Các nhà quản lý và nhân viên thường cảm thấy như bị ai đó giáng súng vào đầu bất nặn ra chữ trước 5 giờ, phải hoàn thành dự án vào thứ sáu và phải có lợi nhuận vào cuối quý này. Áp lực cạnh tranh trên thương trường cùng với áp lực của nhà đầu tư về cổ phiếu có thể khiến cho các định hướng ngắn hạn này càng trở nên quan trọng hơn trong thời đại thời nay. Từ quan điểm này, việc dành thời gian để mọi người bày tỏ cảm giác với nhau và phàn nàn về những xung đột của họ dường như thừa thãi, và có lẽ hơi điên khùng. Tuy nhiên, về lâu dài, việc thảo luận về cách thức để mọi người có thể tăng cường giao tiếp và tinh thần làm việc tập thể ngày càng hiệu quả là một sự đầu tư khôn ngoan.

Christ Argyris cho rằng trình độ chuyên môn sẽ củng cố các giá trị và niềm tin cho rằng các vấn đề giữa các cá nhân với nhau là “không thể thảo luận được”. Mặc dù đã cam kết cởi mở và hợp tác, nhưng các nhà quản lý lại hành động để thực thi sự kiểm soát đơn phương, để chiến thắng, và để che giấu các cảm xúc. Sự khác biệt giữa hành động và ý tưởng là một thông điệp hai mặt trói buộc cả nhà quản lý lẫn nhân viên. Nhân viên âm mưu để cho các nhà quản lý duy trì ảo tưởng về sự tham gia và hợp tác. Việc phản ánh rộng rãi và nói về các cảm xúc sẽ giúp phơi bày sự ganh tị và mục đích kiểm soát của các nhà quản lý, phơi bày ra những hành động lừa dối của nhân viên, và làm cho tất cả mọi người đều xấu mặt. Quản lý và nhân viên đều có sự giả dối nghiêm trọng giữa lý tưởng và thực tiễn, nhưng chính sự khác biệt đó đã khiến họ không tiến hành được các cuộc thảo luận nhằm giảm thiểu điều này.

Sự định hướng mang tầm ngắn hạn cùng với nỗi lo sợ xúc phạm người khác và bị

xúc phạm sẽ tạo ra phương pháp tiếp cận theo kiểu “nếu nó không vỡ, đừng sửa nó” đối với các vấn đề giữa cá nhân với nhau: Hãy hy vọng rằng mọi người sẽ làm việc cùng nhau và rằng mọi vấn đề sẽ tự phân loại chính nó. Nếu các mối quan hệ bùng nổ và công việc không được hoàn thành chúng ta sẽ cố gắng nhặt nhanh những mảnh vỡ, thuê một cố vấn, và dành trọn ngày cuối tuần cho công tác xây dựng nhóm. Nhưng khi đó, sự nghi ngờ và tức giận có thể cao độ đến mức việc tìm hiểu và giải quyết các vấn đề bên trong sẽ chỉ gây mệt mỏi và tốn thời gian. Nhóm đó có thể sa lầy vì không có các phương tiện thực tế để tự định hướng chính mình.

Nhân viên đôi khi phát triển các mối quan hệ có tính hợp tác và học hỏi cao. Các yêu cầu đặt ra của một nhiệm vụ khẩn cấp cùng với sự đồng cảm giữa mọi người được cho là đủ. Tuy nhiên, trong thế giới chia rẽ và đầy nghi ngờ này, ngày càng cần đến các nhà lãnh đạo để giúp mọi người học cách làm việc hiệp lực cùng nhau.

Sự không hiệu quả về mặt tâm lý và lãnh đạo sai đường

Những thách thức trong công việc và việc phản ánh có thể giúp các nhà quản lý trở thành lãnh đạo. Thất bại trong việc sử dụng kinh nghiệm để phát triển các kỹ năng cộng tác với đồng nghiệp, các cấp trên và cấp dưới có thể là một tai họa. Các nguyên nhân chính khiến lãnh đạo thất bại và không đạt được tiềm năng của mình bao gồm:

- 1. Không nhạy cảm về người khác.
- 2. Lạnh lùng, xa rời và kiêu ngạo.
- 3. Không đáng tin.
- 4. Đam mê quyền lực và mạnh tay để phát triển bản thân mình.
- 5. Không thừa nhận khó khăn.
- 6. Không phân quyền và xây dựng đội nhóm.
- 7. Không có khả năng tuyển dụng và phát triển nhân viên.
- 8. Không có khả năng suy nghĩ rộng và mang tính chiến lược.
- 9. Không thể thích nghi với cấp trên theo phong cách khác.
- 10. Quá phụ thuộc vào cấp trên hoặc người hướng dẫn.

Việc để tự do, hoạt động một cách máy móc, và cứng nhắc tuân theo các quy trình lỗi thời hiện không còn được chấp nhận nữa. Lãnh đạo và nhân viên tìm hiểu về các khái niệm tâm lý để có thể phân tích các phương pháp làm việc hiện tại của mình và phát triển các phương pháp hiệu quả hơn. Họ nâng cao hiểu biết về tâm lý học, tăng cường tinh thần làm việc tập thể, và hướng đến một tổ chức ham học hỏi. Họ tìm hiểu về các ý tưởng bằng cách áp dụng chúng vào các mối quan hệ cá nhân, và nhờ áp dụng các ý tưởng này nên họ đã học hỏi được chúng. Giống như Aristotle đã viết, “Đối với những thứ phải học trước khi làm, chúng ta hãy học bằng cách thực hành chúng”.

Sự phản hồi là cầu nối quan trọng giữa hành động và ý nghĩ. Các ý tưởng trong sách vở có thể giúp lãnh đạo và nhân viên hiểu nhau, đồng thời hiểu về các mối quan hệ của nhau và lên kế hoạch làm việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên, họ phải thử nghiệm các ý tưởng và quy trình này, phản ánh và học hỏi, và thử lại lần nữa. Sau đó, họ có thể mở rộng hiểu biết về tâm lý học cũng như khả năng lãnh đạo và làm việc với người khác. Nếu không có thực nghiệm, các khái niệm trong cuốn sách này sẽ mãi chỉ là khái niệm trừu tượng. Nếu không có sự phản hồi, họ sẽ không sử dụng trải nghiệm của mình để cải thiện năng lực của bản thân.

Việc ứng dụng tâm lý học để phát triển các mối quan hệ phải là một tiến trình chung của hai bên. Sẽ rất rủi ro nếu chỉ có một mình nhân viên kể về cảm xúc và các mối quan hệ của mình. Cô ta có thể bị xem là hiếu chiến hoặc bị nghi là “đang giở trò” và có ý định khử ai đó. Một người không thể tự mình kiểm soát xung đột, điều này đòi hỏi phải cả hai người tham gia vào xung đột, và đòi hỏi phải có hai người gỡ rối. Lãnh đạo cần phải khuyến khích cùng thảo luận để mọi người có thể nói chuyện cởi mở và trực tiếp nhằm nâng cao hiểu biết chung về các vấn đề và cùng cam kết cho sự phát triển về sau, đồng thời tránh hiện tượng nói xấu và bí mật hình thành các liên minh chia rẽ.

Lãnh đạo và nhân viên nên phấn đấu đạt được cách tiếp cận từng bước và liên tục đối với các mối quan hệ, thay vì các giải pháp nhanh chóng tạm thời. Họ nhận thức được những khó khăn và phức tạp để hợp tác một cách có hiệu quả, đồng thời hiểu rằng sẽ có nhiều thất bại, hiểu lầm và xung đột không thể tránh khỏi. Bản thân những điều này không phải là trở ngại lớn, thực ra, khi được thảo luận đúng cách, các xung đột sẽ giúp họ hiểu nhau hơn, phát triển các phương pháp làm việc hiệu quả hơn, và khiến họ cảm thấy đoàn kết và cùng hướng đến tầm nhìn của mình.

Ứng dụng các khái niệm tâm lý học

Lãnh đạo và nhân viên có thể sử dụng các khái niệm của tầm nhìn chung, các mục

tiêu hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau, giao tiếp hai chiều, quản lý cảm xúc và xung đột, và tranh luận mang tính xây dựng để tập trung vào những khía cạnh quan trọng trong công việc của mình. Họ hiểu rằng việc thảo luận các khái niệm tâm lý học sẽ giúp họ đi trên con đường đã vạch sẵn, kiểm tra các mối quan hệ, phát triển lợi ích chung, và củng cố năng lực.

Lãnh đạo và nhân viên có nhiều cách phản ánh dựa trên kinh nghiệm làm việc cùng nhau. Họ có thể hoàn tất bảng câu hỏi điều tra, phỏng vấn lẫn nhau, và sử dụng các hình thức quan sát. Họ có thể thảo luận về các dữ liệu và xác định kế hoạch hành động sau cuộc họp, khi đi nghỉ cuối tuần, hay khi mâu thuẫn phát sinh. Có thể chính thức hóa cơ cấu đó và quy định thời gian hoặc để tự phát. Họ có thể thực hiện điều này với các nguồn lực của riêng mình, hoặc mời cổ vấn từ bộ phận nhân sự của công ty hoặc mời người bên ngoài trợ giúp cho mình. Cách tiến hành cụ thể phụ thuộc rất nhiều vào những cân nhắc thực tiễn cũng như phong cách và mong muốn cụ thể của họ. Điều quan trọng ở chỗ mọi người phải tạo ra các dữ liệu hợp lệ, có ích và cùng nhau nhận thức về những thành công và trở ngại của mình. Sau đó, họ có thể ăn mừng chiến thắng và vượt qua các giới hạn và xung đột để tăng cường các mối quan hệ nơi công sở của mình.

Các điểm mạnh và điểm yếu

Người ta thường cho rằng một doanh nghiệp phải tập trung vào các nhược điểm của mình, như thể có thể học được điều gì từ các sai lầm và hạn chế. Nhưng con người hoàn thiện bằng cách nhận biết được thành tích và khả năng của mình. Họ ý thức về những gì họ có khả năng làm được, và sự kiên trì cần có để đạt được thành công. Sự tự tin càng lớn thì càng đem lại cho họ nhiều năng lượng để theo đuổi mục tiêu, để trở nên ít tự vệ và càng có nhiều khả năng nhận thức được những nhược điểm cần cải thiện. Họ tin họ đang đi đúng hướng và tin tưởng lẫn nhau. Thành công đem lại thành công.

Các nhóm cùng nhau ăn mừng thành công của mình. Như lời Renn Zaphiropoulos, chủ tịch kiêm tổng giám đốc của Versatec đã nói, “Nếu bạn có ý định thưởng cho ai đó, đừng gửi thư. Hãy tổ chức ăn mừng”. Cảm giác thành công chung và chúc mừng lẫn nhau khiến cho thành công đó có ý nghĩa hơn, và củng cố được sự tin tưởng và năng lực nhóm. Việc chia sẻ chiến thắng sẽ vui hơn rất nhiều so với việc tự ăn mừng một mình. Bryan Trottier đến từ đội khúc côn cầu Pittsburgh nói rằng, “Khi bạn chơi trong một đội, sẽ rất khác so với những môn thể thao cá nhân. Bạn chơi tennis, giành ngôi vô địch và biết rằng mình vừa đạt được điều gì đó. Nhưng khi bạn nhìn vào mắt các thành viên trong đội và có thể chia sẻ cảm xúc, thì đó chính là thứ mà bạn không thể diễn tả được”.

Lãnh đạo và nhân viên cần phải trực tiếp đối mặt với các điểm yếu của mình. Họ tránh đổ thừa các cá nhân và chia sẻ trách nhiệm, đồng thời tìm cách khắc phục điều đó. Mặc dù tránh buộc tội, họ vẫn phải duy trì trách nhiệm của nhau. Họ có nhiệm vụ chung là phải gỡ bỏ các rào cản và tạo ra các nguồn lực cho thành công của cá nhân và của nhóm.

LẬP CHƯƠNG TRÌNH CHO VIỆC HỌC HỎI KHÔNG NGỪNG

Lãnh đạo và nhân viên cần phải phân tích để hiểu về tình huống và các vấn đề của mình thay vì nhanh chóng đưa ra giải pháp. Họ muốn biết thêm về quá khứ, không phải để bắt lỗi mà để phân tích và hiểu rõ lý do tại sao vấn đề lại phát sinh. Họ sử dụng các thông tin và lập luận sẵn có để nghiên cứu sâu về các vấn đề, hiểu rõ các mối quan hệ của mình, đồng thời xác định được các rào cản và trở ngại. Họ so sánh các kỹ năng và các mối quan hệ hiện tại của mình với các lý tưởng của tầm nhìn chung, mục tiêu hợp tác, các kỹ năng giao tiếp và xung đột. Họ nâng cao tầm hiểu biết chung về các điểm mạnh và điểm yếu của mình. Khi đó, họ mới sẵn sàng phát triển và ứng dụng các kế hoạch. Họ sử dụng các kỹ năng về tâm lý và phát triển sự tự tin của mình một cách trọn vẹn.

Đánh giá kết quả công việc

Nhiều doanh nghiệp dựa vào đánh giá kết quả công việc như một công cụ chính để phát triển nhân viên. Lãnh đạo và nhân viên phải xem lại các dữ liệu, thông tin, và các kết luận về kết quả công việc, xác định vấn đề phát sinh, và lên kế hoạch để cải thiện. Đánh giá kết quả công việc đòi hỏi phải có các mối quan hệ hợp tác giữa lãnh đạo và nhân viên.

Hoạt động đánh giá kết quả công việc sẽ là nền tảng để học hỏi và giải quyết vấn đề, nhưng nó không tạo ra môi trường và sự tương tác cần thiết. Nhân viên nào cảm thấy mình có các mục tiêu hợp tác và có thể thảo luận các quan điểm đối lập của mình với lãnh đạo thì sẽ cảm thấy mình đã học tập được từ kết quả đánh giá công việc, có nhiều động lực hơn để thực hiện tốt công việc, và chấp nhận hơn đối với hệ thống đánh giá này. Đối với hoạt động tương tác mang tính cạnh tranh, né tránh xung đột, việc đánh giá kết quả công việc sẽ gây ra sự nản chí, khi đó ngay cả việc đánh giá kết quả công việc tốt kèm theo tăng lương cũng không khôi phục được sự tự tin của họ. Cũng giống như trong nhiều bối cảnh khác, việc học hỏi từ kết quả đánh giá công việc phải được hỗ trợ bởi các động cơ tương tác hiệu quả.

Thu thập thông tin

Có nhiều cách để thu thập thông tin. Điều quan trọng là lãnh đạo và nhân viên có thể thảo luận về các quan điểm của mình, đạt được thỏa thuận về kế hoạch cho nhóm, và tạo động lực cho nhau để củng cố điều đó.

Các bảng câu hỏi là cách ít tốn kém để khẳng định cách nhìn nhận của mọi người về tầm nhìn của nhóm, các mục tiêu hợp tác và việc quản lý xung đột. Tuy nhiên, các bảng câu hỏi chỉ hỏi về những nội dung mang tính khái quát, và mọi người có thể sử dụng nhiều cách khác nhau để rút ra kết luận. Thang đánh giá của họ cũng khác nhau, thang điểm “rất nhiều” thì không thể nào dành cho tất cả mọi người. Các bảng câu hỏi đưa ra các kết luận chung chung, chứ bản thân chúng không có các tình tiết và hành vi đằng sau chúng.

Phương pháp phỏng vấn cho phép mọi người giải thích những hành vi và tình tiết ẩn đằng sau các nhận thức và nội dung khái quát của họ về các mối quan hệ. Phỏng vấn lẫn nhau cho phép giao tiếp hai chiều, và chia sẻ hiểu biết. Tuy nhiên, các cuộc phỏng vấn đòi hỏi phải có sự đào tạo, kỹ năng và thời gian, và kết quả của nó thường khó tổng kết và hồi đáp. (Xem Chương 7 phần tổng quát về các kỹ năng phỏng vấn).

Phương pháp quan sát mô tả thái độ thực sự của mọi người. Một thành viên trong nhóm, một nhân viên của nhóm khác, hay một nhân viên tư vấn bên ngoài báo cáo về những gì mà họ thấy đang diễn ra trong nhóm. Nhóm đó sẽ có được bức tranh rõ nét hơn về các hoạt động thực sự đang diễn ra. Không giống như phương pháp phỏng vấn, phương pháp quan sát tập trung vào các hành vi công khai, và không trực tiếp nói về cách mọi người suy nghĩ và cảm nhận về nhau.

Lãnh đạo và nhân viên có thể vẽ nên chân dung cho nhóm của mình. Mọi người, dù hợp tác hay riêng lẻ, sẽ vẽ nên bức tranh của nhóm - một hình ảnh đại diện cho nhóm, hoặc quyết định nhóm giống với hình ảnh loài vật nào. Phương pháp này có thể là một phương pháp vui nhộn để có được cái nhìn tổng quát về nhóm, nhưng không đưa ra chứng cứ trực tiếp về các hành vi hay cảm xúc.

Đôi khi sự bảo mật lại có ích. Mọi người hoàn thành bảng câu hỏi hay tham gia phỏng vấn với suy nghĩ rằng chỉ có các điểm số của nhóm mới được công bố rộng rãi, và các câu trả lời của riêng họ sẽ không liên quan gì đến những điểm số này. Sự bảo mật này có thể giúp mọi người bộc lộ cảm xúc và niềm tin thật sự vì mọi người sẽ lo sợ

việc việc bộc lộ công khai là hành động quá rủi ro. Trong trường hợp bảo mật được mở rộng, thì nó cần phải được bảo vệ. Tuy nhiên, mọi người nên làm việc theo hướng trao đổi trực tiếp các cảm xúc và ý kiến phản hồi. Nhờ vậy, mọi người sẽ hiểu rõ về nhau hơn và giải quyết các vấn đề một cách hiệu quả hơn. Sự bảo mật có thể vẫn được duy trì: mọi người sẽ không tiết lộ với người ngoài những sự kiện có thể làm xấu hổ lẫn nhau.

Các điểm mạnh và sự hữu ích của những phương pháp này sẽ bổ trợ cho nhau và có thể sử dụng cùng nhau. Ví dụ, sau khi trao đổi về kết quả của bảng câu hỏi, mọi người phỏng vấn lẫn nhau để hiểu rõ về suy nghĩ của nhau. Sau đó, trong một cuộc thảo luận chung, họ kết nối những quan sát của họ về cách mà họ nhìn thấy nhóm làm việc.

Thảo luận mở

Thảo luận mở là chìa khóa để phản ánh và học hỏi. Tất cả các nhân viên, bất kể mức độ quyền lực hay uy tín, đều được thể hiện ý kiến và cảm xúc của mình, cũng như các thông tin và lập luận đằng sau chúng. Họ không chỉ nói ra và khẳng định chính mình, mà còn sử dụng các kỹ năng giao tiếp để giúp người khác bộc lộ dành họ. Họ chú ý lắng nghe và diễn giải những nhận xét của nhau để chắc chắn rằng mình hiểu được vấn đề. Họ tránh gây áp lực để bắt mọi người tuân theo hoặc tránh sử dụng các liên minh để bảo vệ các nhóm nhỏ. Toàn đội phải tự phân tích về đội mình và đạt được sự đồng thuận về các điểm mạnh và vấn đề của đội mình.

1. Tổ chức thời gian và địa điểm hợp lý. Các cuộc họp thường xuyên - mười phút cuối cuộc họp, buổi tổng kết nửa năm một lần - sẽ xây dựng được sự phản hồi. Lãnh đạo và nhân viên không muốn gây bất ngờ cho nhau, mà lựa chọn tình huống khi cả hai bên đều có năng lượng, thời gian và sự cởi mở để thảo luận vấn đề.

2. Đòi mình vào hoàn cảnh của người khác. Lãnh đạo và nhân viên hỏi và tìm hiểu về quan điểm của nhau để đánh giá đầy đủ được tầm quan trọng của vấn đề, hiểu rõ tất cả các mặt, và phát triển các giải pháp hiệu quả cho tất cả các bên. Họ ngừng bảo vệ quan điểm của mình để lắng nghe quan điểm của người khác, và thể hiện sự hiểu biết của mình về quan điểm và tranh luận của người khác.

3. Xác định các vấn đề một cách cụ thể. Mọi người giải quyết các xung đột cụ thể dễ dàng hơn giải quyết những quy tắc chung chung và những ý tưởng lớn. Họ xác định các hành vi cụ thể và bám chắc vào vấn đề và khó khăn chính mà không cần đưa ra những vấn đề vô hình gây khó khăn và bối rối. Họ tránh làm chệch sang các vấn đề bên lề do việc thảo luận mang tính cá nhân, bộc lộ sự phẫn nộ hay cố gắng giữ thể diện.

4. *Mô tả các nhận thức và cảm giác về hành vi của nhau.* Cần nhấn mạnh đến việc trao đổi thông tin và tầm hiểu biết, chứ không phải đánh giá. Mọi người nói về cảm nhận và phản ứng của mình đối với nhóm và các thành viên trong nhóm và mô tả những gì khiến họ đưa ra kết luận đó. Họ sử dụng “Tôi” và “của tôi” để nhấn mạnh rằng họ đang nói về quan điểm của mình.

5. *Giảm thiểu sự gán ghép và phán quyết.* Những từ ngữ gán ghép trừu tượng có xu hướng gây bối rối, mang tính đánh giá và khiến người đó không thể làm gì được. Những người cảm thấy mình đang bị đánh giá thường trở nên thủ thế và hẹp hòi. Những hành vi cụ thể đi cùng với quyền sở hữu rõ ràng sẽ ít đe dọa và có ích hơn so với việc phân tích. Ví dụ, thay vì nói “Anh đang ép buộc tôi đó”, hãy nói “Tôi lấy làm phiền và cảm thấy bị coi thường vì trong một giờ anh đã ba lần yêu cầu tôi phải đưa cho anh bản báo cáo đó trong ngày hôm nay”. Mọi người thể hiện cảm xúc một cách trực tiếp thay vì nói bóng gió hay đánh giá.

Phản hồi

- Lãnh đạo và nhân viên có rất nhiều cách để cung cấp ý kiến phản hồi cho nhau:
1. Mỗi người đều có một tờ giấy gắn trên tường. Họ sẽ viết lên tờ giấy những điều họ muốn người đó: (a) bắt đầu làm, (b) không làm nữa, (c) tiếp tục làm.
 2. Mọi người đều cùng trả lời các câu hỏi như trên, nhưng thay vào đó là gửi nội dung trả lời đến cho người đó trong một phong bì.
 3. Mỗi người nhận xét cách mình đánh giá kết quả công việc của bản thân trong nhóm, và người khác sẽ xác nhận hoặc phủ nhận những nhận xét đó.
 4. Lãnh đạo và nhân viên hoàn thành bảng câu hỏi, kết quả sẽ được phân tích và công bố để mọi người xác nhận hoặc phủ nhận đánh giá đó.
 5. Mỗi người yêu cầu nhận được ý kiến phản hồi để xác định lĩnh vực nào mình làm hiệu quả và lĩnh vực nào còn yếu.
 6. Mỗi người đề nghị những điều người khác nên làm để cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhóm.

Lên kế hoạch và ứng dụng.

Một sự phỏng đoán chung, thấu đáo là nền tảng cho việc phát triển các kế hoạch

hành động và thực hiện các kế hoạch đó. Thay vì gắn với các lập trường ban đầu, nên sử dụng các quan điểm đối lập để tạo ra các giải pháp hiệu quả, có thể ứng dụng được. Những ý tưởng, thông tin và lập luận tốt nhất được kết hợp để tìm ra phương pháp cải thiện các mối quan hệ, đồng thời nên lựa chọn một giải pháp có thể đề cao quyền lợi của mọi người. Trách nhiệm ứng dụng giải pháp đó được chia sẻ để tất cả nhân viên đều biết cách hành động nhằm gia tăng sức mạnh của nhóm.

1. Nhận biết lợi ích của việc giải quyết khó khăn và cái giá phải trả khi không làm được điều đó. Phải cần có hai đội cùng tham gia vào tình huống, và cũng cần có cả hai để thoát ra khỏi nó. Khi mọi người đều nhận ra được những lợi ích và cái giá phải trả, hoạt động thảo luận sẽ có khả năng mang lại kết quả và hướng đến việc ứng dụng các giải pháp.

2. Sử dụng tranh luận mang tính xây dựng. Lãnh đạo và nhân viên đề xuất nhiều khả năng khác nhau, tránh cho rằng phải là phương pháp của người này hay người khác, và phải biết kết hợp các ý tưởng. Họ bổ sung chi tiết cho các quan điểm và ý kiến đối lập. Họ tìm cách hiểu nhau và hiểu về lợi ích cũng như cái giá phải trả cho các quá trình hành động khác nhau. Họ hòa hợp các quan điểm để tạo ra các giải pháp được chấp nhận và có lợi cho các bên.

3. Quản lý cảm xúc. Sức mạnh của cảm xúc có thể bị sử dụng không đúng cách. Một số người sử dụng sự tức giận để áp đảo. Khi bị xử lý, họ cho rằng họ chỉ tức giận và không cần giải thích gì. Họ yêu cầu người khác phải thay đổi hoặc tiếp tục đối mặt với thái độ thù địch. Nhưng việc nói về các cảm xúc, làm rõ ý định của người khác, giải mã các sự kiện, và lên kế hoạch về cách hợp tác trong tương lai sẽ giúp thay đổi cảm xúc.

4. Phấn đấu cải tiến không ngừng. Các mối quan hệ cần thời gian để phát triển, và một số vấn đề giữa các cá nhân với nhau không dễ giải quyết. Mục tiêu đặt ra là cải tiến thông qua thảo luận thường xuyên thay vì nhanh chóng giải quyết tất cả các vấn đề và ngay lập tức trở thành một đội thành công trọn vẹn. Sự phản hồi và trao đổi cởi mở nên được tiến hành thường xuyên như một phần của công việc. Việc trao đổi cởi mở chính là bằng chứng thuyết phục rằng toàn đội đang phát triển. Họ ca tụng những thành tích nhỏ bé cũng như những thành tích lớn. Khi nhận thức được những điểm yếu của mình, họ cảm thấy tự tin rằng mình có thể đối mặt với các điểm yếu đó và có thể hoàn thiện hơn bằng kinh nghiệm.

Đa dạng nhân viên và các mối tương tác phức tạp của họ biến các doanh nghiệp thành các phòng thí nghiệm tâm lý để học hỏi không ngừng. Hoặc là phát triển hoặc là

suy tàn, các doanh nghiệp có thể trở nên hiệu quả hơn hoặc ít hiệu quả hơn; lãnh đạo và nhân viên hoặc là củng cố các mối quan hệ của mình hoặc để cho chúng trượt dài; các cá nhân có thể hoặc an tâm hơn hoặc bất an hơn. Việc phát triển các mối quan hệ học hỏi không phải là nỗ lực chỉ xảy ra một lần, mà là một quá trình không ngừng. Việc ứng dụng tâm lý học cùng nhau không chỉ giúp học hỏi được những ý tưởng quan trọng mà còn phát triển khả năng để mọi người làm việc cùng nhau một cách hiệu quả và đầy sáng tạo. Các mối quan hệ cởi mở, hợp tác, mạnh mẽ và có thái độ tích cực với xung đột là nền tảng để trở thành một doanh nghiệp luôn học tập, làm việc đúng và làm đúng việc.

Người nào không áp dụng những phương pháp chữa trị tiên tiến sẽ phải đón nhận những tai ương mới. Vì thời gian là nhà cải cách lớn nhất.

NGÀI FRANCIS BACON

Các nhà lãnh đạo và doanh nghiệp của họ đối mặt với một thách thức to lớn: Làm thế nào chuẩn bị cho tương lai khi tương lai là thứ không thể dự đoán được. Các nhà kinh tế học và những người theo thuyết vị lai đưa ra các dự đoán vì họ được yêu cầu làm thế, nhưng sự thật là không ai có thể biết được sản phẩm hay dịch vụ nào sẽ được đánh giá cao và các doanh nghiệp sẽ hoạt động như thế nào. Các dự đoán đã mất đi độ tin cậy của chúng. Không còn nhiều người và nhiều doanh nghiệp tự tin rằng mình biết điều gì sẽ diễn ra trong 5 năm kế tiếp.

Mặc dù sẽ có nhiều thay đổi về kinh doanh và các doanh nghiệp, nhưng các doanh nghiệp vẫn phải đem đến giá trị cho khách hàng và đảm bảo những người có quyền lợi liên quan được tồn tại và phát triển. Họ sẽ phải cải tiến bởi những gì khách hàng thấy có giá trị hiện nay có thể sẽ không còn giá trị.

Trớ trêu thay, sự hoài nghi và thay đổi nhanh chóng đã khiến mọi người quay trở lại với những cái cơ bản. Mọi người càng ngày được nhìn nhận như nguồn lực lớn nhất của doanh nghiệp. Công nghệ mới nhất, một chiến lược tiếp thị mới nhất, và sản phẩm bán chạy nhất nhanh chóng trở nên lỗi thời. Mọi người không chỉ sản xuất ra hàng hóa và dịch vụ, mà còn phát triển các sản phẩm mới mà khách hàng trong tương lai sẽ cần đến.

Các doanh nghiệp không chỉ đòi hỏi tài năng, năng lượng, và sự gắn bó dài lâu của các cá nhân, mà còn cần phải làm việc cùng nhau. Một nhóm cùng nhau hợp nhất các phát triển công nghệ mới, lắng nghe khách hàng, và kết hợp các quan điểm để cải tiến và chuẩn bị để doanh nghiệp phục vụ khách hàng trong tương lai. Hiếm có người nào, dù tài giỏi và chăm chỉ đến mấy, có thể một mình làm được những điều phi thường hoặc thậm chí những điều bình thường cho doanh nghiệp.

Sự thay đổi nhanh chóng cũng tái khẳng định nhu cầu cơ bản đối với thuật lãnh đạo. Các doanh nghiệp và cộng đồng đầy nghi ngờ, chia rẽ đều cần đến các nhà lãnh đạo. Làm việc nhóm không phải là giải pháp thay thế cho vai trò lãnh đạo. Đó không phải là lựa chọn giữa việc được lãnh đạo hay tự lãnh đạo. Các cá nhân cảm thấy được truyền sức mạnh và các nhóm trở nên có năng lực tự quản nhờ vai trò lãnh đạo hiệu

quả.

Chúng tôi muốn bạn có thể sử dụng các quy trình và khái niệm tâm lý như đã mô tả ở những chương trước để thỏa mãn nhu cầu lãnh đạo. Chúng ta không thể dự đoán được các phương pháp lãnh đạo hiệu quả trong tương lai bởi lực lượng lao động và các yêu cầu trong các doanh nghiệp sẽ thay đổi. Tuy nhiên, các nguyên tắc về một tầm nhìn chung, về giá trị của các mục tiêu và quyền lực hợp tác, nhu cầu về giao tiếp cởi mở hai chiều, sự cần thiết của việc quản lý xung đột, và việc sử dụng tranh luận để giải quyết vấn đề sẽ tiếp tục là những hướng dẫn hiệu quả.

HỌC CÁCH LÃNH ĐẠO

Học hỏi để lãnh đạo là một sự đầu tư vào tương lai của các nhà quản lý và doanh nghiệp của họ. Tuy nhiên, việc trở thành lãnh đạo là một hành trình không ngừng nghỉ để phát triển bản thân và phát triển nhóm. John Kotter đã kết luận rằng cần phải mất 10 đến 20 năm để có được một nhà lãnh đạo giỏi.

Các nhà lãnh đạo sẽ đạt được tâm lý vững vàng khi làm việc với nhiều kiểu người dưới nhu cầu và sức ép của các doanh nghiệp hiện nay. Họ không mong đợi sẽ giải quyết được những thách thức của việc lãnh đạo hoàn hảo, nhưng cam kết học hỏi khi yêu cầu người khác phát triển chính họ và doanh nghiệp của họ. Không ai được sinh ra là đã biết phát triển được một mục tiêu thiết thực, truyền cảm hứng và một tầm nhìn chung, biết nuôi dưỡng sự thống nhất trên tinh thần hợp tác, giao tiếp hiệu quả, quản lý các cảm xúc và xung đột, sử dụng tranh luận, và rất nhiều khả năng tâm lý khác cần thiết cho một nhà lãnh đạo hiệu quả thời nay.

Kết hợp kinh nghiệm và các ý tưởng tâm lý học

Chỉ có kiến thức sách vở thôi thì không đủ để trở thành một nhà lãnh đạo có khả năng tâm lý. Một nhà quản lý đã nói về điều đó như sau, “Mục tiêu duy nhất mà tôi đã từng có khi còn đi học là học thật giỏi và đạt điểm cao ở tất cả những việc mình làm. Nhưng công việc là một cú va chạm đột ngột. Khi còn đi học, nếu đạt được 86 điểm trong một bài kiểm tra, điều đó có nghĩa là tôi biết hầu hết các câu trả lời đúng. Nhưng đối với công việc, tôi nhận ra rằng việc biết được các câu trả lời đúng chỉ là 10% của cuộc chiến; 90% còn lại chính là làm việc với mọi người. Chúng ta không học điều này ở trường”.

Tuy nhiên, chỉ có kinh nghiệm không thôi thì sẽ không đủ để học cách lãnh đạo. Cần phải có các ý tưởng hữu ích để xác nhận và rút ra bài học kinh nghiệm. Mark Twain đã

từng viết, “Chúng ta nên cẩn thận trong việc chỉ rút ra cho mình sự lọc lõi từ cái kinh nghiệm mà mình có được - và rồi chỉ dừng lại ở đó; để cho chúng ta đừng giống như con mèo lờ ngời trên cái nắp lò nóng. Nó sẽ không bao giờ tái phạm nữa - và điều đó tốt thôi; những điều đó cũng khiến nó chẳng bao giờ dám ngồi trên nắp lò lạnh cả”. Các nhà quản lý cần áp dụng những ý tưởng tâm lý phù hợp và phản ánh những gì đã trải qua để trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả.

Lãnh đạo cần sáng suốt để hiểu được các ý tưởng tâm lý và phải là người đáng tin cậy và linh hoạt trong việc ứng dụng chúng. Có rất nhiều kiến thức tâm lý khi trở thành lãnh đạo. Thuật lãnh đạo không phải là một loạt các kỹ thuật, bởi vì lãnh đạo là một nghệ thuật trình diễn. Các nhà lãnh đạo phải hiểu về chính mình và được nhân viên hiểu để có thể tuân theo. Họ phát triển dựa trên khả năng và mở rộng sự nhạy cảm của mình, họ tự giải quyết một vài giá trị và thói quen của bản thân; họ phát triển những cách làm việc mới.

Các nhóm phát triển lãnh đạo

Thuật lãnh đạo quan trọng đến mức không thể phó mặc cho may rủi hay một chương trình huấn luyện ba năm một lần. Ý kiến cho rằng lãnh đạo là do bẩm sinh rất hay được dùng làm lý do ngụy biện cho sự thất bại của các doanh nghiệp trong việc cơ cấu và hỗ trợ việc học cách lãnh đạo. Việc áp dụng tâm lý học để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả là công việc phức tạp và quý giá đến mức một người không thể thực hiện một mình được.

Các nhóm biết học hỏi chính là phương tiện quan trọng để ứng dụng tâm lý học và trở thành một người lãnh đạo. Trong những nhóm này, các nhà quản lý đối diện nhau để đưa ra những câu hỏi thông minh, giải quyết vấn đề một cách sáng tạo, can đảm chấp nhận rủi ro. Các nhà quản lý cần sự hỗ trợ của người khác để thử nghiệm các phương pháp lãnh đạo mới và học hỏi từ những trải nghiệm của họ.

Trong các nhóm phát triển lãnh đạo, mọi người sẽ có những buổi thảo luận chuyên môn, trong đó họ nói chuyện một cách trực tiếp và chân thành về các thách thức, những thất bại và cơ hội của vai trò lãnh đạo. Họ nói chuyện bằng những thuật ngữ ngày càng cụ thể và chính xác về bản chất của con người và tinh thần làm việc tập thể và cách để ứng dụng các ý tưởng tâm lý học. Họ sử dụng ngôn ngữ chung, chuẩn xác để mô tả các ý tưởng này, phân biệt một biện pháp và ưu điểm của nó so với các biện pháp khác, đồng thời hợp nhất các ý tưởng và các cách tiếp cận. Thông qua việc trao đổi, giải thích và chỉ dẫn, họ nâng cao được hiểu biết và kỹ năng của mình về nghệ thuật lãnh đạo và

tinh thần làm việc tập thể.

Các nhà lãnh đạo cùng nhau lên kế hoạch và các hoạt động để nâng cao năng lực của nhân viên của họ và chính bản thân họ. Họ chia sẻ vui buồn và học hỏi từ kinh nghiệm của người khác. Khi đặt ý tưởng đúng chỗ, họ hiểu biết rõ hơn và có được sự khích lệ cần thiết để thử nghiệm các kế hoạch phù hợp với nhân viên và với tình huống của họ. Các cuộc thảo luận về tính hiệu quả của những nỗ lực trước đó sẽ cho họ biết được cách điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với hành động trong tương lai.

Lãnh đạo quan sát và đưa ra ý kiến phản hồi lẫn nhau. Hầu hết các quản lý đều nghi ngờ về tầm ảnh hưởng của họ đối với nhân viên và tin rằng nhân viên không muốn thẳng thắn và chân thành. Các nhà quản lý có thể đến thăm nơi làm việc của nhau và đưa ra một tầm nhìn có hiểu biết về các động cơ của nhóm và thuật lãnh đạo. Cần phải cùng nhau quan sát và phản hồi để nhấn mạnh rằng mọi người đang giúp nhau học tập. Các nhà quản lý cần được tôn trọng và khi chỉ ra những thiếu sót và rắc rối, họ nhận ra rằng mọi người đều có những điểm mạnh và điểm yếu, cũng như những ngày thuận lợi và những ngày khó khăn.

Lãnh đạo nên suy nghĩ theo hướng phát triển, đo lường thành công và tin vào những chiến thắng nhỏ. Họ không thể hy vọng nhanh chóng trở thành một nhà lãnh đạo thành công rực rỡ. Họ sẽ phải trải qua trạng thái chán nản, thất bại mà không được phép thoái chí.

Lãnh đạo phải có được tầm nhìn lâu dài. Con người không tự nhiên biết cách hợp tác với nhau và quản lý xung đột của họ. Phải mất nhiều năm họ mới trở nên khéo léo và thành thạo. Điểm mấu chốt là phải thích thú với quá trình trở thành một nhà lãnh đạo, chứ không phải chán nản về những điều không hoàn hảo. Việc nuôi dưỡng và cải thiện không ngừng chính là khẩu hiệu của họ.

Lãnh đạo phải tận tụy nhưng linh hoạt. Họ phải luôn tin rằng mình muốn củng cố các phương pháp của mình nhưng phải phản ứng nhanh với những thay đổi và định hướng mới. Họ làm việc để hợp nhất, ví dụ, hoạt động nhóm trên tinh thần hợp tác với một trọng tâm mới về cải tiến chất lượng.

Cùng với sự hỗ trợ từ các nhà quản lý có cam kết với vai trò lãnh đạo, các nhà lãnh đạo, như đã đề cập ở Chương 13, ngày càng lôi kéo nhân viên tham gia vào quá trình tìm hiểu và áp dụng các ý tưởng tâm lý học. Họ cùng phấn đấu để mọi người khắp công ty đều gắn kết xây dựng một tổ chức phục vụ khách hàng và chính họ.

XÂY DỰNG Ý THỨC CHUNG

Lãnh đạo là những nhà tâm lý học. Họ hành động dựa trên những ý tưởng về những gì dẫn dắt và động viên mọi người, những gì mà mọi người muốn và cách lên kế hoạch để đạt được điều đó, những gì tốt đẹp và hiệu quả, những gì không tốt đẹp, không hiệu quả, và cách mà mọi người nên bộc lộ cảm xúc của mình. Họ phát triển được các kỹ năng để hiểu mọi người và truyền đạt các ý tưởng và mục tiêu của mình. Mặc dù liên tục ứng dụng và cải tiến ý tưởng của mình, nhưng họ hiếm khi làm rõ các ý tưởng này một cách chi tiết. Thực ra, những lý thuyết ẩn dụ về con người phức tạp hơn nhiều so với những lý thuyết hiện hữu của môn tâm lý học chính quy.

Những ý tưởng tâm lý học được đề cập đến trong cuốn sách này sẽ giúp củng cố các niềm tin chung: Sự ủng hộ của xã hội là yếu tố quan trọng đối với việc giải quyết áp lực và hạnh phúc của các cá nhân, việc gắn kết các động cơ và nhu cầu của con người sẽ tạo nên sự gắn kết, việc tăng cường giao tiếp sẽ đem lại lợi ích cho các mối quan hệ và nâng cao năng suất, và cần phải có niềm tin để hợp tác cùng nhau. Nhưng quá trình nghiên cứu về tâm lý học đã thanh lọc những niềm tin này. Sự tin tưởng không chỉ tồn tại ở đó, trong các mối quan hệ, các mục tiêu hợp tác, nơi mà mọi người tin rằng họ đang cùng một phía sẽ giúp mọi người phát triển niềm tin. Việc quản lý xung đột vì lợi ích của nhau giúp con người thoát khỏi suy nghĩ cho rằng các đồng nghiệp kiêu căng và không đáng tin để nhận ra họ là những người đáng tin cậy.

Nghiên cứu đã làm rõ sự nhầm lẫn cho rằng làm việc trên tinh thần hợp tác và xung đột là hai hành động trái ngược nhau. Những người có mục tiêu hợp tác sẽ xung đột với nhau về những biện pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu của mình - một cách công bằng và hiệu quả để phân chia lao động và chia sẻ lợi ích do công việc chung mang lại. Thật đáng ngạc nhiên, các mục tiêu mang tính cạnh tranh đều nhấn mạnh đến xung đột và việc né tránh xung đột.

Nhân viên trong các doanh nghiệp có rất nhiều điểm bất đồng với nhau. Thật không may, những gì họ thực sự thống nhất với nhau chính là nên né tránh xung đột. Nhưng xung đột sẽ không bị gạt đi và biến mất. Kết quả của việc né tránh xung đột là mọi người cảm thấy chán nản và bất lực vì không có cách nào giải quyết các phiền muộn. Doanh nghiệp đó sẽ phải hứng chịu hậu quả từ những quyết định yếu kém và những vấn đề không được giải quyết. Không có giải pháp thay thế nào là thực tiễn, rõ ràng đối với việc quản lý xung đột. Nhưng nó đòi hỏi người lãnh đạo phải can đảm mới có thể tạo ra một tổ chức có thái độ tích cực với xung đột.

Việc ứng dụng kiến thức tâm lý cũng đòi hỏi phải có lý lẽ thông thường. Giá trị của xung đột cởi mở, mang tính hợp tác không có nghĩa là không nên né tránh một xung đột nào. Việc cho rằng sự ủng hộ của xã hội là rất cần thiết không có nghĩa là mọi người lúc nào cũng tìm kiếm điều đó. Sự tin cậy không chỉ đơn giản là mở rộng ra, mà mọi người phải cùng nhau phát triển và đạt được nó.

Chúng tôi muốn bạn xây dựng các ý tưởng được thảo luận trong cuốn sách này để nâng cao hiểu biết và sự nhạy cảm của bạn đối với con người và các mối quan hệ của con người. Những ý tưởng này rất sống động, và cần được chọn lựa và mở rộng dưới góc độ của những nghiên cứu và thực tiễn mới. Các ý tưởng tâm lý đều mang tính cá nhân. Mỗi chúng ta hiểu và áp dụng chúng theo cách của riêng mình. Nhưng những ý tưởng này cũng có thể được chia sẻ. Tiềm năng thực sự của chúng được nhận thấy khi lãnh đạo và nhân viên cùng nhau nghiên cứu và ứng dụng.

Tương lai là điều thú vị và kỳ lạ. Sự cạnh tranh mạnh mẽ của thị trường quốc tế bộc lộ những tiềm năng và những mối đe dọa ngoài sức tưởng tượng của chúng ta. Những xáo trộn trong gia đình, sự chia rẽ trong các doanh nghiệp và cộng đồng, và sự nghi ngờ đối với các nhà lãnh đạo đã tạo ra những khó khăn, làm mất khả năng phản hồi của chúng ta; chúng còn khiến ta đề cao những nhu cầu cơ bản về khả năng lãnh đạo tài giỏi thật sự.

Mặc dù có thể không duy trì được sự lạc quan nhưng cần phải có hy vọng. Chúng ta có thể một lần nữa cam kết sử dụng các ý tưởng tâm lý học nhằm củng cố cho các mối ràng buộc chung để đương đầu với những khó khăn và cơ hội. Nhưng trước hết, chúng ta cần những nhà lãnh đạo can đảm, thích thử nghiệm và có tinh thần hợp tác để chỉ ra rằng chúng ta có thể cùng nhau tạo ra sự khác biệt như thế nào.

Lời giới thiệu

Lời mở đầu

Phần giới thiệu

Phần một. TÂM LÝ HỌC ĐỂ LÃNH ĐẠO THÀNH CÔNG

Chương 1: Các mục tiêu trọng điểm của bạn

Chương 2: Tìm hiểu về tâm lý học

Phần hai. ĐƯA RA MỘT ĐỊNH HƯỚNG CHUNG

Chương 3: Cam kết lãnh đạo

Chương 4: Xây dựng cam kết của nhân viên

Chương 5: Phát triển tầm nhìn và mục đích chung

Phần ba. HỢP TÁC VỚI NHAU

Chương 6: Hợp tác và cạnh tranh

Chương 7: Các mặt của quyền lực

Chương 8: Giao tiếp hiệu quả

Chương 9: Cảm xúc và sự thể hiện cảm xúc

Phần bốn. TẬN DỤNG CÁC VẤN ĐỀ VÀ CÁC RÀO CẢN

Chương 10: Ra quyết định

Chương 11: Quản lý mâu thuẫn

Chương 12: Hướng đến các nhóm tự quản

Phần năm. TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO

Chương 13: Trở thành một doanh nghiệp có tinh thần học hỏi

Chương 14: Chuẩn bị cho tương lai

---//---

TÂM LÝ HỌC DÀNH CHO LÃNH ĐẠO PSYCHOLOGY FOR LEADERS

(Quản lý hiệu quả hơn nhờ cách thức tạo ra động lực, xung đột và quyền lực, Using

Tác giả:

DEAN TJOSVOLD - MARY M. TJOSVOLD

Người dịch: THANH HẰNG

Hiệu đính: CAM THẢO

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH
TINH VĂN MEDIA

Chịu trách nhiệm xuất bản: NGUYỄN THỊ THANH HƯƠNG

Biên tập: NGUYỄN VĨNH TRUNG

Thiết kế bìa: MAI QUẾ VŨ

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP Hồ Chí Minh

Tel: (84.8) 38 225 340 - 38 296 765 - Fax: (84.8) 38 222 726

Email: tonghop@nxbhcm.com - Website: www.nxbhcm.com.vu

Liên kết xuất bản:

CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN

19z Nguyễn Hữu Cảnh, P.19, Q. Bình Thạnh, TP. Hồ Chí Minh

Tel: (84.8) 38 407 837 - 38 407 847 - Fax: (84.8) 38 409 693

Email: info@tinhvannmedia.com.vu - Website: www.bwportal.com.vu

In 2.000 cuốn, khổ 16cm x 24cm. In tại Công ty CP In Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu. Q.

Phú Nhuận. TP. Hồ Chí Minh. Số đăng ký kế hoạch xuất bản: 159-10, CXB129-05, THTPHCM. Theo quyết định số: 289/QĐ-THTPHCM-2010, do NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh cấp ngày 05/04/2010. In xong và nộp lưu chiểu quý II năm 2010.