

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

TS. Nguyễn Quốc Tuấn – ThS. Nguyễn Thị Loan

PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

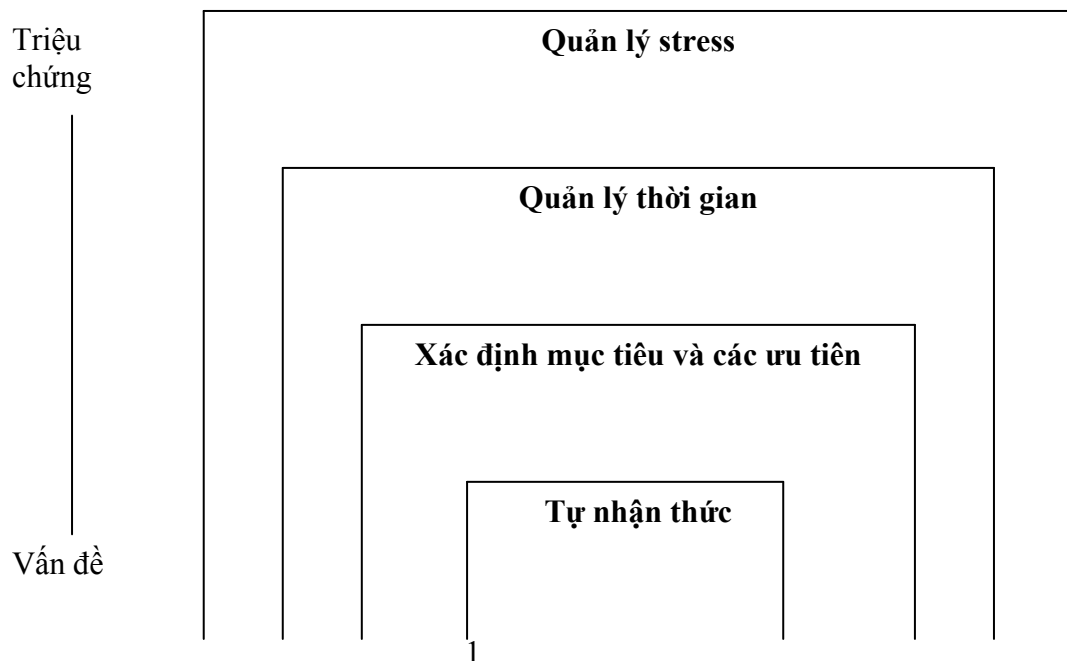
CHƯƠNG 1

TỰ NHẬN THỨC

I. TẦM QUAN TRỌNG CỦA SỰ TỰ NHẬN THỨC

Hơn 300 năm nay, những hiểu biết về chính bản thân chúng ta đã được xem như là một điều rất thầm kín về những cử hành vi con người chúng ta. Trong số các chuyên gia, ông Alfred Lord Tennyson đã nói: “Lòng tự trọng/lòng tự ty, sự tự hiểu biết về mình, hay tự điều khiển mình, là ba chìa khóa chính, nếu đạt được sẽ mang lại cho bạn một sức mạnh tối cao”. Qua đó ta có thể thấy được tầm quan trọng của việc tự nhận thức

Messinger đã nhấn nhủ với chúng ta rằng: “*Tôi sẽ quản lý những người khác nhưng điều đầu tiên mà tôi thực hiện đó là quản lý chính tôi đã*”. Việc tự nhận thức phải luôn nằm trong trái tim của khả năng quản trị chính mình, nhưng như vậy là chưa đủ đâu nhé. Trong khi khả năng tự quản trị chính mình phụ thuộc đầu tiên và lớn nhất vào khả năng tự nhận thức, như đã được trình bày ở Hình 1, thì các kỹ năng tự quản trị khác là có mối quan hệ gắn bó chặt chẽ và liên kết lại với nhau thì mới có thể hình thành nên khả năng tự nhận thức chính mình. Chẳng hạn phát triển việc tự kiểm soát mình (Self-control), tức chọn lọc ra những mục tiêu và những điều ưu tiên giúp các cá nhân tạo ra định hướng cho cuộc sống của chính bản thân mình. Quản trị thời gian và những sự căng thẳng (Stress) một cách hiệu quả sẽ tạo một khả năng cho các cá nhân có được một sự phù hợp và thích nghi với môi trường xung quanh.



Hình 1: Phân cấp kỹ năng tự quản trị

II. ĐIỀU THÂM KÍN CỦA TỰ NHẬN THỨC

1. Điều thâm kín của tự nhận thức

Brouwer (1964) cũng đã nhận định rằng: “Việc tự xem xét lại chính mình (Self-Examination) là một bước chuẩn bị cơ bản cho cái bên trong, một điều kiện để có thể gieo “hạt giống” của việc tự hiểu biết chính mình (Self-understanding) và “bông hoa” về “việc hành vi được thay đổi” sẽ dần được nở ra”.

Chúng ta không thể cải thiện chính mình hoặc phát triển những khả năng mới trừ khi và cho đến khi chúng ta biết mức độ về những khả năng hiện thời mà mình đang nắm giữ. Những bằng chứng dựa vào kinh nghiệm đã chứng tỏ cho ta thấy được rằng: “những cá nhân người mà càng nhận thức rõ về chính bản thân mình bao nhiêu thì họ càng cảm thấy khoẻ hơn, thực hiện công việc tốt hơn trong vai trò quản trị và lãnh đạo và hiệu năng hơn trong công việc”

Tuy nhiên, tự biết về mình (Self-Knowledge) có thể sẽ ngăn chặn những sự cải thiện của các cá nhân thay vì tạo ra những sự cải thiện như ta đã nghĩ. Lý do của điều này là do những cá nhân thường tránh nhìn nhận những sự phát triển của cá nhân và những sự hiểu biết mới về chính bản thân mình. Họ kháng cự lại việc đạt được nhiều thông tin hơn nhằm bảo vệ lòng tự trọng và những sự mặc cảm của chính bản thân mình. Nếu họ có được những thông tin mới về chính bản thân mình thì họ sẽ trở nên xấu đi, những thông tin đó sẽ chống lại họ, tạo ra cho họ một cảm giác thấp kém, vì đó là những thông tin về những điều xấu, những điểm yếu, những điều kinh khủng và xấu xa. Vì vậy họ tránh để đối diện với chính mình. Như Maslow đã phát biểu rằng: *“Chúng ta có khuynh hướng e ngại một số thông tin về chính chúng ta vì nó sẽ là nguyên nhân khiến chúng ta trở nên xem thường chính chúng ta hoặc làm chúng ta cảm thấy thua kém, yếu đi, ngại ngùng hơn, ghé tởm chính mình. Chúng ta bảo vệ chính chúng ta và những hình ảnh chân thật của chính chúng ta bằng cách thể hiện những sự ngăn chặn cùng với những biểu hiện khác, cách mà chúng ta sử dụng để trốn tránh những cái có nguy cơ làm hại ta và gây nguy hiểm cho chính chúng ta.”*

Như vậy, chúng ta tránh sự phát triển cá nhân, vì chúng ta lo sợ những điều được làm sáng tỏ ra từ chính chúng ta, có nghĩa chúng ta che giấu những đặc điểm của mình. Nếu đây là một cách tốt hơn, hiểu biết về bản thân mình sẽ làm cho trường hợp hiện tại của chúng ta bị mất cân bằng và bị hạ thấp xuống. Rất khó để chấp nhận những điều đó. Tuy nhiên hãy nghĩ lại rằng việc kháng cự và không chấp nhận hiểu biết về mình nó sẽ làm cho tình trạng chúng ta xấu thêm. Freud

cũng đã khẳng định rằng “*chúng ta nên chân thật với chính chúng ta là cách tốt nhất để chấp nhận những điều của chính chúng ta, bởi vì chỉ có lòng chân thật của chính chúng ta mới có thể đạt được và tìm được nhiều hơn những thông tin về mình và mới có thể cải thiện được chính mình*”.

Vì vậy, tìm kiếm những kiến thức về chính mình được xem là một điều thầm kín. Đó là điều kiện tiên quyết để phát triển và cải thiện, những điều này cũng có thể ngăn chặn những sự phát triển và những cải thiện của chính chúng ta. Nó sẽ gây nên một tình trạng trì trệ đi vì chúng ta không muốn biết nhiều hơn.

2. Điểm nhạy cảm

Một câu nói thường liên quan đến những khái niệm có tính dễ bị tác động, đó được xem là những “điểm nhạy cảm” (sensitive line), cũng có thể được xem là những mặc cảm của bản thân. Khái niệm này có hàm ý đề cập đến một điểm, mà ở đó những cá nhân thường sẽ đưa ra một sự phòng thủ hoặc một sự cảnh giác đối với những thông tin mà ta chạm đến những điểm đó, thường đó là những thông tin về chính bản thân họ, những khái niệm mà mâu thuẫn với chính “những quan niệm của chính bản thân họ” (Self-concept), hoặc cũng có thể đó là những điều mà ta yêu cầu họ thay đổi những hành vi của họ.

Mặt khác, nếu càng đưa ra những thông tin có tính trái ngược, hoặc đưa ra những điều có hàm ý có tính nghiêm trọng hơn đối với những quan niệm của chính bạn (Self-concept), thì nó sẽ càng dễ để thăm dò những điểm nhạy cảm của bản thân bạn, và bạn sẽ cảm thấy sẽ rất là cần thiết để nhận ra rằng cần phải dựa vào chính bản thân của mình, chứ không dựa vào bất cứ nguồn nào hết. Ví dụ, có một đồng nghiệp nói bạn rằng bạn chẳng có một tư cách, trình độ gì của một nhà quản trị cả, điều này có thể đã đụng đến “điểm nhạy” của bạn nếu bạn nghĩ là bạn có thể làm tốt công việc của một nhà quản trị. Điều này sẽ được xem là một sự thật nếu như người đồng nghiệp này là một người có ảnh hưởng mạnh đối với bạn. Những câu trả lời của bạn sẽ có thể phụ thuộc vào chính bản thân bạn, tức bạn sẽ phản xạ lại bằng những thông tin có tính bảo vệ bạn, bảo vệ hình ảnh của chính bạn.

Những cá nhân cũng sẽ trở nên có ý thức tâm lý hơn và phản ứng cứng rắn hơn khi đụng phải những thông tin có tính đe dọa đến những quan niệm của chính họ. Họ có khuynh hướng làm tăng cường thêm những sự cố gắng của họ để bảo vệ cái mà họ xem là thoải mái và thân thiết với mình. Khi những sự khác nhau trong những sự tự nhận thức (Self-image) bị đụng chạm, tính chất hợp lý của thông tin

hoặc những nguồn của nó là bị phủ nhận thì những loại kỹ xảo phòng thủ sẽ được sử dụng để đảm bảo cho những khái niệm của chính họ vẫn được vững chắc. Như vậy, khi đụng đến những điểm nhạy này sẽ tạo ra một sự không linh hoạt và bản năng tự bảo vệ sẽ trỗi dậy trong mỗi người.

Đối với những tính cách phòng thủ này, chúng ta có thể đưa ra một câu hỏi: Phải làm thế nào để có thể gia tăng hiệu quả của việc tự hiểu mình (self-knowledge) và những sự thay đổi nhận thức cá nhân nào cần phải tiến hành để đạt được điều đó. Ở đây có ít nhất hai câu trả lời.

Một là những thông tin tự tìm hiểu mình (self-knowledge) phải là những thông tin có thể xác minh được, có thể đoán trước được và có thể kiểm soát được và do đó nó rất ít đụng chạm đến những điểm nhạy hơn so với những thông tin mà không có những đặc điểm trên. Nếu một cá nhân có thể kiểm soát tính hiệu lực của những thông tin trái ngược nhau, những thông tin là không như mong đợi hoặc ngoài vùng kiểm soát của bản thân mình thì bạn sẽ nhận được những thông tin phản hồi để mà nghe mà chấp nhận.

Một câu trả lời thứ hai đối với vấn đề này đó là việc vượt qua những sự trở ngại để tự xem xét lại những thông tin không thật trong vai trò của những người khác. Và hầu như, chúng ta cũng không thể phát triển những kỹ năng này trong việc tự nhận thức trừ khi chúng ta mạnh dạn đối mặt với nó và vạch trần những điều của chính chúng ta trước những người khác. Trừ khi chúng ta sẵn sàng thừa nhận những điều đó trước những người khác, để từ đó có thể thoải mái hơn trong việc thảo luận với những chuyên gia hoặc những người bên cạnh về những điều mà bản thân mình còn mơ hồ hoặc không biết, có như vậy thì chúng ta mới có thể phát triển bản thân được. Việc tự vạch trần (Self-disclosure) bản thân mình được xem là chìa khoá để cải thiện việc tự nhận thức (Self-awareness).

Điều cần thiết đầu tiên là bạn cần cởi mở đối với những người khác khi bạn gặp phải những khái niệm có tính mơ hồ. Bạn hãy nghĩ rằng nếu bạn đứng trước gương và thấy rõ mình hơn trong đó nhưng bạn sẽ chẳng nhận thấy được gì cả, nhưng nếu bạn bày tỏ với những người khác thì bạn sẽ nhận được nhiều điều bổ ích hơn thế. Đó là bởi vì cơ bản chúng ta là một con người trong xã hội, một thành viên trong tổ chức, chứ không phải lẻ loi, cô độc một mình...”

Nhiều cuộc nghiên cứu đã chứng minh được điều đó. Sinh viên là những người thường bộc bạch những tâm sự, những điều mà họ còn nghi vấn với nhau, để trao đổi với nhau. Những cá nhân có đức tính tự bộc bạch (self-disclosure) là

những người có khuynh hướng đến những điều tốt nhất và sẽ nhận được những sự chấp nhận từ những người khác.

Tuy nhiên cũng đừng bao giờ sử dụng những thông tin mà bạn chia sẻ hay nhận được để phán quyết hay làm tổn thương, xúc phạm đến những người khác. Chính sự thật lòng của chính bạn sẽ làm cho bạn có được mối quan hệ gắn bó, thân thiết với nhau những người mà bạn có thể chia sẻ với họ, có như vậy việc thổ lộ với nhau sẽ dễ dàng, đây là điều kiện tiên quyết để có thể tự tìm hiểu.

III. HIỂU RÕ VÀ CHẤP NHẬN SỰ KHÁC BIỆT GIỮA CÁC CÁ NHÂN

Việc tự hiểu biết về mình sẽ giúp bạn có cơ hội để xem xét lại những giả định mà bạn cho là đúng, những điểm mặc cảm, những điểm nhạy, những điểm mạnh cũng như những điểm yếu của bạn,... Những thông tin như vậy nó sẽ rất hữu dụng cho tất cả chúng ta, không phải bởi vì chúng ta có thể hoặc nên thay đổi những thước đo, những cách xác định cơ bản mà đã được hình thành theo cách nhìn nhận của chính chúng ta, mà bởi vì nó giúp chúng ta có thể đưa ra những cách tác động đến những người khác một cách có hiệu quả và sâu sắc hơn. Nó cũng giúp chúng ta có thể hoàn thiện khả năng nhìn nhận diện vấn đề của chúng ta, từ đó đóng góp vào việc xây dựng những giá trị của vai trò nghề nghiệp tương lai của chúng ta và những điểm mạnh đặc biệt của chúng ta so với những người khác. Và lịch sử cũng đã chứng minh được rằng những anh hùng, những danh nhân là những người đã có những sự khác biệt đó và họ đã biết cách sử dụng những điểm mạnh đó để có thể làm nên những điều phi thường, họ thành công vì được cho là uy tín, thông minh và cá tính. Việc tự hiểu biết về mình sẽ cho phép chúng ta nhận ra những điểm đặc biệt và những điểm mạnh trong chúng ta, để từ đó ta có thể lợi dụng nó cùng với những năng lực vốn có của chúng ta.

Phán đoán được những điểm khác nhau cơ bản ở những khác nhau được xem là một phần quan trọng để cấu thành nên một nhà quản trị hiệu quả. Sự nhận thức, khuynh hướng đồng cảm, những viễn cảnh khác nhau, nhu cầu và những “độ lệch” của những người khác nhau là khác nhau, đây được xem là một phần quan trọng để có thể nắm bắt được những cảm xúc và tính chân thật giữa các cá nhân với nhau. Tuy nhiên, hầu hết mọi người đều có khuynh hướng tác động lẫn nhau, để từ đó nhận ra những người có những sự giống về mặt tâm lý với mình, rồi chọn những người đó cùng làm việc nhóm với mình, còn những người dường như có những sự khác nhau về một vài điểm nào đó thì ta loại trừ họ ra.

Mặc dầu chúng ta khuyến khích những sự giống nhau, những sự hợp nhau để chúng ta có thể tác động, giao tiếp với họ một cách dễ dàng hơn, đặc biệt là làm việc nhóm, tuy nhiên để có thể tạo ra những sự sáng tạo, giải quyết được những vấn đề phức tạp thì buộc chúng ta phải chấp nhận sự khác nhau đó, chấp nhận sự thay đổi những ứng xử của chính chúng ta để đi đến những sự thống nhất.

Ngoài ra, đây cũng là chìa khoá giúp chúng ta có thể thu thập được những ý kiến và những ý tưởng khác nhau từ những người khác nhau nhờ việc chia sẻ cho nhau những lời cam kết, những ý kiến khác nhau (Differences), chứ không phải là một sự phân biệt (Distinction). Chúng ta quan sát những sự khác nhau, chúng ta tạo ra những sự phân biệt. Những sự khác nhau sẽ giúp chúng ta hiểu rõ được những nguồn nguy cơ của những sự hiểu lầm giữa mọi người và nó sẽ cung cấp cho chúng ta những đầu mối, những cách để chúng ta có thể làm việc với nhau một cách hiệu quả hơn. Sự phân biệt (Distinction) tạo ra một rào cản trong xã hội giữa mọi người với nhau, bên cạnh đó nó cũng đã tạo ra những thuận lợi và những khó khăn cho chúng ta. Khi một vài người không để ý đến những ý kiến của những đồng nghiệp trong nội bộ với lý do là người đó là một không thuộc “thế hệ của chúng ta” hoặc “đó chỉ là người làm Marketing mà thôi” hoặc “chỉ là một người đàn bà” hoặc “Không có trình độ độ đại học”,... Như vậy là chúng ta đã đã tạo ra một sự phân biệt, tiềm năng để gây ra những tổn thương cho người khác và đây cũng chính là những điều đã gây nên những bất lợi cho tổ chức

Việc tạo ra một sự phân biệt sẽ phá hỏng niềm tin giữa mọi người với nhau, thậm chí sự phân biệt đó sẽ làm cho chúng ta trở nên xa họ hơn. Nếu bạn là người đưa ra một sự phân biệt và xem thường những người khác trong nhóm, đồng nghĩa với việc chúng ta đã gieo một hạt “không có niềm tin” vào trong suy nghĩ của mọi người và họ sẽ nghĩ rằng sự phân biệt của bạn là nhằm hạ thấp họ. Nhận thấy được những sự khác nhau, sự đa dạng nó sẽ mang lại cho chúng ta một giá trị không giống như đưa ra một sự phân biệt.

Sự tự nhận thức và có thể hiểu rõ những sự khác nhau không thể xuất hiện nếu như ta không có khả năng để tự đòi hỏi một sự nhìn nhận và đề cao những sự khác nhau đó, không nên tạo ra những sự phân biệt giữa mọi người với nhau, nó sẽ chỉ có hại mà thôi.

Sự tự nhận thức và có thể hiểu rõ những sự khác nhau không thể xuất hiện nếu như ta không có khả năng để tự bộc lộ mình, không có một sự chia sẻ, và một niềm tin trong những cuộc trao đổi. Sự tự hiểu mình đòi hỏi một sự nhìn nhận và

đề cao những sự khác nhau đó, không nên tạo ra những sự phân biệt giữa mọi người với nhau, nó sẽ chỉ có hại mà thôi.

IV. CÁC YẾU TỐ CỐT LÕI CỦA TỰ NHẬN THỨC

1. Giá trị

Những giá trị cá nhân, được đề cập đến đầu tiên bởi vì đây là một trong những khía cạnh nhận thức được xem là *“cốt yếu nhất trong việc đưa ra những khả năng ứng xử năng động về hành vi, và nó cũng là một phần quan trọng nhất trong việc hình thành nhân cách của mỗi chúng ta”*.

Giá trị là một đặc điểm vững chắc và lâu dài nhất của mỗi cá nhân. Nó được xem như là nền tảng chính để hình thành nên những quan điểm và những sở thích riêng của mỗi cá nhân. Giá trị là nền tảng của những quyết định cốt yếu, những định hướng sống và sự cảm nhận của mỗi cá nhân. Nhờ nó mà trong bản thân mỗi chúng ta có thể xác định, điều nào là “đúng”, những điều mà đối với chúng ta là những “đạo lí” và những quan niệm của bản thân chúng ta được hình thành đối với thế giới xung quanh. Phần lớn những quan niệm trong bản thân chúng ta được hình thành trong suốt quá trình sống của mỗi chúng ta, là những sản phẩm của những giá trị cơ bản (basic value) trong chính chúng ta.

Tuy nhiên, điều đáng lo về giá trị là chúng được xem như là một sự hiển nhiên con người thường không ý thức về chúng. Trừ khi những giá trị của cá nhân được thay đổi, thì những giá trị thường được cố định và duy trì trong một thời gian dài đến nỗi nó rất khó để phát hiện sự hiện diện của nó. Mọi người không nhận thức được rằng họ đang nắm giữ một số giá trị được xem là quan trọng hơn của những người khác. Sự vô ý thức này sẽ đưa chúng ta đến những hành động hoặc hành vi mà đôi khi nó lại trái ngược đối với bản chất về những giá trị, thậm chí nó còn đối lập, phủ nhận những giá trị đó. Cho đến khi mọi người đối mặt với sự mâu thuẫn hoặc thậm chí đó là một sự đe dọa đối với những giá trị cơ bản của họ, thì họ hiếm khi đưa ra những biểu hiện ăn khớp với những giá trị của họ hoặc đưa ra một sự sà lọc chúng.

Một vài giá trị của chúng ta là bị ảnh hưởng một cách đáng kể bởi quốc gia và nền văn hoá.

a. Giá trị văn hóa

Theo nhà nghiên cứu Trompenaars (1996,1998) đã xác định ra 7 thước đo giá trị, được hình thành trên cơ sở những sự khác nhau có ý nghĩa tồn tại giữa các

nền văn hoá của các quốc gia. Cuộc nghiên cứu của Ông được tiến hành dựa trên 30000 nhà quản trị thuộc khoảng 55 quốc gia khác nhau, và Ông đã phát hiện ra rằng mỗi nền văn hoá cụ thể sẽ nhấn mạnh và tập trung vào một số giá trị nổi bật nào đó so với những nền văn hoá khác, và không có một nền văn hoá quốc gia nào là chỉ nhấn mạnh đến một loại thước đo giá trị nào đó và loại trừ những thước đo khác.

Năm thước đo đầu tiên của mô hình này bàn đến cá nhân quan hệ với người khác như thế nào.

Thứ nhất: Sự hiểu biết - Sự tôn thờ

Ở một vài quốc gia (Ví dụ như: Mỹ, NaUy, Thụy Điển, Thụy Sĩ) thường nhấn mạnh đến một loại giá trị đó là “*Sự hiểu biết*”, và hành vi của những con người nơi đây là bị chi phối bởi những nguyên tắc và tiêu chuẩn của sự hiểu biết (Ví dụ như không nói dối, không gian lận, không vượt đèn đỏ,...). Những nguyên tắc chung của xã hội đóng vai trò chi phối hành vi của mỗi người. Còn đối với những quốc gia khác (như: Hàn Quốc, Trung Quốc, Indonesia, Singapore) sẽ đi theo một loại giá trị của “*sự tôn thờ*” mà trong đó mỗi quan hệ cá nhân chi phối hành vi (Ví dụ, xem người khác là một người bạn hoặc là một thành viên trong gia đình hoặc có một mối quan hệ ruột rà gì chẳng với mình?).

Thứ hai: Chủ nghĩa cá nhân – Chủ nghĩa tập thể

Giá trị của “*Chủ nghĩa cá nhân*”- nhấn mạnh đến chính bản thân mình, nhấn mạnh đến sự độc lập và đề cao tính duy nhất. Nó đối lập với chủ nghĩa tập thể nhấn mạnh đến nhóm, sự kết hợp giữa các đơn vị và sự cùng tham gia của các cá nhân khác. Giá trị của chủ nghĩa cá nhân thường hướng đến việc đề cao sự đóng góp của riêng một cá nhân, nhưng ngược lại đối với văn hoá của chủ nghĩa tập thể thì nó lại nghiêng về việc đề cập đến sự đóng góp của một tập thể.

Thứ ba: Biểu lộ cảm xúc nơi công cộng – Trung lập

Thước đo giá trị thứ ba nhằm đề cập đến sự biểu lộ cảm xúc nơi công cộng. Nó xác định một khuynh hướng biểu lộ cảm xúc tự nhiên đối lập với khuynh hướng không rõ ràng, trung lập. Những giá trị của nền văn hoá biểu lộ cảm xúc rõ ràng nhấn mạnh đến việc thể hiện những cảm xúc một cách cởi mở và gần những sự biểu lộ cảm xúc như cười to, giận dữ, và phản ứng mạnh mẽ... Những giá trị được quy định bởi nền văn hoá trung lập, thể hiện những cảm xúc không rõ ràng, Họ thường đưa ra những cách tiếp cận có lý trí và có tính chịu đựng trong những

ngịch cảnh khi tiến hành giải quyết vấn đề. Mục tiêu định hướng hành vi của họ hơn là để tình cảm dẫn dắt, định hướng mục tiêu ngự trị trong các mối quan hệ của họ với người khác.

Thứ tư: Sự tách biệt – Sự hòa nhập

Sự tách biệt đối lập với sự hoà nhập, nhằm mô tả sự khác biệt giữa các nền văn hoá. Một bên là nhằm nói về sự tách biệt giữa những vai trò khác nhau trong cuộc sống để duy trì sự cách biệt và sự tự quyết cho bản thân mình, với một bên là sự hoà nhập và hợp nhất các vai trò lại với nhau. Văn hoá nhấn mạnh đến sự cách biệt, tách rời nhau rõ ràng trong mối quan hệ công việc với mối quan hệ gia đình, ngược lại văn hoá hoà nhập, hợp nhất, lẫn lộn nhau, đặc biệt là sự đan xen lẫn lộn giữa mối quan hệ gia đình với mối quan hệ công việc. Người mà có giá trị của sự tách biệt sẽ rất là khó để trao đổi để biết nhau hơn bởi vì đối với họ luôn có một ranh giới rõ ràng giữa đời sống cá nhân và đời sống công việc. Người mà sống trong nền văn hoá hoà nhập thì dường như là quá sốt sắng và quá hời hợt, thường không kỹ lưỡng trong công việc, bởi vì dường như là họ chia sẻ những thông tin cá nhân một cách tự do và vô tội vạ. Văn hoá hoà nhập nó sẽ làm cho tỷ lệ lợi nhuận trong công việc giữa các nhân viên đạt được là thấp hơn, nhưng ngược lại thì lòng trung thành, trung nghĩa, gắn bó dài lâu giữa họ thì lại có một mức độ cao hơn, lý do được đưa ra ở đây, đó là do tình cảm của mỗi quan hệ cá nhân và mối quan hệ công việc là luôn bện vào nhau.

Thứ năm: Khuynh hướng vươn cao – khuynh hướng đổ lỗi

Thước đo giá trị thứ năm về sự khác nhau giữa các nền văn hoá, đó là sự nhấn mạnh đến khuynh hướng vươn cao để đạt được và khuynh hướng đổ lỗi, viện cớ do người khác. Tại nền văn hoá của một số quốc gia thì mọi người có khuynh hướng muốn vươn lên để đạt được những địa vị cấp bậc cao, dựa vào sự vận động của chính bản thân, sự hoàn thành nhiệm vụ của chính mình, nhưng ngược lại ở một số nền văn hoá khác thì người ta thường chú trọng nhiều đến thân thế và địa vị uy thế, thì người ta có xu hướng né tránh trách nhiệm, đổ lỗi cho những đặc điểm như tuổi tác, giới tính, dòng họ quý tộc hoặc gia đình quyền quý. “Bạn biết ai?” (văn hoá đổ lỗi, né tránh trách nhiệm, nhờ vả) đối lập với “Bạn có thể làm gì?” (Văn hoá vươn lên bằng khả năng bản thân),

Thứ sáu: Hiện tại - tương lai

Thước đo giá trị thứ sáu liên quan đến cách làm thế nào mà mọi người thể hiện/hiểu và quản trị thời gian. Nó phân biệt sự nhấn mạnh đến những hoàn cảnh

trong quá khứ, hiện tại hoặc trong tương lai ở các nền văn hoá khác nhau. Chẳng hạn, ở một vài nền văn hoá, thì người ta thường chú trọng đến giá trị quá khứ và truyền thống hơn là tương lai; ở những nền văn hóa khác chú trọng đến giá trị tương lai hơn là quá khứ. Bạn đã từng có những vấn đề gì trong quá khứ, trong khi đó ở một vài nền văn hoá khác thì người ta lại thường đặt câu hỏi bạn có thể làm được gì, đi đến đâu trong tương lai. Đồng thời cũng tồn tại một tầm nhận thức cho ngắn hạn và cho dài hạn.

Thứ bảy: Kiểm soát bên trong và bên ngoài

Một số người thì cho rằng những cá nhân trong việc kiểm soát số phận của mình thì chịu sự kiểm soát của những lực lượng siêu nhiên nào đó ở bên ngoài (kiểm soát bên ngoài). Trong khi nhiều người khác thì nhấn mạnh đến quản trị chính bản thân mình và điều khiển kiểm soát chính mình (kiểm soát bên trong).

b. Giá trị cá nhân

Rokech (1973) khẳng định rằng con người có một số lượng không lớn các giá trị và tất cả các cá nhân đều có những giá trị như nhau, nhưng ở những mức độ khác nhau, chẳng hạn mọi người đều có giá trị hòa bình nhưng một số người thì cho nó có giá trị ưu tiên cao hơn những người khác. Nói chung theo Rokech có hai loại giá trị và mỗi loại đều có tính độc lập ưu tiên riêng của mình (hai tập hợp giá trị này không liên quan nhau). Một loại là giá trị phương tiện và một loại là giá trị mục tiêu cuối cùng hoặc là định hướng mục tiêu và giá trị phương tiện.

Giá trị phương tiện mô tả những tiêu chuẩn mong muốn về tư chất đạo đức hoặc phương pháp để đạt được mục đích. Hai loại của giá trị phương tiện liên quan đến đạo đức và khả năng thực hiện công việc. Những giá trị phi đạo lý (chẳng hạn hành vi sai trái) gây ra cảm giác tội lỗi, trong khi những giá trị thiếu khả năng thực hiện công việc (chẳng hạn hành vi bất tài, không làm được) gây ra cảm giác xấu hổ.

Giá trị mục đích mô tả mục đích hoặc mục tiêu mong muốn cuối cùng của cá nhân. Theo Rokech thì giá trị mục tiêu có ít hơn giá trị phương tiện, cho nên toàn bộ cá nhân trong tất cả các xã hội đều có thể nhận biết được. Giá trị mục đích có thể là chú trọng vào cá nhân hoặc xã hội (chẳng hạn sự bình yên của bản thân hoặc là một thế giới hòa bình). Rokech đã tìm thấy một sự gia tăng về quyền ưu tiên của một xu hướng giá trị cá nhân cao làm gia tăng sự ưu tiên về giá trị cá nhân và giảm ưu tiên của giá trị xã hội. Ngược lại, một sự gia tăng về quyền ưu tiên của xu hướng xã hội cao làm gia tăng sự ưu tiên của những giá trị xã hội và làm giảm

giá trị của những giá trị cá nhân. Những cá nhân mà gia tăng sự ưu tiên của họ về một thế giới hòa bình cũng sẽ gia tăng sự ưu tiên của họ về sự công bằng trong khi đó sẽ làm giảm sự ưu tiên của họ về niềm vui thích của mình hoặc lòng tự trọng. Con người có xu hướng khác nhau trong đánh giá, họ tự nhận thức chống lại khuynh hướng của người khác về những giá trị của mình. Bảng 2 đưa ra 18 giá trị mục đích “những giá trị quan trọng nhất trong xã hội Hoa Kỳ”

Những giá trị mục đích và phương tiện	
NHỮNG GIÁ TRỊ MỤC ĐÍCH	NHỮNG GIÁ TRỊ PHƯƠNG TIỆN
Một cuộc sống tiện nghi (thịnh vượng)	Tham vọng (làm việc chăm chỉ, khao khát)
Một cuộc sống thú vị (hành động, hào hứng)	Cao thượng (có tư tưởng rộng rãi)
Một ý thức về sự hoàn thành nhiệm vụ (sự đóng góp lâu dài)	Khả năng (năng lực, hiệu quả)
Một thế giới hòa bình (không chiến tranh và xung đột)	Đấu tranh
Một thế giới xinh đẹp (sự xinh đẹp của thiên nhiên và nghệ thuật)	Sạch sẽ (gọn gàng, ngăn nắp)
Công bằng (tình huynh đệ, cơ hội công bằng cho tất cả mọi người)	Can đảm (đứng lên vì lòng tin của mình)
Một gia đình an toàn (tình yêu đối với người khác)	Khoan dung (sẵn sàng tha thứ cho người khác)
Tự do (độc lập, tự do lựa chọn)	Giúp đỡ (làm việc vì hạnh phúc của người khác)
Hạnh phúc (sự thỏa mãn)	Trung thực (chân thành, thật thà)
Cân đối bên trong (thoát khỏi những xung đột bên trong)	Giàu trí tưởng tượng (táo bạo, sáng tạo)
Một tình yêu thật sự (cả về tinh thần và thể xác)	Độc lập (tự tin và có đủ khả năng)
An ninh quốc gia (bảo vệ không bị tấn công)	Trí tuệ (thông minh, biết suy nghĩ)

Ước mơ (một cuộc sống thú vị và ung dung)	Logical/hợp lý (kiên định, có lý trí)
Sự cứu tế (cuộc sống cứu giúp, thương xuyên)	Đằm thắm (sự triu mến, tế nhị)
Tự trọng (tự hào)	Biết vâng lời (ý thức chấp hành nhiệm vụ, kính trọng)
Sự thừa nhận của xã hội (sự kính trọng, sự khâm phục)	Lịch sự (nhã nhặn, lịch thiệp)
Tình bạn chân thành (tình bạn thân thiết)	Trách nhiệm (đáng tin cậy, có thể tin được)
Sự thông thái (một sự hiểu biết đầy đủ về cuộc sống)	Tự kiểm soát (kiềm chế được, tự chịu kỷ luật)

Trong một nghiên cứu 567 nhà quản trị ở 12 quốc gia, những nhà quản trị có lòng tự hào cao nhất về những giá trị phương tiện như *khoáng đạt* (có tư tưởng rộng rãi), *năng lực*, và *can đảm*, nhưng ý nghĩa là khác nhau ở các quốc gia khác nhau.

Trong một nghiên cứu 1460 nhà quản trị Hoa Kỳ, Schmidt và Posner đã xác định những loại giá trị quan trọng nhất ở nơi làm việc. Sử dụng những giá trị phương tiện mà Rokeach đã đưa ra trong bảng 2, để nhận diện những giá trị mong muốn nhất của các nhà quản trị ở nơi làm việc là *trách nhiệm* và *trung thực/chân thành* được xác định là quan trọng nhất (hơn 85% nhà quản trị đã lựa chọn chúng), sau đó 65% là *năng lực* và 55% là *giàu trí tưởng tượng*, *logic* là 49%. *Ý thức chấp hành nhiệm vụ*, *sạch sẽ*, *lịch sự*, và *lòng khoan dung* là ít quan trọng - chỉ chiếm 10%.

Các nhóm khác nhau có xu hướng nắm giữ những giá trị khác nhau. Chẳng hạn, trong một nghiên cứu khác, những sinh viên và các giáo sư ở các trường kinh doanh có xu hướng cao về *tham vọng*, *năng lực*, *trách nhiệm* và *tự do* hơn so với những nhóm khác. Họ có xu hướng ít coi trọng việc quan tâm và giúp đỡ người khác, khiếu thẩm mỹ và những giá trị văn hóa, và chinh phục sự không công bằng xã hội. Trong một nghiên cứu khác đã so sánh những nhà quản trị thành công cao, bình thường và thất bại, những nhà quản trị thành công cao đã có điểm số cao hơn về giá trị kinh tế (như là cuộc sống tiện nghi) và chính trị (như là sự thừa nhận của xã hội) so với những nhà quản trị kém thành công.

Một so sánh chung trong công chúng, về căn bản những nhà quản trị đã sắp xếp giá trị hơn về *ý thức hoàn thành nhiệm vụ, lòng tự trọng, một cuộc sống tiện nghi, và độc lập*. Giá trị phương tiện mà những nhà quản trị nắm giữ cao nhất trong bản thân họ là *tham vọng*. Giá trị mục đích cuối cùng cao nhất mà họ sở hữu là *ý thức hoàn thành nhiệm vụ*. Những giá trị cá nhân (giá trị cá nhân chứ không phải là giá trị xã hội) đối với các nhà quản trị định hướng sự thành đạt là trội hơn hẳn. Nói chung trong công chúng, một nghiên cứu đã xác định rằng sự chân thành – một sự phối hợp nhấn mạnh khả năng về lòng khoan dung, giàu trí tưởng tượng, tự do và tự điều khiển mình đối lập với sự nhấn mạnh về sự chấp nhận, sự vâng lời, và sự tuân thủ là giá trị ngự trị trong số đông chúng ta. Không có sự khác nhau về giới tính đã được xác định trong nghiên cứu của Rokech (1995).

Trình bày những giá trị này có thể giải thích tại sao những sinh viên kinh doanh và thậm chí tự thân các nhà quản trị đã phê phán bản thân mình trở nên quá tập trung vào bản thân và không kiên nhẫn về sự thành đạt cá nhân và sự tiến bộ. Một sự cân bằng về những giá trị cá nhân và giá trị xã hội, cũng như sự công bằng và giúp đỡ có thể là những đặc điểm thích hợp hơn cho nhà quản trị trong tương lai.

Những giá trị định hướng cá nhân và thành tích không có nghĩa đảm bảo trở thành những nhà quản trị thành công. Tuy nhiên, rõ ràng rằng những giá trị gây ảnh hưởng đến hành vi cá nhân, cũng như khả năng tương hợp về những giá trị phương tiện và mục đích được nghiên cứu khẳng định là có mối quan hệ mật thiết với hiệu quả làm việc nhóm. Một số tác giả đã tranh cãi rằng hành vi được thể hiện bởi cá nhân là sản phẩm về mức độ *trưởng thành về những giá trị* của họ. Các cá nhân khác nhau về mức độ phát triển giá trị của họ, vì thế các cá nhân nắm giữ những giá trị phương tiện khác nhau ở những giai đoạn phát triển khác nhau. Con người tiến bộ từ mức độ trưởng thành này đến mức độ trưởng thành khác, vì thế thứ tự ưu tiên các giá trị cũng sẽ thay đổi. Những cá nhân tiến bộ về mức độ trưởng thành hơn về sự phát triển giá trị sở hữu những giá trị phương tiện chất lượng cao hơn những cá nhân ở mức độ trưởng thành thấp. Lý thuyết *trưởng thành về những giá trị (values maturity)* hoặc *phát triển đạo đức, phẩm hạnh* được các nhà nghiên cứu chấp nhận và một nghiên cứu đã xác định có quan hệ mật thiết với sự tự nhận thức và hiệu quả quản trị. Vì vậy chúng ta nên bàn bạc một vài chi tiết về vấn đề trưởng thành về những giá trị.

Trưởng thành về những giá trị

Mô hình của Kohlberg được biết đến và được vận dụng phổ biến trong các nghiên cứu *trưởng thành về giá trị*. Nó tập trung vào các lý lẽ được sử dụng để đưa ra kết luận về một vấn đề là những ý nghĩa giá trị hoặc đạo đức. Mô hình gồm ba mức độ chủ yếu, trong mỗi mức độ có hai giai đoạn. Bảng 3, tóm tắt những đặc điểm của mỗi giai đoạn. Các giai đoạn là một dãy liên tục tức là một cá nhân không thể tiến đến giai đoạn ba mà không qua giai đoạn hai, và mỗi giai đoạn giới thiệu một mức độ cao hơn của sự trưởng thành. Kohlberg sử dụng các thuật ngữ *Preconventional*, *Thường/theo tục lệ (Conventional)*, và *Postconventional*.

Bảng 3: Phân loại các giai đoạn phát triển của đạo đức	
Mức độ căn bản về vấn đề đạo đức	Giai đoạn phát triển
<p><i>A. Mức độ tập trung vào bản thân</i></p> <p>Giá trị đạo đức tập trung vào những nhân tố bên ngoài, và hậu quả, không liên quan đến con người và các mối quan hệ.</p>	<p><i>1. Sự trừng phạt và tuân thủ</i></p> <p>Điều đúng được xác định bởi tránh được sự trừng phạt hoặc không phá bỏ những quy tắc quyền lực.</p> <p><i>2. Mục tiêu phương tiện cá nhân và sự trao đổi</i></p> <p>Điều đúng thỏa mãn ngay lập tức những lợi ích của bản thân, và điều gì là công bằng và không thiên vị đối với người khác</p>
<p><i>B. Mức độ tuân thủ</i></p> <p>Giá trị đạo đức tập trung vào trách nhiệm, bổn phận, duy trì một sự liên kết xã hội và đảm bảo các cam kết</p>	<p><i>3. Những kỳ vọng trưởng thành cá nhân, các mối quan hệ và sự tuân theo</i></p> <p>Điều đúng được tập trung vào cảm nhận của người khác và duy trì sự trung thực bằng những kỳ vọng và những cam kết. Những quy tắc xử sự đúng mực là thích đáng.</p> <p><i>4. Hệ thống xã hội và gìn giữ lương tâm</i></p> <p>Điều đúng là thực hiện trách nhiệm xã hội và ủng hộ quy tắc thứ bậc xã hội</p>
<p><i>C. Giá trị được nguyên tắc hóa</i></p>	<p><i>5. Sự hợp lý ưu tiên và cam kết xã hội hoặc tính thiết thực</i></p>

	<p>Điều đúng ủng hộ sự hợp lẽ phải, những giá trị, và cam kết với người khác trong xã hội, hành vi đạo đức là sự lựa chọn một cách tự do</p> <p style="text-align: center;"><i>6. Những nguyên tắc đạo đức chung</i></p> <p>Điều đúng được dẫn dắt bởi những nguyên tắc đạo đức chung và bên trong. Khi pháp luật vi phạm những nguyên tắc này, pháp luật bị lờ đi, không để ý đến.</p>
--	---

Ra quyết định đạo đức và giá trị

Lợi ích của việc tự hiểu mình và sự nhận thức là rất quan trọng để giúp bạn có thể trưởng thành hơn trong việc nâng cao khả năng đưa ra các quyết định có tính đạo đức cao dựa trên những giá trị của chính bạn.

Hầu hết các cá nhân quản lý đều bị một sức ép nặng nề trong việc dàn xếp một sự thoả hiệp giữa các tiêu chuẩn của cá nhân với mục tiêu của công ty, bởi rất là khó để có được cả hai.

Tồn tại một sự mâu thuẫn về giá trị mà các nhà quản trị buộc phải đối mặt nhiều lần. Đó là một sự mâu thuẫn giữa một bên là cực đại hoá lợi nhuận cho tổ chức (ví dụ: doanh thu, chi phí, lợi nhuận,...), với một bên là sự tuân thủ các nguyên tắc của xã hội, của tổ chức (Ví dụ: Trách nhiệm đối với người lao động, công nhân, nhà cung cấp,...). Biện pháp tốt nhất để tiến hành thực hiện được cả hai mục đích đó là cần đi đến một sự thoả hiệp có tính đạo đức giữa hai điều này: mục tiêu kinh tế đối lập với mục tiêu xã hội. Để đưa ra những quyết định loại này một cách có hiệu quả, không phải chỉ đơn thuần là chúng ta chọn một trong hai, giữa đúng và sai, giữa tốt và xấu. Những cá nhân có thể đưa ra những loại quyết định quản trị loại này hiệu quả, đó là bởi vì họ là những người có được một ý thức trong sạch, rõ ràng đối với những giá trị của mình và họ là những người có thể phát triển một nguyên tắc đạo đức đúng đắn và thành thực. Họ có một sự phát biểu rõ ràng và dễ hiểu về bản chất của chính họ, họ sở hữu những giá trị như: sự hiểu biết, sự nhận thức, sự linh hoạt, và có một sự kiên định về những nguyên tắc mà chúng ta có thể tìm thấy nó thể hiện rõ ở trong những quyết định của họ. Hiếm khi

gặp trường hợp mà lúc nào nhà quản trị cũng đưa ra những quyết định mà luôn nghiêng về mục tiêu kinh tế, và cũng chẳng có trường hợp mà lúc nào nhà quản trị cũng nhất nhất là chọn mục tiêu xã hội. Một sự thoả hiệp giữa hai mục tiêu là không thể tránh được.

Không phải là một vấn đề đơn giản để một cá nhân có thể thể hiện được một sự hiểu biết, sự nhận thức, sự linh hoạt, và có một sự kiên định về những nguyên tắc, những điều được xem là có thể cung cấp cho chúng ta một sự hướng dẫn để đưa ra những quyết định hiệu quả. Theo kết quả của cuộc nghiên cứu của Kohlberg, thì hầu hết chúng ta thường không đi theo một cấu trúc rõ ràng, không để ý đến những nguyên tắc phát triển trong việc ra quyết định. Thứ nhất, đó là do chúng ta không được cung cấp một mô thức hay những ví dụ điển hình về những nguyên tắc ra quyết định đó. Chúng tôi sẽ cung cấp cho các bạn một số tiêu chuẩn để các bạn có thể kiểm tra và thiết lập lại những nguyên tắc bên trong các bạn, những nguyên tắc dành cho việc đưa ra những sự lựa chọn có tính đạo đức và thuộc những những giá trị luân thường đạo lý. Những tiêu chuẩn sau đây là không phải là một sự linh hoạt và cũng không phải là tuyệt đối chính xác và cũng càng không phải chúng là tồn tại độc lập với những cái khác. Chúng đơn giản chỉ là một sự tham khảo lại, hệ thống lại những nguyên tắc bên trong các bạn đang sở hữu, nó bao gồm những trạng thái của cá nhân bạn.

1. Kiểm tra tình huống phải đối diện: Tôi có cảm thấy bối rối nếu quyết định của tôi trở thành một dòng tiêu đề trên tờ báo địa phương không? Tôi có cảm thấy thoải mái để mô tả những hoạt động hay những quyết định của tôi đối với khách hàng hoặc một cổ đông hay không?
2. Kiểm tra những nguyên tắc vàng: Tôi có cảm thấy sẵn sàng để được ứng xử trong những cách cư xử giống nhau?
3. Kiểm tra chân giá trị và sự được phép: Những chân giá trị và sự được phép của những người khác có được gìn giữ bởi những quyết định này không?
4. Kiểm tra cách đối xử công bằng
5. Kiểm tra những lợi ích cá nhân.
6. Kiểm tra sự thích hợp

7. Kiểm tra các thủ tục công lý
8. Đánh giá chi phí và lợi nhuận
9. Kiểm tra giấc ngủ buổi tối

Trong phần cách tiếp cận kỹ năng trong chương này, bạn có thể xem xét những sự lựa chọn việc hệ thống lại những sự hiểu biết, sự nhận thức, sự linh hoạt, và có một sự kiên định về những nguyên tắc. Bạn cũng nên có một sự nhận thức, tuy nhiên những nguyên tắc cá nhân sẽ cũng bị ảnh hưởng bởi những khuynh hướng của bạn cho việc đạt được và phản hồi lại những thông tin mà bạn nhận được. Khuynh hướng này gọi là phong cách học.

2. Phong cách học (Learning style)

Đôi khi chúng ta thường đưa ra sự trình bày với một sự nhấn mạnh quá mức đến số lượng của thông tin, nhưng nếu chúng ta nhìn nhận lại thì thực ra chỉ có một số điểm là đáng để chú ý và chúng ta chỉ cần tốn một khoảng thời gian nhỏ cho việc xem xét nó. Bây giờ bạn có một số thông tin để đăng nhập vào trong đầu bạn, có liên quan đến những chức năng trong cơ thể bạn hoặc có liên quan đến những đặc trưng ở chỗ bạn đang ngồi trong căn phòng của bạn hoặc những từ trên trang giấy này hoặc những ý tưởng, những kỷ niệm hiện lên trong tâm trí của bạn khi bạn đọc về sự nhận thức, những lòng tin có ảnh hưởng lâu dài và sự thu thập lại những sự kiện gần đây. Không phải tất cả những thông tin này đều được nhận ra một cách rõ ràng, mặt khác tâm trí của bạn thỉnh thoảng sẽ trở nên quá tải đối với thông tin và bạn sẽ trở nên điên cuồng, mệt mỏi với sự quá tải đó. Vì vậy, tất cả ai trong chúng ta đều mong muốn sẽ bỏ qua một số loại thông tin không cần thiết và dành tâm trí cho một số loại thông tin khác cần thiết hơn. Những chiến lược trở thành những thói quen ăn sâu vào những hành vi của chúng ta, đó cũng chính là mục tiêu mà phần phong cách học sẽ hướng đến.

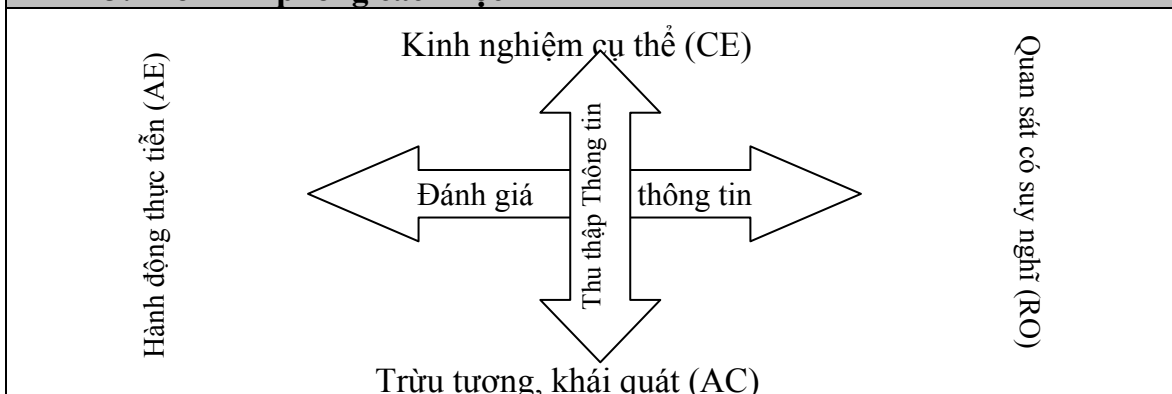
Phong cách học nhằm ám chỉ đến những định hướng của mỗi người chúng ta trong việc linh hoạt, làm sáng tỏ và đáp lại những thông tin một cách chắc chắn. Phong cách học về cơ bản dựa trên hai loại thước đo chính sau: (1) Cách mà bạn thu thập thông tin, (2) Cách mà bạn đánh giá và sử dụng những thông tin cần thiết. Một sự đa dạng về những giá trị phương tiện tồn tại để đo lường những khía cạnh khác nhau của nhận thức và phong cách học, nhưng cái mà chúng ta tập trung làm sáng tỏ ở đây đó là những thước đo cơ bản nhất của phong cách học. Bây giờ

chúng ta sẽ tiếp cận những công cụ đánh giá được sử dụng rộng rãi nhất để có thể xác định rõ được phong cách học. Những công cụ đánh giá này đã được sử dụng trong hơn 500 cuộc nghiên cứu về hành vi trong hoạt động quản trị và tinh thần lãnh đạo. Và qua đó, nó cũng đã được chứng minh như là một công cụ dự báo thông minh khi nghiên cứu về phong cách học và những loại tiến trình thông tin.

Một trong những lý do chính của việc tập trung nghiên cứu đối với phong cách học, đó là để chúng ta có thể có được một sự thành công hơn, và mỗi người cần phải có một sự kiên định trong việc học. Rõ ràng rằng sự hiểu biết và có nhiều kiến thức được coi là quan trọng nhất để duy trì những lợi thế cạnh tranh. Bởi vì, sau khoảng 3 năm thì ½ kiến thức của bạn sẽ trở nên bị lỗi thời, đồng thời số lượng kiến thức mới có thể sẽ tăng lên gần gấp đôi so với số lượng kiến thức sẵn có của một người bình thường, do đó việc học được coi như là một điều kiện tiên quyết để có thể có được một cuộc sống hữu ích. Nếu mọi người ngừng học, họ sẽ nhanh chóng trở nên lỗi thời và mất những kỹ năng cá biệt. Việc không ngừng học được xem như là một chìa khoá thành công trong cuộc sống, thêm vào đó, nó sẽ giúp chúng ta thành công hơn trong những hoạt động quản trị.

Bạn cần hoàn thành phần “những công cụ về phong cách học” (Learning Style Instrument - LSI) ở mục đánh giá trong chương này. Và để có thể thấy rõ được những điều ẩn chứa đằng sau những điểm số mà bạn đã đạt được, chúng tôi nghĩ bạn sẽ rất muốn biết một vài điều bên trong của lý thuyết về phong cách học và vòng tròn của việc học. Thuyết này được phát triển và chất lọc bởi David Kolb cùng với một số đồng nghiệp của ông ta tại Viện Case Western Reserve. Nó cũng thừa nhận rằng khi những cá nhân phải đối mặt với những thông tin, thì họ thường có khuynh hướng *chỉ tập trung và cố học vào những điều mà họ cảm thấy là rõ ràng hơn là việc để ý đến những cái khác*. Thêm vào đó, các cá nhân cũng thường có khuynh hướng tiếp nhận những thông tin bằng nhiều cách khác khi mà họ cố gắng để hiểu và làm sáng tỏ nó. Hình 3 minh họa hai khía cạnh chính của phong cách học: đó là khía cạnh về việc thu thập thông tin, cái mà chỉ ra sự phân biệt những *kinh nghiệm cụ thể* (concrete experience: CE) từ những *lý thuyết, khái niệm trừu tượng* (abstract conceptualization: AC); và khía cạnh về việc phản hồi những thông tin, cái mà phân biệt *sự quan sát có suy nghĩ* (reflective observation: RO) với những *hành động thực tiễn* (active experimentation: AE).

Hình 3: Mô hình phong cách học



Đầu tiên chúng ta hãy xem xét khía cạnh *thu thập thông tin*. Nhiều người có khuynh hướng thiên về việc nắm bắt thông tin trực tiếp thông qua những kinh nghiệm thực tế mà họ gặp phải (CE). Họ học từ những điều mà họ gặp phải, mà điều đó là xác thực, rõ ràng, hữu hình, hiển nhiên. Đối với họ, chất lượng của nguồn thông tin được thể hiện ở những điểm mà họ có thể thấy được và có thể cảm nhận được rõ ràng, vì thế họ có xu hướng đắm mình trong những hoàn cảnh để học tập chúng. Chúng ta sẽ mô tả những cá nhân mà có khuynh hướng nghiêng về việc học dựa vào những kinh nghiệm cụ thể. Họ học tốt nhất thông qua kinh nghiệm và tình trạng tâm trí bị thu hút vào.

Một vài người có khuynh hướng nắm bắt những thông tin tốt nhất khi những thông tin đó có các đặc tính như sự trừu tượng, hình tượng hay những giả thiết. Họ cho rằng việc học của họ có hiệu quả nhất khi họ có cơ hội đọc được những ý tưởng, những thuyết, rồi sau đó có cơ hội để suy nghĩ và phân tích về chúng một cách có hệ thống, có logic. Họ thích tiếp thu những thông tin mà họ xem là đã được kiểm tra sự hợp lý của nó một cách cẩn thận. Chúng ta sẽ khảo sát những đặc trưng của những cá nhân thuộc khuynh hướng này, khuynh hướng thiên về những lý thuyết và khái niệm trừu tượng (AC). Đối với những người có khuynh hướng học từ những kinh nghiệm thực tế trong cuộc sống thì chủ yếu họ sẽ tác động, va chạm đến những người khác để từ đó có thể thu thập được thông tin, nhưng ngược lại đối với những người học dựa trên những khái niệm lý thuyết trừu tượng, thì họ có được những thông tin là từ những cuốn sách.

Chúng ta sẽ nghiên cứu thước đo thứ hai của mô hình phong cách học. Đây là thước đo nhằm hướng đến những chiến lược trong việc diễn giải, đánh giá và

đáp lại đối với những thông tin thu thập được. Những khác biệt trong hai loại khía cạnh này được thể hiện rõ nét thông qua những mẫu để giải quyết những vấn đề đặc biệt. Ví dụ sau khi thông tin được phát ra, thì có một vài người nghiêng về việc đặt nó trong những hoàn cảnh khác, để ngẫm nghĩ lại về nó và để thăm dò những nghĩa khác nhau mà có thể trình bày về nó. Họ là những người nghiêng về quan sát và xem xét kỹ lưỡng thông tin hay nói cách khác là để cam kết đối với sự quan sát có suy nghĩ (RO). Việc đưa ra những sự phán xét hấp tấp là điều tối kỵ đối với những người đi theo khuynh hướng này, một sự cân nhắc kỹ lưỡng và có suy nghĩ đối với những thông tin nhận được là những đặc trưng tiêu biểu cho những cá nhân này.

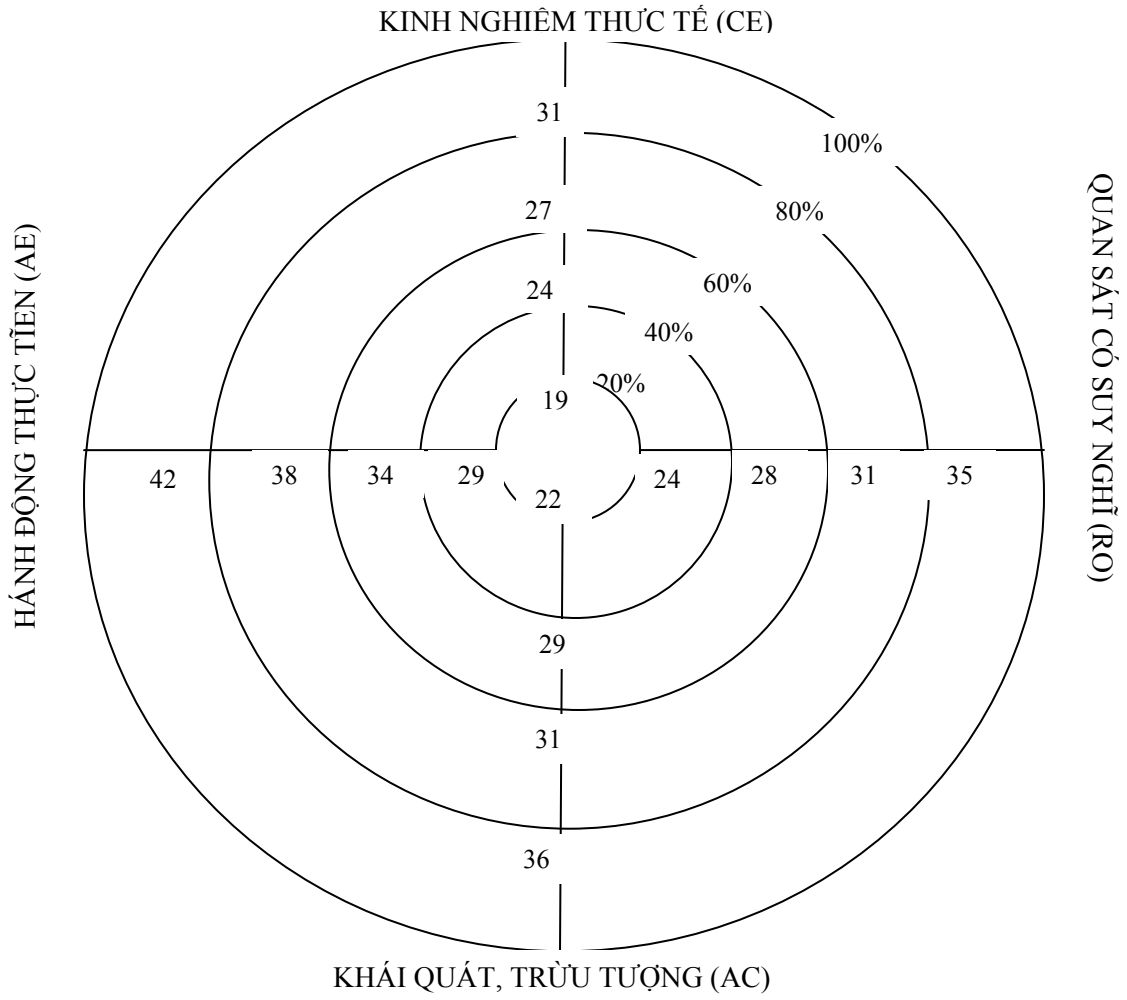
Mặt khác, một số người thì lại có khuynh hướng đưa ra những hành động một cách nhanh chóng trước những thông tin mà họ nhận được. Họ đáp lại những thông tin đó bằng những hành động như trở thành là những người tiên phong thực hiện, thử nghiệm những thông tin mới hoặc đưa ra lại một vấn đề hay tình huống có liên quan liền sau đó. Họ thử nghiệm lại để khám phá ra những ẩn ý và những điều có ích, có liên quan đến thông tin. Bằng những việc tác động lên nó, họ có thể khám phá ra nhiều giả thuyết về nó. Và chúng ta sẽ mô tả về đặc điểm của những người có khuynh hướng thiên về những hành động thực tiễn (AE).

Mỗi định hướng hay khuynh hướng đại diện cho một sự lựa chọn cụ thể. Ví dụ, hầu như không thể để làm cùng một lúc hai công việc: lái một chiếc xe hơi (kinh nghiệm cụ thể) trong khi lại muốn phân tích những đặc điểm của một chiếc và lực mômen quay của chiếc nó (những lý thuyết, khái niệm trừu tượng-AC). Và theo như kết quả của một cuộc nghiên cứu về những thước đo có liên quan đến sự nhận thức thì người ta đã không tìm ra được một mối quan hệ nào đối với những loại vấn đề mà họ gặp phải đối với từng loại người. Tuy nhiên, họ cũng đã nhận ra được rằng hầu hết những cá nhân thường sử dụng loại phong cách học xuất phát từ sự nhìn nhận của họ về tính hữu dụng của mỗi loại để tiếp cận vấn đề. Họ thích và thậm chí tìm kiếm những mẫu quyết định đối với những loại tình huống, loại vấn đề được xem là thích hợp với phong cách học của họ (ví dụ như, đối với những cá nhân có mức điểm cao về các mặt AC và AE thì họ thường thích những vấn đề được giải quyết một cách trình tự theo từng bước). Trong một cuộc nghiên cứu khác thì người ta cho ra một kết quả như sau: các nhà quản trị là những người

thường đạt những điểm số cao ở RO và AC (phần phía dưới bên phải của Hình 3) hơn là AE và CE (phần phía trên bên trái Hình 3) thì lại muốn bổ sung thêm việc dựa vào những hệ thống cơ sở máy tính và những thủ tục hợp lý trước khi đưa ra những quyết định. Ở những cuộc nghiên cứu khác, các nhà quản trị lại tiến hành định nghĩa những vấn đề khác nhau phụ thuộc vào những phong cách học của họ (Ví dụ như một vài suy nghĩ đối với một vấn đề là đòi hỏi cần phải đáp lại bằng những hành động, trong khi một số người khác thì lại nghĩ rằng vấn đề đó đòi hỏi cần phải có một sự phân tích thấu đáo). Ở những cuộc nghiên cứu khác thì người ta tìm ra được sự khác nhau giữa các phong cách học, để từ đó mỗi loại phong cách học sẽ quy định những quy trình ra quyết định khác nhau trong hoạt động quản trị.

Hình 4 là giản đồ điểm số phong cách học, cung cấp cho chúng ta một tập hồ sơ điểm số trên đó và đó chính là những điểm số mà bạn có thể đạt được từ LSI (công cụ đánh giá phong cách học).

Trong hình này, hãy tìm mức điểm trên cột dọc trục CE tương xứng với điểm số của bạn. Làm tương tự cho điểm số về RO, AC và AE của bạn. Bằng việc đặt những điểm số trên mỗi trục của giản đồ trên Hình 4 và nối những điểm này lại với nhau, bạn sẽ có được một số hình “có dạng hình cánh diều”. Thông qua những hình này sẽ làm cho các bạn thấy được phong cách học của mình. Kết quả sẽ được so sánh với hành vi của khoảng 1500 nhà quản lý và những sinh viên tốt nghiệp ở những trường kinh tế quản trị. Nếu điểm số của bạn ở trục CE là trên 31, tức bạn đã đạt cao hơn 80% của những nhà quản trị và những sinh viên đã tốt nghiệp. Nếu điểm số của bạn dưới 19 ở thước đo CE, tức là bạn chỉ đạt dưới 20% của những nhà quản trị này và sinh viên tốt nghiệp.



Hình 4: Giản đồ điểm số phong cách học

Bây giờ hãy sử dụng số điểm bạn đạt được để biểu diễn lên Hình 4, bạn sẽ nhận thấy được bạn có thể nhận thấy được tính cách của bạn và kể cả khuynh hướng về phong cách học của bạn. Và bạn sẽ thấy có 4 góc cung phần tư của vòng tròn trong hình 4 được tạo ra, và vùng phần tư nào lớn nhất sẽ thể hiện phong cách học nổi trội nhất của bạn, chúng ta sẽ xét vùng phần tư nổi trội đó. Trong một cuộc nghiên cứu với thời gian lên đến 30 năm đã xác định được 4 nhóm loại chính của những người học, đó là: Sự bất đồng, Sự đồng hoá, Sự đồng quy, và Sự cung cấp của Phong cách học.

Sự bất đồng (diverging): Phong cách học bất đồng được thể hiện ở những cá nhân có điểm số ở thước đo về mặt kinh nghiệm thực tế (CE) và sự quan sát có suy nghĩ (RO). Những người có phong cách học này là những người có khả năng rất tốt trong việc đưa ra nhiều khía cạnh, quan điểm, cách nhìn khác nhau khi gặp một tình huống trong thực tế. Phong cách học này mang tên là sự bất đồng bởi vì những cá nhân này thực hiện rất tốt trong những tình huống đòi hỏi những ý tưởng tổng quát và sự sáng tạo trong việc đưa ra những khả năng lựa chọn cách giải quyết. Đó là những nhóm người có những đặc trưng tiêu biểu như: óc sáng tạo, có tài phát minh trong các hoạt động cần sự giải quyết đối với những vấn đề được đặt trong nhiều hoàn cảnh khác nhau. Những người này thường thích tiếp nhận nhiều thông tin và thường xuyên phải đối mặt với sự động não (Brainstorming). Họ thích suy nghĩ và họ quan tâm đến nhiều thứ và mở rộng tầm hiểu biết về nó. Trong một cuộc nghiên cứu đã chỉ ra rằng những người trong nhóm này thường có óc tưởng tượng và có cảm xúc rất mạnh, vì vậy họ thiên về nghệ thuật và thích làm việc với nhóm.

Sự đồng hoá (assimilating): Những người thuộc phong cách học đồng hoá là những người đạt được số điểm ưu thế đối với thước đo về sự quan sát có suy nghĩ (RO) và sự nhận thức trừu tượng (AC). Những người có phong cách học này thường là những người có khả năng rất tốt trong việc xử lý những thông tin có một phạm vi khá rộng, lộn xộn thành những ý nhỏ ngắn gọn, súc tích, có tính logic cao. Họ hiếm khi có khuynh hướng để đạt được những thông tin bởi việc tiếp xúc từ những người khác và ngược lại họ rất hứng thú khi được suy nghĩ những ý tưởng mơ hồ và mang đậm chất lý thuyết. Họ là những người có những đặc tính nổi trội như: có những lý luận súc tích, quy nạp và có khả năng thiết lập và sắp

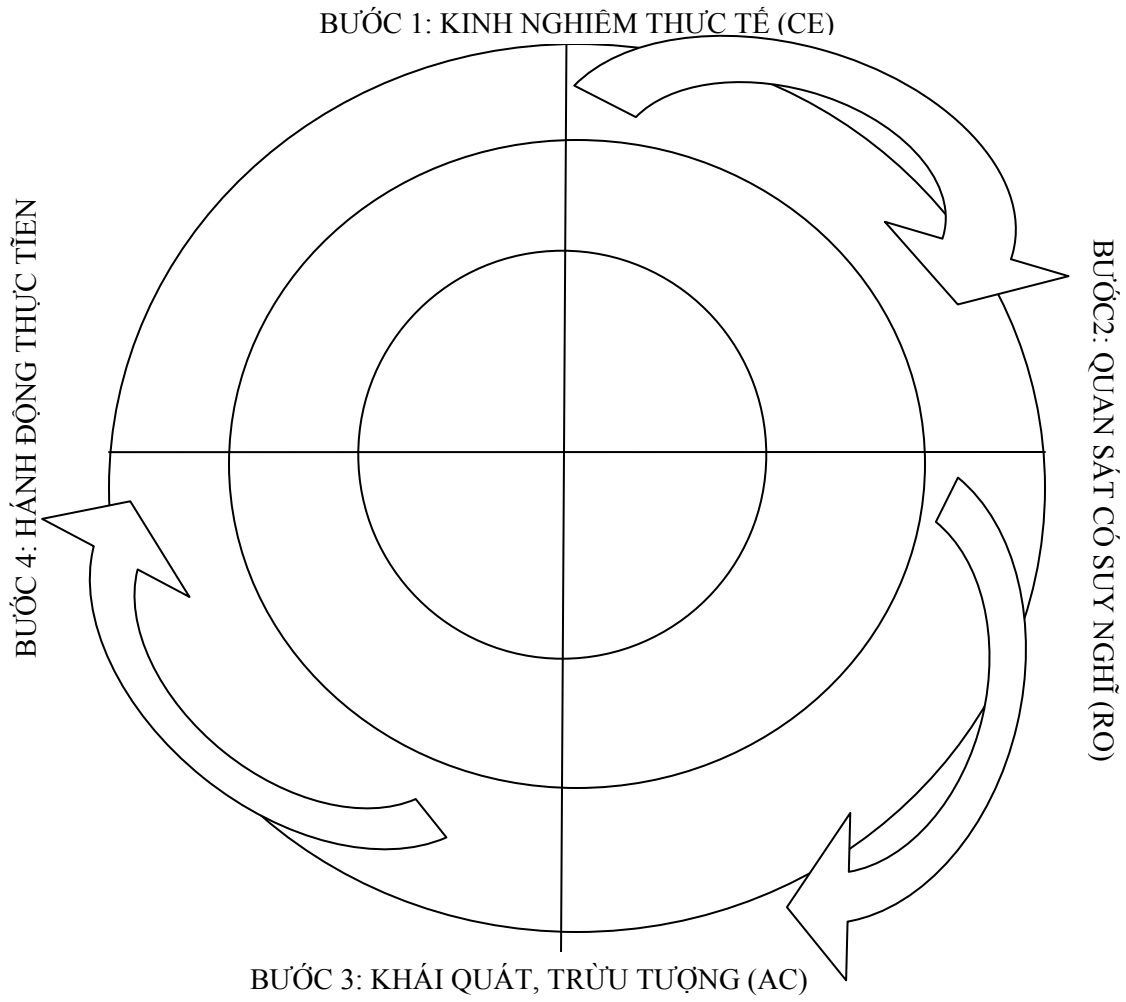
xếp những tài liệu vào trong một bố cục phù hợp. Đối với họ, rất là quan trọng để có được một lý thuyết với một sự logic hoàn hảo hơn là những giá trị thực tế, thiết thực. Một cuộc nghiên cứu đã chứng minh được rằng những người đồng hoá là những người có khuynh hướng đến những nghề nghiệp có sự tiếp cận thông tin và mang tính khoa học, và họ thích để nghiên cứu giảng dạy, thích đọc sách, và thích phân tích trong hoạt động của họ.

Sự hội tụ (converging): Đối với những người có phong cách học hội tụ là những người có một sự nổi trội về điểm số đối với những thước đo của cung phần tư về sự nhận thức trừu tượng (AC) và những hoạt động thực tiễn (AE). Những người có phong cách học này thường có khả năng rất tốt trong việc tìm ra cách áp dụng những ý tưởng và những lý thuyết suông thành những bài tập thực hành có ích. Họ được xem là những người chuyên về giải quyết những vấn đề và làm ra những quyết định, họ quan tâm đến những công việc kỹ thuật và những công việc liên quan đến việc xử lý vấn đề hơn là những công việc đòi hỏi tính xã hội cao hoặc có tính tương tác với những cá nhân khác. Họ là những người nổi trội trong việc đưa ra những cách tiếp cận thực tế có tính chính xác cao của những ý tưởng và những lý thuyết suông. Kết quả của một cuộc nghiên cứu đã cho thấy rằng những người có phong cách học này thường là những người rất thành công và có những định hướng nghề nghiệp của bản thân về những ngành kỹ thuật và kỹ sư.

Sự dễ dãi, xuê xoa (accommodating): Những người có phong cách học dễ dãi là những người đạt được những điểm số cao đối với những thước đo về hoạt động thực tiễn (AE) và kinh nghiệm thực tế (CE). Những người sở hữu phong cách học này là những người có khả năng rất tốt trong việc phát huy những kinh nghiệm thực hành của họ. Họ thích tiến hành thực hiện những kế hoạch mang tính sáng tạo và thách thức đối với họ, và những kế hoạch đó đòi hỏi có một sự vận dụng những kinh nghiệm mà họ có được để mà thành công. Họ là những người thiên về sự cảm nhận và sự phán đoán, hơn là dựa vào những sự phân tích hợp lý và họ rất thích cộng tác làm việc với những người khác để tiến hành giải quyết vấn đề hơn là phải đưa ra những lời bình luận về vấn đề đó một cách có hệ thống. Họ phù hợp với những hoạt động đòi hỏi sự mạo hiểm và sự chính xác, ví dụ như khởi sự kinh doanh. Một cuộc nghiên cứu đã phát hiện ra rằng những người thuộc nhóm này thường có khuynh hướng nghề nghiệp ở những lĩnh vực như Marketing,

quản trị doanh nghiệp và những công việc liên quan đến sự chỉ đạo. Ở những tình huống được đặt ra trong phần phong cách học thì họ rất thích để được thảo luận với những người khác để hoàn thành bài đánh giá của mình, để đạt được những mục tiêu mà mình đã đặt ra, để có thể đúc kết cho riêng mình một sự đa dạng về những cách tiếp cận trước một vấn đề cụ thể nào đó.

Những yếu tố quan trọng khác ở mô hình phong cách học của Kolb sẽ giải thích cách làm thế nào mà chúng ta có thể sử dụng được mỗi thước đo trong quá trình cải thiện việc học của mình. Bốn loại chính của phong cách học được thể hiện một cách rõ ràng ở vòng tròn trong Hình 5 (Hình 5 mô tả cách làm thế nào để thành công hơn trong việc học). Một cuộc nghiên cứu cũng đã chứng minh được rằng nếu các bạn biết áp dụng một cách trình tự theo các bước được trình bày trong Hình 5 thì hiệu quả của việc học của các bạn sẽ được cải thiện một cách rõ rệt, kiến thức sẽ được các bạn tiếp thu dễ dàng hơn và nó sẽ được lưu giữ lại trong một khoảng thời gian lâu hơn, và các kỹ năng của bạn cũng ngày càng được nâng cao hơn. Và chi tiết các bước thực hiện như đã trình bày trong Hình 5.



Hình 5: Vòng tròn của việc học

Bước 1: Kinh nghiệm thực tế (CE) _ Học nhờ vào những kinh nghiệm

- +Học từ những kinh nghiệm đặc biệt
- +Quan hệ với mọi người
- +Nhảy cảm trong việc cảm nhận và tiếp xúc với những người khác

Bước 2: Sự quan sát có suy nghĩ (RO) _ Học nhờ vào sự suy nghĩ

- +Quan sát thật cẩn thận trước khi đưa ra những sự phán xét
- +Xem xét vấn đề từ những khía cạnh và hoàn cảnh khác nhau
- +Hãy cố gắng suy nghĩ về ý nghĩa của mọi thứ

Bước 3: Nhận thức trừu tượng _ Học nhờ vào sự suy nghĩ

- +Phân tích những ý tưởng một cách hợp lý
- +Tìm ra được những lý thuyết mới và tạo ra những sự liên kết đối với những lý thuyết đó

Bước 4: Kinh nghiệm hành động (AE) _ Học nhờ vào sự thực hành

- +Hãy cố gắng đưa ra tất cả những khả năng có thể khi gặp một vấn đề nào đó
- +Hãy đề cập đến những nguy cơ có thể đe dọa chúng ta
- +Tác động đến mọi người xung quanh và những vấn đề bằng những hành động

Khi một người có được một kinh nghiệm nào đó (Bước 1, CE), việc học sẽ kém hiệu quả trừ khi một vài loại sự quan sát có suy nghĩ sẽ được bổ sung thêm vào đó (Bước 2, RO). Việc thu thập một số thông tin và làm sáng tỏ những ý nghĩa của nó được xem là một bước quan trọng trong việc học từ kinh nghiệm. Bước này được xem là bước được hình thành từ lý thuyết về thông tin, điều này có nghĩa là chúng ta cần tạo ra một sự tương tự nào đó để kết nối giữa nó với những kinh nghiệm khác, từ đó chúng ta có thể rút lại để đưa ra một sự kết luận về những sự liên quan và tính hữu dụng của những kinh nghiệm đó (Bước 3, AC). Một sự khái quát thành những kinh nghiệm đặc biệt cho phép bạn có thể áp dụng đối với mọi tình huống hơn là chỉ đưa ra cách giải quyết chỉ dành cho một trường hợp riêng cụ thể nào đó mà thôi. Cuối cùng, hãy kiểm tra lại một lần nữa những điều kết luận mà bạn đã rút ra được, khái quát những lý thuyết dài dòng đó và hãy hệ thống lại

một cách rõ ràng chính xác những điều đó, như vậy thì nó sẽ giúp bạn có thể sử dụng những điều đó dễ dàng hơn và thành công hơn (Bước 4, AE).

Khi chúng ta tiến hành việc học ở những tình huống mới, nói một cách khác, điều đó sẽ dẫn đến những những kinh nghiệm thực tế khác (Bước 1), và vòng tròn nó sẽ lại được bắt đầu lại. Một người có thể vận hành vòng tròn việc học ở bất kỳ những điểm nào, dĩ nhiên không phải chỉ bắt đầu từ bước CE. Tuy nhiên các bạn cũng nên luôn nhớ rằng điểm đó phải là một trong 4 bước chính của quá trình học, có như vậy thì mới đảm bảo việc học của bạn đạt hiệu quả cao.

3. Thái độ đối với sự thay đổi (Attitudes toward change)

Để lợi dụng một cách triệt để những điểm mạnh phong cách học của bạn, bạn cũng nên có một sự nhận thức về những định hướng có xu hướng thay đổi. Trong một môi trường luôn thay đổi theo những chiều hướng khác nhau như hỗn loạn hơn, mang tính ngắn hạn, phức tạp hơn thì có thể làm cho các nhà quản trị điều hành trở nên bị lúng túng hơn, bị động hơn và quá tải về thông tin, trong khi đó khả năng của bạn trong việc thu thập và xử lý thông tin chỉ ở một chừng mực nào đó mà thôi, và lại khả năng đó lại bị thúc ép bởi sự thay đổi của một số quan điểm thay đổi. Đây cũng chính là lý do mà bạn cần có một sự nhận thức về những sự thay đổi này.

Hầu hết không có một ai phản đối sự gia tăng những thay đổi xảy ra trong tương lai, nó không chỉ làm thay đổi trình tự của những bước đi mà cả ở những mục tiêu và phạm vi. Thách thức đối với các sinh viên và các nhà quản trị ở những năm đầu thế kỷ 21 đó là rất khó khăn để đưa ra những dự đoán về những thay đổi trên thế giới mà chỉ dựa vào những kinh nghiệm quá khứ. Theo nhà kinh tế học Peter Ducker (Cha đẻ của những quan điểm quản trị hiện đại), cứ khoảng từ 200 đến 300 năm thì những điều kiện này sẽ bị thay đổi đi, và sự thay đổi này có tính thường xuyên hơn. Và như chúng ta đã thấy những mốc sự kiện thay đổi lớn trong lịch sử thế giới của chúng ta đó là sự ra đời của Thời kỳ Phục Hưng và sự bắt đầu của cuộc đại Cách mạng công nghiệp. Thế giới thay đổi một cách đột ngột và không thể dễ dàng dự đoán trước được những điều gì. Những “khuôn mẫu (công thức)” ở quá khứ không thể sử dụng để dự đoán những những khuynh hướng biến đổi của tương lai thế giới. Những sự thay đổi ngoài sức tưởng tượng của chúng ta xuất hiện một cách thường xuyên. Tương tự như vậy, bằng cấp của các trường dạy

về kinh tế, quản trị, thương mại,... sẽ phải đối mặt với những sự thay đổi về môi trường, về những điều kiện, từ đó dẫn đến nguy cơ của sự đánh mất giá trị của những bằng cấp đó, điều này đồng nghĩa với việc những người đã có kinh nghiệm về dự đoán trước đây trở nên lỗi thời.

Một nửa số lượng kiến thức trong mỗi chúng ta có thể bị thay đổi với một tốc độ không thể tin nổi. Thậm chí những kiến thức chuyên môn được chúng ta tiếp thu trong cả một quá trình có thể sẽ thay đổi chỉ trong vòng một năm mà thôi. (Hãy đánh giá mức độ hiện đại của cái máy tính mà bạn đang sử dụng, bất kể thời gian bạn mua nó là gần đây hay trước đây). Chúng ta sẽ thấy điều này rõ hơn khi chúng ta so sánh nó với những điều kiện cách đây 10 năm, ví dụ như, đối với một người sử dụng máy tính sẽ trở nên lỗi thời nếu họ không biết rằng sự “khắc axit trong các phân tử” của những năm trước đây thì nay đã được thay thế bằng một thuyết mới đó là “sự khắc axit trong chất silicon”. Nhờ sự phát hiện ra thuyết này mà hiện nay người ta có thể sản xuất ra một loại chip máy tính có kích thước rất nhỏ, có thể bằng cái đầu của một cây bút chì để cắm sâu vào trong cơ thể của con người, để từ đó có thể điều khiển tốc độ máu lưu thông và nhịp đập của con tim,... hoặc có thể đặt loại chip đó vào trong cái mắt kiếng và nó sẽ hiện lên trước mắt ta tên của mỗi người mà ta gặp trên đường phố.

a. Khả năng chịu đựng sự mơ hồ (tolerance of ambiguity)

Thước đo quan trọng đầu tiên đó chính là khả năng chịu đựng sự mơ hồ, nó chỉ ra mức độ giới hạn để những cá nhân bị đe dọa ảnh hưởng hoặc có một sự khó khăn khi phải đối mặt với những tình huống có tính mơ hồ. Tính mơ hồ ở đây được định nghĩa như là một sự thay đổi xuất hiện một cách liên tục hoặc có tính không thể dự đoán được, những thông tin có tính mơ hồ tức là những thông tin có những đặc điểm như không tương xứng, không đầy đủ và không rõ ràng hoặc tồn tại tại một sự phức tạp, rắc rối xung quanh những thông tin đó. Nó tạo ra một môi trường giàu các tác nhân kích thích và sự quá tải thông tin. Khi gặp những trường hợp đó, người ta bất chấp ý nghĩ sẽ giải quyết thông tin dựa trên sự hiểu biết và kinh nghiệm, từ đó những năng khiếu của họ cũng bị quên lãng đi trong việc đưa ra cách giải quyết đối với một số trường hợp và tình huống.

Và đối với mỗi người thì nó tồn tại một phạm vi chịu đựng khác nhau, một phạm vi ngăn cách giữa những sự suy nghĩ cẩn thận với một sự phán xét một cách

vô thức. Đó cũng chính là một phạm vi để họ có thể đương đầu với với những tình huống có tính mơ hồ, không đầy đủ, không theo một cấu trúc nào cả và có tính linh hoạt (tính hai mặt). Những cá nhân có khả năng chịu đựng một sự mơ hồ cao cũng chính là những người có khuynh hướng nhận thức phức tạp. Họ là những người có khuynh hướng nhận ra được nhiều điểm mâu chốt của thông tin để từ đó họ có thể khai thác được nhiều thông tin hơn, tìm ra được nhiều đầu mối hơn, cũng như có được một đầu óc minh mẫn hơn những người có ít khả năng nhận thức phức tạp. Trong một cuộc nghiên cứu gần đây người ta đã chứng minh được rằng những người có khả năng nhận thức phức tạp là những người có được một sự lưu truyền và xử lý thông tin trong đầu óc họ một cách sâu sắc và nhanh nhạy hơn những người khác, từ đó làm hiệu quả công việc của họ được nâng cao hơn, họ đưa ra những hành vi hợp lý hơn và mềm dẻo hơn khi đối mặt với những điều kiện có tính mơ hồ và quá tải so với những người khác. Hầu hết các nhà quản trị đạt được điểm số cao về khả năng chịu đựng sự mơ hồ là những người đạt được những thành công trong hoạt động quản trị của mình, họ có khả năng sàng lọc những thông tin trong những môi trường phức tạp, họ cũng có thể là những người có khả năng nhận ra những nét đặc trưng của những nghề nghiệp của họ để từ đó họ có thể hướng đến những nhiệm vụ có tính linh hoạt hơn. Bên cạnh đó là những người đạt được hiệu quả cao cũng như những sự thành công khi đối mặt với những sự thay đổi trong tổ chức, sự căng thẳng cũng như những cuộc xung đột trong công việc. Trong một môi trường có quá nhiều thông tin, khả năng chịu đựng và sự nhận thức phức tạp là càng thích hợp hơn với những trường hợp có những đặc điểm khá trái ngược nhau.

Trong phần Đánh giá kỹ năng, hoàn thành Mục đánh giá mức độ khả năng chịu đựng sự mơ hồ sẽ đánh giá phạm vi mức độ về khả năng chịu đựng của các bạn. Mục này đưa ra những loại tình huống phức tạp khác nhau để các bạn đưa ra những sự chọn lựa. Và những điều ẩn chứa đằng sau những điểm số của Mục đánh giá này được thể hiện ở Phụ lục 1, nó bao gồm có 3 khoảng điểm khác nhau được phân ra để đánh giá. Khoảng điểm thứ nhất có tên gọi là Sự mới mẻ (*Novelty*), đây là mức độ nhằm thể hiện rằng bạn là người có khả năng chịu đựng, có khả năng tiếp nhận và có mức độ nhận thức trước những cái mới, những thông tin không bình thường và những tình huống xa lạ của bạn là khá cao, sự tư duy logic của bạn là cao. Khoảng điểm thứ hai có tên gọi là Sự phức tạp (*Complex*), với mức độ này

làm cho các bạn thấy rõ được phạm vi chịu đựng của bạn là khá cao khi đối mặt với những vấn đề và thông tin rời rạc, phức tạp, đặc biệt. Khoảng điểm thứ ba có tên gọi là Sự không giải quyết được (*Insolubility*), đây là mức độ thấp nhất trong ba mức độ, qua đó nó nhằm chỉ ra sự khó khăn trong việc giải quyết vấn đề mơ hồ bởi vì có nhiều giải pháp được đưa ra để chọn lựa là có tính không hợp lý, những thông tin được đưa ra để giải thích là không rõ ràng hoặc có khi những phần trong cùng một vấn đề là rời rạc và chưa có một sự gắn kết giữa chúng. Những người có khả năng chịu đựng càng cao thì họ chính là những người có khả năng thành công nhiều hơn ở hoạt động quản trị của mình trong một môi trường mà thông tin thì quá tải và có tính mơ hồ. Họ là những người ít bị chi phối bởi những tình huống và trường hợp mơ hồ.

Mức độ về sự nhận thức phức tạp và khả năng chịu đựng sự mơ hồ hoàn toàn không có mối liên hệ gì với sự hiểu biết thông minh của bạn cả, điều có nghĩa là điểm số của bạn đạt được ở Phần đánh giá về Khả năng chịu đựng sự mơ hồ là không nói lên được gì về chỉ số thông minh của bạn cả. Mọi người đều có thể luyện tập để nâng cao khả năng chịu đựng sự mơ hồ và nâng cao tính mềm dẻo của chính mình trong quá trình tiếp nhận và xử lý thông tin. Bước đầu tiên đó là bạn cần xác định xem bạn đang ở mức độ nào trong phần Đánh giá Kỹ năng. Tiếp theo, các bạn cần hoàn thành Phần đánh giá về Kỹ năng Phân tích và Kỹ năng thực hành trong chương này, chúng được trình bày song song với những bài thảo luận chúng ta, và cuối cùng chúng tôi sẽ cung cấp cho các bạn những cách để rèn luyện khả năng chịu đựng sự mơ hồ và mức độ nhận thức phức tạp của mình. Nó cũng rất là thú vị và cần thiết để lưu ý đến sự tương quan tồn tại giữa khả năng chịu đựng sự mơ hồ và thước đo thứ 2 của những khuynh hướng thay đổi sẽ được thảo luận tiếp theo đó là nơi kiểm soát.

b. Nơi kiểm soát (Locus of control)

Thước đo thứ hai trong những khuynh hướng thay đổi đó là nơi tiến hành sự kiểm soát (*Locus of Control*). Nó là một trong những chủ đề được xem là quan trọng và đáng quan tâm nhất trong Phần những khuynh hướng thay đổi. Qua chủ đề này sẽ chỉ ra cho chúng ta thấy rõ những quan điểm của mọi người trong việc phát triển cách đánh giá về phạm vi, mức độ kiểm soát và làm chủ số phận ở mỗi chúng ta. Khi một cá nhân nhận được những thông tin kết quả về sự thành công

hay thất bại của những hoạt động mà họ thực hiện hoặc khi mà một vài thứ bị thay đổi trong môi trường xung quanh họ, và tùy theo quan điểm mỗi người sẽ đưa ra những lời giải thích khác nhau cho những kết quả và những sự thay đổi đó. Phần lớn họ sẽ đưa ra những lời biện hộ cho những kết quả đó để bênh vực cho mình, bên cạnh sự thừa nhận còn có cả những lời phủ nhận đối với những kết quả đó, họ cố gắng để thay đổi chúng. Nếu những cá nhân có khuynh hướng đưa ra những lời giải thích về những kết quả họ đạt được hôm nay là phụ thuộc vào những hành động ngày hôm qua, thì gọi đó là những người có khuynh hướng kiểm soát bên trong (“Chính tôi là nguyên nhân quyết định đến sự thành công hay thất bại của mọi sự thay đổi”). Còn nếu những cá nhân đưa ra những lời giải thích hàm ý sự phụ thuộc vào những thế lực bên ngoài, thì được gọi là những người có khuynh hướng kiểm soát bên ngoài (“Thành công hay thất bại còn phải tùy thuộc vào ý trời”). Bên cạnh đó, người ta cũng đang dần hình thành cho mình một “sự trông chờ có tính chung chung” trong nhận thức của mình về những thế lực có thể ủng hộ, khuyến khích và bênh vực họ. Họ trở nên chờ đợi vào sự kiểm soát bên ngoài và ngay cả bên trong khi môi trường thay đổi.

Kết quả điều tra ở một số cuộc nghiên cứu về các hoạt động của nhà quản trị cũng đã chỉ ra rằng những cá nhân có khuynh hướng nhận thức sự kiểm soát bên trong thường là những người ít bị chi phối bởi những yếu tố bên ngoài của môi trường, họ cảm thấy thoải mái đối với công việc hiện tại của mình, họ ít bị căng thẳng bởi công việc và là những con người năng động ở mọi vị trí công việc hơn so với những người có khuynh hướng nhận thức sự kiểm soát bên ngoài. Ở kết quả của một cuộc nghiên cứu khác về tinh thần lãnh đạo và thành tích trong hoạt động quản trị thì các nhà nghiên cứu đã chứng minh được rằng những người có xu hướng nhận thức kiểm soát bên trong thường là những người thích hợp với vai trò là người lãnh đạo, họ là những người đạt được nhiều thành công và hiệu quả hơn trong công việc so với những người có khuynh hướng nhận thức về sự kiểm soát bên ngoài. Những người có xu hướng nhận thức kiểm soát bên trong thường là những người thực hiện tốt hơn những người khác trong những tình huống gây ra căng thẳng (*Stressful Situation*), ngay cả trong những hoạt động quản trị, ngoài ra họ thường là những người rất lanh lợi trong và đạt được sự thành công cao hơn trong công tác quản trị so với những người có nhận thức sự kiểm soát bên ngoài. Sự khác nhau giữa hai nhóm khuynh hướng này cũng thể hiện ở uy tín và quyền

lực trong lúc thực hiện công việc. Những nhà lãnh đạo có khuynh hướng nhận thức bên ngoài thường có khuynh hướng điều hành dựa vào quyền lực và những lời đe dọa, ngược lại những nhà lãnh đạo có khuynh hướng nhận thức bên trong thường dựa nhiều hơn vào sự tin tưởng và sự thành thạo chuyên môn, đối với họ đó chính là nguồn gốc để tạo ra quyền lực của nhà quản trị. Và một kết luận cuối cùng, đó là những người có khuynh hướng nhận thức bên trong thường là những người thích hợp hơn với công việc của một nhà lãnh đạo. Trên đây là các kết quả được rút ra từ nhiều cuộc nghiên cứu tiêu biểu của một số tác giả mà chúng tôi muốn trình bày cho các bạn.

Một cuộc nghiên cứu về khuynh hướng nhận thức sự kiểm soát đã được điều tra đối với các nhà quản trị cấp cao đã chứng minh được rằng hầu hết các công ty đều sử dụng sự lãnh đạo với khuynh hướng nhận thức bên trong trong hoạt động kinh doanh của mình, và các công ty lãnh đạo theo khuynh hướng này thường thành công hơn đối với những công ty lãnh đạo theo khuynh hướng khác về những sự đổi mới, trong những dự án mạo hiểm, những vị trí dẫn đầu thị trường, những kế hoạch chiến lược dài hạn, sự nắm bắt nhanh chóng những sự thay đổi của môi trường xung quanh và là những hãng đi đầu trong việc sở hữu những kỹ thuật công nghệ hiện đại. Đối với văn hoá Mỹ, thì người ta quan niệm rằng: những người đi theo khuynh hướng nhận thức bên ngoài thường là những người hay gặp trở ngại, trắc trở trong cuộc sống.

Một cuộc nghiên cứu cũng đã chỉ ra rằng khuynh hướng nhận thức bên trong là hoàn toàn không phải là một “loại thuốc diệu kỳ” có thể chữa được tất cả các “bệnh” trong hoạt động quản trị. Và nó cũng chẳng phải là một điều tượng trưng hoàn toàn cho tính tính cực, tính hiệu quả. Và các cá nhân với khuynh hướng nhận thức kiểm soát bên ngoài thường thích hợp cho những nhà quản trị trong giai đoạn đầu trước khi họ trở thành những nhà quản trị thực sự (vì đây là giai đoạn đòi hỏi sự tiếp thu những nhiệm vụ của một nhà quản trị thực sự). Những người có khuynh hướng nhận thức bên ngoài là những người có khả năng tiếp thu và học hỏi tốt hơn những người khác, họ có khả năng tiếp nhận một cách chính xác những thông tin phản hồi về những sự thành công và thất bại của chính mình. Những người có khuynh hướng nhận thức bên trong thường là những người rất khó khăn

để đi đến những quyết định nhanh chóng đối với những vấn đề có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng đến những người khác.

Nhận thức về nơi kiểm soát (bên trong hoặc bên ngoài) sẽ giúp chúng ta có thể nhận biết được những mặt mạnh và mặt yếu ở mỗi chúng ta, cụ thể hơn, khuynh hướng nhận thức sự kiểm soát nếu ta đặt đúng chỗ ở từng tình huống cụ thể sẽ giúp đỡ chúng ta rất nhiều trong công việc, và các bạn cũng hãy nhớ một điều rằng khuynh hướng kiểm soát bên ngoài không phải là một khuynh hướng xấu, và nó cũng không thể là nguyên nhân để ngăn cản các bạn trở thành một nhà lãnh đạo ở những vị trí cao trong tổ chức của mình. Bởi vậy, chẳng có vấn đề gì phải lo lắng cả về điểm số bạn đã đạt được trong bài đánh giá về khuynh hướng kiểm soát bên trong - bên ngoài của bạn. Bạn hoàn toàn có thể trở thành một nhà quản trị thành đạt, có thể lựa chọn cho riêng mình khuynh hướng kiểm soát bên trong hay bên ngoài. Chúng ta sẽ thành công khi chúng ta biết làm chủ và kiểm soát được mọi thứ dù ở trong hoàn cảnh nào thuộc bất cứ nền văn hoá nào đi nữa

Phần đánh giá Nơi kiểm soát (bên trong hoặc bên ngoài) của Mục đánh giá Kỹ năng sẽ giúp các bạn có được một mức điểm số cụ thể, từ đó chúng ta sẽ nhận ra được một phạm vi kiểm soát bên trong - bên ngoài của chính bản thân mình.

Tóm lại, Sự kết hợp giữa hai điểm chính của những quan điểm có khuynh hướng thay đổi là: Khả năng chịu đựng sự mơ hồ (*Tolerance Of Ambiguity*) và Nhận thức về sự kiểm soát (*Locus of Control*) sẽ tạo ra những sự thành công trong việc của những nhà quản trị nếu họ có một cái nhìn nhận đúng về nó. Biết rõ được điểm số mà bạn đạt được ở Phần đánh giá của hai mục này sẽ giúp bạn biết cách để phát huy những điểm mạnh của chính mình để tạo ra những sự thành công tiềm năng bên trong của các bạn. Trong khi đó, kết quả ở một số cuộc nghiên cứu quan trọng khác lại chỉ ra rằng sự kết hợp giữa những hành vi quản trị cụ thể cùng với sự nhận thức về khuynh hướng kiểm soát và khả năng chịu đựng sự mơ hồ sẽ không đảm bảo cho sự thành công của những nhà quản trị, cũng như đảm bảo cho họ có thể giải quyết tốt được những vấn đề mà các nhà quản trị gặp phải. Hiểu rõ được những điểm số bạn đạt được, bạn có thể chọn lựa những cách giải quyết những vấn đề, những tình huống mà bạn cảm thấy thoải mái, đạt được kết quả thực hiện cao, sẽ hiểu được những quan điểm, cách nhìn nhận của bạn đối những

tình huống khác nhau. Việc tự nhận thức là điều kiện tiên quyết để bạn có thể tự cải thiện và làm mới nhận thức của bản thân mình.

4. Định hướng giao tiếp giữa các cá nhân (*Interpersonal orientation*)

Khía cạnh thứ tư của việc tự nhận thức đó là những định hướng giữa các cá nhân với nhau. Đối với khía cạnh này, nó khác với ba khía cạnh trước đó là nó có mối quan hệ trực tiếp đến những khuynh hướng hành vi và đến những mối quan hệ với những người khác, tuy nhiên nó lại không có mối liên hệ gì đến những khuynh hướng và những thuộc tính tâm lý của mỗi người. Bởi vì công việc của một nhà quản trị được xem là điển hình tiêu biểu cho những mối quan hệ giữa các cá nhân với nhau, *những định hướng giữa các cá nhân với nhau*, hoặc là những định hướng về hành vi cư xử đối với những người xung quanh, và đây cũng chính là những thuộc tính điển hình quan trọng của tự nhận thức. Những nhà quản lý là những người bắt buộc phải giao tiếp, tiếp xúc với những người khác, và tính cách của họ mà không tích cực hướng đến những hành động ứng xử với những người khác thật dễ gây sự thất bại trong hoạt động của mình. Hiệu quả và những loại của hoạt động giao tiếp có thể biến đổi trong một phạm vi khá lớn, không thể lường trước được. Do đó, thật rất quan trọng cho bạn để nắm rõ những xu hướng giao tiếp và những khuynh hướng để cực đại hoá đến mức có thể sự thành công trong giao tiếp.

Sự định hướng giao tiếp giữa các cá nhân không phản ánh những mẫu hành vi có thực trên thực tế được trình bày ở những tình huống giữa cá nhân. Đúng hơn, nó cũng chỉ ra những khuynh hướng cơ bản để đưa ra những hành vi cụ thể trong những tình huống cụ thể, bất chấp sự tác động của những người nào hoặc hoàn cảnh nào. Nói chung, sự định hướng giao tiếp giữa các cá nhân với nhau được kích thích xuất hiện xuất phát từ nhu cầu cơ bản của của mỗi cá nhân để tạo mối quan hệ với những người khác.

Một thuyết khá nổi tiếng đã được nghiên cứu bởi Schutz, một giả định cơ bản trong mô hình của ông đó là “mọi người luôn cần nhau” (*People need people*) và tất cả các cá nhân đều cố gắng tìm kiếm cho mình những mối quan hệ tương thích với những cá nhân khác trong những hoạt động giao tiếp xã hội. Và khi họ tạo dựng được những mối quan hệ đó và cố gắng phấn đấu giữ vững sự tương thích đó, từ đó, 3 nhu cầu giao tiếp giữa các cá nhân sẽ phải được thoả mãn nếu như mỗi

cá nhân đều cố gắng thực hiện nó một cách hiệu quả và tránh những mối quan hệ không tương thích.

Đầu tiên đó là **nhu cầu cho sự kết hợp**. Mọi người đều rất cần duy trì một mối quan hệ với người khác, để được bao gồm những hoạt động của chính mình, và để bao gồm họ trong những hoạt động của những người khác. Ở một mức độ nào đó, tất cả cá nhân đều muốn mình trở thành một thành viên trong một nhóm nào đó, muốn kiểm soát, hướng dẫn mọi người khác và cũng cần bảo đảm rằng những người khác không lãng quên họ, trong khi đó họ cũng lại muốn để mình được tự do. Ở đây, có một sự tồn tại gắn kết ngẫu nhiên giữa hai khuynh hướng: đó là sự hướng ngoại và sự hướng nội. Giữa các cá nhân có một sự khác nhau về những điểm mạnh về nhu cầu quan hệ của họ đó là: (1) nhu cầu để gắn kết mọi người lại với nhau (2) nhu cầu để được gắn kết với những người khác

Nhu cầu thứ hai, đó là **nhu cầu cho sự kiểm soát**: Đây là nhu cầu để duy trì một sự cân đối thoả đáng về quyền lực và uy thế trong các mối quan hệ. Tất cả cá nhân rất cần để nắm giữ được một mức độ kiểm soát nào đó, một sự chỉ huy, một sự điều khiển những người khác trong khi đó họ cũng mong muốn mình được độc lập (không bị ai kiểm soát). Tất cả mọi người cũng đều có nhu cầu để được kiểm soát, được chỉ huy, được điều khiển bởi những người khác, nhưng đồng thời họ lại muốn để duy trì một sự tự do làm theo ý mình. Về cơ bản thì đây là một sự kết hợp giữa sự phụ thuộc và sự tự do. Sự khác nhau giữa các cá nhân xuất hiện, do đó, nhu cầu để được kiểm soát bởi những người khác hoặc muốn kiểm soát.

Nhu cầu thứ ba đó là **nhu cầu về sự ảnh hưởng**: Hoặc nhu cầu về sự thiết lập một mối quan hệ thân thiết với những người khác. Nhu cầu này bao gồm những thuộc tính như: sự nhiệt tình, sự quen thân, và có một sự đồng thuận từng phần nhỏ của hành vi của nhau. Tất cả cá nhân đều mong muốn để xây dựng một mối quan hệ thân thiết với người khác, nhưng đồng thời họ lại rất muốn để tránh trở nên tận tâm quá mức hay chặt chẽ quá mức. Tất cả mọi người đều muốn để có một người nào đó cùng sẻ chia tâm sự với mình, luôn thể hiện sự nhiệt tình, ủng hộ với mình và có một sự ảnh hưởng nhất định đến mình nhưng đồng thời họ lại cũng cần để duy trì một vài khoảng cách nhất định nào đó. Đây là một sự kết hợp giữa nhu cầu sáp nhập cao với nhu cầu độc lập cao. Do đó mọi người thường

có nhu cầu khác nhau: đó là muốn thể hiện khuynh hướng ảnh hưởng đến những người khác và muốn để những người khác ảnh hưởng đến mình.

Như vậy, mỗi loại nhu cầu nêu trên đều được thể hiện ở hai mặt, một mặt được thiết kế để thể hiện nhu cầu và một mặt được thiết kế để thể hiện việc nhận được những hành vi tác động lại từ những người khác. Qua 3 loại thước đo về nhu cầu sẽ xác định khuynh hướng giao tiếp của mỗi cá nhân. Và mỗi cá nhân sẽ tạo cho mình một sự khác biệt về mức độ nhu cầu giao tiếp với những người khác, trong việc đưa ra hoặc nhận được những hành vi khi sự tương tác với những người khác được diễn ra.

Trong phần Đánh giá kỹ năng, chúng tôi cũng đã cung cấp cho các bạn mô hình của Schutz để đánh giá mức độ về nhu cầu kết hợp, nhu cầu kiểm soát và nhu cầu ảnh hưởng. Khi hoàn thành mục đánh giá này hãy sử dụng bảng điểm và những lời chỉ dẫn tại Phần Phụ lục 1, nhớ là phải tính tổng điểm số của bạn cho từng mục về nhu cầu giao tiếp giữa các cá nhân. Và bài thảo luận về những định hướng giao tiếp giữa các cá nhân với nhau trong phần này sẽ rất bổ ích cho bạn nếu như bạn đã hoàn thành được bảng điều tra **FIRO-B** (Fundamental Interpersonal Relations Orientation – Behavior) trong Phần đánh giá kỹ năng.

Sau đây là một số cách cần sử dụng để phân tích và làm sáng tỏ về điểm số mà bạn đạt được. Bạn có thể so sánh những điểm số về sự thể hiện (*Expressed*) với điểm số về sự đòi hỏi (*Wanted*) để xác định cho bạn một phạm vi cụ thể, và nằm trong vòng phạm vi đó bạn có thể chủ động đưa ra những hành vi mà mình mong muốn. Những người có được một mức điểm số cao về sự biểu lộ và một mức điểm số khá thấp về sự đòi hỏi thì được gọi là những người có khả năng kiểm soát bởi vì họ có thể đưa ra những hành động nhưng lại không sẵn sàng chấp nhận việc được phản hồi lại. Và ngược lại những người có một số điểm khá cao về sự đòi hỏi và có một điểm số khá thấp về sự thể hiện thì họ được gọi là những người bị động bởi vì những cá nhân này là những người rất mong muốn để nhận được những lời phản hồi nhưng lại không sẵn sàng để chủ động khởi xướng hay lôi kéo những người khác tham gia vào một cuộc giao tiếp.

Nhờ việc so sánh những điểm số của từng nhu cầu, bạn có thể xác định nhu cầu nào trong giao tiếp là cần thiết nhất cho bạn. Trong các điểm số bạn đạt được

ở 3 loại nhu cầu thì nhu cầu mà có điểm số cao nhất chính là loại nhu cầu thích hợp và đặc trưng nhất của chính bạn.

Ngoài ra còn có một số cách khác để làm sáng tỏ điểm số của bạn, đó là các bạn hãy lấy số điểm mà bạn có được để so sánh với những mức điểm được trình bày trong Bảng 4. Chúng ta sẽ thấy các khoảng điểm trong mỗi ô (Ví dụ như là 4-7) nhằm chỉ ra một khoảng phạm vi điểm trung bình. Ít nhất 50% trong chúng ta nằm trong phạm vi này. Còn những con số nằm ở hàng dưới những khoảng điểm này (Ví dụ như là 5.4) chính là những mức điểm trung bình của mỗi khoảng phạm vi này. Giả dụ như điểm số bạn đạt được là 6 thuộc ô nhu cầu về sự kiểm soát được thể hiện (*Expressed control cell*), tức ở nhu cầu này, bạn đã đạt được một số điểm cao hơn 75% những người khác. Nhưng nếu số điểm bạn đạt được chỉ là 2 ở ô nhu cầu về sự ảnh hưởng được thể hiện (*Expressed affection cell*), tức bạn chỉ đạt được một số điểm thấp hơn 75% những người khác.

Biểu 4: Điểm số trung bình FIRO-B				
	Kết hợp	Kiểm soát	Ảnh hưởng	Tổng điểm số
Thể hiện với người khác (expressed)	4 – 7	2 – 5	5 – 6	9 – 18
	5.4	3.9	4.1	13.4
Mong muốn từ người khác (wanted)	5 – 8	3 – 6	3 – 6	11 – 20
	6.5	4.6	4.6	15.9
Tổng điểm số	9 – 15	5 – 11	6 – 12	20 – 38
	11.9	8.5	8.9	29.3

Và mức điểm nằm ở hàng dưới tính từ phải qua (được tính bằng cách lấy tổng số điểm ở Mục thể hiện (*Expressed*) và Mục đòi hỏi (*Wanted*)) được gọi là những chỉ số nhu cầu giao tiếp. Những mức điểm này nhằm mô tả tất cả các mức độ nhu cầu tương tác. Và mức điểm cao nhất đó là 54. Những người đạt số điểm cao là những người có những nhu cầu rất mạnh mẽ trong việc tương tác với những người khác. Họ là những người có những đặc trưng như thích giao du, thân thiện,

cởi mở và thích kết bạn với những người khác. Ngược lại, những người đạt mức điểm thấp là những người có tính nhút nhát và kín đáo.

Và kết quả của một số cuộc nghiên cứu đã cho thấy rằng những sinh viên kinh tế là những người có một sự khác biệt to lớn ở chỉ số giao tiếp xã hội, chỉ số này ở mức cao hay thấp còn tùy thuộc vào những ngành nghề lĩnh vực chính mà họ đang theo đuổi. Sinh viên ngành Kế toán và ngành Phân tích Hệ thống có chỉ số trung bình lần lượt là 22.3 và 22.6 (thấp hơn mức trung bình). Sinh viên ngành Marketing và ngành Quản trị nguồn nhân lực có chỉ số trung bình lần lượt là 31.0 và 31.9 (Cao hơn mức trung bình). Trong khi đó, sinh viên ngành Tài chính, Quản trị kinh doanh và ngành kỹ thuật là những người có chỉ số ở mức trung bình. Tồn tại sự khác nhau này là do có sự khác nhau về những khuynh hướng tương tác với những người khác và yêu cầu đặc tính riêng biệt ở mỗi ngành nghề là khác nhau, những yếu tố này phần nào sẽ quyết định sự thành công trong những ngành nghề mà họ theo đuổi.

Lợi ích của những điểm số này là phục vụ cho việc phân tích tính tương hợp giữa các cá nhân với nhau - Sự tương xứng giữa điểm của một cá nhân nào đó với những điểm số của những người khác. Và có thể có những cá nhân thuộc dạng xung khắc với những người khác, người ta có thể chia sự xung khắc đó ra làm ba dạng khác nhau cơ bản. Để giải thích 3 dạng xung khắc khác nhau, hai giả thuyết được sử dụng trong bảng 5. Sau đây, chúng tôi sẽ nói rõ hơn về 3 dạng xung khắc mà chúng ta thường hay gặp nhất.

Bảng 5: Ví dụ 2 trường hợp điểm số FIRO-B				
Quản trị viên				
	Kết hợp	Kiểm soát	Ảnh hưởng	Tổng điểm số
Thể hiện với người khác (E)	9	9	1	19
Mong muốn từ người khác (W)	8	4	5	15
Tổng điểm số	17	13	4	34

Nhân viên				
Thể hiện với người khác (E)	3	8	6	17
Mong muốn từ người khác (W)	2	2	8	12
Tổng điểm số	5	10	14	29

Dạng thứ nhất được gọi là “Có qua có lại” (*reciprocal*). Nó nhằm nói đến một sự kết hợp giữa một người có hành vi nghiêng về thể hiện với một người khác có hành vi nghiêng về sự đòi hỏi. Ví dụ, nếu một người đang có nhu cầu cao để thể hiện sự kiểm soát của mình đối với người khác nhưng lại gặp phải những người không muốn chịu một sự kiểm soát từ người khác, như thế được gọi là sự xung khắc “Có qua có lại”. Công thức để đo lường và lượng hoá mức độ xung khắc này có dạng như sau:

$$|M_E - S_W| + |S_E - M_W|$$

Với:

+ M_E (*Manager Expressed*) và M_W (*Manager Wanted*) lần lượt là số điểm về sự thể hiện và số điểm về sự đòi hỏi của nhà quản trị.

+ S_E (*Subordinate Expressed*) và S_W (*Subordinate Wanted*) lần lượt là số điểm về sự thể hiện và số điểm về sự đòi hỏi của nhân viên cấp dưới.

Như vậy, nhờ có dấu trị tuyệt đối nên khi thế số vào công thức trên thì nó sẽ cho ra một giá trị tuyệt đối (không có số âm). Dữ liệu cho mỗi vùng được trình bày rõ ràng ở **Table 6**, ở từng vùng của sự xung khắc **có qua có lại**, tồn tại giữa những nhà quản trị và những nhân viên cấp dưới được thể hiện cụ thể trong **Biểu 6**. Tra **Biểu 6** và thế vào công thức trên ta có được:

$$|9 - 2| + |3 - 8| = 12$$

Nếu mức điểm đạt được là cao hơn 6 có nghĩa rằng nơi đó đang có sự hiện diện một sự xung khắc càng mạnh. Trong trường hợp này, các nhà quản trị đang có một nhu cầu mạnh mẽ về mong muốn kết hợp với những người khác và kể cả mong muốn được người khác kết hợp với mình, nhưng nhân viên cấp dưới lại là

những người có nhu cầu thấp ở cả hai thuộc tính của sự kết nạp. nhu vậy ở đây đang tiềm ẩn một sự mâu thuẫn giữa các cá nhân đang dâng trào trong khu vực này, đặc biệt hơn nếu những hành vi kết hợp (ví dụ như: làm việc nhóm), được đòi hỏi trong mối quan hệ giữa các thành viên

Loại xung khắc thứ hai đó là sự đứng đầu (**originator**). Nó nhằm ám chỉ đến một sự kết hợp giữa những cá nhân có số điểm cao về sự thể hiện. Sự xung khắc về người đứng đầu xuất hiện khi cả hai người đều muốn để là những người khởi xướng trong một khu vực nào đó và kể cả trường hợp cả hai người đều không muốn là người khởi xướng ban đầu. Công thức để đo lường mức độ xung khắc về sự đứng đầu được thể hiện như sau:

$$(M_E - M_W) + (S_E - S_W)$$

Trong công thức trên, do sử dụng dấu ngoặc đơn nên kết quả của công thức thức này có thể là một số âm. Dữ liệu được lấy từ **Biểu 6** sẽ làm cho sự xung khắc về người đứng đầu được minh họa rõ hơn. Cả nhà quản trị và nhân viên cấp dưới đều muốn sự kiểm soát thuộc về phía mình, nhưng lại không có ai có nhu cầu cao về việc được kiểm soát. Mức điểm về sự xung khắc này được tính như sau:

$$(9 - 4) + (8 - 2) = +11$$

Những trường hợp đạt mức điểm cao hơn +6 thì đó là những trường hợp mà có sự xung khắc về sự cạnh tranh người đứng đầu. Nếu kết quả cho ra là một mức điểm thấp hơn -6 thì nơi đó đang tồn tại một sự hờ hững đối với sự xung khắc về người đứng đầu. Sự xung khắc có tính mờ nhạt xuất hiện khi không có cá nhân nào là muốn để đứng đầu khu vực đó hoặc cũng không có cá nhân nào là muốn kiểm soát hay đứng ra gánh vác nhiệm vụ, cả hai bên đều mong muốn bên kia sẽ đứng ra lãnh đạo cho mình.

Loại thứ ba đó là đó là sự xung khắc hoán đổi (**interchange**). Loại xung khắc này nhằm chỉ ra trường hợp mà cả hai bên đều nhấn mạnh đến những nhu cầu ảnh hưởng cùng giống nhau hoặc cùng khác nhau về một mức độ nào đó. Sự xung khắc về sự đổi chỗ tồn tại nếu một người nào đó nhấn mạnh đến nhu cầu kiểm soát cao trong khi những người khác lại nhấn mạnh đến những nhu cầu ảnh hưởng cao. Khi vấn đề giữa các cá nhân diễn ra thì một bên sẽ rất thích xác định vấn đề như là một sự kiểm tra, một sự điều khiển, hoặc một sự ảnh hưởng, trong khi bên kia thì

lại rất thích để xác định vấn đề như là một sự thân thiết, sự san sẻ hoặc một sự yêu mến. Sự khó khăn trong cách nhận dạng và giải quyết vấn đề xuất hiện khi mà hai bên có sự nhìn nhận và đánh giá khác nhau đối với cùng một vấn đề hoặc tình huống giống nhau. Công thức để đo lường sự xung khắc về sự dẫn đầu được thể hiện như sau:

$$|(M_E + M_W) - (S_E + S_W)|$$

Và như chúng ta thấy, công thức trên có sử dụng dấu trị tuyệt đối nên kết quả cuối cùng sẽ cho ra một giá trị tuyệt đối (*không âm*). Dữ liệu về sự ảnh hưởng được thể hiện ở bảng 5, một sự xung khắc có thể tồn tại trong khu vực đó. Sự ảnh hưởng là một nhu cầu thường xuất hiện đối với những nhân viên cấp dưới nhưng ngược lại đối với những nhà quản lý thì sự ảnh hưởng chỉ là một nhu cầu thấp (Những trường hợp ngược lại thì thường tồn tại ở sự bao quát). Thay giá trị vào công thức ta có được kết quả như sau:

$$|(1 + 3) - (6 + 8)| = 10$$

Nếu điểm số đạt được là lớn hơn 6, điều này có nghĩa rằng có một sự xung khắc rất lớn trong khu vực này. Nhu cầu của các nhân viên cấp dưới về sự ảnh hưởng bị lờ đi và thậm chí còn bị loại bỏ trong mối quan hệ giữa họ với các nhà quản trị.

Sử dụng 3 công thức đo lường mức độ xung khắc này cho phép chúng ta lượng hoá được mức độ của những sự xung đột. Vì thế chúng ta có thể có được một điểm số chung về sự xung đột bằng cách chúng ta tính tổng điểm số ở 3 loại nhu cầu. Kết quả sau khi lấy tổng 3 loại nhu cầu sẽ được thể hiện trong biểu 7 (Biểu 6 chỉ mang tính minh họa cho một trường hợp cụ thể, mỗi trường hợp sẽ có những kết quả khác nhau).

Biểu 6: Điểm số xung khắc giữa 2 cá nhân quản trị viên và nhân viên			
Dạng xung khắc	Kết hợp	Kiểm soát	Ảnh hưởng
Có qua có lại	12	11	10
Đứng đầu	2	11	-4
Hoán đổi	12	3	10

Tổng xung khắc (điểm tuyệt đối)			75
------------------------------------	--	--	----

Dựa vào điểm số về sự xung đột sẽ chỉ ra nguy cơ sẽ gặp những khó khăn để tương tác với nhau trong mối quan hệ giữa nhà quản trị với các nhân viên cấp dưới của mình. Nguy cơ tiềm tàng đối với mỗi tổ chức đó là sự không gặp gỡ giữa nhu cầu của một số người nào đó với những người còn lại trong cùng một tổ chức (Sự xung khắc “có qua có lại”) hoặc ai cũng muốn có sự kiểm soát người khác nhưng lại không có ai muốn bị người khác kiểm soát người khác cả (Sự xung khắc “người đứng đầu”) hoặc tồn tại sự khác nhau một cách rõ nét về cách tư duy ở mỗi người (Xung khắc “hoán đổi” có thể diễn ra ở hai loại nhu cầu là: sự ảnh hưởng và sự kiểm soát), và vì sự không tương thích này có thể dẫn đến một cuộc xung đột trong mối quan hệ giữa họ.

Một cuộc nghiên cứu cũng đã khẳng định tính đúng đắn của những lời dự đoán này. Điểm số về sự xung khắc trong tổ chức là thấp là khi quan điểm và thái độ của các nhân viên cấp dưới và các nhà quản trị là giống nhau. Quan điểm và thái độ của người giáo viên sẽ tác động một cách hiệu quả đối với những sinh viên khi mà giữa họ đạt được điểm số về sự tương thích cao. Sinh viên sẽ đạt được những thành tích cao trong lớp khi có một sự tương thích cao với giáo viên dạy họ, và kể cả trong việc kết bạn cùng vậy, chúng ta thường có khuynh hướng chọn những người bạn mà có sự tương thích về quan điểm và thái độ với chúng ta. Thậm chí người ta cũng đã chứng minh được rằng sự thành công của các bác sĩ trong việc điều trị bệnh chịu ảnh hưởng bởi mức độ xung khắc.

Và ở đây người ta cũng đã chứng minh được rằng những nhóm làm việc bao gồm những thành viên có sự tương thích với nhau thì họ sẽ làm việc hiệu quả và đạt được nhiều thành công hơn những nhóm làm việc mà chỉ gồm toàn là những thành viên không tương thích với nhau. Theo đó người ta cũng đã tìm thấy được những đặc điểm điển hình của một nhóm làm việc tương thích với nhau, đó là:

- + Giữa các thành viên tồn tại một sự lôi cuốn, hấp dẫn để cùng làm việc với nhau
- + Một xu hướng chung được thiết lập một cách rõ ràng giữa các thành viên
- + Tồn tại một sự cộng tác giữa các thành viên để hoàn thành nhiệm vụ chung

- + Đưa ra cách giải quyết vấn đề nhanh chóng
- + Ít khi gặp phải sai lầm trong cách giải quyết vấn đề
- + Giữa các thành viên luôn có sự thống nhất với nhau

Biết được khuynh hướng giao tiếp giữa các cá nhân có thể là một yếu tố quan trọng để tạo nên sự thành công trong hoạt động quản trị. Nó không chỉ có tác dụng cải thiện mối quan hệ giữa những nhà quản trị chúng ta với những người khác mà nó còn có thể giúp bạn phán đoán và nhận ra những nhu cầu không tương thích với những thành viên cấp dưới để từ đó có được những sự điều chỉnh phù hợp. Ngoài ra nó cũng sẽ giúp bạn đánh giá lựa chọn những hành vi thích hợp khi bạn cố gắng giải quyết những sự xung đột diễn ra giữa các cá nhân trong tổ chức. Có một số vấn đề có thể được giải quyết một cách đơn giản nhờ vào những hành động kết hợp (inclusion activities), bởi vì nó cho phép những người khác thể hiện một phần nhỏ sự kiểm soát của mình trong đó, hoặc cũng có thể là nhờ vào việc xác định lại cách nhìn nhận vấn đề, xem đó như là sự thể hiện một sự ảnh hưởng (affection) hơn là xem nó là biểu hiện của một sự kiểm soát (control).

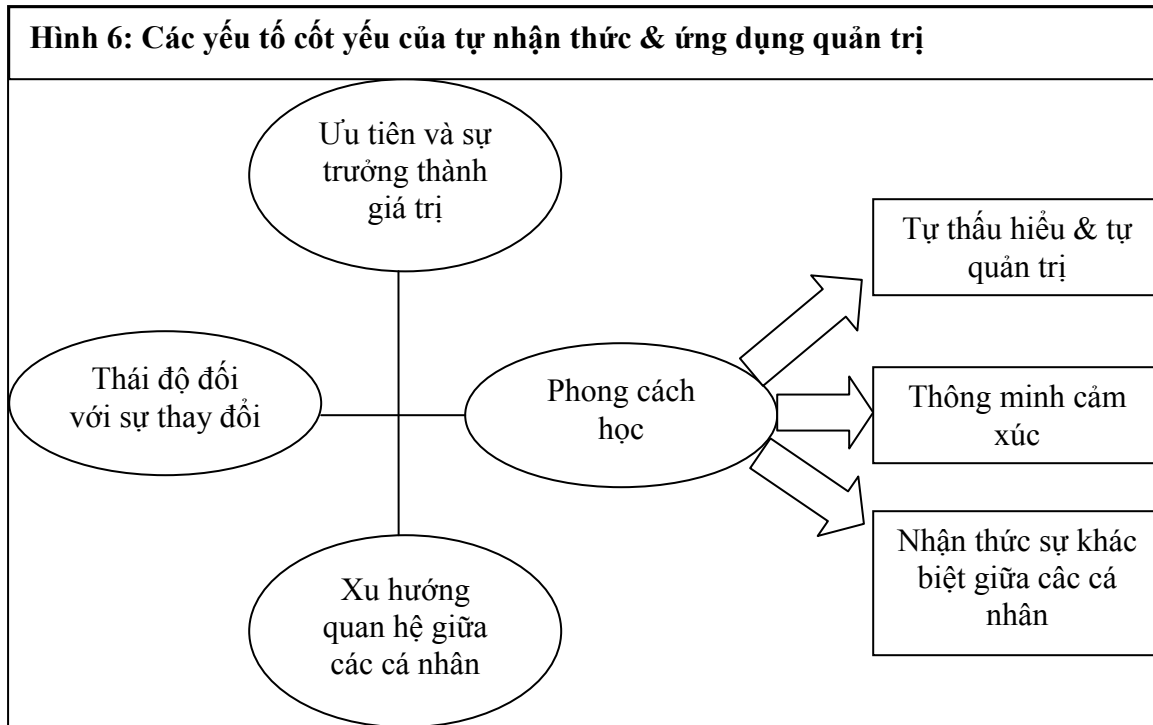
TÓM TẮT

Ngày nay, các tập đoàn lớn của Mỹ đã khám phá ra sức mạnh to lớn trong việc phát triển kỹ năng tự nhận thức của các nhà quản trị trong tổ chức. Mỗi năm, hàng triệu nhà điều hành hoàn tất việc thiết kế những công cụ để nâng cao những Kỹ năng tự nhận thức trong tổ chức của mình, những tập đoàn tiêu tiêu biểu áp dụng những công cụ này như Apple, AT&T, CitiCorp, Exxon, General Electric, HoneyWell, 3M và kể cả quân đội Mỹ. Sự khác nhau về nhận thức ở mỗi người được thấy rõ ở những giá trị ưu tiên của mỗi người và ở những biểu hiện về sự Thành thực giá trị, về Phong cách học, về những Định hướng có thể thay đổi và về Khuynh hướng giao tiếp của họ với những người khác, nắm rõ được những sự khác nhau này sẽ giúp cho nhiều công ty có thể giải quyết một cách tốt hơn những vấn đề trong tổ chức mình như: xung đột giữa các cá nhân với nhau, sự không hiệu quả trong việc truyền đạt thông tin, sự đánh mất lòng tin lẫn nhau và thậm chí là những sự hiểu lầm lẫn nhau. Sau khi yêu cầu 100 nhà quản trị hàng đầu trên thế giới trải qua một cuộc kiểm tra và khoá đào tạo về Kỹ năng nhận thức, thì giám

đốc chủ tịch của công ty Bảo Mật Mạng Máy Tính thuộc Tập đoàn Hilton Hotels & Budget Rent-a-Car đã phát biểu rằng:

“Thực sự là chúng tôi đã gặp phải một số vấn đề liên quan đến sự nhận thức. Tôi nhận ra rằng tôi đã gặp một sự quá tải trong việc nhận được những thông tin từ những người khác và nhờ khoá đào tạo này đã giúp chúng tôi rất nhiều trong việc thấu hiểu những người khác và từ đó nó cũng đã tạo cho chúng tôi một sự thuận lợi trong việc làm ra những quyết định hiệu quả. Và từ đó, chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi sẽ không thể vượt qua những cuộc khủng hoảng của tổ chức nếu như chúng tôi không trải qua khoá học về sự nhận thức này”

Những khóa học về nhận thức như thế này không chỉ giúp các nhà quản trị có thể “đánh thức” những khả năng về sự nhìn nhận và thấu hiểu của họ đối với mọi người xung quanh, mà nó còn giúp họ rất nhiều trong việc hiểu rõ được nguồn gốc của những sự khác nhau ở những người khác nhau. Trong những hoạt động đời sống cũng như công việc, hầu hết tất cả mọi người đều phải đối mặt với những cá nhân có sự khác nhau với chúng ta về tính cách, sự nhìn nhận về giá trị và có những định hướng... Lực lượng lao động ngày càng đông hơn về số lượng và gồm nhiều thành phần khác nhau, thay đổi một cách khôn lường. Tham gia các khóa đào tạo về sự nhận thức là một hướng đi đúng, và bài thảo luận được thực hiện trong chương này được xem như là một công cụ giá trị trong việc giúp mọi người nâng cao hơn nữa sự thông cảm, thấu hiểu và thích nghi với tính đa dạng mà họ là những người phải đối mặt với nó trong công việc cũng như trong trường học. Tự nhận thức được xem là một chìa khoá để hình thành những kiến thức về cảm xúc (*Emotional intelligence*), và sở hữu một chỉ số EQ cao được xem là điều kiện tiên quyết để đưa đến những sự thành công trong hoạt động quản trị. Mối quan hệ giữa 4 lĩnh vực cốt yếu (*critical*) của việc tự nhận thức và những đầu ra của hoạt động quản trị được tóm tắt trong Hình 6.



Mặc dù nó là rất cần thiết để học những kỹ năng giao tiếp và sự tương tác giữa các thành viên trong nhóm. Sự thành công trong việc phát triển những kỹ năng trong những lĩnh vực cốt yếu sẽ chỉ xuất hiện đối với những cá nhân làm việc trong những tổ chức lấy sự nhận thức làm nền tảng cho những hoạt động của tổ chức đó. Sau đây là sự minh họa khá thú vị về những hành vi có tính trái ngược nhau: Chúng ta có thể biết những người khác thông qua sự hiểu biết về chính chúng ta rồi áp đặt lên họ, nhưng chúng lại chỉ có thể biết về chính chúng ta thông qua việc hiểu biết những người khác. Nhờ có được những thông tin về những người khác, thông qua những sự biểu hiện bên ngoài mà chúng ta thấy ở họ, chúng ta tích lũy chúng và hình thành nên những kinh nghiệm trong khi tương tác với họ, và như thế chúng ta có thể có được khả năng quản lý và khả năng giao tiếp một cách thành công, hiệu quả với họ. Nếu chúng ta không có sự nhận thức, thì chắc chắn chúng ta sẽ không thể có được những nền tảng cơ bản để thấu hiểu về những người khác. Việc tự thừa nhận sẽ dẫn đến việc thừa nhận và thấu hiểu những người khác. Như Hairris (1981) đã nói rằng:

“Tất cả mọi thứ đều có một điểm bắt đầu, kể cả đó là những hành động tạo sự khó chịu trong những buổi tiếp xúc ban đầu, vì ở trong tiềm thức mỗi chúng ta đều có tồn tại một sự ngăn cách nào đó. Và những điều chúng ta biết về chính chúng ta bao giờ nó cũng đến từ bên ngoài và nó được kiểm nghiệm lại thông qua những

loại kinh nghiệm mà chúng ta có được, và những điều mà chúng ta biết về những người khác bao giờ nó cũng chỉ đến từ việc suy luận kết hợp với sự cảm nhận chủ quan của chính chúng ta”.

HƯỚNG DẪN HÀNH VI

1. Xác định những điểm nhạy của mình.
2. Sử dụng 7 thước đo giá trị văn hoá để bàn luận về sự khác biệt giữa các nền văn hoá, lứa tuổi hay sắc tộc.
3. Xác định những nguyên tắc chủ yếu làm căn cứ hành vi của bạn. Xác định các giá trị mục đích và phương tiện chủ yếu của mình.
4. Phát triển phong cách học, khả năng chịu đựng sự mơ hồ, nơi kiểm soát bằng cách phát triển khả năng tiếp cận thông tin và quản lý nó trong các hoạt động khác nhau của bạn. Tìm cách thức phát triển bản thân.
5. Tính điểm số xung khắc của bạn với những người bạn thường tương tác và xác định lĩnh vực có nhiều khả năng xung khắc.
6. Hãy trở nên trung thực và cởi mở hơn với những người thân quen, gần gũi với bạn. Hãy kiểm chứng lại những vấn đề của bạn mà bản thân còn thấy mơ hồ.

CHƯƠNG 2

QUẢN LÝ SỰ CĂNG THẲNG

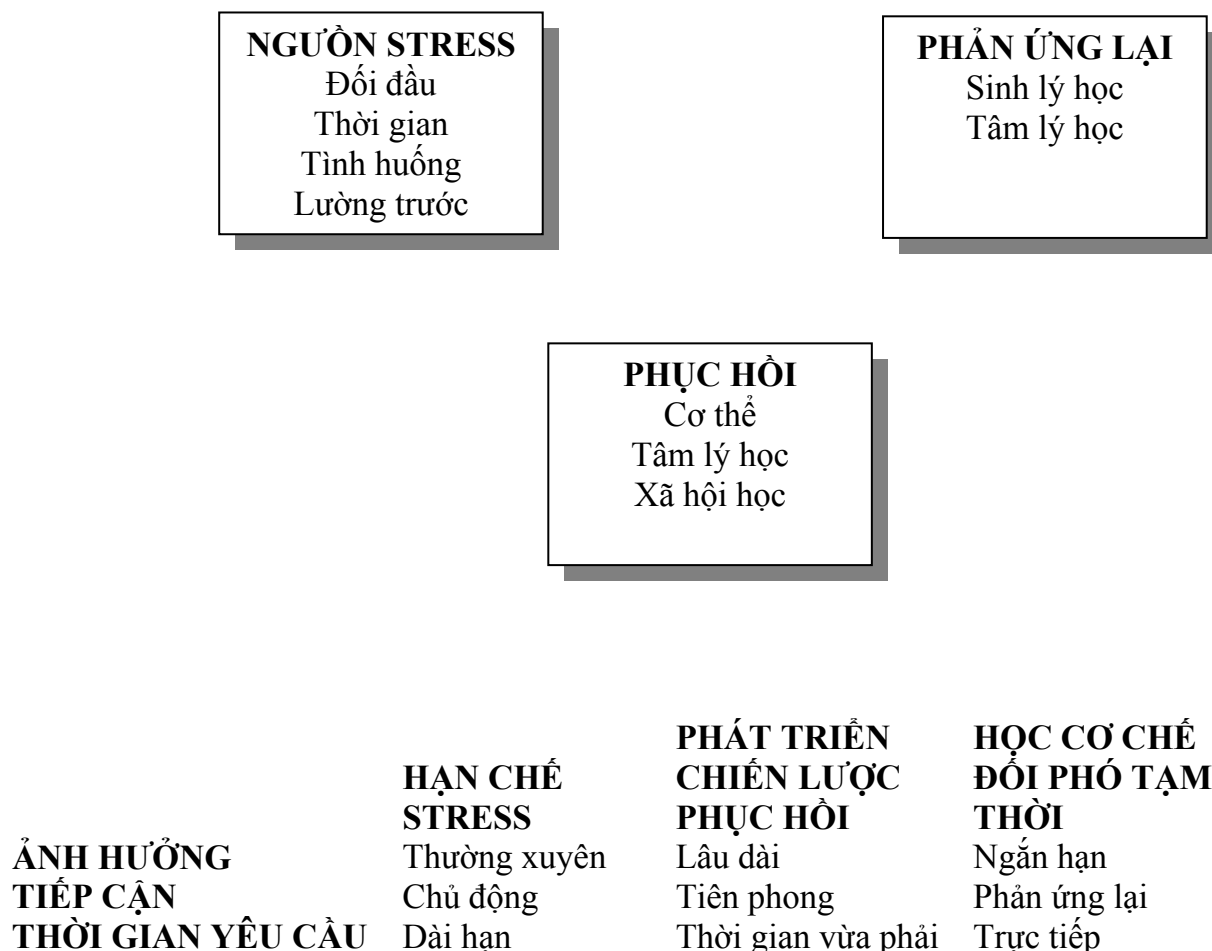
TĂNG CƯỜNG HIỆU QUẢ CÁ NHÂN THÔNG QUA QUẢN LÝ STRESS

Stress có thể gây ra các tác động phá hoại. Hậu quả của chúng có thể là mất khả năng tập trung, lo lắng, suy nhược đến rối loạn tiêu hoá, kháng thể kém đối với bệnh tật, và bệnh tim. Đối với các tổ chức, hậu quả của chúng là sự vắng mặt, tinh thần công nhân thấp đến tai nạn và tỷ lệ thuyên chuyển cao (Sailer, Schlacter, và Edwards 1982; Selye, 1976)

Đáng tiếc, các diễn đàn khoa học chỉ tập trung vào hậu quả của stress. Rất ít đề cập đến làm thế nào để đối phó hiệu quả với stress thậm chí chỉ ra cách phòng ngừa. Chúng ta thảo luận bằng mô hình để hiểu stress và học cách đối phó với chúng. Mô hình này xác định các loại stress gặp phải chủ yếu bởi người quản lý, các hành động cơ bản đối với stress, và một số nguyên nhân mà ai đó trải qua nhiều hành động tiêu cực (tiết lộ công việc) hơn những người khác. Phần sau cùng sẽ trình bày một số quy tắc chung để quản lý và thích nghi với stress, cùng với một số ví dụ cụ thể và các hướng dẫn thuộc về hành vi.

Mô hình stress đưa ra trong hình 2.1 bao gồm 3 thành phần cơ bản. Thứ nhất, cảm nhận stress đến từ loại stress nào đó. Chúng có thể được xem là tác nhân gây ra các phản ứng cá nhân về sinh lý và tâm lý cá nhân. Mặc dù ở mức độ stress vừa phải hướng đến việc tăng kết quả thực hiện và sự thoả mãn. Mức stress cao trong thời kỳ dài có thể đến bệnh lý (lo âu, bệnh tim, suy nhược thần kinh).

Bốn loại chính của stress - thời gian, lường trước, tình trạng, đối phó. Mỗi loại tạo ra kết quả tiêu cực. Tuy nhiên các cá nhân sẽ khác nhau về mức độ các loại stress này, và có thể dẫn đến kết quả bệnh lý hay tâm thần. Những gì mà Eliot và Breo (1984) gọi là “hot reactors” có nghĩa là họ chịu đựng những phản ứng tiêu cực rất cao từ stress, một số người khác thì có khả năng phục hồi tốt hơn. Điều kiện thể lực, các đặc tính nhân cách, các cơ chế hỗ trợ xã hội trong việc giảm nhẹ stress. Khả năng đối phó với stress được xem như khả năng phục hồi. Về tác động, phục hồi hoạt động như là tiêm chủng để chống lại các ảnh hưởng stress. Điều này giúp giải thích tại sao các vận động viên thực hiện tốt hơn trong các trận “thi đấu lớn” trong khi những người khác thì thực hiện tồi tệ. Một số nhà quản lý trông có vẻ như những nhà chiến lược tài ba khi trong tình thế lâm nguy, trong khi những người khác ẩn mình dưới các áp lực.



Hình 2.1 – Mô hình stress

Các cá nhân cũng muốn sử dụng các phương pháp khác nhau để đối phó với stress. Một số phương pháp, như là rút lui, tham chiến, chán nản có khuynh hướng phản tác dụng. Các phương pháp khác cải thiện điều kiện sức khỏe và cảm xúc, thiết lập một hệ thống hỗ trợ xã hội, và thư giãn, cho phép các nhà quản lý khai thác lợi ích tích cực từ stress, như là kiểm tra các kỹ năng giải quyết vấn đề, giao tiếp.

Trong việc quản lý stress, sử dụng cách tiếp cận phân tầng cụ thể được xem là hiệu nghiệm nhất. Thứ nhất, cách hiệu quả nhất để quản lý stress là hạn chế và *tối thiểu hoá về stress với các chiến lược chủ động*. Những điều này tạo ra một môi trường mới cho các cá nhân không có stress (Weick, 1979). Một cách tiếp cận thứ hai cho các cá nhân tăng cường khả năng của họ để không chế stress, đó là tăng *khả năng hồi phục*. Cách này được gọi là cách *tiếp cận tiên phong* và được thiết kế với hành động chủ động nhằm chống lại các tác động tiêu cực của stress. Thứ ba, việc phát triển các *kỹ thuật ngắn hạn* để đối phó với stress là cần thiết khi yêu cầu các *phản hồi trực tiếp*. Chúng là cách tiếp cận bị động mà mọi người có thể áp dụng ngay tại chỗ như là một phương thuốc để giảm tạm thời tác động của stress.

QUẢN LÝ STRESS

Trong phần sau, mỗi một trong ba thành phần của mô hình stress được bàn bạc chi tiết. Chúng ta sẽ theo trình tự các chủ đề trong hình 2.1.

Các nguồn gây stress

Có 4 nhóm nguồn stress chính được liệt kê trong bảng 2.1, mỗi nhóm được minh họa trong câu chuyện của người lái xe cứu thương để bắt đầu chương. Thứ nhất, stress thời gian, nói chung là có quá nhiều việc phải làm trong khoảng thời gian ít ỏi. Loại stress này đã được xác định như nguồn stress phổ biến và thông thường nhất mà những nhà quản lý gặp phải trong các tổ chức của Hoa Kỳ (Mintzberg, 1973; Carlson, 1951; Sayles, 1964). Một lý do mà văn hoá Hoa kỳ cực kỳ nhạy cảm là thời gian, và điều đó tăng lên hàng năm. Chẳng hạn, nếu như 15 năm trước bạn hỏi về thời gian một người có thể trả lời “khoảng 2:30”. Bây giờ, họ sẽ trả lời đại loại như “2:28, thậm chí 2:28:43”. Một sự nhấn mạnh vào thời gian cũng là bằng chứng cho nhiều cách mà chúng ta nói về thời gian. Chúng tôi có thời gian, giữ thời gian, mua thời gian, tiết kiệm thời, ghi chú thời gian, chi tiêu thời gian, bán thời gian, mất thời gian, giết thời gian, ... Ngược lại với những người da đỏ Hopi ở tây nam Hoa kỳ, người thậm chí không bao giờ sử dụng từ “thời gian”. Họ chỉ sử dụng các từ theo thì như quá khứ, hiện tại, tương lai.

Một nhóm stress thứ hai là stress đối đầu, những stress này xuất phát từ các tương tác cá nhân. Hầu hết mọi người chịu các tác động suy yếu từ cãi vã với bạn bè, bạn cùng phòng, vợ chồng, hay phải cố gắng làm việc với công nhân hay người giám sát mà trước đây đã có xung đột cá nhân; hay cố gắng thực hiện công việc trong những nhóm thiếu sự tin tưởng hay liên kết. Những loại stress này bắt nguồn từ các cuộc đối đầu giao tiếp xung đột. Loại stress đối đầu thường xảy ra đối với những người quản lý. Thường có ba kiểu xung đột - xung đột vai trò nơi mà có sự xung đột về vai trò thực hiện của các thành viên trong nhóm; xung đột vấn đề - sự bất đồng về cách giải quyết vấn đề; xung đột tương tác - các cá nhân thất bại trong việc liên kết với nhau, hay đối lập với những người khác (Hamner và Organ, 1978).

Nhiều tác giả đã minh chứng rằng stress đối đầu trong một tổ chức gây ra những tác động tiêu cực về năng suất và sự thoả mãn (Argyris, 1964; Likert, 1967), và stress đối đầu được định nghĩa bởi Schutz (1958) như là trái tim của các hoạt động bất thường của hầu hết các tổ chức. Dĩ nhiên stress đối phó thường xuyên tác động đối với những nhà quản lý có trách nhiệm liên quan đến con người hơn là thiết bị. Mức độ cao nhất của stress đối đầu tồn tại đối với nhà quản lý khi phải thường xuyên phải làm việc với những người khác, và người chịu trách nhiệm đối với các cá nhân tại nơi làm việc (French và Caplan, 1972). Quan hệ tồi giữa mọi người gây ra các mức stress nào đó. Zand (1972) đưa vào trong phân diễn đàn về tin tưởng giao tiếp, và cho biết thiếu tin tưởng giữa các cá nhân không chỉ ngăn cản giao tiếp có chất lượng, chia sẻ thông tin, ra quyết định hoàn hảo, khả năng giải quyết vấn đề, mà nó còn gây ra các mức stress cao cho mỗi cá nhân.

Một nhóm stress thứ ba là stress hoàn cảnh, phát sinh trong một môi trường nơi mà cá nhân tồn tại hay từ một hoàn cảnh cá nhân. Một trong những hình thức stress hoàn cảnh thông thường là điều kiện làm việc không phù hợp.

Nhóm stress sau cùng là stress lường trước mà nó bao gồm các sự kiện không được tán thành tiềm năng sẽ có nguy cơ xảy ra - điều không may mắn chưa xảy ra bây giờ nhưng có thể xảy ra. Các kết quả của stress từ sự lường trước (sợ hãi). Trong trường hợp người lái xe cứu thương. Sự lường trước lặp lại như là người chứng kiến nỗi đau đớn và cái chết biểu thị như là stress lường trước. Chẳng hạn, các con tin của Mỹ ở Iran và Beirut bị stress nặng nề về nỗi đe dọa về cái chết hay sự trừng phạt của những người bắt cóc. Schein (1960) đã báo cáo rằng các thay đổi hành vi và tâm lý đáng kể diễn ra đối với các tù nhân Mỹ trong chiến tranh Triều Tiên. Ông ta xác định đó là stress lường trước (đe dọa bị phạt phục dịch) như là một yếu tố chi phối chính đến các bệnh lý liên quan đến tâm sinh lý của những người tù.

Stress lường trước không nhất thiết là sự không hài lòng hay phục vụ gây ra stress. Schachter (1959), Milgram (1963), và một số tác giả khác đã đúc kết các mức độ stress cao trong một số chủ đề nói lên rằng họ chịu đựng tiếng ồn, sóc nhẹ, hay một ai đó có thể trở nên không thoải mái vì những hành động của họ. Nỗi sợ hãi và lúng túng trước đồng nghiệp thuộc loại stress lường trước thông thường. Nỗi lo sợ về hưu, và mất đi nhiệt huyết theo tuổi tác được xác định bởi Levison (1978), Hall (1976), và những biểu hiện khác là những bệnh lý thông thường.

HẠN CHẾ STRESS

Bởi vì hạn chế stress là chiến lược giảm stress thường xuyên, và nó được ưa thích. Và mặc dù nó không thể thậm chí không mong đợi đối với các cá nhân để hạn chế stress khi họ gặp phải. Họ có thể hạn chế một cách hữu hiệu các stress nguy hại. Một cách để chủ động với môi trường hơn là bị động đối với nó (Weick, 1979). Các cá nhân có thể tích cực làm việc để tạo ra nhiều hơn hoàn cảnh môi trường thích hợp để sống và làm việc, và làm được điều đó có thể hạn chế stress một cách hợp lý.

Hạn chế stress thời gian thông qua quản lý thời gian

Như đã đề cập trước đây, stress thời gian là nguồn stress lớn nhất đối với các nhà quản lý. chẳng hạn, một nghiên cứu của Minzberg (1973) và Kotter (1982) cho biết những nhà quản lý thường ngắt (khoảng 50% công việc của họ sau chín phút hay ít hơn); họ ít khi gắn kết trong một kế hoạch dài hạn, phân mảnh, chia nhỏ và định rõ thời gian sử dụng đa dạng. Một nghiên cứu cổ điển khác về sử dụng thời gian quản lý đã cho biết, về trung bình, không có người quản lý nào làm việc quá 20 phút cùng một lúc mà không có ngắt quãng, và hầu hết thời gian của người quản lý bị chi phối bởi những người quấy nhiễu, có chấp hay cấp trên (Carlson, 1951). Guest (1956) đã phát hiện ra rằng các quản đốc gặp phải từ 237 đến 1073 các rắc rối rắc rối trong một ngày. Quản lý thời gian hiệu quả có thể cho phép nhà quản lý nắm được kiểm soát thời gian của họ và tổ chức thành các phần công việc trong một môi trường hỗn độn.

Điều quan trọng là chỉ ra bằng cách nào có thể quản lý thời gian sự là một sự nhận thức. Thông thường, stress thời gian gây ra bởi tính cách cá nhân như nhu cầu mạnh mẽ về quyền lực, kiểu nhận thức quá tập trung vào chi tiết, hay khuynh hướng nhận quá nhiều công việc. Trừ khi một người nhận thức những nhu cầu, khuynh hướng hay kiểu hành vi, điều này là tốt để đưa ra một số kinh nghiệm trong việc quản lý thời gian. Chẳng hạn, nếu một người quản lý biểu hiện tính cách loại A- người đó có các đặc tính thù địch, cạnh tranh, khẩn trương, kiểu hành vi năng nổ - một sự gợi ý nên thực hiện chuyên nghỉ mát hay thực hiện các bước để lấy lại mức cân bằng có lẽ sẽ chẳng ai để ý. Những gợi ý này đối lập với bảng đánh giá tính cách loại A; và nghỉ mát chỉ thành phần công việc. Bạn hoàn tất bảng đánh giá tính cách loại A trong phần tiền đánh giá, và chúng ta sẽ bàn nó một cách chi tiết sau này. Điểm mấu chốt ở đây là khả năng tự nhận thức là một cơ sở quan trọng để xây dựng thời gian và quản lý stress.

Bảng 2.2 Các chiến lược quản lý nhằm hạn chế stress

LOẠI STRESS	CHIẾN LƯỢC HẠN CHẾ
Thời gian	Quản lý thời gian Ủy quyền
Đối đầu	Ủy quyền Khả năng giao tiếp
Hoàn cảnh	Thiết kế lại công việc
Lường trước	Sắp xếp ưu tiên Hoạch định

Việc thực hiện các chiến lược quản lý thời gian yêu cầu nhận thức về các khuynh hướng của mọi người về việc sử dụng thời gian theo những cách cụ thể. Một danh sách các đề nghị trong bảng 2.3 cho biết một số mẫu hành vi chung của hầu hết các cá nhân trong cách thức sử dụng thời gian của họ. Trong nhiều tình huống, những xu hướng này biểu hiện các phản hồi thích hợp. Ví dụ, bởi vì “chúng ta làm các công việc đã được hoạch định trước các việc chưa được hoạch định”, một số công việc quan trọng có thể không bao giờ được hoàn thành. Bởi vì “chúng ta làm những công việc khẩn cấp trước các công việc quan trọng”, chúng ta có thể tự nhận thức về việc kiểm soát khẩn cấp đều đặn trên cơ sở ngắn hạn thay vì lập thời gian biểu cho việc hoạch định trong dài hạn. Bởi vì “chúng ta làm các công việc dễ trước các công việc khó khăn”, thời gian của chúng ta bị chiếm bởi các công việc đòi thường và những vấn đề dễ dàng giải quyết trong khi những vấn đề quan trọng lại chưa được giải quyết.

Thời gian là một loại stress phổ biến, và quản lý thời gian là một công cụ hữu hiệu để đối phó với stress, và chúng ta đưa các công cụ trong phần tiền đánh giá để giúp chuẩn đoán khả năng quản lý thời gian của bạn - điều tra quản lý thời gian. Phần đầu tiên của điều tra được áp dụng cho mọi người; phần thứ hai được áp dụng đối với các cá nhân quản lý hay làm việc trong các tổ chức. Thông tin về điểm số ở trang 547 phụ lục I sẽ cho chúng ta biết bạn đã quản lý thời gian có tốt hơn người khác không. Kinh nghiệm giải thích phía dưới tương ứng với số mục trong điều tra tiền đánh giá.

Bảng 2.3 Một số phạm bẫy tiềm năng trong quản lý thời gian

<input type="checkbox"/> Chúng ta làm những công việc mà chúng ta muốn trước những công việc	<input type="checkbox"/> Chúng ta sẵn sàng phản ứng lại đối với những công việc cấp thiết và khẩn cấp.
--	--

<p>mà chúng ta không muốn làm.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Chúng ta làm những công việc mà chúng ta biết làm chúng nhanh hơn những công việc mà chúng ta không biết phải làm thế nào. □ Chúng ta làm những công việc dễ dàng nhất trước những công việc khó khăn. □ Chúng ta làm những công việc mất ít thời gian trước những công việc mất nhiều thời gian. □ Chúng ta làm những công việc có sẵn nguồn lực. □ Chúng ta làm những công việc đã được lên kế hoạch (chẳng hạn, các cuộc họp) trước những công việc đột xuất. □ Chúng ta đôi khi làm những công việc trong kế hoạch trước những công việc ngoài kế hoạch. □ Chúng ta đáp ứng các yêu cầu của người khác trước các yêu cầu của chúng ta. □ Chúng ta làm những công việc khẩn cấp trước các công việc quan trọng. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Chúng ta làm những công việc thú vị trước những công việc nhàm tẻ. □ Chúng ta làm những công việc thuận lợi với các mục tiêu cá nhân hơn là những công việc mang tính chính trị. □ Chúng ta thường đợi đến thời hạn cuối trước khi sẵn sàng bắt tay thực hiện. □ Chúng ta làm những công việc khi thời hạn gần kết thúc. □ Chúng ta phản ứng lại trên cơ sở những gì mong muốn. □ Chúng ta phản ứng lại dựa trên các tác động đối với chúng ta về việc làm hay không làm công việc đó. □ Chúng ta đề cập đến những công việc nhỏ trước những công việc lớn. □ Chúng ta thực hiện các công việc theo trình tự đến của nó. □ Chúng ta làm các công việc theo nguyên lý bánh xe cót két (bánh xe cót két thì cần mỡ bôi trơn). □ Chúng ta làm việc theo ảnh hưởng của nhóm.
--	---

Điều tra quản lý thời gian liệt kê các kỹ thuật và kinh nghiệm dựa trên các nghiên cứu về quản lý thời gian. Trong khi, một trong những stress thời gian không thường xuyên phải gặp bởi các nhà quản lý và sinh viên là có quá nhiều thời gian nhàn rỗi (trở nên chán). Vì thế, kinh nghiệm liên quan đến những vấn đề ngược lại là có quá ít thời gian gây nên quá tải.

Thực tế cũng chỉ ra rằng không có cá nhân nào có thể hay phải thực hiện tất cả các kỹ thuật quản lý thời gian cùng một lúc. Thời lượng cho việc cố gắng thực hiện các kỹ thuật sẽ trở nên tràn lan và lại dẫn đến sự gia tăng stress thời gian. Vì thế, cách tốt nhất là phối hợp một vài kỹ thuật tại một thời điểm trong một ngày hay tại nơi làm việc. Việc sử dụng thêm 10% thời gian hay sử dụng thêm 30 phút mỗi ngày có thể tạo nên kết quả việc đáng kể so với cả hàng tháng hay năm. Quản lý thời gian hữu hiệu không chỉ giúp cá nhân nhiều hơn trong một ngày làm việc, mà còn hạn chế cảm giác stress và quá tải liên quan đến áp lực thời gian.

Các nguyên tắc quản lý thời gian

Quy tắc 1 - đọc có chọn lọc - chủ yếu áp dụng đối với các cá nhân có quá nhiều tài liệu mà họ phải đọc thư từ, tạp chí, báo, sách, sách tham khảo, chỉ dẫn,... Ngoại trừ khi bạn đọc với mục đích thư giãn, hầu hết việc đọc phải được thực hiện theo cách đọc lướt hầu hết chúng, nhưng đồng thời nên dừng lại chỗ được xem là quan trọng. Thậm chí hầu hết

các tựa đề không nhất thiết phải đọc, trừ khi các điểm quan trọng thường ở đầu mỗi đoạn hay các phần. Hơn thế nữa, nếu như bạn gạch dòng hay làm nổi bật những gì mà bạn cho là quan trọng, bạn có thêm xem lại chúng một cách nhanh chóng khi bạn cần.

Quy tắc 2 - làm một danh sách các công việc thực hiện công việc trong ngày - là một qui tắc thông thường chỉ ra rằng bạn hoạch định trước các công việc mỗi ngày mà không cần phải sử dụng trí nhớ. (bạn ghi các công việc trên một danh sách, chứ đừng để trên nhiều mẫu giấy nhỏ).

Quy tắc 3 - có không gian cho mọi việc và giữ mọi việc trong không gian đó. Đừng để các thứ vào những nơi làm mất thời gian của bạn bằng 2 cách: bạn cần nhiều thời gian để tìm một số thứ khi cần, và bạn tạm thời bị ngắt công việc khi bạn đang làm một vài thứ khác. Chẳng hạn, nếu tài liệu của một vài dự án được đặt tất cả trên bàn, bạn sẽ chuyển từ một dự án này sang một dự án khác, bạn phải đưa mắt và di chuyển các tài liệu.

Quy tắc 4 - ưu tiên công việc - nghĩa là mỗi ngày bạn sẽ tập trung vào những công việc quan trọng nhất, và đừng để các công việc khẩn cấp chi phối mọi việc khác. Hầu hết mọi người gặp phải các yêu cầu khẩn cấp về thời gian, và nếu như chúng không được phân loại ưu tiên, bạn dễ dàng đi đến cuối ngày và tự hỏi rằng chưa làm được điều gì cả. Trong suốt thế chiến thứ II, với vô số các công việc phải thực hiện. Tướng Dwight D. Eisenhower thành công trong việc quản lý thời gian theo quy tắc 4 một cách chặt chẽ. Anh ta lập luận rằng những công việc chưa khẩn cấp thì có thể đợi; nếu nó không quan trọng thì có thể thực hiện những công việc khác.

Quy tắc 5 - thực hiện công việc quan trọng tại một thời điểm, nhưng có thể một số công việc thông thường cùng một lúc - nghĩa là bạn có thể thực hiện nhiều hơn một công việc cùng lúc nếu đó là công việc thường ngày hay yêu cầu ít suy nghĩ. Quy tắc này cho phép nhà quản lý có thể hoàn tất nhiều công việc thông thường với ít thời gian (ký các lá thư trong khi vẫn nói chuyện điện thoại).

Quy tắc 6 - làm một danh sách các công việc mất từ 5 đến 10 phút thực hiện theo ý thích - giúp sử dụng các khoảng thời gian nhỏ mà hầu hết mọi người đều có trong ngày (chẳng hạn như phải đợi một cái gì đó bắt đầu, giữa các cuộc họp hay các sự kiện, thậm chí trong khi nói chuyện điện thoại). Tuy nhiên, cần nhận thức được các công việc nhỏ nhất thực hiện trong những khoảng thời gian như vậy phải theo một trình tự các công việc có mức ưu tiên cao.

Quy tắc 7 - chia nhỏ các dự án lớn - giúp bạn tránh được cảm giác quá mức từ các công việc khẩn cấp, quan trọng và lớn. Cảm giác về một công việc quá lớn để thực hiện ảnh hưởng đến cảm giác quá tải và chần chừ.

Quy tắc 8 - xác định 20% công việc trọng yếu - liên quan đến luật pareto, phát biểu rằng về căn bản chỉ 20% công việc tạo ra 80% kết quả. Vì thế, điều quan trọng để phân tích công việc nào nằm trong 20% công việc quan trọng và để tập trung thời gian của bạn cho những công việc đó.

Quy tắc 9 - dành thời gian tốt nhất của bạn cho những vấn đề quan trọng - cho biết rằng thời gian dành cho những công việc vặt không nên là thời gian tốt nhất của bạn. Hãy thực hiện các công việc thông thường khi mức năng lực thấp nhất, đầu óc của bạn không sắc bén, hay thời điểm không phải là đỉnh cao của bạn. Việc dành thời gian lúc năng lực lên cao để thực hiện các công việc khẩn cấp và quan trọng. Như Carlson (1951) đã chỉ ra

rằng những người quản lý cũng giống như những con rối bị kéo đi bằng một sợi dây từ một đám đông lạ và vô tổ chức. Đừng để các công việc khác làm ngắt quãng thời gian tốt nhất của bạn với những yêu cầu không mong muốn này. Bạn phải kiểm soát nó, chứ không ai khác.

Qui tắc 10 - gợi ý rằng bạn phải chiến đấu và dành một số thời gian trong ngày khi những công việc khác không cần nữa. Bạn có thể sử dụng thời gian này để thực hiện các công việc quan trọng và khẩn cấp, hay chỉ để suy nghĩ. Nó có thể là khoảng thời gian trước khi mọi người thức dậy hay sau khi mọi người đã ngủ hay tại những nơi không có ai đến. Điều quan trọng nên cần tránh các gây cản suốt cả ngày hay mọi ngày, mà không có kiểm soát cá nhân theo dòng thời gian của bạn.

Qui tắc 11 - đừng chần chừ - gợi ý rằng nếu như bạn thực hiện công việc ngay tức khắc, bạn sẽ mất ít thời gian và công sức hơn nếu như bạn trì hoãn nó. Dĩ nhiên, bạn phải đảm bảo rằng không nên mất thời gian cho những bận tâm về các việc vặt mà xao lãng các công việc quan trọng. Ranh giới giữa sự chần chừ và mất thời gian là một, nhưng bạn phải luôn giữ trong đầu các qui tắc trong bảng 2.3, bạn có thể tránh cả về sự chần chừ và gánh nặng về những chuyện vặt vãnh.

Qui tắc 12 - kiểm soát dòng thời gian sử dụng - là một trong những điều căn bản nhất của các chiến lược quản lý toàn bộ thời gian. Không thể cải tiến cách thức quản lý thời gian hay giảm stress thời gian trừ khi bạn không biết phải sử dụng thời gian của bạn như thế nào. Bạn phải kiểm soát những phân đoạn nhỏ thời gian để thực hiện các hoạt động cần thiết, nhưng cũng không nên quá ngắn mà nó tạo nên một gánh nặng về ghi nhận (các thời kỳ khoảng 30 phút). Các phần trong thực hành và ứng dụng kỹ năng khuyên bạn kiểm soát thời gian thành những phân đoạn ít nhất là 2 tuần. Một cách để phân tích một phân đoạn thời gian sau khi chúng đã được ghi nhận là sử dụng điểm số đánh giá trong bảng 2.4. hãy loại các hoạt động này mà trùng hợp với C's và D's.

Qui tắc 13 - thiết đặt thời hạn cuối - giúp bạn cải thiện hiệu quả sử dụng thời gian. Các công việc luôn được mở rộng khi có nhiều thời gian, vì thế nếu như bạn không chỉ ra một thời hạn cuối, các công việc sẽ bị kéo dài hơn những gì bạn cần.

Qui tắc 14 - thực hiện các công việc phát sinh trong khi đợi - được hiểu đơn giản là tránh đánh mất đi khoảng 20% thời gian trung bình mỗi người trong một ngày. Trong khi đợi, hãy cố gắng đọc, hoạch định, chuẩn bị, nhắm lại, xem lại, tóm lược, hay thực hiện các công việc khác mà nó giúp hoàn thành phần công việc của bạn.

Bảng 2.4 mô hình phân tích một phân đoạn thời gian

Mỗi công việc được phân tích và đánh giá theo các chiều sau:	
1. TÂM QUAN TRỌNG	3. SỰ UỶ THÁC
a. Rất quan trọng - phải thực hiện.	a. Chỉ có tôi mới làm được.
b. Quan trọng - nên thực hiện.	b. Có thể uỷ quyền cho ai đó gần gũi với tôi (con, hay thuộc cấp).
c. Không quan trọng lắm - có thể hữu ích nhưng không nhất thiết.	c. Có thể uỷ quyền cho người không gần gũi (bên ngoài gia đình, nhân viên).
d. Không quan trọng - không thực hiện gì cả.	
2. TÍNH KHẨN CẤP	4. TƯƠNG TÁC
a. Rất khẩn cấp - phải thực hiện ngay.	a. Tôi phải nhìn thấy mọi người mỗi

<ul style="list-style-type: none"> b. Khẩn cấp - nên thực hiện sớm. c. Không khẩn cấp - có thể thực hiện khi nào đó sau này. d. Thời gian không là thành vấn đề. 	<ul style="list-style-type: none"> ngày. b. Tôi cần nhìn thấy mọi người thường xuyên (không phải hàng ngày). c. Tôi cần nhìn thấy mọi người thỉnh thoảng. d. Tôi không cần nhìn thấy mọi người.
---	---

Qui tắc 15 - làm các công việc bề bộn vào một lúc nào đó trong ngày. Bởi vì, về tự nhiên hãy để các công việc đơn giản khỏi những công việc khó khăn (bảng 2.3). ấn định một khoảng thời gian cụ thể nào đó để thực hiện các công việc bề bộn nhằm đảm bảo tránh sử dụng thời gian không hữu hiệu. Từ chối trả lời thư hay đọc tạp chí ngoại trừ một thời điểm cụ thể nào đó để đảm bảo các hoạt động này không được thế chỗ khoảng thời gian ưu tiên.

Qui tắc 16: chỉ ra một kinh nghiệm quan trọng để giảm stress cũng như quản lý thời gian - cố gắng hoàn tất hay sắp hoàn tất ít nhất một công việc mỗi ngày. Vào cuối mỗi ngày mà chẳng có công việc gì hoàn tất làm gia tăng tải trọng và stress thời gian. Mặt khác, việc hoàn tất một công việc tạo ra một ý nghĩa về niềm tin và giải phóng stress.

Qui tắc 17 - lập thời khoá biểu cá nhân - chỉ những thời gian diễn ra liên tục. Bạn có thể sử dụng những khoảng thời gian ngắn và trong trạng thái một mình. Thời gian này nên sử dụng lên kế hoạch, sắp xếp ưu tiên, mua cổ phiếu, cầu nguyện, đàn xép, hay chỉ thư giãn. Thời gian cá nhân giúp bạn duy trì sự tự nhận thức.

Qui tắc 18 liên quan đến kiểm soát não - đừng có lo lắng một cách liên tục về một điều gì đó. Chỉ cho phép mình lo lắng chỉ một thời gian cụ thể nhằm giải phóng đầu óc, và năng lực tập trung vào công việc sắp tới.

Qui tắc 19 - có mục tiêu dài hạn - là một cách để duy trì tính kiên định trong công việc và hoạt động. Bạn có thể rất hữu hiệu và tổ chức tốt nhưng không thể hoàn thành việc gì cả trừ khi bạn có một định hướng rõ trong đầu bạn.

Qui tắc 20 - gợi ý đơn giản rằng mọi người nên tìm tòi liên tục cách thức để cải tiến quản lý thời gian của họ.

Các qui tắc của nhà quản lý

Một danh sách qui tắc thứ hai là phù hợp trong việc thực hành đối với các nhà quản lý. nó bao gồm các hoạt động chính mà các nhà quản lý cam kết thực hiện tại nơi làm việc. Chẳng hạn, chín nguyên tắc đầu liên quan đến việc điều hành các cuộc họp. Từ khi các nhà quản lý cho biết sắp xỉ 70% thời gian của họ sử dụng trong các cuộc họp (Mintzberg, 1973; Cooper và Davidson, 1982), những kinh nghiệm này có thể rất hữu ích trong việc hạn chế hao phí thời gian cuộc họp.

Qui tắc 1 - tổ chức các cuộc họp thường nhật vào cuối ngày - kinh nghiệm cho biết năng lực và mức sáng tạo là cao nhất vào đầu ngày và không nên phí thời gian cho những vấn đề lặt vặt. Hơn thế nữa, thời hạn kết thúc sẽ được đặt ra cho mỗi cuộc họp.

Qui tắc 2 - tổ chức các cuộc họp ngắn - đơn giản là đảm bảo cho các cuộc họp diễn ra nhanh chóng. Tạo nên sự thoải mái cho các cuộc họp dài.

Qui tắc 3 - đặt giới hạn thời gian - thiết đặt các mong đợi khi cuộc họp kết thúc và tạo ra một bầu không khí thoải mái trong suốt thời gian họp.

Qui tắc 4 - thỉnh thoảng huỷ các cuộc họp - và gửi các thông báo sẽ tổ chức vào một dịp khác nếu thấy cần thiết. Vì thế, các cuộc họp phải được tổ chức sao cho có hiệu quả và hiệu quả về thời gian.

Qui tắc 5, 6 và 7 - có một chương trình nghị sự, đánh dấu mục quan trọng, xem xét chúng trong một vài phút - có thể giúp mọi người chuẩn bị cuộc họp, đánh dấu vào các chủ đề, và duy trì sự định hướng cho công việc. Nhiều vấn đề sẽ bị đề cập bên ngoài cuộc họp nếu như chúng được thảo luận trong các chương trình chính thức. Người quản lý phải nói rõ chương trình nghị sự vào đầu buổi họp. Ghi nhớ lại nội dung của cuộc họp để đảm bảo không bỏ sót vấn đề.

Qui tắc 8 - bắt đầu cuộc họp đúng giờ - nhằm đảm bảo mọi người đến đúng giờ (một số người quản lý đưa ra thời gian cuộc họp với thời gian lề, chẳng hạn 10:13 AM để đảm bảo có một vài phút linh động).

Qui tắc 9 - chuẩn bị nhanh vài phút và theo dõi - đưa ra một lần nữa các nội dung chưa được giải quyết. Nó cũng tạo ra sự mong đợi rằng hầu hết công việc phải được thực hiện bên ngoài cuộc họp.

Qui tắc 10 - khuyến khích cấp dưới đề xuất cách giải quyết vấn đề - được đề cập ở phần sau về sự uỷ thác. Mục đích của nó là hạn chế khuynh hướng về uỷ thác ngược, điều đó có nghĩa là cấp dưới uỷ thác một số vấn đề khó khăn cho người quản lý khi bị yêu cầu ý tưởng và giải pháp. Nó rất hiệu quả đối với người quản lý khi lựa chọn người được uỷ thác phù hợp với khả năng của họ.

Qui tắc 11 - gặp gỡ khách mời ở bên ngoài

Qui tắc 12 - đến văn phòng của cấp dưới

Qui tắc 13 - đừng bỏ qua kế hoạch từng ngày

Qui tắc 14 - có người để trả lời điện thoại

Qui tắc 15 - có không gian làm việc liên tục

Qui tắc 16 - làm rõ công việc trên những mẫu giấy nhỏ

Qui tắc 17 - giữ cho nơi làm việc sạch sẽ

Qui tắc 18, 19 và 20 liên quan đến vấn đề uỷ thác - kỹ thuật quản lý thời gian. Nhà quản lý tốt sẽ uỷ thác công việc cho người khác (qui tắc 18). Qui tắc 19 và 20 nhắm vào 2 yếu tố quan trọng của uỷ thác hiệu quả.

Hạn chế stress đối đầu và hoàn cảnh thông qua uỷ thác khéo léo

Hầu hết các kỹ thuật quản lý thời gian liên quan đến việc thay đổi thói quen công việc hay hành vi cá nhân. Cải tiến thời gian sử dụng diễn ra khi cá nhân quyết định tiến hành các thay đổi cá nhân. Những hành động mà những người khác không để ý. Tuy nhiên quản lý thời gian hiệu quả phải quan tâm đến hành vi của người khác. Một số người khác tạo ra các trở ngại cho việc sử dụng thời gian hiệu quả. Một trong những yếu tố quan trọng có thể hạn chế stress đối đầu và hoàn cảnh, hay còn gọi là uỷ thác khéo léo. Uỷ thác là tiến trình giao trách nhiệm về các hoạt động công việc cho cấp dưới. Điều quan trọng của uỷ thác hiệu quả được nhấn mạnh bởi học giả quản lý hàng đầu, L.

Urwick, ông thấy rằng “không có uỷ thác, không có tổ chức nào có thể hoạt động hiệu quả.

Quan điểm này hỗ trợ sự xem xét về lợi ích của uỷ thác. Như trình bày trong bảng 2.5, uỷ thác hợp lý tăng cường chất lượng làm việc, khả năng và cam kết của công nhân, hiệu quả và năng lực quản lý.

Bảng 2.5 các thuận lợi của uỷ thác khéo léo

1. Uỷ thác làm tăng thời gian tự do cá nhân của nhà quản lý, vì thế cho phép nhiều hơn về quản lý thời gian hiệu quả.
2. Uỷ thác giúp phát triển khả năng và kiến thức của thuộc cấp để mà tính hiệu quả của thuộc cấp tăng lên, vì vậy tăng sự hiệu quả trong quản lý.
3. Uỷ thác chứng tỏ niềm tin và sự tin cậy vào thuộc cấp mà nó dẫn đến thực hiện công việc tốt hơn và giao tiếp cá nhân tốt hơn
4. Uỷ thác tăng cường sự cam kết của thuộc cấp đối với công việc và đối với tổ chức. Sự tham gia vào việc ra quyết định cải thiện tinh thần và sự hiểu biết công việc, và thúc đẩy hoàn thành công việc.
5. Uỷ thác thường cải thiện chất lượng công việc bằng tiếp nhận thông tin mang đến từ thuộc cấp, người tiếp xúc gần gũi công việc hàng ngày hơn nhà quản lý.
6. Uỷ thác tăng hiệu quả của cả người quản lý và tổ chức với công việc thực hiện với chi phí ít hơn.
7. uỷ thác tăng cường năng lực cá nhân của nhà quản lý trong tổ chức.

Các hạn chế của uỷ thác

Một vài điều tra quản lý đã thu thập một số nguyên nhân không thực hiện uỷ thác, được xem như những nguyên tắc uỷ thác. (preston và Zimmerer, 1978; Newman và Warren, 1977). Những nguyên lý này có thể được tổ chức thành 3 nhóm chính.

1. Quan điểm về thuộc cấp. Những người uỷ thác không hiệu quả nghĩ rằng các thuộc cấp không đủ khả năng thực hiện công việc, không quan tâm đến việc nhận nhiều trách nhiệm hơn, không nên dính dáng đến những công việc liên quan đến xếp.
2. Thiếu tự tin cá nhân. Nhiều nhà quản lý sợ họ bị mất đi sự thừa nhận và phần thưởng liên quan đến công việc thực hiện, sẽ không mong muốn chia sẻ chuyên môn hay hay “bí mật thương mại”, họ cảm nhận rằng một mình họ biết tất cả chi tiết về các dự án được phân công, hay không mong muốn chịu trách nhiệm về các lỗi của thuộc cấp.
3. Sở thích cá nhân. Người quản lý không uỷ thác thường thích làm các công việc thường ngày bởi chính họ, thích thực hiện các công việc uỷ thác một mình hơn là quan tâm đến đào tạo thuộc cấp, hay cảm giác bức bách khi phải mất nhiều giờ vào đơn vị công việc.

Quyết định khi nào uỷ thác

Trước hết, người quản lý phải quyết định khi nào thích hợp đối với thuộc cấp của mình trong việc thực hiện công việc và ra quyết định. Các trả lời cho 5 câu hỏi cơ bản hỗ trợ cho nhà quản lý ra quyết định. Những câu hỏi này thích hợp khi công việc được giao uỷ thác cho một người hay một nhóm.

1. Thuộc cấp có thông tin cần thiết, chuyên môn hay không? Các thuộc cấp trong nhiều trường hợp có chất lượng tốt hơn trong việc ra quyết định và thực hiện công việc bởi vì họ khá gần gũi với khách hàng, các chi phí ẩn, tiến trình sản xuất, và vân vân. Họ cũng gần gũi với các hoạt động thường ngày.
2. Thuộc cấp có sự cam kết cần thiết đối với sự thành công của dự án hay không? Sự tham gia trong tiến trình ra quyết định làm tăng cam kết đối với kết quả cuối cùng. Khi người công nhân được cung cấp quyền thực hiện công việc (cái gì, như thế nào và khi nào thực hiện công việc), họ sẽ tham gia vào tiến trình ra quyết định để đảm bảo tính hợp tác. Trong khi sự tham gia sẽ tăng thời gian yêu cầu cho việc ra quyết định, nó sẽ giảm đáng kể thời gian yêu cầu thực hiện công việc.
3. Khả năng của thuộc cấp có được mở rộng đối với công việc được giao hay không? Sự uỷ quyền sẽ trở nên tồi tệ nếu như nó được xem là cơ chế mà xếp dùng để đẩy các công việc không mong muốn. Vì thế, sự uỷ thác phải phù hợp và phải phản ảnh triết lý quản lý tổng quát nhấn mạnh đến sự phát triển của công nhân. Tăng cường các khả năng và mối quan tâm của thuộc cấp phải là trọng tâm trong công việc được uỷ thác.
4. Thuộc cấp có được chia sẻ (với quản lý và những người khác) giá trị hay triển vọng chung? Nếu thuộc cấp không chia sẻ cùng quan điểm, các giải pháp không thể chấp nhận, phương tiện không thích hợp, các sai sót kéo dài mà yêu cầu sự giám sát và kiểm soát thường xuyên. Sự trùng khớp về viễn cảnh rõ ràng và các mục tiêu của thuộc cấp là điều cốt lõi. Người quản lý có 3 điều đối với một công việc mà phải nói với người được uỷ thác: cái gì, như thế nào, và tại sao. Các nghiên cứu đã cho thấy người quan trọng luôn nói tại sao, nhưng người ít quan trọng thường chỉ đơn thuần nói cái gì và như thế nào. Các thuộc cấp có thể nói làm thế nào mà nhà quản lý phân loại chúng và thông điệp mà họ đưa ra. Nó phải bao gồm tại sao.
5. Liệu có đủ thời gian để thực hiện công việc uỷ thác hiệu quả? Nó mất thời gian để tiết kiệm thời gian. Để tránh sự hiểu nhầm, điều cấp thiết đó là nhà quản lý mất nhiều thời gian để giải thích công việc và thảo luận các phương án hay trình tự lựa chọn, cũng như sắp xếp các cơ hội để kiểm tra tiến trình và đặt câu hỏi.

Năm điều xem xét trên cho phép nhà quản trị ra các quyết định chuẩn tắc khi nào thì uỷ thác. Chúng cũng rất hữu ích trong việc quyết định hình thức uỷ thác mà nó phù hợp đối với một quyết định hay một vấn đề. Đó là, để quyết định uỷ thác một công việc, nhà quản lý phải quyết định rằng nó có liên quan đến cá nhân hay nhóm uỷ thác. Nếu quyết định đưa ra dưới hình thức nhóm, điều quan trọng quyết định thẩm quyền nào nên có (chẳng hạn, chỉ điều tra vấn đề và khám phá các lựa chọn, hay ra các quyết định cuối cùng), và liệu nhà quản lý có phải tham gia vào các hoạt động của nhóm. Bảng 2.6 cho một khung phân tích cho sự lựa chọn cá nhân hay hình thức uỷ thác khác nhau.

Bảng 2.6 Các chỉ dẫn cho việc lựa chọn các mô hình khác nhau của uỷ thác

CÁC CÂU HỎI

Bạn có nên uỷ thác cho các thuộc cấp nào đó hay không?

Bạn có nên chỉ dẫn các thuộc cấp hình thành các nhóm hay không?

CÁC CÂN NHẮC

A. Uỷ thác khi nào

1. Họ có các thông tin hay kỹ năng phù hợp.
2. Sự chấp nhận hay hiểu biết của họ là quan trọng
3. Phát triển cá nhân có thể là kết quả.
4. Thời gian không là yếu tố then chốt.
5. Các xung đột không tăng lên.

B. Hình thành nhóm khi nào

1. Sự tương tác là cấu trúc rõ ràng của vấn đề
2. Tương tác làm tăng sự thúc đẩy.
3. Sự bất động có thể dẫn đến giải pháp tốt hơn.
4. Xung đột bất thường không tăng lên.
5. Thời gian không là yếu tố quan trọng.

Bạn có nên uỷ thác quyền ra quyết định cho nhóm hay không?

Bạn có thêm tham gia vào nhóm hay không?

C. Uỷ thác cho nhóm khi nào

1. Nhóm sẽ thực hiện thành thạo và thời gian của bạn được tiết kiệm.
2. Sự tự do sẽ làm tăng thúc đẩy công việc thực hiện tốt hơn.
3. Thông tin đầy đủ và trí tuệ tồn tại giữa các thành viên của nhóm.

D. Tham gia vào nhóm khi nào

1. Không ai khác có thể lãnh đạo đọc nhóm
2. Nhóm cần thông tin đưa ra từ bạn
3. Sự hiện diện của bạn không phá vỡ dòng tự do về ý tưởng, thông tin hay cảm giác.
4. Thời gian của bạn được sử dụng hiệu quả trong nhóm.

Uỷ thác công việc thích hợp

Khi quyết định uỷ thác một công việc và hình thức thích hợp của uỷ thác được lựa chọn, việc quản lý uỷ thác mới chỉ là bắt đầu. Đầu ra tích cực của uỷ thác được đề cập ở đầu phần này là ngẫu nhiên đối với các nhà quản lý theo 8 nguyên lý sau trong toàn bộ tiến trình.

1. Uỷ thác hoàn toàn và rõ ràng.

Có ít nhất 5 mức độ chủ động.

- Đợi bảo những gì phải làm
- Hỏi những gì phải làm
- Gọi ý, rồi thì thực hiện hành động đề nghị
- Báo cáo sau khi hành động đã được thực hiện
- Hành động một cách độc lập, mà không có sự cần thiết sau đó

2. Cho phép tham gia trong việc uỷ thác công việc được giao

3. Thiết lập sự bình đẳng giữa quyền hạn và trách nhiệm

4. Làm việc trong một cấu trúc có tổ chức

5. Cung cấp sự hỗ trợ đầy đủ đối với công việc được uỷ thác

6. Hướng vào tường trình kết quả

7. Ủy thác một cách nhất quán
8. Tránh ủy thác ngược

Tóm lại, các nguyên lý ủy thác tập trung vào lợi ích quản lý thời gian của người quản lý và cơ hội phát triển cá nhân từ việc ủy thác công việc phù hợp với mức trách nhiệm, quyền hạn, tường trình, và có tầm nhìn. Hơn thế nữa, ủy thác giúp cho người quản lý hạn chế một số vấn đề về stress đối đầu bằng cách nuôi dưỡng mối quan hệ phát triển hỗ trợ với thuộc cấp. Ý nghĩa của nhóm làm việc, tin cậy và thành quả từ sự ủy thác hữu hiệu là cách thức lâu dài hướng đến việc khắc phục các stress đối đầu mà nó gây tai hại cho các nhà quản lý.

Sự phát triển của kỹ năng giao tiếp có thể hạn chế đối với nhóm stress đối đầu. Khả năng đối với xung đột trong quản lý, xây dựng một nhóm làm việc hiệu suất cao, tiến hành các cuộc họp hiệu quả, huấn luyện và tư vấn công nhân, cung cấp các phản hồi tiêu cực theo cách thức xây dựng, tác động đến quan điểm của người khác, và thúc đẩy năng lực công nhân - tất cả điều này nhằm hạn chế các stress liên quan đến các quan hệ không phù hợp. Chương sau chúng ta sẽ đề cập đến các khía cạnh cốt lõi của giao tiếp và cung cấp các kỹ thuật cũng như các chỉ dẫn về hành vi để hỗ trợ nhằm tăng cường khả năng giao tiếp. Sau khi hoàn thành cuốn sách này - bao gồm thực hành và bài kiểm tra vận dụng - bạn sẽ được cải thiện các kỹ năng giao tiếp trong một số lĩnh vực cốt lõi, và kết quả là khả năng của bạn trong việc hạn chế các stress đối đầu gặp phải.

Hạn chế stress hoàn cảnh thông qua việc thiết kế công việc

Ủy thác hiệu quả xây dựng khả năng và cam kết của thuộc cấp và làm tăng thời gian tự do hơn cho các nhà quản lý. Hơn thế nữa, các nguyên lý ủy thác đã hạn chế các stress đối với các nhà quản lý bị quá tải và các thuộc cấp bị thất vọng. Tuy nhiên, ủy thác tập trung chủ yếu vào khía cạnh “ai làm cái gì” trong quản lý. Để bổ sung vào bàn luận về ủy thác, chúng ta cần xem lại tính chất của các công việc được giao như là nguồn stress hoàn cảnh.

Thông qua sự thảo luận chi tiết về mô hình thiết kế lại công việc được dờn đến chương về thúc đẩy người khác (chương 6). Chúng ta mô tả vắn tắt ở đây cách điều trị các căng thẳng công việc tạo ra stress.

1. Các công việc phối hợp
2. Hình thành các đơn vị công việc đồng nhất
3. Thiết lập mối quan hệ khách hàng
4. Tăng quyền hạn ra quyết định
5. Mở ra một kênh phản hồi

Các thực tiễn được sử dụng rộng rãi ngày nay trong tất cả các kiểu tổ chức, từ tổ cơ quan an toàn xã hội đến General Motor. Tóm lại, các khía cạnh thực hiện thiết kế lại công việc có thể hạn chế hiệu quả stress hoàn cảnh liên quan đến chính công việc đó.

Hạn chế stress lường trước thông qua việc phân loại ưu tiên và hoạch định

Trong khi thiết kế lại công việc giúp cấu trúc một môi trường nơi mà stress là tối thiểu. Thật là khó để hạn chế toàn bộ các stress lường trước của các cá nhân. Lý do là stress liên quan đến việc dự báo một sự kiện là nhiều hơn tích số về các lo lắng thuộc về tâm lý hơn là hoàn cảnh công việc hiện tại.

Để hạn chế nguồn stress này yêu cầu một sự thay đổi trong tiến trình suy nghĩ của cá nhân, các ưu tiên và kế hoạch. Trong chương trước về sự phát triển sự tự nhận thức, chúng ta đã tập trung vào phần trung tâm của các kiểu nhận thức (các tiến trình suy nghĩ), các giá trị (các ưu tiên), và tính trưởng thành về đạo đức (nguyên tắc cá nhân) trong quản lý hiệu quả.

Một mô hình đơn giản giúp chúng ta xác định các ưu tiên liên quan đến quản lý thời gian như đã được đề cập ở trên. Nó được tóm tắt trong hình 2.2, mô hình này đề xuất các stress có thể phân nhóm thành 2 chiều: mức độ khẩn cấp với hoàn cảnh (liệu có hay không có những tác động trung gian và phải được chỉ rõ bây giờ) và mức độ tầm quan trọng liên quan đến hoàn cảnh (chúng có tác động trọng yếu hay quan trọng). Hoàn cảnh như sự khủng hoảng hay phàn nàn của khách hàng là bao gồm cả khẩn cấp và quan trọng (ô 1), trong khi điện thoại reo hay thư đến hay ngưng không báo trước là ví dụ về khẩn cấp nhưng không phải là các hoạt động quan trọng tiềm năng (ô 2) các hoạt động quan trọng nhưng không khẩn cấp bao gồm cơ hội phát triển, sự cải tiến, hoạch định các ưu tiên, và vân vân (ô 3). Cuối cùng, không quan trọng và cũng không khẩn cấp là sự trốn tránh và công việc thường nhật mà mọi người thường thực hiện nhưng ít kết quả, ví dụ như giao tiếp xã hội, việc vặt mà người khác có thể làm, việc tranh luận.

Hình 2.2 Các kiểu hoạt động để xác định thời gian sử dụng

	CAO	THẤP
CAO	1 Các khủng hoảng Các phàn nàn của khách hàng	3 Các cơ hội phát triển Việc cải tiến Hoạch định
THẤP	2 Thư Điện thoại reo Ngưng không báo trước	4 Trốn tránh Công việc thường ngày Tranh cãi

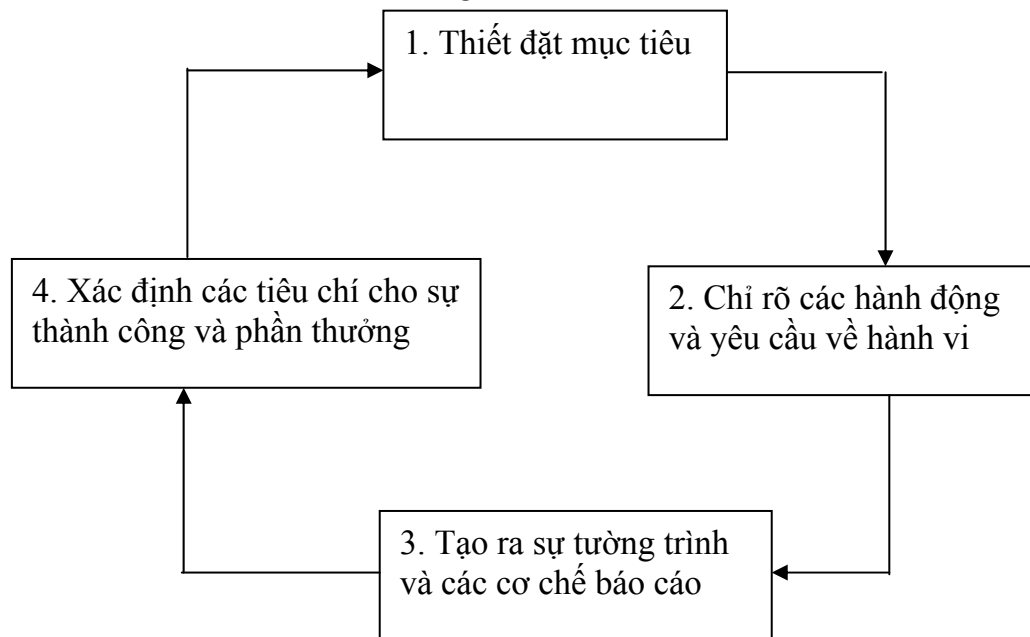
Các ưu tiên của hầu hết các nhà quản trị thành công tập trung ở ô số 3 - các hoạt động mà cho kết quả trong thời gian dài, và nó tạo ra sự khác biệt có ý nghĩa đối với những người khác mà nó tăng cường khả năng kiểm soát và sự tự do, và nó dẫn đến sự cải tiến liên tục. Một người hiệu quả sẽ đưa ra một sự ưu tiên cho các hoạt động thực hiện trong các kế hoạch hay tiến trình của họ (Covey, 1988). Các cá nhân không đặt tính khẩn cấp bên ngoài các lựa chọn xem xét về những gì họ cảm thấy giá trị nhất.

Việc thiết đặt các kế hoạch ngắn hạn giúp hạn chế các stress lường trước bằng cách tập trung vào việc thực hiện các mục tiêu trung hạn thay vì sự sợ hãi về tương lai. Tuy nhiên, việc hoạch định ngắn hạn ám chỉ nhiều hơn việc chỉ rõ các đầu ra mong đợi. Mô hình trong hình 2.3 tóm tắt một tiến trình 4 bước cho việc hoạch định ngắn hạn thành công.

Bước đầu tiên đơn giản là xác định mục tiêu mong muốn thực hiện, thiết đặt mục tiêu, thực hiện - phần thưởng, hay chương trình quản lý theo mục tiêu (MBO) chỉ ra ở bước này, nhưng hầu hết dừng lại ở đây. Rất tiếc là một mình bước này cũng không dẫn đến việc đạt mục tiêu hay hạn chế stress. Bước 2, 3 và 4 là căn bản.

Bước 2 xác định một cách cụ thể các hoạt động và hành vi đi đến thực hiện mục tiêu. Càng khó khăn trong việc thực hiện mục tiêu, càng phải nghiêm ngặt và cụ thể cho các hoạt động và hành vi.

Hình 2.3 Một mô hình cho hoạch định ngắn hạn và xác định mục tiêu



Bước 3 liên quan đến cơ chế báo cáo để đảm bảo tương trình. Nguyên lý là: thật khó để tạo cho chúng ổn định hơn là thay đổi. Điều này được thực hiện bởi những người có liên quan nhằm đảm bảo gắn bó với kế hoạch, thiết lập mạng lưới hỗ trợ mang tính xã hội để cung cấp sự khích lệ, và thiết đặt các phạt cho việc không thực hiện.

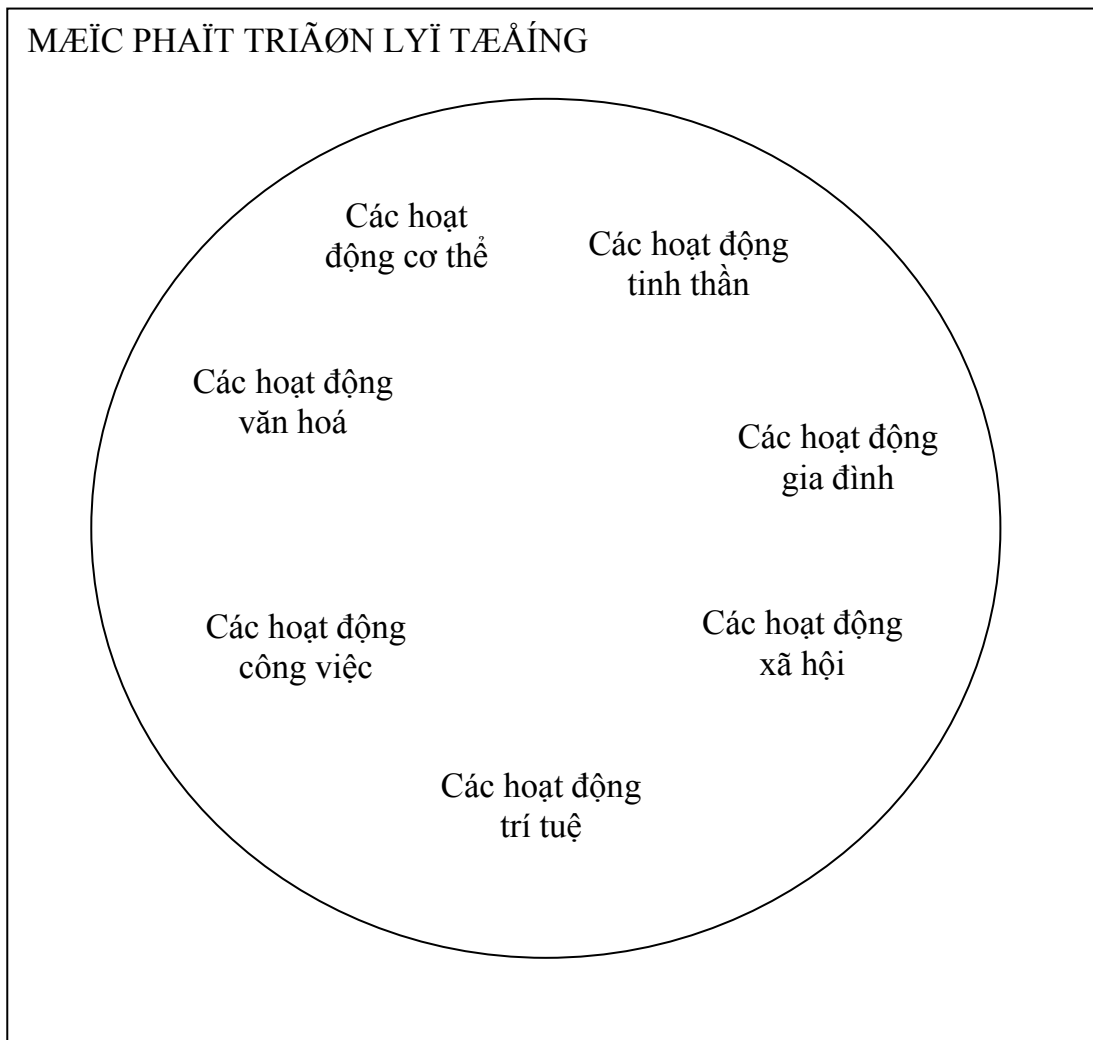
Bước 4 là nhằm thiết đặt một hệ thống đánh giá và thưởng phạt thành công. Bằng chứng nào cho biết mục tiêu đã đạt được? Với việc giảm cân, nó trở nên cân đối. Với việc cải thiện kỹ năng quản lý, trở nên một người bạn tốt hơn. Việc phát triển tính kiên nhẫn, thiết lập nhiều quan hệ hữu hiệu và vân vân. Tiêu chí cho sự thành công là không dễ dàng xác định được. Hiện nay việc tóm tắt một cách cẩn thận các tiêu chí trong bước này phục vụ như là động lực hướng đến việc thực hiện mục tiêu bằng cách làm cho quyết định dễ dàng có thể quan sát và đo lường được. Điểm tổng quát cho mô hình hoạch định ngắn hạn là hạn chế stress lượng trước bằng cách thiết lập sự tập trung và định hướng cho hoạt động. Sự lo lắng liên quan đến sự không chắc chắn và các vấn đề tiêu cực tiềm năng được xua tan khi năng lực về trí tuệ và cơ thể được tập trung vào hoạt động có chủ đích.

XÂY DỰNG SỰ HỒI PHỤC ĐỂ KIỂM SOÁT STRESS

Bây giờ chúng ta xem xét các nguyên nhân stress khác nhau và tóm lược một loạt các công cụ phòng tránh. Chúng ta quay trở lại tập trung về yếu tố thứ hai của mô hình quản lý stress trong hình 2.1. sự phát triển sự hồi phục để kiểm soát stress là không thể được hạn chế. Mọi người biến đổi theo khả năng của họ để đối phó với stress. Một số dường như sụp đổ dưới áp lực trong khi một số khác sợ đe dọa. Một sự dự đoán đa số về các cá nhân đương đầu tốt với stress sẽ không cần lượng phục hồi mà họ đã phát triển. Sự phục hồi liên quan đến sự cân bằng các khía cạnh khác nhau của cuộc sống. Đó là, hãy đảm bảo bánh xe trong hình 2.4 cho thấy sự phát triển khả năng phục hồi. Mỗi một cái nệm trong hình xác định một khía cạnh quan trọng của cuộc sống mà nó phải được phát triển để đạt được sự phục hồi. Hầu hết các cá nhân có khả năng mau phục hồi những người đạt được sự cân bằng trong cuộc sống.

Hình 2.4 Cân bằng các hoạt động trong cuộc sống

Phục hồi cơ thể



Một trong những khía cạnh quan trọng nhất của việc phát triển khả năng hồi phục liên quan đến tình trạng cơ thể. Nó quan trọng bởi vì tình trạng cơ thể cá nhân tác động quan trọng đến khả năng của họ trong việc đối phó với stress. Hai khía cạnh của tình trạng cơ thể phối hợp nhằm xác định khả năng hồi phục của cơ thể.

Tình trạng về tim mạch

Hệ thống tim mạch được tăng cường thông qua tập thể dục chỉ khi nào 2 điều kiện sau được đáp ứng:

1. Nhịp tim lý tưởng là ổn định thông qua bài tập thể dục. Nhịp tim từ 60-80 nhịp tim tối đa. Để đếm nhịp tim lý tưởng, hãy trừ số năm tuổi của bạn cho 220, rồi lấy 60-80 phần trăm con số đó. Bạn sẽ bắt đầu tập tại mức 60% và dần dần tăng nhịp đến 80%. Để kiểm tra nhịp tim trong quá trình tập luyện, kiểm tra thường xuyên nhịp đập của tim khoảng 6 giây sau đó nhân lên 10.
2. Bài thể dục chỉ kéo dài từ 20 đến 30 phút, 3 đến 4 ngày mỗi tuần. Từ khi sự kéo dài tim mạch giảm sau 48 tiếng đồng hồ, điều quan trọng là nên tập vào những ngày sau đó.

An kiêng

Một chỉ dẫn quan trọng cho việc cải tiến chế độ ăn kiêng được tóm tắt trong “10 bước cho dinh dưỡng tốt” sau đây:

1. Ăn nhiều loại thức ăn
2. Duy trì trọng lượng tối ưu
3. Tránh béo
4. Ăn nhiều thức ăn có chất dinh dưỡng
5. Tránh đường
6. Tránh sô đa
7. Tránh rượu
8. Tránh cà phê
9. Uống vi ta min và khoáng chất
10. Tạo bữa ăn mang tính thư giãn

Phục hồi tâm lý

Một sự điều tiết quan trọng khác đối với các tác động stress là khả năng phục hồi tâm lý cá nhân. Các cá nhân có những đặc điểm tâm lý nhất định, đôi khi còn gọi là “tính cách” hướng đến kiểm soát stress tốt hơn những người khác. Chúng ta sẽ tập trung vào 2 ví dụ mà cho một mối quan hệ giữa tính cách và khả năng bị tổn thương đối với stress: tính cách dửng dưng và tính cách loại A. trước hết, chúng ta giới thiệu về khái niệm “dửng dưng” và sử dụng nó cho các bạn học về các thuộc tính tâm lý nuôi dưỡng khả năng hồi phục. Sau đó, chúng ta sẽ tập trung vào 3 yếu tố xảy ra stress đối với tính cách loại A và tóm lược các kỹ thuật để hạn chế chúng.

Dũng cảm

Dũng cảm xuất phát từ:

1. cảm giác trong việc điều khiển cuộc sống nhiều hơn đối với sự bất lực đối với các sự kiện bên ngoài.
2. cảm giác cam kết và tham gia vào công việc đang thực hiện hơn là liên minh vào công việc của người khác.
3. cảm giác thách thức bởi kinh nghiệm mới hơn là xem các thay đổi như là đe dọa đến sự an toàn và sự thuận lợi.

Từ 3 khái niệm - điều khiển, cam kết và thách thức là trung tâm để phát triển vô số các kỹ năng quản lý khác nhau.

Tính cách loại A

Khía cạnh quan trọng thứ hai của khả năng hồi phục tâm lý liên quan đến mẫu tính cách mà nhiều người phát triển khi họ tham gia vào thế giới cạnh tranh của giáo dục và quản lý tiên tiến. Một sự liên quan được biết đến giữa tính cách và phục hồi liên quan đến sự kết hợp các thuộc tính được biết như là tính cách loại A. bảng 2.9 tóm tắt các thuộc tính quan trọng của tính cách loại A mà được thu thập từ các nhà nghiên cứu.

Chiến lược thắng nhỏ

Thuốc giải độc hữu hiệu đối với các vấn đề của tính cách loại A được biết đến là “chiến thắng nhỏ”. Chiến thắng nhỏ và sự thành công được nhận biết liên quan đến những sự kiện nhỏ, thậm chí quan trọng. Khi một cá nhân với thành công nhỏ sẽ kích thích họ đối phó với các vấn đề stress lớn hơn.

Chiến lược thư giãn sâu

Cùng với chiến lược chiến thắng nhỏ, cách tiếp cận thứ hai nhằm xây dựng khả năng hồi phục tâm lý là nhằm học tập và thực hành kỹ thuật thư giãn sâu.

Kỹ thuật thư giãn sâu bao gồm suy ngẫm, Yoga, dưỡng sinh, tự thôi miên, liên hệ phản hồi sinh học, vân vân. Các bằng chứng cho thấy các cá nhân luyện tập kỹ thuật này thường xuyên có tình trạng cơ thể tốt hơn đối với các ảnh hưởng tiêu cực của stress. Hầu hết các kỹ thuật thư giãn sâu yêu cầu các điều kiện sau:

1. môi trường yên tĩnh
2. vị trí thoải mái
3. tập trung tinh thần
4. thở có kiểm soát
5. thái độ thờ ơ
6. tập trung vào các thay đổi của cơ thể
7. sự lặp lại

Một ví dụ về bài tập thư giãn sâu nằm trong phần thực hành kỹ năng.

Phục hồi mang tính xã hội

Yếu tố thứ ba nhằm làm giảm nhẹ các tác động có hại của stress và tác động đến khả năng hồi phục liên quan đến việc phát triển các mối quan hệ xã hội gần gũi.

Yếu tố thứ hai nhằm tăng cường khả năng hồi phục mang tính xã hội là sự nối kết trong một nhóm làm việc chuyên môn.

CÁC KỸ THUẬT LÀM GIẢM STRESS TẠM THỜI

Đến bây giờ, sự nhấn mạnh tập trung vào (1) hạn chế các nguồn stress diễn ra trong môi trường và (2) phát triển khả năng hồi phục đối với stress. 2 chiến lược này là phổ biến trong các chiến lược quản lý stress. Tuy nhiên, dưới những một số hoàn cảnh, có thể không hạn chế được stress, và các cá nhân phải sử dụng cơ chế tương tác tạm thời để duy trì sự cân bằng. Mặc dù, sự hồi phục tăng lên có thể là lớp đệm đối với các ảnh hưởng có hại của stress, người ta có thể thực hiện một số hành động tức thời trong ngắn hạn để đối phó với stress. Việc thực hiện các chiến lược ngắn hạn này làm giảm các stress mang tính tạm thời để mà sự hạn chế stress trong dài hạn hay các chiến lược phục hồi được kích hoạt. Các chiến lược này phải được kích hoạt và lặp lại nhiều lần khi gặp phải stress, bởi vì không giống như 2 chiến lược kia, các tác động chỉ có tính chất tạm thời. Mặt khác, chúng đặc biệt hữu ích tức thời với cảm giác bình tĩnh đối với các lo âu và lo sợ.

Thư giãn cơ bắp

Hình tượng và tưởng tượng

Nhắm lại

Thở sâu

Làm rõ

TÓM TẮT

Chúng ta đã bắt đầu chương này bằng các tóm lược theo mô hình tương đối đơn giản: 4 loại stress - thời gian, đối đầu, hoàn cảnh, và lường trước - gây ra các phản ứng cá nhân về sinh học, tâm lý học và xã hội của cá nhân. Những phản ứng này bị kìm hãm bởi khả năng hồi phục mà cá nhân phát triển theo thời gian để đối phó với stress. Một cách tốt nhất để hạn chế stress là nhằm hạn chế quản lý thời gian, uỷ quyền, thiết kế lại công việc, sắp xếp thứ tự ưu tiên, và hoạch định.

Chiến lược quản lý stress hữu hiệu nhất là tăng cường khả năng tự hồi phục.

CHƯƠNG 3: GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ MỘT CÁCH SÁNG TẠO

1- Giải quyết vấn đề, sáng tạo và cải tiến

Giải quyết vấn đề là một kỹ năng mà mọi người cần có trong cuộc sống. Nó là vấn đề mà mỗi cá nhân phải đối mặt khi cần giải quyết một vấn đề nào đó. Công việc của nhà quản trị vốn đã là việc giải quyết vấn đề. Nếu không có vấn đề trong tổ chức sẽ không cần đến nhà quản trị.

Chương này sẽ cung cấp các hướng dẫn và kỹ thuật để cải thiện kỹ năng giải quyết vấn đề. Có 2 loại giải quyết vấn đề: giải quyết vấn đề thông thường và giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Nhà quản trị phải có khả năng giải quyết cả hai loại vấn đề này. Giải quyết vấn đề thông thường là loại mà nhà quản trị thường xuyên phải làm, giải quyết vấn đề một cách sáng tạo thực hiện ít thường xuyên hơn. Chương này thảo luận những vấn đề để nhà quản trị cải thiện việc giải quyết vấn đề của họ một cách sáng tạo và đổi mới công việc của họ.

2- Các bước trong tiến trình giải quyết vấn đề thông thường

Thực ra mỗi người có một cách thức giải quyết vấn đề khác nhau. Nếu một vấn đề đơn giản thì họ vẫn có khả năng tìm được giải pháp tốt. Tuy nhiên, đối với việc kinh doanh, giải quyết vấn đề là hoạt động đóng vai trò quan trọng, đặc biệt trong việc cải thiện mức chất lượng và lợi thế cạnh tranh. Mô hình giải quyết vấn đề thông thường

Bước	Đặc điểm
Xác định vấn đề	Các thông tin sẽ khác nhau nếu quan điểm và suy đoán khác nhau Tìm nguyên nhân của các khác biệt đó Thu thập thông tin từ mọi người liên quan Nhận diện các tiêu chuẩn bị vi phạm Nhận diện toàn bộ vấn đề Tránh bắt đầu vấn đề bằng một giải pháp trá hình
Tập hợp các giải pháp	Tri hoãn việc đánh giá các giải pháp Đảm bảo rằng mọi cá nhân có liên quan đều tham gia vào việc tìm phương án Xem xét các phương án gắn với việc thực hiện mục tiêu Nhận diện các phương án khi xem xét ảnh hưởng cả ngắn hạn và dài hạn Xây dựng ý tưởng từ người khác Chỉ nhận diện các phương án cho vấn đề đang quan tâm
Đánh giá và lựa chọn phương án	Đánh giá các phương án bằng tiêu chuẩn tối ưu Đánh giá một cách hệ thống Đánh giá trong mối liên quan với mục tiêu Đánh giá các ảnh hưởng chính và phụ Phương án được lựa chọn được xác định rõ ràng
Thực hiện phương án	Thực hiện đúng tiến độ Cung cấp các thông tin phản hồi Làm cho những người ảnh hưởng chấp nhận Thiết lập hệ thống kiểm tra Đánh giá dựa vào việc giải quyết vấn đề

a- Xác định vấn đề

Xác định vấn đề là bước đầu tiên. Nó liên quan đến việc chuẩn đoán tình thế mà vấn đề xuất hiện chứ không phải chuẩn đoán triệu chứng của nó. Ví dụ, mục đích bạn phải giải quyết vấn đề một nhân viên làm việc không đúng thời gian. Làm việc chậm có thể là vấn đề, hay là một triệu chứng ẩn phía sau như sức khoẻ kém, không được đào tạo, hệ thống phần thưởng không kích thích họ. Do đó, việc xác định vấn đề yêu cầu nghiên cứu nhiều thông tin. Càng nhiều thông tin vấn đề càng được xác định chính xác. Như Charles Kettering đã nói: “không phải những thứ bạn không biết là gây rắc rối cho bạn mà có thể những thứ bạn biết chắc chắn lại gây rắc rối cho bạn”

Những việc sau đây giúp cho việc xác định vấn đề tốt:

1. Các thông tin sẽ khác nhau nếu quan điểm và suy đoán khác nhau (dữ liệu khác nhau là do nhận thức và phỏng đoán)
 2. Mọi cá nhân liên quan đều được tham gia vào việc tìm nguồn thông tin (khuyến khích nhiều người tham gia)
 3. Vấn đề được bắt đầu rõ ràng dứt khoát (bắt đầu vấn đề một cách rõ ràng giúp xoá bỏ những nhập nhằng khi xác định vấn đề)
 4. Việc xác định vấn đề là xác định tiêu chuẩn hay mong muốn nào đã sai lầm. (có vấn đề nghĩa là đã có tiêu chuẩn hay mong muốn nào đó bị sai lầm, nếu không đã không có vấn đề)
 5. Xác định vấn đề là của ai (vấn đề bao giờ cũng liên quan đến một hay một vài người)
 6. Xác định vấn đề không đơn giản là tìm một giải pháp trá hình. (“vấn đề là cần phải giảm bớt người”, đó không phải là một vấn đề vì vấn đề đã được bắt đầu như một giải pháp)
- Nhà quản trị thường đề nghị giải pháp trước khi xác định vấn đề và nó làm cho giải quyết vấn đề sai.

b- Tập hợp phương án

Bước tiếp theo là tập hợp các giải pháp. Đòi hỏi phải trì hoãn việc đánh giá lựa chọn giải pháp cho đến khi hết các giải pháp. Maire (1970) cho rằng chất lượng của giải pháp cuối cùng của vấn đề phụ thuộc vào việc xem xét sự đa dạng của các giải pháp khác nhau. Do đó, đánh giá và chỉ trích phải được trì hoãn, không nên thực hiện nó ngay khi giải pháp đầu tiên được đưa ra.

Việc thu thập các phương án tốt là:

1. Trì hoãn việc đánh giá (mọi phương án phải được đưa ra trước khi đánh giá)
2. Các phương án phải được thu thập từ mọi người có liên quan đến vấn đề (sự tham gia đồng đẳng của các thành viên trong việc tập hợp phương án có thể cải tiến chất lượng giải pháp)
3. Việc tập hợp các giải pháp phải liên quan đến mục tiêu và chính sách của tổ chức
4. Các phương án được tập hợp phải xem xét cả những ảnh hưởng trong ngắn hạn và dài hạn
5. Các phương án được xây dựng từ nhiều người (một ý tưởng tồi có thể trở thành một ý tưởng tốt nếu có sự hiệu chỉnh, bổ sung ý kiến của người khác)
6. Các phương án chỉ để giải quyết vấn đề phải được định nghĩa (vấn đề khác cũng có thể quan trọng, những nên bỏ qua nếu nó không ảnh hưởng trực tiếp đến vấn đề đang xem xét)

c- Đánh giá phương án

Bước thứ ba của giải quyết vấn đề thông thường là đánh giá các phương án. Bước này liên quan đến việc đánh giá ưu điểm và nhược điểm của từng phương án trước khi lựa chọn phương án cuối cùng. Việc lựa chọn phương án tốt nhất phải là phương án mà: sẽ giải quyết được vấn đề mà không nảy sinh các nguyên nhân bất ngờ khác, mọi người liên quan đều chấp nhận, có thể thực hiện và phù hợp với những hạn chế của tổ chức. Hãy cẩn thận khi đánh giá các phương án dễ thấy mà bỏ qua các phương án khác. như March và Simon (1958) đã nói:

Hầu hết người ta ra quyết định, kể cả cá nhân hay tổ chức, thường liên kết với những phương án được tìm ra và hài lòng, trong khi cần phải chọn phương án tối ưu nhất. Việc chọn phương án tối ưu khó khăn và phức tạp hơn việc chọn một phương án chấp nhận được rất nhiều.

Thông thường người ta có xu hướng chọn giải pháp đầu tiên cảm thấy có thể chấp nhận được. Các yếu tố để có thể đánh giá tốt là:

1. Các phương án được đánh giá trong mối quan hệ với các tiêu chuẩn tối ưu (hơn là các tiêu chuẩn làm hài lòng)
2. Đánh giá một cách hệ thống
3. Các phương án được đánh giá trong mối quan hệ với các mục tiêu của tổ chức và các cá nhân liên quan (đáp ứng mục tiêu của tổ chức trong khi mong muốn của cá nhân cũng được xem xét)
4. Các phương án được xem xét trong hiệu quả có thể có của nó (xem xét cả hiệu quả trực tiếp và gián tiếp)
5. Các phương án được lựa chọn được bắt đầu rõ ràng dứt khoát (chỉ rõ phương án có thể giúp xoá bỏ các mập mờ tiềm tàng, và làm cho mọi người hiểu rõ về giải pháp được lựa chọn)

d- Thực hiện phương án

Đây là bước cuối cùng của việc giải quyết vấn đề thông thường. Việc thực hiện một vài giải pháp đòi hỏi phải có sự nhạy cảm vì có thể có những chống cự từ những người bị ảnh hưởng. Thường những thay đổi hay làm nảy sinh sự chống cự. Vì vậy một giải pháp tốt được chọn là có khả năng được chấp nhận, khả thi cao và được thực hiện đầy đủ. Việc đó liên quan đến tình huống mình chọn giải pháp cho người khác thực hiện. Tannenbaum và Schmidt (1958) và Vroom và Yetton(1973) đã cung cấp hướng dẫn cho nhà quản trị để xác định hành vi phù hợp với từng tình huống. Nói chung, sự tham gia của người khác trong việc thực hiện giải pháp sẽ tăng sự chấp nhận và giảm sự chống đối.

Việc thực hiện hiệu quả cũng yêu cầu phải kiểm tra việc thực hiện, dự báo những điều tồi tệ, đảm bảo giải quyết vấn đề. Theo dõi không chỉ giúp thực hiện hiệu quả vấn đề mà còn có thể cung cấp thông tin cải tiến việc giải quyết các vấn đề trong tương lai.

Việc thực hiện giải pháp tốt cần theo các hướng dẫn sau:

1. thực hiện vào đúng lúc và theo đúng thứ tự (tuân thủ theo các bước)
2. tiến trình thực hiện bao gồm cả việc phản hồi thông tin (tiến trình được thực hiện tốt như thế nào)
3. việc thực hiện gây ra sự chấp nhận và cả sự chống cự từ những người bị ảnh hưởng (tham gia là cách thức tốt nhất để chấp nhận)
4. thiết lập hệ thống kiểm tra cho việc thực hiện
5. đánh giá sự thành công dựa vào việc giải quyết vấn đề, không phải chỉ dựa vào khía cạnh lợi ích

3- Sự hạn chế của mô hình giải quyết vấn đề để thông thường

Bước	
Xác định vấn đề	Ít có sự thống nhất khi xác định vấn đề Thường việc xác định vấn đề không chắc sẽ được chấp nhận Vấn đề thường được xác định trong giới hạn các giải pháp sẽ được thực hiện.
Tập hợp giải pháp	Các phương án thường được đánh giá ngay khi nó được tìm ra Thường chỉ biết một vài giải pháp Giải pháp đầu tiên thường được chấp nhận Phương án đầu tiên thường được chấp nhận
Đánh giá và lựa chọn phương án	Các phương án có sẵn thường thiếu thông tin Các thông tin sẵn có thường mâu thuẫn, như quá khứ mâu thuẫn với hiện tại, xa mâu thuẫn với gần.. Việc thu thập thông tin cho một phương án thường đắt Một phương án tốt hơn có thể không được biết đến Một giải pháp tốt có thể không được chấp nhận Một giải pháp được lựa chọn có thể bị lãng quên Giải pháp được thực hiện trước khi vấn đề được xác định
Thực hiện và theo dõi giải pháp	Giải pháp không được những người khác chấp nhận Người ta chống lại những sự thay đổi Giải pháp có thể không được kiểm tra và đo lường Có thể mất nhiều thời gian để thực hiện giải pháp

NHỮNG YẾU TỐ CẢN TRỞ SỰ SÁNG TẠO

Hầu hết mọi người đều có những lo lắng trong giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Họ hình thành các những chướng ngại vật trong khi giải quyết vấn đề một cách sáng tạo mà họ không biết. Những chướng ngại vật ngăn cản họ giải quyết vấn đề một cách hiệu quả. Chướng ngại vật là những cản trở về mặt tinh thần, nó ngăn cản việc giải quyết vấn đề và giới hạn các phương án. Mọi cá nhân đều có những trở ngại, tuy nhiên trở ngại có thể nhiều hơn hay khó khăn hơn những người khác. Những trở ngại thường không được nhận biết, để nhận biết chúng các cá nhân phải đương đầu với vấn đề. Những trở ngại thường nhiều đối với các cá nhân giải quyết vấn đề theo lối mòn suy nghĩ.

Thông thường chúng ta bị “dội bom” với các thông tin xa lạ hơn là những thông tin gần gũi với chúng ta. Ví dụ, chúng ta không nhận thức rõ về màu da của mình, nhiệt độ trong phòng. Đó là những thông tin rất gần gũi và ngay trong tầm tay bạn. Bạn nên phát triển kỹ năng lọc thông tin. Người ta ước tính trẻ em trên 14 tuổi ít sáng tạo hơn trẻ em dưới 5 tuổi. Đó là do việc giáo dục quá chuẩn tắc, luôn bắt học sinh phải trả lời những câu trả lời đúng, nó làm mất khả năng sáng tạo của con người.

Nhận diện những nghịch lí là một cách học để giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Cách khác, giáo dục và kinh nghiệm có thể tạo những thuận lợi cho việc sáng tạo và xoá bỏ những trở ngại. Và người ta có thể giải quyết vấn đề một cách sáng tạo bằng cách cải thiện lối suy nghĩ của mình.

Parnes(1962), thấy rằng việc đào tạo có thể tăng số ý tưởng lên 125%.

CHƯƠNG NGẠI VẬT

Có 4 loại chương ngại vật.

Tính kiên định	Xác định vấn đề chỉ bằng một cách Không sử dụng quá một từ để xác định vấn đề
Cam kết	Xem xét vấn đề chỉ như là một sự biến đổi của một vấn đề trong quá khứ bỏ qua những yếu tố tương đồng, làm cho vấn đề khó thêm
Sự cô đọng	Không lọc thông tin hay tìm kiếm thông tin cần thiết Xác định ranh giới của vấn đề quá tỉ mỉ
Tự mãn	Không đặt các câu hỏi

4- Tính kiên định

Là việc một cá nhân chỉ nhìn theo một hướng nhất định khi xác định, mô tả và giải quyết chúng. Dễ dàng thấy rằng người kiên định giải quyết vấn đề như một hàng số, hay là một sự vưng trãi. Tính kiên định liên quan đến sự trưởng thành, tính chân thật. Nhiều lí thuyết tâm lí học cho rằng kiên định là đức tính cần thiết để động viên hành vi của con người. Họ cho rằng các cá nhân kiên định có khả năng thực hiện một tiến trình dài mà không có những lệch lạc trong tương lai.

Nói cách khác, tính kiên định có thể ngăn chặn việc giải quyết vấn đề, nó ngăn chặn người ta sáng tạo. Tính kiên định được minh hoạ bằng suy nghĩ nhất quán và

a- Suy nghĩ nhất quán

Suy nghĩ nhất quán là các phương án đều được xem xét trong khuôn khổ vấn đề đầu tiên đã được xác định. Ví dụ, đối với việc khai thác dầu, suy nghĩ nhất quán, người ta xác định vị trí khoan, khoan cho đến khi tìm ra dầu. Còn nếu theo lối suy nghĩ đa hướng người ta sẽ khoan nhiều lỗ.

Sau đây là một vài ví dụ về sự sáng tạo do suy nghĩ đa hướng. Alexander Graham đã phát minh ra máy ảnh khi nghiên cứu máy trợ thính. Colonel Sander đã phát triển việc kinh doanh tại nhà hàng Kentucky Fried Chicken trong khi nghiên cứu việc xuất bản sách hướng dẫn. Karl Jansky đã phát minh ra radio khi nghiên cứu về điện thoại

b- Suy nghĩ bằng ngôn ngữ đơn nhất

Một trở ngại khác của tính kiên định là suy nghĩ chỉ bằng một từ đơn nhất. Hầu hết mọi người suy nghĩ bằng từ ngữ, họ nghĩ về vấn đề và giải pháp bằng các từ ngữ. Tuy nhiên người ta có thể suy nghĩ bằng những cách thức không phải là ngôn từ, như điệu bộ, cử chỉ, hình ảnh, cảm giác. Những cách thức này sẽ giúp chúng ta sáng tạo hơn trong tư duy.

Thay vì dùng từ ngữ để mô tả, bạn có thể vẽ hình minh hoạ.

5- Cam kết

Một cá nhân đã cam kết điều gì, nghĩa là họ phải theo đuổi những cái đã cam kết. Đôi khi việc theo đuổi cam kết làm giảm tính sáng tạo của người ta.

a- Sự rập khuôn dựa vào kinh nghiệm trong quá khứ

Có rất nhiều người giải quyết các vấn đề dựa vào các tình huống họ đã gặp trong quá khứ. Vấn đề hiện tại được họ xem như là một sự biến thể của một vấn đề nào đó trong quá khứ, vì vậy họ giải quyết vấn đề hiện tại theo cách họ đã thành công trong quá khứ. Dĩ nhiên nó không xấu vì việc dựa vào kinh nghiệm trong quá khứ có thể giúp họ tổ chức vấn đề trên cơ sở nguồn thông tin giới hạn, tuy nhiên nó làm người ta khó tìm kiếm cái mới.

b- Bỏ qua sự tương đồng (phổ biến)

Một trở ngại thứ hai trong cam kết là việc do sai lầm trong khi nhận diện sự tương đồng của các vấn đề, nó làm cho người ta bỏ qua mất các dữ liệu. Việc tìm được điểm chung cho hai vấn đề riêng biệt là một cách thức sáng tạo.

Để kiểm tra khả năng nhìn nhận sự tương đồng, hãy trả lời các câu hỏi sau:

1. Có gì tương đồng giữa nước và tài chính ?

6- Sự xô động ý tưởng

a- Tự tạo mâu thuẫn

Đôi khi người ta gặp những cản trở trong việc giải quyết vấn đề, hay họ bị người khác thúc ép, đó là trường hợp mà vấn đề khó được giải quyết. Và trong những tình thế đó họ có thể bỏ qua vấn đề.

Trong những tình thế đó bạn nên phá vỡ cái hiện tại, tìm kiếm, suy nghĩ những cái mới.

Tự tạo mâu thuẫn là cách thức tạo ra những giới mới và thử tìm kiếm giải pháp trong tình thế đó.

b- Tách các thông tin phụ và chính ra

Đây là một phương pháp đối ngược với phương pháp thúc ép một cách giả tạo. Khi gặp các vấn đề khó khăn không thể giải quyết được, người ta phải làm cho vấn đề rõ ràng hơn, người ta phải xác định vấn đề thực sự ở đây là gì? Chúng ta phải loại bỏ những sai lầm để tìm kiếm một khái niệm chính xác cho vấn đề. Phải loại bỏ các thông tin không quan trọng đã làm cho vấn đề bị cô đọng lại, nhiều khi nó làm nảy sinh các rào cản cho việc giải quyết vấn đề vì nó đã thổi phồng sự phóng đại của vấn đề từ các điều đơn giản.

7- Tự mãn

Có những ngăn cản việc tư duy một cách sáng tạo là do chúng ta có thói quen tư duy kém, hay vì do chúng ta đưa ra các giả thiết không phù hợp, hay vì sự sợ hãi, ngu dốt, sự không an toàn hay do thói quen lười biếng. Hai sự minh họa cho tính tự mãn là việc không đặt câu hỏi và xu hướng chống lại tư duy.

a- Không tò mò

Thỉnh thoảng việc không có khả năng giải quyết vấn đề là do tính trầm lặng ít nói, do đó chúng ta không đặt ra các câu hỏi để thu thập thông tin, hay nghiên cứu dữ liệu. Nhiều người suy nghĩ rằng như vậy là chúng ta ngoan hiền, hoặc là họ sợ mình trở nên ngốc nghếch khi đặt các câu hỏi. Các câu hỏi có thể làm người ta biết rằng họ ngốc nghếch. Điều đó dẫn đến nguy cơ họ có thể sẽ chấp nhận cái mà mình không biết. Điều đó tạo ra những khoảng cách, xung đột hay sự nhạo báng.

Giải quyết vấn đề một cách sáng tạo vốn là rủi ro vì nó chứa đựng tiềm ẩn những xung đột trong giao tiếp cá nhân. Hơn nữa nó còn nguy cơ vì rất dễ mắc sai lầm. Linus Pauling, đã từng đạt giải Nobel về văn học nói “nếu bạn muốn có một ý tưởng hay, phải có nhiều ý tưởng, vì hầu hết các ý tưởng đều là những ý tưởng xấu”

Bạn hãy trả lời 3 câu hỏi sau:

1. Khi nào bạn dễ dàng học một ngoại ngữ mới, khi bạn 5 tuổi hay bây giờ? Tại sao?
2. Có bao nhiêu lần cuối tháng mà bạn còn ít hơn 5000?
3. Lần cuối cùng bạn đặt 3 câu hỏi khi nào?

(cho ví dụ bằng cách đặt một vài câu hỏi như kiểu của trẻ con, tại sao trái đất lại tròn? Tại sao mùa hè lại nóng..)

Hầu hết chúng ta đều ngừng việc tò mò khi chúng ta lớn hơn bởi vì chúng ta nghĩ không tò mò, không hỏi nghĩa là chúng ta thông minh. Thường thì khi 35 tuổi chúng ta sẽ ít tò mò hơn khi 5 tuổi, chúng ta tránh hỏi tại sao mà cố gắng chấp nhận mọi thứ. Trái lại, giải quyết vấn đề một cách sáng tạo đòi hỏi chúng ta phải luôn tò mò, luôn đặt câu hỏi “ Tại sao?”

b- Xu hướng lười nhác trong suy nghĩ

Biểu hiện thứ hai trong tự mãn làm xuất hiện các rào cản là thói quen không suy nghĩ. Ví dụ, một ngày nào đó bạn thấy người bạn đồng nghiệp của mình đang ngồi trầm ngâm trước cửa sổ. 20 phút sau đi qua bạn vẫn thấy người đồng nghiệp ngồi như vậy. Ngay lập tức bạn cho rằng người đồng nghiệp đang không làm việc, và anh ta không tạo ra giá trị gì cả.

Khi bạn nghe một người nào đó nói rằng” xin lỗi, tôi không thể đến dự buổi tiệc được vì tôi bận phải suy nghĩ” chắc là mọi người đều cho rằng đó là một câu chuyện tiêu lâm.

Việc suy nghĩ của chúng ta là do não quyết định. Bán cầu não phải suy nghĩ những vấn đề liên quan đến trực giác, tổng hợp, sự khôi hài và những vấn đề định tính. Những suy nghĩ này liên quan đến các vấn đề như tình cảm, sự tưởng tượng. Còn bán cầu trái suy nghĩ những vấn đề liên quan đến sự logic, phân tích, hay những công việc thường ngày. Suy nghĩ từ bán cầu trái liên quan đến việc tổ chức, hoạch định và những vấn đề rõ ràng chính xác.

Một số nhà nghiên cứu đã thấy rằng hầu hết giải quyết vấn đề một cách sáng tạo đòi hỏi sự suy nghĩ của cả hai bán cầu não. Ý nghĩ sáng tạo thường xuất hiện từ bán cầu phải, nhưng chúng được sắp xếp và lọc lại bằng bán cầu trái.

PHÁ VỠ CÁC NGĂN CẢN CHO TƯ DUY SÁNG TẠO

Hầu hết các cản trở xuất hiện do lối tư duy lâu ngày của chúng ta tạo nên. Do đó đòi hỏi phải có lối tư duy khác. Chúng ta sẽ thảo luận kỹ năng giải quyết vấn đề một cách sáng tạo bằng cách học những kỹ thuật phá vỡ các cản trở.

8- Các giai đoạn trong tư duy sáng tạo

Đầu tiên chúng ta phải nhận ra rằng giải quyết vấn đề một cách sáng tạo là một kỹ thuật có thể rèn luyện. Các nhà nghiên cứu đều cho rằng giải quyết vấn đề một cách sáng tạo qua 4 giai đoạn: chuẩn bị, áp ụ, làm sáng tỏ, kiểm tra.

Giai đoạn chuẩn bị bao gồm thu thập thông tin, xác định vấn đề, tập hợp các phương án, kiểm tra mọi thông tin. Sự khác nhau giữa kỹ năng giải quyết vấn đề một cách sáng tạo và giải quyết vấn đề thông thường là cách thức thực hiện giai đoạn 1. Giải quyết vấn đề một cách sáng tạo linh hoạt hơn trong thu thập dữ liệu, xác định vấn đề và đánh giá. Thực ra, trong giai đoạn này việc đào tạo giải quyết vấn đề một cách sáng tạo rất có hiệu quả vì 3 bước sau không làm việc nhận thức nhiều. Thứ hai, giai đoạn áp ụ hầu hết là các hoạt động không liên quan đến nhận thức mà là việc so sánh các dữ liệu với vấn đề đang quan tâm. Giai đoạn làm sáng tỏ mục đích là để nhận ra các giải pháp một cách sáng tạo. Cuối cùng là giai đoạn kiểm tra, liên quan đến việc đánh giá các giải pháp trong mối quan hệ với các tiêu chuẩn để chấp nhận giải pháp.

Trong giai đoạn chuẩn bị, có 2 kỹ thuật để cải tiến khả năng tư duy một cách sáng tạo. Một loại giúp cá nhân tư duy và xác định vấn đề một cách hiệu quả. Kỹ thuật kia giúp thu thập thông tin và tập hợp các giải pháp cho vấn đề.

Sự khác biệt giữa những người có khả năng giải quyết vấn đề một cách sáng tạo và những người khác là ít có sự đối lập. Họ là những người có khả năng thu thập thông tin linh hoạt hơn, nhận diện được nhiều giải pháp hơn cho vấn đề.

9- Các phương pháp cải thiện việc xác định vấn đề

Đây là bước chính trong giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Các nhà nghiên cứu cho rằng thông thường người ta xác định vấn đề bằng cách liên hệ với những vấn đề họ đã gặp. Một vấn đề mới có thể không giống một vấn đề cũ, do đó việc xác định nó trong mối quan hệ với vấn đề cũ có thể làm cho việc giải quyết vấn đề không chính xác. Sau đây là một số kỹ thuật giúp xác định vấn đề một cách chính xác.

a- Làm những cái xa lạ trở nên quen thuộc và làm những cái quen thuộc trở thành xa lạ

Đây là kỹ thuật phân tích những điều xa lạ trong mối quan hệ với những cái quen thuộc, điều đó có thể làm xuất hiện những cái nhìn mới lạ.

Đầu tiên làm cho những cái xa lạ trở thành quen thuộc. Sau đó cố gắng làm cho định nghĩa mờ nhạt, méo mó, và hoán vị theo một cách khác (làm cho những vấn đề quen thuộc trở thành xa lạ).

Ví dụ, bạn muốn xác định vấn đề “tại sao nhóm của bạn ít có không khí vui nhộn” Bạn có thể đặt các câu hỏi: Bạn nhớ cái gì? Bạn cảm thấy nó như thế nào? Nó tương tự như cái gì? Nó không tương tự cái gì? Ví dụ vấn đề bạn nhớ đến là một cái chốt cửa hen rỉ. Điều đó làm bạn nhớ đến cảm giác khi bạn đến bệnh viện. Điều đó tương tự như việc bạn đóng cửa sau khi chơi bóng rổ. Việc phân tích vấn đề một cách ẩn dụ hoặc sử dụng phép loại suy giúp bạn nhận diện các thuộc tính của vấn đề mà nó chưa xuất hiện trước đây. Do đó có thể làm nảy sinh ý tưởng mới.

Một số kỹ thuật trợ giúp cho việc sử dụng phép loại suy: tính đến những hoạt động trong khi loại suy (việc lái xe, nấu ăn), những thứ có thể nhìn thấy (ngôi sao, trận đá bóng, bản đồ), gắn với các thứ quen thuộc như gia đình, nụ hôn, tạo những mối quan hệ với những cái không tương tự.

Có 4 loại suy: loại suy cá nhân (cá nhân tự nhận diện vấn đề bằng khả năng cá nhân của mình), loại suy trực tiếp (cá nhân sử dụng các công cụ, kỹ thuật để nhận diện vấn đề), loại suy bằng biểu tượng (sử dụng hình ảnh, sơ đồ, biểu đồ), loại suy tưởng tượng.

b- Trau chuốt định nghĩa

Đó là cách thức mở rộng, hiệu chỉnh định nghĩa. Một cách thức cải tiến bản thân là tập hợp ít nhất 2 phương án giả thiết cho mọi vấn đề. Ít nhất 2 khái niệm đáng tin cậy cho vấn đề. Chúng ta có thể thay các câu hỏi: vấn đề là gì? Ý nghĩa của nó là gì? Kết quả của nó là gì? Bằng các câu hỏi: Những vấn đề là gì? Ý nghĩa của chúng là gì? Các kết quả chúng là gì?

Một cách thức khác là sử dụng một danh sách các câu hỏi. Nó cung cấp một danh sách các câu hỏi để giúp các cá nhân suy nghĩ các phương án. Có một số câu hỏi chúng ta có thể sử dụng là:

1. Có gì thêm nữa không?
2. Điều trái lại có đúng không?
3. Vấn đề có chung, tổng quát quá không ?
4. Có thể bắt đầu bằng cách khác không?
5. Người nào có thể nhìn nó một cách khác?
6. Kinh nghiệm trong quá khứ như thế nào?

Thử suy nghĩ về một vấn đề mà bạn có kinh nghiệm. Đầu tiên xác định vấn đề bằng cách thông thường bạn thường gặp. Sau đó, thử trả lời 6 câu hỏi trên.

c- Lật ngược lại định nghĩa

Trong nhiều năm, một nhà kinh doanh nhỏ vay một chủ nợ một món nợ lớn. Theo tin đồn, người cho vay có liên quan đến một tổ chức tội phạm. Trong khi đó việc kinh doanh của ông ta đang gặp khó khăn, ông ta không thể trả nợ được. Tuy nhiên, người cho vay tập trung mối quan tâm vào người con gái của nhà kinh doanh, bằng một cách thức nham hiểm, người cho vay quyết định đạt được cô con gái hơn là vụ làm ăn nhỏ bé.

Gã cho vay bèn tổ chức một cuộc cá cược. Hắn bỏ một viên đá trắng và một viên đá đen vào trong túi. Nếu cô gái lấy được viên đá trắng, cô sẽ trở thành vợ hắn và ông chủ kinh doanh phải trả đủ số nợ. Ngược lại, nếu cô lấy được viên đá đen cô gái sẽ ở lại với cha và món nợ cũng được xoá sạch. Nếu cô không chấp nhận các phương án đặt ra thì món nợ của cho cô sẽ phải trả ngay lập tức.

Nhà kinh doanh chấp nhận điều khoản. Khi người cho vay bỏ 2 viên đá vào túi, cô gái đã liếc thấy đó là 2 viên đá trắng.

Bạn nên khuyên cô gái làm gì?

10- Tập hợp nhiều phương án

Thông thường khi giải quyết vấn đề người ta có xu hướng tìm ít phương án. Tuy nhiên, chính điều đó làm giới hạn khả năng tư duy của chúng ta

a- Trì hoãn nhận xét

Việc phát triển các phương án thường sử dụng phương pháp huy động trí não. Đó là công cụ hữu ích vì nó khuyến khích người ta nhanh chóng đưa ra các phương án. Có 4 nguyên tắc chính của huy động trí não:

1. Không đánh giá trong khi tập hợp phương án
2. Khuyến khích phát triển ý tưởng. Loại bỏ các phương án dễ hơn việc đưa ra chúng
3. Quan tâm đến số lượng hơn là chất lượng các phương án

4. Người tham gia nên xây dựng hay hiệu chỉnh ý tưởng của người khác, nhờ vậy một ý tưởng tồi có thể trở thành một ý tưởng tốt.

Việc sử dụng phương pháp tấn công não thường được sử dụng trong nhóm để tìm ý tưởng cho việc giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Và để tạo động lực cho sự tư duy nên giới hạn thời gian tư duy khoảng 25 phút.

b- Mở rộng các phương án hiện tại

Đôi khi phương pháp tấn công não là không hiệu quả do tốn kém, do quá nhiều người liên quan hoặc tốn nhiều thời gian. Đôi khi nhà quản trị theo đuổi quá say sưa có thể tạo ra các phương án không thực tế. Kỹ thuật chia vấn đề thành từng phần nhỏ giúp cải thiện việc giải quyết vấn đề, làm tăng tốc độ thu thập và lựa chọn phương án.

Ví dụ, trong 5 phút, hãy liệt kê các cách thức sử dụng quả bóng bàn. Ví dụ làm phao câu cá, đồ chơi cho con mèo.

Sau khi liệt kê, bạn hãy phân tích các thuộc tính của quả bóng bàn như màu sắc, hình dáng, chất liệu.. từ đó có thể có các công dụng khác. Vì vậy, bằng cách chia nhỏ vấn đề bạn có thể tìm được nhiều phương án hơn.

c- Kết hợp các thuộc tính không liên quan

Sự khác nhau giữa người sáng tạo và người không sáng tạo là khả năng liên kết các thông tin. Có hai phương pháp liên kết: hình thái học và phương pháp sử dụng mô hình toán.

Phương pháp liên kết hình thái học có 4 bước:

1. Phát biểu vấn đề. Ví dụ: kéo dài thời gian ăn trưa với bạn bè tại tiệm cafe hàng ngày

2. Nêu các thuộc tính chính của vấn đề

Thời gian: 1 giờ

Thời gian bắt đầu: 12 giờ trưa

Vị trí : quán cafe

Với : bạn

Mức độ thường xuyên: hàng ngày

3. Các phương án với từng thuộc tính

Thời gian: 1 giờ 30 phút,

Thời gian bắt đầu: 12 giờ trưa: quán cafe

Với : bạn

Mức độ thường xuyên: hàng ngày

4. Các phương án kết hợp:

1. 30 phút, bắt đầu 12h30, tại phòng họp với ông chủ 1 lần/tuần

2. 90 phút, từ 11:30, phòng họp với nhân viên, 2 lần/tuần

3. 45 phút, từ 11 giờ, với lãnh đạo nhóm, tại cafe vào những ngày khác

4. 30 phút từ 12 giờ một mình trong phòng làm việc một mình, mọi ngày

Kỹ thuật thứ hai là so sánh các thuộc tính không liên quan bằng sử dụng mối quan hệ mô hình toán. Ví dụ khách hàng không hài lòng với dịch vụ của công ty bạn. Hãy xem xét một vài sự kết hợp sau:

- Khách hàng nằm trong dịch vụ (khách hàng tương tác với dịch vụ cá nhân)

- Khách hàng như là dịch vụ (khách hàng giao dịch vụ đến cho người khác)

- Khách hàng và dịch vụ (khách hàng và dịch vụ cá nhân làm cùng nhau)

- Khách hàng cho dịch vụ (khách hàng giúp cải tiến dịch vụ)

- Dịch vụ gần khách hàng (thay đổi vị trí dịch vụ)

- Dịch vụ trước khách hàng (chuẩn bị dịch vụ trước khi khách hàng đến)

- Dịch vụ thông qua khách hàng (sử dụng khách hàng để cung cấp dịch vụ tăng thêm)

- Dịch vụ và khách hàng đồng thời

Bằng cách tích hợp theo nhiều cách chúng ta có thể tìm được phương án tốt.

11- Những gợi ý để áp dụng kỹ thuật giải quyết vấn đề

Tất nhiên không phải các công cụ và kỹ thuật này có thể xoá bỏ được rào cản trong mọi trường hợp. Tuy nhiên 6 bước sau đây sẽ giúp bạn trong việc xác định vấn đề, thu thập thông tin để tìm kiếm các giải pháp tiềm năng. Chúng hữu dụng khi cần tìm một giải pháp mới cho vấn đề. Tất cả chúng ta đều có khả năng sáng tạo, những stress và sức ép của cuộc sống hàng ngày tạo cho ta thói quen không tư duy sáng tạo. Những gợi ý sau luôn hữu ích cho chúng ta.

Nếu chỉ đọc các kỹ thuật và có lòng ham muốn sáng tạo thì chưa đủ. Các kỹ thuật không phải là một phép nhiệm màu. Sự sáng tạo phụ thuộc vào khả năng tập hợp ý tưởng mới và sự tư duy khác biệt. 6 gợi ý giúp bạn sáng tạo một cách linh hoạt và sử dụng các kỹ thuật này tốt hơn.

1. Hãy giành một chút thời gian để thư giãn
2. Tìm một vị trí mà ở đó bạn có thể suy nghĩ
3. Nói với người khác về suy nghĩ của bạn
4. Hỏi người khác về ý tưởng của họ đối với vấn đề đó
5. Đọc thật nhiều
6. Đừng bao giờ giết chết ý tưởng của mình. Đừng bác bỏ hay để người khác bác bỏ ý tưởng của mình quá sớm.

Những gợi ý này hữu ích cho cả việc giải quyết vấn đề đơn thuần. Tóm lại, khi bạn gặp một vấn đề mình bực- một vấn đề mà thông tin có sẵn, kết quả cuối cùng có thể dự báo được. Khi đó bạn nên áp dụng phương pháp giải quyết vấn đề đơn thuần. Ngược lại, nếu vấn đề không rõ ràng, thông tin không có sẵn, giải pháp không xuất hiện, hãy giải quyết vấn đề một cách sáng tạo.

THỨC ĐẨY ĐỔI MỚI

Tự xoá bỏ những rào cản trong tư duy sáng tạo là chưa đủ, để trở thành một nhà quản trị thành công bạn phải biết giúp đỡ người khác xoá bỏ các rào cản cho tư duy. Thức đẩy đổi mới là cách thức tạo ra những thách thức để khuyến khích nhân viên của bạn sáng tạo.

12- Những nguyên lý quản trị để tạo sự đổi mới

a- Tách rời các cá nhân và nhóm gộp các cá nhân

Tách rời các cá nhân tạo điều kiện cho các cá nhân có tư duy sáng tạo. Ngược lại, việc nhóm gộp các cá nhân lại luôn có tác động làm tăng năng suất. Những nhóm nên có một vài đặc điểm như tồn tại các ý tưởng bất đồng trong nhóm. Sự bất đồng đó tương tự như việc nhìn nhiều khía cạnh của vấn đề. Vì vậy trong khi tranh cãi sẽ nảy sinh ra ý tưởng mới.

Có thể hình thành các nhóm làm việc cạnh tranh, nhóm có sự tham gia của bên ngoài, nhóm chức năng ngang ...

Một nhóm tốt cho sự phát triển các ý tưởng mới là nhóm các đặc tính như: không đồng nhất, cạnh tranh, tương tác.

b- Giám sát và kích động

Các cá nhân thường làm việc rất vô trật tự. Một hệ thống giám sát có thể tạo những kích thích, thúc giục nhân viên sáng tạo. Việc giám sát bằng cách yêu cầu nhân viên giải trình kết quả còn là cơ sở để đánh giá nhân viên.

Một trong những kỹ thuật kích động là thu thập thông tin từ khách hàng về sự mong muốn, đánh giá vào sở thích của họ. Hầu hết các tư duy sáng tạo đến từ khách hàng. Do đó nhân viên nên thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, đặt cho họ các câu hỏi.

c- Vai trò của phần thưởng

Hệ thống phần thưởng có vai trò quan trọng trong việc phát triển tư duy sáng tạo. Có 4 nhân vật chính trong quá trình đổi mới:

- Người có ý tưởng
- Nhà tài trợ: người cung cấp các nguồn lực, môi trường để người có ý tưởng phát huy khả năng)
- Nhạc trưởng (người liên kết các nhóm chức năng lại với nhau)

- Người phá băng (phá bỏ những rào cản ngăn cản tư duy sáng tạo)
Do đó, khi thiết kế hệ thống phân thưởng phải quan tâm đến đầy đủ 4 nhân vật này.

HƯỚNG DẪN HÀNH VI

Các bước sau giúp bạn thực hành các kỹ năng trong giải quyết vấn đề, sáng tạo và đổi mới

1. Theo đúng 4 bước trong khi giải quyết các vấn đề rõ ràng
2. Khi gặp vấn đề khó khăn cố gắng phá vỡ các rào cản bằng cách theo đuổi các hoạt động sau:
 - Suy nghĩ lan man bổ sung vào suy nghĩ nhất quán
 - Sử dụng nhiều từ ngữ trong tư duy thay vì một từ
 - Thay đổi những khuôn mẫu trong quá khứ
 - Nhận diện những yếu tố có vẻ như không liên quan
 - Xoá những thông tin ít quan trọng
 - Tránh việc tự tạo những mâu thuẫn làm rào cản cho vấn đề
 - Tránh trầm lặng ít nói
 - Sử dụng tư duy cả từ bán cầu phải và trái
3. Khi xác định một vấn đề, hãy làm quen thuộc các yếu tố xa lạ và làm xa lạ các yếu tố quen thuộc
4. Xác định vấn đề một cách phức tạp bằng cách xác định ít nhất 2 phương án
5. Sau khi xác định được kết quả hãy quay làm lại từ đầu
6. Tập hợp các phương án tiềm năng bằng cách sử dụng kỹ thuật huy động trí não với các nguyên tắc:
 - Không đánh giá
 - Khuyến khích phát triển ý tưởng
 - Khuyến khích số lượng
 - Xây dựng ý tưởng của người khác
7. Liệt kê các giải pháp, sau đó chia nhỏ các giải pháp
8. Tăng số lượng các giải pháp bằng cách kết hợp các thuộc tính không liên quan
9. Khuyến khích đổi mới bằng cách làm việc theo những hướng dẫn sau:
 - Tìm kiếm một “lĩnh vực luyện tập”, đó là lĩnh vực cá nhân có kinh nghiệm và có thể đưa ra ý tưởng và thiết lập trách nhiệm để khuyến khích đổi mới
 - Nhóm gộp các cá nhân có kinh nghiệm, khả năng khác nhau thành một nhóm
 - Mọi người phải báo cáo về hoạt động cải tiến của mình
 - Tạo những kích động để tạo ý tưởng mới
 - Thiết lập hệ thống phân thưởng để khuyến khích mọi người có liên quan đến việc hình thành ý tưởng sáng tạo

CHƯƠNG 4: HUẤN LUYỆN, TƯ VẤN VÀ TRUYỀN THÔNG HỖ TRỢ

TẦM QUAN TRỌNG CỦA TRUYỀN THÔNG HIỆU QUẢ

Trong thời đại truyền thông điện tử, phương tiện được sử dụng phổ biến nhất để gửi thông điệp đến người khác là thông qua công nghệ thông tin. Ngày nay, thư điện tử đã thống lĩnh các kênh truyền thông trong các tổ chức, và nó có ý nghĩa thúc đẩy dòng thông tin, chia sẻ kiến thức, thúc đẩy tính nhất quán trong truyền thông, chất lượng của phản hồi, và tốc độ hay thời gian của chu kỳ truyền thông. Tuy nhiên, các cuộc điều tra quốc tế cho thấy rằng truyền thông trực tiếp vẫn là hình thức truyền thông phổ biến thứ hai, và vẫn còn nhiều vấn đề chưa được giải quyết (Rosen, 1998). Một báo cáo kết luận: “Công nghệ đi trước khả năng của con người trong việc nắm bắt và sử dụng nó, điều này trở thành một phần của vấn đề, không phải là một phần của giải pháp” (Công ty tư vấn truyền thông Synopsis, 1998).

Những tồn tại của truyền thông điện tử bao gồm: (1) con người bị tấn công bởi một lượng quá mức khổng lồ thông tin, lại được trình bày kém nên họ không sẵn sàng tiếp nhận tất cả những thông tin truyền đến họ; (2) không ai có thể sử dụng đúng toàn bộ những thông tin nhanh này bởi nhiều thông tin không có ý nghĩa; và (3) việc dịch nghĩa chính xác và sử dụng thông tin vẫn phụ thuộc vào mối quan hệ giữa người nhận với người gửi. Việc dịch nghĩa chính xác và phân phát thông tin hiệu quả phụ thuộc vào mối quan hệ giữa niềm tin và nội dung được chia sẻ. Công nghệ không làm cho các thông tin trở nên hữu ích hơn trừ khi các quan hệ cá nhân tốt được đặt ra hàng đầu. Nói một cách đơn giản, *quan hệ xác lập nên ý nghĩa của truyền thông*.

TẬP TRUNG VÀO ĐỘ CHÍNH XÁC

Nhiều bài viết về truyền thông cá nhân tập trung vào độ chính xác của thông tin được truyền thông. Người ta thường tập trung vào việc đảm bảo cho các thông điệp được truyền và nhận ít có khả năng bị thay đổi hay biến động so với nội dung ban đầu. Kỹ năng truyền thông quan trọng nhất là truyền thông các thông điệp một cách rõ ràng, chính xác.

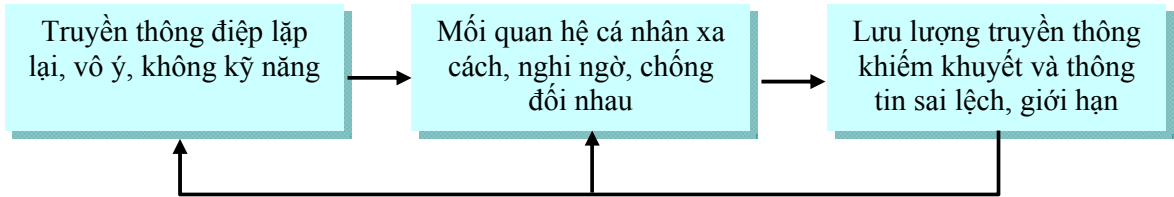
Đặc biệt, trong ngôn ngữ, chúng ta gặp tình trạng truyền thông sai chỉ bởi vì nội dung của ngôn ngữ. Cùng một từ nhưng có nhiều nghĩa và cách diễn nghĩa khác nhau phụ thuộc vào từng tình huống.

Tục ngữ Trung Quốc có câu: “Người hay nói thì không biết. Những người biết thì không nói”. Cũng không khó mấy để hiểu được tại sao người Mỹ thường được xem là hỗn láo và không chuẩn mực trong văn hóa châu Á. Một vấn đề phổ biến mà các doanh nhân Mỹ thường làm khi trở về sau chuyến công tác là thông báo rằng thương vụ đã bị phá vỡ, họ chỉ đến để khám phá ra rằng họ không thực hiện được một cam kết nào cả. Thông thường, chuyện này xảy ra là do người Mỹ thường nghĩ rằng khi các đồng nghiệp người Nhật nói “hai”, từ “vâng” trong tiếng Nhật, thì điều này có nghĩa là họ đã cam kết. Trong khi đó, với người Nhật, điều này thường có nghĩa là “Vâng, tôi đang cố gắng hiểu ông, nhưng tôi không nhất thiết phải đồng ý với ông).”

Khi độ chính xác là vấn đề hàng đầu, các nỗ lực cải thiện truyền thông thường tập trung vào việc cải thiện cơ chế: người truyền và người nhận, mã hóa và giải mã, nguồn và đến, và âm thanh. Sự tiến bộ của các phần mềm nhận biết giọng nói làm cho độ chính xác trở thành công cụ chính trong truyền thông điện tử.

Truyền thông không hiệu quả có thể làm cho người ta không thích nhau, chống đối lẫn nhau, mất niềm tin vào nhau, từ chối lắng nghe, và không thống nhất với nhau, cũng như dẫn đến nhiều vấn đề cá nhân khác. Các vấn đề cá nhân này khi đó làm hạn chế dòng truyền thông, dẫn đến những thông điệp không chính xác, và sai lầm trong dịch nghĩa. Hình 1 tóm tắt quy trình này.

Hình 1 – Mối quan hệ giữa truyền thông không hiệu quả và các mối quan hệ cá nhân



Để minh họa, hãy xem xét tình huống sau. Latisha đang giới thiệu một chương trình thiết lập mục tiêu cho tổ chức theo cách giải quyết một số vấn đề về năng suất. Sau bài trình bày được chuẩn bị hết sức cẩn thận của Latisha trong cuộc họp hội đồng quản trị, Jose đã giơ tay phát biểu. “Theo ý tôi, đây là một cách tiếp cận rất ngây ngô để giải quyết các vấn đề về năng suất. Các vấn đề phức tạp hơn nhiều so với những gì mà Latisha đã nhận ra. Tôi không nghĩ chúng ta sẽ lãng phí thời gian mà theo đuổi xa hơn kế hoạch này.” Ý kiến của Latisha có thể được đánh giá, tuy nhiên, cách thức mà Jose phát biểu có thể làm mất đi niềm hy vọng do bị chống đối trực tiếp. Thực sự, Latisha chỉ còn tiếp nhận một thông điệp đã nghe là “Cô thật là ngốc nghếch”, “Cô thật là ngu ngốc”, hay “Cô thật kém cỏi.” Chúng ta sẽ không ngạc nhiên nếu phản ứng của Latisha là phòng thủ hay thậm chí là thù địch. Bất kỳ tình cảm tốt đẹp nào giữa hai người cũng đều có thể bị phá vỡ, và mối quan hệ giữa họ có thể bị đưa xuống mức bảo vệ hình ảnh cá nhân. Những sự kiện dự định sẽ đề xuất sẽ bị mất đi bởi sự phòng vệ cá nhân. Mối quan hệ giữa hai người có thể sẽ chỉ còn ở mức thấp nhất và chỉ ở mức xã giao hời hợt.

TRUYỀN THÔNG HỖ TRỢ

Trong chương này, chúng ta tập trung vào một loại truyền thông giúp bạn truyền thông một cách chính xác và chân thật mà không làm phá vỡ các quan hệ cá nhân được gọi là **truyền thông hỗ trợ**. *Truyền thông hỗ trợ là cách truyền thông tìm cách duy trì mối quan hệ tích cực giữa những người đang giao tiếp trong khi vẫn hướng đến vấn đề cần giải quyết. Hình thức này cho phép bạn đưa ra một phản hồi tiêu cực, hay giải quyết một vấn đề khó khăn với người khác mà kết quả vẫn tăng cường mối quan hệ của bạn.*

Truyền thông hỗ trợ có tám yếu tố được tóm tắt trong bảng dưới đây. Ở phần sau của chương này, chúng tôi sẽ mở rộng từng yếu tố. Khi sử dụng truyền thông hỗ trợ, không chỉ có thông điệp được truyền đi chính xác mà mối quan hệ giữa hai đối tượng truyền thông cũng được hỗ trợ, thậm chí được tăng cường, thông qua sự trao đổi. Từ đó, dẫn đến các quan hệ cá nhân tích cực.

Tuy nhiên, mục tiêu của truyền thông hỗ trợ không chỉ đơn thuần là để được người khác ưa thích hoặc để được đánh giá là một người tốt. Truyền thông hỗ trợ cũng không chỉ được sử dụng để tạo ra sự chấp nhận của xã hội. *Các mối quan hệ cá nhân tích cực có giá trị thực tiễn trong các tổ chức.* Chẳng hạn, các nhà nghiên cứu đã kết luận rằng những tổ chức nào đẩy mạnh các mối quan hệ này sẽ đạt năng suất cao hơn, giải quyết vấn đề nhanh hơn, có đầu ra chất lượng cao hơn, và các mâu thuẫn và các hoạt động chống đối thù địch cũng ít hơn so với những nhóm và tổ chức có ít mối quan hệ tích cực. Hơn nữa, phân phối dịch vụ khách hàng vượt trội hầu như không thể có được nếu không có truyền thông hỗ trợ. Những lời phàn nàn và khiếu nại của khách hàng thường đòi hỏi có những kỹ năng truyền thông hỗ trợ để giải quyết. Vì thế, *các nhà quản trị không chỉ phải có khả năng sử dụng loại truyền thông này mà còn phải giúp đồng nghiệp của mình phát triển năng lực này.*

Một bài học quan trọng mà các nhà quản lý người Mỹ được các đối thủ cạnh tranh nước ngoài dạy cho họ, đó là các quan hệ tốt giữa nhân viên, và giữa nhà quản lý và nhân viên sẽ tạo được lợi thế ở tuyến dưới. Nhiều nhà nghiên cứu ở Hoa Kỳ như Pfeffer, 1998; Ouchi, 1981; Peters, 1988. Hanson (1986) đã xác định rằng sự tồn tại của các quan hệ cá nhân giữa các nhà quản lý và trợ lý quan trọng gấp ba lần trong việc dự đoán khả năng sinh lợi ở 40

công ty trong thời kì 5 năm so với bốn biến số mạnh nhất sau đây kết hợp lại – thị phần, vốn, quy mô công ty, và tỷ lệ tăng trưởng doanh số. Vì thế, *truyền thông hỗ trợ không chỉ là một “kỹ thuật con người dễ mến” mà còn là một lợi thế cạnh tranh đối với các nhà quản lý và các tổ chức.*

III. HUẤN LUYỆN VÀ TƯ VẤN

Các nguyên tắc của truyền thông hỗ trợ thảo luận trong chương này được hiểu tốt nhất và hữu ích nhất khi chúng được áp dụng vào những nhiệm vụ truyền thông cá nhân được đánh giá là thách thức nhất đối với các nhà quản trị: huấn luyện và tư vấn cho cấp dưới. *Trong huấn luyện, các nhà quản trị đưa ra lời khuyên và thông tin hoặc thiết lập các tiêu chuẩn để giúp cấp dưới cải thiện khả năng làm việc của họ. Trong tư vấn, các nhà quản lý giúp cấp dưới tổ chức lại và giải quyết những vấn đề liên quan đến tình trạng tinh thần, tình cảm hay các vấn đề cá nhân của họ.* Vì thế, huấn luyện tập trung vào khả năng, tư vấn tập trung vào thái độ.

Tất nhiên, các kỹ năng huấn luyện và tư vấn cũng áp dụng cho nhiều hoạt động, chẳng hạn như động viên người khác, giải quyết lời phàn nàn của khách hàng, xử lý những thông tin quan trọng và tiêu cực, giải quyết những mâu thuẫn giữa các bên, thương lượng cho một tình thế nhất định,... Tuy nhiên, huấn luyện và tư vấn hầu như là những hoạt động quản lý chung, và chúng ta sẽ sử dụng chúng để minh họa và giải thích những nguyên tắc hành vi liên quan.

Huấn luyện và tư vấn tốt đặc biệt quan trọng trong tình huống (1) *thường cho những công việc hiệu quả và (2) điều chỉnh những hành vi hay thái độ có vấn đề.* Huấn luyện và tư vấn khó thực hiện hiệu quả khi các nhân viên không đạt mức kỳ vọng, khi thái độ của họ tiêu cực, khi hành vi của họ có vấn đề, hay khi các cá nhân mâu thuẫn với những người khác trong tổ chức. Bất kì khi nào các nhà quản lý phải giúp các cấp dưới thay đổi thái độ hay hành vi của họ thì lúc đó cần phải có huấn luyện và tư vấn. Trong những tình huống này, các nhà quản lý phải có trách nhiệm đưa ra những phản hồi xấu cho các cấp dưới hoặc làm cho họ nhận ra vấn đề mà bản thân họ không muốn nhận thức. Các nhà quản lý phải phê bình hay điều chỉnh cấp dưới, nhưng theo cách đem lại kết quả công việc tốt, cảm giác tích cực và các quan hệ tốt đẹp.

Điều làm cho huấn luyện và tư vấn trở nên thách thức là rủi ro làm xúc phạm hay xa rời cấp dưới. Rủi ro đó quá lớn đến nỗi nhiều nhà quản lý bỏ qua hoàn toàn các cảm giác và phản ứng của các nhân viên bằng cách nói trịch thượng, trực tiếp. Hoặc là họ nói nhẹ, tránh tranh cãi, hoặc chỉ đưa ra một vài gợi ý vì sợ làm tổn thương và phá hủy các quan hệ - đây là cách tiếp cận “đừng lo lắng gì cả, hãy vui lên!”. Các nguyên tắc mà chúng tôi miêu tả trong chương này không chỉ thúc đẩy việc truyền thông điệp chính xác trong những tình huống nhạy cảm mà việc sử dụng chúng còn có thể tạo ra động cơ lớn hơn, năng suất cao hơn, và các quan hệ cá nhân tốt hơn.

Tất nhiên, các kỹ năng huấn luyện và tư vấn cũng cần thiết khi không liên quan gì đến phản hồi tiêu cực, chẳng hạn khi các cấp dưới cần lời khuyên, cần một ai đó lắng nghe những vấn đề của họ, hoặc muốn phàn nàn. Đôi lúc, chỉ cần lắng nghe đã là một hình thức huấn luyện và tư vấn hiệu quả nhất. Mặc dù rủi ro các quan hệ bị phá vỡ, sự chống đối hay cảm giác bị tổn thương không giống nhau khi có một phản hồi tiêu cực nhưng những tình huống này vẫn đòi hỏi các kỹ năng truyền thông tốt. Các hướng dẫn để thực hiện truyền thông hỗ trợ hiệu quả trong những tình huống huấn luyện và tư vấn tích cực và tiêu cực sẽ được thảo luận trong phần còn lại của chương này.

CÁC VẤN ĐỀ VỀ HUẤN LUYỆN VÀ TƯ VẤN

Huấn luyện áp dụng cho những vấn đề về năng lực, và cách tiếp cận của nhà quản trị là “Tôi có thể giúp bạn thực hiện công việc tốt hơn”. Tư vấn áp dụng cho những vấn đề về thái độ, và cách tiếp cận của nhà quản trị là “Tôi có thể giúp bạn nhận ra rằng có một vấn đề gì đó đang tồn tại”.

Mặc dù có nhiều vấn đề liên quan đến cả huấn luyện và tư vấn nhưng điều quan trọng là phải nhận thức được sự khác nhau giữa hai loại vấn đề bởi vì sự sai lầm trong cách tiếp cận truyền thông có thể làm cho vấn đề trở nên trầm trọng hơn thay vì giải quyết vấn đề đó. Đưa ra định hướng hay lời khuyên (huấn luyện) trong tình huống tư vấn thường làm tăng sự chống đối hay phản kháng khi thay đổi. Khuyến Betsy Christensen về cách cô ấy thực hiện công việc hay về những điều mà cô không nên làm (chẳng hạn như phê bình công việc của cô ấy) có thể sẽ chỉ làm tăng sự chống đối của cô ấy bởi cô không thừa nhận rằng cô ấy có vấn đề. Tương tự, tư vấn trong tình huống cần huấn luyện có thể dẫn đến né tránh vấn đề và không giải quyết được tình huống. Jagdip Ahwal biết rằng có vấn đề tồn tại, nhưng ông không biết làm thế nào để giải quyết. Tình huống này cần sự huấn luyện chứ không phải là việc nhận thức ra vấn đề.

Tuy nhiên, vấn đề còn lại là “Làm thế nào để tôi có thể huấn luyện hay tư vấn tốt cho người khác? Những chỉ dẫn hành vi nào giúp tôi thực hiện hiệu quả trong những tình huống này?” Cả huấn luyện và tư vấn đều nằm trong các nguyên tắc truyền thông hỗ trợ được tóm lược trong bảng 2.

Bảng 4.2	Tám nguyên tắc của truyền thông hỗ trợ
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hướng đến vấn đề, không hướng đến cá nhân <p>Tập trung vào những vấn đề có thể thay đổi thay vì tập trung vào con người và những đặc điểm của họ.</p> <p><i>Ví dụ: “Chúng ta có thể giải quyết vấn đề này như thế nào?”</i></p> <p><i>Không nói: “Vấn đề xảy ra là do anh đấy.”</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sự phù hợp (Congruent) <p>Tập trung vào những thông điệp chân thật, trong đó, các câu nói phù hợp với suy nghĩ và cảm xúc.</p> <p><i>Ví dụ: “Đây là những đã xảy ra, đây là phản ứng của tôi; đây là đề nghị có thể dễ được chấp nhận hơn.”</i></p> <p><i>Không nói: “Anh đã sai khi làm như vậy.”</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Khẳng định, không phủ nhận <p>Tập trung vào những câu nói thể hiện sự tôn trọng, linh hoạt, hợp tác và những vấn đề cam kết.</p> <p><i>Ví dụ: “Tôi có một vài ý tưởng, còn anh, anh có đề xuất gì không?”</i></p> <p><i>Không nói: “Anh không hiểu được đâu, cứ làm theo cách của tôi đi.”</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cụ thể, không nói chung chung <p>Tập trung vào những sự kiện và hành vi cụ thể, tránh nói chung chung, thái quá, hoặc như thể này hoặc như thể khác.</p> <p><i>Ví dụ: “Anh đã ngắt lời tôi ba lần trong suốt cuộc họp.”</i></p> <p><i>Không nói: “Anh luôn cố gắng thu hút sự chú ý về phía mình.”</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liên tiếp, không đứt đoạn <p>Tập trung vào những câu nói chuyển tiếp từ những gì đã được nói trước đó và thúc đẩy sự tương tác.</p> <p><i>Ví dụ: Liên quan đến những gì anh đã nói, tôi muốn đưa ra một vấn đề khác.”</i></p> <p><i>Không nói: “Tôi muốn nói điều này (không liên đến những gì bạn vừa nói).”</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Có đối tượng sở hữu của câu nói <p>Tập trung vào việc chịu trách nhiệm cho những câu phát biểu của mình bằng cách sử dụng những từ có ngôi nhân xưng là “tôi”.</p> <p><i>Ví dụ: “Tôi đã quyết định bác bỏ đề nghị của anh vì...”</i></p> <p><i>Không nói: “Anh có một ý kiến khá hay nhưng sẽ không được chấp nhận.”</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lắng nghe hỗ trợ, không lắng nghe một chiều <p>Tập trung vào việc sử dụng nhiều loại phản hồi phù hợp, theo khuynh hướng phản hồi phản ánh.</p> <p><i>Ví dụ: “Anh nghĩ gì về việc có những rào cản trong cách cải tiến?”</i></p> <p><i>Không nói: “Như tôi đã nói trước đây, anh có quá nhiều sai phạm. Anh làm việc thật không hiệu quả.”</i></p>

SỰ PHÒNG THỦ VÀ PHẢN ĐỐI

Nếu không tuân thủ các nguyên tắc của truyền thông hỗ trợ thì sẽ dẫn đến hai rào cản lớn đem lại nhiều kết quả không tốt. Hai rào cản này chính là *sự phòng thủ* và *chống đối* (Bảng 4.3).

Sự phòng thủ là một trạng thái tình cảm và cơ thể (physical) trong đó, một người bị kích động, xa lánh, cảm thấy hỗn loạn, và có xu hướng tấn công trở lại (Gordon, 1988). Sự phòng thủ tăng lên khi một trong các bên cảm thấy bị đe dọa hoặc bị phạt do truyền thông. Đối với người đó, tự phòng vệ trở nên quan trọng hơn là lắng nghe, vì thế tư duy phòng thủ có thể lan khắp trong tổ chức. Vượt qua tình trạng này đòi hỏi sự hiểu biết của các nhà quản trị về sự phòng thủ và nỗ lực mạnh mẽ trong việc ứng dụng các nguyên tắc truyền thông hỗ trợ mô tả trong chương này.

Sự chống đối, xảy ra khi một trong các bên truyền thông cảm thấy bị hạ thấp, thấy không hiệu quả, hoặc không có ý nghĩa do truyền thông. Những người tiếp nhận thông tin cảm thấy rằng giá trị của họ có vấn đề, vì thế họ tập trung nhiều hơn vào việc xây dựng hình ảnh bản thân hơn là lắng nghe. Các phản ứng thường là tự đề cao hay các hành vi khoe khoang, mất động cơ, rút lui và mất đi sự tôn trọng đối với người truyền thông đối diện.

Có tám vấn đề của truyền thông hỗ trợ mà chúng tôi sẽ giải thích và minh họa trong phần tiếp theo. Nội dung của nó sẽ được sử dụng như những chỉ dẫn hành vi để vượt qua sự phòng thủ và chống đối. Huấn luyện và tư vấn tốt phụ thuộc vào mức độ hiểu biết và luyện tập những chỉ dẫn này. Các chỉ dẫn cũng phụ thuộc vào việc duy trì sự cân bằng giữa các chỉ dẫn.

CÁC NGUYÊN TẮC CỦA TRUYỀN THÔNG HỖ TRỢ

1. Truyền thông hỗ trợ hướng đến vấn đề, không hướng đến con người

Truyền thông hướng đến vấn đề tập trung vào các vấn đề và giải pháp hơn là tính cách của cá nhân. Truyền thông hướng vào con người tập trung vào các đặc điểm của cá nhân mà không chú ý đến sự kiện. “Đây là vấn đề” hơn là “Bạn là vấn đề » minh họa về sự khác nhau giữa định hướng vấn đề và định hướng cá nhân. Truyền thông định hướng vấn đề rất hữu ích thậm chí khi cần phải có các đánh giá cá nhân bởi vì nó tập trung vào hành vi và sự kiện. Truyền thông định hướng vào cá nhân, mặt khác thường tập trung vào những điều không thể thay đổi hay kiểm soát và nó có thể gợi một thông điệp là cá nhân đó không phù hợp.

Bảng 4.3 Hai rào cản chính đối với truyền thông cá nhân hiệu quả

Truyền thông hỗ trợ tạo ra cảm giác hỗ trợ, thấu hiểu, và giúp đỡ. Nó giúp vượt qua hai rào cản chính đến từ truyền thông cá nhân kém

Phòng thủ:

- Một cá nhân cảm thấy bị đe dọa hay tấn công do cuộc trao đổi.
- Tâm lý tự bảo vệ trở nên chiếm lĩnh
- Năng lực dành cho việc xây dựng một khả năng phòng thủ hơn là lắng nghe.
- Quá khích, giận dữ, cạnh tranh và né tránh là những phản ứng phổ biến.

Phủ nhận:

- Một cá nhân cảm thấy bất tài, không có giá trị hay không có ý nghĩa sau cuộc trao đổi.
- Ưu tiên cho những nỗ lực nhằm thiết lập lại giá trị bản thân.
- Năng lực dành cho việc cố gắng khắc họa tầm quan trọng của bản thân hơn là lắng nghe.
- Khoe khoang, hành vi đề cao cá nhân, rút lui và mất động cơ là những phản ứng thông thường.

Những câu dạng như “Bạn thật độc tài” và “Bạn không nhạy cảm” mô tả con người trong khi những câu như “Tôi đang bị loại trừ ra trong việc ra quyết định” và “Dường như ta không có cùng cách nhìn nhận về vấn đề” là những câu mô tả vấn đề. Việc có lý do là định hướng vào con người (“Đó là do bạn muốn kiểm soát người khác”), trong khi mô tả những hành vi công khai là định hướng vào vấn đề (“Bạn đã đưa ra rất nhiều lời châm biếm trong cuộc họp hôm nay”).

Một vấn đề về truyền thông theo cá nhân là, trong khi hầu hết mọi người có thể thay đổi hành vi của họ thì rất ít người có thể thay đổi tính cách của họ. Do không thể làm gì để điều chỉnh truyền thông theo cá nhân nên nó sẽ làm xấu đi mối quan hệ hơn là giải quyết vấn đề. Các thông điệp hướng về cá nhân thường cố thuyết phục người khác rằng “đây là cái mà bạn cần cảm nhận được” hay “đây là kiểu con người bạn” (Chẳng hạn như “Ông là một nhà quản lý không có năng lực, một công nhân lười nhác hay một nhân viên không nhạy cảm”). Tuy nhiên, bởi vì hầu hết mọi người đều tự cho là mình tốt nên phản ứng thông thường đối với truyền thông theo cá nhân là tự chống đối lại điều đó hoặc từ chối ngay lập tức. Thậm chí khi truyền thông là tích cực (chẳng hạn, “Bạn rất tuyệt vời”), điều này cũng không được xem là đáng tin cậy nếu nó không gắn với một hành vi hay một thành quả (chẳng hạn, “Tôi nghĩ rằng ông thật xuất sắc bởi dịch vụ mà ông đem lại cho công ty chúng tôi). Không có minh chứng có ý nghĩa là điểm yếu căn bản trong truyền thông theo cá nhân.

Trong huấn luyện và tư vấn, truyền thông theo vấn đề cũng cần phải được liên hệ với những tiêu chuẩn đã được chấp nhận hay những kỳ vọng hơn là những ý kiến cá nhân. Các ý kiến cá nhân thường bị hiểu (dịch nghĩa) theo cá nhân và tạo ra sự phòng thủ hơn so với những câu nói trong đó, hành vi được so sánh với tiêu chuẩn hay hiệu quả đã được chấp nhận. Chẳng hạn, câu nói, “Tôi không thích cách ăn mặc của bạn” là một câu biểu lộ ý kiến cá nhân và có thể sẽ tạo sự phản kháng, đặc biệt nếu người nghe không cảm thấy rằng ý kiến của người truyền thông là đúng so với ý kiến riêng của họ. “Trang phục của bạn không phù hợp với quy định về trang phục của công ty”, hoặc “Công ty muốn mọi người đeo caravat khi đi làm”, là sự so sánh với những tiêu chuẩn phù hợp. Cảm giác phòng thủ sẽ ít hơn do câu nói nhắm đến vấn đề chứ không phải là con người. Hơn nữa, người khác thường hỗ trợ một câu nói dựa vào tiêu chuẩn được thừa nhận chung.

Những người truyền thông hỗ trợ cần tránh không phát biểu ý kiến cá nhân hay biểu lộ cảm giác về hành vi hay thái độ của người khác. Tuy nhiên, khi làm điều đó, họ nên nhớ tuân theo những nguyên tắc khác nữa.

2. Truyền thông hỗ trợ dựa vào sự phù hợp

Hầu hết những người nghiên cứu và những người quan sát đều đồng ý rằng truyền thông cá nhân tốt nhất và những quan hệ tốt đẹp nhất dựa trên sự phù hợp. Đó là, những gì được truyền thông, bằng lời hay không bằng lời, nếu phù hợp hoàn toàn với những gì mà cá nhân đang suy nghĩ và cảm thấy.

Hai loại không phù hợp thường có là: Thứ nhất là sự không phù hợp giữa những gì mà người ta đang trải nghiệm và những gì mà người ta biết. Chẳng hạn, một cá nhân có thể không biết rằng anh hay chị ta đang giận hay đang có thái độ thù địch với người khác, thậm chí mặc dù sự giận dữ hay thù địch đó là đang hiện rõ. Trong nhiều trường hợp, *therapists (các bác sĩ chuyên khoa)* phải giúp các cá nhân đạt được sự tương xứng hơn giữa kinh nghiệm và sự hiểu biết. Loại không phù hợp thứ hai, và loại gần với truyền thông hỗ trợ hơn, là sự không phù hợp giữa những gì người ta nghĩ và cảm giác với những gì người ta truyền thông. Chẳng hạn, một cá nhân có thể biết cảm giác giận dữ nhưng lại từ chối không chấp nhận rằng mình đang có cảm giác đó.

Khi huấn luyện và tư vấn cấp dưới, những câu nói chân thật luôn tốt hơn những câu nói không chân thật, giả tạo. Các nhà quản trị thường giấu những cảm giác hay ý kiến thật của họ, hoặc không biểu lộ những gì thật sự có trong đầu họ, tạo ra một ấn tượng là có một vấn đề gì đó đang bị che giấu. Vì thế, họ ít tin tưởng vào người truyền thông, và tập trung vào việc cố gắng chỉ ra thông điệp đang bị che giấu, không lắng nghe hay cố gắng cải thiện. Mỗi quan hệ giữa hai người truyền thông sẽ chỉ ở mức xã giao, không tin tưởng nhau.

Stephen Covey đưa ra khái niệm “*emotional bank account*”, trong đó, các cá nhân gửi vào một tài khoản xây dựng quan hệ với người khác (Covey, 1989). Các khoản gửi này giúp thiết lập niềm tin lẫn nhau và tôn trọng trong quan hệ. Tương tự, truyền thông không thể hoàn toàn là hỗ trợ trừ khi nó dựa trên sự tin tưởng và sự tôn trọng và *được nhận thức* như là sự tin tưởng và tôn trọng. Nếu không sẽ dẫn đến sự biểu lộ sai và truyền thông sai. Sự phù hợp là điều kiện tiên quyết của niềm tin.

Rogers (1961) cho rằng sự phù hợp trong truyền thông nằm ở trung tâm của “quy luật chung của các quan hệ cá nhân”:

Sự phù hợp của kinh nghiệm, hiểu biết và truyền thông về phía một cá nhân càng lớn, mối quan hệ tiếp theo sẽ càng liên quan đến một xu hướng theo truyền thông tương hỗ; một xu hướng theo hướng hiểu chính xác hơn về quá trình truyền thông; sự điều chỉnh tâm lý và chức năng của cả hai bên được cải thiện; sự thỏa mãn trong mối quan hệ.

Ngược lại, sự không phù hợp giữa kinh nghiệm và hiểu biết càng lớn, mối quan hệ tiếp theo sẽ càng liên quan đến truyền thông với cùng chất lượng, không đảm bảo sự hiểu biết chính xác, sự điều chỉnh tâm lý và hoạt động của hai phía sẽ ít phù hợp, sự không thỏa mãn trong quan hệ.

Sự phù hợp cũng liên quan đến việc kết hợp nội dung của lời nói với cử chỉ và âm lượng giọng nói của người truyền thông. «Hôm nay là một ngày đẹp trời» có ý nghĩa ngược lại nếu người nói lẩm bẩm một cách mỉa mai. «Tôi chỉ ở đây để giúp người ta» có ý nghĩa ngược lại nếu câu nói được nói mà không có thiện chí, đặc biệt nếu quá khứ của mối quan hệ cho thấy điều ngược lại.

Tất nhiên, đấu tranh cho sự phù hợp không có nghĩa là chúng ta cần xả hơi ngay khi thất vọng, mà cũng không có nghĩa là chúng ta không thể trấn áp cảm giác không phù hợp nhất định (chẳng hạn, che giấu sự giận dữ, thất vọng, hoặc sự gây hấn). Các nguyên tắc khác của truyền thông hỗ trợ cũng phải được luyện tập, và cố gắng đạt được sự phù hợp bằng mọi chi phí sẽ không hiệu quả. Trong những tương tác có vấn đề, khi phải đưa ra phản hồi theo cách phản ứng, các cá nhân thường biểu lộ ít sự phù hợp. Điều này là do nhiều người sợ phản ứng theo cách hoàn toàn trung thực hoặc không chắc chắn về cách truyền thông phù hợp mà không bị phản đối. Đây thường là vấn đề do không biết như thế nào được gọi là phù hợp. Tất

nhiên, nói chính xác những gì chúng ta cảm nhận đôi lúc sẽ dẫn đến khả năng xúc phạm người khác.

Hãy xem xét vấn đề của một cấp dưới không thực hiện được mức kỳ vọng và thể hiện thái độ thờ ơ, thậm chí sau khi đã được gọi ý rằng xếp hạng của bộ phận đó đang xấu đi. Cấp trên có thể nói gì để làm tăng cường mối quan hệ với cấp dưới mà vẫn giải quyết được vấn đề? Làm thế nào để bạn nói lên được những cảm giác và ý kiến thật của mình mà vẫn tập trung được vào vấn đề, không tập trung vào cá nhân? Làm thế nào bạn có thể hoàn toàn chân thật mà không làm xúc phạm đến người khác? Những nguyên tắc khác của truyền thông hỗ trợ sẽ cung cấp một số chỉ dẫn.

3. Truyền thông hỗ trợ là mô tả, không phải là đánh giá

Truyền thông đánh giá đưa ra lời đánh giá hoặc một nhận xét đối với những cá nhân khác hoặc đánh giá về hành vi của họ. “Bạn làm sai rồi” hoặc “Bạn là người không có năng lực”. Đánh giá như vậy thường làm cho người khác bị cảm thấy bị tấn công, và vì thế họ sẽ phản ứng lại theo hướng phòng thủ. Họ thấy rằng người truyền thông đang đánh giá họ. Những ví dụ phổ biến về những phản ứng của họ là «Tôi không làm gì sai cả», hoặc «Tôi có nhiều khả năng hơn bạn nghĩ». Kết quả của những đánh giá này là sự tranh cãi, cảm giác buồn bã và quan hệ cá nhân xấu đi.

Xu hướng đánh giá người khác mạnh nhất khi vấn đề liên quan đến tình cảm hoặc khi cá nhân cảm thấy mình bị đe dọa. Đôi lúc, người ta cố gắng giải quyết cảm giác buồn riêng và sự lo lắng của họ bằng cách nói với người khác: “Mày thật khờ khạo” ý ám chỉ rằng “Tôi mới là người thông minh”, như vậy, tôi mới cảm thấy tốt hơn. Họ có thể có cảm giác mạnh như vậy vì họ muốn phạt người khác do đã ảnh hưởng đến những kỳ vọng và tiêu chuẩn của họ: «Những gì *bạn* đã làm đáng để bị phạt. *Bạn* phải chấp nhận điều đó». Thông thường, các đánh giá xảy ra chỉ vì người ta không muốn có lựa chọn khác trong đầu. Họ không biết làm thế nào để cho phù hợp mà không bị đánh giá hay đánh giá người khác.

Vấn đề trong truyền thông đánh giá là kiểu giống như là tự tồn tại. Nhận xét một người khác thường dẫn đến việc người đó sẽ nhận xét bạn, ngược lại, điều đó sẽ làm bạn trở nên phòng thủ. Khi bạn phòng thủ và người khác cũng phòng thủ, rất khó để biết được tại sao truyền thông lại không hiệu quả. Cả sự chính xác của truyền thông và chất lượng của quan hệ đều sẽ giảm đi dẫn đến sự cãi nhau.

Một cách khác để đánh giá là **truyền thông mô tả**. Do rất khó tránh việc đánh giá người khác mà không có chiến lược khác, truyền thông mô tả được thiết kế để giảm xu hướng đánh giá và giám xu hướng duy trì tương tác phòng vệ. Nó cho phép người ta phù hợp và trở nên hữu ích. Truyền thông mô tả liên quan đến ba bước như trong bảng 4.

Bảng 4	Truyền thông mô tả
Bước 1 : Mô tả một cách khách quan về sự kiện, hành vi hay hiện tượng <ul style="list-style-type: none">▪ Tránh những lời buộc tội.▪ Đưa ra số liệu hoặc bằng chứng Ví dụ : Trong tháng này, có ba khách hàng phàn nàn với tôi rằng anh đã không đáp ứng yêu cầu của họ.	
Bước 2 : Tập trung vào hành vi và phản ứng của bạn, không tập trung vào tính cách của người khác <ul style="list-style-type: none">▪ Mô tả phản ứng và cảm giác của bạn.▪ Mô tả kết quả khách quan đã hay sẽ đem lại kết quả. Ví dụ : Tôi rất lo lắng vì các khách hàng đã dọa sẽ đi chỗ khác nếu chúng ta không đáp ứng tốt hơn.	

Bước 3 : Tập trung vào giải pháp

- Tránh bàn đến việc ai đúng ai sai.
- Đề xuất một giải pháp có thể chấp nhận.
- Cởi mở đối với những phương án khác

Ví dụ : Chúng ta cần thắng sự tự tin của họ và cho họ thấy rằng chúng ta đã đáp ứng được. Tôi đề nghị bạn thực hiện một báo cáo phân tích về các hệ thống của họ.

Trước hết, *mô tả trực tiếp quan sát của bạn về sự kiện xảy ra hay hành vi mà bạn cho là phải được điều chỉnh*. Nói về những gì xảy ra thay vì nói về người liên quan đến vấn đề. Mô tả này cần xác định những yếu tố hành vi mà người khác có thể khẳng định được. Hành vi, như được đề cập trước đây cần phải được so sánh với những tiêu chuẩn đã được chấp nhận hơn là với những ý kiến hay sở thích cá nhân. Cần phải tránh những ấn tượng hay quy kết chủ quan đối với những động cơ của người khác. Mô tả như «Trong tháng này, bạn làm được ít việc hơn so với mọi người trong bộ phận» có thể được khẳng định bằng bằng ghi khách quan. Nó liên quan chặt chẽ với hành vi và một tiêu chuẩn khách quan, không phải là những động cơ hay tính cách riêng của cấp dưới. ...

Mô tả hành vi, ngược lại với đánh giá hành vi, tương đối trung lập, khi mà thái độ của nhà quản lý phù hợp với thông điệp.

Thứ hai, mô tả phản ứng của bạn (hay của người khác) theo hành vi hay mô tả theo các kết quả. Thay vì nói với người khác nguyên nhân của vấn đề, hãy tập trung vào những phản ứng hay các kết quả mà hành vi đã gây ra. Điều này đòi hỏi người truyền thông phải biết về những phản ứng của riêng họ và có thể mô tả chúng. Sử dụng những cách mô tả một từ về cảm giác là phương pháp tốt nhất: “Tôi quan tâm đến năng suất của chúng ta.” “Mức độ hoàn thành của bạn làm tôi thất vọng”. Tương tự, kết quả của các hành vi có thể được chỉ ra: “Lợi nhuận tháng này bị giảm sút,” “Xếp hạng chất lượng của bộ phận bị rớt,” hay “Có hai khách hàng vừa gọi đến phàn nàn về sản phẩm của chúng ta”. Mô tả cảm giác hay kết quả sẽ làm giảm được khả năng phòng thủ bởi vì vấn đề được đưa vào trong *nội dung* cảm giác hay kết quả khách quan của người truyền thông, không phải là đặc tính của cấp dưới. Nếu những cảm giác hay kết quả đó được mô tả theo một cách không có vẻ như là kết tội, người truyền thông sẽ chủ yếu tập trung vào việc giải quyết vấn đề hơn là phản ứng lại với những lời đánh giá. Nghĩa là, nếu *tôi* quan tâm, *bạn* có ít lý do hơn để cảm thấy mình bị rơi vào thế phòng vệ.

Thứ ba, đề xuất một phương án dễ chấp nhận hơn. Cách này tập trung vào việc thảo luận phương án đề xuất, không tập trung vào cá nhân. Cách này cũng giúp người khác giữ thể diện và tránh được cảm giác bị phê bình bởi lúc này, cá nhân được tách khỏi hành vi. Lòng tự trọng được duy trì bởi đó là thứ có thể kiểm soát, không giống như cá nhân, là cái cần phải được điều chỉnh. Tất nhiên, cần phải chú ý đến lời phát ngôn, “Tôi không thích sự việc xảy ra theo cách như vậy, anh dự định làm gì?” Sự thay đổi không nhất thiết phải là trách nhiệm của một trong các bên đang truyền thông. Thay vì thế, người ta cần tập trung vào việc tìm kiếm một giải pháp có thể chấp nhận được cho cả hai người, không tập trung vào việc tìm ra ai đúng ai sai hay ai là người phải thay đổi, ai không phải thay đổi (chẳng hạn, “Tôi đề nghị anh xác định những gì cần làm để hoàn thành thêm sáu dự án nữa so với kết quả mà anh đã làm trong tháng trước,” hoặc “Tôi muốn giúp anh xác định những gì cần làm để nâng cao hiệu suất”).

Có một điều cần quan tâm liên quan đến truyền thông mô tả là những bước này có thể không hiệu quả trừ khi người đối diện cũng biết được các quy luật. Chúng ta đã từng nghe người ta nói rằng nếu cả hai người đều biết về truyền thông hỗ trợ thì những bước này mới phù hợp, nếu không, người không muốn hỗ trợ có thể làm hỏng kết quả. Chẳng hạn, người kia có thể nói, “Tôi chẳng quan tâm đến cảm giác của anh,” hay “Tôi có lý do cho những gì đã xảy ra, vì vậy, đó không phải là lỗi của tôi,” hoặc “Thật tệ nếu điều này làm anh khó chịu. Tôi

sẽ không thay đổi đâu.” Bạn sẽ phản ứng như thế nào trước những câu trả lời như vậy? Bạn có từ bỏ các nguyên tắc của truyền thông mô tả và chuyển sang đánh giá và phòng thủ hay không?

Điều này thể hiện sự thiếu quan tâm, hoặc là một phản ứng phòng thủ bây giờ trở thành vấn đề hàng đầu. Sẽ rất khó giải quyết vấn đề hiệu quả thấp khi vấn đề cá nhân giữa hai người quan trọng hơn đang cản trở tiến trình. Thực vậy, người ta phải chuyển sự tập trung từ huấn luyện sang tư vấn, từ năng lực sang thái độ. Nếu nhà quản lý và cấp dưới không thể cùng nhau giải quyết vấn đề, việc trao đổi về vấn đề những kết quả do năng suất thấp sẽ không hiệu quả. Thay vì thế, cần phải chuyển sự tập trung sang vấn đề thiếu quan tâm trong mối quan hệ, hoặc những rào cản hạn chế khả năng cùng làm việc để cải thiện hiệu quả. Bây giờ, cách tốt nhất là vẫn tập trung vào vấn đề, duy trì sự phù hợp, và sử dụng ngôn ngữ mô tả.

Các nhà quản lý giỏi không từ bỏ ba bước này. Đơn giản, họ chỉ dịch chuyển sự tập trung. Họ có thể trả lời, “Tôi rất ngạc nhiên khi bạn nói rằng bạn không quan tâm đến việc tôi cảm giác như thế nào về vấn đề (bước 1). Tôi rất quan tâm đến câu trả lời của bạn, và tôi nghĩ rằng đó có thể là những định hướng quan trọng đối với việc nâng cao năng suất của nhóm chúng ta (bước 2). Tôi đề nghị chúng ta nên dành thời gian để cố gắng xác định ra những rào cản mà bạn cho rằng đang cản trở khả năng cùng làm việc của chúng ta trong vấn đề này (bước 3).”

Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy có ít người tuyệt đối ngoan cố trong việc cải thiện, và cũng ít người không sẵn lòng giải quyết vấn đề khi họ tin rằng người truyền thông thật sự có lợi ích của họ. Tuy nhiên, một cách phê bình thông thường của các nhà quản lý người Hoa Kỳ là so sánh với các đối thủ cạnh tranh người châu Á, nhiều người không tin vào các giả thiết này. Họ không chấp nhận thực tế là “các nhân viên đang làm việc hết khả năng của họ” và “*mọi người đang được thúc đẩy bởi các cơ hội để cải thiện.*” Theo định nghĩa của Trompenaars (1996; Trompenaars & Hampton Turner, 1998), văn hóa quốc gia khác nhau ở mức độ họ tập trung vào thành tích cá nhân (Tôi sẽ làm điều gì tốt nhất cho tôi”) so với thành tích của tập thể (“Tôi quan tâm đến điều gì tốt cho tập thể”). Những điều này tương tự như các giả thuyết Y của McGregor (1960) (người ta tin rằng các cá nhân sẽ làm điều gì đúng) so với thuyết X (người ta không tin vào các cá nhân bởi cần phải đe dọa hình phạt thì mới buộc họ thay đổi). Theo kinh nghiệm của chúng tôi, không tính đến yếu tố văn hóa quốc gia, hầu hết mọi người đều muốn làm việc tốt hơn, làm việc thành công hơn, và là người xây dựng. Khi các nhà quản trị sử dụng các nguyên tắc của truyền thông hỗ trợ không như những phương sách hấp dẫn mà như những kỹ thuật chân thật để thúc đẩy sự phát triển và cải tiến, chúng ta ít khi thấy được tình huống mọi người sẽ không chấp nhận những cách trình bày chân thật, phù hợp này. Điều này đúng với mọi văn hóa trên thế giới.

Tuy nhiên, điều quan trọng cần nhớ là các bước trong truyền thông hỗ trợ không có nghĩa rằng một người cần phải thực hiện mọi thay đổi. Thông thường, phải đạt đến một mức trung gian mà tại đó, cả hai cá nhân đều thỏa mãn (chẳng hạn, một người trở nên chấp nhận hơn với công việc thận trọng, và người kia trở nên có ý thức làm việc nhanh hơn). Việc tuân thủ các quy định về huấn luyện và tư vấn cùng với việc kiểm tra các cuộc thảo luận là rất quan trọng. Các vấn đề hiệu quả của cấp dưới có thể xuất phát từ thói quen làm việc kém hình thành theo thời gian. Những thói quen này rất khó có khả năng thay đổi ngay thậm chí khi các bài học về huấn luyện đặc biệt phù hợp.

Khi cần phải đưa ra những câu nói đánh giá, các đánh giá cần phải được xây dựng theo những tiêu chuẩn đã thiết lập (chẳng hạn, “Hành vi của bạn không đáp ứng tiêu chuẩn cho trước”), theo những kết quả khả thi (chẳng hạn, “Nếu tiếp tục những hành vi của bạn thì kết quả sẽ ngày càng xấu đi”), hoặc theo những thành công trong quá khứ của chính người đó (chẳng hạn, “Hành vi này không tốt như hành vi của bạn trước đây”). Điều quan trọng là cần tránh phủ nhận người khác hoặc khơi dậy sự chống đối.

4. Truyền thông hỗ trợ công nhận giá trị chứ không phải là bác bỏ giá trị của cá nhân

Truyền thông xác nhận giúp người ta cảm thấy được thừa nhận, được hiểu, được chấp nhận và được xem là có giá trị. Truyền thông không thừa nhận sẽ khơi dậy cảm giác tiêu cực về giá trị bản thân, về thực thể. Nó từ chối sự tồn tại, tính duy nhất hay tầm quan trọng của những người khác. Đặc biệt quan trọng là những cách truyền thông phủ nhận người khác bằng cách *truyền đạt sự vượt trội, sự nghiêm khắc, sự khác biệt và không tiếp thu* (Cupach & Spitzberg, 1994; Sieburg, 1978, Brownell, 1986; Steil và các đồng tác giả, 1983). Quan sát của Barnlund hơn một phần tư thế kỷ trước vẫn còn đúng đến hôm nay:

Người ta thường không dành thời gian, không lắng nghe, không cố gắng hiểu, hoặc không quan tâm những gì người ta nói; họ thường lơ đãng, mâu thuẫn, nhiều lời, không chân thật, hoặc vô đoán. Vì thế, người ta thường kết luận cảm giác về các cuộc đối thoại là ít phù hợp hơn, hiểu sai nhiều hơn, và xa cách hơn so với khi họ bắt đầu.

Truyền thông định hướng vào sự vượt trội thường cho ấn tượng là người truyền thông đang được khẳng định còn những người khác thì bị phớt lờ, người đó thì xứng đáng còn những người khác thì không xứng đáng, người đó thì có năng lực còn những người khác thì không, hoặc người đó thì mạnh mẽ còn người khác thì yếu đuối. Cách truyền thông này tạo ra rào cản giữa người truyền thông và những người tiếp nhận thông điệp.

Truyền thông hướng đến sự vượt trội có thể có hình thức của sự hạ thấp, trong đó những người khác bị xem thường để người truyền thông được đề cao, hoặc có hình thức “giữ lợi thế đối với người khác”, trong đó, người truyền thông cố gắng tự đánh giá bản thân được người khác tôn trọng. Hình thức “giữ lợi thế đối với người khác” thường là giấu thông tin, hoặc hợm mình (“Nếu bạn biết những gì tôi biết, bạn sẽ thấy hoàn toàn khác”) hoặc nói khích người khác (“Nếu bạn hỏi tôi, tôi đã nói cho bạn biết rằng hội đồng đánh giá sẽ không chấp nhận đề cương của bạn rồi”). Sự hợm mình luôn làm cho người khác cảm thấy khó chịu, chủ yếu là để truyền đi thông điệp về tính vượt trội của người truyền thông.

Một hình thức phổ biến khác của truyền thông định hướng vào sự vượt trội là sử dụng biệt ngữ, từ viết tắt hoặc những từ ngữ được sử dụng theo cách thức nhằm loại trừ người khác hoặc tạo ra những rào cản trong mối quan hệ. Các bác sĩ, luật sư, nhân viên chính phủ hoặc nhiều giáo sư thường nổi tiếng về việc sử dụng các biệt ngữ hay từ viết tắt, nhằm để loại trừ những người khác hoặc để đề cao bản thân họ hơn là để làm rõ một thông điệp. Nói tiếng nước ngoài khi có những người không hiểu ngôn ngữ đó cũng có thể tạo ấn tượng về tính vượt trội. Trong hầu hết các tình huống, sử dụng từ ngữ hay ngôn ngữ mà người nghe không thể hiểu là cách thức rất không tốt vì nó phủ nhận người khác.

Cứng nhắc trong truyền thông là hình thức phủ nhận thứ hai. Cách truyền thông này được miêu tả là tuyệt đối, dứt khoát, hoặc không thể bác bỏ. Không có một ý kiến hay một quan điểm nào khác có thể được xem xét. Các cá nhân truyền thông cách giáo điều, “biết hết rồi” thường làm như vậy để giảm thiểu sự đóng góp của người khác hoặc để phủ nhận những ý kiến của người khác. Tuy nhiên, cũng có thể truyền thông cứng nhắc theo cách khác ngoài tính giáo điều. Sự cứng nhắc cũng được truyền thông theo cách:

- Dịch nghĩa lại tất cả các quan điểm cho phù hợp với quan điểm riêng của một người nào đó.
- Không bao giờ nói, “Tôi không biết,” mà phải có một câu trả lời.
- Không sẵn sàng chấp nhận lời phê bình hay những quan điểm khác.
- Giảm những vấn đề phức tạp để đưa ra định nghĩa đơn giản hay sự thống nhất.
- Đặt dấu biểu cảm sau các câu nói để tạo ấn tượng là lời phát biểu đó là cuối cùng, không cần đánh giá nữa.

Sự khác biệt được truyền thông khi sự có mặt hay tầm quan trọng của người khác không được thừa nhận. Một người có thể làm điều này bằng cách im lặng, không có một lời phản hồi nào đối với ý kiến của người khác, hoặc tránh nhìn người khác, hoặc tránh đối mặt với người khác, bằng cách liên tục cắt đứt câu nói của người khác, dùng những từ không liên quan đến ai (“Người ta không nên” thay vì “Bạn không nên”), hoặc bằng cách nói đến những vấn đề không liên quan trong suốt cuộc đối thoại. Người truyền thông không quan tâm đến người khác và tạo ấn tượng thờ ơ đối với cảm giác hay suy nghĩ của người khác. Khác biệt là loại trừ người khác và đối xử với họ như thể họ không tồn tại.

Sự thờ ơ nghĩa là người truyền thông không biết đến cảm giác hay ý kiến của người khác. Họ được gọi là người không chính đáng – “Bạn không nên cảm giác như vậy” hoặc “Ý của bạn sai rồi” - hoặc họ được xem là người thờ ơ – “Bạn không hiểu gì cả”, “Ý kiến của mày thật là ngây thơ.” Thờ ơ nghĩa là bỏ qua hay không coi trọng cảm giác hay suy nghĩ của người khác. Cách này nhằm loại trừ sự đồng cảm của người khác vào cuộc đối thoại hay cho mỗi quan hệ, và làm cho người khác cảm thấy không chính đáng hay không quan trọng.

Truyền thông là không thừa nhận người khác khi nó từ chối cơ hội để người khác hình thành mối quan hệ làm hài lòng hai bên hoặc khi những đóng góp không được xây dựng bởi cả hai bên. Khi một người không cho phép người khác nói hết câu, đặt ra tình thế cạnh tranh, thắng – thua, đưa ra những thông điệp rắc rối, hoặc không đánh giá người khác khi họ đưa ra lời đóng góp, truyền thông khi đó là không thừa nhận người khác, vì thế, không tốt cho việc giải quyết vấn đề hiệu quả.

Việc không thừa nhận thậm chí còn khá tiêu cực hơn trong quá trình huấn luyện và tư vấn so với phê bình hay không đồng ý bởi vì sự phê bình hay không đồng ý vẫn thừa nhận người khác bằng cách nhận ra rằng những gì được người ta nói hay làm cần phải được điều chỉnh, phản hồi hay được lưu ý. Khi William James (1965) nói, “Người ta không thể nghĩ ra một cách trừng phạt nào độc ác hơn, thậm chí theo cách bạo lực, so với việc bỏ rơi một con người trong xã hội, để cho họ hoàn toàn không được đề ý đến bởi tất cả các thành viên.”

Mặt khác, **truyền thông khẳng định**, giúp người khác cảm thấy được thừa nhận, được hiểu, được chấp nhận và có giá trị. Cách này có bốn tính chất: theo chủ nghĩa quân bình, linh hoạt, hai chiều và dựa trên cam kết.

Truyền thông có tính tôn trọng, quân bình (ngược lại với kiểu truyền thông định hướng vào sự vượt trội) đặc biệt quan trọng khi một người có vị trí cao hơn tương tác với một người khác có vị trí thấp hơn. Chẳng hạn, khi có sự phân biệt về cấp bậc giữa người huấn luyện, người tư vấn và các cấp dưới, cấp dưới rất dễ cảm thấy bị phủ nhận họ có ít quyền lực và thông tin hơn so với cấp trên của họ. Tuy nhiên, truyền thông hỗ trợ, giúp cấp dưới cảm thấy họ có một vai trò trong việc xác định và giải quyết vấn đề bằng cách truyền thông ở thế cân bằng. Họ xem cấp dưới là người rất quan trọng, có năng lực và sâu sắc và nhấn mạnh đến việc cùng giải quyết vấn đề hơn là nói đến vị trí cao hơn của họ. Họ có thể làm điều này bằng cách hỏi ý kiến, đề xuất và các ý tưởng. Có một cách khác mà họ có thể làm là sử dụng những câu nói linh hoạt (thay vì cứng nhắc).

Sự linh hoạt trong truyền thông là sự sẵn sàng của người huấn luyện, người tư vấn khi truyền thông một vấn đề mà cấp dưới có thể đưa thêm dữ liệu và những phương án khác, tạo nên những đóng góp có ý nghĩa cho cả việc giải quyết vấn đề và cho cả mối quan hệ. Điều này có nghĩa là truyền thông khiêm tốn – không phải là tự hạ mình hay yếu kém, mà là sẵn sàng học hỏi và cởi mở trong việc tiếp nhận kinh nghiệm mới. Benjamin Disraeli đã nói, “Nhận thức được mình ngu dốt là một bước quan trọng đầu tiên để bạn tiếp cận đến tri thức.”

Những nhận thức và ý kiến không được trình bày theo thực tế trong truyền thông linh hoạt mà được phát biểu tạm thời. Người ta không phê bình gì về tính trung thực của ý kiến hay các giả thiết. Thay vì thế, họ được xác nhận là có thể thay đổi nếu có thêm thông tin. Truyền thông linh hoạt cho biết sự sẵn sàng tham gia giải quyết vấn đề hay kiểm soát người

khác hoặc đặt ra một vai trò người hướng dẫn - người dạy. Tuy nhiên, linh hoạt không đồng nghĩa với không có chính kiến rõ ràng. “Chà, tôi không thể quyết định được” nghĩa là không có chính kiến, trong khi “Tôi có ý kiến của riêng tôi, còn bạn thì sao?” là câu nói đề nghị sự linh hoạt.

Truyền thông hai chiều là kết quả của sự tôn trọng và khả năng linh hoạt. Các cá nhân cảm thấy được thừa nhận khi họ được hỏi, với một khoảng thời gian tự do để trình bày ý kiến, và được động viên tham gia tích cực vào quá trình huấn luyện và tư vấn. Trao đổi hai chiều truyền thông thông điệp mà cấp dưới được cấp trên đánh giá cao và việc huấn luyện và tư vấn được thực hiện tốt nhất trong một bầu không khí hợp tác và làm việc nhóm.

Cuối cùng, truyền thông của nhà quản lý thừa nhận cấp dưới khi nó *xác định những khu vực cam kết* và cùng cam kết. Có một cách để biểu lộ sự thừa nhận dựa trên cam kết là khẳng định những hành vi và thái độ tích cực cũng như những hành vi và thái độ tiêu cực trong suốt quá trình huấn luyện và tư vấn. Nhà quản lý cần chỉ ra những điểm quan trọng mà cấp dưới phải làm trước khi chỉ ra những điểm ít quan trọng, các lĩnh vực cam kết trước khi chỉ ra những lĩnh vực không cam kết, những ưu điểm trước những khuyết điểm của cấp dưới, khen ngợi trước khi phê bình và những công việc tích cực tiếp theo trước những sai sót trong quá khứ. Vấn đề là, thừa nhận người khác giúp tạo ra cảm giác có giá trị và tự tin, từ đó chuyển thành động cơ và hiệu quả công việc được cải thiện. Việc phủ nhận ít khi tạo ra những kết quả tích cực như vậy, tuy nhiên, đó lại là hình thức phổ biến mà nhà quản lý phản ứng lại đối với cấp dưới của họ.

5. Truyền thông hỗ trợ là cụ thể, không chung chung

Những câu nói cụ thể là hỗ trợ bởi vì chúng xác định những điều có thể được hiểu và hành động một cách dễ dàng. Nói chung, câu nói càng cụ thể, nó càng có hiệu quả trong việc thúc đẩy sự cải tiến. Chẳng hạn câu nói “Bạn có vấn đề trong việc quản lý thời gian” là một câu đánh giá quá chung chung, trong khi câu nói “Bạn đã dành hết một giờ đồng hồ cho việc sắp xếp các cuộc họp trong khi công việc này có thể được thực hiện bởi trợ lý của bạn” cung cấp thông tin chi tiết làm cơ sở cho sự thay đổi về hành vi. “Bạn cần phải cải thiện kỹ năng truyền thông” là một câu nói không rõ ràng nên sẽ không hữu ích so với một câu nói cụ thể hơn “Trong vai trò của mình, bạn đã sử dụng câu nói đánh giá hết 60 phần trăm thời gian và câu nói mô tả 10 phần trăm”.

Những câu nói cụ thể tránh sự thái quá và khẳng định. Sau đây là những câu nói chung chung để dẫn đến sự phòng thủ hay không chấp nhận:

A: Anh không bao giờ yêu cầu lời khuyên của tôi

B: Không, tôi luôn hỏi ông trước khi ra quyết định.

A: Anh không bao giờ nghĩ đến cảm giác của người khác.

B: Có chứ, tôi luôn cân nhắc đến cảm giác của người khác.

A: Công việc này rất tồi tệ.

B: Anh sai rồi, đó là công việc tốt chứ.

Một hình thức truyền thông chung chung phổ biến nữa là “hoặc như thế này hoặc như thế khác”, chẳng hạn như “Hoặc là anh làm những gì tôi yêu cầu, hoặc là tôi sẽ sa thải anh,” “Cuộc đời là một cuộc phiêu lưu mạo hiểm hoặc chẳng là gì cả” (Helen Keller), và “Nếu Hoa Kỳ không giảm mức nợ quốc gia thì trẻ con sẽ không bao giờ có được mức sống mà chúng tôi có được hôm nay.”

Vấn đề với câu nói chung chung và hoặc thế này, hoặc thế kia chính là sự từ chối các phương án khác. Câu trả lời của người nhận thông điệp thường rất áp lực. Mâu thuẫn hay từ chối câu nói thường dẫn đến sự phòng thủ hay cãi vã. Adolf Hitler đã từng nói vào năm 1933 mình họa cho vấn đề này: “Những ai ở Đức đều là Quốc xã, những ai ở ngoài đảng là người

mất trí hoặc là thăng giáng.” Một người bạn của chúng tôi đã được yêu cầu làm tư vấn cho một hội đồng lao động và quản trị. Khi anh ta bước vào phòng và được giới thiệu là giáo sư, chủ tịch hội đồng đã tuyên bố: “Hoặc là anh ta đi hoặc là tôi đi.”

Bạn sẽ làm gì? Bạn sẽ sử dụng truyền thông hỗ trợ như thế nào khi chủ tịch hội đồng nói một câu chung chung nhằm loại trừ bạn hoặc huỷ bỏ các cuộc đàm phán? Câu trả lời của bạn tôi là, “Tôi hy vọng có những cách khác ngoài cách này. Tại sao chúng ta không thử tìm xem?”

Những câu nói cụ thể thường hữu ích hơn trong huấn luyện và tư vấn bởi vì chúng tập trung vào những sự kiện hành vi và dẫn đến sự thay đổi dần về các vị trí. Những hình thức hữu ích hơn trong các ví dụ trên đây là:

A: “Hôm qua anh đã ra quyết định mà không hỏi ý kiến tôi.”

B: “Dạ có chứ ạ. Tôi vẫn thường hỏi ý kiến của anh nhưng tôi nghĩ trong trường hợp này thì không cần thiết.”

A: “Khi anh dùng từ mỉa mai trong câu trả lời đối với đề nghị của tôi, anh đã cho tôi ấn tượng rằng anh không quan tâm gì đến cảm giác của tôi cả.”

B: “Tôi xin lỗi. Tôi biết rằng tôi thường mỉa mai mà không nghĩ đến việc nó ảnh hưởng đến những người khác như thế nào.”

A: “Áp lực phải làm cho kịp thời hạn đã ảnh hưởng đến chất lượng công việc của tôi.”

B: “Bởi vì thời hạn là một phần công việc của chúng ta nên chúng ta cần bàn cách để giảm áp lực.”

Những câu nói cụ thể không hữu ích nếu họ tập trung vào những vấn đề mà người khác không thể kiểm soát. Chẳng hạn câu “Tôi ghét trời mưa,” có thể gợi ra sự thất vọng cá nhân nhưng không thể làm gì để thay đổi được thời tiết. Tương tự, truyền thông câu “Giọng nói (hay cá tính, trọng lượng, khẩu vị, phong cách,...) của bạn làm tôi khó chịu” chỉ tạo ra sự thất vọng đối với những người đang giao tiếp. Một câu nói như vậy thường được hiểu là một sự tấn công mang tính cá nhân. Phản ứng thường là, “Thế tôi có thể làm gì nào?” hoặc “Tôi thậm chí không hiểu bạn nói gì nữa.” *Truyền thông cụ thể thường hữu ích khi nó tập trung vào vấn đề hay hành vi đồng nhất mà điều gì đó có thể được thực hiện* (chẳng hạn, “Bạn làm tôi khó chịu khi bạn nói to trong thư viện đến mức làm phá vỡ sự tập trung của những người khác.”)

6. Truyền thông hỗ trợ là nối tiếp chứ không đứt đoạn

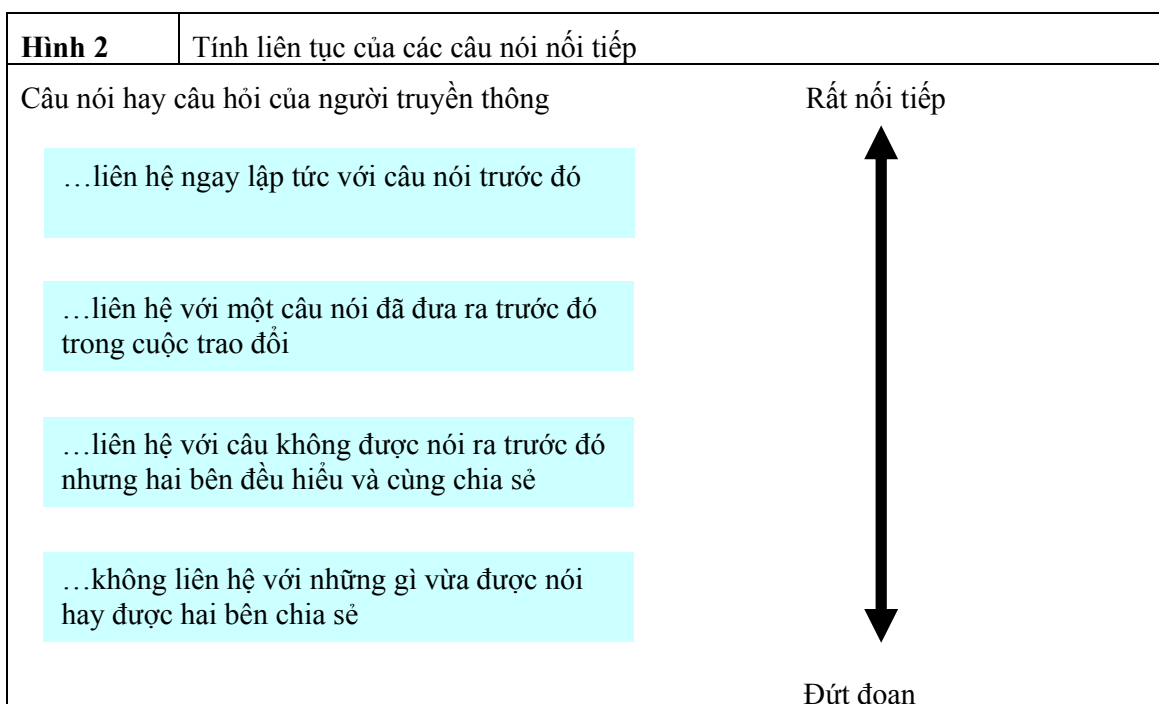
Truyền thông nối tiếp được kết nối với những thông điệp trước theo một cách nào đó. Nó diễn ra trôi chảy. Truyền thông phân biệt không liên kết với những gì đã nói trước đây.

Truyền thông có thể trở thành phân biệt trong ít nhất ba cách sau. Thứ nhất, thiếu một cơ hội hợp lý để nói. Khi một người cắt đứt câu nói của người khác, khi một người thông trị bằng cách kiểm soát thời gian, hoặc khi hai hay nhiều người cố nói cùng một lúc, truyền thông lúc này là đứt đoạn. Sự chuyển tiếp giữa các cuộc trao đổi không trôi chảy. Một sự chuyển tiếp trôi chảy không xảy ra giữa một câu nói trước và câu tiếp theo. Thứ hai, những lần dừng lại kéo dài chính là truyền thông đứt đoạn. Khi những người nói dừng trong thời gian dài trước khi trả lời, truyền thông lúc này bị đứt đoạn. Những lần dừng lại không nhất thiết hoàn toàn là sự im lặng, không khí có thể được lấp bởi những âm thanh “umm”, “a”, hoặc lặp lại một điều đã nói trước đó, tuy nhiên truyền thông không tiếp diễn. Thứ ba, việc kiểm soát đề tài có thể bị rời rạc. Khi một người đơn phương quyết định đề tài trao đổi tiếp theo, truyền thông lúc này là đứt đoạn. Chẳng hạn, các cá nhân có thể chuyển đề tài mà không đề cập gì đến những gì vừa trao đổi, hoặc họ có thể kiểm soát đề tài truyền thông của người khác bằng cách định hướng những gì cần được trả lời.

Ba nhân tố này – thay phiên nói, quản lý thời gian, và kiểm soát đề tài – đóng góp vào những gì mà Wiemann (1977) gọi là *quản trị sự tương tác*. Những nhân tố này được đánh giá là rất quan trọng trong truyền thông hỗ trợ. Trong một nghiên cứu thực nghiệm về kỹ năng truyền thông được nhận thức, ông đã kết luận rằng “quản lý tương tác càng trôi chảy, người truyền thông càng được thừa nhận là có năng lực.” Những người thay đổi, không thống trị bằng cách dừng lại hoặc hay thời gian rồi quá mức, và kết nối những gì họ nói với những gì họ nói trước đó được đánh giá là những người giỏi giao tiếp. Thực vậy, quản trị tương tác được xem là yếu tố mạnh nhất trong kỹ năng truyền thông nhận thức trong nghiên cứu thực nghiệm của tác giả này. Những người sử dụng truyền thông kết nối được xem là giỏi hơn trong truyền thông cá nhân so với những người sử dụng truyền thông đứt đoạn.

Điều này đề xuất các chuyên gia huấn luyện và tư vấn sử dụng nhiều hành vi trong việc quản lý những tình huống truyền thông để truyền thông của họ là kết nối thay vì đứt đoạn. Chẳng hạn, họ thúc đẩy truyền thông kết nối trong một tương tác bằng cách hỏi những câu hỏi trực tiếp dựa vào những câu nói trước đây của cấp dưới, bằng cách chờ cho người khác nói hết câu mới trả lời, và bằng cách chỉ nói ba đến bốn câu trước khi dừng lại để tạo cơ hội cho người khác nói tiếp. Hơn nữa, họ tránh dừng quá lâu, những câu nói của họ liên hệ với những gì đã nói trước đây, và họ thay phiên nói. Hình 2 minh họa tính liên tục của các câu nói liên tiếp và đứt đoạn.

Bằng cách sử dụng truyền thông kết nối, các nhà quản trị khẳng định giá trị câu nói của người khác, từ đó, giúp họ tăng cường việc cùng giải quyết vấn đề và làm việc nhóm.



7. Truyền thông hỗ trợ có sở hữu

Có trách nhiệm đối với những câu nói của một người nào đó và thừa nhận nguồn gốc ý tưởng là của một người nào đó chứ không phải là một người nào khác hay là nhóm được gọi là **truyền thông sở hữu**. Việc sử dụng những từ chỉ ngôi thứ nhất, chẳng hạn “tôi”, “của tôi” ý chỉ truyền thông sở hữu. **Truyền thông không sở hữu** là hình thức sử dụng ngôi thứ ba hay ngôi thứ nhất số nhiều: “Chúng tôi nghĩ rằng”, “Họ nói rằng, hoặc “Có người nói.” Truyền thông không sở hữu quy cho một người không rõ, một nhóm, hoặc một nguồn bên ngoài nào đó (chẳng hạn, “nhiều người nghĩ rằng”). Người truyền thông tránh chịu trách nhiệm đối với thông điệp và vì thế tránh tham gia vào cuộc tương tác. Điều này đưa ra thông điệp là người

truyền thông cách biệt và không quan tâm đến người nhận thông điệp hoặc không đủ tự tin về những ý kiến phát biểu để có thể chịu trách nhiệm cho những ý kiến đó.

Classer (1965, 2000) đã sử dụng cách tiếp cận đối với sức khỏe tinh thần dựa vào khái niệm về chịu trách nhiệm, hay sở hữu đối với truyền thông và hành vi. Theo Glasser, sức khỏe tinh thần của con người phụ thuộc vào việc chịu trách nhiệm đối với những câu nói hay hành vi của họ. Giả thiết chữa trị căn bản chính là việc chịu trách nhiệm đối với truyền thông của mình sẽ tạo nên sự tự tin và một ý nghĩa về giá trị bản thân. Ngược lại, gán ghép những gì mình cảm giác hay mình nói cho một người khác sẽ dẫn đến sức khỏe tinh thần yếu đuối và mất tự chủ. Việc sở hữu và chịu trách nhiệm là chìa khóa cho sự phát triển cá nhân và các mối quan hệ cá nhân hiệu quả và tin cậy. Bạn sẽ tin tôi hơn nếu bạn biết rằng tôi chịu trách nhiệm đối với những câu nói của tôi.

Một kết quả do truyền thông không sở hữu là người nghe không bao giờ chắc chắn được quan điểm mà thông điệp đưa đến: “Tôi có thể trả lời như thế nào nếu tôi không biết tôi đang trả lời cho ai?” “Nếu tôi không hiểu thông điệp, tôi có thể hỏi ai khi mà thông điệp biểu thị quan điểm của người khác?” Hơn nữa, một thông điệp ngầm hiểu liên quan đến truyền thông không sở hữu là, “Tôi muốn giữ khoảng cách giữa bạn và tôi.” Người nói truyền thông như là một đại diện hơn là một người, như là một người chuyển thông điệp hơn là một cá nhân. Tuy nhiên, truyền thông sở hữu ám chỉ sự sẵn sàng tham gia vào mối quan hệ và hành xử như là một đồng nghiệp hay một người trợ giúp.

Điểm cuối cùng đề xuất những người huấn luyện và tư vấn cần thúc đẩy người khác sở hữu những câu nói của họ. Điều này có thể được thực hiện theo những ví dụ dưới đây và bằng cách hỏi người khác để xác định lại những câu nói không sở hữu, chẳng hạn trong những trao đổi sau đây:

Cấp dưới: Mọi người cho rằng công việc của tôi rất tốt.

Nhà quản lý: Vậy không có ai ngoài tôi từng biểu lộ sự thất vọng đối với công việc của bạn và đề xuất cách cải thiện?

Cấp dưới: Ồ...Mark đã phàn nàn là tôi thường làm nhanh và để lại mình anh ấy dọn dẹp.

Nhà quản lý: Lời phàn nàn đó có đúng không?

Cấp dưới: Vâng, tôi nghĩ là đúng.

Nhà quản lý: Điều gì khiến anh làm như vậy?

Cấp dưới: Công việc của tôi đang chồng chất lên, và tôi nghĩ rằng tôi có quá nhiều thứ phải làm.

Nhà quản lý: Điều này có xảy ra thường xuyên không, ý tôi nói công việc của bạn chồng chất và bạn làm tất?

Cấp dưới: Nhiều hơn so với mong muốn của tôi.

Ở đây, nhà quản lý đã sử dụng những câu nói nối tiếp để định hướng để cấp dưới không trốn tránh trách nhiệm theo hướng thừa nhận một hành vi làm ảnh hưởng đến hiệu quả của những người khác.

8. Truyền thông hỗ trợ đòi hỏi sự lắng nghe, chứ không phải là truyền thông tin một phía

Bảy yếu tố trước đây của truyền thông hỗ trợ đều tập trung vào việc truyền thông điệp, trong đó, thông điệp do người huấn luyện hay người tư vấn đưa ra. Tuy nhiên, có một phương diện khác của truyền thông hỗ trợ - đó là, lắng nghe và phản hồi hiệu quả đối với câu nói của người khác - cũng quan trọng trong quá trình truyền các thông tin mang tính hỗ trợ. Như

Maier, Solem, và Maier đã nói: “Trong bất kỳ cuộc đối thoại nào, người nói nhiều là người được học ít nhất về người khác. Vì vậy, người quản lý tốt phải là một người lắng nghe tốt.”

Hass và Arnold (1995) đã nghiên cứu thấy rằng tại nơi làm việc, khoảng một phần ba đặc tính mà người ta sử dụng để đánh giá khả năng truyền thông là lắng nghe. Kramer (1997) đã tìm ra được rằng kỹ năng lắng nghe tốt chiếm khoảng 40 phần trăm khác biệt trong lãnh đạo hiệu quả. Tóm lại, người lắng nghe tốt thường được thừa nhận là người giao tiếp giỏi. Thực vậy, những người được đánh giá là “khôn ngoan” nhất, hoặc có hiểu biết – và do đó, là những người hiếm hoi nhất khi tương tác với họ - cũng là những người lắng nghe tốt nhất.

Trong một cuộc điều tra các giám đốc của 300 doanh nghiệp nhằm xác định những kỹ năng nào quan trọng nhất để trở thành một nhà quản lý, Crocker (1978) đã kết luận rằng lắng nghe hiệu quả được xếp hạng cao nhất. Tuy nhiên, cho dù nó rất quan trọng đối với sự thành công trong quản lý và mặc dù thực tế là hầu hết mọi người đều dành ít nhất thời gian truyền thông của họ cho việc lắng nghe, nhưng hầu hết mọi người đều có kỹ năng nghe kém. Chẳng hạn, cuộc thử nghiệm cho thấy các cá nhân thường chỉ đạt 25 phần trăm hiệu quả trong lắng nghe, và họ lắng nghe và hiểu chỉ khoảng một phần tư những gì được truyền thông (Huseman, Lahiff, & Hatfield, 1976; Bostrom, 1997). Geddie (1999) đã báo cáo trong một cuộc điều tra ở 15 quốc gia rằng lắng nghe được xem là kỹ năng truyền thông kém nhất. Khi được yêu cầu xếp hạng mức độ là có kỹ năng lắng nghe, 85 phần trăm tự đánh giá mình ở mức trung bình hoặc thấp hơn. Chỉ có 5 phần trăm tự xếp hạng ở mức có kỹ năng cao (Steil, 1980). Rất không may mắn là kỹ năng lắng nghe thường kém nhất khi họ tương tác với những người gần nhất với họ, chẳng hạn như các thành viên trong gia đình hay các đồng nghiệp. Họ cắt đứt và chuyển sang kết luận một cách thường xuyên hơn với những người gần với họ hơn so với những người khác.

Khi các cá nhân bận tâm với việc đáp ứng nhu cầu riêng của họ (chẳng hạn như giữ thể diện, thuyết phục người khác, thắng, tránh bị liên lụy), khi họ đã đưa ra một đánh giá trước đó, hoặc khi họ có thái độ tiêu cực đối với người giao tiếp hay với thông điệp, họ thường lắng nghe không hiệu quả. Do một người nghe với tỷ lệ 500 từ mỗi phút nhưng nói với tỷ lệ chỉ khoảng 125 đến 250 từ một phút nên đầu óc của người nghe chỉ có thể chăm chú vào những điều khác một nửa thời gian. Vì thế, không dễ và cũng không tự nhiên để trở thành một người lắng nghe giỏi. Nó đòi hỏi phát triển kỹ năng nghe và hiểu thông điệp mà người khác truyền đến, trong khi đó vẫn giúp tăng cường quan hệ giữa các bên tương tác.

Rogers và Farson cho rằng loại lắng nghe này truyền đi ý tưởng như sau:

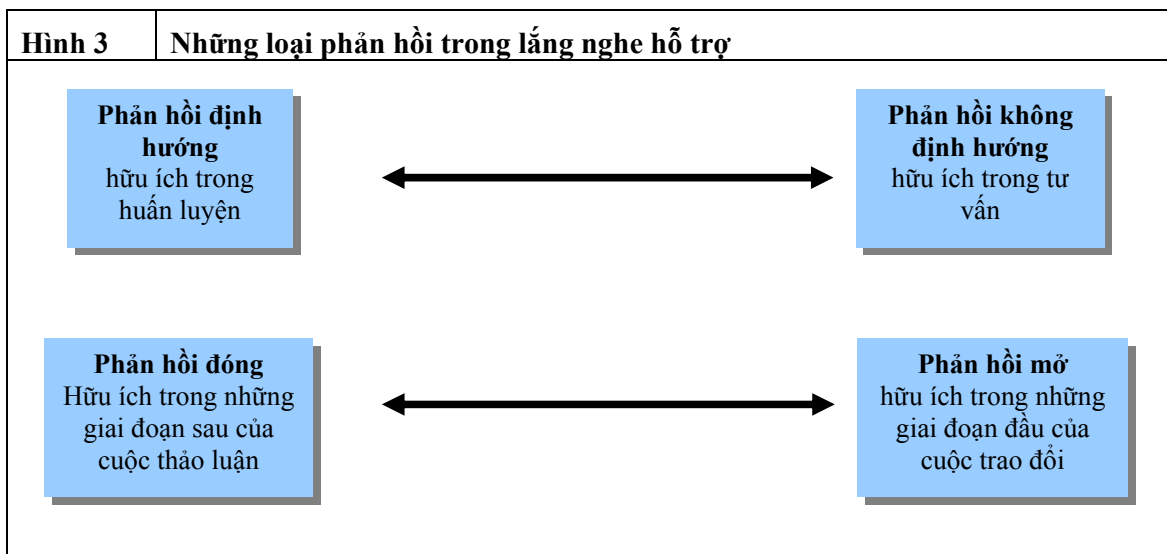
Tôi rất thích bạn và tôi nghĩ những gì bạn nói là quan trọng. Tôi tôn trọng những suy nghĩ của bạn, và thậm chí nếu tôi không đồng ý với những suy nghĩ đó, tôi vẫn biết là chúng đúng với bạn. Tôi cảm thấy chắc chắn rằng bạn có đóng góp. Tôi nghĩ bạn xứng đáng được lắng nghe, và tôi muốn bạn biết rằng tôi là người tốt mà bạn có thể nói chuyện.

Người ta không biết mình đang được lắng nghe trừ khi người nghe có một số phản hồi. Điều này có thể đơn giản bằng mắt hay những phản ứng không lời chẳng hạn cười, gật đầu và chú ý. Tuy nhiên, những nhà quản lý giỏi nếu phải huấn luyện và tư vấn cũng phải lựa chọn cẩn thận những cách phản hồi bằng lời để làm rõ cuộc giao tiếp cũng như để thúc đẩy quan hệ cá nhân. Biểu hiện của một người lắng nghe hỗ trợ là kỹ năng lựa chọn những phản hồi phù hợp đối với những câu nói của người khác.

Sự phù hợp của một phản hồi phụ thuộc phần lớn vào mức độ tập trung của tương tác đang chủ yếu là huấn luyện hay tư vấn. Tất nhiên, hai hoạt động này ít có khả năng tách biệt nhau hoàn toàn - huấn luyện hiệu quả thường liên quan đến tư vấn và tư vấn hiệu quả thường liên hệ với huấn luyện – và lắng nghe tốt liên quan đến việc sử dụng nhiều cách phản hồi. Tuy nhiên, một số phản hồi phù hợp với tình huống này hơn so với những tình huống kia.

Hình 3 liệt kê bốn loại phản hồi chính và sắp xếp chúng theo tính liên tục từ trực tiếp nhất và đóng đến phản hồi không trực tiếp và mở. Những phản hồi đóng loại trừ việc thảo luận đề tài

và đưa ra định hướng cho các cá nhân. Các phản hồi này biểu diễn phương pháp mà người nghe có thể kiểm soát nội dung của cuộc trao đổi. Các phản hồi mở cho phép người giao tiếp, không phải là người nghe, kiểm soát nội dung cuộc trao đổi. Một trong các loại phản hồi này đều có những ưu và nhược điểm riêng, không có phương pháp nào là phù hợp mọi lúc và mọi hoàn cảnh.



Hầu hết mọi người đều có thói quen phụ thuộc vào một trong hai cách phản hồi, và họ sử dụng chúng mà không quan tâm đến bối cảnh. Hơn nữa, hầu hết mọi người đều dựa trước hết vào những phản hồi đánh giá. Nghĩa là, khi họ gặp những câu nói của một người khác, người ta thường có xu hướng đồng ý hoặc không đồng ý, đưa ra lời nhận xét, hoặc ngay lập tức đưa ra một ý kiến cá nhân về tính hợp lý và chính xác của câu nói. Trung bình, khoảng 80 phần trăm phản hồi của mọi người là đánh giá. Tuy nhiên, lắng nghe hỗ trợ tránh sử dụng phản hồi đánh giá và nhận xét như là phương án đầu tiên. Thay vì thế, nó dựa vào khả năng linh hoạt trong các loại phản hồi và kết nối hợp lý các cách phản hồi theo từng tình huống. Có bốn cách phản hồi dưới đây.

KHUYẾN BẢO

Một phản hồi có tính khuyến bảo đưa ra định hướng, đánh giá, ý kiến cá nhân hay những lời chỉ dẫn. Một phản hồi như vậy áp đặt quan điểm của người nghe đối với người truyền thông, và nó tạo ra tình thế kiểm soát của người nghe về nội dung cuộc trao đổi. Những ưu điểm của phản hồi mang tính khuyến bảo chính là giúp cho người truyền thông hiểu được những điều chưa rõ ràng trước đó, giúp tìm ra cách giải quyết vấn đề và làm rõ cách người truyền thông nên hành xử và dịch nghĩa vấn đề. Phản hồi khuyến bảo thích hợp nhất khi người nghe có những khả năng mà người truyền thông không có hoặc khi người truyền thông cần sự định hướng. Đôi lúc lắng nghe mang tính hỗ trợ có nghĩa là người nghe tham gia trao đổi, nhưng cách này chỉ thích hợp khi người truyền thông yêu cầu lời khuyên hay sự định hướng. Hầu hết những người nghe đều có xu hướng đưa ra nhiều lời khuyên và định hướng nhiều hơn nhiều so với mức cần thiết.

Một vấn đề trong khuyến bảo là nó có thể gây ra tính phụ thuộc. Các cá nhân thường có thói quen nhờ người khác đưa ra giải pháp, định hướng và giúp làm rõ vấn đề. Họ không được phép chỉ ra vấn đề và giải pháp. Vấn đề thứ hai là việc khuyến bảo tạo ấn tượng là người không hiểu người truyền thông. Rogers (1961) đã nghiên cứu thấy rằng hầu hết mọi người, thậm chí dường như đang yêu cầu lời khuyên nhưng chủ yếu là mong muốn được hiểu và được chấp nhận chứ không phải là cần lời khuyên. Họ muốn người nghe chia sẻ trong cuộc giao tiếp mà không chịu trách nhiệm. Vấn đề tồn tại trong khuyến bảo là nó làm mất cơ hội để người truyền thông tập trung vào vấn đề đang diễn ra trong suy nghĩ của người truyền thông. Lời khuyên sẽ dịch chuyển sự kiểm soát cuộc đối thoại ra khỏi tâm của người truyền thông. Vấn đề thứ ba trong khuyến bảo là nó dịch chuyển sự chú ý từ vấn đề của người truyền thông sang lời khuyên của người nghe. Khi người nghe cảm thấy lời khuyên là thích hợp, họ tập trung nhiều hơn vào tính hợp lý của lời khuyên và tập trung vào việc tìm kiếm các phương án

và giải pháp hơn là lắng nghe chăm chú. Khi người nghe được kỳ vọng đưa ra lời khuyên và sự định hướng, họ có thể tập trung nhiều vào kinh nghiệm riêng của họ hơn là kinh nghiệm của người truyền thông, hoặc tập trung vào việc đưa ra lời khuyên hơn là nội dung thông điệp của người truyền thông. Rất khó có thể đồng thời vừa là người lắng nghe tốt, vừa là một người tư vấn tốt. Vấn đề tiềm ẩn thứ tư trong khuyên bảo là nó có thể ám chỉ rằng người truyền thông không có được sự hiểu biết, năng lực, mức độ sâu sắc và trưởng thành cần thiết, vì thế mà họ cần đến sự giúp đỡ do thiếu khả năng.

Có một cách để vượt qua những nhược điểm của việc khuyên bảo trong huấn luyện và tư vấn là tránh đưa ra lời khuyên như là cách phản hồi đầu tiên. Lúc nào cũng vậy, khuyên bảo cần đi sau những cách phản hồi khác cho phép người truyền thông kiểm soát nội dung cuộc trao đổi, trình bày những hiểu biết của mình và những phản hồi khuyến khích việc phân tích và tự nỗ lực của bản thân của người truyền thông. Hơn nữa, lời khuyên cần phải được kết nối với một tiêu chuẩn đã được chấp nhận hoặc có tính tạm thời. Một tiêu chuẩn đã được chấp nhận nghĩa là người truyền thông và người nghe đều biết rằng lời khuyên sẽ đem lại một kết quả mong muốn và nó sẽ tốt, đúng và phù hợp. Khi không đạt được điều này, lời khuyên cần được truyền thông như là ý kiến hay suy nghĩ của người nghe và chỉ như là một ý kiến chứ không phải là ý kiến duy nhất. Điều này cho phép người truyền thông chấp nhận hay từ chối lời khuyên mà không cảm thấy người tư vấn bị phủ nhận hay bị từ chối nếu lời khuyên không phù hợp.

LÀM TRỆCH HƯỚNG

Một lời phản hồi trạch hướng chuyển hướng tập trung từ vấn đề của người truyền thông sang vấn đề mà người nghe lựa chọn. Họ làm dịch chuyển sự chú ý khỏi vấn đề hay câu nói ban đầu. Người nghe cần phải thay đổi đề tài. Người nghe có thể sử dụng kinh nghiệm riêng của họ thay thế cho kinh nghiệm của người truyền thông (chẳng hạn, “Hãy để tôi kể cho bạn nghe một chuyện tương tự đã xảy ra với tôi”) hoặc giới thiệu một đề tài hoàn toàn mới (chẳng hạn, “Điều này gợi cho tôi về (một chuyện khác)”). Người nghe có thể cho rằng vấn đề hiện tại không rõ ràng đối với người truyền thông và việc sử dụng những ví dụ hay những chuyện tương tự sẽ giúp họ làm rõ vấn đề. Hoặc là người nghe có thể cảm thấy người truyền thông cần biết rằng những người khác đã từng ném trái tình huống và có thể hỗ trợ và hiểu được tình huống của người truyền thông.

Phản hồi trạch hướng thích hợp nhất khi cần một sự so sánh hay sự đảm bảo. Những câu phản hồi như vậy có thể đem lại sự thoải mái và hỗ trợ bằng cách chuyển đi thông điệp “Tôi hiểu do những gì xảy ra đối với tôi.” Chúng cũng có thể chuyển đi sự đảm bảo “Mọi chuyện rồi sẽ tốt đẹp thôi. Mọi người cũng đã trải qua chuyện này.” Sự chuyển hướng cũng thường được sử dụng để tránh làm xấu hổ người nói hoặc người nghe. Thay đổi đề tài khi một bên cảm thấy không thoải mái và trả lời một câu hỏi khác với câu đã hỏi là những ví dụ phổ biến.

Nhược điểm của những câu phản hồi né tránh là nó có thể ám chỉ rằng thông điệp của người truyền thông không quan trọng hoặc kinh nghiệm của người nghe có ý nghĩa hơn nhiều so với kinh nghiệm của người nói. Nó có thể tạo ra sự cạnh tranh hay cảm giác chiếm ưu thế hơn bởi người nghe. Việc làm trạch hướng có thể được hiểu là, “Kinh nghiệm của tôi có giá trị hơn những lời nói của bạn”. Hoặc nó có thể làm thay đổi đề tài từ một vấn đề quan trọng và tập trung vào người nói sang một đề tài khác không quan trọng.

Những câu trả lời trạch hướng hiệu quả nhất khi có tính liên tục – khi được kết nối một cách rõ ràng với những gì người truyền thông đã nói, khi phản hồi của người nghe dẫn dắt trực tiếp trở về những vấn đề người nói quan tâm, và khi nguyên nhân của việc chuyển hướng được làm rõ. Điều này có nghĩa là việc làm trạch hướng có thể tạo ra những kết quả mong muốn trong huấn luyện và tư vấn nếu người truyền thông cảm thấy được hỗ trợ và được hiểu, không bị phủ nhận bởi sự thay đổi vấn đề họ đang quan tâm.

THĂM DÒ

Phản hồi thăm dò là đặt một câu hỏi về những gì người truyền thông vừa nói hoặc về đề tài mà người nghe đã chọn. Nội dung của việc thăm dò là yêu cầu thêm thông tin, giúp người truyền thông nói nhiều hơn về đề tài, hoặc để giúp người nghe đưa ra những phản hồi thích hợp. Chẳng hạn, có một cách hiệu quả để tránh bị đánh giá và để tránh những phản hồi mang tính phòng thủ là tiếp tục đặt câu hỏi. Việc đặt câu hỏi giúp người nghe có được cơ sở liên hệ của người truyền thông để các đề xuất trong tình huống huấn luyện được cụ thể (không chung chung) và những câu nói trong tình huống tư vấn có tính mô tả (không có tính đánh giá). Các câu hỏi có xu hướng trung lập hơn so với những câu nói trực tiếp.

Tuy nhiên, việc đặt câu hỏi có thể có hiệu quả không tốt vì chuyển tâm điểm của sự chú ý từ câu nói của người truyền thông sang những vấn đề đang sau đó. Câu hỏi “Tại sao bạn nghĩ như vậy?” có thể đặt áp lực buộc người nói bào chữa cho cảm giác hay suy nghĩ của họ hơn là chỉ nói lại. Tương tự, những câu phản hồi thăm dò có thể sử dụng như là một cách để thoát khỏi việc thảo luận một chủ đề hoặc để dẫn dắt câu chuyện sang vấn đề mà người nghe muốn thảo luận (chẳng hạn, “Thay vì bàn đến cảm giác về công việc của bạn, hãy cho tôi biết tại sao bạn không trả lời bức điện của tôi”). Những câu phản hồi thăm dò cũng có thể làm người truyền thông mất kiểm soát đối với cuộc thảo luận, đặc biệt khi người truyền thông đang cần hướng đến những vấn đề phức tạp (chẳng hạn, “Tại sao bạn không làm hết khả năng của mình?” cho phép đưa ra tất cả những vấn đề có thể phù hợp hay không phù hợp).

Có hai gợi ý quan trọng cần nhớ để đưa những phản hồi thăm dò hiệu quả hơn. Một là những câu hỏi “tại sao” không hiệu quả bằng câu hỏi “cái gì”. Câu hỏi “tại sao” dẫn đến việc thay đổi, thoát ra khỏi đề tài hơn là xác định, làm rõ thông tin. Chẳng hạn, câu hỏi “Tại sao bạn nghĩ như vậy?” có thể dẫn đến những câu nói ngoài lề chẳng hạn như “Bởi vì bản năng của tôi không được kiểm soát đầy đủ bởi lòng tự trọng của tôi” hoặc “Bởi vì ba tôi là một người xay xín và mẹ tôi đánh tôi” hoặc “Bởi vì Bác sĩ A đã nói như vậy.” Đây là những ví dụ quá mức, thậm chí ngớ ngẩn nhưng nó minh họa sự không hiệu quả khi dùng câu hỏi “tại sao”. “Ý bạn muốn nói điều gì?” thường hiệu quả hơn.

Một gợi ý thứ hai là điều khiển việc thăm dò cho phù hợp với từng tình huống. Chẳng hạn, có bốn loại thăm dò hữu ích trong phỏng vấn. Khi câu nói của người truyền thông không có đủ thông tin, hoặc người nghe không hiểu một phần thông điệp, khi đó, người ta nên dùng dạng **thăm dò sâu** (chẳng hạn, “Bạn có thể cho tôi biết nhiều hơn về chuyện đó không?”) Khi thông điệp không rõ ràng hoặc mập mờ, tốt nhất nên sử dụng dạng **thăm dò làm rõ nghĩa**. Khi người truyền thông đang né tránh một đề tài, chưa trả lời câu hỏi trước đó, hoặc câu nói trước đó không rõ ràng, dạng **thăm dò lặp lại** sẽ phù hợp nhất. **Thăm dò phản ứng** hiệu quả nhất khi người truyền thông đang được khuyến khích tiếp tục đề tài ở cấp độ chi tiết hơn. Bảng 5 tóm tắt bốn loại câu hỏi và thăm dò.

Các câu phản hồi thăm dò đặc biệt hiệu quả khi chuyển cuộc đối thoại có tính thù địch hay mâu thuẫn sang một cuộc đối thoại hỗ trợ. Đặt câu hỏi có thể chuyển tình thế từ tấn công sang thống nhất, từ sự đánh giá sang mô tả, từ những câu nói chung chung sang câu nói cụ thể, những câu nói không sở hữu thành câu nói sở hữu, hoặc từ những tuyên bố hướng đến cá nhân sang những tuyên bố hướng đến vấn đề. Nói cách khác, thăm dò có thể được sử dụng để giúp người khác sử dụng truyền thông hỗ trợ khi họ chưa được đào tạo để sử dụng truyền thông hỗ trợ.

Bảng 5	Bốn loại phản hồi thăm dò
Loại thăm dò	Giải thích
Thăm dò kỹ lưỡng	Sử dụng khi cần thêm thông tin (“Anh có thể cho tôi biết thêm về chuyện này không?”)
Thăm dò làm rõ	Sử dụng khi thông điệp không rõ và mập mờ

	(“Anh nói thế là ý nói điều gì?”)
Thăm dò lặp lại	Sử dụng khi đề tài bị chệch hướng hoặc khi các câu phát biểu không rõ ràng. (“Hãy nói lại đi, anh nghĩ gì về điều này?”)
Phản hồi phản ánh	Sử dụng để động viên người nói đi sâu hơn vào đề tài (“Anh nói rằng anh đang gặp khó khăn?”)

PHẢN ÁNH

Mục tiêu chính của phản hồi mang tính phản ánh lại, cho người truyền thông thông điệp đã được nghe và để truyền thông sự hiểu và sự chấp nhận của người nghe. Phản ánh lại một thông điệp *theo một ngôn từ khác* tạo cho người nói cảm giác được nghe, được hiểu, và tự do khai thác đề tài sâu hơn. Những phản hồi phản ánh liên quan đến việc diễn giải và làm rõ thông điệp. Thay vì chỉ lặp lại một cách đơn thuần, người nghe hỗ trợ còn đóng góp nội dung, sự hiểu biết và sự chấp nhận đối với cuộc đối thoại và vẫn giúp người truyền thông tiếp tục đề tài mà họ đã chọn. Nhiều tác giả nghiên cứu đã cho rằng cách phản hồi này là đặc trưng nhất trong truyền thông hỗ trợ và thống lĩnh trong các tình huống huấn luyện và tư vấn. Nó đưa đến sự truyền thông rõ nhất, sự trao đổi hai chiều nhiều nhất và các quan hệ hỗ trợ nhất.

Một nhược điểm tiềm ẩn của những câu phản hồi phản ánh là người truyền thông có thể có một ấn tượng ngược với dự định, nghĩa là họ có cảm giác không được người đối diện hiểu và lắng nghe kỹ. Nếu họ tiếp tục nghe những lời lặp lại về những gì họ vừa nói, họ có thể phản hồi theo cách “Tôi vừa nói rồi đấy. Anh không nghe à?” Nói cách khác, các phản hồi phản ánh có thể được hiểu là một “kỹ thuật” giả tạo hoặc là như một phản hồi bề ngoài với một thông điệp.

Người nghe hiệu quả cần nhớ những quy luật sau khi sử dụng phản hồi phản ánh.

1. Tránh lặp lại đi lặp lại cùng một câu trả lời, chẳng hạn như “Bạn thấy rằng...,” “Bạn đang nói...?” hoặc “Tôi vừa nghe anh nói rằng...”
2. Tránh dùng lại từ của người nói. Thay vì thế, nói lại theo cách khác những gì bạn vừa nghe để đảm bảo rằng bạn đã hiểu thông điệp và người truyền thông biết rằng bạn đã hiểu.
3. Tránh một cuộc trao đổi mà người nghe không đóng góp một cách công bằng vào cuộc đối thoại mà chỉ như là một người bắt chước đơn thuần. (Người ta có thể thể hiện sự hiểu biết hoặc đưa ra những phản hồi phản ánh mà vẫn có trách nhiệm về độ sâu và ý nghĩa của cuộc trao đổi.)
4. Phản ứng lại theo cá nhân chứ không phản ứng không có đối tượng. Chẳng hạn, với một lời phàn nàn của cấp dưới về việc theo dõi chặt chẽ và cảm giác kém cỏi và buồn phiền, câu phản hồi phản ánh sẽ tập trung vào cảm giác cá nhân trước khi bàn đến kiểu giám sát.
5. Phản hồi với những cảm giác được bộc lộ trước khi phản hồi lại nội dung. Khi một người biểu lộ những cảm xúc của họ thì đây là phần quan trọng nhất của thông điệp.
6. Phản hồi với sự đồng cảm và chấp nhận. Tránh thái cực phản đối, thờ ơ, hoặc một mặt tạo khoảng cách, một mặt quá cá nhân (coi cảm xúc của ai là chuyện riêng của họ).
7. Tránh biểu lộ sự đồng ý hay bất đồng với câu nói của người truyền thông. Sử dụng lắng nghe phản hồi và những phản hồi lắng nghe khác để giúp người truyền thông khai thác và phân tích vấn đề. Sau đó, bạn có thể rút ra từ các thông tin này để hình thành một giải pháp.

CHƯƠNG 5

QUYỀN LỰC VÀ ẢNH HƯỞNG

XÂY DỰNG NỀN TẢNG QUYỀN LỰC VÀ SỬ DỤNG SỨC ẢNH HƯỞNG KHÉO LÉO

Sử dụng quyền lực một cách hiệu quả là yếu tố then chốt nhất của quản lý. Nhà nghiên cứu Warren Bennis, khi nghiên cứu 5 yếu tố then chốt cho một nhà quản trị hiệu quả đã phỏng vấn 90 người đã từng được các đồng nghiệp bầu là người đứng đầu có ảnh hưởng nhất trong tất cả mọi lĩnh vực của xã hội. Và Bennis đã nhận thấy rằng những người này đều có một đặc điểm chung: *họ làm cho người khác cảm thấy có sức mạnh, có quyền lực*. Những người lãnh đạo này có quyền lực bởi họ học được cách xây dựng một nền tảng về quyền lực trong công ty hoặc trong tổ chức của họ. *HoŨ gây được ảnh hưởng bởi vì họ sử dụng sức mạnh của mình để giúp đỡ đồng nghiệp và cấp dưới hoàn thành tốt nhiệm vụ khó khăn*. Để hoàn thành những công việc thông thường thì không cần có một sức mạnh đặc biệt nào (kỹ năng hoặc tài năng bẩm sinh). Nhưng không thể thực hiện được những công việc thực sự khó khăn mà không có những “mánh khéo”.

THIẾU QUYỀN LỰC

Nhiều người cảm thấy rằng quyền lực là một khái niệm hàm chỉ những hoạt động chán ngắt, và thậm chí họ cảm thấy không hứng thú khi bàn luận đến. Nó gợi lên hình ảnh những ông chủ độc đoán, xảo quyệt luôn tìm cách đàn áp cấp dưới.

Tuy nhiên, đây chỉ là những cái nhìn hạn hẹp về quyền lực. Quyền lực không nhất thiết phải gắn với sự tấn công, sự quá khích, gắn với sức mạnh, hoặc sự đàn áp. *Quyền lực có thể được xem như là một dấu hiệu về sự hiệu quả cá nhân. Đó là khả năng huy động nguồn lực để hoàn thành công việc một cách có hiệu quả*. Những người có quyền lực thường tạo nên môi trường xung quanh họ, trong khi những người không có quyền thường bị môi trường xung quanh dẫn dắt. Rollo May, đã cho rằng những người không muốn thực thi quyền lực và ảnh hưởng thì thường phải gặp nhiều điều không vui trong suốt cuộc đời họ.

Kanter(1979) cũng đã xác định nhiều chỉ tiêu của quyền lực của một nhà quản lý xuất phát từ cấp trên cũng như cấp dưới trong một tổ chức. (xem bảng).

Một nhà quản lý có quyền lực có thể

- Đứng ra can thiệp cho những người đang gặp rắc rối
- Có thể bố trí được một vị trí công tác thuận lợi cho một cấp dưới có năng lực
- Có thể được cấp trên thông qua cho những khoản chi vượt dự toán
- Đưa vào hoặc gạt bỏ những vấn đề ra khỏi chương trình các cuộc họp
- Nhanh chóng gặp tiếp xúc được với những người ra quyết định cao nhất
- Duy trì được các mối liên hệ đều đặn thường xuyên với các nhà lãnh đạo cao nhất
- Có những thông tin nhanh về các thay đổi trong quyết định và chính sách

LẠM DỤNG QUYỀN LỰC

Sự lạm dụng quyền lực vốn không còn xa lạ, nhất là trong lịch sử. Sopholé đã cảnh cáo rằng con người không nên thèm khát quyền lực trừ phi chúng ta hiểu được kết cục của nó. Quá khao khát quyền lực cuối cùng sẽ dẫn tới sự thất bại và kết cục bi đát. Trong một cuộc nghiên cứu gần đây đối với những nhà quản lý thành công và thất bại (McCall và Lombardo, 1983) cũng chỉ ra kết quả tương tự. Nghiên cứu của Trung tâm quản trị sáng tạo đã xác định được gần 20 nhà kinh doanh lãnh đạo công ty của họ và so sánh với hơn 20 nhà kinh doanh khác thất bại trong sự nghiệp. Khởi đầu cả hai nhóm này đều gia nhập các công ty với những tiền đề như nhau. Không có sự khác biệt đáng kể trong trình độ học vấn cũng như khả năng chuyên môn và những đặc điểm khác. Tuy nhiên, dần dần sự nghiệp của những người nhóm hai đã càng ngày càng tuột dốc do những yếu tố cá nhân (xem bảng dưới đây).

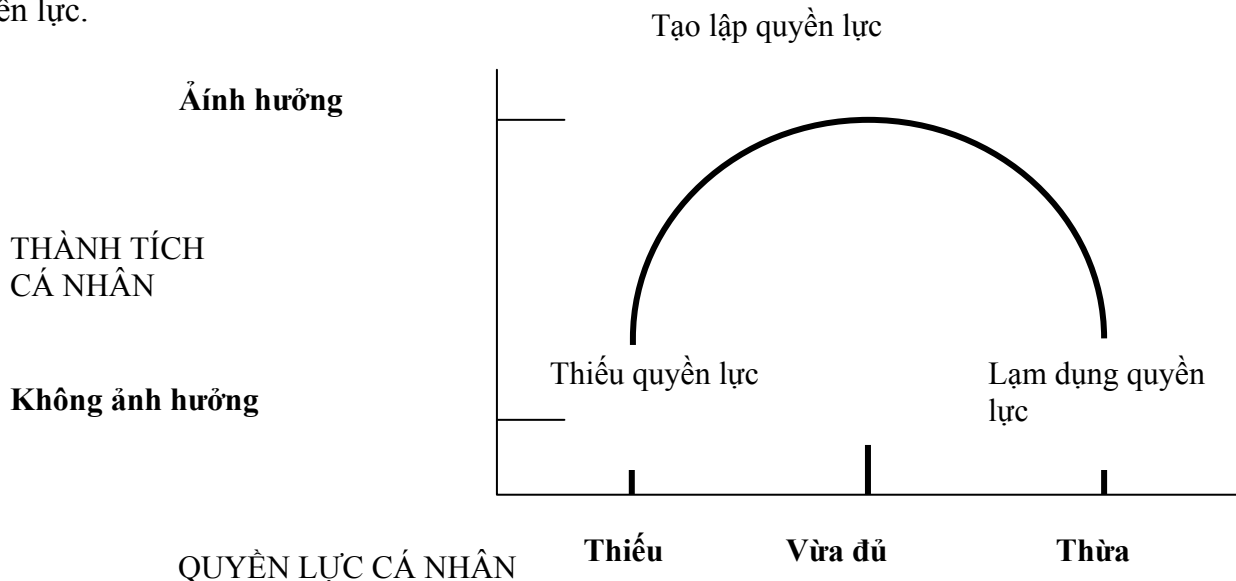
Tuy nhiên cũng cần lưu ý rằng có rất nhiều vấn đề nảy sinh do sử dụng quyền lực không hiệu quả trong những mối quan hệ cá nhân.

Những đặc điểm không tốt đối với nghề nghiệp của một nhà quản trị

- Kém nhạy cảm đối với người khác, trợ lý, gây sợ hãi
- Lạnh lùng, xa cách, kiêu căng
- Phản bội sự tin tưởng của người khác
- Quá tham vọng, mưu mô và luôn cố gắng leo cao
- Không thể uỷ thác cho người khác hoặc xây dựng một nhóm
- Quá phụ thuộc vào người khác (người hướng dẫn)

TẠO QUYỀN LỰC CHO NGƯỜI KHÁC

Không có quyền lực và lạm dụng quyền lực đều làm suy nhược và phản tác dụng. Trái lại là khái niệm “tạo quyền lực” (empowerment). Điểm tối ưu nhất của nhà quản trị là ở đỉnh cao của đường cong quyền lực. Muốn vậy, cần có hai công cụ hỗ trợ quan trọng để đạt được quyền lực và biến chuyển quyền lực trở thành ảnh hưởng cá nhân song vẫn tránh được sự lạm dụng quyền lực.



Mối quan hệ giữa quyền lực và hiệu quả cá nhân được mô tả trong hình trên

CÁC CHIẾN LƯỢC ĐỂ CÓ ĐƯỢC QUYỀN LỰC TRONG TỔ CHỨC

Hai yếu tố cơ bản xác định quyền lực của một cá nhân trong một tổ chức: **Các đặc điểm cá nhân và các đặc điểm vị trí công tác**. Tầm quan trọng của từng yếu tố phụ thuộc vào từng công ty khác nhau.

Cả hai nguồn này đều phải được phát triển nếu họ muốn xây dựng một nền tảng quyền lực bền vững. Một người nắm giữ một vị trí quan trọng trong tổ chức song lại không có những kỹ năng cá nhân cần thiết để huy động được hết các lợi thế do vị trí mang lại thì cũng không thể khai thác được hết các nguồn lực tiềm năng của vị trí đó. Ngược lại, một cá nhân có những đặc điểm phù hợp để nắm giữ quyền lực song chỉ có một công việc nhỏ bé, ít ý nghĩa thì cũng không khai thác được hết năng lực của mình

CÁC THUỘC TÍNH CÁ NHÂN

Có 4 thuộc tính cá nhân có thể mang lại quyền lực đó là: kiến thức chuyên môn, sự hấp dẫn cá nhân, các nỗ lực và tính hợp pháp

Kiến thức chuyên môn

Kiến thức chuyên môn là một nguồn gốc quan trọng của quyền lực đặc biệt là trong thời đại công nghệ cao ngày nay. *Kiến thức chuyên môn có thể có được từ sự giáo dục, đào tạo chính thức cũng như là các kinh nghiệm từ thực tiễn*. Điều này đặc biệt quan trọng trong các công ty kinh doanh do tiến trình ra quyết định dựa trên tiêu chuẩn hợp lý. Trong một môi trường mà các quyết định được đưa ra trên cơ sở đánh giá các thông tin một cách khách quan cho mỗi phương án thì một người có kiến thức sẽ dễ dàng tăng thêm quyền lực. Điều này có thể gây ra vấn đề khi cấp dưới có nhiều kiến thức hơn cấp trên. Những cấp dưới giỏi chuyên môn này phải làm cho kiến thức của họ trở thành kiến thức của cấp trên theo cách không được đe dọa quyền lực của cấp trên trong việc ra quyết định sau cùng, song đồng thời phải củng cố vị thế chuyên gia của cấp dưới.

Kiến thức chuyên môn sẽ cung cấp một nền tảng quyền lực mạnh mẽ trong các tổ chức lớn, công nghệ cao và tốc độ thay đổi nhanh. Trong môi trường này, các chuyên gia kỹ thuật đặc biệt có quyền lực bởi vì các nhà quản trị cấp cao ở tương đối tách biệt với các hoạt động cơ bản hằng ngày của tổ chức. Các nhà quản trị thường ít biết đến những bước tiến mới trong nghiên cứu cơ bản, các cải tiến sản xuất mới nhất từ phía đối thủ cạnh tranh hoặc các thay đổi từ lực lượng lao động. Do đó, sự phản ứng để dẫn đạo trong các lĩnh vực này đặc biệt dành cho đội ngũ các chuyên gia chức năng, những người hầu như là độc quyền về kiến thức trong lĩnh vực của họ.

Như vậy, hai yếu tố của quyền lực: từ các đặc điểm cá nhân và từ vị trí công tác đều có tầm quan trọng như nhau. Nếu chỉ xem xét quyền lực từ vị trí của các chuyên gia, bạn có thể kết luận rằng họ có rất ít quyền lực. Vai trò của họ trong tổ chức không rõ ràng lắm nếu so với các nhà quản trị trực tuyến. Công việc của họ thường là những công việc hàng ngày được định trước và nhiệm vụ của họ, xét về bản chất nói chung không gắn với mục tiêu chủ chốt nhất cũng như là các mối quan tâm của công ty. Song một chuyên gia có thể bù trừ cho sự thiếu quyền lực do vị trí bằng cách phát triển các kiến thức chuyên môn trong một lĩnh vực cụ thể của tổ chức: ví dụ một hệ thống kế toán mới, chế độ thuế, các quy định về an toàn và môi trường hoặc những quy định mới về mua lại doanh nghiệp.

Cần rất nhiều thời gian để trở thành một chuyên gia trong một lĩnh vực nào đó. Tuy nhiên nếu bạn muốn tiến cao hơn nữa trên nấc thang của tổ chức, tên gọi "chuyên gia" có thể là một trở ngại. Ví dụ, nếu bạn trở thành chuyên gia của công ty trong các mối quan hệ với chính phủ các nước vùng Nam Mỹ, kiến thức của bạn có thể là không thể thiếu được đối với chi nhánh có nhiều nhà máy ở Mêhicô. Các nhà quản trị trừ phải cẩn thận, không nên quá giới hạn các cơ hội phát triển lâu dài bằng cách tập trung vào những lĩnh vực quá hẹp của kinh doanh. Điều này là rất khó đối với những người muốn thiết lập một nền tảng quyền lực. Luôn có những ngách nhỏ trong tổ chức mà những người khao khát quyền lực có thể tạo dựng sức mạnh từ đó. Chỉ khi họ rơi vào những chiếc bẫy đó, họ mới nhận ra được tầm quan trọng của việc xây dựng một kiến thức nền rộng liên quan đến nhiều hoạt động của doanh nghiệp để có thể tạo dựng những cơ hội phát triển trong dài hạn.

Một khía cạnh quan trọng khác của kiến thức chuyên môn là "ấn tượng quản trị". Người ta đánh giá kiến thức của bạn không chỉ dựa trên số lượng bằng cấp mà bạn tích lũy, số lượng các khoá đào tạo mà bạn đã trải qua, hoặc số năm kinh nghiệp, họ còn dựa trên cách mà bạn ứng xử. Nếu bạn liên tục nhắc đến cách thực hiện công việc trong quá khứ, họ có thể cho rằng kiến thức của bạn đã lỗi thời. Nếu bạn có xy hướng "shoot from the hip" khi đặt câu hỏi trong cuộc họp, họ có thể cho rằng bạn hiệu vấn đề không được kỹ. Nếu bạn viết một bản báo cáo dài dòng và quá nhiều từ kỹ thuật, cấp trên có thể nghi ngờ về khả năng truyền thông của bạn. Khái niệm "ấn tượng quản trị" đôi khi được xem là đồng nghĩa với các mảnh khoe, tiêu xảo. Tuy nhiên, ở đây từ này đồng nghĩa với sự cần thiết phải cư xử phù hợp với sự mong đợi. Mọi người có một hình ảnh nhất định nào đó về cách thức một chuyên gia cư xử và hành động để có thể có đóng góp nhất định cho tổ chức. Và điều quan trọng là những người được xem như là chuyên gia về kỹ thuật không được làm giảm đi độ tin cậy của họ bằng cách vi phạm những mong đợi này.

Sự hấp dẫn cá nhân

Sự hấp dẫn cá nhân được thể hiện theo nhiều cách:" Khi cô ấy trình bày trong cuộc họp, bài trình bày của cô có sức mạnh đến nỗi bất cứ thông điệp nào cũng rất hoàn hảo", " Tính cách của anh ta đã giúp anh ta thu hút được những người giỏi nhất và tận tụy nhất làm việc với anh ta." Như vậy, có hai nguồn gốc cơ bản của sự hấp dẫn cá nhân: hành vi dễ thương và bề ngoài hấp dẫn

Các nhà tâm lý học đã xác định được nhiều yếu tố quyết định cái mà họ gọi là "khả năng được ưa thích". Những hành vi này là những hành vi tốt thường gắn liền với tình bạn. Thực tế, nghiên cứu đã phát hiện ra nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự thu hút cá nhân (xem bảng)

Chúng tôi thích một ai đó khi chúng tôi tin rằng họ sẽ:

- Ưng hộ một mối quan hệ cởi mở, chân thành và lâu dài
- Có thái độ thân tình
- Có thái độ thiện cảm và sự chấp nhận vô điều kiện
- Chấp nhận hy sinh vài thứ nếu cần thiết cho mối quan hệ
- Luôn tỏ ra dễ mến, thông cảm
- Cam kết trong các trao đổi xác hội cần thiết để duy trì một mối quan hệ

Vậy những thông tin về tình bạn có thể có liên quan gì đến vấn đề chúng ta đang bàn luận? Có phải điều đó có nghĩa là bạn phải trở thành những người bạn tốt với đồng nghiệp, cấp dưới hay sếp của bạn? Không nhất thiết. Rất nhiều người chọn lựa làm việc với ai đó là do kiến thức chuyên môn, ngay cả khi họ biết rằng không hợp với nhau. Hơn thế nữa, thường không phù hợp lắm để thiết lập một tình bạn gần gũi với ai đó cùng cơ quan bạn. Do đó, người ta không nhất thiết phải trở thành bạn của nhau trong công việc, nhưng những người có tính cách dễ thương đối với đồng nghiệp (và nếu hoàn cảnh cho phép, sẽ dẫn tới một tình bạn) thường dễ cảm thấy được trao quyền lực hơn.

Dẫn chứng cho lập luận này trong thực tế cũng rất nhiều. Ví dụ, những người có các lý lẽ thuyết phục thường dễ được chấp nhận hơn nếu họ được thính giả yêu mến, ưa thích. Điều này bắt nguồn từ sự thực là những người được ưa thích thường được coi là đáng tin cậy và công bằng hơn là những người bị ghét. Các cấp dưới được cấp trên ưa thích thường có xu hướng được ưu đãi hơn trong các đánh giá về năng lực. Đối với cấp dưới mà họ ưa thích, cấp trên thường có xu hướng sử dụng phần thưởng hơn là sự ép buộc để gây ảnh hưởng. Thực sự đối với những người được ưa thích, các lập luận họ đưa ra thường tạo được sự tin cậy hơn, các cố gắng gây ảnh hưởng cũng ít tạo nên sự chống đối và đồng nghiệp cũng cảm thấy ít bị đe dọa nếu họ được thăng cấp. Với tư tưởng chung là ít tin tưởng những người có quyền lực, các lãnh đạo được yêu mến có xu hướng làm cho người khác cảm thấy dễ chịu, và từ đó tạo được sự tin tưởng và ảnh hưởng.

Nền tảng thứ hai của sự cuốn hút cá nhân là sự hấp dẫn bề ngoài (hình thức). Nghiên cứu đã chỉ ra rằng những người có hình thức bề ngoài hấp dẫn sẽ được đánh giá là có tính tình dễ thương và dễ thành công trong cuộc sống. Người ta cũng dễ cho rằng họ có nghề nghiệp tốt và có người bạn đời thành công, cũng như là gia đình danh giá. Ngoài ra, những người hấp dẫn được đánh giá là có thể làm chủ số phận mình, theo đuổi mục đích riêng, thậm chí mưu sinh riêng chứ không bị dẫn dắt bởi bên ngoài. Nói chung, dường như người ta cho rằng những người có hình thức đẹp cũng rất hiệu quả và có đạo đức tốt.

Trong thực tế, có nhiều lĩnh vực mà người đẹp dễ thành công hơn. Ví dụ, các nghiên cứu về dân số học đã chỉ ra rằng những người phụ nữ kết hôn với những người ở tầng lớp xã hội cao hơn thì có sắc đẹp trên trung bình. Các sinh viên hình thức đẹp cũng thường được thi đậu cảm hơn từ phía giáo viên. Trong môi trường công việc, các bản báo cáo của những người đẹp thường dễ được đánh giá cao, và họ cũng dễ được cấp trên ưu ái hơn.

Các phát hiện trên dường như rất khó chuyển thành những hành động cụ thể để phát triển lĩnh vực giao tiếp trong kinh doanh. Người ta ít có thể làm được gì để thay đổi hình dáng bề ngoài cũng như là những tính cách cơ bản hay chiều cao của mình. Tuy nhiên, các phát hiện này cũng hữu ích đối với các nhà quản trị. Người ta cũng có thể thay đổi đôi chút để làm tăng sự hấp dẫn của mình bằng cách trở nên nhạy hơn đối với những nguyên tắc về ăn mặc, dáng vẻ. Người ta cũng có thể nhấn mạnh đến những khía cạnh này trong tính cách của người sao cho phù hợp với các tiêu chuẩn trong môi trường tổ chức. Người ta cũng có thể trở nên nhạy bén hơn với cách người khác tạo nên ấn tượng hoặc đánh giá. Nếu bạn nghĩ rằng mình chưa đạt được yêu cầu trong một lĩnh vực nào đó mặc dù đã nỗ lực trong việc “nhấn mạnh các ưu thế”, bạn cũng nên bù trừ bằng cách nhấn mạnh vào những nguồn khác tạo nên quyền lực. Dù bạn có cảm thấy rằng người khác có công bằng hay không, điều quan trọng là bạn phải hiểu thấu đáo họ để có những chọn lựa chính xác.

Nỗ lực

Trong bài báo có tựa đề ” Quyền lực của những người cấp dưới”, David Mechanin (1962) đã mô tả nhiều cách để các thành viên tổ chức có thể có nhiều quyền lực hơn là từ vị trí mang lại. Một chiến lược tác giả đề cập dựa trên tiền đề là do các thành viên thâm niên trong tổ chức thường không thể tham gia tất cả những hoạt động quan trọng trong công ty, họ buộc phải dựa vào những thành viên trẻ hơn để thực hiện nhiều nhiệm vụ rất quan trọng đối với tổ chức. Các cá nhân này ngày càng trở nên phụ thuộc nhiều vào cấp dưới. Nếu cấp dưới không thực hiện tốt, điều đó phản ánh sự đánh giá và khả năng kiểm soát kém của sếp. Do đó, cấp dưới ở trong vị trí phải gia tăng quyền lực của họ bằng cách làm việc chăm chỉ trong những nhiệm vụ quan trọng, từ đó đạt được sự ưa ái của cấp trên.

Ngoài việc tạo ra tinh thần về nghĩa vụ cá nhân, cần có nỗ lực để làm gia tăng những đặc điểm cá nhân khác. Ví dụ, những người làm việc chăm chỉ trong một công việc nào đó thường có xu hướng tăng được kiến thức của mình về chủ đề đó. Do đó, họ dễ được người khác hỏi ý kiến về lĩnh vực đó. Do đó, họ cũng dễ thu thập những thông tin cần thiết đối với những thành viên khác trong tổ chức. Thông tin này có thể trở thành chìa khóa để giảm bớt sự không chắc chắn của người khác. Một thư ký đã trải qua 4 đời giám đốc và là người duy nhất biết được những tài liệu quan trọng được cất giữ ở đâu, ngân quỹ chi tiêu của tổng giám đốc thực sự là bao nhiêu, v.v., chính vì vậy trở thành một nhân vật quan trọng để có được ảnh hưởng đối với người khác.

Nỗ lực cá nhân cao độ có thể mang lại trách nhiệm và các cơ hội cao hơn thông qua một tiến trình gọi là “giảm bớt sự bất hoà nhận thức”. Một nguyên tắc tâm lý là những người cố gắng giảm bớt sự khác biệt giữa niềm tin riêng và các hành vi cá nhân, giữa kỳ vọng của họ về người khác và hành vi của người khác. Khi cá nhân có nhiều nỗ lực hơn mong đợi, theo chính sách hoặc các tiêu chuẩn của tổ chức, đã tồn tại sự khác biệt. Do phần thưởng của một người dựa trên sự hoàn thành khối lượng công việc, sự khác biệt có thể xoá bỏ bằng cách hoặc các nỗ lực đã giảm đi, hoặc trách nhiệm gia tăng. Đối với các hoạt động quản trị, thì phương án 2 phổ biến hơn cả. Ở tình hình uống này, các nỗ lực vượt bậc được xem như là dấu hiệu của sự cam kết và sự tận tụy, và phải được khuyến khích, khen thưởng.

Phải phân biệt được nỗ lực vượt bậc và hình ảnh vượt trội. Nỗ lực vượt bậc tập trung vào sự gia tăng hiệu quả, năng suất trong khi hình ảnh vượt trội nhấn mạnh đến sự nhiên nhận, hình ảnh (không gắn với năng suất, hiệu quả). Mục tiêu của nỗ lực là đề cao cấp trên, mục tiêu của hình ảnh là gây ấn tượng cho cấp trên. Các cấp dưới được trao quyền lực rất cảnh giác trong các nỗ lực để hiểu được nhu cầu của sếp và để giảm bớt trách nhiệm.

Trong bảng dưới đây là những hướng dẫn mà Jack Gabaro và John Kotter (1980) đã đưa ra để định hướng các nỗ lực của bạn sao cho có lợi cho sếp: phải hiểu được những sức ép mà sếp phải gánh chịu cũng như các ưu tiên của ông ta, đồng thời đánh giá được nhu cầu và điểm mạnh riêng của bạn. Kiến thức này sẽ giúp bạn nâng cao năng lực hơn thông qua định hướng và hạn định thời gian cho các nỗ lực để tối đa hoá hiệu quả của nó.

Tính hợp pháp

Giá trị đóng một vai trò quan trọng trong tổ chức. Nó mang lại sự hợp pháp và hướng dẫn hành vi của các cá nhân gắn kết với nó. Những nhà lãnh đạo thường thận trọng trong việc bảo vệ những giá trị tổ chức cốt lõi và hội nhập những nhân viên vào các cách thức suy nghĩ và hành động phù hợp. Các nhân viên mới hoặc những người ngoài tổ chức thường không hiểu

được vai trò quan trọng của nền văn hoá tổ chức trong việc truyền bá và bảo vệ lý do tồn tại của tổ chức. Các tư duy theo cách thức của tổ chức thường có vẻ kỳ lạ hoặc tùy tiện nếu không được xem xét theo cả hai hướng lịch sử (theo thời gian) và chiến lược.

Các nhà quản lý hiểu rằng tiền đề để trở thành một nhà dẫn đạo thị trường là họ phải được xem như là người chơi duy nhất trên thị trường (ví dụ; không chỉ như những công ty máy tính khác). Họ phải chiến đấu để tạo nên một lợi thế khác biệt để gây sự chú ý từ các công ty tài chính, thị trường lao động, và khách hàng. Điều này có thể dẫn đến sự dẫn đầu về chất lượng, kinh tế, giá trị, dịch vụ hoặc sự trung thành đối với nhân viên, mối quan tâm đối với cộng đồng.

Chính cái nhìn này được xem như là cái nhìn của người lãnh đạo của công ty và được khái quát thành văn hoá tổ chức. Nó đặc biệt tập trung vào vấn đề “ như thế nào” và “ tại sao” phải kinh doanh theo cách đúng đắn. Các giá trị được thể hiện thông qua những thông điệp kiên trì của nhà lãnh đạo. Ví dụ Tom John của công ty Northrup đã nhấn mạnh “ Mọi người ở Northrup đều đang làm marketing”.

Những hoạt động phù hợp với hệ thống giá trị phổ biến thường được cho rằng đáng tin cậy, hoặc hợp với quy định. Chúng được coi là đương nhiên đúng, thay vì phải đánh giá nghiên cứu cẩn thận.. Do đó, sự hợp pháp (legitimacy) sẽ làm tăng tính chấp nhận và tính chấp nhận là yếu tố then chốt đối với ảnh hưởng cá nhân.

Các thành viên mới của tổ chức được chỉ bảo rằng những hành vi nào là có thể chấp nhận được (thông qua các câu chuyện), các nghi thức, các biểu tượng.. những nhân viên mới nhìn vào những phát biểu chính thức cho các vị trí trong công ty, thăm dò những câu trả lời cho các câu hỏi như” Nguồn gốc của sự hãnh diện trong tổ chức là gì” “ Đây là cách nhanh nhất để gây rắc rối” “ AI là người hùng của công ty” “ các truyền thống của công ty là gì?”

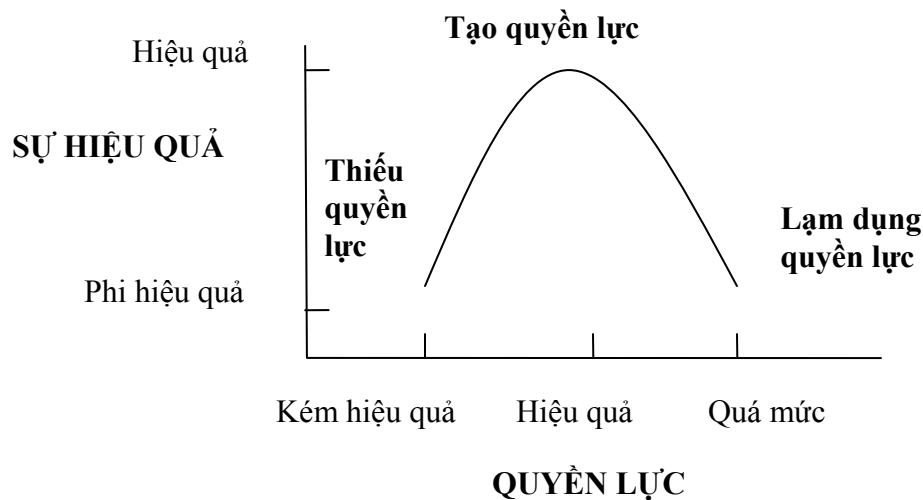
Nhiều người cho rằng các hoạt động thực tế đó có ý nghĩa chỉ khi được đánh giá là mang tính củng cố cho các giá trị cơ bản. Ví dụ, một công ty bảo hiểm lớn thông báo rằng không ai có thể thăng tiến lên trên một cấp nhất định nào đó dù ở trong bất cứ bộ phận nào, trừ phi người đó phải đạt được những đòi hỏi về chứng chỉ nhà nghề của ngành bảo hiểm. Các nhân viên trẻ trong bộ phận xử lý dữ liệu, kết toán hoặc những nhân viên bực mình vì bị buộc phải đi học những lớp để tìm hiểu những chi tiết về ngành bảo hiểm đã bỏ qua ý nghĩa biểu tượng của đòi hỏi này. Người sáng lập công ty cảm thấy rằng then chốt cho sự thành công trong tổ chức là lực lượng lao động cam kết hoàn toàn vào sự cung cấp sản phẩm tốt nhất và dịch vụ tốt nhất. Họ còn tin rằng xu thế tự nhiên của một vài cá nhân nào đó là trở nên gần gũi hơn với mối quan tâm của bộ phận của họ hơn là với ngành kinh doanh bảo hiểm trong mục tiêu của công ty. Do đó, cam kết theo học những khoá học về bảo hiểm đồng nghĩa với cam kết đối với sứ mệnh của tổ chức và một cam kết tổ chức là phép thử cho sự tiến bộ của tổ chức.

Điều này không có nghĩa là những người không tuân thủ không thể tiến bộ trong công ty. Điều này đơn giản là người đó đã đạt được tiêu chuẩn cao hơn đối với những nguồn quyền lực khác (ví dụ như kiến thức chuyên môn và nỗ lực cá nhân). Một cuộc đối thoại mới đây trong một cuộc họp mặt ở công ty lớn đã phản ánh thái độ này” Tôi không tin SOB, nhưng anh ta quá thông minh và làm việc quá cần mẫn, chúng tôi không còn chọn lựa nào khác là phải thăng chức cho anh ta.”

Kết quả này dường như là tốt hơn và hợp lý hơn khi người ta xem xét rằng tổ chức luôn cảm ghét sự không chắc chắn, cả trong môi trường bên ngoài cũng như bên trong. Các giá trị và

niềm tin sẽ giúp giảm bớt sự không chắc chắn. NÓ cung cấp một khuôn khổ để diễn giải các hành vi của người khác, nó truyền đạt một loạt những ưu tiên nhất quán và nó gia tăng hiệu quả của các giao dịch cá nhân. Những cá nhân không tuân thủ theo các mong đợi của tổ chức sẽ tạo ra “nhiều” trong hệ thống. Sự không phù hợp này làm cho tạo ra các vấn đề truyền thông và tương tác, bởi vì, theo ngôn ngữ thông thường, các đồng nghiệp “không biết họ từ đâu đến”. Do đó, họ sẽ cảm thấy tụt hậu và lẻ loi.

Vì vậy, rất nhiều công ty thưởng cho các nhóm những người fit in mà không cần thu hút sự chú ý đặc biệt nào (fit in without attracting unusual attention). Ví dụ, Norgan Stanley, một công ty tài chính lớn, đã loại bỏ những người xin việc có vẻ ganh đua và mang tính cá nhân cao. Sau đó họ luân chuyển nhân viên qua nhiều bộ phận trong suốt một thời gian thử thách để có thể đánh giá xem xét bởi nhiều nhà quản lý. Ngoài ra, các quyết định chính bao giờ cũng được đưa ra bởi nhóm, và phần thưởng sẽ bị ảnh hưởng bởi đóng góp của từng cá nhân vào thành tích chung của nhóm. Mục đích của quá trình hội nhập này là làm cho nhân viên mới thích ứng với giá trị then chốt của tổ chức và có lòng trung thành.



ĐẶC ĐIỂM VỊ TRÍ TẠO NÊN QUYỀN LỰC

Không phải quyền lực chỉ bắt nguồn từ các đặc điểm cá nhân, mà còn bắt nguồn từ vị trí và công việc. 5 đặc điểm quan trọng của một vị trí có liên quan đến quyền lực là: tính tập trung và quan trọng, tính linh hoạt, khả năng thể hiện và sự phù hợp.

Tính tập trung và tính quan trọng

Một trong những cách quan trọng để có được quyền lực trong một tổ chức là thiết lập một mạng lưới rộng các công việc và những mối quan hệ cá nhân. Mạng lưới vô cùng quan trọng đối với năng lực, do những lý do: trừ những công việc bình thường hàng ngày, không ai có những nguồn lực và thông tin cần thiết để hoàn thành những gì ngoài mong đợi. Thực tế đã chứng minh rằng những người thành công là nhờ khả năng thiết lập các mối quan hệ phi chính thức thông qua mạng lưới. Bị cô lập trong một mạng lưới phi chính thức thì không thể thu thập được thông tin, nguồn lực và các hỗ trợ cần thiết để hoàn thành những công việc quan trọng, khó khăn.

Quyền lực sẽ gia tăng thông qua các mối quan hệ mạng lưới chiều dọc cũng như chiều ngang bởi vì vị trí và chức năng của một người trong mạng lưới. Nói một cách đơn giản, vị trí càng ở trung tâm so với luồng thông tin đi khắp mạng lưới và chức năng càng quan trọng so với hiệu quả làm việc của người khác trong mạng lưới thì quyền lực sẽ càng gia tăng. Cái nhìn về quyền lực của tổ chức như thế được gọi là “Ngẫu nhiên chiến lược”. Trường phái lý thuyết này cho rằng nguyên nhân của việc phân bố quyền lực không đều là do các đơn vị cũng như là các vị trí khác biệt nhau ở khả năng kiểm soát các ngẫu nhiên chiến lược (ví dụ : về bảo mật thông tin, kiến thức chuyên môn, tài chính) quan trọng đối với hiệu suất công việc của người khác. Rất ít các hoạt động quan trọng diễn ra riêng biệt; những gì xảy ra ở bộ phận này ảnh hưởng đến việc xảy ra ở bộ phận khác. Do đó, các tác động do hoạt động của một vị trí nào đó càng lan rộng khắp tổ chức thì cơ sở sức mạnh càng lớn.

Hai khái niệm “tính trung tâm và tính quan trọng” đã rất hữu ích vì chúng cung cấp những hướng dẫn để mở rộng nền tảng quyền lực của bạn theo chiều ngang.

Đầu tiên, phải trở thành nhân vật trung tâm trong mạng lưới truyền thông rộng rãi . một trong những nhầm lẫn lớn nhất mà những người bắt đầu sự nghiệp nhà quản trị hay mắc phải là trở nên tự cô lập. Họ cho rằng dẫn đầu trong bộ phận của mình là đủ để trở thành dẫn đầu trong toàn tổ chức. Kết quả là họ tập trung toàn bộ sức lực vào việc xây dựng mối quan hệ với những người đồng nghiệp hiện tại. Nếu bạn nghĩ về tổ chức như những cấu trúc theo chiều ngang, bạn sẽ thấy mạng lưới truyền thông trong một bộ phận trở nên lẻ loi như thế nào. Điều quan trọng là phải trở thành nhân vật trung tâm trong mạng lưới truyền thông của tổ chức chứ không chỉ của bộ phận. Điều này có thể thực hiện bằng cách đi ăn trưa với những người ở bộ phận khác, đọc báo cáo năm của tất cả các bộ phận, xung phong trong các công việc cần nhiều bộ phận hợp tác, tìm kiếm các vị trí phải làm việc nhiều với những bộ phận khác.

Thứ đến, tăng tính quan trọng trong công việc của bạn. Một câu hỏi để xác định tầm quan trọng trong trách nhiệm công việc của bạn là “Nếu tôi vắng mặt một tuần, tổ chức sẽ gặp rắc rối gì?” Câu trả lời cho câu hỏi này phụ thuộc vào nhiều yếu tố :1) Những người khác phụ thuộc vào bạn như thế nào trong công việc 2) Mức độ đòi hỏi về kỹ năng và các kiến thức đặc biệt trong vị trí công việc của bạn 3)Số người thực hiện cùng công việc như bạn. Tồn tại một nguyên tắc : những công việc “ mục đích chung chung” thường được nhiều người làm, do đó sẽ có ít quyền lực hơn là những trách nhiệm toàn bộ đối với những chức năng đặc thù đòi hỏi kỹ thuật cao. Tầm quan trọng của một vị trí cũng có thể được tăng bằng cách đảm nhận những chức năng thiết yếu đối với hiệu suất công việc của người khác, bằng cách giảm đi sự dư thừa thông qua cách kết hợp nhiều vị trí , bằng cách gia tăng mức độ kiến thức kỹ thuật cần thiết để thực hiện công việc.

Tính linh hoạt

Một đòi hỏi quan trọng để xây dựng cơ sở quyền lực là mức độ tự do- để thực hiện đánh giá của chính mình. Một người không có quyền hạn tự sáng tác, tự đổi mới, tự thể hiện các sáng kiến, sẽ thấy vô cùng khó khăn để có quyền lực (trừ những tình huống đặc biệt , trong đó sự tuân thủ quá tởm mỷ luật lệ sẽ phá vỡ hệ thống như trong trường hợp sự chậm chạp của người kiểm soát không lưu) Một khái niệm khác của tự do đó là linh hoạt. Một vị trí linh hoạt có rất ít các quy định hay các thiết chế hướng dẫn cách thức làm công việc. Ngoài ra, khi cần ra một quyết định không theo lệ thường, không nhất thiết phải có sự đồng ý của nhà quản trị cấp cao. Tính linh hoạt thường gắn với một số loại nhiệm vụ nhất định, đặc biệt là các nhiệm vụ đa dạng

và có tính đổi mới cao. Những người đảm nhận các vị trí đó thường được giao nhiều loại hoạt động khác nhau, mỗi loại đòi hỏi cần phải có sự đánh giá đáng kể. Công việc càng theo lối mòn và công việc càng ít thì càng dễ chương trình hoá trước công việc để xóa bỏ nhu cầu để tự do hoạt động.

Khả năng thể hiện

Nếu có năng lực, song năng lực của anh không được mọi người nhận ra thì cũng khó có thể có quyền lực.

Một trong những thước đo của sự nhìn nhận này là số người mà bạn thông thường tương tác với họ trong tổ chức. Điều này sẽ giải thích được tại sao những vị trí hướng đến con người thường có xu hướng nhiều quyền lực hơn là những vị trí hướng đến công việc. Dĩ nhiên, liên hệ với một vài nào đó thành viên trong tổ chức thì quan trọng hơn là những người khác. Điều quan trọng là vị trí phải tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp xúc với các lãnh đạo cấp cao. Có thể thực hiện điều này thông qua việc tham gia vào những chương trình của công ty hay ở bên ngoài, các cuộc hội họp, hội thảo. Nhiều nghề nghiệp đã khởi sự rất tốt bằng một bài báo cáo ấn tượng ở một buổi hội thảo hay họp hội đồng quản trị.

Có sự khác biệt rất lớn giữa tính trung tâm (centrality) và tính thể hiện (visibility). Mục đích của việc trở thành trung tâm của một mạng lưới giao tiếp rộng là tiếp cận với luồng thông tin phong phú để bạn có thể đáp ứng được nhu cầu thông tin của người khác. Trái lại, từ quan điểm của tính thể hiện, là ở trong một vị trí cho phép bạn tương tác với một số lượng lớn những người có ảnh hưởng để gia tăng quyền lực của bạn để làm cho kết quả công việc của bạn được công nhận và rõ ràng hơn đối với những người chịu trách nhiệm phân bổ nguồn lực (các nhiệm vụ tốt và thăng cấp)

Sự phù hợp

Sự phù hợp của một vị trí công việc nào đó chính là mối liên hệ giữa công việc đó với với hoạt động cạnh tranh chính của công ty. Sự phù hợp cũng có liên quan đến ính quan trọng song hai từ này khác nhau ở cơ chế sinh ra quyền lực. Trong trường hợp tính quan trọng (criticality), quyền lực bắt nguồn từ mối quan hệ giữa công việc do một người nào đó thực hiện với công việc của người khác. Khi công việc đó chỉ được gắn liền duy nhất với một vị trí trong tiến trình công việc, chính sự duy nhất đó làm cho cá nhân thực hiện công việc trở nên quan trọng, cốt yếu đối với những người khác. Trái lại, sự phù hợp hàm ý mối liên hệ giữa công việc và giá trị đặt ra đối với các hoạt động trong một tổ chức. Ví dụ, hoạt động tạo lợi thế cạnh tranh. Các vị trí có quyền lực là vị trí mà những cá nhân nắm giữ có mối quan hệ mật thiết với mối quan tâm sống còn của tổ chức.

BIẾN CHUYỂN QUYỀN LỰC THÀNH ẢNH HƯỞNG

Để biến chuyển quyền lực thành ảnh hưởng, chúng ta phải hiểu cả quyền lực và ảnh hưởng. Những người có sức ảnh hưởng lớn là có quyền lực song không phải tất cả những người có quyền lực đều có ảnh hưởng. Ảnh hưởng có thể dẫn đến chỗ những người khác bằng lòng chấp thuận làm việc cùng với bạn để hoàn thành mục tiêu. Nhiều người có quyền lực không thể làm được điều đó. DO vậy, cần có kỹ năng để chuyển hoá quyền lực thành ảnh hưởng sao cho tối thiểu hoá được sự phản ứng và các chống đối.

CHIẾN LƯỢC GÂY ẢNH HƯỞNG : 3 R

Quyền lực trở thành ảnh hưởng khi các cá nhân chúng ta đng hướng đến đồng ý hành xử phù hợp với người nắm giữ quyền lực. Các chiến lược gây ảnh hưởng gồm 3 loại chính: Sự khen thưởng (retribution), sự trao đổi (reciprocity) và sự phân tích (reason)

Bảng dưới đây liệt kê ra ba loại chiến lược cùng với các cách tiếp cận trực tiếp và gián tiếp tương ứng.

<i>Loại</i>	<i>Tiếp cận gián tiếp</i>	<i>Tiếp cận trực tiếp</i>
Dựa trên sự e sợ bị trừng phạt	Đe dọa (gây sức ép)	Eip buộc (đe dọa)
Gợi ý về tiêu chuẩn của sự tương hỗ (có qua có lại)	Sự lấy lòng	Thương lượng (trao đổi)
Thuyết phục dựa trên lý lẽ	Khơi gợi các giá trị cá nhân (áp dụng nguyên tắc chung)	Trình bày các sự kiện (nhấn mạnh đến nhu cầu và sự hợp lý)

TRỪNG PHẠT	
Hình thức chung Đe dọa Sức ép xã hội Đã đủ chưa Sự hiểm hoi được nhận thức và sức ép thời gian Tránh gây tổn thương người khác	-Nếu anh không làm X, anh sẽ hối hận -Nếu anh không nhượng bộ, tôi sẽ phạt anh -Những người khác trong nhóm anh đã đồng ý, còn anh thì sao? -Tôi sẽ không rầy la anh nữa nếu anh nhượng bộ - Nếu anh không hành động ngay bây giờ, anh sẽ mất cơ hội này/ gây rắc rối cho người khác -Nếu anh không đồng ý, người khác sẽ phạt lòng/ bị thiệt thòi
TRAO ĐỔI (TRA O Đ O I VÀ L A Y L O N G)	
Hình thức chung Hứa hẹn Đánh giá cao Cho trước Nghĩa vụ Sự thỏa thuận đôi bên Leo thang cam kết	Nếu anh làm X, anh sẽ nhận Y Nếu anh nhượng bộ, Tôi sẽ thưởng anh Người đánh giá anh sẽ nghĩ về anh(tốt) hoặc xấu hơn nếu anh thỏa hiệp hoặc không Tôi sẽ làm cho anh một vài thứ anh thích , rồi anh sẽ làm chuyện đó cho tôi chứ? Anh nợ tôi sự thỏa hiệp bởi vì những ưu đãi trong quá khứ (ngay cả khi tôi ngầm định rằng sẽ không có sự bắt buộc nào có) Tôi đã hạ thấp yêu cầu/mức giá ban đầu, và bây giờ tôi hy vọng anh sẽ phải có hành động tương tự (dù lời đề nghị ban đầu của tôi có hợp lý hay không Tôi chỉ muốn một sự cam kết nhỏ bây giờ (Nhưng tôi sẽ trở lại để có được nhiều hơn)
L Y GI A I (thuyết phục dựa trên sự kiện, nhu cầu hoặc giá trị cá nhân	
Hình thức chung Chứng cứ	Tôi muốn anh làm X, bởi vì điều đó là cần thiết/tốt/hợp lý cho .. Những sự việc này/ý kiến của chuyên gia đã chứng tỏ sự hợp

Nhu cầu	lý của đề nghị của tôi
Kết quả tốt	Đây là những gì tôi cần, anh sẽ giúp tôi chứ?
Sự phù hợp về giá trị	Sự nhượng bộ sẽ giúp cho anh đạt được những mục tiêu cá nhân quan trọng
Khả năng	Hành động này là phù hợp với sự cam kết của anh đối với X Những nỗ lực này sẽ được tăng cường hơn nữa nếu chúng tôi có thể nhờ cậy vào khả năng/kinh nghiệm của bạn
Sự trung thành	Do chúng tôi là bạn bè, bạn sẽ làm điều đó chứ?
Tính vị tha	Nhóm cần sự giúp đỡ của bạn, vì vậy làm điều đó sẽ tốt cho tất cả chúng ta.

HÀNH ĐỘNG CƯỜNG QUYẾT: TRUNG HOÀ CÁC CHIẾN LƯỢC GÂY ẢNH HƯỞNG

Điều quan trọng không chỉ là biết cách gây ảnh hưởng lên người khác mà còn phải biết cách bảo vệ bản thân khỏi những mong muốn gây ảnh hưởng của người khác đối với chúng ta. Quyền lực bao giờ cũng có hai mặt. Sự thiếu quyền lực thì cũng nguy hại như là sự lạm dụng quyền lực. Do đó, điều quan trọng là chúng ta phải có kỹ năng để chống trả lại những cố gắng gây ảnh hưởng bất lợi cho chúng ta.

Trung hòa chiến lược đe dọa

Các hoạt động cưỡng ép và đe dọa là nhằm tạo ra sự bất đồng đều về quyền lực bằng cách thay thế sự phụ thuộc bằng sự phụ thuộc lẫn nhau. Đây là hình thức bất lợi nhất của ảnh hưởng và do đó nó cần phải bị phản ứng một cách mạnh mẽ và trực tiếp nhất.

1. Sử dụng quyền lực bù đắp lại để chuyển sự phụ thuộc thành sự phụ thuộc lẫn nhau.: Lý do cơ bản để người ta (đặc biệt là các sếp) hay dựa vào các đe dọa trừng phạt như để gây ảnh hưởng là do họ nhận thấy sự bất bình đẳng trong quyền lực và sức mạnh. Rõ ràng, sếp là người quyết định cuối cùng, nhưng sự khác biệt này càng lớn thì họ càng có ý đồ lợi dụng khai thác những người không có quyền. Chúng ta đã bàn về cách thức để gia tăng cơ sở quyền lực của mình, tuy nhiên khi xảy ra tình trạng lợi dụng, thời gian để hoạch định làm thế nào để tăng cơ sở quyền lực của bạn đã bị bỏ qua. Lý tưởng nhất, bạn đang ở trong vị thế phải tập trung sự chú ý của sếp vào sự phụ thuộc lẫn nhau (mutual dependence), chỉ ra các hiệu quả tiêu cực nếu sếp không tôn trọng quyền của bạn và không hợp tác tích cực. Trong cuộc thảo luận, bạn có thể bàn luận về những cách thức phù hợp hơn để thỏa mãn nhu cầu của ông chủ.
2. Đương đầu với các cá nhân có ý lợi dụng một cách trực tiếp: tất cả các cá nhân, dù cho công việc hay vị thế của họ như thế nào đều phải bảo vệ quyền cá nhân. Một trong những quyền đó là phải được đối xử như những người trưởng thành, thông minh và có trách nhiệm. Trong chương về Giải quyết mâu thuẫn, chúng ta đã bàn đến cách khởi đầu hiệu quả một lời phàn nàn, khiếu nại. Kỹ thuật này cũng có thể sử dụng trong tình huống này để nhấn mạnh tính nghiêm túc trong mối quan tâm của bạn. Nếu cần thiết, cần phải nêu cả những hoạt động mà bạn sẵn sàng làm để chấm dứt hành vi cưỡng ép (ví dụ :huýt sáo)
3. Chống trả một cách tích cực, chủ động: Phương cách cuối cùng, bạn nên sử dụng “ Lấy độc trị độc”. Đây là phương cách cần phải được sử dụng một cách cẩn thận, song vẫn

có vài người sẵn sàng thúc ép người khác cho đến khi họ gặp phải sự phản kháng. Tốc độ công việc chậm chạp, cố ý không tuân lệnh hay báo cáo lên cấp trên cao hơn có thể là cần thiết trong trường hợp này. Tuy nhiên cách thức này chỉ nên sử dụng nếu tất cả các phương án khác đã thất bại.

Trung hòa chiến lược trao đổi

Nhiều tình huống thuyết phục trong bán hàng và quảng cáo rơi vào trường hợp này. Trên thị trường, mối quan tâm của bạn là làm sao để không bị lừa. Trong công việc, mối quan tâm của bạn là cũng không để bị gạt

1. Nên xem xét ý đồ của bất cứ một món quà hay một cử chỉ ưu ái nào đó: khi một món quà hay một ưu ái được đưa ra, bạn nên xen xét động cơ của người đó, sự phù hợp của hành vi và các hậu quả có thể có. Bạn nên đặt câu hỏi “Người tặng có được lợi từ việc này hay không?” “Trao đổi này có bất hợp pháp, bất hợp lý, phi đạo đức hay không?” “Có một sự mong muốn trao đổi ngầm định hay không, và bản thân tôi có cảm thấy nhượng bộ là ổn thỏa hay không nếu không có món quà hay sự ưu ái đó hay không?” Tóm lại, nếu nghi ngờ về động cơ, hãy đặt câu hỏi
2. Đương đầu với những người đang sử dụng phương cách thương lượng lừa gạt. Các mánh khoé hay được sử dụng trong trường hợp này là các cam kết leo thang (“Tôi chỉ quan tâm đến sự cam kết nhỏ thôi [hiện tại]” và sự nhượng bộ qua lại (“Tôi đã hạ thấp vị thế ban đầu của tôi, và bây giờ tôi hy vọng anh (với sự công bằng) cũng phải nhượng bộ”). Chỉ một hành động đơn giản là gây chú ý một cách rõ ràng với những cố gắng thao túng sẽ củng cố được quyền lực của bạn trong mối quan hệ. Phát biểu rằng bạn không ủng hộ chiến lược thao túng, và sau đó đề nghị sự trao đổi khác, nhấn mạnh các ưu thế của trường hợp hoặc giá trị thật sự của kết quả hơn là sự xảo quyệt của người thương lượng. Khi đó bạn sẽ có khả năng định hình lại tiến trình trao đổi và tránh được việc bị thao túng.
3. Từ chối thương lượng với cá nhân sử dụng chiến thuật sức ép cao. Nếu các bước 1 và 2 thất bại, từ chối tiếp tục thảo luận trừ phi các chiến thuật gây sức ép mạnh chưa đặt ra một giới hạn thời gian phi thực tế hoặc nhấn mạnh đến nguồn cung cấp hạn chế của một hàng hoá hay dịch vụ nào đó ... Nếu bạn nghi ngờ rằng tiến trình thương lượng có thể làm đánh giá của bạn về giá của sự vật hoặc tầm quan trọng của vấn đề trở nên sai lệch, bạn hãy đặt câu hỏi”. Liệu tôi có quan tâm đến sự vật này hay không nếu có một nguồn cung cấp không hạn chế và không có giới hạn thời gian cho việc ra quyết định?” Nếu câu trả lời là không, bạn nên hoặc là rút khỏi tiến trình thương lượng hoặc tập trung và sự bất bình đẳng của nó. Bằng cách dịch chuyển sự chú ý từ nội dung sang tiến trình thương lượng, bạn đã làm trung hoà thế mạnh của một người thương lượng có kinh nghiệm hơn hoặc có sức mạnh hơn. Bằng cách từ chối tiếp tục trừ phi các giới hạn giả tạo về thời gian và nguồn cung cấp bị gỡ bỏ, bạn có thể thiết lập những điều khoản trao đổi công bằng hơn.

Trung hòa chiến lược lý giải

Mặc dù đây là chiến lược bình đẳng nhất, song chúng vẫn có thể tạo nên những cơ hội cho sự bất công bằng. Nên:

1. Giải thích tác hại của việc thoả hiệp đối với kết quả: thông thường, các ưu tiên của người khác chỉ là những điểm phụ đối với bạn. Chỉ vì họ có thể có đưa ra một trường hợp pháp (legitimate), thuyết phục thì không có nghĩa rằng bạn nên thoả hiệp với những đòi hỏi của họ. Ví dụ, một đòi hỏi có thể là hợp lý, nhưng thời hạn không hợp lý. Thoả hiệp có nghĩa là bạn sẽ bỏ qua những thời hạn quan trọng khác của bản thân hoặc phải lo là với khách hàng của mình. Bạn nên trao đổi vấn đề này với người gây ảnh hưởng. Khi nhận biết được nhu cầu của người khác, giải thích sự lo lắng của bạn về sự thoả hiệp cá nhân, và giúp đỡ họ tìm ra các phương án thay thế, bạn sẽ tránh được việc trở nên quá bị bó buộc mà không đưa ra được phản đối nào.
2. Bảo vệ quyền lợi cá nhân: nếu bạn đã sử dụng bước 1 và đối phương vẫn cứ kiên trì, bạn hãy tập trung vào quyền lợi cá nhân của mình. Nếu người ta thường tìm đến bạn do không quản lý không tốt thời gian và nguồn lực, hãy gọi lên cho họ tinh thần công bằng: Hãy hỏi rằng liệu có công bằng không nếu bạn trở nên bê trễ trong công việc riêng của bạn để giúp họ vượt qua rắc rối của họ. Đồng nghiệp có quyền nhờ bạn giúp khi khó khăn, nhưng bạn cũng có quyền nói không ngay cả khi lời yêu cầu rất hợp lý song lại đặt bạn vào một tình thế rất bất lợi, hoặc khi chung thể hiện sự lơ đãng, cẩu thả, hoặc sự phụ thuộc quá mức vào người khác.
3. Kiên quyết từ chối việc nhượng bộ các yêu cầu: nếu các nỗ lực giải thích vì sao bạn không thể nhượng bộ bị thất bại, bạn nên kiên quyết nhắc lại lời từ chối và kết thúc cuộc nói chuyện. Đôi khi, đồng nghiệp của bạn không chấp nhận lời nói “Không” chỉ bởi vì tiếng Không của bạn chưa đủ mạnh.

TAO QUYỀN LỰC CHO NGƯỜI KHÁC

Như đã thảo luận, để trở nên có ảnh hưởng hơn, bạn phải tránh việc lạm dụng quyền lực và bị những người có quyền lực lạm dụng.

Song có một yếu tố thứ ba, vô cùng quan trọng trong tiến trình gia tăng ảnh hưởng cá nhân và khuyến khích mặt tích cực của quyền lực: đó là tạo quyền lực cho người khác, nhân mạnh đến giá trị của các cảm giác khi cá nhân thấy rằng họ kiểm soát được tình huống của họ và có thể hoàn thành được những nhiệm vụ khó khăn. Như vậy có một nghịch lý: ảnh hưởng được tăng đến mức mà quyền lực phải được chia sẻ.

Michael Macoby (1976) tác giả của cuốn sách “the Gamesman” đã đưa ra ví dụ của một nhà quản lý, Brian Wheatin. Ông này đã thông báo cho nhân viên biết rằng ông mở một lớp huấn luyện về cách thức thực hiện công việc hiện tại của mình và tất cả mọi người đều có thể tham gia. Chỉ vài tháng sau, nhiều người trong số họ đã đảm nhận được một vài phần việc của ông. Ông cảm thấy rảnh rỗi hơn để thực hiện những dự án quan trọng hơn. Đồng thời, nhân viên của ông cũng cho rằng ông đã cổ vũ họ mở rộng các kiến thức và kỹ năng. Hơn thế nữa, họ đang làm công việc mà chính họ lựa chọn, điều này làm tăng động cơ làm việc của họ. Theo thời gian, năng suất của bộ phận này cũng tăng đến mức mà những công việc mới nào của tổ chức đều được giao phó cho bộ phận này. Các nhà quản lý vô cùng ngạc nhiên về mức độ kỹ năng, sự nhiệt tình đảm nhận các dự án khó, và tinh thần hợp tác của nhóm. Như vậy các cố gắng của nhà quản trị Wheatin đã được đền đáp. Anh ta đã được tham gia vào những công tác quan trọng và phức tạp hơn của tổ chức, làm cho nấc thang thăng tiến của ông trở nên khả quan hơn.

CÁC HƯỚNG DẪN HÀNH VI

1. Củng cố quyền lực cá nhân bằng :
 - Phát triển một lĩnh vực nào đó mà bạn được biết đến như là một chuyên gia
 - Đầu tư phát triển những kỹ năng then chốt
 - Tăng cường phát triển các đặc điểm của tình giao hảo (tính chấp nhận, sự tương đồng, sự trao đổi xã hội, tài năng, sự thân tình, tính chân thật)
 - Chăm chút hình dáng bên ngoài
 - Nỗ lực hơn sự mong đợi của người khác
 - Củng cố những giá trị của tổ chức, sử dụng các câu chuyện, nghi lễ để hoà nhập nhân viên mới

2. Gia tăng tính trung tâm và tính quan trọng của vị trí :
 - Mở rộng mạng lưới giao tiếp của bạn
 - Làm cho luồng thông tin phải dịch chuyển qua bản thân
 - Làm cho ít nhất một phần việc của bạn trở nên duy nhất (không ai có thể làm được)
 - Đảm nhận những nhiệm vụ then chốt đối với luồng công việc
 - Gia tăng mức độ phức tạp về kỹ thuật trong công việc của bạn
 - Kết hợp các vị trí với nhau để giảm bớt sự dư thừa

3. Gia tăng khả năng, phạm vi và tính linh hoạt của công việc
 - Giảm đi % các công việc lặp đi lặp lại
 - Gia tăng mức độ đa dạng và sự mới mẻ của công việc
 - Khởi xướng những ý tưởng mới
 - Tham gia vào những dự án mới
 - Tham gia ngay từ những giai đoạn ban đầu của tiến trình ra quyết định
 - Tìm kiếm những công việc không lặp lại, thiên về thiết kế hơn là những công việc lặp lại, thiên về bảo trì (maintenance –oriented)

4. Gia tăng tính thể hiện về kết quả công việc của bạn
 - Tăng cường số lần tiếp xúc của bạn với cấp trên
 - Thực hiện các bài báo cáo thuyết trình (bằng miệng)
 - Tham gia vào các nhóm giải quyết vấn đề
 - Mời các quản trị cấp cao giúp bạn công nhận những thành quả công việc quan trọng trong nhóm
 - Gửi các thiệp chúc mừng cá nhân thêm vào các ghi chú trong các báo cáo công việc hoặc trong các thông tin quan trọng

5. Gia tăng tính phù hợp của công việc đối với tổ chức
 - Trở thành đối tác bên trong hoặc là một người đại diện bên ngoài
 - Cung cấp các dịch vụ và thông tin cho các bộ phận khác

- Kiểm soát và đánh giá các hoạt động trong bộ phận của bạn
- Mở rộng các lĩnh vực hoạt động
- Tham gia vào các hoạt động then chốt đối với các mối quan tâm trước hết của tổ chức
- Trở thành người hướng dẫn hoặc huấn luyện các nhân viên mới

Các hướng dẫn để có thể gây ảnh hưởng một cách hiệu quả đối với người khác liên quan đến việc làm cho chiến lược gây ảnh hưởng của bạn trở nên phù hợp với các tình huống cụ thể, hành động một cách quyết liệt khi người khác cố gắng gây ảnh hưởng một cách không phù hợp đối với bạn và làm cho người khác cảm thấy có quyền lực (nói chung sử dụng chiến lược LÝ GIẢI nhiều hơn là chiến lược TRAO ĐỔI, và chiến lược TRAO ĐỔI nhiều hơn chiến lược ĐE DOA). Sử dụng các cách tiếp cận cởi mở, trực tiếp nhiều hơn chiến lược đường vòng gián tiếp.

6. Sử dụng chiến lược “LÝ GIẢI” khi
 - Thời gian không bị giới hạn
 - Sáng kiến và đổi mới đóng vai trò vô cùng quan trọng
 - Có sự tin tưởng giữa các cá nhân
 - Mối quan hệ hướng đến lâu dài
 - Mâu thuẫn cá nhân không lớn
 - Các mục tiêu cá nhân được nhìn nhận và cả đôi bên tôn trọng
 - Điều quan trọng đối với người khác là phải hiểu được tại sao đối phương lại đưa ra yêu cầu
7. Sử dụng chiến lược TRAO ĐỔI khi:
 - Các bên phụ thuộc lẫn nhau
 - Có quy luật cụ thể rõ ràng chi phối sự trao đổi của các cá nhân
 - Cam kết dài hạn đối với mục tiêu chung và các giá trị không quan trọng
 - Có đủ thời gian để đạt tới thỏa thuận chung thỏa mãn cả đôi bên
8. Sử dụng chiến lược ĐE DOA khi
 - Các bên không cân xứng về quyền lực
 - Cam kết thường xuyên của người khác không đóng vai trò thiết yếu
 - Chất lượng và đổi mới không quan trọng
 - Phương án đối lập có thể chấp nhận được (ví dụ thay thế về nhân sự là có thể được, nếu cần thiết)
 - Có thể kiểm soát toàn diện
9. Để trung hoà chiến lược ĐE DOA
 - Sử dụng quyền lực có được để chuyển sự phụ thuộc thành sự phụ thuộc lẫn nhau
 - Đối mặt trực tiếp với các cá nhân lợi dụng
 - Chống trả tích cực
10. Để trung hoà chiến lược TRAO ĐỔI
 - Xem xét bối cảnh của một quà tặng hay một hoạt động ưu đãi nào đấy
 - Đương đầu với các cá nhân sử dụng chiến thuật leo thang hay thỏa hiệp

- Từ chối mặc cả với các cá nhân sử dụng chiến thuật gây sức ép mạnh
11. Để trung hoà chiến lược LÝ GIẢI
- Giải thích các hậu quả xấu của sự phục tùng
 - Bảo vệ quyền lợi của bạn
 - Cương quyết từ chối việc thỏa hiệp với các yêu cầu
12. Để trao quyền lực cho cấp dưới
- Làm cho họ tham gia vào công việc
 - Tạo ra môi trường làm việc hợp tác, hỗ trợ
 - Khen thưởng và khuyến khích theo cách thể hiện và cách cá nhân
 - Thể hiện sự tin tưởng, cổ vũ cho tính sáng tạo và tinh thần trách nhiệm
 - Tạo dựng thành công

CHƯƠNG VI: ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY

Mục đích:

- Chân đoán những vấn đề thực hiện công việc
- Phát triển năng lực cá nhân
- Nuôi dưỡng một môi trường làm việc thúc đẩy

I. CHÂN ĐOÁN NHỮNG VẤN ĐỀ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Hãy xem xét chiều hướng gia tăng tổng quát của điều kiện làm việc, điều kiện làm việc đã chứng minh sự cần thiết “cúi xuống để xem xét kỹ nguồn gốc” về sự thực hiện công việc kém cỏi của công nhân. Ước lượng rằng một trong ba công nhân Hoa Kỳ đã được phân công vào những kế hoạch linh hoạt, thường thường được biết như là một công việc làm ca đêm. Trong những chủ đề gần đây về những thách thức đối mặt với những công việc làm ca, một câu chuyện nói về một giám sát viên đã có được sự cho phép của bộ phận quản trị nguồn nhân lực để sa thải một công nhân bởi vì người này thường đi quanh nói chuyện với người khác và hay ngủ trong giờ làm việc. Một nghiên cứu về công việc làm ca đêm đề nghị cần xem xét ở một mức độ khác không chỉ đơn giản là “sự thực hiện kém cỏi gắn liền với động cơ và sự cam kết thấp”, đây là lời giải thích cho những hành vi không thể chấp nhận được của công nhân này. Ví dụ, những công nhân làm ca đêm ngủ ít hơn các công nhân làm ca ngày từ hai đến ba giờ mỗi ngày và họ phải nếm mùi ăn những thức ăn không ưa thích vào những bữa ăn không đúng với quy luật bình thường của con người, nói chung là phá vỡ quy luật hoạt động sinh lý bình thường của con người gấp 4 đến 5 lần. 80% công nhân làm ca đêm báo cáo là thường xuyên mệt mỏi, 75% công nhân ca đêm báo cáo rằng cảm thấy cách biệt đối với công việc, và lạm dụng việc sử dụng rượu và chất kích thích gấp ba lần so với công nhân làm việc ca ngày.

Để tránh rơi vào tình trạng đơn giản hóa việc nhận thức những vấn đề sự thực hiện công việc hoặc những tội tệ đó, những nhà quản trị cần một mô hình hoặc một hệ thống dẫn dắt tiến trình phân tích của họ. Những nhà nghiên cứu chuyên sâu về nhiều tổ chức khác nhau (như Vroom, 1964; Steers, Porter & Bigley, 1996) đã đưa ra những công thức tóm lược về sự thực hiện nhiệm vụ như sau:

$$\text{Sự thực hiện} = \text{Khả năng} * \text{Động cơ (Sự nỗ lực)}$$

Trong đó

$$\text{Khả năng} = \text{Thái độ} * \text{Đào tạo} * \text{Các nguồn lực}$$

$$\text{Động cơ} = \text{Kỳ vọng(mong muốn)} * \text{Sự cam kết}$$

Theo những công thức này, *sự thực hiện công việc* là sản phẩm của khả năng nhân với *động cơ thúc đẩy*, và khả năng là kết quả của thái độ nhân với quá trình đào tạo và với các nguồn lực, và động cơ thúc đẩy là kết quả của những mong muốn hay kỳ vọng nhân với sự cam kết. Hàm đa biến trong công thức này cho rằng tất cả các yếu tố đó đều rất quan trọng. Ví dụ, những công nhân mà có 100% về động cơ thúc đẩy và 75% khả năng cần thiết để thực hiện một nhiệm vụ thì thành tích có thể ở mức độ cao hơn trung bình. Tuy nhiên, nếu những cá nhân chỉ có 10% khả năng cần thiết, thì không có một động cơ thúc đẩy nào có khả năng cho phép họ thực hiện công việc một cách thỏa mãn.

Thái độ phụ thuộc vào những kỹ năng và khả năng tự nhiên mà con người đem đến cho một công việc. Những điều này liên quan đến khả năng thể chất và trí tuệ, nhưng với những công việc được định hướng vào con người, chúng cũng gồm cả những đặc điểm cá nhân. Phần lớn các khả năng vốn có có thể gia tăng nhờ hoạt động giáo dục và đào tạo. Quả vậy, nhiều điều chúng ta gọi là

khả năng tự nhiên ở những người trưởng thành có thể được thấy trước khi nhìn vào những hoạt động của họ, bởi họ đã được thừa hưởng những kỹ năng quan hệ xã hội của cha mẹ hoặc anh chị lớn hơn trong gia đình của mình. Tuy nhiên, có thể đánh giá đào tạo như là một phần cấu thành riêng biệt của khả năng là rất hữu ích bởi nó biểu hiện một cơ cấu quan trọng để cải thiện sự thực hiện công việc của nhân viên. Khả năng nên được đánh giá trong suốt tiến trình phối hợp với công việc bằng cách theo dõi, kiểm tra các ứng viên về những yêu cầu kỹ năng cho công việc. Nếu một ứng viên có khuyết điểm nhỏ về thái độ công việc nhưng có nhiều những đặc điểm khác tuyệt vời, thì một chương trình đào tạo chuyên sâu có thể sẽ làm gia tăng những khả năng để thực hiện công việc.

Định nghĩa của chúng tôi về khả năng là một khái niệm rộng. Chúng tôi đang tập trung vào *khả năng để thực hiện hơn là khả năng của người thực hiện*. Vì thế, định nghĩa của chúng tôi liên quan đến yếu tố thứ ba, một thành phần về trạng thái: nguồn lực tương xứng. Thông thường những cá nhân được đào tạo tốt và có nhiều khả năng, được bố trí vào những vị trí, tình huống mà hạn chế thành tích công việc. Đặc biệt, họ không được cung cấp các nguồn lực (kỹ thuật, nhân viên, chính sách) để thực hiện một cách có hiệu quả những nhiệm vụ được giao.

Động cơ thúc đẩy miêu tả mong muốn của nhân viên và cam kết để thực hiện và chứng tỏ những nỗ lực liên quan đến công việc. Một vài người muốn hoàn thành một nhiệm vụ nhưng dễ bị xao nhãng và nản lòng. Họ có mong muốn cao nhưng thiếu sự cam kết. Một số người khác thì có sự cam kết cao nhưng thiếu những mong muốn, họ lê bước một cách khó nhọc với sự kiên trì ẩn tượng nhưng việc làm của họ thì rất tầm thường.

Người giám sát phải đưa ra câu chẩn đoán đầu tiên về thành tích kém của nhân viên là có gốc từ thiếu khả năng hoặc thiếu động cơ thúc đẩy. Các nhà quản trị cần bốn thông tin để trả lời câu hỏi này. (Michener, Fleishman, và Vaske, 1976):

1. Mức độ khó khăn của nhiệm vụ được giao cho cá nhân như thế nào?
2. Khả năng của nhân viên như thế nào?
3. Nhân viên có những khó khăn như thế nào trong nỗ lực thành công việc?
4. Có những cách nào để cải thiện nhân viên?

Về bốn câu hỏi này, nói chung có khả năng thấp liên quan với những nhiệm vụ rất khó khăn, khả năng cá nhân thấp toàn diện, bằng chứng của sự nỗ lực mạnh mẽ, và thiếu sự cải tiến qua thời gian.

Trả lời câu hỏi: “Điều này là do vấn đề khả năng hay động cơ” có những nghiên cứu phân loại khá rộng về mối quan hệ giữa các nhà quản trị và nhân viên. Nghiên cứu về chủ đề này chỉ ra rằng những nhà quản trị có xu hướng quan tâm đến vấn đề con người hơn, nếu họ cảm thấy rằng con người không chủ tâm thực hiện để đạt được những kỳ vọng, đúng hơn là không thực hiện một cách hiệu quả không phải là do áp lực không thể kiểm soát bên ngoài. Đôi khi các nhà quản trị thanh minh sự lựa chọn của họ về một chiến lược ảnh hưởng mạnh mẽ đối với cấp dưới nếu cấp dưới có một thái độ tồi tệ là hèn học, thù địch đối với người có quyền hành hoặc thiếu sự cống hiến.

Thật không may, nếu đánh giá của nhà quản trị là không chính xác và sự thực hiện công việc kém cỏi liên quan đến khả năng hơn là động cơ, thì xử lý bằng cách tăng áp lực sẽ làm cho vấn đề trở nên tồi tệ hơn. Nếu những người thực hiện kém cảm thấy rằng quản lý không nhạy cảm với những vấn đề của họ- rằng họ thiếu các nguồn lực, thiếu sự đào tạo đầy đủ hoặc thiếu kế hoạch thời gian khả thi- họ có thể phản ứng chống lại bằng bất kỳ thủ đoạn nào nhằm gia tăng sự nỗ lực của họ. Thông thường, họ sẽ ngày càng bộc lộ rõ một vấn đề động cơ – những mong muốn và cam kết của họ sẽ giảm xuống- nhằm phản ứng lại sự không nhạy cảm, những hành động “nhấn tâm” của quản trị. Nhìn vào những phản ứng này, các nhà quản trị sẽ cảm thấy rằng, phân tích ban đầu của họ đã được khẳng định, và họ sẽ sử dụng những phương thức mạnh hơn để tăng sự thỏa mãn. Chu kỳ khắc nghiệt cuối cùng này sẽ rất khó phá vỡ và gây ra những vấn đề lớn liên quan đến việc phân tích chính xác những vấn đề thực hiện kém.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét hai yếu tố của sự thực hiện chi tiết hơn, bắt đầu với khả năng. Chúng ta bàn về những nguyên nhân sự bộc lộ của khả năng kém và động cơ thúc đẩy thấp, và đề nghị một vài phương thuốc chữa trị. Chúng ta sẽ dành sự chú trọng nhiều hơn cho động cơ, bởi vì động cơ là trọng tâm hơn để nhà quản trị -thuộc cấp tương tác với nhau hằng ngày. Trong khi khả năng có xu hướng duy trì ổn định trong một thời gian dài, thì động cơ thúc đẩy lại thay đổi thất thường; vì vậy cần một sự giám sát chặt chẽ hơn và động viên một cách thường xuyên hơn.

II. THỨC ĐẨY KHẢ NĂNG CỦA CÁC CÁ NHÂN

Các nhà quản trị nên được báo động về những cá nhân có dấu hiệu giảm sút khả năng. Sau đây là ba dấu hiệu nguy hiểm cho những vị trí quản lý:

1. **Lẩn tránh trong chuyên môn.** Những nhà quản trị bộc lộ những dấu hiệu thiếu khả năng khi họ xử lý tình huống không dựa vào cơ sở về quản lý mà dựa theo đặc tính chuyên môn của họ. Điều này thường xuất hiện khi những nhà quản trị tổng quát cảm thấy không an toàn về những vấn đề diễn ra ở bên ngoài lĩnh vực thành thạo và kinh nghiệm của họ.
2. **Tập trung vào những thành tích trong quá khứ.** Một dấu hiệu nguy hiểm khác là đánh giá giá trị của ai đó trong tổ chức theo những thành tích quá khứ hoặc theo những tiêu chuẩn cũ trước đây. Một vài chỉ huy kỵ binh trong chiến tranh thế giới lần thứ nhất dựa vào những kiến thức lỗi thời của mình đã thất bại thảm hại trong chiến tranh được cơ giới hóa. Nói chung trong các tổ chức, hình thái lạc hậu này thất bại nhường chỗ cho sứ mệnh của họ trong việc đáp ứng những điều kiện thay đổi của thị trường.
3. **Cường điệu những khía cạnh của vai trò lãnh đạo.** Những nhà quản trị thiếu lòng tin về khả năng của họ có xu hướng phòng thủ. Điều này thường dẫn họ cường điệu về một khía cạnh nào đó về vai trò quản lý của họ. Nhiều nhà quản trị có thể giao phó hầu hết trách nhiệm của họ bởi vì họ không cảm thấy thành thạo nữa để thực hiện chúng tốt. Hoặc họ có thể trở thành những nhà quản trị hành chính cụ thể, xem xét kỹ lưỡng mọi chi tiết đến mức vượt khỏi giá trị thực tiễn. Mặc dầu những người khác đã kịch liệt phản đối nhưng tính tiêu cực của họ không thể thúc đẩy khả năng sáng mà lại ngăn cản những nỗ lực nhằm thay đổi họ.

GIẢI PHÁP CHO VẤN ĐỀ THIẾU KHẢ NĂNG

Có 5 công cụ chính hữu dụng để khắc phục những vấn đề thành tích kém nhằm vào thiếu khả năng: *cung cấp lại, đào tạo lại, trang bị lại, phân công lại và sa thải*. Chúng ta sẽ bàn về những điều này với mục đích để các nhà quản trị xem xét chúng.

Một khi nhà quản trị biết chắc rằng thiếu khả năng là nguyên nhân chính của thành tích kém, họ nên tổ chức một cuộc phỏng vấn kiểm tra để tìm ra những giải pháp này, bắt đầu với việc cung cấp lại và đào tạo lại.

Cung cấp lại tập trung vào những nhu cầu hỗ trợ công việc, liên quan đến con người, ngân sách, và các chính sách. Đưa ra câu hỏi: “Anh cần gì để thực hiện công việc một cách thỏa mãn?” cho phép cấp dưới bày tỏ sự không thỏa mãn của họ liên quan đến sự hỗ trợ không tương xứng. Thông thường một xu hướng tự nhiên là các cá nhân đổ lỗi cho các nguyên nhân bên ngoài về những lỗi của họ, các nhà quản trị nên thăm dò những than phiền của thuộc cấp mình về thiếu sự hỗ trợ một cách chi tiết để xác định tính hiệu lực của những than phiền đó. Thậm chí, nếu nhân viên phóng đại về những yêu sách của họ, hãy bắt đầu sự thảo luận của bạn về thành tích kém, đưa ra những dấu hiệu của bạn sẵn sàng hỗ trợ họ giải quyết vấn đề từ hoàn cảnh của họ hơn là tìm kiếm khuyết từ hoàn cảnh của họ.

Đào tạo lại những công ty của Hoa Kỳ với hơn 100 nhân viên, đã chi 60,7 tỉ đô la để đào tạo chính thức khoản 54,5 triệu nhân viên trong năm 1998, gia tăng 26% so với năm 1993. Để cung cấp sự đào tạo này các công ty đã chi 42 tỉ đô la cho những nhà huấn luyện của công ty, và khoản 14,3 tỉ đô la cho những tổ chức đào tạo. Đây là một khoản phí tổn khá lớn của các công ty Hoa Kỳ, nhưng lý do cho những phí tổn này là quá sức rõ ràng. Trước hết, công nghệ thay đổi quá nhanh làm cho kỹ

năng của nhân viên sớm bị lạc hậu. Điều này nói rằng những kỹ sư đã tốt nghiệp được 25 năm sẽ cần đào tạo lại 8 lần trong 40 năm nghề nghiệp của họ. Thứ hai nhân viên sẽ được bố trí vào những vị trí khác nhau trong suốt cuộc đời làm việc của họ, và mỗi một vị trí đó cần một sự thành thạo khác biệt nhau. Cuối cùng, nhân khẩu học thay đổi trong xã hội của chúng ta sẽ dẫn đến một sự gia tăng về lực lượng lao động lớn tuổi. Để các công ty duy trì được sự cạnh tranh, họ phải ngày càng đào tạo lại đội ngũ nhân viên già cỗi của mình.

Những chương trình huấn luyện có thể đưa ra những hình thức khác nhau. Ví dụ, nhiều công ty đang sử dụng công nghệ máy tính nhiều hơn trong đào tạo. Điều này liên quan đến sự giảng dạy theo kỹ thuật tương tác và những trò chơi kinh doanh, được mô phỏng theo những hoạt động của các nhà quản trị trong các tổ chức, những hình thức truyền thống hơn trong đào tạo như thiết lập các chương trình liên kết với các trường đại học, hoặc thảo luận về những tình huống quản trị.

Trong nhiều trường hợp, sự hỗ trợ các nguồn lực và đào tạo lại không đủ khắc phục tình trạng thành tích kém. Khi điều này xảy ra thì bước tiếp theo nên xem xét cẩn thận, **điều chỉnh lại** những nhân viên thành tích kém về nhiệm vụ đã phân công cho họ. Lúc này cấp dưới vẫn duy trì ở lại trong công việc, thì cần phân tích những thành phần công việc của họ, và các phối hợp khó khăn về nhiệm vụ và khả năng để đạt được mục tiêu của tổ chức, và cũng cần chú trọng đến việc cung cấp một việc làm có ý nghĩa và thỏa mãn trong công việc. Ví dụ, một người phụ tá đưa ra cách quản lý về những sự kiện kỹ thuật cho vị trí của giám sát viên trực tuyến (nhà quản trị cấp cơ sở), thì giám sát viên sẽ có nhiều thời gian rỗi để phát triển nhân viên hoặc phát triển những kế hoạch dài hạn bộc lộ khả năng quản trị ở những vị trí cao hơn.

Nếu bản mô tả công việc được duyệt lại là không vận hành được hoặc không tương xứng, thì phương án thứ tư là **phân công lại** cho những nhân viên có thành tích kém, hoặc là một vị trí ít trách nhiệm, hoặc vị trí cần ít những kiến thức kỹ thuật hoặc những kỹ năng quan hệ cá nhân. Ví dụ, một chuyên gia y khoa ở một bệnh viện, người này nhận thức điều đó, là những khó khăn gia tăng để theo kịp với những thủ tục y khoa mới nhưng đã chứng tỏ những kỹ năng quản lý, và điều này có thể chuyển sang chức vụ hành chính thường trực cao hơn.

Giải pháp cuối cùng là **sa thải**, nếu việc đào tạo lại và xác định lại những công việc trong phân công lại nhiệm vụ mà không có kết quả và nếu không có cơ hội để phân công lại trong tổ chức, thì nhà quản trị nên xem xét sa thải nhân viên. Nói chung việc này sẽ bị công đoàn, những chính sách của công ty, lý do thâm niên và những quy định của chính phủ chống đối. Tuy nhiên, thông thường những người thành tích kém cố bám chặt ở lại, những người này có thể không bị sa thải bởi vì quản lý **chọn bước là phân công** (sidestep) những công việc ít được ưa thích. Hơn nữa quyết định đưa ra xác định những cá nhân này là “bỏ đi”, nằm ngoài xu hướng của các hoạt động, ở đó họ không thể gây ra bất kỳ vấn đề gì. Thậm chí, khi hành động này được thúc đẩy bởi sự quan tâm nhân đạo, nó thường sản sinh ra kết quả ngược lại. Những hành động bao quanh bảo vệ nhân viên năng suất thấp do ngưng nghỉ của việc sa thải chỉ thay thế sự làm bẽ mặt bằng bản chất bị lờ đi. Hiển nhiên, sa thải là một hành động mạnh mẽ không nên khinh suất. Vì vậy, sau khi bốn giải pháp trên được tiến hành mà không mang lại kết cục mong muốn nào thì giải pháp này mới được xem xét.

III. NUÔI DƯỠNG MỘT MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC THỨC ĐẨY

Thành phần thứ hai về sự thực hiện của nhân viên là động cơ thúc đẩy. Trong khi xem xét các chương trình đào tạo, nhu cầu hỗ trợ cho cấp dưới và chủ động thuê và phối hợp công việc để đảm bảo khả năng phù hợp là rất quan trọng, ảnh hưởng của nhà quản trị trong việc động viên cấp dưới hằng ngày cũng là vấn đề không kém phần quan trọng. Các nhà quản trị dành khá nhiều thời gian để tăng cường thúc đẩy các nhân viên của họ.

Một trong những đóng góp ảnh hưởng mạnh đến sự phát triển về sau của tư tưởng quản trị là Douglas McGregor (1960) đưa ra *Thuyết X* bàn về một phong cách quản lý tiêu biểu cho sự giám sát chặt chẽ. Giả thiết căn bản của lý thuyết này là, con người thực sự không muốn làm việc vất vả hoặc

gánh vác trách nhiệm. Vì thế để buộc họ làm việc, các nhà quản trị phải ép buộc, đe dọa, trừng phạt và giám sát chặt chẽ nhân viên của họ. Ngược lại McGregor cũng đưa ra *Thuyết Y* khi xem xét công nhân. Ông đã diễn đạt một ý nghĩ đối lập rằng, về cơ bản những người công nhân muốn làm việc tốt và sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm. Vì vậy, vai trò của các nhà quản lý là hỗ trợ những người công nhân để họ đạt đến những tiềm năng của mình bằng cách thúc đẩy họ một cách có hiệu quả. Thật không may, McGregor đã nhận ra rằng phần lớn các nhà quản trị tán đồng những giả thiết của Thuyết X về động cơ của công nhân.

Sự thịnh hành theo tư duy của Thuyết X, đưa ra một loạt vấn đề thú vị về động cơ thúc đẩy. Mục đích của giảng dạy những kỹ năng thúc đẩy cho các nhà quản trị là gì? Những nhà quản trị có nên nghiên cứu những kỹ năng này để họ có thể giúp đỡ nhân viên đạt được những tiềm năng của mình? Hoặc chúng ta đang dạy các kỹ năng này cho các nhà quản trị để họ có thể lôi kéo hiệu quả hơn những hành vi của nhân viên họ. Đương nhiên những vấn đề này dẫn dắt một khuynh hướng khái quát về những vấn đề mối quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên. Giả sử một nhà quản trị cảm nhận chịu trách nhiệm về việc duy trì mức năng suất nhất định, điều đó có liên quan đến các nhu cầu và những mong muốn của nhân viên không? Nói cách khác, tinh thần làm việc của nhân viên liên quan đến năng suất của công ty hoặc là chúng loại trừ nhau?

Nghiên cứu hiện nay, cũng như những chương trình động cơ thúc đẩy của tổ chức đã tuyên bố ủng hộ vai trò liên quan đến sự thỏa mãn tinh thần và hiệu suất công việc có thể đồng tồn tại. Theo hình 1 đã chỉ ra, các chương trình không chỉ mà còn tập trung vào gia tăng cả hai là cho sự thỏa mãn tinh thần của nhân viên và hiệu suất công việc. Nhấn mạnh vào sự thỏa mãn cao với hướng vào hiệu suất công việc thấp là biểu hiện của một quan điểm thiếu trách nhiệm của vai trò quản trị. Những nhà quản trị được thuê mướn để quan tâm đến quyền lợi của người chủ. Những nhân viên hiểu được này có thể chịu trách nhiệm về kết quả sản xuất một cách thỏa đáng. Những nhà quản trị nhấn mạnh vào sự thỏa mãn loại trừ hiệu suất sẽ được coi như là những người vui vẻ, nhưng kiểu quản trị nuông chiều này sẽ làm suy yếu hiệu suất công việc của nhân viên cấp dưới của mình, bầu không khí câu lạc bộ sẽ hạn chế hiệu quả.

Nhấn mạnh vào hiệu suất công việc để loại trừ sự thỏa mãn là sự kém hiệu quả như nhau. Lần này, thay vì nuông chiều nhà quản trị áp đặt những quy định buộc chấp nhận phải thực hiện công việc. Trong trường hợp này nhà quản trị ít quan tâm về việc nhân viên cảm thấy về công việc của mình như thế nào. Những mệnh lệnh của ông chủ đưa ra thì nhân viên phải làm theo chúng. Những nhân viên bị ra lệnh sẽ cảm thấy chán, khổ sở và có thể tìm kiếm một công việc ở công ty của đối thủ cạnh tranh. Vì thế, sự bóc lột, mệnh lệnh có thể làm gia tăng hiệu suất trong ngắn hạn, nhìn chung hiệu quả trong dài hạn sẽ bị giảm xuống thể hiện bằng việc gia tăng sự vắng mặt, tốc độ luân chuyển nhân viên cao, và thậm chí trong một vài trường hợp họ chống đối ngầm phá hoại, bạo lực.

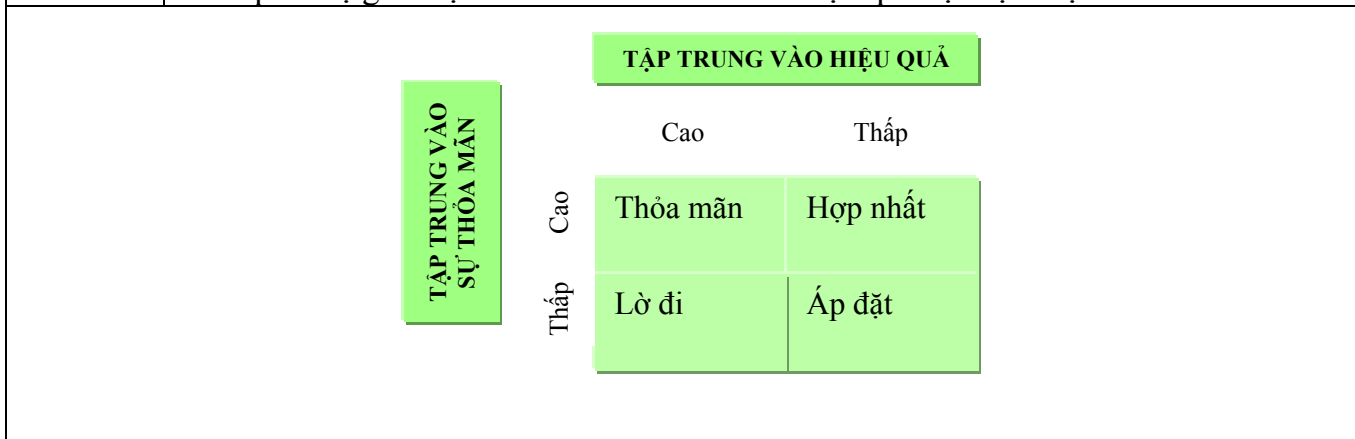
Khi nhà quản trị không quan tâm đến cả nhân viên và hiệu suất công việc, họ đang lơ đi trách nhiệm của mình. Kết quả của sự bỏ mặc này phản ánh sự thiếu quản lý. Không có một sự lãnh đạo thực sự, theo nghĩa những nhân viên không nhận được những quyền ưu tiên và cả sự định hướng. Họ bị đờ người ra giữa việc họ không biết làm gì để quan tâm đến con người và công việc, nhà quản trị đã không quan tâm đến cả hai. Kết quả là một sự bỏ mặc, nếu điều này cứ tiếp tục, kết cục sẽ đưa đến sự thất bại của đơn vị.

Chiến lược động viên hợp nhất liên kết vừa nhấn mạnh vào con người và hiệu suất công việc một cách cân bằng. Những nhà quản trị hiệu quả có thể phối hợp những lực lượng đang mâu thuẫn nhau vào trong những chương trình điều phối và hợp nhất. Thay vì, chấp nhận sự hiểu biết truyền thống, họ cho rằng những lực lượng cạnh tranh có thể tiêu diệt nhau, họ lợi dụng sự căng thẳng giữa những sự kiện được phối hợp, để đưa ra những cách tiếp cận sáng tạo. Vì vậy, điều này có nghĩa rằng cả hai vấn đề con người và công việc có thể không được thỏa mãn một cách hoàn toàn trong từng tình huống đặc biệt. Đương nhiên, một vài việc cân bằng cách yếu tố khác nhau để đạt được sự kết hợp

tốt nhất xuất hiện đối với những tình huống công việc đang xảy ra. Vì vậy, trong dài hạn cả hai mục tiêu này nên được xem xét như nhau.

Quan điểm hợp nhất về động cơ thúc đẩy cho rằng, trong khi trạng thái cảm xúc hài lòng của nhân viên về điều họ đang làm và cách họ được đối xử, thì không thể giảm sút các hoạt động. Sự quan tâm này không thể làm lu mờ trách nhiệm của quản lý về kết quả hoạt động của nhân viên. Những nhà quản trị nên ngăn ngừa những cam bẫy cặp đôi này trong công việc để tạo ra tinh thần nhân viên cao vì lợi ích của chính các nhân viên hoặc chỉ thúc đẩy được nhân viên trong những kết quả trong ngắn hạn và điều đó trả giá cho những cam kết trong dài hạn. Những nhà quản trị tài năng nhất sẽ có những nhân viên có năng xuất và những nhân viên này cũng sẽ thỏa mãn trong môi trường làm việc của họ (Kotter, 1996).

Hình 6.1 | Mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và thành tích/hiệu quả/sự thực hiện



IV. NHỮNG NHÂN TỐ CỦA MỘT CHƯƠNG TRÌNH THỨC ĐẨY HIỆU QUẢ

Bây giờ chúng ta bàn bạc những vấn đề cốt lõi này: các bước để đưa ra một chương trình thúc đẩy thống nhất và đồng hiệp lực gia tăng lòng tin, mà nhân viên có thể vừa có hiệu suất công việc cao vừa thỏa mãn cá nhân cao. Những giả định chủ yếu căn bản được trình bày trong bảng 1. Các yếu tố thúc đẩy này sẽ được thảo luận trong phần sau. Một trong những kỹ năng quản trị được thảo luận trong chương này liên quan đến việc phân tích cụ thể các vấn đề hiệu quả, mỗi phần được sử dụng một câu hỏi phân tích thích hợp được trình bày trong bảng 2.

Lưu ý rằng mối quan hệ giữa động cơ, sự thỏa mãn, và hiệu suất công việc đã có những thay đổi lớn trong nhiều thập kỷ qua. Những người đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này, đã đưa ra mô hình sau:

Sự thỏa mãn → *Động cơ* → *Sự thực hiện (Hiệu suất) (SMP)*

Tuy nhiên, theo tiến trình phát triển hoạt động những nhà nghiên cứu bắt đầu thu thập dữ liệu theo chiều dọc những người dự đoán về hiệu suất công việc, họ đã phát hiện ra rằng logic nguyên nhân và hậu quả theo SMP là không hợp lý. Lý do, chúng ta sẽ bàn bạc vào cuối chương, và họ cho rằng:

Động cơ → *Sự thực hiện* → *Sự thỏa mãn*

Thứ hai, sự tương quan giữa ba nhân tố này là rất thấp, họ cho rằng có một số lớn những nhân tố cần đưa vào trong mô hình căn bản này. Ví dụ, bây giờ chúng ta biết rằng hiệu suất công việc cao dẫn đến sự thỏa mãn cao, nếu công nhân tin rằng tổ chức của họ tăng cường sự thực hiện cao bằng cách liên kết với những phần thưởng có giá trị (“tôi muốn X và tôi có khả năng đạt được X, nếu tôi thực hiện tốt”). Nói cách khác, sự thực hiện dẫn đến sự thỏa mãn khi sự rõ ràng của những phần thưởng dựa trên cơ sở sự thực hiện, cũng như được so sánh với mức độ thâm niên hoặc mối quan hệ giữa các thành viên. Hơn nữa, mối quan hệ bên trong giữa sự thực hiện và phần thưởng cải thiện sự

hiểu biết của chúng ta về những động lực của tổ chức được kết hợp liên đới với hiệu suất làm việc mà được hợp nhất trong mô hình điều chỉnh lại như sau:

Động cơ → Sự thực hiện → Phần thưởng → Sự thỏa mãn

Phần còn lại của chương này là miêu tả về những sự cải tiến đã đưa ra trong một vài thập kỷ qua về mô hình “bốn nhân tố” cơ bản này. Chúng ta không chỉ bàn một cách chi tiết về mối quan hệ chặt giữa các biến số này, mà chúng ta sẽ trình bày một vài nhân tố mà chúng ta biết rằng những nhân tố này liên quan đến một chương trình thúc đẩy toàn diện. Ví dụ, phần đầu của chương chúng ta đã trình bày quan điểm rằng sự thực hiện của nhân viên là chức năng của cả hai là động cơ và khả năng của mình. Điều này cho rằng chúng ta cần làm tăng thêm các khả năng cũng như nhân tố thứ hai (động cơ thúc đẩy bên trong) để đóng góp cho sự thực hiện. Mỗi một phần sau này của chương sẽ trình bày những biến số tăng thêm, mà mô hình những biến số này đã đưa ra. Trong bảng 1 đưa ra một mô hình toàn vẹn, với 6 vấn đề được trình bày theo mô hình “bốn nhân tố” của động cơ thúc đẩy. Mô hình tóm lược những vấn đề này sẽ được trình bày tóm tắt ở phần cuối của chương và công cụ dự đoán dựa trên cơ sở những vấn đề này sẽ được mô tả trong phần thực hành kỹ năng quản trị.

Bảng 1	Những giả thiết chủ yếu cơ bản trong mô hình
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Những nhân viên bắt đầu được thúc đẩy. Vì thế, thiếu động cơ là một điều phải được xem xét, thường phát sinh do sự hiểu lầm hoặc những kỳ vọng không thực tế. 2. Vai trò của quản trị là tạo ra một sự hỗ trợ, tạo ra một môi trường làm việc giải quyết vấn đề bằng cách tạo điều kiện thuận lợi, không ra lệnh, có tác dụng lan tỏa. 3. Phần thưởng nên khuyến khích sự thực hiện của cá nhân cao, sự thực hiện cần thích hợp với các mục tiêu quản trị 4. Động cơ làm việc tốt nhất khi dựa trên cơ sở tự quản 5. Đối xử công bằng với các nhân viên 6. Phản hồi kịp thời và thành thật về sự thực hiện công việc của nhân viên

Bảng 2	Sáu nhân tố của chương trình thúc đẩy thống nhất
	ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY → SỰ THỰC HIỆN
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Thiết lập những mục tiêu khó khăn ở một mức độ vừa phải và những mục tiêu này đã được thỏa thuận và được chấp nhận <i>Hỏi: “Các nhân viên cấp dưới có hiểu và chấp nhận những kỳ vọng của tôi về hiệu quả không?”</i> 2. Tháo gỡ những trở ngại của cá nhân và tổ chức để thực hiện công việc <i>Hỏi: “Cấp dưới cảm thấy có khả năng để đạt được mục tiêu này hoặc những mong muốn không?”</i>
	SỰ THỰC HIỆN → PHẦN THƯỞNG
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Sử dụng phần thưởng và kỷ luật để loại bỏ những hành vi không thể chấp nhận và khuyến khích những hành vi mong muốn <i>Hỏi: “Nhân viên có cảm nhận được rằng những người có thành tích cao thì sẽ nhận được những phần thưởng cao hơn không?”</i>
	PHẦN THƯỞNG VÀ SỰ THỎA MÃN
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Đưa ra sự động viên đáng chú ý nhất cho cả bên trong và bên ngoài <i>Hỏi: “Các nhân viên có cảm thấy những phần thưởng được sử dụng để động viên sự thực hiện công việc cao là xứng đáng với những nỗ lực của họ không?”</i> 5. Phân bổ những phần thưởng một cách công bằng.

Hỏi: “Cấp dưới có cảm nhận rằng những lợi ích liên quan đến công việc đang được phân chia một cách công bằng?”

6. Cung cấp những phần thưởng đúng lúc, rõ ràng và chính xác; và phản hồi trung thực về thành tích

Hỏi: “Chúng ta đang quản lý hầu hết các phần thưởng bên ngoài bằng cách quản lý chúng trên có sở kịp thời đúng lúc như là một phần của tiến trình phản hồi hay thông tin hay không?”

Hỏi: “Cấp dưới có biết họ đang ở đâu trong về sự thực hiện công việc trong hiện tại và những cơ hội trong dài hạn?”

1. Thiết lập những kỳ vọng hiệu suất rõ ràng

Như bảng 2 đã chỉ ra, hai nhân tố đầu tiên của chương trình thúc đẩy toàn diện của chúng ta tập trung vào môi quan hệ giữa động cơ → sự thực hiện (hiệu suất công việc).

Nền tảng của chương trình thúc đẩy hiệu quả là việc *thiết lập mục tiêu rõ ràng*. Về căn bản, thiết lập mục tiêu hữu hiệu có ba thành tố then chốt: *Tiến trình thiết lập mục tiêu, những đặc trưng của mục tiêu, và sự phản hồi*.

Điều cơ bản là nếu mục tiêu là hữu hiệu thì nó phải được thông hiểu và chấp nhận. Cuối cùng, nghiên cứu đã chỉ ra rằng cấp dưới dường như cam kết cho thực hiện mục tiêu hơn nếu họ cảm thấy được tham gia vào tiến trình thiết lập mục tiêu. Các nghiên cứu tài liệu đã chỉ ra rằng hiệu suất của nhóm làm việc sẽ cao hơn nếu họ được tham gia chọn mục tiêu thay vì được phân bổ mục tiêu.

Tiềm năng thúc đẩy của mục tiêu lựa chọn là đặc biệt quan trọng nếu môi trường làm việc không thuận lợi cho việc đạt mục tiêu. Chẳng hạn, một mục tiêu có thể không tương thích với thực tiễn, như đòi hỏi kỹ năng mới, hoặc làm xấu đi các mối quan hệ giữa nhân viên và nhà quản trị. Nếu những điều kiện làm việc thuận lợi cho đạt được mục tiêu, cấp dưới có thể sẵn sàng tự cam kết để đạt mục tiêu ở cả phạm vi mà họ không được tham gia. Tuy nhiên, sự chấp nhận như vậy thường xảy ra chỉ khi nhà quản trị thể hiện một thái độ bao quát về sự hiểu biết và hỗ trợ. Khi nhà quản trị không thể hiện được một thái độ hỗ trợ, các mục tiêu áp đặt hoặc sự phân công nhiệm vụ được xem như là những yêu cầu bắt buộc. Như vậy, cấp dưới sẽ đặt câu hỏi về cơ sở của các mục tiêu và phân công nhiệm vụ và sẽ chỉ tuân theo yêu cầu một cách miễn cưỡng.

Xem xét từ tiến trình đến nội dung thì nghiên cứu đã chỉ ra rằng những đặc tính của mục tiêu ảnh hưởng có ý nghĩa đến khả năng mà mục tiêu sẽ được hoàn thành. Những mục tiêu hữu hiệu phải là *cụ thể, nhất quán, và có tính thách thức phù hợp*.

Các mục tiêu cụ thể có thể đo lường, rõ ràng, và dẫn dắt hành vi. Những mục tiêu cụ thể sẽ làm giảm đi sự nhầm lẫn về những hành vi nào sẽ được thưởng.

Các mục tiêu cũng phải phù hợp. Các mục tiêu mâu thuẫn nhau – có nghĩa rằng thì họ không thể hoàn thành đồng thời một cách logic – hoặc là không tương hợp – với nghĩa là các mục tiêu này đòi hỏi quá nhiều nỗ lực để không thể hoàn thành trong cùng một thời gian, sẽ tạo nên sự suy sụp và ghét bỏ mục tiêu. Khi cấp dưới than phiền rằng các mục tiêu là không tương hợp và không nhất quán, nhà quản trị nên linh hoạt ở mức độ cần thiết để xem xét những kỳ vọng của cấp dưới.

Một trong những đặc trưng quan trọng nhất của mục tiêu là *mức độ thách thức*. Đơn giản chỉ ra rằng, những mục tiêu khó khăn, thách thức có tính thúc đẩy cao hơn những mục tiêu dễ dàng. Một lời giải thích cho điều này là “động cơ thúc đẩy hoàn thành mục tiêu”. Trong ngữ cảnh này, những người công nhân sắp xếp những nhiệm vụ mới theo những cơ hội thành công và theo ý nghĩa của sự hoàn thành được dự báo trước.

Mặc dù không có những tiêu chuẩn chung về mức độ thách thức phù hợp với tất cả mọi người, nhưng điều quan trọng cần lưu ý rằng những kỳ vọng cao nói chung sẽ củng cố hiệu suất cao.

Ngoài ra, việc lựa chọn loại mục tiêu phù hợp còn dựa trên một chương trình mục tiêu hữu hiệu bao gồm *sự phản hồi* (feedback). Sự phản hồi cung cấp cơ hội chỉ rõ kỳ vọng, điều chỉnh sự khó

khăn về mục tiêu, và có được sự nhận thức. Do đó, điều quan trọng là phải cung cấp những cơ hội định chuẩn cho các cá nhân để xác định họ đang thực hiện công việc như thế nào. Những báo cáo tiến trình theo từng giai đoạn đặc biệt quan trọng khi thời gian đòi hỏi để hoàn thành nhiệm vụ hay đạt được mục tiêu rất lâu. Chẳng hạn, sự phản hồi rất hữu ích cho các dự án như viết các chương trình phần mềm lớn hoặc tặng 1 triệu đôla đối với từ thiện địa phương. Ở các trường hợp này, sự phản hồi phải gắn liền với việc hoàn thành những giai đoạn trung gian hay hoàn tất các thành phần cụ thể.

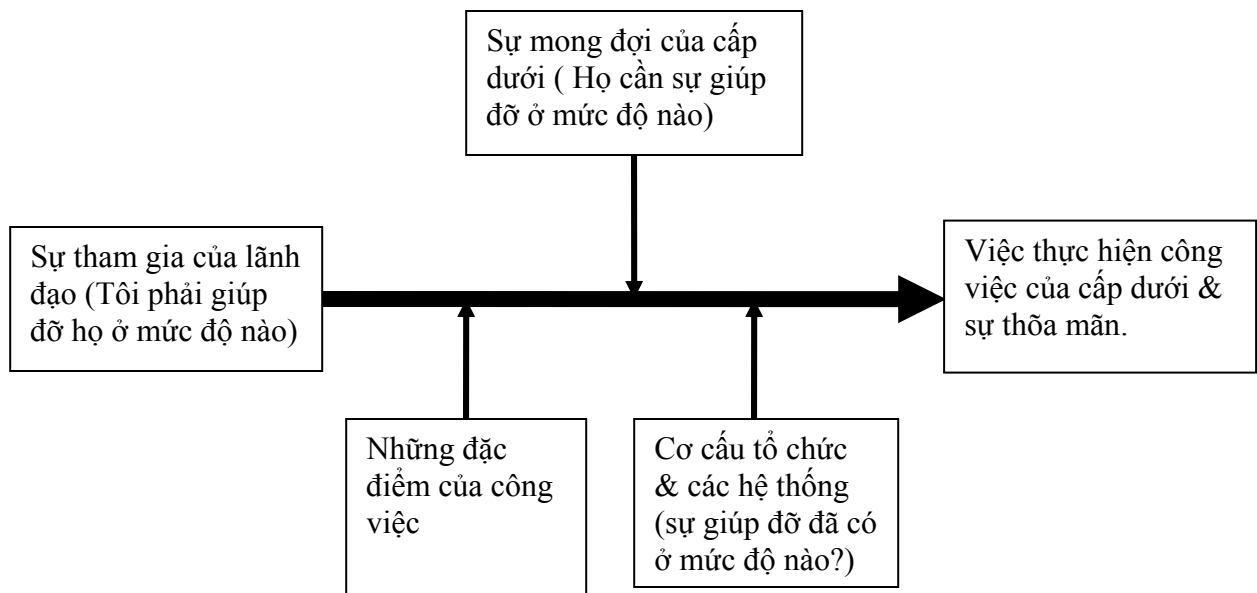
2. Loại bỏ rào cản đối với sự thực hiện công việc

Một trong những thành phần then chốt của một chương trình mục tiêu hữu hiệu là *môi trường làm việc có tính hỗ trợ*. Sau khi thiết lập mục tiêu, nhà quản trị cần tập trung vào việc làm dễ dàng cho sự đạt được thành công, đó chính là hướng đến thành phần năng lực trong kế hoạch hiệu suất công việc. Vì thế, câu hỏi phân tích thứ hai là: “Cấp dưới cảm thấy có thể đạt được mục tiêu?” Sự trợ giúp của ban quản trị phải được đưa ra dưới nhiều hình thức, bao gồm việc chắc chắn rằng người công nhân có được khả năng mà công việc đòi hỏi, cung cấp sự đào tạo cần thiết, bảo toàn các nguồn lực cần thiết, và những trợ giúp và hợp tác khích lệ từ những đơn vị làm việc khác. Đó là công việc của nhà quản trị để thiết lập những con đường cho cấp dưới đạt được mục tiêu nhắm đến.

Cũng giống như những sự chỉ dẫn chung về quản lý, những kết quả tốt phải đi với sự nhạy cảm, được chuẩn bị trước, và phải phù hợp với những tình huống cụ thể. Trong trường hợp này, cách thức mà vai trò thúc đẩy cần được thay đổi đáng kể với những cá nhân, cấu trúc và nhiệm vụ của tổ chức. Khi người cấp dưới tin rằng sự hỗ trợ mạnh mẽ của các nhà quản lý là cần thiết, những nhà lãnh đạo mà không nhận biết những rào cản hay trở ngại để thực hiện công việc, hoặc là không đủ quyết đoán để loại bỏ chúng, chắc chắn sẽ được nhận biết như là một phần vấn đề của nhân viên chứ không phải là nguồn giải pháp. Vì vậy, khi việc can thiệp của quản lý là không cần thiết hoặc không mong đợi, thì các quản lý những người mà hay tham gia vào những tiểu tiết trong công việc của cấp dưới, sẽ được xem như là hay xen vào việc của người khác và không sẵn lòng tin tưởng ai. Quan điểm về quản lý này là nằm trong lý thuyết “đường hướng mục tiêu” về sự lãnh đạo của House và Mitchell, 1974 (hình 2.)

Câu hỏi chính ở đây là: “Một người quản lý nên giúp đỡ ở mức độ nào?”. Để trả lời, mô hình này cho rằng mức độ tham gia phải được thay đổi theo nhu cầu thực hiện một nhiệm vụ cụ thể nào đó của cấp dưới; nói chung là họ trông chờ sự hỗ trợ ở mức độ nào và sự hỗ trợ đã dành cho họ từ những nguồn tổ chức làm việc ở mức độ nào. Những đặc điểm về nhiệm vụ chủ yếu của mô hình đường hướng mục tiêu là cấu trúc của sự khó khăn. Một nhiệm vụ mà được cơ cấu ở mức độ cao như đã được phản ánh ở mức độ trật tự và hướng dẫn sẵn và tương đối dễ thực hiện thì không cần sự chỉ đạo về mặt quản lý theo chiều sâu. Nếu người quản lý đưa ra quá nhiều lời chỉ dẫn, họ sẽ bị xem như là kiểm soát quá chặt, lên mặt ông chủ hoặc là hay can thiệp bởi vì từ bản chất của chính nhiệm vụ đó, cấp dưới sẽ biết rõ ràng mình nên làm gì? Mặt khác đối với một nhiệm vụ khó và không được cấu trúc tốt, hướng dẫn của người quản lý và sự tham gia sâu và những hoạt động giải quyết vấn đề sẽ được xem như có tính xây dựng và thỏa đáng

HÌNH 2 : Mối quan hệ giữa lãnh đạo và việc thực hiện công việc của cấp dưới



Yếu tố thứ hai mà ảnh hưởng đến cấp độ tham gia quản lý đúng đắn là những kỳ vọng của cấp dưới. Ba đặc tính phân biệt ảnh hưởng đến những kỳ vọng: **mong muốn có sự tự quản, kinh nghiệm và khả năng**. Những cá nhân mà quý trọng sự tự quản và độc lập của mình thích những người quản lý có phong cách lãnh đạo khiêm tốn hòa đồng bởi vì điều này sẽ tạo cho họ quyền rộng rãi hơn để kiểm soát những gì họ làm. Ngược lại, những người mà thích sự trợ giúp của những người khác khi ra quyết định, hình thành các ưu tiên và giải quyết các vấn đề thì thích có sự tham gia quản lý nhiều hơn.

Mối liên kết giữa khả năng, mức độ kinh nghiệm và phong cách quản lý được ưa thích là theo đường thẳng, nhưng những nhân viên có khả năng và kinh nghiệm cần sự trợ giúp ít hơn từ những người quản lý bởi vì họ đã được huấn luyện đầy đủ, biết cách xoay xở khi cần thiết và có thể biết cách tháo gỡ những vướng mắc với các thành viên ở các bộ phận khác. Họ đánh giá cao những người quản lý, người mà “giúp cho chất xám của mình”, nhưng sự kiểm tra định kỳ để xem liệu họ có cần thêm sự trợ giúp nào thêm nữa không. Mặt khác, cũng khó khăn đối với những nhân viên tương đối mới hoặc những người mà có kỹ năng không hữu dụng lắm, khi cảm thấy rằng người quản lý của họ hoặc không có thời gian hoặc không thích lắng nghe những vấn đề cơ bản của họ.

3. Củng cố hành vi tăng cường sự thực hiện

Quay trở lại với mô hình thúc đẩy “4 yếu tố cơ bản”, bây giờ chúng ta chuyên tập trung của chúng ta từ những điều đã được nói đến trong việc thực hiện công việc (Động lực → liên kết thực hiện công việc) từ đó sang những kết quả (việc thực hiện → liên kết những kết quả). Một khi những kết quả rõ ràng đã được thiết lập và những con đường dẫn đến việc hoàn thành mục tiêu đã được làm sáng tỏ bằng sự quản lý, bước tiếp theo trong một chương trình thúc đẩy có hiệu quả là động viên việc hoàn thành mục tiêu bằng việc liên kết một cách ngẫu nhiên sự thực hiện công việc với những phần thưởng (khen thưởng và trừng phạt). Những nhấn mạnh tổng thể của chúng ta đã được nói đến trong cuốn sách này về việc cải thiện những kỹ năng quản lý mà được sử dụng hàng ngày, phần lớn trong chương này sẽ tập trung vào sự liên kết việc thực hiện công việc với những kết quả.

Những câu hỏi và chẩn đoán có liên quan ở đây là “cấp dưới có cảm thấy rằng một người làm việc tốt có đáng được khen thưởng hơn là 1 người làm việc tồi hoặc là ở mức trung bình không?”.

Thảo luận của chúng ta về yếu tố quan trọng của một chương trình thúc đẩy có hiệu quả được dựa trên 2 nguyên tắc có liên quan: (1) nói chung, người quản lý nên liên kết những phần thưởng với việc thực hiện công việc chứ không phải là mức độ thâm niên hoặc là địa vị thành viên và (2) người quản lý nên sử dụng sự trừng phạt để loại trừ những hành vi đi ngược với lợi ích và sử dụng khen thưởng để củng cố những hành vi có lợi.

a. Sử dụng khen thưởng như là những thứ để củng cố

Đây là điều chủ yếu để động viên việc thực hiện công việc ở mức độ cao: những hành vi mà có ảnh hưởng tích cực đến sự thực hiện công việc nên được củng cố một cách ngẫu nhiên, phải sử dụng những phần thưởng có giá trị cao. Khi những phần thưởng được liên kết với những hành vi được mong muốn, chúng sẽ củng cố hoặc tăng cường sự xuất hiện của hành vi đó. Rõ ràng rằng những người thực hiện công việc ở mức độ cao là chìa khóa dẫn đến sự thành công của bất kỳ tổ chức nào. Do đó, các kế hoạch động viên thúc đẩy nên được điều chỉnh sang việc làm cho nhóm nhân viên này được thỏa mãn. Việc tuân thủ này đã dẫn đến việc một số nhà tư vấn tổ chức sử dụng việc xếp loại thực hiện công việc của các cá nhân để lại cho tổ chức một danh mục về các xu hướng thúc đẩy chung của tổ chức đó.

Nguyên tắc mà cho rằng việc khen thưởng phải gắn với việc thực hiện công việc, chỉ ra một nhu cầu về sự cân trọng mà liên quan đến sự thực hành trong một số tổ chức về việc giảm thiểu sự phân biệt giữa các công nhân.

Một số tổ chức tiên bộ đã thừa nhận sự phổ biến đáng kể trong các chương trình thúc đẩy, các chương trình này bao gồm việc cung cấp các tiện ích sáng tạo, dịch vụ thư viện, chăm sóc trẻ và những chương trình chọn lọc có sẵn hấp dẫn cho tất cả các nhân viên. Những tổ chức này cố gắng giảm thiểu sự phân biệt về địa vị bằng cách gọi mọi người là “cộng tác viên”, hoặc “đôi tác”, xóa bỏ chỗ đậu xe riêng và thiết lập đồng phục của công ty. Mặc dù có những lợi ích rõ ràng về động lực thúc đẩy từ những nhân viên cảm thấy rằng mình đang nhận được cùng một lợi ích cơ bản (“quyền lợi”) như những người khác mà không phân biệt thâm niên, cấp bậc. Triết lý thúc đẩy này, khi được ứng dụng có thể tạo ra sự cực đoan là các phần thưởng là không phân biệt, điều này sẽ có nguy cơ xói mòn động cơ của những người làm việc xuất sắc. Trong thời đại, chủ nghĩa bình quân thường hay bỏ qua mối liên quan chủ yếu giữa sự thực hiện công việc và khen thưởng. Và kết quả là họ thấy rất là khó hấp dẫn những người làm việc xuất sắc.

Các công ty có thể sử dụng một số hình thức khác để nhằm thiết lập những mối quan hệ chặt chẽ hơn giữa sự thực hiện công việc của các cá nhân và tiền lương, còn bao gồm cả hoa hồng bán hàng và gồm cả tỉ lệ thỏa mãn khách hàng sau đó; tiền lương tăng cao gắn với việc thu lượm kiến thức mới, kỹ năng, và hoặc những năng lực đã được thể hiện, việc khen thưởng cho các quản lý dựa trên khả năng của họ để cố vấn cho các thành viên mới trong nhóm giải quyết mối quan hệ khó khăn giữa các nhóm, và sự liên kết lương của nhân viên chủ chốt với việc hoàn thành các mục tiêu hoặc các công việc khởi xướng chiến lược của công ty.

Cũng rất quan trọng để chỉ ra rằng những phần thưởng không có tài chính (thường được xem như phần thưởng) cần đưa vào trong chương trình củng cố sự thực hiện công việc có hiệu quả. Ông Lawler cho rằng các công ty sẽ có tác động của động lực thúc đẩy lớn nhất từ các chương trình khen thưởng nếu họ tuân theo những hướng dẫn sau: (1) Trao phần thưởng công khai, (2) ít khi sử dụng phần thưởng, (3) tạo dấu ấn sâu cho phần thưởng trong quá trình khen thưởng đáng tin cậy, (4) sử dụng việc phát thưởng để công nhận những người đã nhận phần thưởng trước đây, và (5) bảo đảm rằng phần thưởng có ý nghĩa trong văn hóa riêng của tổ chức.

b. Vai trò hành động của người quản lý như yếu tố thúc đẩy

Một chương trình thúc đẩy có hiệu quả vượt lên trên cấu trúc của hệ thống khen thưởng chính thức của tổ chức (bao gồm những yếu tố như tiền lương, thăng tiến và những thứ tương tự). Các nhà

quản lý cũng phải thừa nhận rằng hoạt động tương tác hàng ngày của họ với cấp dưới hình thành nên một nguồn động lực thúc đẩy quan trọng. Thật là khó cho người quản lý cảnh giác và nhạy cảm cao khi hiểu một cách đầy đủ tác động của hành động của họ đối với hành vi và thái độ của cấp dưới. Thật không may, một số người quản lý thậm chí không nỗ lực để giám sát, kiểm tra những hậu quả. Điều nguy hiểm của sự mất cảnh giác này là, nó có thể dẫn đến những hành vi quản lý mà những hành vi này thật sự củng cố những hành vi không mong muốn của cấp dưới. Điều này được gọi là “sự đại dột trao phần thưởng cho A trong khi hy vọng B” (Kerr, 1995). Chẳng hạn, một vị phó chủ tịch nghiên cứu và phát triển ít tính khoan dung đối với xung đột và không kiên định có thể làm suy yếu một cách vô ý thức mục tiêu phát triển những sản phẩm có tính sáng tạo cao mà đã được công khai của công ty bằng cách trừng phạt những nhóm làm việc nào mà không tỏ ra có tính đoàn kết hoặc một loạt các ưu thế nhất quán. Hơn thế nữa, trong khi công khai đặc tính của rủi ro, người quản lý có thể trừng phạt những thất bại; trong khi nhấn mạnh đến tính sáng tạo, người quản lý có thể giết chết tinh thần hình thành ý tưởng. Những hành động này sẽ làm cho các nhóm tránh những dự án khó, tránh tranh luận và chấp nhận những sự việc quen thuộc.

Những điều **nên** và **không nên** để khuyến khích cấp dưới nhận việc khó khăn, được trình bày trong bảng 4, cho thấy sức mạnh hành động của các nhà quản trị trong việc định hình hành vi. Những hành động và phản hành động mà có thể dường như là không có ý nghĩa lắm đối với sếp nhưng thường có những hậu quả dập tắt hoặc củng cố mạnh mẽ đối với cấp dưới. Ví thể chân lý quá sức rõ ràng, “Các nhà quản trị nhận được những gì họ củng cố chứ không phải những gì họ muốn.” và những thứ đi theo nó “người ta làm những gì bị thanh tra, chứ không phải những gì được mong đợi”. Thực ra thì, tiềm năng củng cố của những phản ứng của người quản lý đối với hành vi cấp dưới là quá mạnh mẽ đến nỗi mà người ta đã tranh cãi về nó, “cách tốt nhất để thay đổi hành vi của một cá nhân trong một môi trường làm việc là thay đổi hành vi của người quản lý của người đó”

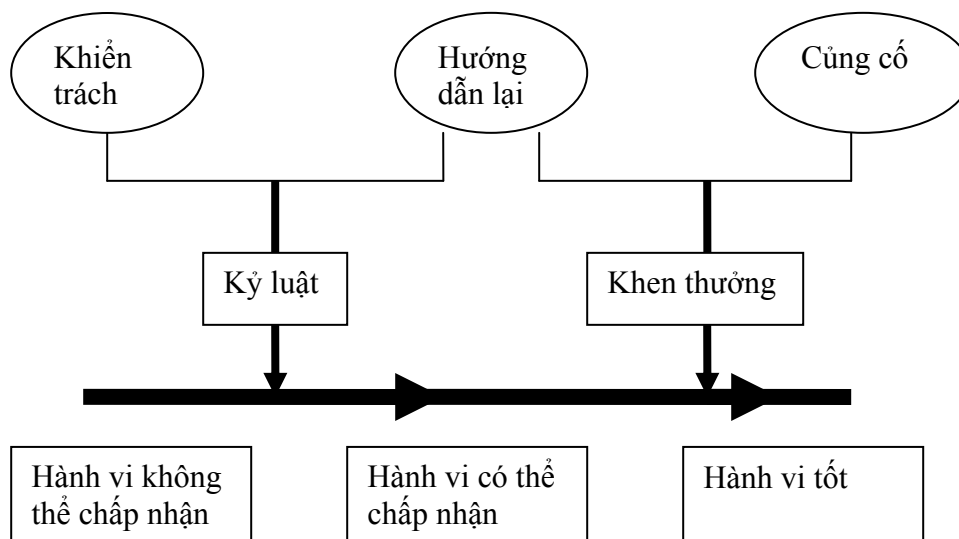
Bảng 4 Những hướng dẫn để thúc đẩy sáng kiến của cấp dưới	
Nên	Không nên
Hỏi “Chúng ta sẽ làm điều này như thế nào? Chúng ta có thể đóng góp gì cho nỗ lực này? Chúng ta sẽ sử dụng kết quả như thế nào?” Chỉ ra nguyên tắc chung của bạn trong công việc	Hàm ý rằng nhiệm vụ này là trách nhiệm chung của nhân viên, mà họ phải chịu một mình nếu họ thất bại. Thất bại cá nhân có nghĩa là thất bại của tổ chức.
Sử dụng thái độ quan tâm, khám phá, hỏi những câu hỏi được thiết kế để khơi dậy các thông tin thật.	Đóng vai trò của một người tra vấn, hỏi quá nhanh. Cũng nên tránh hỏi những câu hỏi mà chỉ cần trả lời “có” hoặc “không”.
Giao phó công việc với càng nhiều phân tích và đánh giá vào tay nhân viên càng tốt bằng cách yêu cầu họ cho những phán xét tốt nhất trong nhiều vấn đề khác nhau	Không nên phản ứng lại lời trình bày của nhân viên dựa trên cảm xúc
Trình bày tình hình thực tế về nhu cầu, những cam kết, chiến lược... điều này giúp họ cải thiện và thu hút họ vào việc cải thiện những gì họ đề xuất thực hiện.	Yêu cầu thay đổi hoặc cải thiện bằng kiểu nói cắt ngang (nói hớt) hoặc với thái độ gay gắt, cưỡng ép, độc đoán.
Yêu cầu họ điều tra và phân tích nhiều hơn nếu bạn cảm thấy rằng họ bỏ qua một số điểm hoặc nhấn quá mạnh vào một số điểm khác không cần thiết	Nhận bản kế hoạch của họ rồi gạch bỏ, thay đổi ngày tháng hoặc ghi chú “chưa tốt” bên cạnh một số hoạt động nào đó.
Yêu cầu họ nộp lại bản kế hoạch của họ sau	Làm lại kế hoạch cho họ trừ phi những nỗ lực

c. Sử dụng khen thưởng và kỷ luật một cách thích đáng.

Tiến trình liên kết khen thưởng và trừng phạt với các những hành vi theo một cách thức mà những hành vi đó ít nhiều vẫn liên tục, và lặp lại được các nhà tâm lý gọi đó là “có tác động hiệu quả”. Phương pháp này sử dụng nhiều chiến lược thúc đẩy liên quan đến việc đưa ra và rút lui các yếu tố thúc đẩy củng cố tích cực hoặc tiêu cực hoặc không sử dụng yếu tố nào cả. Mặc dầu có những khác nhau quan trọng giữa lý thuyết và thực nghiệm trong những chiến lược này, như là giữa sự tăng cường tiêu cực và trừng phạt, vì mục đích của cuộc thảo luận, chúng ta sẽ tập trung vào 3 loại phản ứng của quản lý đối với hành vi của nhân viên: không phản ứng (làm ngơ), phản ứng tiêu cực (thi hành kỷ luật, trừng phạt), và phản ứng tích cực (khen thưởng).

Chiến lược tinh tế nhất để chuyển từ phòng thí nghiệm của nhà tâm lý sang môi trường làm việc của nhà quản lý là “không phản ứng”. Về mặt kỹ thuật, những gì các nhà tâm lý nói đến như “sự dập tắt” thì được định nghĩa là hành vi mà sau đó là chẳng có chút phản ứng nào. Tuy nhiên, trong phần lớn các tình huống về quản lý, người ta phát triển các kỳ vọng về những gì mà có thể diễn ra sau các hành động của họ dựa trên kinh nghiệm quá khứ, những câu chuyện trong văn phòng... Kết quả là những gì được cho và không phản ứng, hoặc là phản ứng ôn hòa, nói chung là được diễn giải như là hoặc phản ứng tiêu cực hoặc tích cực.

HÌNH 3: Chiến lược định hình hành vi



Phương thức kỷ luật là phản ứng tiêu cực của nhà quản trị đối với hành vi của công nhân viên với ý định ngăn ngừa xuất hiện những hành vi mà nhà quản trị không mong muốn xuất hiện trong tương lai. Chẳng hạn, nếu một nhân viên liên tục đi trễ, người giám sát có thể khiển trách người đó với hy vọng là hành động này sẽ làm giảm sự trễ nải của nhân viên này. Hoặc rầy la cấp dưới vì họ không tuân theo điều lệ an toàn. Tuy nhiên, việc lạm dụng nó sẽ có phản ứng tiêu cực từ phía nhân viên, họ sẽ chống đối trở lại hoặc tìm cách trả thù.

Phương thức khen thưởng là việc liên kết các hành vi mong muốn với các kết quả của nhân viên. Khi một người đang được đào tạo về quản lý hoàn tất một báo cáo kịp thời hạn, người giám sát khen ngợi sự nhanh chóng của anh ta. Theo Tom Perters và Bob Warterman, hai nhà cố vấn về quản lý nổi tiếng: giá trị của sự tăng cường, củng cố ở chỗ là nó làm cho đối thoại giữa nhà quản trị và cấp

dưới tập trung vào việc “Đưa những điều tốt vào chương trình thúc đẩy, thay vì loại bỏ những điều xấu ra khỏi chương trình”.

Kỷ luật và khen thưởng cả hai đều là những kỹ thuật hữu ích và thực tế. Mỗi thứ có chỗ đứng của riêng mình trong công việc của nhà quản trị. Tuy nhiên, theo như hình 3, cho thấy mỗi kỹ thuật gắn với các mục tiêu hình thành nên các hành vi khác nhau. Kỷ luật nên được sử dụng để loại trừ những hành vi không thể chấp nhận được. Tuy nhiên, một khi hành vi xấu của một cá nhân đã trở nên tốt hơn, thì hình thức kỷ luật là một sự phản ứng tiêu cực, sẽ không thúc đẩy hành vi đó lên đến mức tốt nhất. Thật là khó để mà khuyến khích động viên nhân viên thực hiện những hành vi tốt bằng sự phàn nàn, đe dọa hay những hình thức kỷ luật liên quan.

Phía bên trái của hình 3, ta thấy rằng những người cấp dưới làm việc để loại trừ hình thức kỷ luật của nhà quản trị, một phản ứng cố gắng chống lại những hình thức kỷ luật có thể có đối với mình, chứ không phải nhằm đạt được một phần thưởng mong muốn. Chỉ bằng những sự cố gắng, tăng cường tích cực, đó là sự khen thưởng thì nhân viên mới có được mức độ làm việc đặc biệt tốt, vượt trội.

Hình 3 nhấn mạnh đến sự liên quan của kỷ luật và khen thưởng từ hành vi không thể chấp nhận được đến hành vi chấp nhận được. Chính vì việc quản lý tốt là luôn luôn lạc quan và không làm ngăn trở những sự tương tác tiêu cực, một số nhà quản lý cố gắng giảm thiểu đi tính nghiêm trọng của lỗi lầm bằng cách làm nơng chúng, bằng cách cố gắng giảm nhẹ hậu quả, bằng việc đích thân sửa chữa những lỗi lầm hoặc bằng cách động viên khuyến khích những người quản lý cao cấp là kiên nhẫn và khoan dung. Những nhà quản lý khác cảm thấy không thoải mái khi đối đầu với những rắc rối trong công việc có tính cá nhân mà họ sẵn lòng bỏ qua tất cả ngoại trừ những lỗi lầm quá sức của người thực hiện. Mặc dù có nhiều điều đối với những người quản lý có thái độ tích cực vì còn nghi ngờ nên không buộc tội cho người thực hiện công việc tồi. Việc họ có thể khiển trách và hướng dẫn lại những hành vi không thích đáng dẫn đến hai kết quả không mong muốn: tinh thần làm việc của công ty bị đe dọa nghiêm trọng và hành vi của những người thực hiện công việc tồi không được lên án. Một số nhà quản trị cảm thấy không vui khi đưa ra lời khiển trách đối với thực hiện công việc tồi, những nhà quản trị khác thì cảm thấy khó khăn khi đưa ra lời khen ngợi đối với việc thực hiện công việc xuất sắc. Kết quả là những người cấp dưới than phiền, “chưa bao giờ có cái gì mà làm vừa lòng ông ấy cả”. Việc áp dụng sai thứ hai của chiến lược hình thành hành vi phản ứng tiêu cực thì cũng khác thường như việc sử dụng lời khen không phân biệt. Những nhà quản trị này tin tưởng một cách sai lầm rằng, cách tốt nhất để thúc đẩy mọi người là phải luôn luôn kỳ vọng vào người cấp dưới nỗ lực cao hơn một chút so với việc thực hiện công việc tốt nhất và khiển trách họ khi thực hiện công việc không hoàn hảo. Trong quá trình này họ có nguy cơ đốt cháy nhân viên của mình hoặc là vô tình khuyến khích họ làm việc ở mức thấp hơn (“dù sao đi nữa chúng ta cũng sẽ bị khiển trách như vậy thì tại sao chúng ta phải cố gắng làm việc hết sức”). hơn thế nữa điều mỉa mai là phương pháp này tạo ra môi trường có tính tranh đua cho nhân viên, họ chờ cho sếp của mình mắc lỗi – lỗi càng lớn càng tốt.

Chúng ta đã xem qua những hậu quả của việc áp dụng sai lầm trong khen thưởng và kỷ luật. Bây giờ chúng ta sẽ chuyển sang việc sử dụng đúng đắn những kỹ thuật hình thành hành vi, dấu hiệu của những nhà quản trị tài năng là khả năng thúc đẩy hành vi xuất sắc của cấp dưới. Điều này được thực hiện tốt nhất là bằng cách sử dụng một tiến trình hình thành hành vi gồm 9 bước, tiến trình có thể được áp dụng đối với tất cả mọi loại hành vi của cấp dưới. Chúng có thể được sử dụng để làm cho những hành vi không thể chấp nhận được chuyển đổi những hành vi chấp nhận và những hành vi chấp nhận được chuyển đổi thành những hành vi xuất sắc. Chúng được thiết kế nhằm tránh những hậu quả có hại, đặc biệt là có liên quan đến việc sử dụng kỷ luật không đúng cách, mà đã được thảo luận trong phần trước, chúng cũng bảo đảm cho việc sử dụng đúng đắn những khen thưởng.

d. Những chiến lược trong việc định hình hành vi

Bản 5 cho thấy 9 bước nhằm cải thiện hành vi, chúng được tổ chức thành 3 khả năng rộng: **khiển trách, hướng dẫn lại và củng cố**. Như được chỉ rõ trong hình 3, các bước 1 cho đến bước 6 (khiển trách và hướng dẫn lại) được sử dụng để loại trừ những hành vi không thể chấp nhận được và thay thế chúng bằng những hành vi chấp nhận được. Các bước 4 đến 9 (hướng dẫn lại và củng cố) được sử dụng để chuyển những hành vi có thể chấp nhận được thành những hành vi xuất sắc. Một nguyên tắc quan trọng phải luôn luôn lưu ý khi ta đưa ra lời khiển trách là phân kỷ luật này phải diễn ra ngay sau những hành vi sai trái xuất hiện và phải tập trung riêng vào rắc rối cụ thể.

Thứ hai, quan trọng là phải hướng dẫn lại những hành vi không phù hợp trở thành những kênh phù hợp. Điều quan trọng là người bị khiển trách hiểu được làm thế nào họ có thể nhận được sự khen thưởng trong tương lai. Tiến trình hướng dẫn lại làm giảm sự thất vọng xảy ra khi con người cảm thấy rằng mình có thể sẽ bị trừng phạt bất luận mình làm gì điều gì đi nữa. Nếu những hành vi được mong đợi không được làm sáng tỏ thì công nhân có thể sẽ ngưng hành vi không đúng đắn, nhưng họ có thể cảm thấy lạc lối, không biết phải cải thiện như thế nào. Hãy luôn nhớ rằng mục đích tối hậu của bất kỳ phản hồi tiêu cực (hình thức kỷ luật) nào phải là chuyển những hành vi không đúng đắn thành những hành vi đúng đắn, tương phản với việc đơn giản là trừng phạt một người vì đã gây rắc rối hoặc làm cho ông chủ cảm thấy mất mặt. Những hậu quả tiêu cực kéo dài của một lời khiển trách sẽ nhanh chóng tan biến nếu người quản lý có thể khen thưởng những hành vi tốt ngay sau đó. Mục tiêu này có thể đạt được nếu công nhân biết cách làm thế nào họ có thể nhận được những kết quả tích cực.

Những nhà quản lý có kinh nghiệm biết rằng chuyển những hành vi có thể chấp nhận được thành những hành vi xuất sắc là khó. Giúp một người cấp dưới “làm được nhưng ở mức bình thường” nắm bắt được viễn cảnh của việc chuyển đến mức độ kỳ vọng và cam kết cao hơn có thể là một việc đầy thử thách. Tiến trình này bắt đầu ở bước 4 (hướng dẫn lại), trước hết là mô tả rõ ràng mục tiêu hay hành vi mong muốn. Mục tiêu của các nhà quản lý có kỹ năng là tránh phải áp dụng bất kỳ phản ứng tiêu cực nào và đặc biệt là tránh phương pháp thử và sai giữa các nhân viên mới vào làm. Những điều này được thực hiện bằng cách sắp đặt rõ ràng những kỳ vọng của họ và hợp tác để hình thành các mục tiêu công việc, đi theo những hướng dẫn được thảo luận trước trong phần thiết lập mục tiêu. Ngoài ra, cũng là một ý hay là nên cung cấp một cố vấn tin cậy đầy kinh nghiệm được biết đến vì đã làm công việc xuất sắc như là một cơ quan truyền bá ý tưởng và được người khác bắt chước.

Bảng 5	Những hướng dẫn để cải thiện hành vi
	<p><i>Khiển trách</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nhận diện hành vi không thích đáng đặc trưng. Cho ví dụ. Chỉ ra rằng hành động phải dừng lại 2. Chỉ ra tác động của vấn đề đối với sự thực hiện công việc của những người khác, đối với nhiệm vụ của đơn vị. 3. Hỏi những câu hỏi về nguyên nhân và tìm cách chữa trị. <p><i>Hướng dẫn lại</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Mô tả các hành vi và tiêu chuẩn mà bạn kỳ vọng. Bảo đảm rằng cá nhân hiểu và thống nhất rằng những tiêu chuẩn này là hợp lý 5. Hãy hỏi liệu cá nhân có tuân theo không? 6. Hãy thông cảm một cách phù hợp. Ví dụ, khen ngợi các khía cạnh khác trong công việc của họ, nhận diện những phúc lợi tập thể và cá nhân của sự tuân thủ; bảo đảm rằng không có rắc rối liên quan đến công việc cản trở những kỳ vọng của bạn. <p><i>Củng cố</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Xác định những phần thưởng mà có tính nổi bật, cao quý đối với cá nhân. 8. Liên kết những kết quả mong đợi với sự cải thiện liên tục tăng.

9. Thưởng (bao gồm cả việc sử dụng lời khen) tất cả những cải thiện trong sự thực hiện công việc đúng lúc và với một cách thức chân thành nhất.

e. Tăng cường kết quả thực chất:

Cho đến nay thảo luận của chúng ta về mối liên quan **thực hiện công việc** → **kết quả** đã tập trung vào **kết quả thực chất**. Đây là những việc như trả lương, thăng chức và khen thưởng mà được kiểm soát bởi một người nào đó chứ không phải là chính cá nhân người thực hiện công việc. Ngoài ra, tiềm năng động viên thúc đẩy một nhiệm vụ bị ảnh hưởng bởi những kết quả thực chất có liên kết của chính công việc đó, những kết quả mà được trải nghiệm trực tiếp bởi một cá nhân từ kết quả của việc thực hiện công việc thành công. Chúng bao gồm những cảm giác hoàn thành công việc, lòng tự trọng, và sự phát triển những kỹ năng mới. Mặc dù chúng ta nhấn mạnh đến việc trước đây, một chương trình động lực thúc đẩy hoàn toàn phải tính đến cả 2 loại kết quả.

Người quản trị hiệu quả hiểu rằng giao diện giữa 2 con người và công việc có tác động mạnh mẽ lên việc thực hiện công việc. Bất luận bao nhiêu phần thưởng được kiểm soát ở bên ngoài mà người quản lý sử dụng như tiền lương, tiền thưởng, điều kiện làm việc, địa vị,... nếu các cá nhân nhận thấy công việc của họ không thú vị, có thể công việc sẽ không hoàn thành được. Điều này đặc biệt đúng đối với một số cá nhân nào đó. Ví dụ, các nhà nghiên cứu đã khám phá ra rằng mức độ thỏa mãn công việc, do những người rất thông minh báo cáo lại thì có liên quan chặt chẽ với mức độ thử thách của công việc mà họ gặp phải trong khi thực hiện công việc (Ganzach, 1998). Ngoài ra, sự chú trọng vào kết quả thực chất thì đặc biệt quan trọng trong những tình huống mà trong những tình huống này các chính sách của tổ chức không cho phép một mối liên kết chặt chẽ giữa việc thực hiện công việc và phần thưởng, ví dụ như trong hệ thống nhân sự có thâm niên cao. Trong những trường hợp này, thường thì có thể bù vào chỗ thiếu của sự kiểm soát của những kết quả thực chất bằng cách điều chỉnh tinh tế quan hệ công việc – con người.

f. Thúc đẩy động viên công nhân bằng cách thiết kế lại công việc

Thiết kế công việc là một tiến trình gắn kết những đặc điểm của công việc với kỹ năng và lợi ích của công nhân. Mô hình thiết kế công việc phổ biến cho rằng các hướng đặc trưng của công việc làm cho công nhân trải nghiệm những phản ứng tâm lý cụ thể được gọi là những “trạng thái”. Đến lượt mình, những phản ứng tâm lý này sản sinh ra các kết quả về công việc và con người cụ thể. Hình 4 cho thấy mối quan hệ giữa các hướng công việc chủ chốt, trạng thái tâm lý chủ yếu mà chúng sản sinh ra các kết quả về công việc và con người (Hackman & Oldham, 1980). Nhiều nghiên cứu do kinh nghiệm mang lại cho thấy rằng 5 hướng công việc chủ chốt – kỹ năng, tính đa dạng, tính đồng nhất của công việc, ý nghĩa của công việc, sự tự quản và phản hồi – có quan hệ tích cực đến sự thỏa mãn công việc.

Các kỹ năng mà một nhân viên sử dụng càng *đa dạng* bao nhiêu thì họ càng cảm nhận được nhiệm vụ có ý nghĩa và xứng đáng bấy nhiêu. Tương tự như vậy, một cá nhân có thể thực hiện một công việc hoàn chỉnh từ đầu đến cuối bao nhiêu (tính đồng nhất của nhiệm vụ) và công việc đó có một ảnh hưởng trực tiếp lên công việc hoặc đời sống của những người khác (ý nghĩa nhiệm vụ) bao nhiêu thì người công nhân sẽ xem công việc đó có ý nghĩa bấy nhiêu. Mặt khác, khi công việc đòi hỏi ít kỹ năng, chỉ phần nào của một nhiệm vụ được thực hiện, hoặc dường như có ít ảnh hưởng lên việc làm của những người khác thì ý nghĩa được trải nghiệm sẽ thấp.

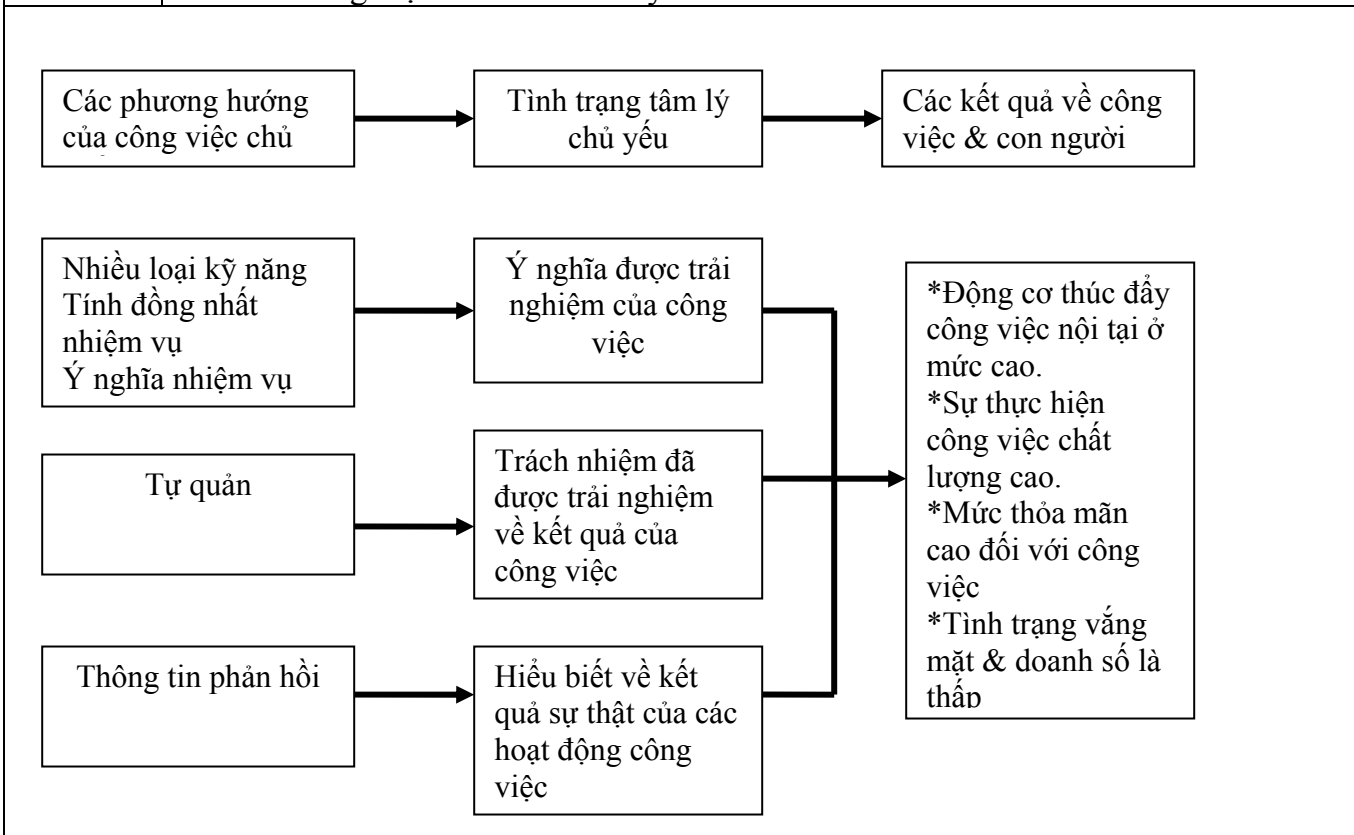
Càng nhiều sự *tự quản* trong công việc (tự do chọn lựa thời gian và cách làm công việc đặc trưng nào đó), thì công nhân càng cảm nhận được trách nhiệm đối với thành công và thất bại của họ bấy nhiêu. Trách nhiệm được nâng lên đưa đến kết quả là cam kết đối với công việc của một người nào đó sẽ tăng lên. Sự tự quản có thể tăng lên bằng cách thiết lập lịch làm việc linh động, phân cấp trong việc ra quyết định, hoặc loại trừ có chọn lọc sự kiểm soát mang tính hình thức, như là rung chuông lúc bắt đầu và kết thúc một ngày làm việc.

Cuối cùng các cá nhân nhận càng nhiều *phản hồi* bao nhiêu về việc họ thực hiện công việc tốt ở mức độ nào, thì họ sẽ biết nhiều về kết quả mà họ có bấy nhiêu. Sự hiểu biết về kết quả cho phép công nhân hiểu biết những lợi ích của công việc mà họ thực hiện. Những hiểu biết về kết quả của nhân viên có thể tăng cường bằng cách tăng tiếp xúc trực tiếp của họ với khách hàng hoặc bằng cách cho họ biết phản hồi về việc họ sắp đặt công việc và việc đóng góp của họ cho toàn thể hoạt động của tổ chức.

Bằng cách tăng cường các hướng công việc chủ chốt và tăng các giai đoạn tâm lý chủ yếu, sự hoàn thành công việc được tăng lên. Sự hoàn thành công việc (động cơ thúc đẩy công việc ở mức độ cao) có liên quan với những kết quả khác được ban quản lý đánh giá. Những kết quả này bao gồm việc thực hiện công việc có chất lượng cao, sự thỏa mãn của nhân viên cao đối với công việc, tỉ lệ vắng không lí do thấp và doanh số tăng. Những nhân viên có công việc được thiết kế tốt thích làm công việc đó vì họ cảm thấy thỏa mãn thực sự.

Sự thảo luận về thiết kế công việc này đưa ra 5 hướng dẫn hành động quản lý mà có thể giúp làm tăng kết quả công việc và con người theo mong muốn. Hướng dẫn đầu tiên là **kết hợp các nhiệm vụ**. Sự kết hợp các nhiệm vụ được định nghĩa là sự phân công công việc phức tạp và khó khăn hơn. Nó yêu cầu công nhân sử dụng nhiều kỹ năng hơn, mà những kỹ năng này làm cho công việc dường như có tính thách đố hơn và có ý nghĩa hơn. Các sổ danh bạ điện thoại của công ty điện thoại Indiana Bell trước đây đã từng được biên soạn 21 bước theo một dây chuyền lắp ráp. Thông qua việc thiết kế lại công việc, mỗi nhân viên được giao trách nhiệm biên soạn một mục.

Hình 4 | Thiết kế công việc có tính thúc đẩy cao



Một nguyên tắc quản lý liên quan là **hình thành các đơn vị làm việc đồng nhất** để cho sự đồng nhất nhiệm vụ và ý nghĩa công việc có thể tăng lên. Công việc thư ký tại một hãng bảo hiểm lớn được điều hành bởi 80 nhân viên được tổ chức theo nhiệm vụ chức năng (ví dụ: mở thư, nhập thông tin vào máy tính, gửi các bản thông báo). Công việc được phân công dựa trên lượng công việc

hiện thời, bởi mỗi giám sát của một khu vực chức năng. Để tạo ra tính đồng nhất nhiệm vụ và ý nghĩa công việc ở mức cao, hãng này đã tái tổ chức các nhân viên thư ký thành 8 nhóm làm việc độc lập. Mỗi nhóm làm tất cả công việc liên quan đến những khách hàng cụ thể.

Hướng dẫn thứ 3 nhằm tăng cường công việc là **thiết lập mối quan hệ với khách hàng**. Mối quan hệ với khách hàng có liên quan đến mối quan hệ về con người đang diễn ra giữa một nhân viên (nhà sản xuất) và khách hàng (người tiêu thụ). Việc thiết lập mối quan hệ này có thể làm tăng tính tự quản, tính đồng nhất trong công việc và sự phản hồi. Chúng ta hãy lấy các nhân viên phòng nghiên cứu và phát triển (R & D) làm ví dụ, trong khi họ là những người thiết kế ra sản phẩm, thông tin phản hồi về sự thỏa mãn của khách hàng nói chung được gửi cho người quản lý của họ hoặc gửi cho đơn vị quan hệ khách hàng riêng biệt. Tại công ty Caterpillar, Inc; các thành viên của nhóm R & D (nghiên cứu và phát triển) của mỗi đơn vị được phân công thực hiện công việc giao tiếp đều đặn với các khách hàng chính của họ.

Đề nghị thứ 4, **dồn công việc theo chiều dọc**, nghĩa là giao thêm quyền hạn ra những quyết định liên quan đến công việc cho nhân viên. Khi chúng ta nói đến “theo chiều dọc”, chúng ta nói đến sự phân phối quyền hạn giữa sếp và cấp dưới. Khi người giám sát giao thêm quyền lực và trách nhiệm, sự tự quản được cảm nhận, trách nhiệm giải trình và tính đồng nhất nhiệm vụ của cấp dưới tăng lên. Về mặt lịch sử, công nhân của dây chuyền lắp ráp xe hơi đã có không ít quyền hạn về mặt đưa ra quyết định. Tuy nhiên, cùng với sự nhấn mạnh được tăng lên về mặt chất lượng, nhiều nhà máy bây giờ cho phép công nhân điều chỉnh thiết bị của họ, loại bỏ các vật liệu bị lỗi, và thậm chí đóng cửa dây chuyền nếu có vấn đề lớn cụ thể đang xảy ra.

Đề nghị cuối cùng về mặt quản lý là **mở những kênh thông tin phản hồi**. Công nhân cần phải biết họ đã thực hiện công việc tốt hay xấu ở mức độ nào nếu người ta kỳ vọng thêm sự cải thiện của họ. Vì vậy, họ buộc phải nhận được thông tin phản hồi kịp thời và thích hợp, điều này cho phép họ đưa ra các điều chỉnh phù hợp trong hành vi của họ, vì vậy họ có thể nhận được những phần thưởng mong muốn.

Phương pháp truyền thống đối với việc bảo đảm chất lượng trong ngành công nghiệp Mỹ là “kiểm tra kỹ nó”. Một nhóm bảo đảm chất lượng riêng được phân công kiểm tra chất lượng của nhóm sản xuất. Khuyến khích đang được sử dụng nhiều là giao trách nhiệm cho người sản xuất kiểm tra công việc của riêng họ. Nếu chất lượng không đáp ứng được tiêu chuẩn, ngay lập tức họ sửa chữa khiếm khuyết. Theo tiến trình này, công nhân được phản hồi về sự thực hiện công việc của họ ngay lập tức.

Một phương pháp khác đối với việc thiết kế công việc tập trung vào làm hài hòa “những lợi ích gắn kết cuộc sống một cách sâu sắc” của các cá nhân với những đặc điểm nhiệm vụ của công việc của họ (Butler & Waldroop, 1999). Những người đề xuất ra phương pháp này cho rằng đã quá lâu mọi người được khuyến khích là nên chọn nghề nghiệp dựa trên những gì họ am hiểu chứ không phải những gì họ thích. Lời khuyên này cho rằng những người nào xuất sắc trong công việc sẽ thỏa mãn với việc làm của mình. Tuy nhiên những người phê phán triển vọng này cho rằng nhiều nhà chuyên môn được định hướng thành tựu quá tốt đến nỗi họ có thể thành công trong hầu như bất kỳ công việc nào. Điều này cho rằng người ta tiếp tục làm công việc của mình vì họ để hết tâm trí của mình vào những hoạt động phù hợp với những đam mê bởi cảm xúc lâu dài, gắn bó phù hợp với tính cách của họ.

Những người ủng hộ triển vọng này đưa ra 8 lợi ích đối với những người thích nghề kinh doanh. Phần lớn những người được nghiên cứu cho rằng họ bị lôi cuốn bởi một đến ba lợi ích sau đây:

- 1) Sự ứng dụng kỹ thuật.
- 2) Phân tích định lượng
- 3) Sự phát triển lý thuyết và suy nghĩ dựa trên các khái niệm.

- 4) Sản xuất có tính sáng tạo
- 5) Có sự hướng dẫn và cố vấn tốt
- 6) Quản lý con người và có các mối quan hệ.
- 7) Sự kiểm soát chí tiền thủ.
- 8) Ảnh hưởng thông qua ngôn ngữ và ý tưởng.

Tóm lại, người quản lý nên công nhận rằng những kết quả từ bên ngoài và bên trong đều là những thành phần cần thiết cho các chương trình động cơ thúc đẩy có hiệu quả. Ví dụ, bởi vì phần lớn người ta mong muốn các hoạt động công việc có tính thách đố và thú vị, lương cao và an ninh công việc có vai trò rất ít trong việc khắc phục những hậu quả tiêu cực về tinh cảm của các cá nhân rằng khả năng chưa được sử dụng đúng mức. Ngoài ra, việc công nhận rằng những ưa thích cá nhân về kết quả thì khác nhau, người quản lý không nên cho rằng một chương trình về thúc đẩy – củng cố - thực hiện công việc, lợi ích bất ngờ - đừng kỳ vọng rằng có thể được đánh giá sẽ làm thỏa mãn các nhu cầu và lợi ích của tất cả các nhóm khác nhau. Điều này mang chúng ta đến chủ đề sự nổi bật của khen thưởng.

4. Củng cố những phần thưởng nổi bật

Chúng ta đã thiết lập mối liên quan giữa sự thực hiện công việc và kết quả (phần thưởng và kỷ luật) như là một phần của chương trình động cơ thúc đẩy thống nhất, bây giờ chúng ta chuyển sang mối liên kết cuối cùng trong mô hình động cơ thúc đẩy gồm 4 yếu tố:

Các kết quả → sự thỏa mãn. Trong các phần sau chúng ta sẽ bàn đến 3 yếu tố còn lại của chương trình động cơ thúc đẩy của chúng ta, được chỉ rõ trong bảng 2. 1 trong những yếu tố này cho thấy ảnh hưởng các cá nhân thỏa mãn ở những mức độ nào với những kết quả lợi ích có liên quan đến công việc, và như một tổng thể chúng giúp chúng ta hiểu được sự khác biệt chủ yếu giữa một phần thưởng và sự vật dùng để củng cố. Khả năng mà “một phần thưởng” (được người tặng phần thưởng cho là như vậy) sẽ thực sự củng cố một sự thực hiện công việc đặc trưng. Việc tăng cường hành vi phụ thuộc vào mức độ mà người nhận phần thưởng (1) thực sự đánh giá cao kết quả cụ thể, (2) tin rằng tiến trình phân phối phần thưởng được diễn ra công bằng, và (3) nhận phần thưởng đúng lúc.

Chúng ta bắt đầu cuộc thảo luận này, với câu hỏi chẩn đoán (4), “cấp dưới có cảm thấy phần thưởng được sử dụng để động viên sự thực hiện công việc ở mức độ cao có xứng với nỗ lực không?”. Một sai lầm lớn nhất mà chúng ta có thể mắc phải trong khi thực hiện “chương trình khen thưởng” là người quản lý hiểu những ưa thích của cấp dưới của họ. Người quản lý than thở, “Dù sao đi nữa, Joe chờ đợi điều gì vậy? Mình đã thưởng cho anh ta rồi mà, và anh ta vẫn đang than phiền với những người khác trong phòng kế toán rằng mình không đánh giá cao sự thực hiện công việc xuất sắc của anh ta,” cho thấy rằng một sự tính toán rõ ràng là sai lầm về những gì mà Joe thực sự là đánh giá cao. Sự tính toán sai lầm này cũng cho thấy người quản lý cần hiểu rõ hơn về mối quan hệ giữa nhu cầu cá nhân và động cơ thúc đẩy cá nhân đó.

a. Nhu cầu cá nhân và sự động viên thúc đẩy cá nhân.

Một trong những lý thuyết bền vững về thúc đẩy động viên được dựa trên những hiểu biết khoa học về nhu cầu con người của chúng ta, đó là lý thuyết phân cấp nhu cầu do Abraham Maslow (1970) đề xuất. Tính logic của lý thuyết này cho rằng một nhu cầu ở cấp độ thấp hơn được thỏa mãn, thì nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ chưa được tạo ra. Ông thừa nhận 5 cấp độ của nhu cầu, bắt đầu bằng *sinh lý*, tiếp theo là *sự an toàn*, *quan hệ xã hội*, *sự kính trọng*, và *tự hoàn thiện*. Clay Alderfer đề xuất ra lý thuyết phân cấp nhu cầu một cách chi li hơn (1977), mô hình này chỉ gồm 3 cấp độ: *sự tồn tại*, *liên kết (quan hệ xã hội)*, và *sự tăng trưởng*. Cũng giống Maslow, Alderfer cho rằng những nhu cầu được thỏa mãn sẽ trở nên ngủ yên trừ phi, một sự thay đổi mạnh mẽ trong nhiều tình huống làm tăng tính nổi bật. Chẳng hạn, một giám đốc điều hành ở cấp độ trung bình bị chọc giận trong cuộc sát nhập bởi công ty của đối thủ cạnh tranh, có thể đột nhiên nhận thấy mối quan tâm của mình trong sự

tăng trưởng của cá nhân bị ảnh hưởng bởi nhu cầu mạnh mẽ về sự an toàn. Mặc dù, những lý thuyết về nhu cầu này giúp chúng ta hiểu được những quá trình phát triển chung, từ trẻ con trở thành người lớn, nhưng chúng không hữu ích lắm cho việc hiểu các mức độ của động cơ thúc đẩy hàng ngày đối với nhân viên.

Một lý thuyết khác về nhu cầu của Murray (Mc Clelland, 1971; trang 13). Murray cho rằng các cá nhân có thể được phân loại theo sức mạnh các nhu cầu khác nhau của họ. Tương phản với các lý thuyết phân cấp nhu cầu, lý thuyết này cho rằng nhu cầu được phân loại dựa trên sức mạnh vốn có của họ (cái đối là nhu cầu mạnh hơn sự thể hiện đầy đủ tiềm năng của mình), Murray thừa nhận rằng mọi người có những nhu cầu khác nhau và thường xung đột nhau. Murray đã đưa ra khoảng 2 tá nhu cầu, nhưng các nghiên cứu sau này cho thấy rằng chỉ có 3 hoặc 4 trong số đó là có liên quan đến nơi làm việc, bao gồm những nhu cầu về *thành tựu, mối quan hệ với tổ chức và quyền lực*: đặc điểm quan trọng trong nhận thức của Murray là ông ta tin rằng những nhu cầu này chủ yếu là học được chứ không phải do thừa kế, và rằng chúng được kích hoạt bởi các tác nhân từ môi trường chung quanh. Nghĩa là, một người có nhu cầu cao trong việc đạt được thành tựu, nó sẽ trở nên rõ ràng, hoặc một sức mạnh trong động cơ làm việc linh hoạt, chỉ khi môi trường gợi ra hành vi định hướng thành tựu.

Nhu cầu đạt thành tựu được định nghĩa “hành vi hướng đến sự tranh đua với một tiêu chuẩn xuất sắc” (Mc Clelland et al, 1953, trang 111). Nhu cầu này cho thấy rằng các cá nhân có nhu cầu cao về thành tựu có các đặc điểm sau: (1) có khuynh hướng đặt mục tiêu có độ khó vừa phải, (2) mong muốn mạnh mẽ thừa nhận trách nhiệm cá nhân đối với các hoạt động trong công việc, (3) Chỉ tập trung tâm trí vào việc là hoàn thành nhiệm vụ, và (4) ước muốn mạnh mẽ có những phản hồi chi tiết về việc thực hiện nhiệm vụ. Mức độ nhu cầu của con người về sự thành tựu (từ cao đến thấp) được xem như là một dấu hiệu đoán trước của sự thực hiện công việc. Ngoài ra, có một sự tương quan mật thiết giữa sở thích con người dành cho công việc chất lượng cao, trách nhiệm lớn hơn và tính tự quản.

Nhu cầu thứ nhì trong số những nhu cầu của Murray là nhu cầu về **mối quan hệ với tổ chức**, bao hàm những điều thu hút đối với cá nhân khác để cảm thấy được tái khẳng định và chấp nhận. Những người có nhu cầu cao về mối quan hệ với tổ chức có những đặc tính sau: (1) quan tâm thực sự đến những tình cảm của những người khác, (2) có khuynh hướng phù hợp với những kỳ vọng của những người khác, đặc biệt là những người có mối quan hệ với tổ chức mà họ đánh giá cao; và (3) có mong muốn mạnh mẽ được những người khác chấp thuận và khẳng định. Người ta hẳn sẽ mong chờ các cá nhân có nhu cầu cao về thành tựu, hướng đến những công việc có mức độ giao tiếp cao giữa con người và con người, cũng hữu ích khi chỉ ra rằng ngược với nhu cầu về thành tựu, nhu cầu về quan hệ với tổ chức dường như không có liên quan đến sự thực hiện công việc.

Nhu cầu về quyền lực, nhu cầu này tiêu biểu cho lòng mong muốn gây ảnh hưởng lên những người khác và kiểm soát môi trường của mình. Các cá nhân có nhu cầu về quyền lực thường hướng đến các vị trí lãnh đạo và có khuynh hướng ảnh hưởng lên người khác trong phong cách khá trực tiếp và cởi mở. Mc Clelland (1976) cho rằng có 2 sự biểu lộ của 1 nhu cầu chung về quyền lực. Các cá nhân có nhu cầu cao về quyền lực cá nhân có khuynh hướng tìm quyền lực và ảnh hưởng vì lợi ích của riêng nó. Đối với họ sự kiểm soát, địa vị thống trị, sự chinh phục là biểu thị quan trọng của tính hiệu quả cá nhân. Những người lãnh đạo này gợi hứng cho những người cấp dưới thực hiện những kỳ công, nhưng vì lợi ích của người lãnh đạo, chứ không vì lợi ích của tổ chức. Ngược lại, các cá nhân có nhu cầu quyền lực cho cơ quan thường hướng nhiều hơn việc sử dụng ảnh hưởng của họ nhằm thúc đẩy các mục tiêu của nhóm hoặc tổ chức. Những cá nhân này được Mc Clelland mô tả như sau: (1) Họ có đầu óc tổ chức, cảm nhận được trách nhiệm cá nhân đối với sự thúc đẩy, tiến triển các mục đích của tổ chức, (2) Họ thích công việc và hoàn thành nhiệm vụ theo trật tự, (3) Họ thường mong muốn hy sinh những quyền lợi riêng tư cho lợi ích của tổ chức, (4) họ có tính công

bằng, vô tư mạnh mẽ, và (5) họ tìm kiếm lời khuyên từ các chuyên gia và không che dấu khuyết điểm khi những ý tưởng của họ bị phê phán.

b. Sử dụng lý thuyết nhu cầu để khắc phục lỗi thông thường

Sự hiểu biết về lý thuyết nhu cầu giúp được người quản lý hiểu được liệu khen thưởng của tổ chức có là những động lực củng cố rõ ràng cho các cá nhân hay không? Nếu phần thưởng làm thỏa mãn một nhu cầu, nó có thể được sử dụng để củng cố hành vi cá nhân mong muốn. Khó khăn mà nhiều người quản lý gặp phải trong việc lường trước xem phần thưởng nào là hấp dẫn nhất đối với cấp dưới được minh họa ở bảng 6. Bảng này cho thấy kết quả nghiên cứu gồm 2 giai đoạn: Giai đoạn đầu, các nhà phân tích xử lý dữ liệu được yêu cầu sắp xếp các phần thưởng khác nhau theo trật tự cấp bậc về giá trị con người đã được cảm nhận; thứ hai các quản lý của nhà phân tích được yêu cầu ước tính trật tự mà trong đó công nhân sẽ xếp hạng phần thưởng. Các trả lời cho thấy mối tương quan lỏng lẻo giữa những ưu tiên thật sự của công nhân và ưu tiên mà các sếp gán cho họ. Cũng rất thú vị khi biết rằng các nhân viên được khảo sát có khuynh hướng tập trung chủ yếu vào các phần thưởng được kiểm soát bởi các giám sát viên trực tiếp của họ, trong khi các quản lý cho rằng cấp dưới được động viên bởi các lợi ích trung gian của tổ chức. Các quản lý, nói chung, đánh giá rất không đúng mức khả năng của họ trong việc ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi của cấp dưới.

Bảng 6	THỨ TỰ MỨC QUAN TRỌNG CỦA CÁC YẾU TỐ KHÁC NHAU CÔNG VIỆC	
CÁC YẾU TỐ CÔNG VIỆC	KHẢO SÁT THÂM NIÊN	KHẢO SÁT CÁC SẾP
Việc đánh giá đầy đủ công việc được thực hiện	1	8
Cảm nhận bản chất bên trong của công việc	2	10
Sự trợ giúp đầy cảm thông đối với các khó khăn riêng tư	3	9
An ninh công việc	4	2
Lương cao	5	1
Công việc thú vị	6	5
Thăng tiến trong tổ chức	7	3
Lòng trung thành cá nhân đối với nhân viên	8	6
Điều kiện làm việc tốt	9	4
Thi hành kỷ luật khéo léo	10	7

Khuynh hướng chung đối với người quản lý khi đánh giá sai những ưa thích về phần thưởng của cấp dưới được phản ánh trong các lỗi lầm được qui kết như sau: (1) cho rằng tất cả cấp dưới đều đánh giá cao những kết quả lợi ích; và (2) cho rằng sở thích về kết quả, lợi ích của người quản lý cũng giống với cấp dưới. Những cá nhân trả lời khảo sát tóm tắt trong bảng 6 là lập trình viên vi tính. Nếu các giám đốc điều hành quảng cáo, thư ký hoặc trưởng phòng nhân sự công ty bán thuốc được đưa vào khảo sát, thì những sở thích xếp hạng theo trật tự chắc là sẽ khác hẳn. Ngoài ra trong mẫu gồm các lập trình viên này, sở thích của họ không còn nghi ngờ gì nữa bị ảnh hưởng bởi tuổi tác, thâm niên, học vấn, tình trạng hôn nhân...

Việc nhận ra tính đa dạng của hầu hết các nhóm làm việc, nhiều tổ chức như Ngân hàng Đầu tư Morgan Stanley American Can, đang thí nghiệm các hệ thống khích lệ (Lawler, 1987). Nhân viên nhận một số công việc tín dụng nào đó, dựa trên sự thực hiện công việc, thâm niên, hoặc độ khó của

nhệm vụ và họ được nhận nhiều loại lợi ích, gồm cả các gói bảo hiểm được nâng cấp, các dịch vụ hoạch định tài chính, thu nhập trong tương lai khi mất khả năng làm việc, lợi ích nghỉ phép được gia hạn, thanh toán lại tiền cho các chương trình học. Bằng cách tạo cơ hội cho nhân viên được chọn từ danh sách các loại lợi ích, những tổ chức này nâng cao tối đa giá trị động cơ thúc đẩy của những kết quả lợi ích này đối với mỗi cá nhân nhân viên.

Một hệ thống khen thưởng linh hoạt giúp nhà quản lý tránh lỗi làm phổ biến thứ nhì về động cơ thúc đẩy: Cho rằng sở thích của riêng mình cũng là sở thích của cấp dưới. Nhà quản lý không sử dụng đủ thời gian với công nhân nhằm tìm hiểu mục tiêu và nhu cầu cá nhân của họ. Trong những tình huống này, người quản lý cho rằng cấp dưới có cùng quan điểm với mình khi nói đến sự hấp dẫn của các kết quả lợi ích công việc khác nhau.

Sai lầm này được phản ánh trong trường hợp, người môi giới cổ phiếu được đề bạt làm quản lý văn phòng vì ban quản lý cấp cao hơn cảm thấy là “Người có năng lực và xứng đáng nhất”. Không may, họ đã thất bại khi hỏi anh ta liệu anh ta có muốn thăng chức hay không. Họ đã nghĩ rằng anh ta muốn thăng chức vì thích vị trí quản lý của họ, tất cả các cấp dưới của họ đều có cùng quan điểm như vậy. Hai tuần sau khi nhận “phần thưởng” vì đã thực hiện tốt công việc, người siêu bán hàng – trở thành quản lý đã phải nằm viện vì đã bị vết loét chảy máu.

Đặc biệt quan trọng là các quản lý phải đánh giá chính xác các nhu cầu của lực lượng lao động hết sức đa dạng. Nếu bạn đang thiết kế hệ thống khen thưởng cho nhóm đông người, thì bạn không chỉ xem xét hồ sơ mà cần phải chú trọng đến những mối quan tâm và nhu cầu của nhân viên, có thể không được phản ánh đầy đủ trong hồ sơ tổng thể của bộ phận nhân sự.

Cụ thể hơn, nếu mục tiêu của bạn là hiểu biết xem cái gì động viên thúc đẩy một cá nhân trong nhóm làm việc trung bình thì điều quan trọng là tìm hiểu điều gì có thể làm cho người này trở nên độc đáo. Người quản lý làm việc giỏi hoàn tất điều này thông qua việc thảo luận thường xuyên có tính cá nhân, khuyến khích cấp dưới. Những cuộc trao đổi không chính thức có thể tập trung vào cơ hội nghề nghiệp, mục đích cuộc sống và những ưu tiên cá nhân. Kỹ thuật thu thập thông tin do một số nhà quản lý sử dụng là thảo luận với cấp dưới về những thay đổi đáng kể gần đây trong nghề nghiệp của người quen. Những câu trả lời của cấp dưới về sự thay đổi các tình huống có ảnh hưởng đến trách nhiệm của những người khác gồm cả lương tiền, thời giờ cá nhân, thời gian vắng nhà, các cơ hội cộng tác ... thường cung cấp những thông tin sâu sắc về những sở thích cá nhân của riêng họ.

5. Sử dụng một tiến trình công bằng

Một khi các phần thưởng thích hợp đã được xác định cho các nhân viên, người quản lý sau đó phải xem xét cách phân phối những phần thưởng đó. Điều này làm ta đến tính công bằng. Bất kỳ lợi ích tích cực nào của các phần thưởng nổi bật cũng sẽ bị phủ nhận nếu công nhân cảm thấy họ không nhận được phần công bằng của mình. Câu hỏi chẩn đoán có liên quan ở đây là: “Người cấp dưới có cảm thấy rằng những lợi ích liên quan đến công việc có được phân phối công bằng không?” (Như trong phần trước, chúng ta chỉ sẽ tập trung vào phần thưởng. Tuy nhiên, các nguyên tắc tương tự cũng sẽ được áp dụng cho việc xử dụng tính vô tư trong kỷ luật.)

Tính công bằng liên quan đến cảm nhận của công nhân về tính vô tư công bằng của phần thưởng. Đánh giá tính công bằng dựa trên quá trình so sánh về về những gì họ nhận được từ mối quan hệ công việc (kết quả, lợi ích) với những gì họ đóng góp vào mối quan hệ công việc (đầu vào). Kết quả lợi ích gồm các thứ như lương tiền, phúc lợi phụ, trách nhiệm và uy tín tăng, trong khi đầu vào có thể bao gồm thời gian đã làm việc và chất lượng công việc cũng như học vấn và kinh nghiệm. Tỷ lệ của kết quả lợi ích đối với đầu vào sau đó cũng được so sánh với những tỷ lệ tương ứng của những cá nhân khác do một nhóm đánh giá thực hiện. Kết quả của những so sánh này là cơ sở cho niềm tin về tính công bằng vô tư. Nếu công nhân có những cảm giác bất công, họ sẽ điều chỉnh về mặt hành vi hoặc ý thức, đầu vào đầu ra của riêng họ hoặc của công nhân cùng làm với họ. Trong một số trường hợp, điều này có thể làm suy giảm động lực thúc đẩy và sự thực hiện công việc. Ví

dụ, nếu nhân viên tin rằng họ bị trả lương thấp, họ sẽ có 1 số lựa chọn. Về mặt nhận thức, họ có thể lý luận rằng họ thật sự chưa làm việc tốt như họ nghĩ; vì vậy, họ giảm giá trị cảm nhận được của đầu vào của riêng họ. Hoặc là họ có thể thuyết phục bản thân mình rằng đồng nghiệp của họ thật sự làm việc chăm chỉ hơn họ nghĩ. Về mặt hành vi, công nhân có thể yêu cầu tăng lương (tăng kết quả lợi ích của họ), hoặc họ có thể giảm đầu vào bằng cách về sớm hơn vài phút mỗi ngày, giảm nỗ lực, quyết định không hoàn thành chương trình huấn luyện tự chọn, hoặc tìm cách để không nhận nhiệm vụ khó khăn.

Sự quan trọng của khía cạnh động lực thúc đẩy này nhấn mạnh đến nhu cầu đối với người quản lý trong việc theo dõi, giám sát chặt chẽ những cảm nhận về tính công bằng của cấp dưới. Trong một số trường hợp, những đối thoại này có thể khám phá các quá trình so sánh sai lầm. Ví dụ, nhân viên có thể hiểu lầm giá trị đặt trên những đầu vào khác nhau, chẳng hạn kinh nghiệm đối với chuyên môn hoặc số lượng đối với chất lượng; hoặc họ có thể có những quan điểm phi thực tế về sự thực hiện công việc của họ hoặc của những người khác.

Tuy nhiên, cũng như thường lệ những thảo luận này khám phá ra sự không công bằng thực sự. Ví dụ, tỉ lệ làm việc của công nhân có thể không theo kịp trách nhiệm công việc đang tăng lên. Hành động nhận diện và sửa chữa các bất công có tính hợp pháp nảy sinh ra nhiều cam kết và lòng trung thành. Ví dụ, một nhà quản lý trong ngành công nghiệp máy tính đã cảm thấy mình bị đối thủ vượt qua một cách không công bằng trong sự thăng tiến. Lợi dụng chính sách mở cửa của công ty, anh ta đem trường hợp của mình lên cấp cao hơn trong công ty. Sau một cuộc điều tra chu đáo, quyết định đó bị đảo ngược và đối thủ bị khiển trách. Câu trả lời của cá nhân đó là “Sau khi họ ủng hộ tôi, tôi có thể không bao giờ bỏ công ty”.

Điều quan trọng luôn luôn ghi nhớ là tính công bằng vô tư là chúng ta đang đề cập đến những cảm nhận. Vì vậy, dù chúng chính xác hay bị méo mó, hợp lẽ hay không hợp lẽ, chúng đều chính xác và có lý trong tâm trí của người cảm nhận cho đến khi được chứng minh ngược lại. Một nguyên tắc cơ bản của tình trạng tâm lý xã hội là: “Cái gì được cảm nhận như là thật thì thật trong kết quả của nó.”. Do đó, những người quản lý giỏi nên thường xuyên kiểm tra sự thật” đối với những cảm nhận về tính công bằng của cấp dưới, sử dụng những câu hỏi như: “Những tiêu chuẩn nào dành cho việc thăng tiến, tiền lương,... bạn cảm thấy việc quản lý nên nhấn mạnh hoặc không nhấn mạnh ở những điểm nào?”. “Xét về tương quan với những người khác tương tự như bạn trong tổ chức này, bạn có cảm thấy nhiệm vụ công việc, sự thăng tiến... đã phù hợp thích đáng chưa?” “Bạn nghĩ gì khi Alice gần đây được thăng chức vượt qua Jack?”.

6. Tặng phần thưởng đúng lúc và phản hồi chính xác.

Đến thời điểm này chúng ta đã nhấn mạnh rằng nhân viên cần phải hiểu và chấp nhận các tiêu chuẩn thực hiện công việc; họ cần cảm thấy rằng ban quản lý đang làm việc chăm chỉ để giúp họ đạt được mục tiêu thực hiện công việc của họ; họ cần cảm thấy rằng các phần thưởng bên trong lẫn bên ngoài đều có tính hấp dẫn về mặt cá nhân; họ nên tin rằng phần thưởng và khiển trách được thực hiện công bằng; và họ nên cảm thấy rằng những kết quả này được thực hiện chủ yếu là dựa trên nền tảng của sự thực hiện công việc.

Tất cả những yếu tố trên đều cần thiết cho một chương trình động lực thúc đẩy có hiệu quả, nhưng vẫn chưa đủ. Theo như chúng ta đã bàn tới trước đó, một lỗi thông thường là ta cho rằng tất cả các phần thưởng đều là những thứ có tác dụng củng cố. Trong thực tế, tiềm năng củng cố của “phần thưởng” phụ thuộc vào chuyện gắn kết tâm trí của người nhận thưởng với các hành vi đặc trưng mà người trao thưởng mong muốn tăng cường. (“Khi tôi thực hiện hành vi X, tôi nhận kết quả Y. Và, vì tôi đánh giá cao Y, nên tôi sẽ lặp lại hành vi X.”). Khả năng của người nhận thưởng tạo ra mối quan hệ củng cố tinh thần này (hành vi X – kết quả Y) liên quan đến 2 khía cạnh đặc trưng của cách điều hành phần thưởng: (1) khoảng thời gian từ lúc hành vi được mong muốn xảy ra và lúc nhận phần thưởng, và (2) nét đặc trưng của lời giải thích phần thưởng. Đây là 2 thành tố cuối cùng

của chương trình động lực thúc đẩy. Do đó, câu hỏi chẩn đoán thứ 6 và là cuối cùng có 2 phần. Phần đầu là, “chúng ta có đang nhận được nhiều nhất từ những phần thưởng của chúng ta bằng việc điều phối chúng dựa trên cơ sở kịp thời như là một phần của quá trình phản hồi?”

Như một quy luật chung, chúng ta càng trì hoãn việc thực hiện trao thưởng bao nhiêu thì giá trị củng cố mà phần thưởng có càng kém đi bấy nhiêu. Thậm chí nếu người nhận thưởng đánh giá rất cao sự công nhận và người trao thưởng xác định rõ ràng những hành vi được thưởng, nếu phần thưởng không được trao ngay sau khi hành vi được thực hiện (hoặc mục tiêu được hoàn thành), giá trị củng cố dự tính của phần thưởng sẽ trở nên kém hẳn.

Trớ trêu là trong trường hợp tệ nhất, phần thưởng mất tính kịp thời có thể thật sự củng cố những hành vi không mong muốn. Tăng lương đầy đủ nhưng lại quá hạn rất lâu đối với cấp dưới, trong cuộc phỏng vấn mà người ấy than phiền về tính không công bằng của hệ thống khen thưởng có thể củng cố lời than phiền chứ không phải là củng cố tinh thần làm việc tốt. Hơn thế nữa, không trao phần thưởng khi một hành vi được mong muốn diễn ra sẽ làm cho hành vi tốt đó khó duy trì trong tương lai. Nếu chủ doanh nghiệp mới trì hoãn việc thực hiện lời hứa tặng cổ phiếu cho cán bộ chủ chốt lúc khởi sự doanh nghiệp như một sự đền bù cho lương thấp và tuần làm việc đến 70-80 giờ, thì lòng ước muốn sẵn sàng duy trì một nhịp độ làm việc như thế mà dựa trên lời hứa và giấc mơ có thể bắt đầu suy giảm.

Tầm quan trọng của thời gian trở nên rõ ràng khi ta thấy rằng tất cả các phát hiện trong nghiên cứu mà có sự ủng hộ giá trị của việc rút ra bài học từ sự củng cố đôi lúc mang tính tích cực hoặc tiêu cực như là một hệ thống động lực thúc đẩy đều cho rằng kết quả lợi ích nên đi ngay sau hành vi. Hãy tưởng tượng rằng chúng ta sẽ biết ít như thế nào về quá trình hình thành hành vi nếu, trong các thí nghiệm chim và chuột được mô tả trong các sách giáo khoa tâm lý, các viên thức ăn được thả vào lồng sau khi hành vi được mong muốn diễn ra nhiều phút.

Không may, mặc dù thời gian là yếu tố đóng góp quan trọng cho tiềm năng củng cố của phần thưởng, ngày nay nó thường bị các nhà quản lý quên đi. Thủ tục quản lý hành chính hình thức của nhiều tổ chức thường trì hoãn đến hàng tháng sự phản hồi đối với kết quả làm việc của nhân viên. Đây là một thông lệ làm hạn chế các cuộc thảo luận theo chiều sâu về sự thực hiện công việc đối với các cuộc phỏng vấn xác định giá trị đã được thiết kế một cách hình thức, mà chuyện này nói chung diễn ra cứ mỗi 6 tháng hoặc 12 tháng. (“Tôi sẽ phải xem xét chính thức chuyện này sau, như vậy tại sao tôi phải xem 2 lần?”). Rắc rối của thông lệ này là sự trì hoãn đưa ra kết quả giữa sự thực hiện công việc và kết quả lợi ích làm giảm tính hiệu quả của bất kỳ sự khen thưởng hay thi hành kỷ luật được điều phối với tư cách là kết quả của tiến trình đánh giá.

Ngược lại, các quản lý giỏi hiểu được tầm quan trọng của phần thưởng được trao nhanh chóng kịp thời. Họ sử dụng tiến trình đánh giá sự thực hiện công việc trình trọng để thảo luận các khuynh hướng dài hạn trong thực hiện công việc, giải quyết các rắc rối ngăn trở sự thực hiện công việc, và đưa ra các mục tiêu trong thực hiện công việc. Nhưng họ không kỳ vọng rằng những thảo luận chung chung, không thường xuyên có thể mang lại sự thay đổi lớn lao trong sự thực hiện công việc của nhân viên. Để làm điều này, họ dựa trên thông tin phản hồi vẫn tất, thường xuyên về công việc mà có thể thấy được rõ ràng. Ít nhất 1 lần 1 tuần họ tìm kiếm các cơ hội nào đó để khen ngợi các thói quen làm việc được mong muốn ở nơi cấp dưới của họ.

Hàm ý ở đây đối với sự quản lý có hiệu quả đã rõ ràng: Phần thưởng mang lại hiệu quả là phần thưởng tức thời. Những chương trình khen thưởng mà trở thành lệ thường, đặc biệt là có liên quan đến hệ thống đánh giá sự thực hiện công việc mang tính hình thức, thường mất đi tính chất tức thời của chúng.

Một khía cạnh quan trọng thứ nhì của thời hạn củng cố: Tính nhất quán trong việc quản lý khen thưởng: thực hiện việc phát 1 phần thưởng mỗi lần 1 hành vi diễn ra thì được gọi là sự củng cố liên tục. Việc phát thưởng dựa trên cơ sở cách quãng (cùng phần thưởng đó luôn được sử dụng

nhưng không được trao mỗi lần được chứng thực) được xem như cách củng cố cách quãng hoặc 1 phần. Chẳng có phương thức nào ưu thế rõ ràng cả; cả 2 phương thức đều phải cân nhắc lựa chọn. Sự củng cố liên tục là cách nhanh nhất để thiết lập hành vi mới. Nếu sếp hay khen cấp dưới vì đã viết báo cáo có sử dụng mẫu được sếp ưa thích, cấp dưới này sẽ sẵn sàng sử dụng phong cách đó để được nhận thêm khen thưởng tình cờ đó. Tuy nhiên nếu sếp đột nhiên nhận được giấy phép vắng mặt nhiều ngày, hành vi mới được học hỏi đó rất dễ bị mất đi vì mô hình củng cố đã bị phá vỡ. Ngược lại, trong khi đó việc củng cố từng phần do được học hỏi rất chậm nhưng nó rất khó bị mất đi. Lòng kiên trì gắn với hành vi kiên định minh họa cho bản chất nghiện ngập của thời biểu củng cố từng phần. Người ta không biết khi nào “vé xổ số cộng dồn trúng độc đắc nên người ta sẽ nghĩ là mua thêm một lần nữa chắc sẽ trúng thôi”.

Thông tin về thời hạn củng cố được rút ra từ nghiên cứu thí nghiệm chứa các hàm ý quan trọng đối với việc quản lý có hiệu quả. Trước hết, quan trọng là nhận ra được rằng hệ thống củng cố có tính liên tục rất hiếm trong các tổ chức, trừ phi chúng được xây dựng một cách máy móc trong công việc, như trong trường hợp trả lương theo phần công việc. Hiếm khi nhân viên được khen thưởng mỗi lần họ giải quyết tốt khiếu nại của khách hàng. Khi chúng ta công nhận rằng phần lớn công việc không nằm trong dây chuyền sản xuất ở công ty thì được điều hành theo thời biểu củng cố từng phần, chúng ta sẽ có những hiểu biết sâu sắc một số khía cạnh ngăn trở vai trò của người quản lý. Ví dụ, nó giúp giải thích lí do nhân viên mới dường như vĩnh viễn nắm được cách thức mà sếp muốn mọi thứ được thực hiện. Nó cũng giải thích tại sao khó loại trừ những hành vi lỗi thời, đặc biệt ở những nhân viên cũ.

Thứ nhì, căn cứ vào mức độ khó đối với nhà quản lý trong việc củng cố liên tục những hành vi mong muốn ở nhân viên mới (hoặc nhân viên đang trải qua giai đoạn khen thưởng, hướng dẫn lại, khiển trách), nói chung tốt hơn hết là sử dụng nỗ lực của cả nhóm. Bằng cách chia sẻ những mục tiêu phát triển của bạn với những cá nhân khác, những người ảnh hưởng qua lại với nhân viên mục tiêu, bạn sẽ tăng khả năng các hành vi mong muốn được củng cố trong những giai đoạn đầu quan trọng của sự cải thiện. Ví dụ, nếu người đứng đầu đơn vị đang cố gắng động viên thành viên mới trong số các nhân viên của mình trở nên quyết đoán hơn, người này có thể động viên các thành viên khác phản ứng tích cực đối với những nỗ lực ngập ngừng của người mới đến trong các cuộc họp hoặc những cuộc nói chuyện riêng tư.

Điều này mang chúng ta đến phần 2 của câu hỏi chẩn đoán thứ 6, có liên quan đến *tính chính xác của phản hồi*, “liệu cấp dưới có biết học đứng ở đâu trong sự thực hiện công việc hiện thời và trong các cơ hội lâu dài không?”. Ngoài tính kịp thời của phản hồi, nội dung của phản hồi ảnh hưởng quan trọng đến tiềm năng củng cố của nó. Theo kinh nghiệm thực tế, để làm tăng tiềm năng động viên thúc đẩy của sự phản hồi cho sự thể hiện công việc, hãy cố gắng đi vào chi tiết, đặc trưng cụ thể - bao gồm cả những ví dụ bất cứ khi nào có thể. Luôn lưu ý rằng sự phản hồi, dù tiêu cực hay tích cực, tự bản thân nó là một kết quả. Mục đích chính của việc đưa ra phản hồi dựa trên sự thực hiện công việc của họ là nhằm củng cố những hành vi lợi ích và loại trừ các hành vi không có lợi. Nhưng điều này chỉ có thể xảy ra nếu sự phản hồi đó tập trung vào những hành vi đặc trưng cụ thể. Để minh họa điểm này, hãy so sánh giá trị củng cố của các thông điệp mang tính tích cực tương tự sau đây. “Bạn sẽ là thành viên tuyệt vời của nhóm này. – Chúng tôi không thể tiếp tục làm việc nếu không có bạn.”. “Bạn là thành viên tuyệt vời của nhóm này. Đặc biệt là, bạn luôn sẵn lòng làm bất cứ thứ gì được yêu cầu để đáp ứng được thời hạn cuối cùng.”.

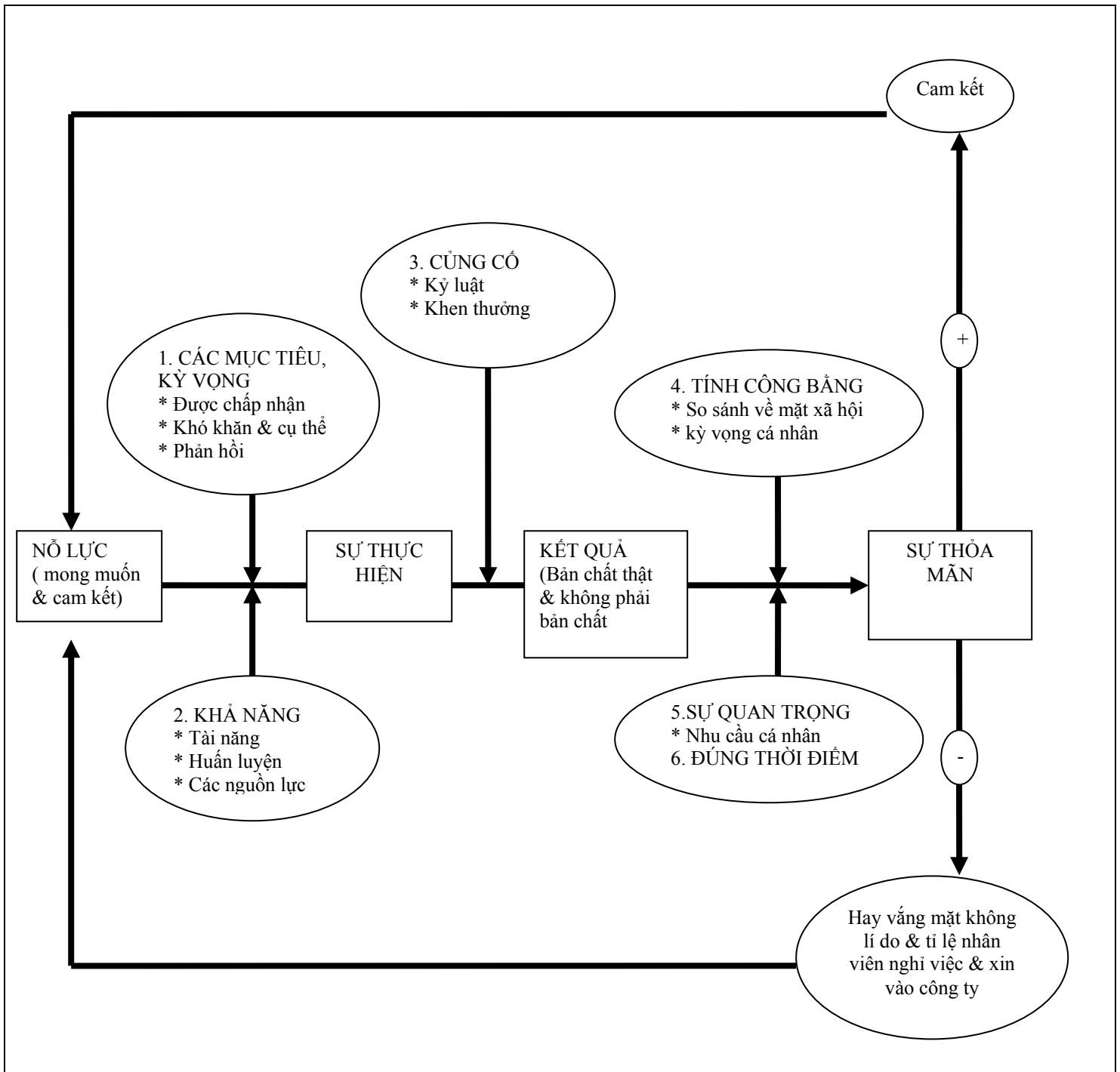
Đặc biệt quan trọng là các quản lý nên đưa ra phản hồi chính xác và trung thực khi sự thực hiện công việc của người nào đó ít ỏi hoặc dưới tiêu chuẩn. Có nhiều lí do giải thích tại sao người quản lý miễn cưỡng “nói ra sự thực” khi làm việc với những nhân viên làm việc tồi. Kể ra thì cũng chẳng vui vẻ gì khi đưa ra tin tức xấu bất kể loại nào. Đặc biệt là rất đau đớn khi đưa ra thông tin phản hồi tiêu cực, liên quan đến sự thực hiện công việc của người nào đó. Do đó thật là dễ dàng khi

biện minh cho việc đưa ra thông tin tiêu cực với lời lẽ nhẹ nhàng, đặc biệt là khi người ta không chờ đợi nó, dựa trên cơ sở là bạn đang ban phát ân huệ cho người nhận thông tin đó. Trong thực tế, hiếm khi có trường hợp một người thực hiện công việc tồi trở nên khôn ngoan hơn khi không nhận được sự phản hồi chính xác, trung thực, chi tiết. Nếu phản hồi có tính chung chung hoặc nếu nó có những dấu hiệu lẫn lộn thì sự cải thiện khó mà đạt được. Và nếu một người thật sự không phù hợp cho một công việc đặc trưng nào đó, như thế không có ai được lợi từ sự trì hoãn thay đổi về trách nhiệm hoặc sự động viên nhằm tìm kiếm các cơ hội công việc khác.

Khi người quản lý miễn cưỡng chia sẻ phản hồi không có tính tâm bốc, hoặc hy vọng, thường là do họ không mong muốn sử dụng thời gian vàng ngọc với các cá nhân hoặc phản hồi tiêu cực để giúp họ hiểu rõ thiếu sót của mình, chỉ cho họ con đường đúng, xem xét chọn lựa, tìm hiểu cách sửa chữa lỗi. Đôi khi ta thấy dễ dàng hơn khi chuyển một nhân viên có hồ sơ ghi thực hiện công việc kém cỏi hoặc những kỳ vọng không thực tế cho người giám sát kế tiếp hơn là phải đối mặt vấn đề này một cách trực tiếp, đưa ra phản hồi thành thật và có tính xây dựng, và giúp cho cá nhân đó có hành vi phản ứng lại đúng đắn, thích hợp. Do đó, nhiều người cảm thấy rằng sự giao tiếp mang tính hỗ trợ về sự thực hiện công việc không tốt là kỹ năng quản lý khó nắm bắt nhất – và do đó là kỹ năng được đánh giá cao nhất. Nếu bạn đặc biệt quan tâm đến việc trau chuốt kỹ năng này, chúng tôi xin giới thiệu cho bạn xem những kỹ thuật cụ thể được mô tả dưới tiêu đề “ Sử dụng phân thưởng và kỷ luật một cách đúng đắn”.

TÓM TẮT

Hình 5	Mô hình tổng hợp tăng cường động viên thúc đẩy
--------	--



Phần tiếp theo của mô hình này tập trung vào việc củng cố sự thực hiện công việc tốt cả về việc tăng tần suất các hành vi tăng cường sự thực hiện công việc và sự kiên kết các kết quả đối với sự hoàn thành mục tiêu một cách thành công. Quan trọng là luôn luôn ghi nhớ rằng mọi người nói chung được động viên thúc đẩy bằng kết quả thực chất bên trong lẫn bên ngoài. Ngoài ra, người quản lý giỏi tinh thông trong việc sử dụng tất cả các phương thức định hình hành vi, bao quát toàn bộ từ kỷ luật đến khen thưởng. Mặc dù thảo luận của chúng ta tập trung nhiều hơn vào khen thưởng so với kỷ luật, khi đối mặt với việc cung cấp phản hồi về sự thực hiện công việc mang tính hỗ trợ động viên nhưng tiêu cực, và việc phát triển một kế hoạch kèm theo để chữa trị, bảng 5 cung cấp 1 số hướng dẫn hữu ích.

Tiếp tục phân đoạn kết quả → Sự thỏa mãn của mô hình này, tầm quan trọng của tính công bằng được cảm nhận và tính nội trội của khen thưởng cần phải rõ ràng, nổi bật. Cá nhân phải tin rằng các phần thưởng được trao tặng là thích đáng, không chỉ cho mức độ thực hiện công việc của cá nhân họ mà còn sánh được với những phần thưởng mà những người “tương đương” khác có được. Giá trị chủ quan mà các cá nhân gắn với những thứ động viên, khích lệ dành cho sự thực hiện công việc phản ánh điều liên quan đến cá nhân hoặc tính nội trội. Những phần thưởng ít có giá trị về mặt cá nhân con người có tiềm năng thúc đẩy, khích lệ thấp. Những yếu tố chủ quan này kết hợp với sự đúng lúc và chính xác của phản hồi nhằm xác định tiềm năng động viên thúc đẩy tổng thể của phần thưởng.

Dựa trên những cảm nhận về kết quả, công nhân sẽ trải nghiệm nhiều cấp độ thỏa mãn hoặc không thỏa mãn. Sự thỏa mãn tạo ra một vòng đai phản hồi tích cực, làm tăng động lực thúc đẩy cá nhân đó, như được bộc lộ bởi sự nỗ lực được tăng cường. Sự không thỏa mãn, mặt khác đưa đến nỗ lực giảm sút và, do đó, hạ thấp sự thực hiện công việc và phần thưởng. Nếu không được sửa chữa, mô thức này cuối cùng sẽ đưa đến sự vắng mặt không lý do hoặc bỏ việc.

Chương VII: XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC VÀ NHÓM HIỆU QUẢ

Mục tiêu:

- Tạo điều kiện cho việc lãnh đạo nhóm
- Khuyến khích thành viên nhóm hoạt động hiệu quả
- Chẩn đoán và tạo điều kiện cho phát triển nhóm
- Xây dựng nhóm thành tích cao

I. PHÁT TRIỂN NHÓM VÀ LÀM VIỆC NHÓM

Đặc tính quan trọng của nhóm hiệu quả và làm việc nhóm có kỹ năng. Chẳng hạn:

- ❖ *Nhóm hiệu quả có các thành viên phụ thuộc lẫn nhau.* Năng suất và tính hiệu quả của toàn bộ nhóm được xác định bởi các nỗ lực tương tác và phối hợp của tất cả các thành viên của nó.
- ❖ *Nhóm hiệu quả giúp các thành viên làm việc với nhau hiệu quả hơn so với làm việc một mình.* Nhóm hiệu quả đạt được thành tích cao hơn là thành tích của một cá nhân giỏi nhất.
- ❖ *Nhóm hiệu quả hoạt động tốt tạo ra sức hấp dẫn của chính nhóm mình.* Các thành viên nhóm muốn gắn kết với nhóm vì các lợi ích họ nhận được từ việc là thành viên.
- ❖ *Nhóm hiệu quả không luôn có cùng một nhà lãnh đạo.* Trách nhiệm lãnh đạo thường quay vòng và được chia sẻ rộng rãi khi nhóm phát triển theo thời gian.
- ❖ *Trong nhóm hiệu quả, các thành viên chăm sóc và quan tâm lẫn nhau.* Không một ai là bị đánh giá thấp hoặc không được coi trọng. Tất cả đều được đối xử như một phần tích hợp của nhóm.
- ❖ *Nhóm hiệu quả có các thành viên ủng hộ và cổ vũ cho lãnh đạo và ngược lại.* Sự khích lệ lẫn nhau được cố gắng và tiếp nhận bởi mỗi thành viên.
- ❖ *Nhóm hiệu quả có mức độ tin cậy lẫn nhau cao.* Các thành viên chứng tỏ tính chính trực và quan tâm đến sự thành công của người khác như của chính bản thân.

Bảy đặc tính này của nhóm hiệu quả là hạt nhân của chương này. Chúng sẽ giúp chúng ta xác định cách thức để bạn cải thiện khả năng của bạn trong việc lãnh đạo nhóm, để trở thành một thành viên nhóm hiệu quả, và để khuyến khích các qui trình nhóm hiệu quả. Ý định của chúng tôi là xác định những kỹ thuật và kỹ năng đã được chứng minh giúp bạn vận hành hiệu quả hơn trong nhóm.

Một lý do quan trọng của sự chú trọng vào nhóm là việc tham gia vào nhóm là thú vị đối với hầu hết mọi người. Đó là những gì vốn dĩ hấp dẫn khi tham gia vào làm việc nhóm. Vì lý do này, chúng tôi sẽ chú trọng vào việc giúp bạn phát triển những loại đặc tính của nhóm này.

II. CÁC LỢI THẾ CỦA NHÓM

Dù là một nhà quản lý, một người trợ lý, một sinh viên hoặc một người nội trợ, cũng không thể tránh việc trở thành một thành viên của nhóm. Một số hình thức nhóm luôn thường trực trong cuộc sống hàng ngày của con người. Hầu hết, chúng ta đều là thành viên của các nhóm thảo luận, nhóm bạn, nhóm hàng xóm, nhóm chơi thể thao, hoặc thậm chí gia đình, trong đó các nhiệm vụ được hoàn thành và các tương tác cá nhân xuất hiện. Nói cách khác, nhóm đơn giản là một nhóm người, phụ thuộc lẫn nhau trong việc thực hiện nhiệm vụ của họ, tác động đến hành vi lẫn nhau thông qua tương tác, và tự xem là một thực thể duy nhất. Những gì chúng ta thảo luận trong chương này là có thể áp dụng cho hoạt động của nhóm trong hầu hết các kiểu nhóm, mặc dù chúng tôi tập trung chủ yếu vào nhóm làm việc, nhóm sử dụng trong tổ chức thay vì là ở nhà, ở lớp học hoặc trong thể giới thể thao. Tuy vậy, các nguyên lý của năng lực nhóm hiệu quả, sự lãnh đạo nhóm và tham gia nhóm mà chúng tôi đề cập ở đây, cũng tương đối giống đối với các loại nhóm khác nhau.

Chẳng hạn, nhóm quyền lực, nhóm làm việc, nhóm bán tự quản, nhóm tự quản lý, đội, trung đội, nhóm xuyên chức năng khác nhau, nhóm quản trị cấp cao, nhóm chất lượng, nhóm dự án, nhóm đặc nhiệm và hội đồng là tất cả những ví dụ về các kiểu nhóm khác nhau và nghiên cứu đã được

thực hiện trên mỗi loại nhóm này. Sự chú ý của chúng tôi là vào việc giúp bạn phát triển các kỹ năng quan trọng trong hầu hết hoặc tất cả các loại nhóm này, cho dù là người lãnh đạo nhóm hoặc là thành viên của nhóm.

Phát triển kỹ năng nhóm là quan trọng bởi vì sự bùng nổ ngoạn mục trong việc sử dụng nhóm trong tổ chức làm việc trong thập niên vừa qua. Một lý do của sự leo thang của sự ưa chuộng làm việc nhóm là ngày càng nhiều số liệu chỉ ra rằng sự cải thiện về năng suất, chất lượng và tinh thần khi nhóm được sử dụng. Nhiều công ty thường gán việc cải thiện năng lực trực tiếp cho các thể chế nhóm trong công ty.

Bảng 1 tóm tắt mối quan hệ tỉ lệ thuận giữa sự quan tâm của nhân viên đối với nhóm và một số biến số về tính hiệu quả công việc của tổ chức. Lawler, Mohrman, và Ledford (1995) nhận thấy rằng trong các công ty sử dụng một cách chủ động nhóm làm việc, thì tính hiệu quả của tổ chức lẫn cá nhân đều trên mức trung bình và cải thiện hầu như tất cả các loại năng lực. Trong những tổ chức không có nhóm hoặc ở đó nhóm không được sử dụng thường xuyên, tính hiệu quả đạt được là trung bình hoặc thấp cho tất cả các loại năng lực.

Bảng 1: Tác động của việc sử dụng nhóm lên các tổ chức và những người làm việc	
<i>Tiêu chuẩn năng lực</i>	<i>% biểu hiện sự cải thiện</i>
Phong cách lãnh đạo thay đổi với nhiều sự tham gia hơn.	78%
Các qui trình và thủ tục tổ chức được cải thiện	75%
Việc ra các quyết định quản lý được cải thiện	69%
Niềm tin của nhân viên đối với quản lý tăng lên	66%
Việc thực hiện công nghệ được cải thiện	60%
Loại bỏ những gián điệp của các giám sát quản lý	50%
Sự an toàn và sức khỏe được cải thiện	48%
Quan hệ quản lý hòa hợp được cải thiện	47%
<i>Tiêu chuẩn năng lực</i>	<i>% thể hiện tác động tích cực</i>
Chất lượng của sản phẩm và dịch vụ	70%
Dịch vụ khách hàng	67%
Sự thỏa mãn của nhân viên	66%
Chất lượng cuộc sống của nhân viên	63%
Năng suất	61%
Tính cạnh tranh	50%
Tính sinh lợi	45%
Sự vắng mặt	23%
Doanh thu	22%

Tất nhiên, nhiều nhân tố có thể tác động lên năng lực và tính hữu dụng của nhóm. Nhóm không phải vốn dĩ đã hiệu quả khi chỉ cần nó tồn tại. Hackman (1993) xác định một số yếu tố thường gây ức chế đối với năng lực của nhóm, bao gồm khen thưởng và nhận biết cá nhân thay vì nhóm, không duy trì sự ổn định của các thành viên nhóm trong một thời gian nhất định, không tạo cho các thành viên nhóm sự tự chủ, không thúc đẩy tính phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên của nhóm và thất bại trong việc định hướng tất cả các thành viên trong nhóm. Ngược lại với những kiến nghị của Peter về những tính hữu dụng chung của nhóm, Verespei (1990) cho rằng:

Không phải các nhà lãnh đạo công ty thường đọc những câu chuyện thành công và ra lệnh cho toàn công ty làm việc theo nhóm – ngay lập tức. Thì sẽ có ngay những nhóm làm việc

hiệu quả, mà điều này thậm chí có thể là giải pháp sai lầm cho tình huống mà công ty đối mặt.

Chúng tôi không mất thời gian nhiều trong chương này để xem lại những nghiên cứu đa dạng về nhóm cũng không đề cập đến hàng loạt các nhân tố gắn liền với năng lực nhóm. Thay vào đó, chúng tôi tập trung vào một số kỹ năng quan trọng giúp bạn tham gia một cách hiệu quả vào hầu hết các loại nhóm. Chúng tôi tập trung một cách đặc biệt ở đây vào nhóm đối mặt với nhiệm vụ phải hoàn thành. Đây là một nhóm làm việc trong công việc của bạn, một nhóm dự án bao gồm những sinh viên nghiên cứu, một nhóm đặc biệt thảo luận một vấn đề, hoặc một nhóm tự quản trong một tổ chức dịch vụ. Bất kỳ hình thức nhóm nào, bạn sẽ cần phải cải thiện các kỹ năng của mình trong việc giúp đỡ nhóm trở thành một đơn vị có năng lực cao. Chúng tôi sẽ tập trung trước hết vào việc *lãnh đạo nhóm* của bạn một cách hiệu quả, sau đó vào việc *trở thành một thành viên* hiệu quả của nhóm và cuối cùng là vào việc *hỗ trợ sự phát triển của nhóm* hiệu quả.

III. LÃNH ĐẠO NHÓM

Trong các nhóm hiệu quả cao, thách thức cơ bản, là tìm ra những cách thức để sáng tạo ra những yếu tố của nhóm hiệu quả - *tính phụ thuộc lẫn nhau, tính hiệu quả, tính hấp dẫn lẫn nhau, trách nhiệm chia sẻ, khuyến khích lẫn nhau và lòng tin* – mà trước đó các cá nhân không có cam kết đối với nhau hoặc với nhiệm vụ chung.

Một đặc tính cơ bản của nhóm hiệu quả là người lãnh đạo hiệu quả. Vì nhóm mang tính lan tỏa, hầu hết các nhà lãnh đạo đều có kỹ năng trong việc lãnh đạo nhóm.

Chúng tôi làm rõ hơn hai khía cạnh đặc biệt quan trọng của lãnh đạo nhóm ở đây. Trước hết đó là *phát triển sự tin cậy và tác động giữa các thành viên trong nhóm*. Thứ hai là *thiết lập tầm nhìn và các mục tiêu có động cơ cho nhóm*.

1. Phát triển sự tin cậy

Các nhà lãnh đạo hiệu quả có sự tôn trọng và cam kết với các thành viên của nhóm, có nghĩa là họ phát triển sự tin cậy. Thiết lập sự tin cậy và khả năng ảnh hưởng lên các thành viên của nhóm là thách thức cơ bản đầu tiên mà các nhà lãnh đạo nhóm phải đối mặt. Ngoại trừ trong một vài tình huống hiếm hoi như trong khủng hoảng việc lãnh đạo nhóm bằng mệnh lệnh hoặc sự kiểm soát trực tiếp thường ít hiệu quả hơn so với lãnh đạo thông qua sự ảnh hưởng và sự kiểm soát gián tiếp. General Pagonis mô tả những thách thức của việc lãnh đạo như sau:

Tôi đã nhận ra qua nhiều lần trong quân đội trên khắp thế giới rằng, quân lính của tôi thường đầu tư nhiều hơn cho công việc và có động cơ hơn khi họ hiểu và tham gia vào mục tiêu cuối cùng của công việc. Lý do không chỉ là chức tước, khi nó đạt đến mức động cơ. Và động cơ là góc rẽ của mọi sự tiến triển của tổ chức.

Qua nhiều năm tôi đã phát triển một phong cách lãnh đạo khác biệt. Phong cách quân đội của Gus Pagonis, cũng giống như mọi người, là duy nhất. Điều này có nghĩa là tôi phải lựa chọn. Tôi có nên thu nhận một sĩ quan hàng hải giỏi nhất thế giới, nếu anh ta là người không hề biết đến phong cách của tôi? Hay tôi nên tuyển dụng người sĩ quan giỏi thứ hai nhưng lại biết phong cách của tôi một cách sâu sắc và cảm thấy phù hợp với nó? Câu trả lời là rất rõ ràng, chúng ta không thể phí thời gian để đấu tranh với chính hệ thống của chúng ta. Cũng quan trọng như vậy, tôi không thể dành thời gian lãng phí cho một nhân viên mới đang cố gắng gây ấn tượng với tôi, hoặc có được những khía cạnh nổi trội của tôi. Chúng tôi cần những người lãnh đạo có thể dùng ngay được, được tăng cường sức mạnh bởi mũi tấn công được liên kết. Chúng tôi cần biết rằng chúng tôi có thể phụ thuộc vào một người khác một cách vô điều kiện. Chúng tôi cần tin tưởng rằng nhiệm vụ và không phải thuận lợi cá nhân, luôn là điều tối cao trong tâm trí của mỗi thành viên (Pagonis, 1993, pp. 78, 84)

Trong chương này, sẽ làm rõ những hành vi cụ thể khác mà bạn có thể sử dụng để giúp thiết lập sự tin tưởng lãnh đạo trong nhóm. Tất nhiên, các thành viên của nhóm, sẽ không làm theo một người mà họ không tin tưởng, người có hai lòng hoặc không trung thực hoặc người có động cơ là trở nên phát triển về mặt cá nhân thay vì lợi ích chung của nhóm. Thật vậy, *sự tin tưởng là yêu cầu quan trọng nhất của hiệu quả trong lãnh đạo*. Một khi sự tin tưởng được thiết lập, sau đó tầm nhìn của nhóm có thể được thống nhất và nhóm có thể đạt được năng lực cao. Sau đây là 7 hành vi là chìa khóa của việc xây dựng và duy trì sự tin tưởng và sự ảnh hưởng giữa các thành viên của nhóm. Trong khi chúng là đơn giản và rõ ràng, thì có rất nhiều chứng cứ hỗ trợ cho tính hiệu quả của chúng

- *Thể hiện tính trung thực, liêm chính*
- *Rõ ràng và thống nhất.*
- *Tạo ra năng lượng tích cực.*
- *Sử dụng sự tương đồng và sự nhân nhượng qua lại.*
- *Quản lý sự đồng thuận và sự không đồng thuận.*
- *Khuyến khích và huấn luyện.*
- *Chia sẻ thông tin.*

2. Tuyên bố, điều phối một tầm nhìn

Một khi các thành viên nhóm tin cậy vào nhà lãnh đạo, nhà lãnh đạo sau đó có thể phối hợp hài hòa một tầm nhìn mang tính động viên cho nhóm.

Tất cả các nhóm đều có những mục tiêu và mục đích cụ thể để hoàn thành, nhưng tầm nhìn là một điều khác. Nó giúp làm sáng tỏ những giá trị cốt lõi và những nguyên tắc hướng dẫn nhóm trong tương lai. Nó cung cấp định hướng hướng dẫn. Nó cung cấp tập hợp ý tưởng các khả năng, chứ không chỉ khả năng có thể xảy ra. Nó gọi lên ý nghĩa sâu hơn và sự cam kết sâu hơn so với tuyên bố về mục tiêu và nhiệm vụ. Nó nhắm đến giúp các thành viên nhóm nghĩ một cách khác nhau về chính họ và tương lai của họ. Nó như là keo dán để kết nối các thành viên của nhóm với nhau. Nó thực hiện tất cả những điều này với ba đặc tính sau:

- *Tán công não trái và tán công não phải.*
- *Hấp dẫn.*
- *Đam mê và các nguyên tắc.*

Hãy xem ví dụ về ngôn ngữ kiểu này trong tuyên bố về tầm nhìn của John Scully, Giám đốc điều hành cũ của Apple Computer Company:

Chúng tôi tất cả đều là một phần của cuộc hành trình nhằm tạo ra một tổ chức tuyệt hảo. Những thứ chúng tôi dự định làm trong những năm đến chưa từng được làm trước đây... Một người, một máy tính vẫn là giấc mơ của chúng tôi... Chúng tôi có tham vọng thay đổi thế giới. Chúng tôi muốn biến những chiếc máy tính cá nhân trở thành một cách sống trong công việc, giáo dục, và ở nhà. Chúng tôi muốn là chất xúc tác cho việc khám phá những cách thức mới để con người làm việc... Cách thức của Apple bắt đầu với niềm đam mê tạo ra những sản phẩm đáng kinh sợ với thật nhiều giá trị khác biệt... Chúng tôi đã chọn những đường hướng cho Apple mà chúng dẫn chúng tôi đến với những ý tưởng tuyệt vời mà chúng tôi chưa từng mơ đến.

Tất nhiên, một tầm nhìn mà không làm dấu chuẩn cho sự thành công có thể bị xem là lời quảng cáo khách trương hoặc một cách nghĩ viển vông. Vì thế bạn cần phải *điều phối các mục tiêu gắn với tầm nhìn* cũng như với bản thân tầm nhìn. Tất cả các nhóm có năng lực cao đều có những mục tiêu thật rõ ràng mà chúng được hiểu biết và chia sẻ bởi tất cả các thành viên trong nhóm. Mỗi người trong nhóm có thể đưa ra câu trả lời tương tự cho câu hỏi: Chúng ta đang cố gắng đạt được điều gì? Các nhà lãnh đạo người mà phối hợp một cách rõ ràng những kết quả mong muốn cho

nhóm sẽ có tầm nhìn được tiếp nhận của nhóm, đặc biệt nếu những kết quả được mong đợi là các mục tiêu SMART – đặc biệt, đo lường được, phù hợp với văn hóa nhóm, hiện thực nhưng vẫn gợi mở được và giới hạn thời gian.

Tóm lại, là một nhà lãnh đạo hiệu quả của nhóm đòi hỏi hai kỹ năng cơ bản: (1) phát triển sự tin tưởng giữa các thành viên nhóm và (2) điều phối một tầm nhìn mang tính động cơ đi kèm bởi các mục tiêu SMART. Trong khi những điều này rõ ràng không phải kỹ năng duy nhất mà các nhà lãnh đạo nhóm hiệu quả sở hữu, không có hai năng lực cốt lõi này, thì nhóm mà bạn lãnh đạo sẽ khó mà thành công.

3. Những cảnh báo quốc tế

Các cá nhân trong các nền văn hóa khác nhau thể hiện những sự khác nhau về văn hóa và định hướng. Chẩn đoán, hiểu và tận dụng những sự khác biệt cá nhân là một kỹ năng quan trọng của các nhà quản trị có năng lực. Bảy định hướng giá trị được xác định bởi Trompenaars cung cấp một công cụ hữu dụng đối với việc xác định những sự khác biệt cá nhân. Đó là, bạn có thể hiểu những sự khác biệt giữa các cá nhân bằng cách đánh giá họ trên phạm vi theo đó họ chú trọng vào một định hướng giá trị so với cái ngược lại: tính phổ biến – tính đặc thù; tính cá nhân – tính tập thể; tính trung lập – tính dễ xúc động; nét riêng biệt – tính dài dòng, thành tích – sự gán cho, kiểm soát bên trong – kiểm soát từ lực lượng bên ngoài và định hướng thời gian quá khứ - hiện tại hoặc tương lai.

Những sự khác biệt cá nhân có thể đòi hỏi một số thay đổi phải được thực hiện trong hành vi lãnh đạo nhóm này. Chẳng hạn, nếu bạn lãnh đạo nhóm với các thành viên từ các nền văn hóa có xu hướng có tính tập thể so với định hướng cá nhân, chẳng hạn như Mexico, Nhật, Pháp, Philipin, các thành viên nhóm sẽ hy vọng được tham gia vào việc sáng tạo và điều phối đưa ra tầm nhìn. Họ sẽ ít thấy thoải mái với tầm nhìn chỉ đến từ nhà lãnh đạo mà không có sự tin tưởng và ảnh hưởng của họ. Kết quả, tầm nhìn và những mục tiêu đi kèm phải được thiết kế với sự tham gia chủ động của các thành viên của nhóm. Tương tự, các thành viên nhóm từ các nước, nơi mà văn hóa trung lập thống trị so với văn hóa tình cảm chẳng hạn như Hàn quốc, Trung quốc, Nhật bản, New Zealand có thể ít mạnh mẽ vì ngôn ngữ với nhiều từ chỉ thứ bậc và tình cảm xúc động. Định hướng của họ là hướng đến sự hoàn thành nhiệm vụ và các dữ liệu thực tế có thể ngăn chặn sự đáp ứng của họ đối với ngôn ngữ tình cảm. Kết quả, nhạy cảm với tuyên bố tầm nhìn của bạn sẽ giúp nó trở nên có tính động cơ hơn.

Những sự khác nhau về các giá trị văn hóa giữa các quốc gia khác nhau không quá lớn để phủ nhận tính hiệu quả chung của hai kỹ năng cơ bản đã nói ở trên – xây dựng sự tin tưởng và phối hợp tầm nhìn. Những dữ liệu đến từ hàng ngàn nhà quản trị trên thế giới ủng hộ tính hiệu quả của hai kỹ năng cơ bản này của các nhà lãnh đạo nhóm, cho dù những sự khác nhau về văn hóa. Bạn cần phải nhạy cảm với nhu cầu tiềm năng phải thay đổi hành vi của bạn dựa trên những cấu thành của nhóm, nhưng kết cấu của nhóm không tác động nhiều lên hiệu quả của nhóm như kỹ năng lãnh đạo của bạn.

III. THÀNH VIÊN CỦA NHÓM

Hầu hết thời gian, hầu hết chúng ta sẽ không đóng vai trò là nhà lãnh đạo của nhóm mà chúng ta tham gia. Trong khi đó bạn sẽ mong muốn chuẩn bị cho vai trò lãnh đạo mà bạn sẽ đóng trong tương lai, phần lớn thời gian bạn sẽ là một thành viên tích cực của nhóm, làm việc vì mục đích chung, thay vì là làm vì trách nhiệm.

Trong phần này, chúng tôi chỉ ra hai kỹ năng quan trọng gắn liền với tư cách thành viên nhóm – đóng những *vai trò có lợi thế* và *cung cấp những phản hồi* hữu ích cho những người khác. Những kỹ năng này không phức tạp, nhưng chúng rất hiệu quả trong việc giúp các thành viên của nhóm thúc đẩy sự thành công của nhóm.

1. Các vai trò có lợi thế

Hai loại vai trò chính tồn tại nhằm giúp tăng cường thành tích của nhóm: *vai trò tạo điều kiện thuận lợi cho nhiệm vụ* và *vai trò xây dựng quan hệ*.

Những vai trò tạo điều kiện cho nhiệm vụ là những người giúp nhóm hoàn thành các kết quả hoặc mục tiêu. Bảng 2 chỉ ra những vai trò tạo điều kiện cho nhiệm vụ chung. Chúng bao gồm:

- *Cung cấp đường hướng.*
- *Tìm kiếm thông tin.*
- *Cung cấp thông tin.*
- *Soạn thảo.*
- *Hỏi thúc.*
- *Điều khiển.*
- *Phân tích quá trình.*
- *Kiểm tra tính thực tế.*
- *Tăng cường.*
- *Tóm tắt.*

Bảng 2: Các vai trò tạo điều kiện cho nhiệm vụ

Vai trò	Ví dụ
Cung cấp định hướng	“Đây là cách chúng ta được chỉ dẫn để tiếp cận nhiệm vụ của chúng ta” “Mỗi người viết ra ý tưởng của mình, sau đó chúng ta chia sẻ với nhau”
Tìm kiếm thông tin	“Bạn muốn nói gì?” “Có ai có thông tin gì khác về điều này nữa không?”
Cung cấp thông tin	“Đây là một số dữ liệu quan trọng” “Tôi muốn chia sẻ một số thông tin có thể hữu ích”
Soạn thảo	“Xây dựng dựa trên ý tưởng của bạn, đây là một lựa chọn khác” “Một ví dụ của những gì bạn vừa mới nói là...”
Hỏi thúc	“Chúng ta chỉ có 10 phút, do vậy chúng ta cần phải di chuyển nhanh hơn” “Chúng ta không thể rời bỏ bây giờ, chúng ta kết thúc bản thảo thuận của chúng ta đã”
Điều khiển	“Bạn giữ trách nhiệm giải trình cho phần góp ý đầu, và tôi sẽ đảm nhiệm phần hai” “Đây là một số tiêu chuẩn chúng ta có thể sử dụng để đánh giá thành công của chúng ta”
Phân tích qui trình	“Có vẻ như mức độ năng lượng trong nhóm đang bắt đầu giảm” “Tôi lưu ý rằng phụ nữ ít tham gia hơn so với nam giới trong nhóm của chúng ta.”
Kiểm tra tính thực tế	“Hãy xem điều này có thật sự thực tiễn” “Bạn có nghĩ rằng điều này là khả thi với nguồn lực của chúng ta?”
Tăng cường	“Chúng ta đang bắt đầu đi lạc đề trong đóng góp ý kiến, hãy tập trung vào nhiệm vụ” “Vì chúng ta đồng ý với nhau là không gián đoạn người khác, tôi gợi ý là chúng ta tuân thủ thỏa thuận của chúng ta”
Tóm tắt	“Tôi nghĩ có lẽ đây là những kết luận mà chúng ta đạt được” “Tóm lại, bạn đã đưa ra ba điểm...”

Thực hiện các vai trò tạo điều kiện cho nhiệm vụ giúp nhóm làm việc hiệu quả hơn và hiệu năng hơn trong việc đạt được các mục tiêu của nó.

Ngoài việc hoàn thành nhiệm vụ, nhóm thành tích cao cũng có một số sự gắn kết và sự hợp tác giữa các cá nhân. Một số lượng quá lớn các bằng chứng tồn tại gợi ý rằng các nhóm năng lực cao có tính gắn kết, phụ thuộc lẫn nhau và có tác động tích cực giữa các thành viên nhóm. *Vai trò xây dựng mối quan hệ là những vai trò chú trọng vào các phương diện tương tác cá nhân trong nhóm.* Họ chú trọng vào việc hỗ trợ các thành viên nhóm để cảm nhận tốt về nhau, tận hưởng vui vẻ công việc của nhóm và duy trì một bầu không khí không có áp lực. Những vai trò này đặc biệt quan trọng khi những sự bất đồng tồn tại, áp lực cao hoặc các thành viên nhóm không đóng góp vào năng lực của nhóm. Bảng 3 xác định những vai trò xây dựng quan hệ cơ bản:

Bảng 3: Các vai trò xây dựng quan hệ

Vai trò	Ví dụ
Hỗ trợ	“Ý kiến của bạn thật tuyệt vời” “Tôi thật sự coi trọng tính tự trọng và sự cởi mở của bạn. Nó thật thú vị”
Hài hòa	“Tôi nghe thấy cả hai bạn đều nói cùng một quan điểm” “Sự bất đồng đã trình bày không có vẻ gì là nghiêm trọng cả”
Giải tỏa áp lực	“Này mọi người, chúng ta nhẹ nhàng chút đi nào” “Điều này làm tôi nhớ cái bàn họp mới mà chúng ta vừa mua. Nó phải nghỉ ngơi lúc 12h00”
Đổi đầu	“Phát biểu của bạn liên quan như thế nào với chủ đề mà chúng ta đang thảo luận?” “Bạn nói không có trách nhiệm như những thành viên khác của nhóm”
Tạo động cơ	“Những hiểu biết của bạn thật sự có động cơ” “Nhóm này là một trong những nhóm làm việc thú vị nhất mà tôi tham gia từ trước đến nay”
Phát triển	“Tôi có thể giúp bạn như thế nào?” “Hãy để tôi hỗ trợ bạn trong công việc này”
Xây dựng sự thống nhất	“Có vẻ như tất cả chúng ta đều nói cùng một thứ” “Tất cả chúng ta ít nhất có thể đồng ý trên điểm thứ nhất, thậm chí nếu chúng ta không đồng ý trên những phần còn lại không?”
Đồng cảm, chia sẻ	“Tôi biết bạn cảm thấy như thế nào” “Đây sẽ là một chủ đề nhạy cảm đối với bạn với những kinh nghiệm cá nhân của bạn”

Một vài thành viên phải đảm bảo rằng nhóm hoàn thành nhiệm vụ của mình, trong khi những nhóm khác phải đảm bảo rằng các thành viên vẫn gắn kết với nhau về mặt tương tác cá nhân. Những điều này thường không phải đề cập đến cùng các cá nhân, và ở một vài thời điểm, những vai trò khác nhau có thể trở nên phổ biến hơn những vai trò khác. Điều quan trọng là phải có sự cân bằng giữa những vai trò định hướng công việc và vai trò xây dựng quan hệ được thực hiện trong nhóm. Sự giảm sút trong nhiều nhóm ở chỗ chúng trở nên tập trung vào một vai trò – chẳng hạn, họ chỉ chú trọng vào việc hoàn thành nhiệm vụ - và không chú ý một cách đồng đều đến cả hai loại vai trò.

Tất nhiên, mỗi vai trò cũng có thể có mặt trái nếu thực hiện không hiệu quả hoặc trong hoàn cảnh không phù hợp. Chẳng hạn, *soạn thảo* có thể phá vỡ nếu nhóm đang cố gắng đạt được quyết định một cách nhanh chóng, *giải tỏa sức ép* có thể làm phiền nếu nhóm đang cố gắng nghiêm túc, *tăng cường* có thể tạo ra sự chống đối khi nhóm đã trải nghiệm mức độ sức ép cao, *xây dựng sự thống nhất* có thể làm rõ những sự khác biệt thật sự về ý kiến và sự căng thẳng giữa các cá nhân của nhóm. Tuy nhiên, có thể tốt hơn là các thành viên của nhóm đóng những vai trò không hữu ích còn hơn là các thành viên nhóm đóng vai một cách không phù hợp các vai trò xây dựng quan hệ và hỗ trợ nhiệm vụ. Những vai trò không hữu ích ngăn chặn nhóm hoặc các thành viên của nó hoàn thành

những gì mà họ có thể đạt được, và họ phá hủy tinh thần và sự gắn kết. Chúng được gọi là những vai trò làm trở ngại. Chúng ta sẽ chỉ ra một vài vai trò kiểu này, vì khi bạn phân tích nhóm mà bạn tham gia, bạn có thể nhận biết những vai trò này và có thể đối phó với chúng. Trong số những vai trò gây cản trở, có thể kể đến:

- *Thống trị.*
- *Phân tích quá mức*
- *Trì trệ, ngáng đường*
- *Bị động.*
- *Khái quát hóa quá mức.*
- *Tìm lỗi.*
- *Ra quyết định quá sớm.*
- *Trình bày ý kiến như là sự thật.*
- *Loại bỏ.*
- *Ảnh hưởng vị trí.*
- *Chống đối.*
- *Làm lệch hướng.*

Mỗi vai trò cản trở này có tiềm năng ngăn chặn nhóm hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả bằng cách triệt hạ tinh thần, phá hủy sự thống nhất, tạo ra mâu thuẫn, ngăn cản sự tiến bộ và làm yếu đi các quyết định đã được thông báo. Các thành viên nhóm hiệu quả nhận biết khi nào thì các vai trò cản trở đang diễn ra, đối phó và cô lập những thành viên này và cung cấp phản hồi đến những thành viên ngăn cản thành tích hiệu quả của nhóm. Biết những cách thức hiệu quả nhất trong đó phản hồi có thể được chuyển là kỹ năng cốt lõi thứ hai của các thành viên nhóm.

2. Cung cấp phản hồi

Không dễ cung cấp phản hồi cho một người mà họ hành xử không phù hợp hoặc mang tính phá hoại. Trong khi đó sẽ dễ dàng hơn nhiều khi cung cấp phản hồi tích cực hoặc đưa ra những lời khen; giúp những người khác sửa chữa hành vi tiêu cực của họ hoặc chỉ ra những hoạt động sai lạc của các vai trò cản trở là rất khó khăn. Hầu hết chúng ta đều sợ khi chống đối người khác, khi làm vấn đề tồi tệ hơn, hoặc tạo ra mâu thuẫn mà chúng phá hủy sự thống nhất của nhóm. Trong khi không có tập hợp hành vi nào là được đảm bảo để hiệu quả trong mỗi tình huống hoặc với mỗi cá nhân, một vài nguyên tắc để cung cấp phản hồi – thường là những phản hồi tiêu cực – đã được tìm thấy và rất hiệu quả:

- *Tập trung phản hồi vào hành vi thay vì là vào cá nhân.*
- *Tập trung phản hồi vào những quan sát hơn là vào những điều phán đoán hoặc vào sự mô tả hơn là vào sự lập luận.*
- *Tập trung phản hồi vào hành vi liên quan đến những tình huống cụ thể, nên liên quan đến “bây giờ và ở đây”.*
- *Tập trung phản hồi vào việc chia sẻ ý tưởng và thông tin hơn là đưa ra lời khuyên.*
- *Tập trung phản hồi vào số lượng thông tin mà người nhận có thể sử dụng, hơn là vào số lượng mà bạn muốn cung cấp*
- *Tập trung phản hồi vào giá trị mà người nhận có thể có, không vào vào cảm nhận tình cảm của bạn*
- *Tập trung phản hồi vào thời gian và địa điểm theo đó các dữ liệu cá nhân có thể được chia sẻ ở thời điểm thích hợp.*

3. Những cảnh báo quốc tế:

Những kỹ năng của các thành viên nhóm này có thể đòi hỏi một số thay đổi ở các bối cảnh quốc tế khác nhau hoặc với những nhóm có những thành viên quốc tế. Trong khi kỹ năng của các thành viên nhóm đã thảo luận ở trước được xem là hiệu quả trong bối cảnh toàn cầu, thật đáng ngạc nhiên khi kỳ vọng rằng mọi người sẽ phản ứng cùng một cách với các vai trò thành viên của nhóm.

Chẳng hạn, trong những nền văn hóa chú trọng một cách tình cảm (ví dụ: Iran, Spain, Pháp, Ý, Mexico), những sự đối đầu cá nhân và những biểu hiện tình cảm là dễ chấp nhận hơn trong những nền văn hóa trung tính (Trung quốc, Hàn quốc, Singapore, Nhật), nơi mà những lời tham khảo cá nhân thường mang tính công kích hơn. Sự hài hước và biểu hiện hành vi nhiệt tình cũng dễ chấp nhận hơn trong những nền văn hóa tình cảm so với nền văn hóa trung tính. Tương tự, những sự khác biệt về vị trí thường đóng vai trò thống trị trong những nền văn hóa định hướng sự tán tụng (vd: Cộng hòa Séc, Ả rập, Tây ban nha, Hàn quốc) hơn so với những nền văn hóa định hướng sự thành công (Mỹ, Norway, Canada, Úc, Anh) trong đó các kỹ năng và kiến thức thường quan trọng hơn. Những dữ liệu và sự kiện trong nền văn hóa định hướng sự thành công đóng vai trò quan trọng hơn so với trong những nền văn hóa định hướng sự tán tụng. Một số sự hiểu nhầm cũng có thể tăng lên, ví dụ, trong những nền văn hóa chú trọng vào cấu trúc thời gian. Trong khi một số nền văn hóa chú trọng vào JIT (just in time), định hướng ngắn hạn (vd: Mỹ) những nền văn hóa khác chú trọng định hướng thời gian dài hạn (vd: Nhật bản). Câu chuyện kể về đề nghị của Nhật về việc mua Công viên quốc gia Yosemite ở California. Việc đầu tiên mà người Nhật đăng ký là kế hoạch kinh doanh 250 năm. Sự phản ứng của chính quyền California là “Ôi, đó là một báo cáo 1000 quí” Sự khẩn cấp trong việc làm nhóm tiến thẳng đến việc hoàn thành nhiệm vụ, nói cách khác, có thể được xem là khác nhau bởi các nhóm văn hóa khác nhau. Một số nền văn hóa chẳng hạn Nhật bản thích nghi hơn với việc bỏ thời gian nhiều cho các hoạt động xây dựng quan hệ trước khi hướng đến hoàn thành nhiệm vụ.

III. PHÁT TRIỂN NHÓM

Cho dù bạn có đóng vai trò lãnh đạo nhóm hoặc thành viên nhóm, nhằm vận hành một cách hiệu quả trong một nhóm, rất quan trọng là bạn hiểu tất cả các nhóm đều trải qua các bước phát triển. Những bước này tạo ra những cơ chế trong đó nhóm thay đổi, những mối quan hệ giữa các thành viên và những hành vi lãnh đạo hiệu quả phải được thay đổi. Trong phần này, chúng ta vạch ra bốn giai đoạn quan trọng mà nhóm trải qua thông qua từ các giai đoạn phát triển sớm – khi một nhóm vẫn đấu tranh để trở thành một đơn vị thống nhất – đến giai đoạn phát triển chín mùi – khi nhóm trở thành một đơn vị hiệu quả cao, một đơn vị vận hành trôi chảy. Kỹ năng mà chúng tôi muốn bạn phát triển là có thể chẩn đoán giai đoạn mà sự phát triển của nhóm bạn do vậy bạn có thể biết những loại hành vi hiệu quả nhất tăng cường thành tích của nhóm bạn.

Bảng 4 tóm tắt bốn giai đoạn chính của sự phát triển nhóm.

Giai đoạn	Giải thích
Hình thành	Nhóm đối mặt với nhu cầu trở nên quen thuộc với các thành viên, với mục tiêu và với các giới hạn của nhóm. Các mối quan hệ phải được hình thành và niềm tin được thiết lập. Tính rõ ràng của các đường hướng là cần thiết từ người lãnh đạo nhóm.
Xây dựng qui tắc	Nhóm đối mặt với nhiệm vụ tạo ra sự thống nhất và nhất trí, tạo sự khác biệt giữa các vai trò, xác định những kỳ vọng đối với các thành viên, và tăng cường các cam kết. Cung cấp những phản hồi mang tính khuyến khích và cố vũ sự cam kết với một viễn cảnh là cần thiết đối với người lãnh đạo nhóm.
Xung đột	Nhóm đối mặt với những sự bất đồng, chống lại sự phụ thuộc và nhu cầu quản lý sự mâu thuẫn. Những thách thức bao gồm cả sự xâm phạm các qui định và kỳ vọng của nhóm và vượt qua suy nghĩ của nhóm. Tập trung vào

	việc cải thiện quá trình, nhận biết thành quả của nhóm và cổ vũ những mối quan hệ mà 2 bên đều thắng là việc mà các nhà lãnh đạo cần làm.
Thể hiện năng lực	Nhóm đối mặt với nhu cầu cải thiện, đổi mới liên tục, tăng tốc và đầu tư vào những năng lực cốt lõi. Tài trợ cho các ý tưởng mới của các thành viên nhóm, sắp xếp việc thực hiện chúng, và cổ vũ những thành tích tốt là cần thiết đối với các nhà lãnh đạo.

1. Giai đoạn hình thành

Khi các thành viên nhóm lần đầu tiên ngồi lại với nhau, họ có vẻ như là những thính giả ở trong một buổi hòa nhạc. Họ không phải là một nhóm mà là một tập hợp các cá nhân chia sẻ cùng một sự sắp đặt. Cái gì đó phải diễn ra để họ cảm thấy rằng họ là một đơn vị thống nhất. Chẳng hạn, khi bạn gặp gỡ với một nhóm người trong lần đầu tiên, rõ ràng là bạn không cảm thấy hòa nhập với nhóm ngay lập tức. Một số câu hỏi có thể diễn ra trong đầu của bạn, chẳng hạn:

- Những người này là ai?
- Họ mong đợi gì ở mình?
- Ai đang lãnh đạo nhóm?
- Cái gì có thể diễn ra nhỉ?

Do vậy, những mối quan hệ giữa các cá nhân điển hình xuất hiện trong giai đoạn này là:

- Sự im lặng
- Tự nhận thức
- Phụ thuộc
- Giữ kẽ, hình thức

Nhiệm vụ của nhóm trong giai đoạn này ít chú trọng vào việc tạo ra kết quả so với việc phát triển bản thân nhóm. Giúp đỡ các thành viên nhóm trở nên thoải mái với nhau là việc cần làm trước khi hoàn thành nhiệm vụ. Vì thế, việc cần làm là:

- Định hướng các thành viên và thu thập các câu hỏi được trả lời.
- Thiết lập niềm tin
- Thiết lập mối quan hệ với người lãnh đạo
- Thiết lập tính rõ ràng của các mục đích, các qui định, các thủ tục và các kỳ vọng.

Giai đoạn này có thể ngắn, nhưng đây không phải là thời gian dựa trên sự tự do và các cuộc thảo luận mở và những quyết định thống nhất được đưa ra để hoàn thành một công việc. Thay vào đó, định hướng, tính rõ ràng và cấu trúc là cần thiết. Nhiệm vụ đầu tiên là phải đảm bảo rằng tất cả thành viên nhóm biết lẫn nhau và những câu hỏi của họ được trả lời. Bởi vì tương đối ít sự tham gia xuất hiện trong giai đoạn này, sự lôi kéo có thể đẩy vôi vãi lên phía trước hoặc bỏ qua những phân giới thiệu và hướng dẫn. Tuy nhiên, nhóm thường có xu hướng lúng túng sau đó, nếu những thách thức của giai đoạn này không được quản lý một cách thích đáng.

2. Giai đoạn xây dựng chuẩn mực

Các qui định, các nguyên tắc và những kỳ vọng được làm rõ trong giai đoạn đầu tiên, nhưng văn hóa và mối quan hệ không chính thức ngầm định trong nhóm cũng phải được phát triển. Nhu cầu dịch chuyển nhóm từ một nhóm các cá nhân cùng chia sẻ một mục đích chung thành một đơn vị thống nhất cao là động cơ mà dẫn dắt nhóm đến một giai đoạn phát triển mới – giai đoạn xây dựng chuẩn mực. Các thành viên trong nhóm tương tác lẫn nhau càng nhiều, họ càng phát triển những hành vi và viễn cảnh chung. Họ trải nghiệm một số áp lực trong việc thích nghi với những kỳ vọng của các thành viên khác trong nhóm, do vậy nhóm bắt đầu phát triển một nền văn hóa và đặc thù riêng của mình. Một nền văn hóa nhóm thống nhất mới tác động lên số lượng công việc thực hiện

bởi nhóm, phong cách giao tiếp, tiếp cận giải quyết vấn đề và thậm chí trang phục của các thành viên trong nhóm.

Nói cách khác, trọng tâm quan trọng của các thành viên nhóm, chuyển dịch từ việc vượt qua sự không chắc chắn trong giai đoạn hình thành đến bước phát triển các chuẩn mực của một nhóm thống nhất. Những câu hỏi điển hình trong tâm trí của các thành viên của nhóm trong giai đoạn này bao gồm:

- Những chuẩn mực và giá trị của nhóm là gì?
- Làm thế nào tôi có thể hòa hợp nhất với mọi người?
- Làm thế nào tôi thể hiện sự hỗ trợ của mình với người khác?
- Làm thế nào tôi có thể hòa hợp?

Các cá nhân trải nghiệm cảm nhận trung thành với nhóm, và mối quan hệ giữa các cá nhân đặc trưng giữa các thành viên của nhóm bao gồm:

- Hợp tác
- Thích hợp với những chuẩn mực và kỳ vọng
- Tăng cường sức hấp dẫn giữa các cá nhân
- Bỏ qua những bất đồng.

Trong giai đoạn này là một khoảng thời gian mà các nhóm hiệu quả khuyến khích các vai trò thiết lập mối quan hệ. Khuyến khích mọi thành viên tham gia, và nhóm thực hiện trách nhiệm để bảo đảm rằng, nó:

- Duy trì sự thống nhất và liên kết
- Tạo sự tham gia dễ dàng và tạo dựng quyền lực
- Đưa ra sự hỗ trợ cho các thành viên nhóm
- Cung cấp thông tin phản hồi đến nhóm và sự thực hiện đến thành viên nhóm

Tuy nhiên, một vấn đề quan trọng có thể xuất hiện trong giai đoạn này, đặc biệt nếu nhóm từ chối chuyển biến. Vấn đề này là sự bất lực gia tăng tạo ra những ngữ cảnh đa dạng và rắc rối khác nhau trong nhóm. Trong khi các thành viên của nhóm có thể cảm thấy rất hài lòng với đơn vị được đảm bảo chặt chẽ của họ, nhóm thách thức một mối nguy hiểm của việc phát triển suy nghĩ, tư duy của nhóm. Suy nghĩ của nhóm xuất hiện khi sự liên kết và tính trị trệ không chịu thay đổi được phát triển trong một nhóm đem lại việc ra quyết định tốt và việc giải quyết vấn đề. Sự giữ gìn của nhóm là tiền đề của những quyết định chính xác hoặc sự hoàn thành nhiệm vụ chất lượng cao. Không đủ sự khác biệt hóa và thách thức đối với sự nhận thức của nhóm xuất hiện.

- Để quản lý xu hướng phát triển ý tưởng nhóm này, nhóm phải trải qua giai đoạn xây dựng chuẩn mực đến giai đoạn xung đột.

3. Giai đoạn xung đột

Như đã nói ở trên, sự thích nghi mà các thành viên nhóm phát triển trong giai đoạn xây dựng chuẩn mực có thể dẫn đến một số lượng lớn sự đồng thuận. Tuy vậy, nó cũng có thể dẫn đến hiện tượng trái ngược. Đó là, một khi các thành viên của nhóm bắt đầu cảm thấy thoải mái với nhóm, họ thường bắt đầu khám phá những vai trò khác nhau. Một số có xu hướng hướng đến hỗ trợ nhiệm vụ, trong khi một số khác có thể hướng đến xây dựng mối quan hệ. Sự khác biệt này của các vai trò của các thành viên nhóm dẫn nhóm đến giai đoạn của các mâu thuẫn tiềm tàng và chống lại sự phụ thuộc – giai đoạn xung đột.

Đóng các vai trò khác nhau khiến các thành viên của nhóm phát triển các viễn cảnh khác nhau và phát triển ý tưởng thách thức sự lãnh đạo và đường hướng của nhóm. Các câu hỏi điển hình xuất hiện trong tâm trí của các thành viên nhóm trong giai đoạn này là:

- Làm thế nào chúng ta giải quyết sự bất đồng này?
- Làm thế nào chúng ta ra quyết định trong sự bất đồng?

- Làm thế nào chúng ta truyền thông những thông tin tiêu cực?
- Tôi có muốn duy trì mối quan hệ thành viên trong nhóm không?

Các thành viên của nhóm không ngừng chăm sóc lẫn nhau, và họ vẫn cam kết với nhóm và sự thành công của nhóm. Nhưng họ bắt đầu xem mặt trái của vấn đề, để thấy rằng họ phù hợp hơn với một số thành viên của nhóm hơn là những người khác, và tự điều chỉnh một số quan điểm của mình cho phù hợp. Điều này dẫn đến:

- Sự liên minh hoặc bè phái bắt đầu hình thành
- Cạnh tranh giữa các thành viên nhóm
- Sự bất đồng với ban lãnh đạo
- Thách thức quan điểm của người khác.

Những vấn đề của nhiệm vụ chính được giải quyết bởi nhóm trong giai đoạn này bao gồm:

- Quản trị xung đột
- Hợp pháp hóa những biểu hiện về tính cá nhân
- Chuyển sự chống đối lại sự phụ thuộc thành sự phụ thuộc lẫn nhau
- Cổ vũ những quá trình xây dựng sự thống nhất.

Trong giai đoạn phát triển này, sức ép xuất hiện giữa các lực lượng thúc đẩy nhóm hướng đến sự thống nhất và những lực lượng thúc đẩy nhóm hướng đến sự khác biệt hóa. Trong cùng một lúc mỗi ràng buộc chặt chẽ của sự thống nhất nhóm đã được khuyến khích, các cá nhân khác nhau bắt đầu và tiếp nhận vai trò duy nhất của mình trong nhóm. Họ trở nên bổ sung cho nhau. Sự bổ sung về vai trò này có thể cổ vũ sự thống nhất của nhóm và năng suất làm việc tăng, hơn là những xung đột, tuy nhiên, nếu nhóm:

- xác định được kẻ thù bên ngoài (thay vì là kẻ thù lẫn nhau) như là mục tiêu của sự cạnh tranh
- tăng cường cam kết của nhóm với sự biết đến về mức độ năng lực của nhóm
- duy trì tính hiện hữu của viễn cảnh và các mục tiêu cao cấp
- biến những sinh viên thành giáo viên bằng cách tạo ra những thành viên nhóm dạy các giá trị và viễn cảnh của nhóm cho những người khác.

4. Giai đoạn thể hiện năng lực

Giai đoạn thể hiện năng lực là lúc nhóm vận hành hiệu quả và hiệu suất cao. Vì nhóm làm việc với những vấn đề gắn liền trong mỗi giai đoạn phát triển trước, nó có thể làm việc ở cấp độ năng lực cao. Nhóm đã vượt qua những vấn đề về thái độ hoài nghi, không chắc chắn, không tham gia, phụ thuộc và tính tự cho mình là trung tâm ở giai đoạn đầu hoặc là giai đoạn hình thành, giai đoạn phát triển. Một tầm nhìn rõ ràng đã phát triển, cam kết cá nhân với nhóm, và mức độ trung thành và đạo đức cao, và đã vượt qua những xu hướng hướng đến suy nghĩ của nhóm trong giai đoạn hình thành qui định. Khuyến khích sự khác biệt và sự đa dạng và vượt qua xu hướng hướng đến sự chống lại sự phụ thuộc, mâu thuẫn, sự phân cực và không hài hòa đặc trưng của giai đoạn xung đột. Bây giờ nhóm đã có khả năng phát triển những đặc tính của một nhóm năng lực cao.

Các đặc tính của nhóm năng lực cao được giới thiệu ở Bảng 5.

- Làm thế nào chúng tôi có thể liên tục cải thiện?
- Làm thế nào chúng tôi cổ vũ tính sáng tạo và tính đổi mới?
- Làm thế nào chúng tôi có thể xây dựng năng lực cốt lõi của chúng tôi?
- Làm thế nào chúng tôi duy trì mức năng lực cao trong nhóm?

Câu hỏi của các thành viên trong nhóm trong giai đoạn này thay đổi từ trạng thái tĩnh sang động. Họ chuyển trọng tâm từ việc xây dựng nhóm và hoàn thành các mục tiêu sang cổ vũ sự thay đổi và cải tiến. Cải tiến liên tục thay chỗ cho sự hoàn thành như là mục tiêu cơ bản. Đến thời điểm này, nhóm đang cố gắng quản lý và giải quyết các vấn đề dẫn đến ba kết quả cơ bản: (1) hoàn thành các nhiệm vụ và mục tiêu, (2) phối hợp và tích hợp thống nhất các vai trò của các thành viên nhóm,

và (3) đảm bảo điều tốt đẹp của mỗi cá nhân trong nhóm. Bây giờ, nhóm có thể chuyển sự chú ý sang việc đạt mức năng lực trên bình thường. Mỗi quan hệ giữa các cá nhân của các thành viên nhóm được đặc trưng bởi:

- Niềm tin lẫn nhau sâu sắc
- Cam kết vô điều kiện với nhóm
- Đào tạo lẫn nhau và phát triển
- Tinh thần doanh nhân (entrepreneurship)

Bảng 5: Một số đặc tính của nhóm năng lực cao

- *Kết quả thực hiện*: nhóm năng lực cao làm ra các thứ. Họ tạo ra cái gì đó; họ không chỉ thảo luận nó. Không thực hiện, các nhóm tan rã và trở nên không hiệu quả theo thời gian.
- *Viễn cảnh và mục đích được chia sẻ và cụ thể*: Mục đích càng cụ thể, thì sự phối hợp, niềm tin và cam kết càng nhiều. Các cá nhân không làm việc cho bản thân họ, họ làm việc cho những người khác trong khi theo đuổi mục tiêu được chia sẻ. Mục tiêu được chia sẻ cũng có thể giống như tầm nhìn có động cơ về những gì mà nhóm nên đạt được.
- *Trách nhiệm bên trong và trách nhiệm lẫn nhau*: Ý nghĩa của trách nhiệm bên trong lớn hơn rất nhiều so với bất kỳ trách nhiệm nào do người chủ hoặc bên ngoài áp đặt. Tự đánh giá và trách nhiệm bên trong và trách nhiệm lẫn nhau được cảm nhận là đặc tính của nhóm năng lực cao.
- *Làm mờ những sự phân biệt chính thức*: Các thành viên của nhóm làm bất kỳ những gì cần thiết để đóng góp vào nhiệm vụ, không quan trọng chức vụ và vị trí trước đó. Mỗi quan hệ thành viên trong nhóm và các vai trò trong nhóm chiếm ưu thế hơn địa vị ở bên ngoài nhóm.
- *Các vai trò làm việc chia sẻ và hợp tác*: Các cá nhân luôn làm việc phối hợp với nhau trong nhóm. Kết quả được mong đợi là sản phẩm của nhóm, không phải là tập hợp các sản phẩm của cá nhân.
- *Hướng nhóm đến tính hiệu quả*: Vì nhóm thừa nhận nhiều sự tham gia và sự ảnh hưởng lẫn nhau và chia sẻ về mục đích, và làm mờ các vai trò, ban đầu có thể nhóm không hiệu quả. Khi nhóm phát triển, vì họ bắt đầu biết lẫn nhau nhiều hơn và có thể dự đoán được hành động của nhau, họ trở nên hiệu quả hơn nhiều so với một cá nhân làm việc riêng lẻ.
- *Chất lượng cao tuyệt vời*: Nhóm tạo ra các kết quả vượt xa so với những tiêu chuẩn hiện tại về năng lực. Họ gây bất ngờ và làm vui lòng nhiều thành viên của họ với mức chất lượng không mơ tới và chưa bao giờ đạt được. Sự không bao dung cho sự tầm thường tồn tại, do vậy các chuẩn mực về năng lực là rất cao.
- *Tạo ra sự cải thiện liên tục*: những cải tiến qui mô lớn cũng như những cải tiến nhỏ không bao giờ kết thúc là đặc tính của các tiến trình và các hoạt động của nhóm. Sự không thỏa mãn với vị trí hiện tại dẫn đến một dòng ổn định các ý tưởng mới, trải nghiệm và tìm kiếm sự tiến triển.
- *Niềm tin và sự tin tưởng cao độ*: Các thành viên của nhóm tin tưởng lẫn nhau một cách ngầm định, bảo vệ những người vắng mặt và hình thành mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau. Tính chính trực và lương thiện cá nhân là đặc trưng cho các hoạt động của nhóm và các tương tác giữa các thành viên nhóm.
- *Sự rõ ràng và năng lực cốt lõi*: Tài năng độc nhất và những lợi thế chiến lược của nhóm và các thành viên của nó là rõ ràng. Các cách thức mà những năng lực này có thể được sử dụng để xúc tiến các mục tiêu của nhóm được hiểu rõ. Những hoạt động xa lạ và đi lệch so với sứ mệnh cốt lõi của nhóm sẽ ít được ưu tiên.

Ngoài mối quan hệ nhiều mặt và cam kết vô điều kiện với nhau, các thành viên nhóm năng lực cao, cũng có trách nhiệm cá nhân đối với việc cải thiện liên tục nhóm và các tiến trình của nó. Trải nghiệm, học hỏi thử-sai, các thảo luận thoải mái cho các khả năng mới, và trách nhiệm cá nhân đối với mọi người nhằm nâng cao năng lực là đặc trưng của nhóm. Nhóm tiếp nhận các hành vi giúp nuôi dưỡng, cổ vũ và duy trì giai đoạn phát triển này, bao gồm:

- Đầu tư cho năng lực cốt lõi
- Nuôi dưỡng, cổ vũ sự đổi mới và cải tiến liên tục
- Tăng tốc và thời hạn
- Khuyến khích cách giải quyết vấn đề sáng tạo

Giai đoạn thể hiện năng lực được đặc trưng bởi sự tập trung vào việc theo đuổi cả quá trình cải tiến liên tục và đổi mới. Cải tiến liên tục đề cập những thay đổi nhỏ mà các thành viên của nhóm khởi xướng. Cải tiến liên tục có thể là hàng trăm thay đổi 1%. Nhưng đổi mới, là những thay đổi không liên tục, rõ ràng và lớn. Những đổi mới mang tính đột phá, triệt để là sự thay đổi 100%. Thông thường, con người trong nền văn hóa Phương đông có định hướng những thay đổi mang tính cải tiến liên tục, trong khi con người trong nền văn hóa phương Tây lại có định hướng đổi mới.

Tóm tắt

Tất cả chúng ta là thành viên của nhiều nhóm – trong công việc, ở gia đình và trong cộng đồng. Nhóm bắt đầu ngày càng phổ biến ở nơi làm việc bởi vì chúng là công cụ hữu ích nhằm cải thiện năng lực của các cá nhân và tổ chức. Kết quả là, thật quan trọng khi trở nên thành thạo trong việc lãnh đạo và tham gia nhóm. Rõ ràng là rất ít khi nối kết mọi người lại với nhau và giao cho họ nhiệm vụ mà không biến họ thành một nhóm. Các sinh viên thường than phiền về số lượng quá nhiều bài tập nhóm ở các trường kinh doanh, nhưng hầu hết chúng không thật sự là bài tập nhóm mà chỉ là kinh nghiệm lặp lại của việc tập hợp nhiều người lại và trao cho họ một nhiệm vụ. Trong chương này, chúng ta đã xem xét ba loại kỹ năng nhóm: lãnh đạo nhóm, là một thành viên nhóm hiệu quả và hỗ trợ sự phát triển của nhóm. Hình 4 minh họa mối quan hệ của ba kỹ năng cơ bản này đối với năng lực của nhóm năng lực cao. Ba kỹ năng này không nghi ngờ gì là những gì mà bạn cam kết trước đó, nhưng trở thành một nhà quản lý có kỹ năng, bạn sẽ cần rèn dũa khả năng của mình để đạt được mỗi kỹ năng này một cách thành thạo.

Hướng dẫn hành vi

- 1- Khi là lãnh đạo nhóm, bạn trước hết phải phát triển sự tin tưởng như là một tiền đề để có các thành viên nhóm đi theo bạn bằng cách:
 - Thể hiện sự đoàn kết và kêu gọi sự tương đồng
 - Hãy rõ ràng và thống nhất về những gì mà bạn muốn đạt được
 - Tạo ra năng lượng tích cực bằng cách lạc quan và ca tụng nhau
 - Xây dựng nền tảng đồng ý trước khi bắt đầu hoàn thành nhiệm vụ
 - Quản lý sự thống nhất và bất đồng bằng cách sử dụng các lập luận một chiều và hai chiều một cách thích đáng.
 - Khuyến khích và làm trọng tài cho các thành viên nhóm để giúp họ cải thiện
 - Chia sẻ thông tin về bản thân nhóm và từ những nguồn bên ngoài và khuyến khích sự tham gia
- 2- Sau khi phát triển sự tin tưởng, bạn phải điều phối một viễn cảnh mang tính động cơ cho nhóm, được đặc trưng bởi:
 - Các yếu tố não trái (các mục tiêu hợp lý) và các yếu tố não phải (biểu tượng và hình ảnh)

- Các thách thức thú vị đối với vị trí hiện tại
 - Ngôn ngữ nồng nhiệt dựa trên các nguyên tắc cá nhân và cốt lõi
 - Các mục tiêu SMART (cụ thể, đo lường được, phù hợp và khả thi nhưng linh hoạt và có hạn định)
- 3- Bạn có thể đóng vai trò thành viên nhóm hiệu quả nhằm hỗ trợ việc thực hiện nhiệm vụ bằng cách
- Hướng dẫn
 - Tìm kiếm thông tin
 - Cung cấp thông tin
 - Thúc đẩy việc thực hiện nhiệm vụ
 - Điều khiển sự tiến triển
 - Phân tích các quá trình của nhóm
 - Kiểm tra tính hiện thực của các gợi ý
 - Tăng cường các quy định của nhóm
 - Tóm tắt các góp ý
- 4- Bạn có thể đóng vai trò của thành viên nhóm hiệu quả bằng cách xây dựng mối quan hệ giữa các thành viên nhóm bằng cách
- Hỗ trợ các thành viên nhóm
 - Hòa giải những sự bất đồng
 - Giải tỏa áp lực bằng sự hài hước
 - Đối mặt với những hành vi không hữu ích
 - Tiếp sinh lực cho những người khác
 - Xây dựng sự thống nhất
 - Thông cảm với những người khác
- 5- Khi khuyến khích các thành viên nhóm gây cản trở đến thành tích của nhóm với những hành vi phá hoại, đối phó với hành vi và/hoặc cách ly những thành viên phá hoại.
- 6- Cung cấp các phản hồi đến những thành viên nhóm vô ích với những đặc tính sau
- Tập trung vào hành vi, không vào cá nhân
 - Dựa trên các quan sát và mô tả thay vì suy luận hoặc lập luận cá nhân
 - Liên hệ với những hành vi bây giờ và cụ thể chứ không phải với những hành vi trong quá khứ và trừu tượng
 - Chia sẻ ý tưởng thay vì là đưa lời khuyên
 - Dựa trên số lượng thông tin mà người nhận muốn hoặc yêu cầu
 - Thông tin mà người nhận có thể tận dụng hơn là chỉ những thông tin mang tính giải tỏa tình cảm
 - Chia sẻ đúng thời gian và đúng chỗ
- 7- Học cách chẩn đoán giai đoạn trong đó nhóm của bạn vận hành nhằm giúp hỗ trợ sự phát triển của nhóm. Biết các đặc tính cơ bản của các giai đoạn hình thành, xây dựng quy định, xung đột và thể hiện năng lực.
- 8- Trong giai đoạn hình thành
- khuyến khích sự định hướng của các thành viên nhóm
 - cổ vũ niềm tin
 - khuyến khích việc xây dựng mối quan hệ
 - làm rõ các mục tiêu và kỳ vọng

- 9- Trong giai đoạn xây dựng qui định
 - cổ vũ tính thống nhất
 - thể hiện sự hỗ trợ
 - cung cấp phản hồi
 - khuyến khích sự trao quyền của các thành viên trong nhóm
- 10- Trong giai đoạn xung đột
 - quản lý mâu thuẫn
 - hợp thức hóa những thể hiện của sự khác biệt
 - cổ vũ sự phụ thuộc lẫn nhau
 - làm việc hướng đến xây dựng sự thống nhất
- 11- Trong giai đoạn thể hiện năng lực
 - xác định và đầu tư vào năng lực cốt lõi của nhóm
 - cổ vũ sự đổi mới và sự cải thiện liên tục
 - cổ vũ tốc độ
 - khuyến khích cách giải quyết vấn đề sáng tạo và mức năng lực hấp dẫn

Hình 4: Các kỹ năng quản trị đối với các nhóm năng lực cao

