

PAUL HERSEY
KEN BLANC HARD

Quản lý nguồn nhân lực

(Management of Organizational Behavior)

P.T.S Trần Thị Hạnh - P.T.S Đặng Thành Hưng - Đặng Mạnh Phổ
(Sưu tầm và tuyển chọn)

(SÁCH THAM KHẢO)

0127

01270001



NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

**PAUL HERSEY
KEN BLANC HARD**

**QUẢN LÝ
NGUỒN NHÂN LỰC
(Management of
Organizational Behavior)**

(SÁCH THAM KHẢO)

P.T.S. TRẦN THỊ HANH
P.T.S. DẶNG THÀNH HƯNG
DẶNG MẠNH PHỒ

(Sưu tầm và tuyển dịch)

**NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA
Hà Nội - 1995**

LỜI NHÀ XUẤT BẢN

Kể từ Đại hội lần thứ VI của Đảng đến nay, nền kinh tế nước ta đã chuyển dần từ cơ chế kế hoạch hóa tập trung sang cơ chế thị trường có sự quản lý của nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa, vì dân giàu nước mạnh, xã hội công bằng và văn minh.

Trong quá trình đó, cùng với những đòi hỏi trong chủ trương, đường lối và chính sách kinh tế, Đảng và Nhà nước ta cũng quan tâm thích đáng đến đổi mới quản lý kinh tế, quản lý xã hội, trong đó có vấn đề quản lý các nguồn nhân lực, coi đây là một trong những biện pháp quan trọng giúp nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả của mọi hoạt động tại các đơn vị và tổ chức cơ sở, đặc biệt là tại các cơ sở sản xuất.

Song quản lý kinh tế nói chung và quản lý nguồn nhân lực nói riêng trong điều kiện của nền kinh tế thị trường lại là một vấn đề còn nhiều mới mẻ đối với chúng ta. Vì vậy, chú ý giữ vững định hướng trong phát triển kinh tế, chúng ta không một chút coi nhẹ việc nâng cao kiến thức và năng lực quản lý bởi đây là một khoa học - khoa học quản lý có quan hệ trực tiếp đến hành vi của con người. Việc tham khảo lý luận và thành tựu khoa học của thế giới trong lĩnh vực quản lý trong đó có vấn đề quản lý nhân lực không những cần thiết đối với phát triển kinh tế mà còn có tác dụng tham khảo bổ ích đối với các lĩnh vực quản lý khác liên quan đến con người.

Với nhận thức đó, chúng tôi cho sưu tầm, biên soạn và xuất bản cuốn "QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC" này làm sách tham khảo đề qua đó gợi mở những suy nghĩ, những kiến giải, những kiến nghị nghiêm túc của các tác giả về các nhà nghiên cứu, các nhà quản lý, các nhà hoạch định chính sách có thêm tư liệu cần nhắc, lựa chọn và vận dụng với tinh thần phê phán vào công tác của mình.

Xin trân trọng giới thiệu cuốn sách với bạn đọc.

Tháng 5 năm 1995

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

Chương 1

QUẢN LÝ: MỘT CÁCH TIẾP CẬN ỨNG DỤNG CÁC KHOA HỌC VỀ HÀNH VI

Đây là một giai đoạn cực kỳ lý thú để hiểu thấu đáo và thực hành công tác lãnh đạo và quản lý. Hiện nay, có lẽ trước đây chưa từng có, đang diễn ra quá trình nhận thức ngày càng sâu sắc rằng, thành công của các tổ chức phụ thuộc trực tiếp vào việc sử dụng có hiệu quả các nguồn nhân lực dựa trên việc ứng dụng các khoa học về hành vi. Khi xem xét các vấn đề này thách thức trong quản lý của các tổ chức - doanh nghiệp, chính phủ, tổ chức không nhằm mục đích lợi nhuận, trường học và gia đình - chúng ta phải thấy rằng, thử thách thực sự đối với năng lực của các nhà lãnh đạo và quản lý là làm thế nào để xây dựng và duy trì có hiệu quả các tổ chức con người.

Để đương đầu với những thách thức này, chúng ta cần những công cụ đặc biệt và kỹ năng sử dụng các công cụ đó. Đây là tất cả những gì mà cuốn sách này đề cập. Ở đây, không chỉ giới thiệu những khái niệm và lý thuyết cơ sở của khoa học về hành vi mà còn đưa ra những công cụ để sử dụng đã được kiểm chứng dựa trên các khoa học về hành vi.

Bản thân một số khái niệm trong các khoa học về hành vi đã có chủ đích nhưng không để lại dấu ấn. Các khái niệm này mang đến cho bạn những ý tưởng tốt để suy nghĩ nhưng không phải lúc nào chúng cũng mách bảo phải làm thế nào hoặc khi nào thì đưa các ý tưởng đó vào vận dụng. Woody Allen - nghệ sĩ kiêm đạo diễn nổi tiếng, nói rằng, thành công trong cuộc đời là "... hai mươi phần trăm nghệ thuật và tám mươi phần trăm thể hiện". Tất cả chúng ta đều đã thấy

người ta "thể hiện" trong các tình huống lãnh đạo và quản lý. Nhưng chúng ta tin rằng thành công còn do những yếu tố khác, chứ không phải chỉ do "thể hiện". Tri thức và việc áp dụng các khái niệm đã được thể nghiệm của khoa học về hành vi cộng với các kỹ năng "nghệ thuật" sẽ đưa đến những thành công. Cuốn sách này không những giúp bạn về tri thức, mà còn giúp bạn phát triển những kỹ năng cần thiết để trở thành người lãnh đạo có năng lực cao.

Không nên coi lãnh đạo - việc gây ảnh hưởng đến hành vi của người khác, là một sự kiện đơn lẻ. Lãnh đạo và quản lý là những trách nhiệm thường xuyên phải được thực hành liên tục. Một phút cũng phải được sử dụng một cách khôn ngoan. Dĩ nhiên, điều này không dễ. Do gắn với sự phức tạp của con người, lãnh đạo và quản lý hầu như không tuân theo sự mô tả và hiểu biết. Như đã biết, có những người dũng cảm đã nhìn thấy được và làm cho sự việc tiến triển trong những tình huống khó khăn. Nhưng rồi thậm chí sau nhiều thập kỷ nghiên cứu, chúng ta vẫn không thể xác định chắc chắn đâu là nhân tố đích thực quyết định thành công về quản lý tại một thời điểm và địa điểm nhất định. Nguyên nhân là các tình huống của đời sống hiện thực không bao giờ cố định mà luôn thay đổi với nhiều yếu tố, hoặc biến thiên hoặc tương tác đồng thời. Chính vì điều này, các khoa học về hành vi - khác các khoa học vật lý - luôn đề cập tới các khả năng. Mục đích của chúng tôi là giúp các bạn năng động trong suy nghĩ chứ không phải đề ra các quy tắc. Trong lĩnh vực khoa học về hành vi, không có các quy tắc.

Điều mãi mãi chúng ta cần đến là cách tiếp cận công tác lãnh đạo và quản lý, cả về lý luận lẫn thực hành. Qua công trình nghiên cứu và chuyên luận của mình, qua trao đổi với các nhà quản lý trên thế giới, qua công việc cố vấn và hội thảo, chúng tôi thấy rằng, hầu hết mọi người đều mong muốn có một phương pháp tiếp cận dễ dàng lĩnh hội được nhưng đủ rộng để cho phép ứng dụng đối với một số tổ chức và tình huống. Một phương pháp tiếp cận như vậy sẽ tăng cường hiểu biết và là tiếng nói chung làm cho các nhà quản lý có thể làm việc cùng nhau và giải quyết những vấn đề về quản lý các nguồn nhân lực của họ. Trong việc phát triển các ý tưởng và kỹ năng này, chúng tôi

muốn khôi phục di sản đáng chú ý của các khoa học về hành vi bằng cách sử dụng một ngôn ngữ chung để giúp các nhà quản lý có thể làm chủ ngay được các ý tưởng và kỹ năng then chốt. "Lãnh đạo theo tình huống" sẽ đưa lại một ngôn ngữ chung như vậy để giúp giải quyết các vấn đề năng lực. Nó cung cấp một ngôn ngữ có giá trị có thể áp dụng ở nơi làm việc, ở nhà, trong mọi tình huống lãnh đạo. Nó cung cấp một ngôn ngữ chung có thể dùng để phán đoán các vấn đề lãnh đạo, điều chỉnh hành vi nhằm giải quyết các vấn đề này.

"Lãnh đạo theo tình huống" là một công cụ để giải quyết các vấn đề năng lực một cách hữu hiệu, tập trung vào những vấn đề then chốt có liên quan, chứ không phải là phản ứng lại các vấn đề theo cảm tính. Chúng ta cũng cần nắm phương pháp tiếp cận có căn cứ và dựa trên những bằng chứng thực nghiệm. Thực tiễn hơn hai mươi năm qua đã chỉ cho chúng ta thấy rằng, phương pháp tiếp cận này dễ hiểu, chấp nhận được và triển khai được ở mọi tổ chức. Đây là một phương pháp tiếp cận cơ bản cho quản lý hành vi tổ chức.

NHÌN LẠI LỊCH SỬ

Từ đầu thế kỷ này, xã hội Mỹ biến đổi rất mạnh mẽ. Từ một xã hội về cơ bản là nông nghiệp, nước Mỹ đã trở thành một xã hội công nghiệp năng động với mức sống và nền giáo dục cao. Ngoài ra, tiến bộ về mặt khoa học kỹ thuật ngoài sức tưởng tượng.

Song tiến bộ này không phải là không có mặt trái của nó. Vào lúc chúng ta có thể hân hoan trong thời đại hoàng kim giàu có thì đồng thời chúng ta lại thấy mình đắm chìm trong những xung đột - xung đột giữa các bộ tộc, xung đột giữa các chủng tộc, xung đột giữa giới quản lý và công nhân, thậm chí xung đột giữa hàng xóm láng giềng. Những vấn đề mà chúng ta đang phải đương đầu này không thể được giải quyết đơn thuần bằng các kỹ năng khoa học và kỹ thuật, mà chúng còn đòi hỏi phải được giải quyết bằng các kỹ năng xã hội. Nhiều vấn đề gay gắt nhất của chúng ta không nằm trong thế giới các sự vật, mà nằm trong thế giới con người. Thất bại lớn nhất của chúng ta với tư cách con người là đã không bảo đảm được sự hợp tác và

thông cảm với những người khác. Ngay sau Chiến tranh thế giới thứ hai, Elton Mayo đã nhận ra vấn đề này. Ông nhận xét rằng "hậu quả đối với xã hội do sự mất cân bằng giữa phát triển kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng xã hội rất thảm khốc".

SỰ TRÁI NGƯỢC CỦA CÁC KHOA HỌC THÀNH CÔNG VỚI CÁC KHOA HỌC KHÔNG THÀNH CÔNG

Trong khi tìm nguyên nhân gây ra sự mất cân bằng này, Mayo cho rằng, một phần đáng kể của vấn đề có thể do sự khác biệt giữa cái mà ông gọi là "các khoa học thành công" (hóa học, vật lý và triết học) và "các khoa học không thành công" (tâm lý học, xã hội học và khoa học chính trị). Ông gắn nhãn hiệu "các khoa học thành công" vì khi nghiên cứu các khoa học này có cả lý thuyết và thực nghiệm. Tri thức thuần túy sẽ không có giá trị nếu không được ứng dụng trong những tình huống thực tế. Chẳng hạn, khi học môn hóa học hay vật lý, sinh viên hoặc nhà thực nghiệm có được kinh nghiệm trực tiếp, sử dụng những kỹ năng kỹ thuật mới của mình trong phòng thí nghiệm, nhưng trái lại, theo Mayo, các môn khoa học "không thành công"

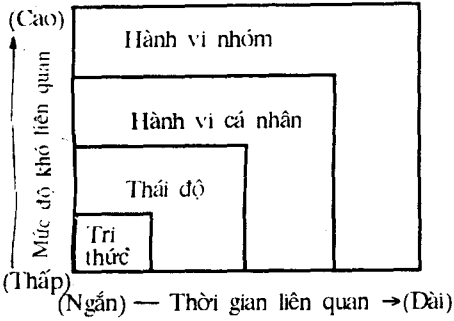
có vẻ như không tạo riêng cho sinh viên một kỹ năng xã hội để có thể sử dụng trong các tình huống nhân bản thông thường, không có liên hệ trực tiếp và liên tục với các sự kiện xã hội dành cho sinh viên. Sinh viên học trong sách vở, sử dụng nhiều thời giờ trong thư viện, kiểm định các công thức cổ điển nhưng lại không được kiểm tra bằng sự phát triển vững chắc các kỹ năng thực nghiệm, giống như qua thực hành ở bệnh viện, phòng thí nghiệm.

Thay đổi

Những đóng góp ban đầu của các khoa học về hành vi, như Mayo nêu ra, dường như mới chỉ mang lại tri thức mà không ảnh hưởng đến những thay đổi trong hành vi. Cuốn sách này tập trung vào bốn cấp độ thay đổi trong con người: 1) những thay đổi về tri thức, 2) những thay đổi về thái độ, 3) những thay đổi về hành vi và 4) những thay đổi về sự vận hành nhóm hay tổ chức. Quan hệ thời gian và mức

độ khó tương ứng khi thực hiện các cấp độ thay đổi này, khi không có sự bắt buộc hoặc phục tùng, được minh họa qua hình 1-1:

Hình 1-1: Thời gian và mức độ khó trong việc thực hiện các thay đổi



Các thay đổi về tri thức dễ thực hiện nhất, sau đó là các thay đổi về thái độ. Các cấu trúc thái độ khác các cấu trúc tri thức ở chỗ, các cấu trúc này nặng về tình cảm theo lối tích cực hay tiêu cực. Các thay đổi về hành vi khó hơn và tốn nhiều thời gian hơn rất nhiều so với hai cấp độ nói trên. Nhưng có lẽ thực hiện thay đổi sự vận hành nhóm hay tổ chức mới là khó khăn và tốn thời gian nhất. Vận may của chúng ta thực ra phụ thuộc vào mức độ các khoa học về hành vi giải quyết xung đột thông qua sự am hiểu và thực hiện thay đổi.

Vấn đề về đầu tư

Khó khăn chính đối với việc ứng dụng thực tế các khoa học về hành vi là số tiền mà chính phủ, các doanh nghiệp và các hãng dành cho nghiên cứu trong lĩnh vực này quá ít. Ở Mỹ, chỉ có một đôla trong số ba mươi đôla dành cho nghiên cứu và phát triển được chi cho lĩnh vực khoa học về hành vi. Phần còn lại dành cho nghiên cứu trong các "khoa học nặng", được dùng trong việc phát triển các "đồ vật". Tuy nhiên, cần phải làm nhiều, hơn là chỉ biết tiêu tiền cho nghiên cứu trong lĩnh vực các khoa học về hành vi. Tất nhiên cũng cần phải dành tiền cho việc ứng dụng thực tế các công trình nghiên cứu này. Điều này đặc biệt quan trọng vì các nhà quản lý - những người sẽ đạt được hiệu quả bất kể ở loại tổ chức nào mà họ điều hành, cần phát triển

kiến thức thực tế về kỹ năng con người phụ trợ cho tri thức của họ về các khía cạnh kỹ thuật của công việc của họ.

ĐỊNH NGHĨA VỀ QUẢN LÝ

Nghiên cứu sách vở cho thấy, hầu như có bao nhiêu tác giả trong lĩnh vực này thì có bấy nhiêu định nghĩa về quản lý. Điểm chung thể hiện trong các định nghĩa này là sự **quan tâm** của nhà quản lý đối với việc hoàn thành các mục đích hoặc mục tiêu tổ chức. Chúng tôi định nghĩa quản lý như là quá trình *làm việc cùng và thông qua các cá nhân, các nhóm cũng như những nguồn lực khác để hoàn thành các mục đích tổ chức.*

Cần lưu ý rằng, định nghĩa này không ám chỉ doanh nghiệp hoặc các tổ chức công nghiệp. Quản lý, như đã định nghĩa, áp dụng cho các tổ chức bất kể đó là doanh nghiệp, trường học, bệnh viện, tổ chức chính trị hay thậm chí các gia đình. Để đạt được thành công, các tổ chức này đòi hỏi cán bộ quản lý của mình phải có các kỹ năng quan hệ cá nhân. Thành quả đạt được các mục đích tổ chức thông qua lãnh đạo chính là quản lý. Như vậy, ai cũng là nhà quản lý trong ít nhất một số hoạt động nào đó.

Phân biệt giữa quản lý và lãnh đạo

Một số người nghĩ rằng quản lý và lãnh đạo chỉ là một và như nhau. Nhưng giữa hai khái niệm này có một sự khác biệt quan trọng.

Về cơ bản, lãnh đạo (leadership) là khái niệm rộng hơn quản lý (management). Quản lý được coi là một loại lãnh đạo đặc biệt, trong đó việc đạt được các mục đích tổ chức là tối quan trọng. Do vậy, sự khác nhau căn bản giữa hai khái niệm là ở vấn đề *tổ chức*. Lãnh đạo xuất hiện bất kỳ lúc nào khi người ta muốn *gây ảnh hưởng đến hành vi* của một cá nhân hay một nhóm người, bất kể vì lý do gì. Đó có thể vì mục đích riêng của một người hoặc vì mục đích của những người khác, và những mục đích này có thể tương hợp hoặc không tương hợp với các mục đích tổ chức.

BA KHẢ NĂNG CỦA LÃNH ĐẠO

Trong lãnh đạo có ba kỹ năng hoặc khả năng chung: a) chẩn đoán - có khả năng hiểu được tình huống bạn đang cố gắng gây ảnh hưởng, b) thích ứng - có khả năng thích ứng hành vi của bạn và những nguồn lực khác bạn sẵn có để đáp ứng được những bất ngờ của tình huống và c) giao tiếp - có khả năng giao tiếp theo lối mà mọi người có thể dễ dàng hiểu và chấp nhận. Các chương sau sẽ đề cập chi tiết từng khả năng; ở đây, chỉ nêu tóm tắt từng khả năng.

- Chẩn đoán là khả năng thuộc về *nhận thức* hoặc lý trí. Nó giúp ta hiểu được tình huống hiện tại và nhận thức những gì có thể hy vọng xảy ra trong tương lai. Sự khác biệt giữa chúng là *vấn đề* phải được giải quyết. Đây là điều mà các khả năng khác nhằm vào để làm thay đổi.

- Thích ứng là khả năng thuộc về *hành vi*. Nó bao hàm việc thích ứng các hành vi và các nguồn lực khác của bạn sao cho có thể giảm bớt sự cách biệt giữa tình huống hiện tại và điều mà bạn muốn đạt được.

- Giao tiếp là khả năng *xử lý*. Ngay cả khi bạn có thể hiểu được tình huống và cả khi bạn có thể chấp thuận hành vi và các nguồn lực để đáp ứng tình huống, bạn vẫn cần phải giao tiếp một cách hữu hiệu. Nếu bạn không thể giao tiếp theo một cách thức mà người ta có thể hiểu và chấp nhận thì toàn bộ quá trình sẽ không có tác dụng như bạn mong muốn.

QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ

Nhiều tác giả coi các chức năng quản lý về *lập kế hoạch, tổ chức, thúc đẩy và kiểm tra* là trung tâm của các cuộc bàn luận về quản lý. Những chức năng hợp thành quá trình quản lý này - quá trình được hợp thành một cách từ từ để làm một việc nào đó - đều liên quan đến quản lý bất kể theo kiểu tổ chức hay ở cấp quản lý nào. Harold Koontz và Cyril O' Donnell nói: "Khi hành động theo khả năng quản lý của mình, các chủ tịch, trưởng phòng, đốc công, giám thị, trưởng khoa, giám mục và những người đứng đầu các cơ quan của chính phủ đều làm cùng một việc. Với tư cách nhà quản lý, tất cả những người này phần nào đều tiến hành làm cho công việc được hoàn thành cùng với con người và thông qua con người. Với tư cách nhà quản lý, mỗi người trong số họ lúc này hay lúc khác đều phải thực hiện những

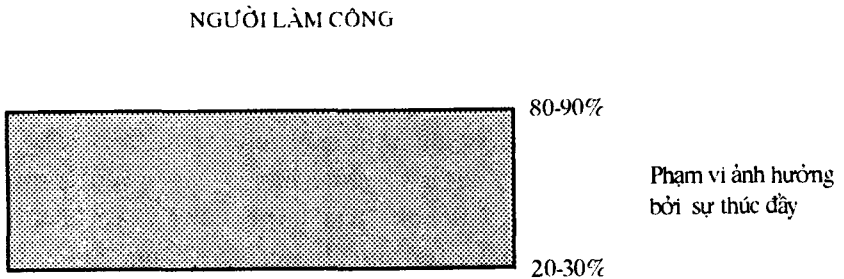
nhiệm vụ đặc trưng của các nhà quản lý". Thậm chí, một người quản gia được việc cũng sử dụng các chức năng quản lý này, mặc dù trong nhiều trường hợp các chức năng đó được sử dụng theo trực giác.

Lập kế hoạch bao hàm việc thiết lập các mục tiêu và đối tượng đối với tổ chức và phát triển các "biểu đồ công việc", cho thấy những mục tiêu và đối tượng đó được hoàn thành như thế nào. Khi kế hoạch đã được thực hiện thì việc tổ chức trở nên quan trọng. Chức năng này bao hàm việc kết hợp các nguồn lực với nhau - con người, vốn và thiết bị - một cách hữu hiệu nhất để hoàn thành mục tiêu. Do vậy, tổ chức bao hàm việc kết hợp các nguồn lực.

Cùng với lập kế hoạch và tổ chức, thúc đẩy là một bộ phận quan trọng trong việc quyết định mức độ thực thi của các nhân viên ảnh hưởng đến kết quả đạt các mục tiêu tổ chức. Thúc đẩy đôi khi là một yếu tố của việc chỉ đạo bên cạnh các yếu tố giao tiếp và lãnh đạo.

Trong công trình nghiên cứu về sự thúc đẩy, William James ở Trường đại học Harvard đã cho thấy người làm công có thể duy trì chỗ làm việc của họ (nghĩa là không bị sa thải) khi làm việc ở mức độ 20 đến 30 phần trăm khả năng. Người làm công sẽ làm việc ở mức 80 đến 90% khả năng của họ nếu có sự thúc đẩy cao độ. Hình 1-2 minh họa mức tối thiểu mà người làm công có thể làm và vẫn giữ được việc

Hình 1-2: Ảnh hưởng tiềm tàng của sự thúc đẩy đối với năng lực

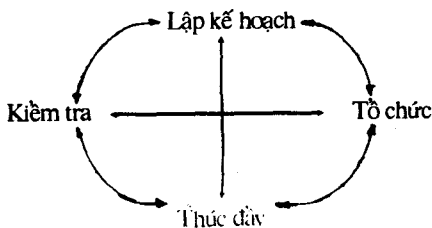


Tỷ lệ phần trăm của khả năng

làm của mình và mức mà họ có thể hy vọng thực hiện khi được thúc đẩy đúng mức.

Mặc dù những chức năng quản lý này được nêu tách biệt, và như đã trình bày dường như theo một trình tự nhất định, người ta hẳn nhớ rằng chúng có sự liên quan qua lại với nhau, như minh họa qua hình 1-3. Trong khi các chức năng này liên quan qua lại với nhau, tại mỗi thời điểm, một hoặc một số chức năng có thể trở nên quan trọng hơn.

Hình 1-3: Các chức năng quản lý liên quan qua lại với nhau



CÁC KỸ NĂNG CỦA MỘT NHÀ QUẢN LÝ

Nhìn chung, mọi người đều đồng ý rằng, có ít nhất ba lĩnh vực kỹ năng cần thiết để thực hiện quá trình quản lý: kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng làm việc với con người và kỹ năng lý luận.

- *Kỹ năng kỹ thuật* là khả năng sử dụng tri thức, các phương pháp, kỹ thuật và thiết bị cần thiết cho việc thực hiện các nhiệm vụ nhất định có được từ kinh nghiệm, giáo dục và đào tạo.

- *Kỹ năng làm việc với con người* (human skill) là năng lực và cách nhìn khi làm việc với con người và thông qua con người, bao gồm cả cách thức động viên thúc đẩy và áp dụng phương pháp lãnh đạo hữu hiệu.

- *Kỹ năng lý luận* là khả năng hiểu được sự phức tạp của toàn thể tổ chức và biết được vị trí mà hoạt động riêng của nó phù hợp với tổ chức. Tri thức này cho phép người ta hoạt động theo các mục tiêu của toàn thể tổ chức chứ không phải chỉ trên cơ sở mục đích và nhu cầu của một nhóm nhất thời.

Khi tiến từ cấp quản lý thấp nhất tới các chức vụ cao nhất, một

cá nhân cần có các kỹ năng này theo tỷ lệ pha trộn khác nhau. Điều này được minh họa trên hình 1-4.

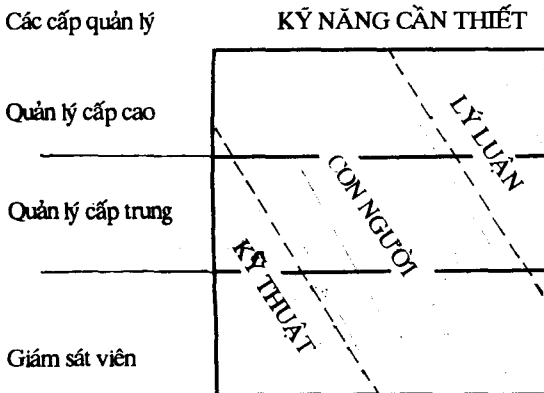
Để quản lý có hiệu quả, cấp quản lý càng cao có xu hướng càng ít cần đến kỹ năng kỹ thuật nhưng cần nhiều kỹ năng lý luận. Các cán bộ điều hành ở cấp thấp có thể cần nhiều kỹ năng kỹ thuật vì họ thường phải đào tạo và hỗ trợ các cán bộ kỹ thuật và nhân viên dưới quyền. Ngược lại, các cán bộ quản lý cấp cao trong một tổ chức doanh nghiệp lại thường không cần biết làm thế nào để thực hiện tất cả các nhiệm vụ cụ thể ở mức vận hành. Tuy nhiên, họ phải có khả năng theo dõi để các chức năng này tác động lẫn nhau nhằm hoàn thành các mục tiêu của toàn thể tổ chức.

Trong khi ở mỗi cấp quản lý có sự khác nhau về mức độ cần có kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng lý luận, thì kỹ năng làm việc với con người ở mọi cấp quản lý đều dường như cần thiết như nhau.

Nhấn mạnh vào các kỹ năng làm việc với con người

Trước kia các kỹ năng làm việc với con người đã được coi là quan trọng, nhưng ngày nay nó được coi có tầm quan trọng thiết yếu. Một trong những nhà doanh nghiệp lớn nhất là John D. Rockefeller đã nói: "Tôi sẽ trả công cho khả năng làm việc với con người nhiều hơn bất"

Hình 1-4: Các kỹ năng quản lý cần thiết ở các cấp khác nhau của một tổ chức



kỹ khả năng nào trên thế gian này" (những lời này của Rockefeller thường được nhắc đi nhắc lại). Theo một báo cáo của Hội quản lý Mỹ, phần lớn trong hai trăm nhà quản lý tham gia điều tra đều đồng ý rằng, kỹ năng đặc trưng quan trọng nhất của một người điều hành là khả năng thân thiện với con người. Trong cuộc điều tra này, giới quản lý đánh giá khả năng này cao hơn rất nhiều so với sự thông minh, quyết đoán, tri thức hoặc các kỹ năng công việc.

CÁC TỔ CHỨC VỚI TƯ CÁCH LÀ CÁC HỆ THỐNG XÃ HỘI

Mặc dù cuốn sách này nhấn mạnh việc phát triển các kỹ năng làm việc với con người, nhưng vẫn phải thừa nhận rằng, các tổ chức, mà trong đó hầu hết các nhà quản lý hoạt động, là các hệ thống xã hội tổ hợp của nhiều hệ thống con liên quan, trong đó chỉ có một hệ thống là hệ thống con người/xã hội. Những hệ thống khác bao gồm hệ thống con cơ cấu/hành chính, hệ thống con thông tin/ra quyết định, hệ thống con công nghệ/kinh tế.

Trọng tâm của hệ thống con cơ cấu/hành chính là quyền hạn, cơ cấu và trách nhiệm trong tổ chức: "ai làm cái gì cho ai" và ai bảo ai làm cái gì, khi nào và vì sao". Hệ thống con thông tin/ra quyết định chú trọng đến các quyết định then chốt và các nhu cầu về thông tin bảo đảm cho hệ thống hoạt động. Mối quan tâm chính của hệ thống con công nghệ/kinh tế là nhằm vào công việc được hoàn thành và hiệu quả về mặt chi phí của công việc đó trong các mục tiêu đã định của tổ chức.

Mặc dù hệ thống xã hội/con người nhằm vào việc động viên thúc đẩy và các nhu cầu của các thành viên trong tổ chức, nhằm vào công tác lãnh đạo có được hoặc cần phải có (sự chú trọng chính của cuốn sách này), vẫn cần phải nhấn mạnh rằng, theo phương pháp tiếp cận hệ thống, mỗi thay đổi trong một hệ thống con sẽ dẫn đến những thay đổi khác của toàn bộ hệ thống. Minh họa trên hình 1-5 cho thấy, nếu toàn bộ hệ thống mạnh và hoạt động tốt thì mỗi bộ phận hoặc hệ thống con của nó sẽ tương tác hữu hiệu với nhau. Do vậy, một tổ chức ở một giai đoạn hoạt động nhất định không thể chỉ chú trọng đến một hệ thống con mà coi nhẹ các hệ thống con khác. Đồng thời, quản lý

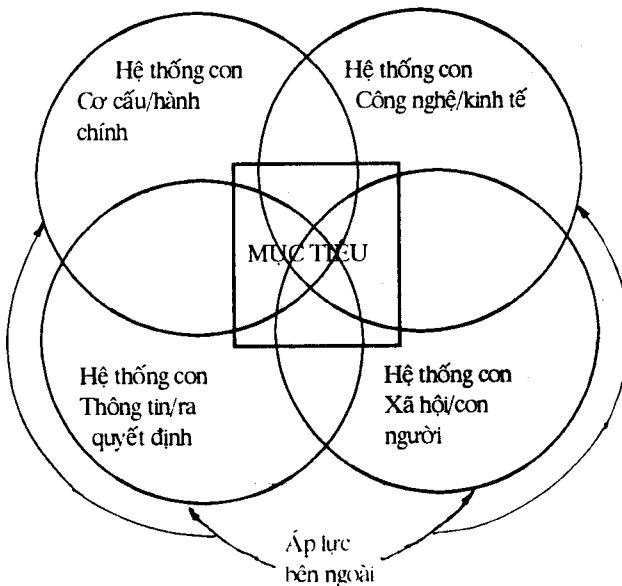
nội bộ của tổ chức cũng không thể bỏ qua các nhu cầu và áp lực của môi trường bên ngoài.

Các vai trò quản lý trong một hệ thống xã hội

Theo Ichak Adizes, một tổ chức hoạt động hữu hiệu phải thực hiện được bốn vai trò quản lý: *tạo lập, triển khai, đổi mới và kết hợp*. Mỗi vai trò quản lý này đều liên quan rõ rệt tới một trong bốn hệ thống con xã hội của một tổ chức.

Nhà quản lý trong vai trò *tạo lập* kỳ vọng sẽ đạt được kết quả bằng hoặc tốt hơn đối thủ cạnh tranh. "Đánh giá về mặt nguyên tắc đối với một người thành đạt là anh ta nắm vững được các kiến thức căn cơ về chuyên môn của mình cho dù đó là tiếp thị kỹ thuật, kế toán hoặc bất kỳ lĩnh vực nào khác". Vai trò *tạo lập* chú trọng đến các hoạt động trong hệ thống con công nghệ/kinh tế.

Hình 1-5: Các hệ thống con liên quan của một tổ chức



Người quản lý năng động và có các kỹ năng kỹ thuật chưa chắc đã thành đạt khi phải làm việc với một nhóm người. Như đã nêu ở trên, nhà quản lý phải có nhiều kỹ năng. Các nhà quản lý phải hơn từng người sản xuất. Họ phải có khả năng quản lý những người cùng làm việc với họ, phải giám sát những người này cùng với kết quả sản xuất. Với vai trò người *triển khai thực hiện*, các nhà quản lý phải có chương trình làm việc phối hợp, quản lý và duy trì kỷ luật. Nếu các nhà quản lý là những người triển khai thực hiện thì họ sẽ theo dõi xem hệ thống có làm việc như đã được thiết kế hay không. Việc triển khai thực hiện nhấn mạnh đến hệ thống con cơ cấu/ hành chính.

Trong khi vai trò tạo lập và triển khai thực hiện là quan trọng, thì trong một môi trường biến động, các nhà quản lý phải tự phán xét và thận trọng thay đổi các mục tiêu và các hệ thống thực hiện các mục tiêu đó. Trong vai trò này, các nhà quản lý phải là nhà kinh doanh, người đổi mới có tổ chức, vì khác những nhà quản trị được giao kế hoạch thực hiện và các quyết định để triển khai thực hiện, các nhà kinh doanh phải sáng tạo kế hoạch hành động của mình; họ phải là những người tự khởi động. Vai trò *đổi mới* này nhấn mạnh vào hệ thống con thông tin/ra quyết định.

Theo Adizes, ba vai trò tạo lập, triển khai thực hiện và đổi mới phối hợp với nhau vẫn không đủ để thực hiện hoạt động quản lý. Ông nêu rõ: "Nhiều khi một tổ chức được quản lý bởi một nhà kinh doanh - nhà quản trị - nhà thiết kế (thường là người sáng lập ra nó) xuống cấp nhanh chóng khi nhân vật then chốt này chết hoặc bị thay thế vì lý do nào đó. Để cho một tổ chức liên tục thành công, phải có một vai trò phụ trợ được kết hợp thực hiện...".

Kết hợp là quá trình hợp nhất các chiến lược của các cá nhân thành một chiến lược của nhóm, các rủi ro cá nhân trở thành rủi ro của nhóm, các mục đích cá nhân hài hòa với các mục đích của nhóm. Rút cuộc, khả năng kinh doanh của các cá nhân hợp thành khả năng kinh doanh của nhóm. "Khi một nhóm có thể tự hoạt động với một hướng rõ ràng và có thể chọn hướng riêng cho nó qua thời gian mà không phụ thuộc vào bất kỳ cá nhân nào để hoạt động thành công, thì chúng ta biết rằng vai trò kết hợp đã được thực hiện một cách đầy đủ. Nó đòi hỏi một cá nhân nhạy cảm với các nhu cầu của con người. Một

cá nhân như vậy thống nhất với toàn thể tổ chức ủng hộ các mục đích và chiến lược của tổ chức. Chức năng kết hợp nhấn mạnh hệ thống xã hội con người.

Adizes cho rằng, bất cứ khi nào một trong bốn vai trò quản lý không được thực hiện trong một tổ chức thì quản lý có thể sẽ bị sai lệch.

Ít có nhà quản lý thực hiện đầy đủ những vai trò này và do vậy ít có nhà quản lý không thể hiện phong cách quản lý sai vì để đạt được điều này cùng một lúc họ phải là nhà kỹ thuật, nhà điều hành, nhà kinh doanh và là người kết hợp tài giỏi. Do đó, thảo luận về vai trò của một nhà quản lý như vậy, như đã được thực hiện trong các sách báo về quản lý sẽ là một sai lầm về lý thuyết. *Không một nhà quản lý nào có thể một mình thực hiện tất cả các vai trò quản lý.* Để thực hiện quá trình này một cách đầy đủ, cần có một vài người thực hiện những vai trò dường như mâu thuẫn nhưng thực sự lại bổ sung cho nhau. Sẽ có những cá nhân có năng lực kinh doanh và kết hợp có thể chỉ đạo một tổ chức thống nhất theo những hướng mới. Có những nhà điều hành có thể biến những ý tưởng mới này thành các hệ thống hoạt động có thể đem lại kết quả. Và sẽ có những người thực hiện có thể đưa hệ thống vào hoạt động và tạo ra hoạt động có hiệu quả.

Trong khi tất cả các vai trò trên dường như cần thiết cho vận hành một tổ chức có hiệu quả, Adizes cho rằng một trong bốn vai trò quản lý thực sự cần thiết cho bất kỳ hành động nào là vai trò kết hợp. Nếu các nhà quản lý không tự thực hiện được các vai trò còn lại, có thể sẽ có các nhà quản lý khác thực hiện các vai trò đó, nhưng khả năng kết hợp để các chức năng khác diễn ra một cách tích cực thì bất kỳ nhà quản lý nào cũng phải có. Nếu vai trò này không được thực hiện đầy đủ, nhà kinh doanh sẽ trở thành "người gây khủng hoảng", nhà điều hành sẽ là "người quan liêu", và người sản xuất sẽ là "người lè loi".

NHỮNG YẾU TỐ ĐỂ CÓ CÁC KỸ NĂNG LÀM VIỆC CÓ HIỆU QUẢ VỚI CON NGƯỜI.

Nếu chấp nhận một thực tế rằng, sự phát triển kỹ năng làm việc với con người là quan trọng, người ta có thể hỏi: các nhà quản lý và lãnh đạo cần có những khả năng chuyên môn gì để tác động được tới hành vi của người khác? Chúng tôi cho rằng, các nhà quản lý cần ba loại khả năng chuyên môn sau:

Hiểu hành vi quá khứ

Trước hết, các nhà quản lý cần hiểu lý do dẫn đến hành vi của mọi người. Nếu bạn sắp nhờ người khác làm một việc gì, bạn phải biết tại sao những người đó lại có xu hướng hành động theo tính cách của họ. Vì vậy, hiểu hành vi quá khứ là lĩnh vực đầu tiên mà các nhà quản lý cần phải nắm.

Điều gì thúc đẩy con người? Cái gì tạo ra các mẫu hành vi mang các đặc điểm của các cá nhân hoặc các nhóm? Hầu hết các tài liệu đều đề cập đến vấn đề này. Phần lớn các công trình khoa học về hành vi đều tập trung nghiên cứu lý do dẫn đến hành động của con người. Trong những cuốn sách kinh điển và tạp chí định kỳ phổ biến, có hàng trăm cách phân loại khác nhau nhằm nêu ra các mẫu hành vi thể hiện quá trình tương tác giữa cá nhân và nhóm. Người ta có thể nói người này mắc bệnh tâm thần hoặc bệnh hoang tưởng, người kia phải chịu trách nhiệm về một công việc hoặc lãnh đạo một đội và v.v.. Đó là những phân loại có ích giúp ta hiểu tính cách và hành vi của một cá nhân hoặc một nhóm.

Dự đoán hành vi tương lai

Hiểu hành vi quá khứ là rất quan trọng đối với việc phát triển kỹ năng làm việc với con người một cách có hiệu quả. Song điều đó chưa đủ. Nếu bạn đang giám sát những người khác tất nhiên bạn phải hiểu tại sao họ làm thế và hôm qua họ đã làm gì, nhưng điều quan trọng hơn, bạn phải có khả năng dự đoán hôm nay, ngày mai, tuần sau, tháng sau họ sẽ xử sự ra sao, cũng như phải dự đoán được cả những thay đổi của điều kiện môi trường. Rõ ràng ~~mức độ chuyển~~ môn thứ hai mà các nhà quản lý cần là phải dự ~~đoán~~ hành vi tương lai.

Hướng dẫn, thay đổi và điều khiển hành vi

Muốn là nhà quản lý hoặc nhà lãnh đạo thành công, cần hành động nhiều hơn chứ không phải chỉ hiểu và dự đoán hành vi. Bạn cần phát triển các kỹ năng trong việc hướng dẫn, thay đổi và điều khiển hành

vi, phải gây được *ảnh hưởng* tới hành vi của những người khác trong việc hoàn thành nhiệm vụ và đạt được mục đích.

Những kỹ năng này quyết định thành công hay thất bại, có hiệu quả hay không có hiệu quả trong công tác lãnh đạo. Hiểu được động cơ thúc đẩy người ta hành động, và hướng dẫn hành vi của họ cũng rất cần thiết để lãnh đạo có hiệu quả.

Cần lưu ý rằng, hai kỹ năng đầu tiên về bản chất là thụ động. Bởi vì hiểu và dự đoán không đòi hỏi các hành động từ phía người khác. Vấn đề chủ chốt để đạt được kết quả là hướng dẫn, thay đổi và điều khiển mọi cố gắng của con người nhằm hoàn thành các mục đích tổ chức. Làm được như vậy người lãnh đạo mới biến những suy nghĩ và ý định thành kết quả cuối cùng.

Điều khiển con người

Khi nghe thấy từ *điều khiển*, người ta thường hỏi "có phải điều đó nghĩa là chúng ta chỉ đạo những người khác?". Những từ *điều khiển* và *chỉ đạo* đôi khi cũng có nghĩa tiêu cực đối với nhiều người. Tuy nhiên, khi chấp thuận vai trò lãnh đạo đương nhiên bạn phải chấp nhận trách nhiệm gây ảnh hưởng đến hành vi của những người khác- hướng các hành vi của người khác tới chỗ đạt được kết quả. Điều đó đúng với các trường hợp ở cơ quan bạn muốn cố gắng đạt được sự chấp thuận của các đồng nghiệp hay ở nhà bạn cố gắng giúp con cái phát triển các chân giá trị của chúng. Từ ngữ đơn thuần là sự ghép nối ý tưởng và thường bị diễn giải không đầy đủ. Nếu chỉ đạo có nghĩa là chiếm lấy sự thuận lợi không chính đáng, lừa dối và gây ảnh hưởng đến những người khác chỉ vì mình thì nó có ý nghĩa tiêu cực. Nhưng nếu chỉ đạo có nghĩa là vận dụng các chiến lược ảnh hưởng một cách thành thạo và quản lý con người một cách đúng đắn nhằm động viên họ đạt các mục đích sản xuất thì đó là một phương tiện thích hợp và cần thiết để đạt được mục đích.

Nếu bạn vẫn quan tâm về các từ như *điều khiển* hoặc *chỉ đạo* thì thay vào đó bạn hãy nghĩ về việc *đào tạo* hoặc *tạo điều kiện*. Cho dù bạn chọn từ nào, toàn bộ ảnh hưởng của bạn phụ thuộc vào việc *hiểu*, *dự đoán* và *gây ảnh hưởng* đến hành vi của những người khác.

Một cái búa không phải lúc nào cũng được việc

Mỗi công việc có một dụng cụ thích hợp. Búa rất thích hợp cho việc đóng đinh. Bạn có thể dùng búa để cắt hai mảnh thành bốn nhưng sẽ để lại các cạnh xù xì. Đối với công việc đặc biệt đó, phải có một dụng cụ tốt hơn. Để xây dựng một cách có hiệu quả, bạn cần một loạt dụng cụ và tri thức về cái mà chúng được thiết kế để thực hiện.

Đối với công tác lãnh đạo và quản lý cũng vậy. Thật không đúng khi nghĩ rằng một công cụ đơn giản sẽ làm được tất cả những gì cần thiết để quản lý có hiệu quả. Nhiều người sa lầy vì đã quá tin vào sở thích cuối cùng để giải quyết tất cả các vấn đề về quản lý. Họ dường như phát triển một giả định phi thực tế về những gì mà số công cụ đó sẽ mang lại cho họ. Nhiều công cụ quản lý có ích đã được phát triển trong nhiều năm. Nhưng bạn phải biết mình hy vọng gì ở đó, và quan trọng là không hy vọng gì ở đó. Bạn cần hiểu và có khả năng sử dụng các công cụ khác nhau khi nghiên cứu và quản lý con người.

Nghiên cứu để ứng dụng lý thuyết khoa học hành vi

Nghiên cứu để ứng dụng lý thuyết khoa học hành vi rất giống việc nghiên cứu bất kỳ điều gì, ví dụ nghiên cứu cách đánh bóng chày thế nào? Bạn học đánh bóng chày bằng cách chạy tới đó và đánh thử - học thông qua việc thực tập, thông qua việc làm đi làm lại cái bạn đang cố gắng học. Sẽ không phải là cách để bạn học chơi bóng chày chỉ qua việc đơn thuần đọc sách (thậm chí những cuốn sách đó là của các tác giả được coi là chuyên gia trong lĩnh vực này) hoặc chỉ theo dõi (người chơi hoặc qua phim quay chậm) các cầu thủ giỏi. Tất cả những cái đó chỉ mang lại cho bạn tri thức khái niệm về cách chơi bóng chày.

Các nhà tâm lý học định nghĩa học như là một sự thay đổi hành vi - có thể làm một điều gì đó khác với điều bạn có thể làm trước đó. Vì vậy, trong việc đọc và xem những người khác, tất cả những gì chúng ta có thể đạt được có lẽ là một sự thay đổi trong tri thức hoặc trong quan điểm của chúng ta. Nhưng nếu thực sự muốn học một điều

gì đó, chúng ta phải "thử làm" hoặc luyện tập để biến nó thành một phần của hành vi thích hợp của chúng ta.

Một điều khác cần chú ý khi học là bạn cảm thấy việc học một điều mới như thế nào. Bạn cảm thấy như thế nào khi lần đầu tiên thử chơi bóng chày? Tất nhiên lúc đầu bạn sẽ lúng túng, lo lắng và không được tự nhiên. Đây là điều mà mọi người đều cảm thấy khi thử làm một việc gì mới - một cái có ý nghĩa khác với những điều chúng ta đã làm trong hành vi của chúng ta.

Việc học cách ứng dụng khoa học về hành vi cũng giống như vậy. Những điều bạn đọc trong cuốn sách này có thể có ảnh hưởng tới tri thức và quan điểm của bạn, nhưng cuốn sách này sẽ thích hợp nếu bạn tự nguyện "thử" một vài hành vi mới. Nếu bạn sẵn sàng, bạn sẽ nhận ra rằng, trong việc thử nghiệm lý thuyết khoa học về hành vi, lần đầu tiên "thử" một mẫu hành vi mới bạn sẽ cảm thấy khó và không thuận tiện. Nếu muốn học, chúng ta phải vượt qua trở ngại khó khăn này.

Một nguyên nhân nữa là lòng kiên nhẫn để có thời gian cho hành vi mới hòa nhập. Trong lần thử đầu tiên chơi bóng chày xác suất bạn nhận được quả bóng đầu tiên mà các cầu thủ chuyên cho ra sao? Xác suất đó sẽ thấp. Trong việc học lý thuyết khoa học hành vi cũng xảy ra tương tự. Lần đầu tiên bạn cố gắng xử sự theo một cách khác dựa trên cơ sở lý thuyết, chúng ta có thể dự đoán có lẽ bạn ứng dụng loại hành vi cũ sẽ có hiệu quả hơn là hành vi mới (mặc dù về lâu dài kiểu mới có thể có khả năng thành công cao hơn). Đây cũng là lý do mà những người thực tập thấy rằng, khi "thử" một vài hành vi mới trong lần đầu tiên, sẽ không thành công, mặc dù đã qua một khóa đào tạo cả về tri thức cũng như quan điểm mới. Kết quả là họ phản ứng một cách tiêu cực toàn bộ kinh nghiệm đào tạo, đại loại như "làm sao mà chúng ta có thể chấp nhận những thứ này?", "chúng không ứng dụng được", "chúng không vận hành trên thực tế". Loại quan điểm này đã cản trở các nhà quản lý trong việc cố gắng ứng dụng lý thuyết khoa học hành vi vào thực tế quản lý một cách có hiệu quả. Phải thừa nhận rằng, giống như chơi bóng chày, chúng ta cần phải luyện tập. Trong một vài lần đầu, khả năng thành công là rất thấp. Nhưng nếu luyện tập nhiều thì càng phát triển và khả năng thành công sẽ tăng lên.

CÁC KHOA HỌC HÀNH VI ỨNG DỤNG

Nếu các nhà quản lý có thể hiểu được, dự đoán và hướng dẫn thay đổi, điều khiển hành vi, thì về cơ bản họ là các nhà khoa học hành vi ứng dụng.

Thế nào là nhà khoa học hành vi?

Một cách trả lời câu hỏi này là: nhà khoa học hành vi là một nhà khoa học cố gắng kết hợp các loại nguyên tắc, những khái niệm, lý thuyết và những nghiên cứu có thể có ích cho những người ra quyết định về hành vi của các cá nhân hoặc các nhóm. Điều này có nghĩa là, nhà khoa học hành vi hợp nhất những khái niệm và lý thuyết và những kết quả của những nghiên cứu thực nghiệm từ các lĩnh vực về nhân chủng học, văn hóa, kinh tế, khoa học chính trị, tâm lý, xã hội học, và tâm lý xã hội. Đồng thời, nhà khoa học hành vi cũng vay mượn từ những lĩnh vực khác như kỹ thuật, vật lý, phân tích định lượng và thống kê. Ví dụ, sự phân tích trường tác dụng của Kurt Lewin, mà chúng ta sẽ đề cập dưới đây trong cuốn sách này, liên quan trực tiếp tới những khái niệm trong vật lý. Cho nên, có lẽ cách tốt nhất để xem xét lĩnh vực này là nói rằng nhà khoa học hành vi cố gắng kết hợp tất cả những lĩnh vực này hoặc rèn luyện - điều này có thể có lợi đối với chúng ta như những nhà thực nghiệm để tiên đoán, hiểu biết rõ hơn, và tác động đến hành vi của những cá nhân và những nhóm.

Cuốn sách này nhấn mạnh về khoa học hành vi ứng dụng. Những lý luận được khái quát từ khoa học hành vi có thể tác động giúp các nhà khoa học quản lý hoạt động có hiệu quả hơn dù họ là các nhà quản lý, người giám sát, giáo viên hay phụ huynh. Điều mà cuốn sách này hy vọng là ứng dụng các khái niệm khoa học hành vi theo cách làm cho các khái niệm này từ chỗ mang tính chất lý thuyết và mô tả trở thành có tính ứng dụng và gợi tả nhiều hơn. Tuy nhiên cần nhớ rằng, khoa học hành vi ứng dụng không phải là một môn khoa học

chính xác như vật lý, hóa học và sinh học. Nó không có nguyên tắc hay chân lý phổ biến khi ứng dụng vào công tác quản lý. Rất khó dự đoán về con người. Tất cả những gì mà khoa học hành vi có thể mang lại là các phương pháp làm tăng mức độ trung bình thực hiện hành vi. Nói cách khác, khoa học hành vi là khoa học xác suất, không có bất kỳ nguyên tắc quản lý nào, chỉ có những quyển sách mang tiêu đề *Các nguyên tắc của quản lý*.

THIẾT KẾ CUỐN SÁCH NÀY

Trong các chương tiếp theo, chúng tôi sẽ cố gắng giúp các bạn hiểu rõ hơn lĩnh vực khoa học hành vi ứng dụng. Như chúng tôi đã lưu ý trong cuốn *Thay đổi tổ chức thông qua việc lãnh đạo có hiệu quả*:

... qua việc chia sẻ những hiểu biết của những người đã nghiên cứu sự thay đổi có tổ chức và liên hệ những điều đã quan sát được với một tình thế hữu quan, chúng tôi hy vọng rằng, các nhà quản lý có thể tìm thấy trong các sách báo về hành vi tổ chức, các khái niệm và khuôn mẫu có thể giúp họ làm việc tốt hơn. Chúng tôi tin tưởng rằng, những đóng góp của khoa học về hành vi có thể giúp các nhà quản lý trong việc thiết kế, sắp xếp tổ chức để nâng cao các kỹ năng chẩn đoán và phát triển các chiến lược thay đổi thích hợp. Tóm lại, họ có thể dựa trên trực giác, kinh nghiệm bản thân để nhận thức tốt hơn các khả năng về những hành động nào sẽ có kết quả và những hành động nào không có kết quả.

Chương 2 và chương 3 đề cập vấn đề động cơ thúc đẩy, được thiết kế để cung cấp thông tin giúp bạn hiểu và dự đoán vì sao con người hành động như vậy và hành động như thế nào. Từ chương 4 đến chương 12 đề cập sự phát triển của các thuyết lãnh đạo hiện đại và giới thiệu "Lãnh đạo theo tình huống". Từ chương 13 đến chương 19 tập trung vào khoa học hành vi ứng dụng với việc chú ý đặc biệt "Một phút quản lý" và mối quan hệ của nó với "Lãnh đạo theo tình huống" (chương 17 và 18).

Chương 20 cố gắng kết hợp tất cả các khái niệm về việc hiểu, dự

đoán và kiểm soát hành vi mà chúng tôi tin rằng sẽ giúp bạn rất nhiều trong việc nâng cao năng suất tổ chức. Thiết nghĩ, các bạn sẽ tìm thấy ở các chương còn lại sự thú vị, nhiều thông tin và điều quan trọng nhất là giá trị thực tế.

Chương 2

ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY VÀ HÀNH VI

Nghiên cứu động cơ thúc đẩy và hành vi là vấn đề hết sức cần thiết để hiểu bản chất con người. Nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố con người trong các tổ chức, chúng ta sẽ cố gắng tìm hiểu về mặt lý thuyết có thể giúp các nhà quản lý hiểu được hành vi của con người, không những để xác định được những lý do của hành vi trước đó, mà trong chừng mực nào đó còn dự đoán những thay đổi, thậm chí khống chế hành vi sau này.

HÀNH VI

Hành vi về cơ bản là có hướng đích. Nói cách khác, hành vi của chúng ta nói chung là do mong muốn đạt được một mục đích nào đó thúc đẩy. Mỗi cá nhân không phải lúc nào cũng hiểu biết một cách có ý thức mục đích đó. Tất cả chúng ta đã nhiều lần tự hỏi "Tại sao mình lại làm như thế?". Lý do cho hành vi của chúng ta không phải lúc nào cũng rõ ràng trong trí óc. Những động cơ đã thúc đẩy những kiểu hành vi cá nhân bản năng ("cá tính") là hướng tới một tiềm thức với mức độ đáng kể, và vì vậy, không thể dễ dàng kiểm tra, đánh giá.

Sigmund Freud là một trong những người đầu tiên nhận ra tầm quan trọng của sự thúc đẩy thuộc về tiềm thức. Ông cho rằng, không phải lúc nào con người cũng nhận thức được mọi điều họ muốn, do đó nhiều hành động của họ chịu ảnh hưởng của các động cơ tiềm thức hoặc các nhu cầu. Thực tế, qua nghiên cứu, Freud đã nhận ra rằng giữa động cơ của hầu hết mọi người và kết cấu của một núi băng trôi có thể có sự tương đồng. Một phần quan trọng của động cơ của con

người ẩn dưới vẻ bề ngoài, nghĩa là không phải luôn luôn rõ ràng đối với cá nhân. Nhiều khi chỉ một phần nhỏ của động cơ của một người là có thể thấy rõ được hoặc chính bản thân người đó nhận thức được. Điều đó có thể là do cá nhân thiếu sự nhận thức nội tâm của mình. Thậm chí ngay cả trường hợp có sự tham gia của chuyên môn, ví dụ như liệu pháp tâm lý, thì tự hiểu được bản thân vẫn là một quá trình khó khăn và mức độ thành công không giống nhau.

Đơn vị cơ sở của hành vi là một *hành động*. Toàn bộ hành vi là một chuỗi hành động. Là con người, chúng ta luôn có sự hoạt động: đi bộ, nói chuyện, ăn, ngủ, làm việc... Trong nhiều trường hợp cụ thể, chúng ta thường thực hiện nhiều hành động cùng một lúc như nói chuyện trong khi đi bộ hoặc lái xe đến nơi làm việc. Bất cứ lúc nào chúng ta đều có thể quyết định thay đổi hành động hoặc tổ hợp hành động, và bắt đầu làm việc khác. Điều này dẫn đến một vài câu hỏi quan trọng. Tại sao người ta lại làm việc này, chứ không làm việc khác? Tại sao họ lại thay đổi hành động? Với tư cách nhà quản lý, chúng ta làm thế nào để có thể dự đoán và thậm chí kiểm soát được hành động hoặc biết được những hành động gì mà một người có thể thực hiện vào một lúc nào đó. Để dự đoán hành vi, các nhà quản lý phải biết động cơ hoặc nhu cầu nào sẽ dẫn đến một hành động nhất định tại một thời điểm nhất định.

Động cơ thúc đẩy

Con người không chỉ khác nhau về khả năng hành động, mà còn khác nhau cả về ý chí hành động hoặc *sự thúc đẩy*. Sự thúc đẩy phụ thuộc vào sức mạnh của động cơ. *Động cơ* đôi khi được xác định như là nhu cầu, ý muốn, nghị lực hoặc sự thôi thúc của cá nhân. Động cơ hướng tới mục đích - cái mục đích có thể là có ý thức hoặc chỉ trong tiềm thức.

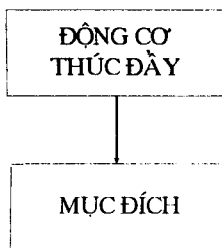
Động cơ là *những nguyên nhân* của hành vi. Chúng thức tỉnh và duy trì hành động, định hướng hành vi chung của cá nhân. Thực chất, các động cơ hoặc nhu cầu là những yếu tố chính của hành động. Ở đây chúng ta sẽ dùng hai thuật ngữ - *động cơ* và *nhu cầu* - để thay

thế cho nhau. Thuật ngữ *nhu cầu* trong trường hợp này *không* liên quan tới sự khẩn cấp hoặc bất kỳ một sự mong muốn cấp thiết nào về một cái gì đó. Nó chỉ có nghĩa một cái gì đó trong một cá nhân thúc đẩy cá nhân đó hành động.

Mục đích

Mục đích là những cái *bên ngoài* cá nhân. Đôi khi mục đích ngụ ý như là "hy vọng" đạt được phần thưởng mà các động cơ hướng tới. Những mục đích này thường được các nhà tâm lý gọi là các tác nhân kích thích. Tuy nhiên, chúng ta không sử dụng thuật ngữ này vì nhiều người có xu hướng đánh đồng các tác nhân với các phần thưởng tài chính, chẳng hạn như tăng lương, và trên thực tế còn có nhiều giải thưởng vô hình khác như lời khen là thứ giải thưởng cũng quan trọng trong việc gây ra hành vi. Các nhà quản lý có những thành công trong việc khuyến khích nhân viên thường tạo ra một môi trường có những mục đích thích hợp (tác nhân kích thích) để thỏa mãn nhu cầu (xem hình 2-1).

Hình 2-1: Các động cơ hướng tới mục đích



Sức mạnh của động cơ

Chúng ta đã nói, động cơ hoặc nhu cầu là những nguyên nhân gây ra hành vi. Mọi cá nhân đều có hàng trăm nhu cầu. Tất cả các nhu cầu này cạnh tranh với hành vi của họ. Vậy, cái gì quyết định động cơ nào trong số các động cơ này của một người nhằm cố gắng thỏa

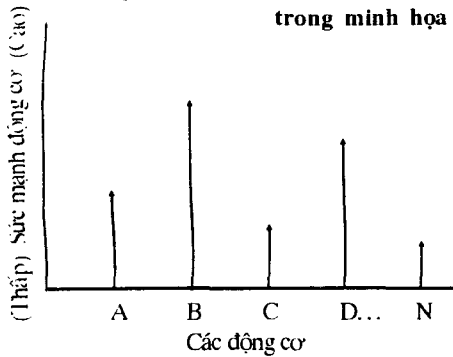
mãn thông qua hành động? Nhu cầu *mạnh nhất* tại một thời điểm nhất định sẽ dẫn tới hành động, như được minh họa ở hình 2-2. Các nhu cầu đã được thỏa mãn sẽ bớt căng thẳng và thông thường không còn thúc đẩy cá nhân tìm kiếm mục đích để thỏa mãn chúng.

Trong hình 2-2, động cơ B có nhu cầu mạnh nhất, bởi vậy đó chính là nhu cầu quyết định hành vi. Điều gì có thể xảy ra để thay đổi tình huống này?

Thay đổi sức mạnh của động cơ

Một động cơ có xu hướng yếu đi nếu nó đã được thỏa mãn hoặc bị hạn chế sự thỏa mãn.

Hình 2-2: Động cơ mạnh nhất quyết định hành vi (động cơ B là mạnh nhất trong minh họa này)

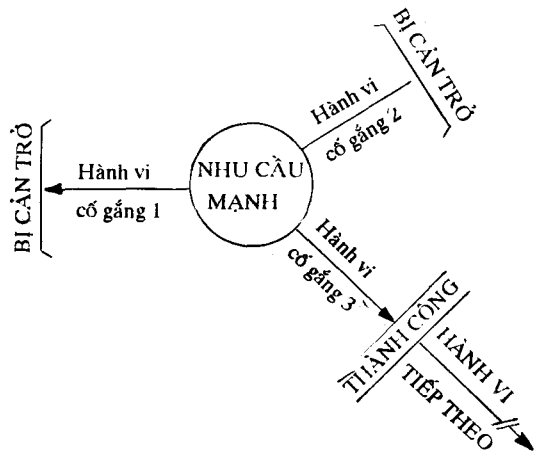


Sự thỏa mãn nhu cầu. Theo Abraham Maslow, khi một nhu cầu được thỏa mãn, thì nó không còn là yếu tố tạo ra động cơ của hành vi nữa. Các nhu cầu mạnh đã được đáp ứng, đôi khi được coi như đã "thỏa mãn", nghĩa là nhu cầu đã được thỏa mãn tới mức một nhu cầu cạnh tranh khác, lúc đó lại trở nên mạnh hơn. Nếu một nhu cầu mạnh là khát nước, thì việc uống nước sẽ làm giảm mức cấp thiết của nhu cầu này, và khi đó các nhu cầu khác lại trở nên quan trọng hơn.

Cản trở việc thỏa mãn nhu cầu. Việc thỏa mãn một nhu cầu có thể bị cản trở. Đôi lúc nhu cầu có thể trở nên yếu, song không phải lúc nào điều đó cũng xảy ra ngay từ đầu mà có thể có xu hướng con

người *lập lại hành vi*. Đây là một cố gắng để vượt qua trở ngại thông qua việc giải quyết vấn đề bằng cách thử và sửa sai. Người đó có thể thử các loại hành vi khác nhau để tìm ra hành vi có thể thỏa mãn mục đích hoặc làm giảm sức ép do trở ngại, như minh họa qua hình 2-3. Đầu tiên, việc lập lại hành vi này có thể hoàn toàn hợp lý. Có lẽ người đó thậm chí có thể thử làm theo hướng 1 trước khi sang hướng 3, tại đó cuối cùng đã đạt được mục đích và phần nào đã thành công. Nếu vì một lý do nào đó mà không thành công, họ có thể thay đổi mục đích, miễn sao mục đích ấy đảm bảo thỏa mãn nhu cầu. Ví dụ, nếu một cậu bé rất muốn được chơi bóng rổ ở trường đại học nhưng cậu luôn bị đuổi ra khỏi sân, thì cậu có thể tự giải quyết nhu cầu của mình bằng cách chơi trong đội bóng của thành phố.

Hình 2-3: Lập lại hành vi khi có sự cản trở trong quá trình cố gắng đạt một mục đích nào đó



Sự bất hòa có nhận thức. Những động cơ bị cản trở và sự thất bại liên tục trong việc lập lại hành vi có thể dẫn đến việc lập lại hành vi một cách bất hợp lý. Leon Festinger đã phân tích hiện tượng này. Lý thuyết của ông về sự bất hòa có nhận thức đầu tiên liên quan đến các mối quan hệ tồn tại giữa các nhận thức của con người về chính mình và môi trường mình đang sống. Khi nhận thức cá nhân không có gì chung, chúng được coi là không liên quan với nhau. Nếu sự nhận

thức cá nhân này hỗ trợ cho sự nhận thức cá nhân khác, chúng được coi là có mối quan hệ hòa hợp. Sự bất hòa xảy ra khi có sự xung đột giữa hai nhận thức liên quan với nhau. Điều này gây ra sự căng thẳng không thuận lợi về tâm lý và làm cho cá nhân đó phải cố thay đổi một trong những tri thức không phù hợp để giảm căng thẳng hoặc sự bất hòa. Thực chất, người đó thực hiện lặp lại hành vi để lấy lại tình trạng hòa hợp hoặc cân bằng. Ví dụ, Festinger đã thực hiện công trình nghiên cứu cho thấy những người nghiện thuốc lá nặng ít tin có mối quan hệ giữa việc hút thuốc và bệnh ung thư phổi hơn là những người không hút thuốc. Nói cách khác, nếu họ không thể bỏ thuốc lá thì ít nhất họ có thể vẫn giữ sự nghi ngờ công trình nghiên cứu công bố những tác hại của thuốc lá...

Sự vỡ mộng. Ngăn chặn hoặc cản trở việc đạt mục đích được coi là việc tạo ra sự vỡ mộng. Hiện tượng này được xác định về mặt điều kiện của cá nhân chứ không phải về môi trường bên ngoài. Một người có thể bị vỡ mộng do một vật cản tưởng tượng và có thể không bị vỡ mộng bởi một vật cản thực.

Như đã đề cập, hành vi lặp lại hợp lý có thể dẫn tới việc hình thành mục đích thay thế hoặc giảm sức mạnh của nhu cầu. Hành vi phi lý có thể xảy ra dưới một vài hình thức khi bị cản trở việc đạt mục tiêu vẫn tiếp tục diễn ra và sự vỡ mộng tăng lên. Sự vỡ mộng có thể tăng lên tới mức cá nhân đó mắc phải những hành vi ngược ngược. Sự ngược ngược có thể dẫn tới hành vi phá hủy như gây sự và đập phá. Freud là một trong những người đầu tiên chứng minh rằng một cá nhân bộc lộ hành vi phá hủy hay nổi xung theo nhiều cách khác nhau. Nếu có thể, các cá nhân sẽ hướng sự thù hận của họ chống lại đối tượng hoặc người mà họ cảm thấy là nguyên nhân làm họ vỡ mộng. Người công nhân tức giận có thể xúc phạm ông chủ hoặc có thể làm tổn hại tới công việc hoặc thanh danh của ông chủ qua hành động ngồi lê đôi mách và các hành động hiểm độc khác. Tuy nhiên, thông thường con người không thể trực tiếp tấn công nguyên nhân vỡ mộng và họ có thể tìm một cái bung xung như là một mục đích cho hành vi phá hoại của mình. Ví dụ, một công nhân có thể sợ ông chủ vì ông ta nắm số mệnh của mình. Trong trường hợp này, người công nhân phần uất có thể "giận cá chém thớt như cãi nhau với vợ, đá

mèo, đánh con, hoặc lành mạnh hơn, đi chế cùi, nguyên rủa và thề thốt, hoặc thực hiện những bài thể dục mạnh hay phóng ngựa thật nhanh để làm dịu cơn bực bội".

Như Norman R.F. Maier đã nói, sự ngổ ngược chỉ là một cách thể hiện sự vỡ mộng. Các hình thức khác của hành vi bị vỡ mộng - như sự lý giải duy lý, thoái lui, tính cố hữu và sự cam chịu- có thể phát triển nếu các áp lực cứ tiếp tục hoặc tăng lên.

Sự lý giải duy lý đơn giản nghĩa là đưa ra lý do bào chữa. Ví dụ, một người có thể đổ lỗi cho người khác vì người đó không hoàn thành mục đích được giao- "đó là lỗi của ông chủ chứ tôi không liên can gì". Hoặc người đó tự nhủ đó là những vấn đề ngoài mục đích- "tôi không muốn làm việc đó".

Thoái lui, chủ yếu là không chống đối lại. "Những người vỡ mộng có xu hướng từ bỏ mọi cố gắng tích cực để giải quyết vấn đề của mình và thoái lui trở về hành vi thô thiển và trẻ con hơn". Một người không thể khởi động được ô tô, tức giận đá chiếc ô tô-đó là thể hiện hành vi thoái lui. Cũng như vậy, ông chủ sẽ rất tức giận khi ông ta bị quấy rầy hay vỡ mộng. Bằng thực nghiệm, Barker, Dembo và Lewin đã chỉ ra rằng, khi trẻ em ở tình trạng hơi bị vỡ mộng, hành động của chúng có thể giống hành động của đứa trẻ nhỏ hơn chúng hai hoặc nhiều tuổi.

Tính cố hữu xảy ra khi một người liên tục thể hiện những hành vi tương tự lặp đi lặp lại mặc dù kinh nghiệm cho thấy điều đó sẽ không đạt được kết quả gì. Do đó, "sự vỡ mộng có thể làm đông cứng các phản ứng cũ, quen thuộc và cản trở việc ứng dụng các hành vi mới và có hiệu quả hơn". Maier đã chứng minh rằng, mặc dù các thói quen thường bị bỏ đi khi chúng không đem lại sự thỏa mãn hoặc dẫn tới sự trừng phạt, khi đó tính cố hữu thực sự trở nên mạnh mẽ hơn. Thực chất ông lập luận rằng trừng phạt quá nhiều có thể biến một thói quen thành một cố tật. Hiện tượng này được thấy rõ ở những đứa trẻ vẫn tiếp tục mù quáng xử sự một cách chướng tai gai mắt sau khi bị trừng phạt nặng. Do đó, Maier kết luận là hình phạt có thể có hai ảnh hưởng tới hành vi. Nó có thể loại bỏ hành vi không mong muốn hoặc dẫn tới cố tật và các dấu hiệu vỡ mộng khác. Tiếp theo đó, sự trừng phạt có thể là một công cụ quản lý nguy hiểm vì

rất khó dự đoán được tác động của nó. Theo J.A.C. Brown, dấu hiệu chung của tính cố hữu trong công nghiệp là "không có khả năng chấp nhận thay đổi, từ chối bường bình và mù quáng không chịu chấp nhận sự thật mới khi kinh nghiệm đã cho thấy những cái cũ là không thể biến hộ được, và đó là loại hành vi quản lý con người bằng biện pháp tăng cường các hình phạt", thậm chí cả khi điều này chỉ làm cho điều kiện trở nên tồi tệ.

Sự cam chịu hoặc sự hờ hững xảy ra sau khi vỡ mộng kéo dài, người ta mất hết hy vọng đạt được mục đích trong một hoàn cảnh đặc biệt và rút lui khỏi sự thật và nguồn gốc gây cho họ vỡ mộng. Hiện tượng này là đặc điểm của những người làm những công việc đơn điệu, buồn tẻ, ở đó họ thường cam chịu thực tế có rất ít hy vọng để cải thiện môi trường của mình.

Một nhà quản lý phải nhớ rằng sự ngổ ngược, sự lý giải duy lý, thoái lui, tính cố hữu và sự cam chịu đều là những triệu chứng vỡ mộng và có thể là những dấu hiệu tồn tại tình trạng vỡ mộng.

Tăng cường sức mạnh của động cơ. Hành vi có thể thay đổi nếu một nhu cầu hiện tại trở nên mạnh tới mức giờ đây trở thành động lực mạnh. Một số nhu cầu có xu hướng mạnh lên hoặc yếu đi theo chu kỳ. Ví dụ, nhu cầu thức ăn có xu hướng trở lại không kể việc nó được thỏa mãn tốt như thế nào tại một thời điểm nhất định. Người ta có thể tăng hoặc trì hoãn tốc độ của mô hình chu kỳ này bằng cách tác động tới môi trường. Ví dụ, nhu cầu thức ăn của một người không thể rất mạnh trừ phi môi trường hiện thời thay đổi đến mức người ta nhìn thấy và ngửi thấy mùi thơm của món ăn hấp dẫn.

Con người có một loạt nhu cầu ở bất cứ thời điểm nào, họ có thể đói, khát và mệt mỏi, nhưng nhu cầu mạnh nhất sẽ quyết định họ phải làm gì. Ví dụ, họ có thể ăn, uống và ngủ, theo thứ tự thể hiện trong hình 2-4. Tất cả những điều này có xu hướng thay đổi theo chu kỳ thời gian.

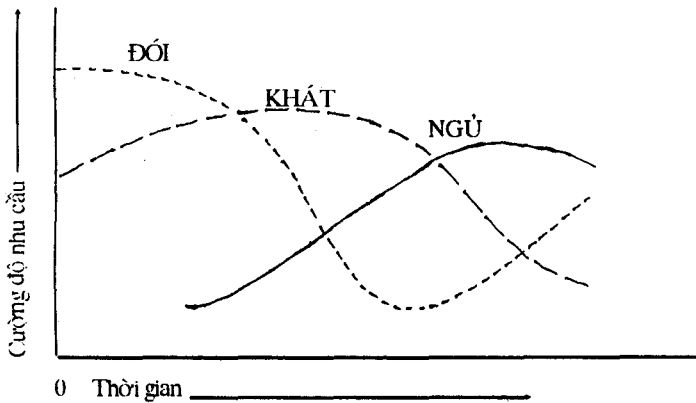
CÁC PHẠM TRÙ HÀNH ĐỘNG

Các hành động xuất hiện do có nhu cầu mạnh nói chung có thể được phân loại theo hai phạm trù: hành động hướng đích và hành

động thực hiện mục đích. Những khái niệm này rất quan trọng đối với những người đang thực tập vì ảnh hưởng bất đồng của họ tới cường độ nhu cầu có thể có ích để hiểu hành vi của con người.

Hành động hướng đích, về cơ bản, là hành vi được hướng vào việc đạt tới một mục đích. Nếu nhu cầu có cường độ mạnh nhất tại một thời điểm là đói, các hành động khác như tìm chỗ để ăn, mua thức ăn hoặc chuẩn bị đồ ăn sẽ được coi là hành động hướng đích. Mặt khác, *hành động thực hiện mục đích* sẽ diễn ra vì chính mục đích đó. Trong trường hợp đói, thức ăn là mục đích, do đó, ăn là hành động của mục đích.

Hình 2-4: Nhu cầu đa dạng



Một sự khác biệt quan trọng giữa hai loại hành động này là ảnh hưởng của chúng tới cường độ của nhu cầu. Trong hành động hướng đích, cường độ của nhu cầu có xu hướng tăng khi có một hành động cho tới khi hành vi mục đích đạt được hoặc tan vỡ. Như đã đề cập, sự vỡ mộng tăng khi việc phấn đấu đạt mục đích liên tục bị cản trở. Nếu sự vỡ mộng đủ mạnh, cường độ của nhu cầu đối với mục đích đó có thể giảm cho tới khi không đủ sức để gây ảnh hưởng tới hành vi nữa, lúc đó người ta sẽ từ bỏ nhu cầu đó.

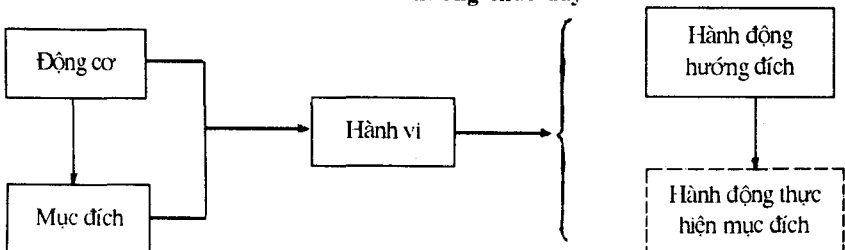
Cường độ của nhu cầu có xu hướng tăng khi người ta thực hiện hành động hướng đích; tuy nhiên, khi hành động thực hiện mục đích

bắt đầu, cường độ nhu cầu giảm xuống khi người ta thực hiện hành động đó. Ví dụ, khi một người ăn ngày càng nhiều, cường độ nhu cầu thức ăn sẽ giảm xuống trong thời gian cụ thể đó. Tại thời điểm này khi nhu cầu khác trở nên mạnh hơn nhu cầu hiện tại, hành vi sẽ thay đổi. Ví dụ, vào Ngày lễ tạ ơn Chúa, thức ăn được chuẩn bị từ buổi sáng (hành động hướng đích), nhu cầu thức ăn tăng lên đến mức hầu như không thể đợi tới khi bữa ăn được dọn lên bàn. Khi chúng ta bắt đầu ăn (hành động thực hiện mục đích), cường độ nhu cầu này giảm bớt tới mức các nhu cầu khác trở nên quan trọng hơn. Khi chúng ta rời khỏi bàn, nhu cầu thức ăn đã hoàn toàn thỏa mãn. Hành động của chúng ta thay đổi sang việc xem bóng đá. Nhu cầu giải trí thụ động này trở nên cần thiết nhất, và chúng ta tìm tới máy thu hình. Nhưng dần dần nhu cầu này cũng giảm xuống. Sau khi xem vài hiệp, thậm chí cả những trận đấu gay gắt, nhu cầu giải trí cũng có thể giảm xuống tới chừng mực các nhu cầu khác trở nên quan trọng hơn, có thể là nhu cầu dạo chơi và hít thở không khí trong lành hoặc tốt hơn cả là nhấm nháp một miếng mứt. Trước đó một vài giờ, chúng ta thề sẽ không ăn gì trong một tuần, nhưng bây giờ thì miếng mứt đó trông rất hấp dẫn. Vì thế, một lần nữa đối lại là nhu cầu mạnh nhất. Do đó, cần phải nhớ là chúng ta không bao giờ thỏa mãn hoàn toàn một nhu cầu. Chúng ta chỉ thỏa mãn nhu cầu đó trong một thời gian nhất định.

TÌNH HUỐNG THỨC ĐẨY

Mối quan hệ giữa động cơ, mục đích và hành động được thể hiện trong sơ đồ đơn giản sau đây (hình 2 - 5):

Hình 2-5: Tình huống thức đẩy



Minh họa trên hình này thể hiện một tình huống thúc đẩy, trong đó các động cơ của một cá nhân hướng tới việc đạt được mục đích. Động cơ mạnh nhất đã tạo ra hành vi, hành vi này hoặc là hành động hướng đích hoặc là hành động thực hiện mục đích. Vì không thể đạt được tất cả các mục đích, các cá nhân không phải lúc nào cũng đạt tới hành động thực hiện mục đích, dù có động cơ mạnh. Vì vậy, hành động thực hiện mục đích được thể hiện trên sơ đồ bị bao bởi những vạch đứt quãng.

Hình 2-6 minh họa một ví dụ về mục đích hữu hình được sử dụng để ảnh hưởng tới hành vi.

Với một mục đích lớn như thức ăn, người ta nhận ra là loại thức ăn thỏa mãn động cơ đối thay đổi tùy từng hoàn cảnh. Khi sắp chết đói, người ta có thể ăn bất cứ thứ gì; vào lúc khác, họ có thể thay đổi mục đích và chỉ có một miếng bít tết mới thỏa mãn động cơ đối của họ.

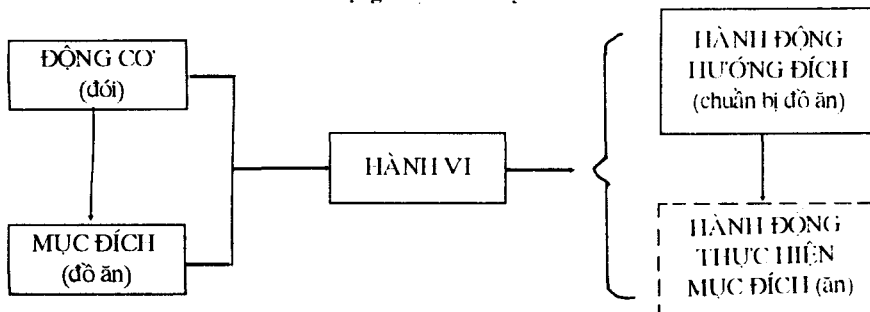
Có thể đưa ra một minh họa tương tự về một mục đích vô hình. Nếu cá nhân có nhu cầu được nhận biết - nhu cầu được coi là những người có đóng góp, tích cực - thì khen ngợi là một sự khích lệ để giúp thỏa mãn nhu cầu này. Trong một tình huống công việc, nếu nhu cầu được nhận biết đủ mạnh, lời khen của người quản lý hoặc cấp trên của họ có thể là tác nhân kích thích có hiệu lực tác động làm mọi người tiếp tục làm việc tốt.

Phân tích hai ví dụ này, cần nhớ rằng, nếu muốn gây ảnh hưởng tới hành vi của một người khác, trước hết phải hiểu động cơ hoặc nhu cầu gì là quan trọng nhất đối với người đó vào lúc đó. Một mục đích có hiệu lực phải phù hợp với cấu trúc nhu cầu của người có liên quan.

Vấn đề cần quan tâm là nên thực hiện hành động hướng đích hay hành động thực hiện mục đích. Thực sự, việc giữ mãi một hành động sẽ làm nảy sinh nhiều vấn đề. Nếu người ta có các hành động hướng đích quá lâu, sự vỡ mộng sẽ xuất hiện tới mức người đó có thể từ bỏ hoặc có những hành động vô lý khác. Mặt khác, nếu một người chỉ có hành động thực hiện mục đích và mục đích đó không thay đổi thì sự thích thú sẽ mất đi và tính lãnh đạm sẽ tăng song song với xu hướng

giảm động cơ thúc đẩy. Một kiểu hành vi thích hợp và có kết quả hơn có thể là thực hiện tuần hoàn liên tục hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích.

Hình 2-6: Sử dụng một tác nhân kích thích hữu hình trong một tình huống có động cơ thúc đẩy



Một mục đích thích hợp đối với một cô bé 6 tuổi có thể không phải là mục đích có ý nghĩa đối với đứa trẻ 7 tuổi. Khi đứa trẻ có khả năng đạt được một mục đích nào đó, bố mẹ nên tạo cơ hội cho nó đánh giá và đặt ra những mục đích mới. Tương tự, một mục đích thích hợp cho một người làm công mới có thể không có ý nghĩa đối với người làm công khác đã làm việc tại một công ty sáu tháng hay một năm. Và còn có thể có sự khác biệt giữa những người làm công làm việc trong tổ chức mới chỉ có vài năm và những người đã làm việc lâu năm.

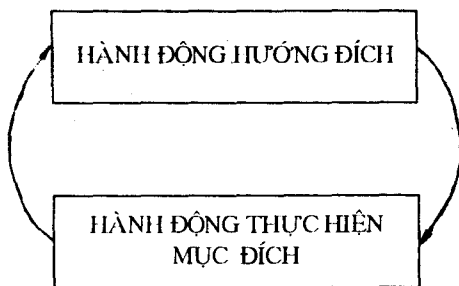
Quá trình diễn ra giữa hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích theo chu kỳ này là sự thách đố liên tục đối với bố mẹ hoặc người quản lý. Khi người làm công tăng được khả năng để đạt mục đích, thì cấp trên phải đánh giá lại và tạo môi trường cho phép thay đổi liên tục các mục đích và tạo ra cơ hội tăng trưởng và phát triển. Quá trình nhận biết và phát triển không phải là hiện tượng hạn chế trong một giai đoạn của một đời người. Trong quá trình này, người quản lý không phải luôn luôn tạo mục đích cho công nhân của họ, mà quan trọng hơn là phải tạo được môi trường thuận lợi cho cấp dưới có thể thiết lập mục đích của riêng họ. Việc nghiên cứu chỉ ra rằng, khi con người tham gia vào việc thiết lập mục đích riêng, họ sẽ gắn bó với công việc hơn. Nếu các cá nhân đều tham gia vào việc này, họ

sẽ cố gắng nhiều hơn để thực hiện các hành động hướng đích trước khi họ vì vỡ mộng và từ bỏ nó. Mặt khác, nếu ông chủ thiết lập mục đích cho người làm công, người làm công có thể từ bỏ mục đích đó một cách dễ dàng vì họ hiểu rằng những mục đích này là của ông chủ chứ không phải của riêng họ.

Các mục đích này phải được thiết lập ở mức vừa đủ cao để người ta phải cố gắng mới đạt tới, nhưng lại phải đủ thấp để có thể đạt tới được. Nói cách khác, mục đích phải thực tế để một người thực sự cố gắng sẽ đạt được. J. Sterling - Livingston đã tuyên bố rất đúng đắn rằng:

Cấp dưới sẽ không được thúc đẩy để đạt năng suất cao trừ phi họ coi mong muốn của ông chủ là hiện thực và có thể đạt được. Nếu đã được khuyến khích, nhưng những mục đích đề ra quá cao, có cố gắng cũng không thể đạt được, thì họ sẽ không cố gắng nữa và chỉ đạt tới những kết quả thấp hơn mức họ có thể đạt được. Kinh nghiệm của một công ty sản xuất điện lực lớn đã chứng tỏ điều này: công ty đó đã phát hiện ra rằng sản phẩm thực sự giảm xuống nếu định mức sản lượng quá cao, bởi vì đơn giản là công nhân sẽ không cố gắng đáp ứng những yêu cầu đó nữa. Nói cách khác, việc "dùng cà rốt để như cừu đến" mà nhiều nhà quản lý tán dương không phải là một phương pháp thúc đẩy tốt.

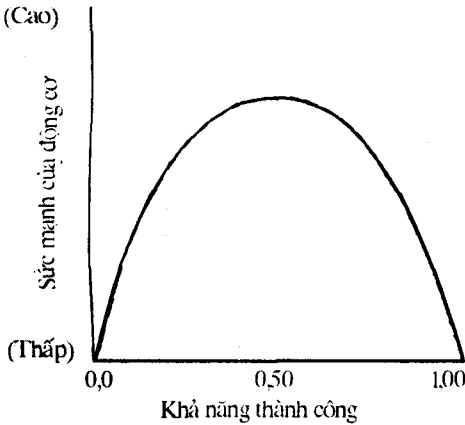
Hình 2-7: Chức năng chu kỳ của hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích



David C. McClelland và John W. Atkinson đã minh họa trong nghiên cứu của mình là sức mạnh của động cơ và cố gắng tăng lên cho tới khi khả năng thành công đạt tới 50%, sau đó bắt đầu hạ xuống, mặc

dù khả năng thành công vẫn tiếp tục tăng lên. Mối quan hệ này có thể mô tả bằng một đường cong có dạng hình chuông, như hình 2-8.

Hình 2-8: Mối quan hệ của động cơ với khả năng thành công



Hình 2-8 cho thấy, con người không được thúc đẩy cao nếu mục đích có vẻ hầu như không thể đạt được hoặc gần như chắc chắn đạt được.

Một vấn đề khác nữa là, các mục đích cuối cùng thường được thiết lập và người đó chỉ được phán xét căn cứ vào việc đạt các mục đích cuối cùng này.

Ví dụ, một sinh viên học kém ở trường và bố mẹ cô ta muốn con mình phải học tốt để được điểm cao tới mức B, giả dụ sau một học kỳ sáu tháng, cô ta chỉ đạt điểm ở mức C. Kết quả là bố mẹ cô ta quở trách; nếu điều này tiếp tục diễn ra, có nhiều khả năng cô ta không cố gắng nữa. Kết quả học tập của cô ta chẳng những không tăng lên, mà còn thụt lùi. Một phương án khác mà bố mẹ cô ta có thể lựa chọn là đặt ra những mục đích tạm thời - những mục đích thực tế rồi chuyển dần sang mục đích cuối cùng. Khi có sự thay đổi theo hướng mong muốn thì dù chỉ ở mức độ vừa phải, có thể động viên tích cực chứ không nên quở trách.

THUYẾT KỶ VỌNG

Chúng ta đã từng nói tới độ mạnh của nhu cầu. Vậy những yếu tố bổ sung nào ảnh hưởng đến độ mạnh của nhu cầu? Victor Vroom đã đưa ra một cách tiếp cận trong thuyết kỳ vọng nhằm cố gắng trả lời câu hỏi này. Hơn nữa, thuyết của ông phù hợp với điều khẳng định trước đây của chúng ta là, nhu cầu được cảm nhận tạo nên hành vi của con người.

Dưới hình thức đơn giản hóa, nhu cầu được cảm nhận tạo nên hành vi, và việc tạo lập hành vi được thúc đẩy này trong một công việc sẽ tăng lên, nếu một người nhận thức được mối quan hệ tích cực giữa cố gắng và thực hiện. Hành vi được thúc đẩy tiếp tục tăng lên, nếu có mối tương quan thuận giữa việc thực hiện tốt công việc và kết quả hoặc giải thưởng, đặc biệt nếu kết quả hoặc giải thưởng được đánh giá cao. Do đó, có ba mối quan hệ nâng cao hành vi được thúc đẩy: một mối quan hệ tích cực giữa cố gắng và thực hiện, một mối quan hệ tích cực giữa thực hiện tốt và giải thưởng và sự phân phát hoặc đạt được các kết quả hoặc giải thưởng được đánh giá cao. Hãy xem xét một ví dụ. Có một nhà quản lý mới hiểu rõ tuần làm việc 60 giờ là điều kiện sống còn để thực hiện tốt công việc. Hơn nữa, nhà quản lý cũng hiểu được là việc thực hiện tốt một công việc có thể sẽ là điều kiện để thăng tiến sớm, và đi liền với điều này là sự tăng lương thêm 10%. Nếu chuỗi sự kiện này xảy ra, người quản lý sẽ sẵn sàng làm việc tích cực hơn, củng cố thêm lòng tin vào kiểu hành vi đó. "Thành công nuôi dưỡng thành công". Nhưng nếu tình hình thực hiện công việc được cải thiện, nhà quản lý không được thăng chức hoặc lương tăng ít hơn mức hy vọng thì động cơ thúc đẩy, sự tự nguyện và lòng tin của anh ta sẽ giảm xuống.

Mối liên kết giữa cố gắng với tình hình thực hiện, giữa tình hình thực hiện với kết quả là điều hết sức quan trọng. Nó không chỉ giúp chúng ta hiểu động cơ, mà còn giúp chúng ta nắm được một loạt các thuyết chủ đạo, đặc biệt là Thuyết Con đường-Mục đích (sẽ được đề cập ở chương 5).

TRIỂN VỌNG VÀ KHẢ NĂNG SẴN CÓ

Chúng ta đã nghiên cứu về sức mạnh của nhu cầu. Hai yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới sức mạnh của nhu cầu là triển vọng và khả năng sẵn có. Mặc dù hai khái niệm này liên quan với nhau, nhưng triển vọng có xu hướng ảnh hưởng tới động cơ hoặc nhu cầu, còn khả năng sẵn có ảnh hưởng nhiều tới việc linh hoạt các mục đích.

Triển vọng được hiểu là khả năng làm thỏa mãn một nhu cầu nhất định của một cá nhân dựa trên kinh nghiệm cũ. Nó là một thuật ngữ kỹ thuật được các nhà tâm lý sử dụng, liên quan trực tiếp tới toàn bộ kinh nghiệm cũ. Kinh nghiệm ở đây có thể hoặc là thực có hoặc do người khác truyền cho. Kinh nghiệm do truyền lại có từ nhiều nguồn, ví dụ từ bố mẹ, từ nhóm cùng địa vị xã hội, từ các thầy cô giáo, từ sách vở hoặc từ báo chí. Để minh họa ảnh hưởng mà kinh nghiệm cũ có thể tác động đến hành vi, chúng ta hãy xem một ví dụ. Giả dụ bố một cậu bé là một "ngôi sao" bóng rổ và cậu ta muốn theo chân bố. Như vậy triển vọng của cậu con trai có thể trở thành cầu thủ bóng rổ là tương đối cao, bởi vậy sức mạnh nhu cầu là cao. Song nếu cậu ta bị loại ra khỏi đội bóng của lớp thì thật khó xác định liệu sự việc này có làm cậu bé thất vọng hay không? Vì sự thất bại nhỏ thường không đủ để làm nhụt ý chí của con người (thực ra, đôi khi nó còn làm tăng hành động). Người ta dự đoán rằng sẽ có ít thay đổi trong điều kỳ vọng của cậu ta. Nhưng nếu cậu ta cứ tiếp tục bị loại ra khỏi đội hết năm này sang năm khác, thì cuối cùng động cơ này sẽ không còn đủ mạnh hay được dành quyền ưu tiên cao nữa. Thực tế là, sau khi đã đủ những kinh nghiệm không thành đạt, cậu ta có thể hoàn toàn từ bỏ mục đích.

Khả năng sẵn có phản ánh những giới hạn môi trường đã được nhận thức. Nó được xác định bởi một cá nhân nhận thức như thế nào để có thể tiếp cận những mục đích có thể làm thỏa mãn một nhu cầu nhất định. Ví dụ, nếu mất điện trong một cơn bão, người ta không thể xem truyền hình hay đọc sách. Những hành động thực hiện mục đích này không thể có được nữa do hạn chế của môi trường. Một người có thể rất muốn đọc nhưng nếu không có gì thấp sáng thì người đó

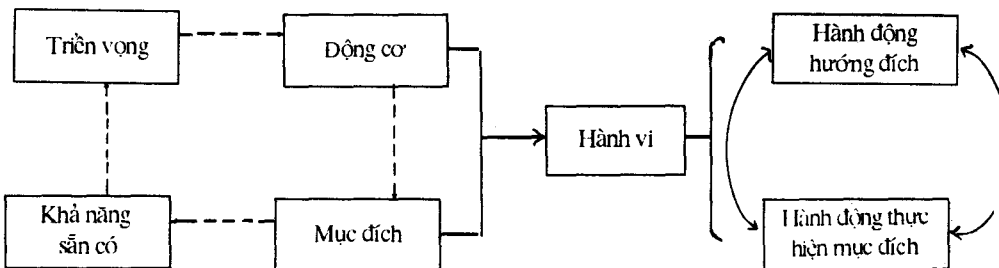
sẽ mau chóng chán ngán không muốn cố gắng tìm cách thỏa mãn mong muốn này và sẽ làm việc khác, chẳng hạn như đi ngủ.

Do đó, khả năng sẵn có là một yếu tố biến đổi theo môi trường. Tuy nhiên, cũng không nên quan tâm nhiều tới việc các mục đích làm thỏa mãn một nhu cầu có thực sự tồn tại hay không. Đó là sự nhận thức hoặc sự diễn giải cái thực tế có ảnh hưởng tới hành vi thực sự của con người. Nói cách khác, thực tế là điều một người nhận thức được.

Thí nghiệm đối với loài cá đã minh họa sâu sắc về sự ảnh hưởng của khả năng lĩnh hội đến hành vi như thế nào. Một con cá chó được đặt trong một bể có nhiều cá tuế (họ cá chép) bơi quanh nó. Sau khi cá quen với việc cung cấp nhiều thức ăn, người ta đặt một tấm kính ở giữa con cá chó và các con cá tuế. Khi cá chó đói, nó cố gắng với tới ăn những con cá tuế, nhưng liên tục bị đập đầu vào kính. Lúc đầu, sức mạnh của nhu cầu về thức ăn tăng và chú cá chó cố gắng hơn bao giờ hết để bắt được cá tuế. Nhưng sự thất bại liên tiếp đã làm nó chán nản đến mức từ bỏ ý định ăn cá tuế. Ngay cả khi tấm kính được bỏ đi, cá tuế lại bơi quanh cá chó như lúc đầu, nhưng cá chó không có hành động hướng đích ăn những con cá tuế. Cuối cùng, cá chó chết đói trong khi xung quanh nó rất nhiều thức ăn. Trong cả hai trường hợp, cá hành động theo cách nó hiểu được thực tế và không căn cứ vào thực tế.

Sơ đồ mở rộng của một trường hợp có động cơ bao gồm triển vọng và khả năng sẵn có được giới thiệu ở hình 2-9.

Hình 2-9: Sơ đồ mở rộng của một trường hợp có động cơ



Các động cơ, nhu cầu của một cá nhân được hướng tới những mục đích là những khát vọng trong môi trường đó. Những mục đích này được cá nhân đó hiểu là có thể tồn tại hoặc không tồn tại. Điều này ảnh hưởng tới triển vọng. Nếu triển vọng cao, sức mạnh động cơ sẽ tăng. Sự vận động này có xu hướng diễn ra theo kiểu chu kỳ chuyển động theo hướng các mũi tên chính. Tuy nhiên, đến một chừng nào đó các động cơ và nhu cầu này lại là các biến số có tác động lẫn nhau và được chỉ ra bằng các mũi tên phụ. Ví dụ, kinh nghiệm có thể ảnh hưởng tới cách nhận biết cảm giác của chúng ta về khả năng sẵn có. Sự tồn tại các mục đích trong môi trường đó có thể ảnh hưởng tới sức mạnh nhất định của các động cơ v.v..

PHÁT TRIỂN TÍNH CÁCH

Trong quá trình trưởng thành, con người có thói quen hoặc phản ứng có điều kiện đối với các tác nhân kích thích khác nhau. Toàn bộ những thói quen này quyết định *tính cách* của họ.

thói quen *a*, thói quen *b*, thói quen *c*... thói quen *n* = *tính cách*

Khi cá nhân bắt đầu hành động theo cách tương tự với những điều kiện tương tự, thì đó chính là tính cách của họ. Dựa vào đó, người ta hy vọng và thậm chí có thể dự đoán những loại hành vi nhất định của những người này.

Thay đổi tính cách

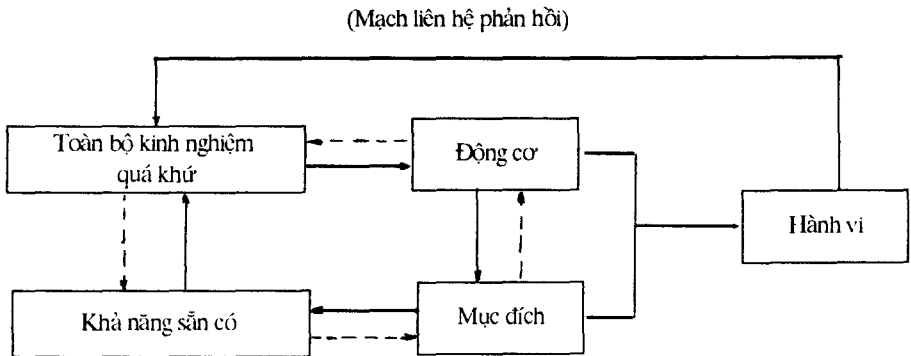
Nhiều nhà tâm lý kết luận rằng, cấu trúc tính cách về cơ bản được phát triển ngay từ khi còn nhỏ. Một số người khác cho rằng, tính cách được thay đổi rất ít và chỉ có thể thay đổi sau 7 hoặc 8 tuổi. Hình 2-9 cho thấy tại sao tính cách lại có xu hướng trở nên khó thay đổi hơn khi con người nhiều tuổi.

Hãy lưu ý là, theo mô hình này chúng ta sẽ sử dụng *toàn bộ kinh nghiệm quá khứ* thay thế cho thuật ngữ triển vọng mà chúng ta dùng trong mô hình trước. Những thuật ngữ này có thể sử dụng thay thế cho nhau.

Khi một cá nhân xử sự trong một tình huống thúc đẩy, hành vi đó trở thành một chất liệu mới được người ta tiếp nhận, trở thành kinh nghiệm quá khứ của người đó (như mạch liên hệ phản hồi thể hiện trên hình 2-10). Chất liệu đó được đưa vào càng sớm thì ảnh hưởng của nó đối với hành vi sau này càng lớn. Bởi vì, trong tổng số những kinh nghiệm đã qua của một thanh niên, vào quãng đầu cuộc đời những hành vi đó chiếm tỷ trọng lớn hơn là những hành vi giống như vậy diễn ra sau này. Hơn nữa, hành vi càng được củng cố lâu thì càng trở thành đậm nét và khó thay đổi. Đó là nguyên nhân vì sao người ít tuổi dễ thay đổi tính cách hơn người nhiều tuổi. Người càng lớn tuổi càng cần có nhiều thời gian và kinh nghiệm cần thiết để ảnh hưởng tới sự thay đổi hành vi. Có thể sử dụng một ví dụ minh họa: Đưa một chất liệu mới, một giọt nước màu đỏ, vào một lọ chứa 1/4 lít chất lỏng trong suốt có thể làm cho cả lượng chất lỏng trong chai đổi màu rõ rệt. Cùng một lượng chất liệu như vậy, một giọt nước màu đỏ, đưa vào một bình chứa khoảng 4 lít chất lỏng tương tự có thể làm cho bình chất lỏng đó đổi màu nhưng cũng chỉ đổi màu chút ít. Ví dụ này minh họa mối quan hệ giữa số lượng kinh nghiệm quá khứ và ảnh hưởng của bất kỳ kinh nghiệm mới nào.

Mặc dù có thể thay đổi hành vi ở những người lớn tuổi, song điều này rất khó thực hiện, trừ phi phải mất một thời gian dài trong điều

Hình 2-10: Mô hình liên hệ phản hồi



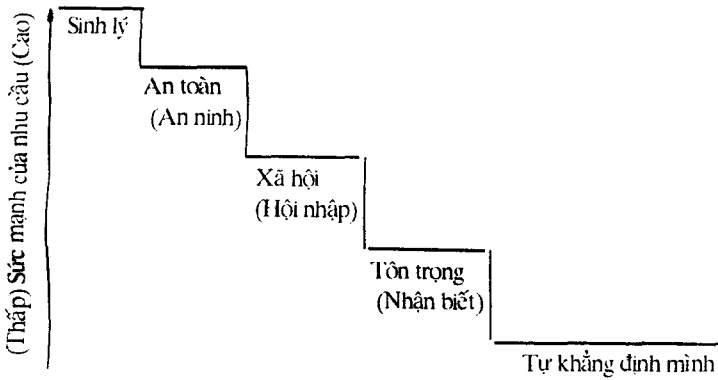
kiện nhất định. Nó gần như trở thành vấn đề kinh tế- nguồn tài chính có hạn trong khi lòng mong muốn của con người lại vô hạn- liệu chúng ta sẽ đầu tư bao nhiêu vào việc thực hiện thay đổi này? Có lẽ đối với những người trẻ tuổi không chỉ ít tốn kém hơn trong việc dành thời gian đào tạo mà thời gian hoàn vốn cũng nhanh hơn.

HỆ THỐNG PHÂN CẤP CÁC NHU CẦU

Chúng ta đã lập luận rằng, hành vi của cá nhân tại một thời điểm nào đó thường được quyết định bởi nhu cầu mạnh nhất của họ. Bởi vậy, điều quan trọng đối với các nhà quản lý là phải biết được những nhu cầu thông thường quan trọng nhất.

Abraham Maslow đã triển khai một sơ đồ rất thú vị có tác dụng lý giải. Theo Maslow, dường như có một hệ thống phân cấp trong đó nhu cầu của con người được sắp xếp như đã minh họa qua hình 2-11.

Hình 2-11: Hệ thống phân cấp các nhu cầu của Maslow

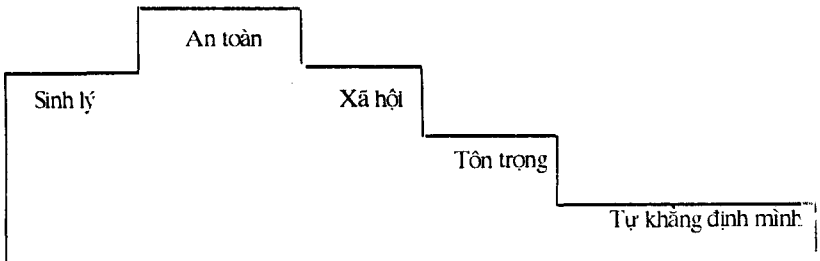


Theo hình 2-11, nhu cầu *sinh lý* được đặt ở đỉnh hệ thống phân cấp vì chúng có xu hướng, có sức mạnh cao nhất cho tới khi chúng được thỏa mãn. Đây là những nhu cầu cơ bản của con người: thức ăn, quần áo mặc, nơi ăn chốn ở. Cho tới khi các nhu cầu này chưa được đáp ứng đủ đến mức cần thiết cho cơ thể con người hoạt động, phần lớn các hoạt động của con người có lẽ sẽ ở mức này và các nhu cầu khác sẽ ít có động cơ thúc đẩy.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra đối với động cơ thúc đẩy của một người khi những nhu cầu cơ bản này bắt đầu được đáp ứng đầy đủ. Khi các nhu cầu sinh lý được đáp ứng đầy đủ, các nhu cầu khác sẽ trở nên quan trọng, chúng thúc đẩy và khống chế hành vi của cá nhân. Và khi những nhu cầu này được đáp ứng tới một mức độ nào đó, những nhu cầu khác lại xuất hiện và tiếp tục như vậy tiến xuống phía dưới hệ thống phân cấp.

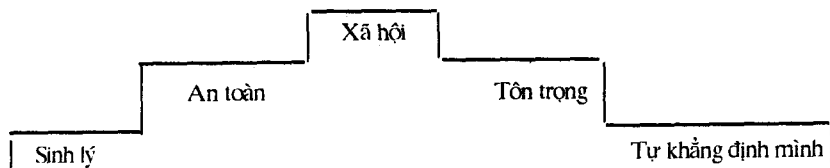
Khi các nhu cầu sinh lý được đáp ứng, các nhu cầu *an toàn* hoặc *an ninh* trở nên trội hơn (xem hình 2-12). Những nhu cầu này chủ yếu là nhu cầu không bị đe dọa thân thể và bị tước mất các nhu cầu sinh lý cơ bản. Nói cách khác, đây là một nhu cầu tự duy trì. Ngoài ra, người ta còn lo lắng tới tương lai như có thể duy trì của cải hoặc công việc để có thể cung cấp thức ăn và nơi ở cho ngày mai không? Nếu sự an toàn hay an ninh của một cá nhân bị đe dọa thì những điều khác dường như không quan trọng.

Hình 2-12: Nhu cầu an toàn khi trở nên nổi trội trong cấu trúc nhu cầu



Khi các nhu cầu sinh lý và an toàn đã được thỏa mãn khá tốt thì nhu cầu *xã hội* hoặc *hội nhập (liên kết, giao tiếp)* sẽ xuất hiện với tư cách là các nhu cầu nổi trội trong cấu trúc nhu cầu, như minh họa qua hình 2-13. Vì mọi người là thành viên của xã hội, họ có một nhu cầu được thuộc về các nhóm khác nhau và được các nhóm chấp thuận. Khi nhu cầu xã hội trở nên nổi trội, một người sẽ cố gắng có được các quan hệ tốt đẹp với người khác.

Hình 2-13: Nhu cầu xã hội khi trở nên nổi trội trong cấu trúc nhu cầu

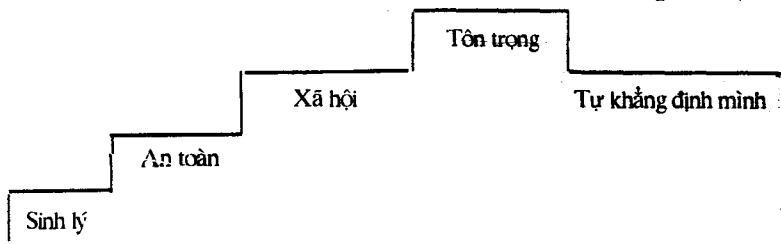


Sau khi các cá nhân bắt đầu thỏa mãn nhu cầu nhập cuộc của họ, nói chung họ muốn nhiều thứ khác nữa chứ không phải chỉ trở thành thành viên trong nhóm. Khi đó họ có nhu cầu được *tôn trọng* - cả tự trọng và sự nhận biết từ người khác, như thể hiện qua hình 2-14. Hầu hết mọi người có một nhu cầu được đánh giá cao dựa trên cơ sở thực tế - sự nhận biết và tôn trọng từ phía những người khác. Việc thỏa mãn những nhu cầu được tôn trọng này tạo ra cảm giác tự tin, uy tín, quyền lực và sự kiểm chế. Con người bắt đầu cảm thấy họ có ích và có chút ảnh hưởng đối với môi trường xung quanh. Thế nhưng cũng có những trường hợp con người không thể thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của họ bằng hành vi có tính xây dựng. Khi nhu cầu này trở nên mạnh thì một cá nhân có thể sử dụng những hành vi phá hoại hoặc không chín chắn để thỏa mãn mong muốn được chú ý - chẳng hạn một đứa trẻ có thể tức giận, các công nhân có thể giảm năng suất giờ làm việc hoặc tranh luận với công nhân khác hoặc với chủ. Vì vậy, sự nhận biết không phải lúc nào cũng đạt được thông qua hành vi chín chắn hoặc hành vi thích hợp. Đôi khi nó có thể có được do những hành động mang tính "phá hoại" hoặc vô trách nhiệm. Thực tế, một vài vấn đề xã hội mà chúng ta đang gặp phải hiện nay có thể có nguồn gốc sâu xa do sự vỡ mộng về các nhu cầu được tôn trọng.

Khi các nhu cầu được tôn trọng bắt đầu được thỏa mãn đầy đủ, nhu cầu *tự khẳng định mình* trở nên mạnh hơn, như thể hiện qua hình 2-13. Tự khẳng định mình là nhu cầu để tăng đến mức tối đa tiềm năng của một người. Một nhạc sĩ phải chơi nhạc, một nhà thơ phải sáng tác, một vị tướng phải cầm quân, một giáo sư phải giảng dạy. Maslow nói: "Một con người có thể là gì, thì anh ta sẽ phải là cái đó. Vì vậy, tự khẳng định mình là một mong muốn làm cái điều

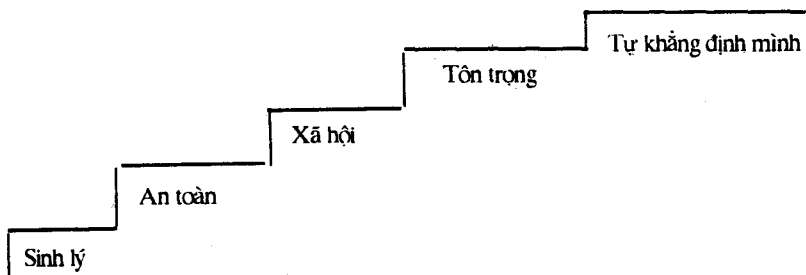
mà người ta có thể đạt được. Các cá nhân thỏa mãn nhu cầu này theo các cách khác nhau. Ở người này nó được thể hiện dưới dạng mong muốn trở thành một bà mẹ lý tưởng; ở người khác nó lại được thể hiện trong việc quản lý một tổ chức; hoặc ở người khác nữa nó có thể là nhà thể thao, còn ở người tiếp theo là nghệ sĩ chơi piano

Hình 2-14: Nhu cầu được tôn trọng khi trở nên nổi trội trong cấu trúc nhu cầu



Trong chiến đấu, một người lính có thể xông vào nơi có súng để tìm cách phá hủy dù biết rõ ở hành động này sự sống rất mỏng manh. Hành động dũng cảm này không phải được thực hiện vì nhu cầu liên kết hoặc được nhận biết, mà chủ yếu vì người lính đó cho điều đó là quan trọng. Trong trường hợp này, có thể coi người lính đó đã tự khẳng định mình-đã tối đa hóa tiềm năng quan trọng vào thời điểm này.

Hình 2-15: Nhu cầu tự khẳng định mình khi trở nên nổi trội trong cấu trúc nhu cầu

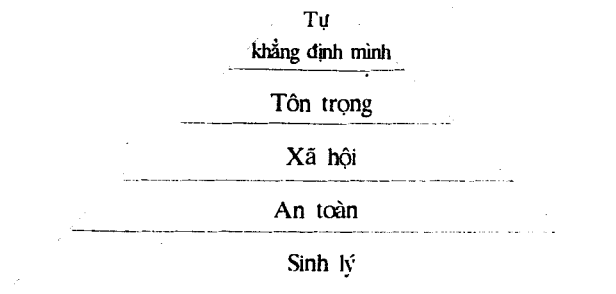


Cách thể hiện nhu cầu tự khẳng định mình có thể thay đổi trong một vòng đời. Ví dụ, một vận động viên điền kinh đã tự khẳng định được mình cuối cùng có thể tìm kiếm các lĩnh vực khác để phát huy khả năng tối đa của mình khi đặc điểm có thể thay đổi qua thời gian

hoặc khi có điều kiện thuận lợi. Tuy nhiên, cấu trúc trên không nhất thiết phải theo các phần như Maslow đã miêu tả. Ông không có ý định nói rằng cấu trúc này có thể áp dụng một cách phổ biến. Maslow thấy đây là một mô hình *đặc trưng* hầu như luôn vận hành. Đồng thời, ông cũng nhận ra rằng, có rất nhiều ngoại lệ đối với xu hướng chung này. Ví dụ, nhà lãnh đạo Ấn Độ Mahatma Gandhi thường xuyên hy sinh nhu cầu sinh lý và an toàn để đáp ứng các nhu cầu khác, khi Ấn Độ đang đấu tranh giành độc lập, thoát khỏi chế độ thực dân Anh. Trong các sự kiện lịch sử của ông, Gandhi đã đi hàng tuần mà không ăn uống để phản đối sự bất công của chính phủ Anh. Ông đã hành động ở mức tự giác trong khi một số nhu cầu khác của ông không được thỏa mãn.

Khi thảo luận về ưu thế của một nhu cầu so với nhu cầu khác, chúng ta đã thận trọng khi nói rằng: "Nếu một nhu cầu được thỏa mãn một phần nào đó, thì các nhu cầu khác mới nổi trội hẳn". Đó là vì chúng ta không muốn nhấn mạnh và đòi hỏi một nhu cầu nào đó phải được thỏa mãn hoàn toàn trước khi nhu cầu khác trở nên quan trọng nhất. Thực ra, hầu hết mọi người trong xã hội Mỹ đều có xu hướng đã được thỏa mãn phần nào và không thỏa mãn phần nào tại mỗi cấp nhu cầu, và ở cấp nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn có xu hướng được thỏa mãn nhiều hơn so với ở cấp nhu cầu về xã hội, được tôn trọng và tự khẳng định mình. Ngược lại, trong một xã hội mới phát triển, nơi nhiều hành vi được thực hiện có xu hướng nhằm vào việc

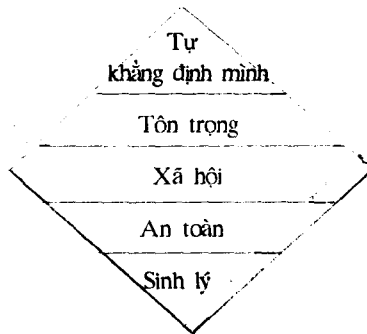
Hình 2-16: Hỗn hợp các nhu cầu vật chất và an toàn mạnh nhất



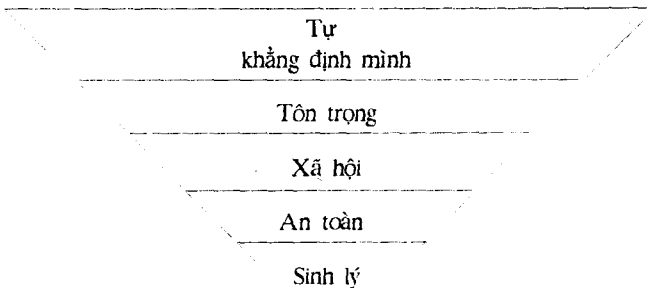
thỏa mãn các nhu cầu sinh lý và an toàn, với một mức độ nào đó con người vẫn có các nhu cầu khác nữa. Bởi vậy, hệ thống phân cấp các nhu cầu của Maslow không nhằm vào việc xác định một hệ thống cho tất cả mà là một hệ thống có thể hữu ích trong việc dự đoán hành vi trên cơ sở xác suất cao hoặc thấp. Hình 2-16 cố mô tả con người trong một dân tộc mới phát triển có thể được phân loại như thế nào.

Hiện nay, nhiều người trong xã hội Mỹ có thể có đặc điểm là các nhu cầu xã hội hoặc giao tiếp rất mạnh, các nhu cầu an toàn và tôn trọng tương đối mạnh, còn các nhu cầu sinh lý và tự khẳng định mình thì ít quan trọng hơn (xem hình 2-17).

Hình 2-17: Hỗn hợp các nhu cầu khi các nhu cầu xã hội mạnh nhất, các nhu cầu tự khẳng định mình và nhu cầu sinh lý ít quan trọng hơn



Hình 2-18: Hỗn hợp các nhu cầu khi nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình trở nên nổi trội



Tuy nhiên, một số người có thể có đặc điểm là khi đã được thỏa mãn phần lớn các nhu cầu xã hội, an toàn và sinh lý thì hành vi của họ có xu hướng bị khống chế bởi các hoạt động tự khẳng định mình và được tôn trọng, như được thể hiện trong hình 2-18. Điều này sẽ có xu hướng trở thành đặc trưng nếu các mức sống và trình độ học vấn tiếp tục tăng.

Những điều trên chỉ được xem như là những ví dụ. Đối với các cá nhân khác nhau có thể nên có sự biến động trong phân loại tính cách. Trên thực tế, họ có thể được xếp vào các nhóm tích cực rất khác biệt nhau.

Clare W.Graves đã phát triển một thuyết dường như có vẻ phù hợp với hệ thống phân cấp các nhu cầu của Maslow. Con người tồn tại ở "các cấp bậc tồn tại" khác nhau. "Ở một cấp bậc nhất định, một cá nhân thể hiện hành vi và giá trị đặc trưng của con người ở cấp bậc đó; một người thuộc cấp bậc thấp thậm chí không thể hiểu người ở cấp bậc cao hơn". Theo Graves, "hầu hết con người đều bị hạn chế ở các cấp bậc tồn tại mức sống thấp, ở các cấp bậc đó, họ được thúc đẩy bằng các nhu cầu giống như các động vật. Hiện nay, con người ở các nước phát triển có vẻ như đang vươn tới một cấp bậc tồn tại cao hơn, một mức mang tính nhân văn rõ rệt hơn. Khi điều này xảy ra, chắc sẽ có một sự biến đổi lớn về các thể chế của con người".

NGHIÊN CỨU ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY

Sau khi thảo luận về hệ thống phân cấp các nhu cầu của Maslow, chúng ta có thể kiểm tra xem các nhà nghiên cứu phát biểu gì về các động cơ thúc đẩy của chúng ta và các tác nhân kích thích có xu hướng thỏa mãn các động cơ đó.

Các nhu cầu sinh lý

Trong xã hội chúng ta, việc thỏa mãn nhu cầu sinh lý (ở, ăn, mặc) thường liên quan tới vấn đề *tiền*. Rõ ràng là hầu hết mọi người đều không quan tâm tới bản thân đồng đôla, mà chỉ quan tâm tới nó khi nó được sử dụng như một phương tiện để thỏa mãn các nhu cầu khác. Những gì mà *tiền* có thể mua, không phải do chính bản thân nó, là

để thỏa mãn các nhu cầu sinh lý của con người. Tuy nhiên, sẽ thiếu cận nếu cho rằng, tiền là một công cụ *chỉ* có ích khi làm thỏa mãn các nhu cầu sinh lý, vì tiền có thể đóng vai trò trong việc làm thỏa mãn các nhu cầu ở mọi cấp. Việc nghiên cứu mở rộng về ảnh hưởng của tiền cho thấy nó là một tác nhân kích thích quá phức tạp liên quan tới tất cả các loại nhu cầu bên cạnh các nhu cầu sinh lý và khó nhận thức chắc chắn tầm quan trọng của nó. Chúng ta sẽ thảo luận về động cơ của tiền trong một phần riêng của chương này. Tuy nhiên, rõ ràng là khả năng thỏa mãn của một lượng tiền nhất định *dường như* cũng sẽ giảm khi người ta chuyển từ nhu cầu sinh lý và an toàn sang các nhu cầu khác trong hệ thống phân cấp. Trong nhiều trường hợp, tiền có thể mua được sự thỏa mãn về nhu cầu sinh lý và an toàn, thậm chí cả nhu cầu xã hội nếu, ví dụ, nó đảm bảo cho việc gia nhập một nhóm mong muốn, chẳng hạn như một câu lạc bộ. Nhưng khi người ta quan tâm về các nhu cầu được tôn trọng, được nhận biết và tự khẳng định mình, tiền trở thành một công cụ không thích hợp lắm để thỏa mãn những nhu cầu này, và do đó, ít có hiệu quả. Càng nhiều người quan tâm tới nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình thì họ sẽ càng phải trực tiếp tìm kiếm sự thỏa mãn nhiều hơn, và do đó, tiền càng trở nên ít quan trọng hơn để đạt được các nhu cầu đó.

Các nhu cầu an toàn (nhu cầu an ninh)

Trước đây, chúng ta đã nói rằng các động cơ không phải lúc nào cũng rõ ràng đối với mỗi cá nhân. Mặc dù một vài động cơ xuất hiện ở bề nổi nhưng động cơ chủ yếu chỉ có trong tiềm thức và không rõ ràng hoặc không dễ nhận biết. Theo Saul W.Gellerman, nhu cầu an toàn xuất hiện dưới dạng cả hai hình thức trên.

Nhu cầu an toàn có ý thức được thấy rõ một cách hiển nhiên và rất phổ biến đối với phần lớn mọi người. Tất cả chúng ta đều mong muốn thoát khỏi những rủi ro của cuộc sống-tai nạn, chiến tranh, bệnh tật và sự bấp bênh về kinh tế. Do đó, các cá nhân và các tổ chức quan tâm tới việc bảo đảm sự chắc chắn nào đó rằng các tai họa này sẽ được tránh khỏi nếu có thể. Gellerman cho rằng, nhiều tổ chức có xu hướng quá nhấn mạnh động cơ an toàn bằng cách đưa ra những

chương trình phức tạp về các phụ cấp như bảo hiểm sức khỏe, tai nạn và cuộc sống, và các kế hoạch hưu trí. Nhấn mạnh vào nhu cầu an toàn có thể làm cho con người dễ phục tùng hơn và có thể dự đoán được, nhưng điều đó không có nghĩa là họ sẽ làm việc có hiệu suất cao hơn. Thực tế, nếu trong công việc của họ cần sự sáng tạo và phát kiến, thì nhấn mạnh quá mức vào nhu cầu an toàn có thể cản trở hành vi mong muốn của họ.

Mặc dù sự quan tâm đến an toàn có thể ảnh hưởng tới các quyết định chính, như ở lại hoặc đi khỏi một tổ chức, Gellerman chỉ ra rằng nhu cầu an toàn chưa chắc đã là động cơ thống trị của một cá nhân. Các nhu cầu an toàn có ý thức luôn luôn đóng vai trò nền tảng, thường cản trở hoặc hạn chế sự thúc đẩy hơn là tạo ra hành vi. Ví dụ, nếu một hành động nào đó như coi thường pháp luật hoặc thể hiện một tư thế không phổ biến, có thể gây nguy hiểm tới công việc của người đó, thì sự cân nhắc an toàn thúc đẩy con người *không* thực hiện quá trình hành động này. Các tổ chức có thể gây ảnh hưởng tới những nhu cầu an toàn này, hoặc là tích cực thông qua các kế hoạch hưu trí, chương trình bảo hiểm, hoặc là tiêu cực bằng cách khơi dậy sự sợ hãi bị cúp lương, cho thôi việc, hạ bậc, thái hời. Trong cả hai trường hợp, ảnh hưởng có thể là làm cho hành vi trở nên quá thận trọng và bảo thủ.

Peter F. Drucker đưa ra ý kiến cho rằng con người thường có xu hướng coi trọng nhu cầu an toàn khi chọn nghề. Ông đã đưa ra một vài câu hỏi thú vị. Bạn có làm một việc mà yêu cầu tiên quyết là phải trung thành thực hiện các công việc đơn điệu và cam kết giữ bí mật không? Bạn có tìm thấy sự thỏa mãn thực sự về độ chính xác, trật tự và hệ thống của một công việc đã bố trí rõ ràng không? Có phải bạn thích sự an toàn không chỉ để biết công việc của bạn hôm nay gì và ngày mai là gì mà còn là sự an toàn trong công việc của bạn, trong mối quan hệ của bạn đối với người trên, người dưới và đồng sự không? Hay bạn có làm một công việc mang đến sự thách thức trí tưởng tượng và mưu mẹo và sẽ bị phạt khi thất bại? Bạn có phải là một trong những người có xu hướng thiếu kiên nhẫn với bất kỳ việc gì kiểu như một công việc "đơn điệu" không? Trả lời những câu hỏi này không dễ dàng, mặc dù chúng ta đều hiểu mình tới một mức độ nào đó. Song

những câu trả lời đều nói đến động cơ an toàn quan trọng như thế nào đối với từng cá nhân.

Xin nhắc lại, các nhu cầu an toàn có thể là cố ý thức hoặc tiềm thức. Một định hướng tiềm thức mạnh hướng tới an toàn được phát triển sớm từ thời trẻ. Gellerman đã đề cập vài cách trong đó nó có thể được in sâu. Một cách thông thường là qua sự đồng cảm với các bậc phụ huynh có tư tưởng an phận, tự nguyện chấp nhận bất cứ số phận nào. Điều này thường xảy ra ở những khu vực kinh tế sa sút, nơi ít có triển vọng phát triển.

Đối với những người sinh ra trong một gia đình có tư tưởng an phận thì thế giới dường như không chắc chắn và không thể kiểm soát được. Kết quả là, những người như vậy có lẽ không cảm thấy mình có đủ khả năng có thể gây ảnh hưởng tới môi trường xung quanh.

Người có tư tưởng an phận mà chúng ta đã miêu tả thường rất dễ xiêu lòng. Họ không cạnh tranh, và do đó, không đặt mọi người vào thế phòng thủ. Những người khác có xu hướng ít nhiều thích họ và do đó ít khi phê bình công việc của họ. Điều này kết hợp với thực tế là họ hài lòng với xung quanh, thường làm cho họ có thể đạt được vị trí an toàn, không bị đe dọa trong một tổ chức.

Các động cơ an phận tiềm thức cũng có thể phát triển ở trẻ em thông qua giao tiếp với các bậc phụ huynh quá thận trọng. Những bậc phụ huynh như vậy thường cố gắng che chở cho con mình khỏi bị xúc động, thất vọng hay thất bại. Xu hướng giúp đỡ của các ông bố bà mẹ này, trong nhiều ví dụ, đã cho phép con cái họ hành động theo cách riêng của chúng. Xung đột được né tránh với bất cứ giá nào. Kết quả là, những đứa trẻ này bị người ta đưa ra một bức tranh bị bóp méo về thực tế và hiểu biết rất ít về những gì mà chúng có thể hy vọng ở người khác, cũng như những gì mà người khác hy vọng ở chúng. Trong một số trường hợp, chúng trở nên lạc quan phi thực tế về cuộc sống. Thậm chí trước thảm họa, khi chúng bị đe dọa, dường như chúng vẫn tin rằng tất cả vẫn tốt đẹp cho tới lúc đã quá muộn để hiểu được vấn đề.

Khi những người có tư tưởng an phận rời khỏi nhà sau khi học xong để lập nghiệp trong thế giới bao la, họ nhanh chóng được thức

ình. Thường thường, họ tự thấy mình chưa được trang bị để đương đầu với những khó khăn trong cuộc sống vì họ *không* được phép có cơ hội để phát triển khả năng xử trí thất bại, căng thẳng và sự lo lắng. Kết quả là, ngay cả một sự thất bại nhỏ cũng có thể làm cho họ chao đảo. Drucker cho rằng, bị đuổi ngay từ công việc đầu tiên có thể là điều tốt nhất có thể xảy ra đối với thanh niên thuộc loại đó. Anh ta cảm thấy bị đuổi ngay từ công việc đầu là cách ít đau đớn nhất và ít nguy hiểm nhất để nếm mùi thất bại và đó là bài học tốt đáng giá. Nếu con người biết cách hồi phục từ những cái coi như là thất bại lúc họ còn trẻ, họ sẽ được trang bị tốt hơn để tiếp nhận số phận hẩm hiu hơn khi họ trưởng thành.

Đối với nhiều người, động cơ an toàn thường có ý nghĩa tiêu cực. Một nhu cầu an toàn mạnh vì một lý do gì đó không được đáp ứng, như thế nó ít được coi trọng hơn các động cơ khác. Điều này dường như là bất công, đặc biệt vì hầu như ai cũng có một số động cơ an phận có ý thức và tiềm thức. Cuộc sống không bao giờ quá đơn giản hoặc rõ ràng đến mức người ta không phải lo lắng về sự an toàn. Hơn nữa, nhiều bộ phận xã hội chúng ta thường thỏa mãn những nhu cầu này tới mức loại trừ các nhu cầu quan trọng, như nhu cầu giao tiếp và tự khẳng định mình. Chúng ta đã đề cập đến cách thức các ngành công nghiệp chú trọng đến các nhu cầu an toàn bằng cách bảo đảm các loại phụ cấp tinh vi. Các nghiệp đoàn cũng có hiệu quả như vậy khi họ nhấn mạnh tới nhu cầu an toàn và chính phủ thực hiện nhiều điều tương tự bằng phúc lợi và các chương trình hỗ trợ.

Các nhu cầu xã hội (nhu cầu giao tiếp)

Khi các nhu cầu sinh lý và an toàn được thỏa mãn tới mức nào đó, các nhu cầu xã hội có thể trở nên chiếm ưu thế. Vì con người là sinh vật xã hội, hầu hết mọi người đều muốn có tác động quan hệ qua lại và chung sống với những người khác trong những hoàn cảnh mà ở đó họ cảm thấy hoàn cảnh thuộc về mình và họ được chấp nhận. Mặc dù đây là một nhu cầu chung, nhu cầu này có xu hướng trở nên mạnh hơn đối với một vài người so với những người khác và mạnh hơn trong một số hoàn cảnh nhất định. Ngay cả một nhu

cầu xã hội thông thường như tham gia một cuộc thi cũng hết sức phức tạp.

Trong quá trình nghiên cứu để hiểu rõ hơn nhu cầu của chúng ta thuộc về một hoàn cảnh nào đó, Stanley Schachter ở Trường đại học Minnesota đã có một đóng góp quan trọng. Những cố gắng của ông đặc biệt hướng vào việc nghiên cứu mong muốn xã hội hóa như một cứu cánh tự thân-đó là khi con người tác động tới nhau đơn giản là vì họ thích điều đó. Trong một số hoàn cảnh như vậy, việc hội nhập không nhận được phần thưởng gì rõ ràng như tiền hoặc sự bảo vệ.

Schachter đã phát hiện ra rằng, không phải lúc nào cũng chỉ là quan hệ tốt đẹp đã thúc đẩy sự hội nhập. Trong nhiều ví dụ, con người tìm kiếm sự hội nhập vì họ muốn người khác khẳng định niềm tin của họ. Những người có niềm tin giống nhau có xu hướng kết bạn với nhau, đặc biệt nếu một niềm tin vốn rất sâu sắc đã bị tan vỡ. Trong trường hợp này, họ có xu hướng tụ họp và cố gắng đạt tới một sự hiểu biết chung nào đó về điều đã xảy ra và điều họ phải tin tưởng (ngay cả khi niềm tin giống như trước). Trong ví dụ này, nhu cầu hội nhập được thúc đẩy bởi mong muốn tạo lập cuộc đời có vẻ ít chịu sự kiểm soát hơn. Khi chỉ có một mình, thế giới dường như "êm đềm", nhưng khi người ta tìm thấy một môi trường có những người có cùng niềm tin thì sẽ có một trật tự thế giới mới từ tình trạng hỗn độn. Xu hướng này ẩn náu sau một số vấn đề tồn tại trong bất cứ cuộc thay đổi nào.

Thảo luận vấn đề này kỹ hơn, người ta thấy rằng, khi con người bị kích động, bối rối hoặc bất hạnh, họ không tìm kiếm một người bất kỳ mà có xu hướng muốn ở bên cạnh những người "cùng hội cùng thuyền". Người đang đau khổ thường cảm thông với bạn bè đang đau khổ khác. Những kết luận này gợi ra rằng, các nhóm làm việc thân nhau mà Elton Mayo phát hiện hình thành trong các nhà máy, có thể là phản ứng đối với sự chán nản, vô nghĩa và thiếu thứ năng lực mà các công nhân cảm nhận được. Như vậy, các công nhân đã tập hợp lại vì cảm giác chung là bị chế độ đó hành hạ.

Khi quan sát những người cô đơn và những người lập dị trong các hoàn cảnh nhà máy tương tự, người ta thấy rõ ràng là không có nhu cầu chung nào đối với việc hội nhập như một cứu cánh tự thân. Tuy

nhiên, người ta thấy các loại người đặc biệt là những ngoại lệ đối với xu hướng hội nhập. Họ có xu hướng không tham gia các nhóm làm việc thân nhau vì họ nghi ngờ hoặc coi thường các nhóm này, và cũng có thể họ an phận và hài lòng với chính bản thân họ.

Giới quản lý thường nghi ngờ các nhóm thân nhau hình thành trong công việc bởi vì năng lực tiềm tàng của những nhóm này sẽ làm hạ thấp năng suất. Schachter thấy các nhóm hạn chế công việc như vậy đôi khi được hình thành như một phản ứng đối với sự vô nghĩa và bất lực mà công nhân có xu hướng cảm thấy khi họ không kiểm soát được môi trường làm việc của mình. Những môi trường như vậy hình thành và phát triển khi công việc nhàm chán, thiếu hấp dẫn và quá đơn điệu. Tình trạng này còn trở nên xấu hơn khi công nhân vừa bị giám sát và kiểm soát một cách chặt chẽ vừa không có kênh thông tin rõ ràng với ban quản lý.

Trong loại môi trường này, những công nhân nào không thể chịu được sự thiếu kiểm soát đối với môi trường làm việc của mình phụ thuộc vào nhóm thân nhau để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn như nhu cầu hội nhập hoặc thành đạt. Hạn chế về công việc diễn ra sau đó không phải xuất phát từ sự không ưa thích vốn có đối với ban quản lý, mà như là một phương tiện để bảo tồn sự xác nhận các cá nhân trong nhóm và bản thân nhóm đó. Những người lập dị không được gia nhập nhóm vì họ đã làm yếu nhóm đó và sức mạnh của nó đối với ban quản lý, và làm yếu cả nhóm, phá hủy sự vững chắc, an toàn và tầm quan trọng duy nhất mà những công nhân cảm nhận họ có được.

Giảm năng suất không phải luôn luôn là kết quả của các nhóm làm việc thân nhau. Thực tế, các nhóm thân nhau có thể là một tài sản to lớn cho ban quản lý nếu tổ chức nội bộ của chúng được nhận thức và sử dụng một cách đầy đủ. Năng suất của một nhóm làm việc dường như phụ thuộc vào việc các thành viên của nhóm đánh giá mục đích riêng của họ trong mối quan hệ với các mục đích của tổ chức đó như thế nào. Ví dụ, nếu họ nhận thức rằng, các mục đích riêng của họ mâu thuẫn với các mục đích của tổ chức, thì năng suất sẽ có xu hướng giảm xuống. Tuy nhiên, nếu những công nhân này thấy mục đích riêng của họ giống các mục đích của tổ chức hoặc đang được thỏa mãn như

một kết quả trực tiếp của việc hoàn thành các mục đích tổ chức, thì năng suất sẽ có xu hướng tăng lên. Do vậy, hạn chế về công việc không phải là khía cạnh nhất thiết tồn tại ở các nhóm làm việc thân nhau.

Nhu cầu được tôn trọng

Nhu cầu được tôn trọng hoặc nhận biết xuất hiện dưới một số hình thức. Trong phần này, chúng ta sẽ đề cập hai động cơ có liên quan tới nhu cầu được tôn trọng là uy tín và quyền lực.

Uy tín. Ngày nay, trong xã hội, động cơ uy tín đang trở nên nổi bật hơn, đặc biệt khi chúng ta hướng về một xã hội trung lưu. Con người có quan tâm về uy tín không những muốn "không thua chúng bạn", mà họ còn muốn "cưỡi lên đầu chúng bạn". Vance Packard và David Riesman có lẽ đã có ảnh hưởng lớn nhất trong việc khám phá động cơ uy tín. Packard viết về những người sẵn lòng tình thế và các động cơ của họ trong khi Riesman mô tả các cá nhân "bị người khác chỉ đạo" - những người là một bộ phận của "đám đông cô đơn".

Uy tín thực chất là gì? Gellerman miêu tả nó là "một kiểu định nghĩa không thành văn của tất cả các cách cư xử mà người ta mong những người khác thể hiện với sự hiện diện của người đó: mức độ tôn trọng hoặc không tôn trọng, lễ nghi hay thông thường, dè dặt hay lộ liễu". Uy tín dường như có ảnh hưởng tới mức độ thuận tiện và thoải mái mà người ta có thể hy vọng trong cuộc sống .

Uy tín là một cái gì đó vô hình do xã hội dành cho một cá nhân nào đó. Thực tế là ngay từ khi ra đời trẻ em đã thừa kế vị trí của cha mẹ. Trong một số trường hợp, điều này đủ đảm bảo cho họ cả đời sống trên "một làn sóng được phủ bằng uy tín". Ví dụ, một Rockefeller con hay một Ford con thừa kế uy tín sẵn có tức thì của nền tảng gia đình mình.

Con người tìm được uy tín qua cuộc sống bằng nhiều cách khác nhau. Nhiều người có xu hướng chỉ tìm các dấu hiệu về địa vị vật chất, trong khi đó những người khác cố gắng đạt những thành tựu cá nhân hay những gì tự thực hiện được, điều này có thể hàm chứa uy tín trong chính bản thân nó.

Cho dù uy tín được thể hiện bằng cách nào thì có vẻ có nhiều người muốn có vị trí quan trọng nhất định, và thực tế, tầm quan trọng đó được thiết lập ở một cấp bậc mà mỗi người đều cảm thấy xứng đáng. Như đã thảo luận, thông thường con người muốn có sự đánh giá cao về bản thân mình, điều này chắc chắn dựa trên cơ sở thực tế như đã được biểu lộ thông qua sự nhận biết và tôn trọng từ phía những người khác.

Nhu cầu uy tín dù nhiều hay ít cũng có tự giới hạn. Người ta có xu hướng tìm uy tín chỉ tới mức nhận thức được. Khi con người cảm thấy đã đạt được mức độ này thì sức mạnh nhu cầu này có xu hướng giảm xuống và uy tín trở thành vấn đề duy trì hơn là tiến xa hơn nữa. Một vài người có thể hài lòng với mức độ quan trọng của họ trong công ty và trong cộng đồng. Theo sự đánh giá riêng của họ, họ đã tới đích". Chỉ có những người ngoại lệ mới tìm kiếm sự công nhận ở tầm cỡ dân tộc hay quốc tế. Động cơ uy tín thường xuất hiện ở những thanh niên có xu hướng chưa thỏa mãn với vị trí trong cuộc sống của mình. Người lớn tuổi hơn có xu hướng cố gắng đạt tới mức uy tín mà họ cảm thấy thỏa mãn hoặc cũng có thể cam chịu một thực tế là họ chỉ có thể làm được rất ít để nâng cao địa vị của họ.

Quyền lực. *Quyền lực* là nguồn làm cho một người có thể đem lại sự bằng lòng từ hoặc tới các ảnh hưởng khác. Đó là tiềm năng ảnh hưởng của một người. Có hai loại quyền lực: quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Các cá nhân có thể gây ra quyền lực đối với những người khác nhờ địa vị của họ trong tổ chức thì đó là những người có quyền lực địa vị, còn các cá nhân gây ảnh hưởng từ tính cách và hành vi của họ thì đó là những người có quyền lực cá nhân. Cũng có một số người gây ảnh hưởng bằng cả quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân.

Alfred Adler, một thời từng là đồng nghiệp của Freud, rất quan tâm tới vấn đề động cơ quyền lực. Về quyền lực, Adler chủ yếu định nghĩa là khả năng nhân lên hoặc điều khiển các hoạt động của người khác để phù hợp với mục đích riêng của mình. Ông thấy rằng, khả năng này bắt đầu ở con người ngay từ bé. Trẻ em nhận ra rằng, nếu chúng khỏe nghĩa là chúng đã gây ảnh hưởng tới hành vi của bố mẹ.

Vị trí của trẻ con đã tạo cho chúng quyền lực đáng kể đối với bố mẹ chúng.

Theo Adler, khả năng nhân bội này vốn là làm vừa lòng. Ví dụ, trẻ em thường có một thời gian vất vả điều chỉnh để giảm quyền lực địa vị của chúng. Thực ra, chúng đã có thể dành một số thời gian khi lớn cố gắng lấy lại quyền lực của chúng với tư cách là trẻ con. Tuy nhiên, Adler không cho rằng trẻ em tìm quyền lực cho chính mục đích riêng của chúng thường xuyên như chúng vẫn làm ngay cả khi không cần thiết. Đối với trẻ em, quyền lực thường là vấn đề sống còn vì chúng chưa có khả năng chống đỡ và cần sự để tâm của cha mẹ. Cha mẹ là dây an toàn của đứa trẻ. Vì vậy, quyền lực là đòi hỏi quan trọng đối với trẻ em, dù thế nào cũng không bao giờ để mất thậm chí cả sau khi chúng có thể tự bảo vệ được mình.

Sau thời niên thiếu, động cơ quyền lực lại trở nên rất tiềm tàng ở các cá nhân cảm thấy phải bằng cách này hay cách khác chiếm được sự tôn trọng và sự công nhận của những người khác. Những người này đi theo cách của họ để tìm kiếm sự chú ý, để vượt qua sự yếu đuối, mà thường họ chỉ cảm thấy chứ không nhận biết được. Trong mối liên kết này, Adler giới thiệu hai khái niệm thú vị và rất nổi tiếng hiện nay trong khảo luận của ông là *phức cảm tự ti* và *sự đền bù*.

Một người có phức cảm tự ti luôn sợ hãi về sự không toàn vẹn có thể có hoặc không có cơ sở thực tế. Trong một số trường hợp, các cá nhân đền bù cho phức cảm tự ti bằng cách cố gắng cao độ để đạt tới mục đích hoặc mục tiêu mà (họ cảm thấy) sự không toàn vẹn sẽ không thể đáp ứng. Trong nhiều trường hợp, cố gắng cao độ dường như là một sự đền bù quá mức cho một cái gì đó không lĩnh hội được một cách rõ ràng, cho dù chỉ là cảm nhận. Khi đã lĩnh hội chính xác, khung tham khảo có thể được sắp xếp lại theo thực tế và có thể tạo ra hành vi thực tế hơn.

Adler phát hiện một điều thú vị khác. Nếu trẻ em không gặp quá nhiều căng thẳng khi trưởng thành, nhu cầu về quyền lực tự chuyển thành mong muốn để hoàn thiện mối quan hệ xã hội của chúng. Chúng muốn có thể tiếp xúc được với người khác mà không phải sợ hãi hay nghi ngờ trong một không khí cởi mở và tin tưởng. Do đó, các cá nhân thường đi từ khía cạnh *nghĩa vụ* của quyền lực, muốn cơ cấu

lại và điều khiển môi trường của họ và con người trong môi trường đó, sang sự quan tâm về *các mối quan hệ* làm phát triển lòng tin và sự kính trọng đối với những người khác. Sự biến đổi này thường chậm đối với những người chịu nhiều căng thẳng khi còn thơ ấu và chưa biết tin tưởng. Trong những trường hợp như thế, động cơ quyền lực không những vẫn duy trì mà còn trở nên mạnh hơn. Vì vậy, Adler, cũng như Freud, cảm thấy tính cách của cá nhân được phát triển sớm và thường là kết quả của một loại kinh nghiệm quá khứ mà đứa trẻ đã có với người lớn. Chúng ta sẽ thảo luận chi tiết hơn về quyền lực trong chương 9.

Các nhu cầu tự khẳng định mình

Trong tất cả các nhu cầu do Maslow đưa ra, có một nhu cầu mà các nhà khoa học về xã hội và hành vi biết ít nhất- đó là khả năng tự khẳng định mình. Có lẽ nguyên nhân của điều này là do con người thỏa mãn nhu cầu này theo những cách khác nhau. Do đó, tự khẳng định mình là một nhu cầu khó nhận biết và xác minh.

Mặc dù còn ít nghiên cứu đối với khái niệm tự khẳng định mình, song đã có các công trình nghiên cứu sâu đối với hai động cơ liên quan tới nó- *năng lực và thành tích*

Năng lực. Theo Robert W.White, một trong những động cơ chính của hành động trong một con người là sự mong muốn về năng lực. Năng lực là ngụ ý nói tới sự kiểm chế đối với các nhân tố môi trường- cả về mặt vật chất và xã hội. Con người có động cơ này không muốn chờ đợi một cách thụ động trước mọi việc xảy ra; họ muốn vận dụng môi trường và tác động đến các sự việc xảy ra.

Động cơ năng lực có thể được thấy rõ ở trẻ em khi chúng chuyển từ giai đoạn muốn chạm tay và cầm mọi thứ cho tới giai đoạn không chỉ muốn chạm tay mà còn cầm rồi đặt chúng vào chỗ khác. Trẻ em bắt đầu học cách của chúng trong thế giới xung quanh. Chúng bắt đầu nhận thức được điều gì chúng có thể làm và điều gì không thể làm được. Điều này không theo khía cạnh những gì chúng được phép làm, mà theo khía cạnh chúng có thể làm được gì? Trong suốt những năm đầu, trẻ em phát triển cảm giác về năng lực.

Cảm giác này liên quan chặt chẽ tới khái niệm kỳ vọng mà chúng ta đã thảo luận. Trẻ em nhận thức về năng lực mạnh hay yếu phụ thuộc vào sự thành công và thất bại trong quá khứ. Nếu thành công nhiều hơn thì cảm giác năng lực sẽ có xu hướng cao. Chúng sẽ có cách nhìn tích cực đối với cuộc sống, coi hầu như mọi tình thế mới là một thách đố thú vị mà chúng có thể vượt qua. Tuy nhiên, nếu thất bại xảy đến hàng ngày, cách nhìn của chúng tiêu cực hơn và sự kỳ vọng về việc làm thỏa mãn các nhu cầu khác nhau có thể giảm. Vì sự kỳ vọng có xu hướng ảnh hưởng tới động cơ, con người với những cảm giác về năng lực thấp sẽ không thường xuyên được thúc đẩy để tìm những thử thách mới hoặc chấp nhận rủi ro. Những người này thích để môi trường điều khiển hơn là cố gắng thay đổi môi trường.

Cảm nhận về năng lực hình thành từ lúc nhỏ chưa chắc đã tồn tại mãi. White đã thấy rằng một số phận may rủi không chờ đợi có thể ảnh hưởng tới cảm nhận về năng lực của con người theo cách tiêu cực hoặc tích cực. Vì vậy, động cơ năng lực có xu hướng dờn lại. Ví dụ, con người có thể bỏ qua sự khởi đầu tồi và sau đó phát triển một cảm nhận năng lực mạnh do có một thành tích mới. Do đó, có một thời điểm đúng lúc, khi ý thức về năng lực dường như điều hòa được chính nó. Khi điều này xảy ra, ý thức về năng lực gần như trở nên một sự tự tiên đoán đầy đủ, ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của một kinh nghiệm nhất định. Sau khi con người tới một độ tuổi nào đó, họ ít khi đạt được cái mà họ không nghĩ là có thể đạt được, bởi vì họ không cố gắng đạt được những điều họ nghĩ là mình không thể đạt được.

Theo White, động cơ năng lực tự bộc lộ ở người trưởng thành như một mong muốn phát triển ưu thế và chuyên môn nghề nghiệp. Công việc là một trường đấu, ở đó họ có thể thể hiện tài năng và kỹ năng của mình đối với môi trường trong một cuộc thi đầy thách đố nhưng không quá dồn dập. Trong mọi nghề mà ở đó có thể có cuộc thi như vậy, động cơ năng lực trong mỗi cá nhân được thể hiện tự do và người ta có thể nhận các giải thưởng cá nhân quan trọng. Nhưng trong những công việc đơn điệu, các công việc được giám sát chặt chẽ, thường không có các cuộc thi như vậy. Những tình thế như vậy làm cho người

công nhân phụ thuộc vào hệ thống, và do đó, làm cho con người có các nhu cầu năng lực cao võ mộng hoàn toàn.

Thành tích. Qua nhiều năm, các nhà khoa học về hành vi đã quan sát một số người có nhu cầu mạnh về việc phải đạt được thành tích. Những người khác, có lẽ là đa số, dường như không quan tâm lắm đến thành tích. Hiện tượng này đã làm cho David C. McClelland quan tâm. Trong hơn 20 năm, ông và những cộng sự ở Trường đại học Harvard đã và đang nghiên cứu nhu cầu khẩn thiết phải đạt được thành tích.

Nghiên cứu của McClelland đã làm ông tin tưởng rằng, nhu cầu về thành tích là một nhu cầu thuộc bản năng con người, nó có thể khác biệt với các nhu cầu khác. Quan trọng hơn là động cơ thành tích có thể bị cách ly và được khẳng định trong bất kỳ nhóm nào.

Vậy một số đặc điểm của con người với một nhu cầu thành tích là gì? McClelland đã minh họa một vài đặc điểm này qua miêu tả một thí nghiệm. Những người tham gia được yêu cầu ném vòng vào một cái móc từ bất cứ vị trí nào họ chọn. Hầu hết mọi người có xu hướng ném ầu, lúc gần, lúc xa; nhưng những cá nhân có nhu cầu thành tích cao ước lượng cẩn thận khoảng cách họ có thể đứng để ném được tốt nhất. Không quá gần để quá dễ dàng nhưng cũng không quá xa để không thể ném được. Họ chọn vị trí vừa phải để có thể ném trúng đích. Về mặt sinh học, điều này được biết như là nguyên tắc quá tải. Khi nhắc vật nặng, nếu thực hiện được dễ dàng hoặc không thể thực hiện được mà không bị tổn hại cơ thể thì không làm tăng sức khỏe. Sức mạnh có thể được tăng lên thông qua việc nâng các vật nặng một cách khó khăn nhưng thực tế khả dĩ đối với khả năng vận động cơ bắp.

Có phải những người có nhu cầu thành tích cao luôn luôn xử sự như vậy không? Không. Chỉ khi họ có thể gây ảnh hưởng tới bên ngoài. Con người có động cơ thành tích thúc đẩy không phải là những kẻ chơi bạc. Họ thích làm một vấn đề nào đó hơn là để chờ đợi một cơ hội.

Với các nhà quản lý, việc thiết lập các mục đích có thể đạt được nhưng tương đối khó khăn có thể chuyển dịch thành xu hướng bất chấp rủi ro. Nhiều người quá khích thường có xu hướng hướng tới rủi

ro, hoặc là để làm thỏa mãn máu đỏ đen hoặc để giảm sự bộc lộ của họ trước những thua lỗ. Những kẻ đánh bạc hình như chọn rủi ro lớn vì kết quả vượt ngoài tầm khả năng của họ, và do đó họ có thể dễ dàng hợp lý hóa trách nhiệm cá nhân nếu họ thua bạc. Người bảo thủ chọn những rủi ro nhỏ, khi đó thành tích nhỏ nhưng chắc chắn, có lẽ bởi vì có ít nguy hiểm về bất kỳ một điều gì không hay xảy ra đối với những điều mà người đó có thể bị trách cứ. Những người có động cơ thành tích đứng ở giữa, thích một mức độ rủi ro trung bình, vì họ cảm thấy những cố gắng và khả năng của họ có lẽ sẽ có ảnh hưởng tới kết quả. Trong kinh doanh, chủ nghĩa thực dụng tấn công là dấu hiệu của kinh doanh thành công.

Một đặc trưng khác của người có động cơ thành tích là họ quan tâm nhiều tới thành tích cá nhân hơn là phần thưởng cho sự thành công. Họ không phản đối phần thưởng, nhưng đối với họ phần thưởng không quan trọng như chính thành công. Họ thấy thú vị trong việc giành được chiến thắng hoặc giải quyết được một vấn đề khó khăn hơn là nhận được tiền hoặc giải thưởng. Tiền đối với những người có động cơ thành tích có giá trị đơn giản chỉ như sự đo lường công việc của họ. Nó cung cấp cho họ phương tiện đánh giá sự tiến bộ và so sánh những thành tựu của họ với thành tựu của những người khác. Họ thường không kiếm tiền để có địa vị hoặc sự an toàn về kinh tế.

Một ước muốn của người có nhu cầu thành tích cao đi tìm những tình huống mà trong đó họ có được những sự phản hồi cụ thể về việc họ đã làm tốt như thế nào có liên quan mật thiết tới sự quan tâm đối với sự hoàn thành công việc của cá nhân họ. Kết quả là, những người có động cơ thành tích thường gặp nhiều trong nghề bán hàng hoặc với tư cách là người chủ và nhà quản lý các công việc kinh doanh riêng của họ. Bản chất của sự phản hồi là quan trọng đối với những người có động cơ thành tích. Họ trả lời một cách thích thú thông tin về công việc của họ. Họ không quan tâm tới các bình luận về các đặc điểm cá nhân của họ như họ đã hợp tác thế nào, giúp đỡ ra sao. Những người có động cơ giao tiếp có thể mong muốn sự phản hồi xã hội hoặc có định hướng. Những người có động cơ thành tích có thể

muốn có sự phản hồi liên quan đến công việc. Họ muốn biết cốt lõi vấn đề.

Tại sao những người có động cơ thành tích lại xử sự như họ muốn? McClelland tuyên bố rằng đó là vì họ đã quen dành thời gian nghĩ về việc làm gì thì tốt hơn. Thực ra, ông đã phát hiện ra rằng, ở bất cứ đâu con người bắt đầu nghĩ đến thành tích, thì ở đó mọi việc bắt đầu diễn ra. Có thể lấy ví dụ sau: sinh viên có nhu cầu thành tích cao nói chung sẽ đạt được điểm cao hơn so với sinh viên thông minh có nhu cầu thành tích thấp hơn. Những người có nhu cầu thành tích có xu hướng tiến lên nhiều hơn, có triển vọng nhanh hơn vì họ không ngừng cố gắng tìm ra các cách tốt hơn để làm những việc này. Các công ty có nhiều người như vậy phát triển nhanh hơn và có nhiều lợi nhuận hơn. McClelland thậm chí đã mở rộng phân tích của mình tới các nước mà ông liên hệ có nhiều cá nhân có động cơ thành tích đối với sự phát triển kinh tế quốc gia.

McClelland nhận thấy rằng, trong các gia đình có các bậc phụ huynh có những hy vọng khác nhau đối với con cái, những người có động cơ thành tích chắc chắn được phát triển hơn so với các gia đình khác. Những bậc phụ huynh này hy vọng con mình thể hiện tính độc lập từ 6-8 tuổi, lựa chọn và làm các việc không cần sự giúp đỡ nào như biết đường xung quanh nhà và quan tâm tới các nhà khác. Những bậc phụ huynh khác có xu hướng hoặc là hy vọng điều này quá sớm hoặc lại quá thờ ơ với sự phát triển tính cách của trẻ. Một cực đoan dường như nuôi dưỡng những cách cư xử thụ động, thất bại khi trẻ cảm thấy không muốn ở nhà và không có khả năng khi ra khỏi nhà. Chúng không được chuẩn bị sớm để trở nên độc lập như vậy. Một cực đoan khác sinh ra những đứa trẻ được bảo vệ quá mức hoặc quá vô kỷ luật. Những đứa trẻ này trở nên phụ thuộc vào cha mẹ và chúng cảm thấy khó khăn để phá bỏ cái gì đó và đưa ra quyết định của riêng mình.

Với tất cả những điều mà chúng ta đã biết về nhu cầu thành tích được nêu ra, liệu động cơ này có thể được giáo dục và phát triển ở con người không? McClelland đã xác nhận rằng điều này có thể thực hiện được. Thực ra, ông cũng đã phát triển chương trình đào tạo cho những nhà kinh doanh- những chương trình đã được thiết kế để tăng

cường động cơ thành tích của họ. Ông cũng đang trong quá trình thực hiện phát triển những chương trình tương tự cho các bộ phận dân chúng khác. Những chương trình này có thể có những ứng dụng lớn cho việc đào tạo và phát triển các nguồn nhân lực.

Những người có động cơ thành tích có thể là trụ cột của hầu hết các tổ chức, nhưng chúng ta có thể nói gì về tiềm năng của họ với tư cách là các nhà quản lý? Như đã biết, những người có nhu cầu thành tích cao luôn đi đầu, vì với tư cách cá nhân, họ là người sáng lập - họ làm cho mọi việc được thực hiện. Tuy nhiên, khi họ bị thúc đẩy - khi thành công của họ không chỉ phụ thuộc vào công việc riêng của họ, mà còn phụ thuộc vào hành động của những người khác - họ có thể ít có hiệu quả hơn. Vì là những người có định hướng nhiệm vụ cao và làm công việc với hết khả năng của mình, họ hy vọng những người khác cũng làm như vậy. Kết quả là, đôi khi họ thiếu kỹ năng làm việc với con người và thiếu sự kiên nhẫn cần thiết để trở thành những nhà quản lý hữu hiệu đối với những người có năng lực nhưng có nhu cầu giao tiếp cao hơn họ. Trong tình huống này, sự nhấn mạnh quá mức về sáng tạo đã làm những người này vỡ mộng và cản trở họ phát huy tối đa khả năng của mình. Do đó, trong khi cần phải có những người có động cơ thành tích thúc đẩy trong các tổ chức, không phải lúc nào những người này cũng là những nhà quản lý tốt nhất, trừ phi họ phát triển được kỹ năng làm việc với con người. Như đã chỉ ra trong chương 1, nhà sáng lập giỏi chưa đủ để trở thành nhà quản lý hữu hiệu.

Động cơ tiền

Như đã nói ở trên, tiền là một động cơ rất phức tạp xâm nhập vào tất cả các nhu cầu bên cạnh nhu cầu vật chất mà tầm quan trọng của nó thường khó đánh giá. Ví dụ, trong một vài trường hợp tiền có thể tạo điều kiện cho người ta sắm một số đồ đạc vật chất nhất định, như xe thể thao ưa thích, từ đó con người có cảm giác hội nhập (tham gia vào câu lạc bộ ôtô thể thao), nhận biết (dấu hiệu có địa vị) và thậm chí cả tự khẳng định mình (trở thành lái xe thể thao nổi tiếng). Bởi vậy, chúng ta chỉ nghiên cứu động cơ tiền sau khi các khái niệm cơ bản khác được làm rõ.

Từ nghiên cứu mở rộng về các kế hoạch trả lương hưởng ứng, William F. Whyte đã thấy tiền, động cơ thúc đẩy đáng tin cậy cũ, không có mọi quyền lực như người ta vẫn nghĩ, đặc biệt là đối với những công nhân sản xuất. Đối với mỗi công nhân này, một yếu tố chủ chốt khác, như Mayo phát hiện, là nhóm làm việc của họ. Sử dụng chỉ tiêu tỷ lệ những người ủng hộ vượt sản lượng so với những người hạn chế sản lượng, Whyte ước tính rằng, chỉ 10% công nhân sản xuất ở Mỹ sẽ bỏ qua áp lực của nhóm và sản xuất càng nhiều càng tốt để đáp ứng một kế hoạch hưởng ứng. Dường như trong khi những công nhân quan tâm tới việc riêng cải thiện tình hình tài chính của họ, lại có nhiều điều khác nhau cần cân nhắc - như ý kiến của các bạn đồng nghiệp, sự thuận lợi và sự thích thú trong công việc của họ, và độ an toàn lâu dài của họ - tất cả những điều này đã ngăn họ không hưởng ứng tích cực, tự động, trực tiếp đối với kế hoạch hưởng ứng.

Theo Gellerman, đặc điểm quan trọng nhất và tinh vi nhất của tiền là sức mạnh của nó với tư cách là một ký hiệu. Sức mạnh ký hiệu rõ ràng nhất là giá trị thị trường của nó. Những gì mà tiền có thể mua, không phải chính bản thân tiền, tạo cho nó giá trị. Nhưng sức mạnh ký hiệu của tiền không bị hạn chế ở giá trị thị trường. Vì tiền không có nghĩa thực chất bên trong của riêng nó, nó có thể làm ký hiệu cho bất kỳ nhu cầu nào mà một cá nhân muốn nó đại diện. Nói cách khác, tiền có thể có bất kỳ ý nghĩa gì mà người ta muốn gán cho nó.

CÔNG NHÂN MUỐN GÌ TỪ CÔNG VIỆC CỦA HỌ?

Trong khi nói chuyện về các động cơ, điều quan trọng cần ghi nhớ là con người có rất nhiều nhu cầu, tất cả các nhu cầu luôn luôn cạnh tranh, đòi hỏi đối với hành vi của họ. Không ai có một tổ hợp hay sức mạnh tương tự về các nhu cầu này. Có một vài người do tiền điều khiển; những người khác lại quan tâm chủ yếu tới sự an toàn và v.v.. Trong khi chúng ta phải nhận ra sự khác nhau giữa các cá nhân, điều này không có nghĩa là, như là các nhà quản lý, chúng ta không thể

dự đoán về những động cơ hiện nay nổi bật trong công nhân. Theo Maslow, đây là những động cơ cơ yếu thế - những động cơ vẫn *chưa* được thỏa mãn. Một câu hỏi quan trọng mà các nhà quản lý phải trả lời là: công nhân thực sự muốn gì từ công việc của họ?

Một số nghiên cứu thú vị đã được tiến hành trong số các công nhân của các ngành công nghiệp Mỹ để thử đưa ra câu trả lời cho câu hỏi này. Trong một công trình nghiên cứu như vậy, các giám sát viên được yêu cầu thử đặt chính mình vào địa vị của *những công nhân* bằng cách xếp thứ tự tầm quan trọng của các loại chỉ tiêu miêu tả mọi điều mà công nhân muốn từ công việc của họ. Cần nhấn mạnh rằng, trong việc sắp xếp các chỉ tiêu, giám sát viên *không* nên nghĩ về cái họ muốn, mà phải theo cái công nhân muốn. Cùng với các giám sát viên, các công nhân được yêu cầu xếp thứ tự các chỉ tiêu theo khía cạnh từ điều họ muốn nhất từ công việc của chính họ. Kết quả được đưa ra trong bảng 2-1 (1 = cao nhất và 10 = thấp nhất theo tầm quan trọng).

Bảng 2-1: Công nhân muốn gì từ công việc của họ?

	<i>Giám sát viên</i>	<i>Công nhân</i>
Điều kiện làm việc tốt	4	9
Cảm giác làm chủ sự vật	10	2
Rèn luyện kỹ luật	7	10
Sự đánh giá đầy đủ các công việc đã làm	8	1
Sự trung thành về quản lý đối với công nhân	6	8
Lương cao	1	5
Triển vọng và sự phát triển của công ty	3	7
Sự đồng cảm với những vấn đề cá nhân	9	3
Dảm bảo công việc	2	4
Công việc thú vị	5	6

Kết quả này cho thấy, các giám sát viên nói chung cho rằng lương cao, đảm bảo công việc, triển vọng và điều kiện làm việc tốt là những điều mà công nhân muốn nhất từ công việc của họ. Mặt khác, công nhân cảm thấy cái họ muốn hầu hết là sự đánh giá đầy đủ những cái họ đã làm, cảm giác làm chủ sự vật và sự đồng cảm với những vấn

đề cá nhân, tất cả mọi sự khích lệ dường như liên quan tới sự hội nhập và nhận biết. Thật thú vị lưu ý rằng, những điều công nhân đã chỉ ra- những điều họ mong muốn nhất từ công việc của họ - bị các lãnh đạo của họ coi là ít quan trọng nhất. Việc nghiên cứu cho thấy các giám sát viên ít nhạy cảm với những cái thực sự là quan trọng nhất đối với công nhân. Dường như các giám sát viên nghĩ rằng những tác nhân kích thích nhằm thỏa mãn các động cơ sinh lý và an toàn có xu hướng là quan trọng nhất đối với công nhân của họ. Vì các giám sát viên cảm nhận rằng công nhân của họ có những động cơ này, họ đã hành động như thể đây là những động cơ thực của họ. Do đó, các giám sát viên có thể đã sử dụng các tác nhân kích thích đáng tin cậy cũ - tiền, các loại trợ cấp và bảo đảm an toàn - để thúc đẩy công nhân.

Chúng ta đã xem xét công trình nghiên cứu này thường xuyên qua vài thập kỷ gần đây như là một phần của các chương trình đào tạo quản lý và đã tìm thấy các kết quả tương tự trong sự lĩnh hội của các nhà quản lý. Từ 5 đến 10 năm lại đây, những thay đổi thực sự duy nhất dường như thể hiện ở những công nhân; mong muốn của họ về "việc thăng chức và phát triển cùng với công ty" và "về công việc thú vị" đang tăng lên (cả hai là những yếu tố động cơ trong hệ thống của Herzberg). Chúng tôi nói *đang* tăng lên vì với nền kinh tế suy tàn dần vào những năm 1980, "lương cao" và "đảm bảo công việc" lại trở thành các nhu cầu có độ mạnh cao đối với công nhân. Điều quan trọng là các nhà quản lý phải biết những sự khác nhau lớn dường như tồn tại trước đây giữa cái mà họ nghĩ là công nhân muốn từ công việc của họ và cái mà công nhân thực sự mong muốn. Cũng cần nhận thức được ảnh hưởng của sự thay đổi kinh tế hoặc những thay đổi khác tới những ưu tiên này.

Có thể khái quát rằng, các cá nhân hành động trên cơ sở thực tế. Thực ra, một trong những lý do chúng ta nghiên cứu các khoa học hành vi là chúng đã cho chúng ta cách làm cho nhận thức của mình gần với thực tế hơn. Chúng ta đưa nhận thức của mình gần với thực tế bao nhiêu thì khả năng ảnh hưởng tới thực tế càng cao bấy nhiêu. Do đó, bằng cách làm cho nhận thức càng gần với thực tế, các nhà quản lý càng có thể tăng được hiệu quả của họ trong quá trình làm

việc với công nhân. Các nhà quản lý phải biết người của họ hiểu điều gì thúc đẩy họ; họ không thể chỉ đưa ra giả định. Thậm chí nếu các nhà quản lý hỏi công nhân là họ cảm thấy như thế nào về một vấn đề gì đó, điều này chưa hẳn đã tạo ra dòng phản hồi thích hợp. Chất lượng giao tiếp mà các nhà quản lý nhận được từ công nhân của họ thường dựa trên quan hệ được thiết lập giữa người của họ và chính bản thân họ qua một thời gian dài.

Chương 3

MÔI TRƯỜNG TẠO ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC

Năm 1924, các chuyên viên giám định hiệu quả tại Hawthorne, Illinois, nhà máy của Công ty điện lực miền Tây đã đưa ra một chương trình nghiên cứu để xem xét ảnh hưởng của việc chiếu sáng đối với năng suất lao động. Thoạt tiên, chương trình này không có gì đặc biệt. Rốt cuộc, các chuyên viên giám định cũng mất nhiều cố gắng để tìm ra sự phối hợp lý tưởng, các điều kiện vật chất, thời gian làm việc và các phương pháp lao động có tác dụng khuyến khích công nhân sản xuất với năng lực tối đa. Tuy nhiên, khi nghiên cứu này hoàn thành (sau 10 năm) người ta vẫn chưa tin chắc rằng, công trình ở Hawthorne sẽ được thời gian minh chứng là một trong những dự án nghiên cứu quan trọng và lý thú nhất đã từng được thực hiện trong lĩnh vực công nghiệp. Đó là sự kiện xảy ra ở Nhà máy điện miền Tây Hawthorne. Trào lưu những mối quan hệ người (Human Relations Movement) bắt đầu tập trung được sức mạnh, và một trong những người đầu tiên ủng hộ phong trào này, Elton Mayo của Trường đại học quản trị kinh doanh Harvard, đã trở nên nổi tiếng.

CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU Ở HAWTHORNE

Elton Mayo

Trong công trình nghiên cứu ban đầu ở Hawthorne, các chuyên viên giám định giả định rằng việc tăng cường chiếu sáng sẽ làm tăng sản lượng. Hai nhóm công nhân được lựa chọn để nghiên cứu là *nhóm thực nghiệm* hay *nhóm trắc nghiệm*, làm việc dưới các mức chiếu sáng thay đổi, và *nhóm kiểm tra* làm việc dưới điều kiện ánh sáng bình

thường trong nhà máy. Khi cường độ ánh sáng tăng lên, sản lượng của nhóm thực nghiệm tăng lên đúng như dự đoán. Song, thật không ngờ, sản lượng của nhóm kiểm tra cũng tăng lên - mà không hề tăng ánh sáng.

Nhằm giải thích những vấn đề này và các kết quả trắc nghiệm lạ lùng khác, các chuyên viên giám định quyết định đi sâu nghiên cứu thêm. Họ thấy rằng, ngoài những thay đổi về kỹ thuật và vật chất, cần nghiên cứu thêm về vấn đề hành vi, vì vậy Mayo và các đồng nghiệp của ông được mời đến giúp đỡ.

Mayo và các đồng nghiệp bắt đầu các thực nghiệm với một nhóm phụ nữ làm việc lắp ráp các role điện thoại và, với tư cách chuyên gia giám định hiệu suất, nhóm nghiên cứu Harvard đã phát hiện ra những kết quả đáng kinh ngạc. Sau hơn một năm rưỡi tiến hành thực nghiệm này, các nhà nghiên cứu của Mayo đã cải thiện điều kiện làm việc của nữ công nhân bằng cách xúc tiến những đổi mới như quy định chính thức cho các kỳ nghỉ, các bữa ăn trưa tại công ty và tuần làm việc ngắn hơn. Bối rối trước những kết quả thu được, các nhà nghiên cứu quay ra quyết định hủy bỏ mọi điều kiện đã tạo ra cho nhóm phụ nữ, trở lại những điều kiện làm việc y hệt lúc đầu của thực nghiệm. Sự thay đổi cơ bản này dự kiến sẽ gây ảnh hưởng tâm lý tiêu cực đối với nhóm phụ nữ và làm giảm sản lượng của họ. Thế nhưng, sản lượng của họ *tăng vọt lên rất cao*. Tại sao vậy?

Vấn đề này *không* lý giải được khi xem xét các khía cạnh sản xuất của thực nghiệm (những thay đổi trong nhà máy và các điều kiện làm việc vật chất), mà phải xem xét các khía cạnh *con người*. Do các nhà thực nghiệm tập trung chú ý nhiều vào những khía cạnh con người nên các nữ công nhân cảm thấy mình là bộ phận quan trọng trong công ty. Họ không còn tự coi mình là những cá nhân riêng lẻ cùng làm việc chỉ với cái nghĩa là gần gũi nhau về mặt thể xác. Thay vào đó, họ buộc phải trở thành các thành viên tích cực của một nhóm làm việc ăn ý và gắn bó với nhau. Những mối quan hệ vừa phát triển đã làm tăng thêm cảm giác về sự gắn bó, năng lực và thành công. Những nhu cầu lâu nay chưa được thỏa mãn tại nơi làm việc, nay đã được thực hiện. Những phụ nữ này làm việc hăng hái hơn và có hiệu quả hơn trước. Khi nhận ra rằng mình đã phát hiện ra một hiện tượng

thứ vị, nhóm nghiên cứu Harvard mở rộng nghiên cứu của họ bằng cách phỏng vấn thêm 20 ngàn người làm công thuộc tất cả những phòng, ban trong công ty. Các cuộc phỏng vấn được sắp xếp để giúp các nhà nghiên cứu tìm xem công nhân nghĩ gì về công việc, điều kiện làm việc, các đốc công, công ty của họ và bất cứ điều gì gây phiền phức cho họ, và những cảm giác này có thể có liên quan tới năng suất của họ như thế nào. Sau một vài lần phỏng vấn, nhóm Mayo thấy rằng, kiểu phỏng vấn này không có tác dụng để tìm ra thông tin họ muốn. Thay vào đó, những công nhân đó lại muốn nói chuyện thoải mái về những gì họ cho là quan trọng. Vì vậy, người phỏng vấn đành bỏ qua các câu hỏi đã được chuẩn bị trước và để cho công nhân nói theo ý họ.

Các cuộc phỏng vấn đã tỏ ra có những tác dụng nhất định. Trước hết, chúng là phép chữa bệnh; công nhân có cơ hội nói hết những gì muốn nói. Nhiều người cảm thấy đây là việc tốt nhất mà công ty chưa bao giờ làm được. Kết quả là có sự thay đổi tổng thể về thái độ. Khi nhiều kiến nghị của họ được thực hiện, công nhân bắt đầu cảm thấy giới quản lý đã coi trọng họ cả với tư cách cá nhân cũng như với tư cách nhóm. Lúc đó họ tham gia vào hoạt động và tương lai của công ty và tuyệt nhiên không thực hiện những nhiệm vụ không chính đáng, không cần thiết.

Hai là, những gợi ý từ các nghiên cứu Hawthorne đã báo động cho giới quản lý về nhu cầu nghiên cứu và tìm hiểu những mối quan hệ giữa mọi người. Trong những nghiên cứu này, cũng như nhiều nghiên cứu tiếp sau, người ta thấy nhân tố có ý nghĩa nhất, ảnh hưởng tới năng suất của tổ chức chính là mối quan hệ liên nhân cách được phát triển trên cơ sở công việc, chứ hoàn toàn không phải chuyện tiền lương và các điều kiện làm việc. Mayo thấy rằng, khi các nhóm không chính thức trở nên đồng nhất với bộ máy quản lý như điều họ đã làm tại Hawthorne thông qua chương trình phỏng vấn, thì năng suất tăng lên. Năng suất tăng lên dường như phản ánh những cảm nhận của công nhân về năng lực - ý thức làm chủ đối với công việc và môi trường làm việc. Mayo cũng phát hiện rằng, khi nhóm cảm thấy các mục đích riêng của họ đối lập với các mục đích quản lý, như thường xảy ra trong các tình huống công nhân bị giám sát một cách gắt gao phải

chịu đựng sự kiểm tra không chính đáng về công việc hoặc môi trường, thì năng suất vẫn chỉ đạt ở mức thấp hoặc thậm chí giảm xuống.

Những phát hiện này rất quan trọng vì chúng giúp cho việc giải đáp nhiều vấn đề đã làm giới quản lý lúng túng: tại sao một số nhóm dường như có năng suất cao trong khi những nhóm khác vẫn chỉ đạt mức sản lượng tối thiểu. Những phát hiện cũng khuyến khích giới quản lý thu hút công nhân vào việc lập kế hoạch, tổ chức và điều hành công việc riêng, đồng thời cố gắng bảo đảm sự hợp tác tích cực của họ.

Mayo đã nhận thấy sự phát triển các nhóm không chính thức như là sự tố cáo cả một xã hội thường xử sự đối với con người như những cái máy vô cảm chỉ gắn với lợi ích kinh tế tự thân. Rốt cuộc, công nhân chỉ nhìn nhận công việc đơn thuần như một sự trao đổi phi nhân tính về tiền thù lao. Làm việc trong ngành công nghiệp Mỹ có nghĩa là sự tui nhục thực hiện các nhiệm vụ hằng ngày đều đều, chán ngắt và quá đơn điệu trong một môi trường không ai kiểm soát nổi. Môi trường này khước từ thỏa mãn các nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình trên cơ sở công việc. Thay vào đó, chỉ có các nhu cầu về sinh lý và an toàn là được thỏa mãn. Các nhu cầu khác không được thỏa mãn đã dẫn tới sự căng thẳng, lo âu và vỡ mộng trong dân chúng. Những cảm giác vô phương giúp đỡ như vậy được Mayo gọi là *anomie*. Điều kiện này được đặc trưng bởi công nhân có cảm giác không quan trọng, bối rối và rã đám - họ là nạn nhân của môi trường riêng của mình.

Trong khi *anomie* là do toàn xã hội tạo ra thì Mayo lại phát hiện thấy nó được ứng dụng cao nhất trong các mạng lưới tổ chức công nghiệp, trong đó giới quản lý có những cách nhìn nhận tiêu cực nhất định về bản chất con người. Theo Mayo, có quá nhiều nhà quản lý cho rằng, xã hội bao gồm tập đoàn người vô tổ chức chỉ quan tâm tới việc tự bảo tồn hoặc quyền lợi bản thân. Người ta cho rằng con người ngay từ đầu đã bị thống trị bởi các nhu cầu sinh lý và an toàn, cho nên chỉ muốn làm giả ăn thật càng nhiều càng tốt. Do đó, giới quản lý đã tổ chức công việc dựa trên quan điểm coi công nhân nói chung là một đám hạ tiện. Mayo gọi quan điểm thành kiến đó là Giả thuyết

hạ tiện (Rabble Hypothesis). Ông cũng đã nói nhiều về bệnh độc đoán, về thực tiễn quản lý có định hướng bốn phần do nó tạo ra.

THUYẾT X VÀ THUYẾT Y

Douglas McGregor

Công trình của Mayo và đặc biệt phát hiện của ông về giả thuyết hạ tiện có thể đã có tác dụng mở đường cho Douglas McGregor phát triển "Thuyết X - Thuyết Y" cổ điển vào lúc bấy giờ. Theo McGregor, tổ chức truyền thống - với cách ra quyết định tập trung hóa, hình tháp quản lý người trên kẻ dưới của nó và sự kiểm soát công việc từ bên ngoài - dựa trên những định kiến về bản chất con người và động cơ thúc đẩy con người. Những định kiến này tương tự quan điểm của những người mà Mayo đã chỉ ra trong "Giả thuyết hạ tiện". Thuyết X cho rằng hầu hết mọi người vẫn thích bị chỉ huy nhiều hơn, chứ không muốn gánh vác trách nhiệm, và muốn được an phận là trên hết. Cùng với triết lý này là niềm tin tưởng rằng con người bị thúc đẩy bởi tiền bạc, bóng lộc và sự đe dọa trừng phạt.

Những nhà quản lý chấp nhận quan điểm của Thuyết X đã thử cơ cấu, kiểm tra và giám sát chặt chẽ các nhân viên của họ. Họ thấy rằng sự kiểm soát từ bên ngoài hoàn toàn thích hợp khi làm việc với những người chưa đủ tin cậy, thiếu trách nhiệm và sự chín chắn.

Sau khi mô tả Thuyết X, McGregor băn khoăn, liệu quan điểm đó về bản chất con người có đúng không và thực tiễn quản lý dựa trên quan điểm đó có thích hợp trong nhiều tình huống ngày nay không? Trong một xã hội dân chủ với trình độ giáo dục và mức sống ngày càng tăng, có phải dân chúng càng có khả năng có hành vi chín chắn hơn không? Nghiên cứu kỹ hệ thống phân cấp các nhu cầu của Maslow, McGregor kết luận rằng những quan điểm của Thuyết X về bản chất con người nếu mang ứng dụng rộng rãi thì thường không chính xác và các phương pháp quản lý phát triển từ những quan điểm này có thể bị thất bại trong việc tạo ra hệ động cơ của nhiều người cùng làm việc vì các mục đích tổ chức. Theo McGregor, cách quản lý bằng chỉ

đạo và kiểm tra có thể không thành công, vì đó là phương pháp còn mờ mịt đối với việc tạo động cơ cho những người có các nhu cầu sinh lý và an toàn được thỏa mãn đúng mức và có các nhu cầu xã hội, được tôn trọng và tự khẳng định mình đang trở nên chiếm ưu thế.

McGregor cảm thấy quản lý cần có những thực tế dựa trên sự hiểu biết chính xác hơn về bản chất và động cơ thúc đẩy con người. Từ cảm nhận đó, ông đã phát triển lý thuyết có tính chất tình thế về hành vi con người, gọi là Thuyết Y. Thuyết này cho rằng con người về bản chất *không* lười biếng và đáng ngờ vực. Nó trước hết thừa nhận con người về cơ bản *có thể* tự định hướng và sáng tạo trong công việc nếu được thúc đẩy hợp lý. Do đó, nhiệm vụ chủ yếu của quản lý là khơi dậy tiềm năng này ở con người. Những người có động cơ hợp lý có thể đạt được các mục đích riêng của họ *tốt nhất* bằng cách hướng những cố gắng của *chính họ* vào việc hoàn thành các mục đích tổ chức.

Cuộc thảo luận về Thuyết X và Thuyết Y gây cho mọi người ấn tượng là, các nhà quản lý chấp nhận những quan điểm của Thuyết X về bản chất con người luôn luôn chỉ đạo, kiểm tra và giám sát chặt chẽ con người, còn các nhà quản lý theo Thuyết Y thì ủng hộ và tạo điều kiện. Chúng tôi muốn cảnh cáo việc rút ra loại kết luận như vậy vì nó có thể dẫn tới suy nghĩ sai lầm cho rằng Thuyết X "xấu", Thuyết Y "tốt", và mọi người ai cũng đều chín chắn, độc lập và có động cơ tự thân mạnh chứ không phải như McGregor cho rằng, hầu hết mọi người đều có *tiềm năng* chín chắn và động cơ tự thân. Giả định này về hệ động cơ tự thân tiềm tàng của con người đòi hỏi tất yếu phải thừa nhận sự khác nhau giữa thái độ và hành vi. Thuyết X và Thuyết Y là các thái độ hoặc các quan điểm định kiến đối với con người. Do đó, mặc dù những giả thuyết "tốt nhất" mà một nhà quản lý cần có có thể là Thuyết Y, thì các giả thuyết đó có thể không dùng được trong mọi lúc để xử sự cho phù hợp. Các nhà quản lý có thể có quan điểm của Thuyết Y về con người nhưng họ vẫn có thể thấy cần xử sự theo phương thức chỉ đạo, kiểm tra (y như khi họ theo các quan điểm của Thuyết X) đối với một số người trong một thời gian ngắn nhằm giúp họ "lớn lên" theo nghĩa phát triển, cho tới khi họ thực sự là những người như Thuyết Y giả định.

Chris Argyris thừa nhận sự khác nhau giữa thái độ và hành vi khi ông xác định và bàn đến các thể thức hành vi A và B để bổ sung cho Thuyết X và Y. Thể thức A biểu đạt hành vi liên nhân cách các động lực nhóm và các chuẩn mực của tổ chức mà trong nghiên cứu của mình Argyris đã thấy rõ là phù hợp với Thuyết X; thể thức B biểu đạt những hiện tượng tương tự được phát hiện là phù hợp với Thuyết Y. Trong thể thức A, các cá nhân không biểu lộ những tình cảm, không cởi mở, phản đối thực nghiệm và không giúp người khác thực hiện những hành vi này. Hành vi của họ có xu hướng được đặc trưng bằng sự giám sát chặt chẽ và trình độ cấu trúc cao. Mặt khác, thể thức B lại phát hiện rằng các cá nhân bộc lộ tình cảm, cởi mở, thực hiện thí nghiệm và giúp đỡ những người khác thực hiện những hành vi này. Hành vi của họ có xu hướng hỗ trợ và tạo điều kiện rõ hơn. Kết quả chính là các chuẩn mực của chữ tín, sự quan tâm và cá tính.

Bảng 3-1: Những giả thiết về bản chất con người làm cơ sở cho Thuyết X và Thuyết Y của McGregor

Thuyết X	Thuyết Y
<ol style="list-style-type: none"> 1 Công việc không có gì thích thú đối với phần lớn mọi người 2. Hầu hết mọi người không có khát vọng, ít mong muốn trách nhiệm và thích được chỉ bảo 3. Hầu hết mọi người ít có khả năng sáng tạo trong việc giải quyết các vấn đề tổ chức 4 Động cơ thúc đẩy chỉ phát sinh ở cấp sinh lý và an toàn 5. Hầu hết mọi người phải được kiểm soát chặt chẽ và thường bị buộc phải đạt những mục tiêu tổ chức 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Công việc mang tính tự nhiên như trò chơi nếu điều kiện làm việc tốt 2. Việc tự kiểm soát thường tuyệt đối không cần thiết khi phấn đấu đạt các mục đích tổ chức 3. Nhiều người có khả năng sáng tạo khi giải quyết các vấn đề tổ chức 4. Động cơ thúc đẩy phát sinh ở các cấp nhu cầu xã hội, được tôn trọng và tự khẳng định mình cũng như ở các cấp nhu cầu sinh lý và an toàn 5. Mọi người có thể tự định hướng cho mình và có tính sáng tạo trong công việc nếu được thúc đẩy tốt

Như Argyris nhấn mạnh, "mặc dù XA và YB *thường xuyên* kết hợp với nhau trong cuộc sống hằng ngày, nhưng chúng không nhất thiết phải luôn luôn như vậy. Trong các điều kiện nhất định, thể thức A có thể đi với Thuyết Y hoặc thể thức B với Thuyết X". Do đó, XA và YB là những kết hợp thường xảy ra nhất, nhưng một số nhà quản lý đôi lúc có thể là XB hoặc YA. Mặc dù các nhà quản lý XB có những nhận định tiêu cực về con người, họ dường như vẫn xử sự theo lối hỗ trợ và tạo điều kiện. Chúng tôi đã phát hiện rằng, kết hợp XB này có xu hướng xảy ra vì hai lý do. Các nhà quản lý trên (mặc dù họ nghĩ hầu hết mọi người là lừa dối và không đáng tin tưởng) thực hiện các hành vi hỗ trợ và tạo điều kiện hoặc vì họ đã được nghe nói và học hỏi kinh nghiệm khi biết hành vi như vậy sẽ làm tăng năng suất, hoặc vì họ đang làm việc cho những người tạo ra môi trường hỗ trợ và nếu muốn duy trì công việc của mình, họ cần phải xử sự theo lối a dua theo những người đó. Mặt khác, các nhà quản lý YA (mặc dù họ nghĩ con người nói chung có động cơ tự thân và chín chắn) kiểm tra và giám sát chặt chẽ con người vì họ đang làm việc với những người thích kiểm soát, đòi hỏi ở họ những hành vi tương tự, hoặc họ thấy cần thiết phải xử sự theo phương thức chỉ đạo kiểm tra trong một thời kỳ. Khi sử dụng thể thức hành vi A, các nhà quản lý này thường cố gắng giúp đỡ mọi người phát triển các kỹ năng và khả năng cần thiết để tự định hướng và nhờ vậy tạo ra được một môi trường trong đó họ có thể trở thành các nhà quản lý YB.

Các nhà quản lý Y gần đây có ý hướng giúp đỡ công nhân hoàn thiện bằng cách đưa họ vào chế độ kiểm tra giảm dần từ bên ngoài, cho phép họ đảm đương việc tự kiểm tra càng nhiều càng tốt. Những người làm công có khả năng đạt được sự thỏa mãn các nhu cầu xã hội, được tôn trọng và tự khẳng định mình trong loại môi trường này, thường xuyên quên cả bận rộn vất vả, đến mức nếu công việc không đem lại bất kỳ sự thỏa mãn nào, người làm công ngày nay vẫn sẽ luôn tìm ra một nơi nào đó thỏa mãn nhu cầu chủ yếu của mình. Điều này giúp lý giải một số vấn đề hiện tại mà giới quản lý đang phải đương đầu trong các lĩnh vực như thay thế công nhân và tệt bỏ buổi làm. McGregor lập luận rằng đây không phải là chuyện ngẫu nhiên.

Giới quản lý quan tâm tới công việc, và McGregor thấy rằng công việc cũng như một trò chơi mang tính chất tự nhiên và có thể làm thỏa mãn mọi người. Sau cùng, cả công việc và trò chơi đều là các hoạt động thể chất và tinh thần; kết quả là không có sự khác nhau rõ rệt giữa công việc và trò chơi. Tuy nhiên, trên thực tế, đặc biệt dưới sự quản lý theo Thuyết X, khác biệt trong thỏa mãn nhu cầu là rõ ràng. Trong khi trò chơi được kiểm tra ngay từ bên trong bởi các cá nhân (họ quyết định điều họ muốn làm), thì công việc bị những người khác kiểm tra từ bên ngoài (người làm không kiểm tra công việc của họ). Do đó, giới quản lý và nhận định của họ về bản chất con người đã tạo nên sự khác nhau giữa công việc và trò chơi, sự khác biệt dường như không tự nhiên. Kết quả là, mọi người bị xơ cứng trong công việc và do đó tìm những lý do dành thật nhiều thời gian thoát khỏi công việc để thỏa mãn những nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình của họ (miễn là họ đủ tiền để thỏa mãn các nhu cầu sinh lý và an toàn). Do bị lệ thuộc vào các kiểu quản lý theo Thuyết X, hầu hết công nhân coi công việc như một thứ *tội vạ tất nhiên* hơn là cội nguồn của thử thách và thỏa mãn nhu cầu của cá nhân.

Liệu công việc có thực sự là thứ *tội vạ tất nhiên* không? Không - đặc biệt ở những tổ chức có sự phát triển các nhóm lao động đoàn kết và mọi mục đích đều đi đôi với các mục đích tổ chức. Những tổ chức như vậy có năng suất cao và mọi người làm việc vui vẻ bởi vì công việc làm cho họ thỏa mãn thực sự.

NHÓM NGƯỜI

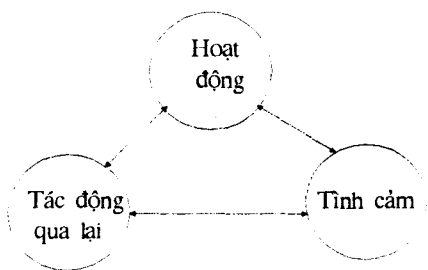
George C.Homans

Giới quản lý thường có thái độ ngờ vực các nhóm thợ không chính thức có thể lực do chúng có sức ảnh hưởng tiềm tàng đến việc kiểm soát hành vi của các thành viên, và thành thử, đến cả năng suất lao động. Những nhóm này có sức mạnh từ đâu để chi phối hành vi? George C.Homans đã phát triển một mô hình các hệ thống xã hội có thể có ích đối với các nhà quản lý đang muốn lý giải câu hỏi này.

Có ba yếu tố trong một hệ thống xã hội. *Hoạt động* là những nhiệm vụ mà con người thực hiện. *Tác động qua lại* là các hành vi diễn ra giữa mọi người trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ ấy. Và *tình cảm* là những thái độ phát sinh giữa các cá nhân và bên trong các nhóm. Homans lập luận rằng, mặc dù những khái niệm này tách biệt nhau, chúng vẫn liên hệ mật thiết với nhau. Thực ra, như hình 3-1 minh họa, chúng phụ thuộc lẫn nhau.

Sự thay đổi ở bất kỳ một trong ba yếu tố này sẽ tạo ra sự thay đổi nhất định ở hai yếu tố kia.

Hình 3-1: Sự phụ thuộc lẫn nhau của hoạt động, tác động qua lại và tình cảm



Trong tổ chức, hoạt động, tác động qua lại và tình cảm nhất định là tất yếu hoặc đòi hỏi phải có ở những thành viên của nó để nó tồn tại được. Nói cách khác, các công việc (hoạt động) được bố trí đòi hỏi mọi người phải làm việc cùng với nhau (tác động qua lại). Những công việc này phải thỏa mãn đầy đủ (tình cảm) để mọi người tiếp tục thực hiện chúng. Khi mọi người tác động qua lại trong công việc của mình, họ phát triển tình cảm đối với nhau. Khi người ta tăng cường tác động qua lại với người khác, những tình cảm tích cực sẽ phát triển. Tình cảm càng tích cực, càng có nhiều người hướng đến tác động qua lại với người khác. Tình cảm có thể trở thành một quá trình tăng dần cho đến khi đạt tới sự cân bằng. Khi quá trình tăng dần này tiếp tục, xuất hiện xu thế khiến cho các thành viên của nhóm trở nên giống nhau hơn trong các hoạt động của những tình cảm - trong những gì họ làm và ở chỗ họ cảm thấy như thế nào về mọi việc. Khi điều này xảy ra, nhóm hướng vào phát triển những mong muốn và chuẩn mực chỉ rõ mọi người trong nhóm phải hướng đến cách xử sự như thế nào

trong những hoàn cảnh đặc thù. Ví dụ, một nhóm công nhân có thể có một chuẩn mực là "bạn phải thôi trò chuyện với Mary hoặc không được giúp cô ta quá mức cần thiết". Nếu nhóm đó đủ mức cố kết - nghĩa là nhóm cuốn hút được các thành viên và những thành viên này bất đắc dĩ mới bỏ nhóm - thì nó sẽ chỉ gặp rất ít khó khăn trong việc tạo ra sự thoải mái cho các thành viên. Những người cố ý xa rời các chuẩn mực của nhóm thường phải gánh chịu sự phê bình của nhóm. "Nhóm có một loạt các hình phạt khác nhau tùy theo mức độ vi phạm, kể từ trách cứ nhẹ nhàng đến sự tẩy chay quyết liệt để gây áp lực đối với những thành viên có sai phạm". Các thành viên trong nhóm có thể phản ứng theo một vài cách thức. Họ có thể quyết định dần sâu thêm và tiếp tục xa rời các chuẩn mực của nhóm. Nếu áp lực của các đồng sự trở nên quá lớn họ có thể từ bỏ nhóm.

Nhóm có thể có sức ép gây ảnh hưởng khi nó đạt được sự nhất quán trong nhận thức, và hành vi của mọi người là hết sức rõ ràng. Ví dụ, S.E.Asch đã dẫn ra một thực nghiệm cổ điển trong đó các nhóm gồm tám sinh viên lần lượt được yêu cầu khớp độ dài một đường với một trong ba đường không bằng nhau. Bảy thành viên của mỗi nhóm đã được mách ngầm riêng để cùng đưa ra câu trả lời sai. Thành viên không được hướng dẫn là người cuối cùng được yêu cầu trả lời và vì vậy phải đối mặt với sự lựa chọn: nói lên điều anh ta thấy là đúng hoặc điều mà tất cả mọi người đã nói để cho mình hợp với cả nhóm. Asch cho biết: "Một phần ba trong tổng số toàn bộ các đánh giá đều sai lầm giống hệt hoặc thuận theo hơi hướng của các đánh giá xuyên tạc của đa số". Nếu sức ép có thể gây ra hành vi xuyên tạc trong dạng bài tập này, dễ dàng thấy được áp lực nhóm có thể gây ra những gì trong điều kiện các thành viên có những suy xét chủ quan nhiều hơn.

Cần nhắc lại rằng, các nhóm lao động không chính thức có ảnh hưởng mạnh không phải là điều tai hại đối với các tổ chức. Thực ra, như Mayo phát hiện ra ở Hawthorne, các nhóm này có thể trở thành những động lực rất mạnh mẽ trong việc thực thi các mục đích tổ chức nếu họ thấy mục đích riêng của mình được thỏa mãn chỉ khi biết làm việc vì mục đích tổ chức.

TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC LIÊN NHÂN CÁCH

Chris Argyris

Cho dù kiểu quản lý dựa trên những quan điểm của Thuyết X có lẽ không còn thích hợp lâu nữa, nhưng theo McGregor và những người khác thì nó vẫn còn là những thực tế phổ biến. Kết quả là, đa số dân chúng ở Mỹ hiện nay đang bị đối xử như những người còn non nớt trong môi trường công việc của họ. Khi cố gắng phân tích tình huống này Chris Argyris đã so sánh các giá trị thuộc về bộ máy quan liêu/hình tháp (bộ phận tổ chức phản ánh những quan điểm của Thuyết X về con người) mà hiện nay vẫn còn thống trị hầu hết các tổ chức với hệ thống giá trị nhân văn /dân chủ hơn (bộ phận tổ chức phản ánh những quan điểm của Thuyết Y về con người), như minh họa trong bảng 3-2.

Bảng 3-2: Hai hệ thống giá trị khác nhau theo nhận xét của Chris Argyris

Hệ thống giá trị quan liêu/hình tháp	Hệ thống giá trị nhân văn/dân chủ
<p>1. Các mối quan hệ người quan trọng - các quan hệ chủ yếu - là những quan hệ có liên quan tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức, nghĩa là: công việc phải được thực hiện</p> <p>2. Hiệu quả trong các quan hệ người tăng lên khi hành vi trở nên hợp lý hơn, logic hơn, có tính chất giao tiếp rõ ràng hơn và hiệu quả sẽ giảm xuống khi hành vi trở nên đa cảm hơn</p> <p>3. Các quan hệ người có động cơ mạnh mẽ nhất khi hoạch định cẩn thận sự chỉ đạo, quyền lực và chế độ kiểm tra, cũng như các chế độ thưởng, phạt thích đáng để biểu dương hành vi hợp lý và thành tích đạt được mục tiêu</p>	<p>1. Các quan hệ người quan trọng là những quan hệ không chỉ liên quan tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức mà còn là những quan hệ liên quan tới việc duy trì hệ thống bên trong của tổ chức cũng như giúp nó thích ứng với môi trường</p> <p>2. Các quan hệ người tăng lên về hiệu quả khi <i>tất cả</i> hành vi thích hợp (hợp lý và tác động qua lại) trở nên rõ ràng, có thể thảo luận và có thể kiểm soát được</p> <p>3. Ngoài sự chỉ đạo, kiểm tra và các chế độ thưởng, phạt, các quan hệ người dễ được gây ảnh hưởng một cách hiệu quả nhất qua các mối quan hệ xác thực, gần bó nội bộ, thành công về tâm lý và quá trình củng cố</p>

Theo Argyris, các giá trị quan liêu hoặc hình tháp dẫn tới những mối quan hệ nghèo nàn, thiếu chiều sâu và thiếu tin cậy. Bởi vì các mối quan hệ này không cho phép thể hiện tình cảm tự nhiên và tự do, đó là những quan hệ giả dối hoặc không xác thực và dẫn đến làm suy giảm khả năng tác động liên nhân cách. "Khi thiếu khả năng tác động liên nhân cách hoặc môi trường "tâm lý an toàn", thì tổ chức sẽ là một mảnh đất nuôi dưỡng sự nghi ngờ, xung đột giữa các nhóm, sự hà khắc và v.v., những điều này làm giảm sút thành công của tổ chức trong việc giải quyết vấn đề".

Nói cách khác, nếu các giá trị nhân văn hoặc dân chủ được thừa kế trong một tổ chức, Argyris tuyên bố rằng, các mối quan hệ xác thực, đáng tin tưởng sẽ phát triển giữa mọi người và sẽ dẫn đến tăng cường khả năng tác động liên nhân cách, sự hợp tác giữa các nhóm, tính năng động và dường như cũng dẫn đến sự tăng trưởng về hiệu quả tổ chức. Trong loại môi trường này, mọi người được đối xử đúng như những con người, cả những thành viên của tổ chức lẫn chính tổ chức đó đều có cơ hội phát triển đến tiềm năng đầy đủ nhất và có sự cố gắng khiến cho công việc thú vị và thách thức hơn. Điều tiềm ẩn trong những giá trị "sống còn" này là "cách xử sự với mỗi người đúng như một nhân cách thực sự có cả một hệ thống nhu cầu phức tạp; tất cả những điều này là quan trọng trong cuộc sống và công việc của con người..., và đem lại cho mọi người trong tổ chức những cơ hội gây ảnh hưởng tới quan hệ của họ với công việc, tổ chức và môi trường".

Thuyết vị thành niên - thành niên

Theo Argyris, "thực tế các giá trị" quan liêu/hình tháp vẫn còn thống trị hầu hết các tổ chức đã đề ra rất nhiều vấn đề tổ chức hiện nay của chúng ta. Khi ở Yale, ông đã xem xét các tổ chức công nghiệp để xác định những mô hình quản lý, ảnh hưởng đến hành vi con người và sự phát triển cá nhân bên trong môi trường công việc.

Theo Argyris, nếu theo thời gian con người phát triển thành những người trưởng thành, có bảy sự thay đổi sẽ diễn ra trong nhân cách con người.

Trước hết, các cá nhân vận động từ trạng thái thụ động như trẻ con tới trạng thái hoạt động tăng lên như người lớn. Hai là, các cá nhân phát triển từ trạng thái phụ thuộc vào người khác khi là trẻ con tới trạng thái độc lập về mặt quan hệ khi là người lớn. Ba là, các cá nhân xử sự chỉ theo một vài cung cách khi là trẻ con, nhưng với tư cách người lớn, họ có thể xử sự theo nhiều cách. Bốn là, các cá nhân có những ý thích thất thường, bất chợt và nông nổi khi là trẻ con nhưng khi là người lớn họ phát triển những ý thích sâu sắc hơn và mạnh hơn. Năm là, triển vọng về thời gian phía trước của trẻ em rất ngắn, chỉ gồm có hiện tại, nhưng khi chúng đến độ trưởng thành, triển vọng thời gian tăng lên, bao gồm cả quá khứ và tương lai. Sáu là, các cá nhân với tư cách trẻ con thì tòng thuộc quyền mọi người, nhưng họ chuyển lên những cương vị ngang bằng hoặc cao hơn so với những người khác khi là người lớn. Bảy là, với tư cách trẻ con, các cá nhân thiếu hiểu biết về "cái Tôi", nhưng với tư cách người lớn họ không chỉ nhận thức được "cái Tôi" mà còn có thể kiểm soát được "cái Tôi". Argyris đưa ra ý kiến rằng, những thay đổi này có tính chất liên tục, rằng một nhân cách "lành mạnh" phát triển theo thời gian liên tục "từ chưa trưởng thành" (vị thành niên) đến "trưởng thành" (thành niên) (xem bảng 3-3).

Bảng 3-3: Diễn biến từ chưa trưởng thành đến trưởng thành

Chưa trưởng thành	Trưởng thành
Thụ động	Tích cực
Phụ thuộc	Độc lập
Xử sự theo vài cách	Có khả năng xử sự theo nhiều cách
Những ý thích nông nổi, bất thường	Những ý thích sâu sắc và mạnh mẽ hơn
Nhìn ngắn hạn	Nhìn dài hạn (quá khứ và tương lai)
Cương vị tòng thuộc	Cương vị ngang bằng hoặc bề trên
Thiếu hiểu biết về bản thân	Tự nhận thức và kiểm soát bản thân

Những thay đổi này chỉ là những xu thế chung nhưng chúng cũng phần nào làm sáng tỏ nội dung của sự trưởng thành. Các chuẩn mực văn hóa cá nhân và nhân cách có ảnh hưởng ngăn cản và hạn chế sự

thể hiện và tăng trưởng tối đa của người lớn, tuy nhiên vẫn có xu thế vươn tới đầu mút "trưởng thành" trên đường tuổi tác. Argyris là người đầu tiên công nhận rằng bất luận thế nào cũng chỉ có một vài người phát triển đến được mức độ trưởng thành đầy đủ.

Trong khi nghiên cứu tính thờ ơ và thiếu cố gắng phổ biến ở công nhân trong lĩnh vực công nghiệp, Argyris băn khoăn, liệu các vấn đề này có phải đơn giản chỉ là kết quả của sự lười nhác cá nhân. Ông cho rằng đây *không phải* là trường hợp đó. Argyris đồng ý là trong nhiều trường hợp khi con người tham gia vào quyền lực, họ giữ được độ chín chắn bằng chính thực tiễn quản lý đang áp dụng trong các tổ chức của họ. Trong các tổ chức này, người ta cho họ được kiểm soát ở mức tối thiểu môi trường của mình và được khuyến khích trở nên thụ động, phụ thuộc và phục tùng, do đó, họ xử sự một cách thiếu chín chắn. Người ta mong muốn công nhân trong nhiều tổ chức hành động theo những cách thức không đủ chín chắn chứ không phải với tư cách một người lớn đã trưởng thành. Điều này không chỉ xảy ra trong các mạng lưới tổ chức công nghiệp. Trên thực tế, thậm chí ai cũng có thể thấy chuyện đó xảy ra trong nhiều hệ thống nhà trường, nơi hầu hết sinh viên đang là đối tượng của nhiều nguyên tắc và quy chế, và nói chung được đối xử ít chín chắn hơn so với những học sinh ở các trường tiểu học.

Theo Argyris, kim giữ cho con người luôn thiếu độ chín chắn là nét đã ăn sâu vào bản chất của tổ chức chính thức. Ông lập luận rằng, vì các tổ chức thường được thành lập cốt để đạt được các mục đích hoặc mục tiêu có thể được tập thể hưởng ứng nồng nhiệt nhất nên tổ chức chính thức thường là quan niệm của nhà kiến trúc về những cách thức có thể đạt được các mục tiêu này. Theo nghĩa này, người được khớp với việc thiết kế là việc đầu tiên. Việc thiết kế này dựa trên bốn khái niệm quản lý khoa học: chuyên môn hóa nhiệm vụ, dây chuyền chỉ huy, thống nhất chỉ đạo và chế độ kiểm tra. Giới quản lý cố gắng tăng cường và nâng cao hiệu quả tổ chức - quản trị và năng suất lao động bằng cách biến công nhân thành những "phần tử có khả năng đối lẫn cho nhau".

Cơ sở của những khái niệm này là: sức mạnh và quyền uy phải

nằm trong tay một vài vị đứng đầu tổ chức, và do đó, những người ở đầu dưới của dây chuyền chỉ huy luôn được kiểm soát chặt chẽ bởi những cấp trên của mình hoặc bởi bản thân hệ thống. Chuyên môn hóa nhiệm vụ thường dẫn đến đơn giản hóa công việc thái quá khiến nó trở nên lặp lại, đơn điệu và sáo mòn. Điều này có ý nói đến phong cách lãnh đạo có tính chất chỉ đạo, định hướng bốn phần, trong đó các quyết định về công việc được cấp trên đưa ra với những công nhân chỉ biết thực thi những quyết định này. Phong cách lãnh đạo này gọi lên bộ máy kiểm tra của giới quản lý như: ngân quỹ, một số chế độ khuyến khích, nghiên cứu thời gian và động cơ và các thủ tục vận hành tiêu chuẩn hóa - những thủ tục có thể hạn chế tính chủ động và sáng tạo của công nhân.

Lý thuyết chuyển thành thực tiễn

Argyris thấy rằng những khái niệm này về tổ chức chính thức dẫn tới những nhận định về bản chất con người không phù hợp với sự phát triển thực sự về độ trưởng thành trong nhân cách con người. Ông thấy có sự phi lý rõ ràng giữa các nhu cầu của một nhân cách trưởng thành và các tổ chức chính thức như chúng đang tồn tại hiện nay. Do đó, ông nói rằng, các lý thuyết quản lý cổ điển (dựa trên các quan điểm Thuyết X) thường chiếm ưu thế, giới quản lý thường tạo ra các vai trò kiểu trẻ con cho những người làm công, gây tổn hại đến sự phát triển tự nhiên.

Công việc thường được thiết kế ở trình độ thấp như thế nào được minh họa rất rõ qua trường hợp sử dụng thành công những người thợ chậm phát triển trí tuệ vào những công việc trình độ thấp. Argyris dẫn ra hai ví dụ, một ở nhà máy dệt kim và một ở tập đoàn sản xuất radio, ở đó những người chậm phát triển trí tuệ được sử dụng có kết quả trong những công việc không cần chuyên môn. Trong cả hai trường hợp, các nhà quản lý đã khen ngợi những công nhân này vì công việc tuyệt vời của họ. Một nhà quản lý ở tập đoàn sản xuất radio cho biết về những công nhân này:

... đã chứng tỏ mình biết xử sự tốt, đặc biệt rất dễ bảo, hoàn toàn chân thực và đáng tin cậy. Họ đã thực hiện công việc theo phân sự của mình, có hiệu quả đến mức chúng tôi ngạc nhiên tại sao họ lại bị coi như dưới tiêu chuẩn so với tuổi của

họ. Sự tham dự của họ là tốt và hành vi của họ dù thế nào cũng nhất định tốt hơn hành vi của bất cứ người làm công nào cùng lứa tuổi.

Trần trở bởi những gì phát hiện được trong nhiều tổ chức, Argyris, cũng như McGregor từng làm, đã thách đố giới quản lý tạo ra được bầu không khí làm việc trong đó mọi người đều có cơ hội phát triển và trưởng thành với tư cách cá nhân, các thành viên của nhóm, bằng cách thỏa mãn những nhu cầu của họ, trong khi vẫn làm việc vì sự thành công của tổ chức. Ý muốn nói ở đây là phải tin rằng con người về cơ bản có thể tự định hướng và sáng tạo trong công việc nếu được thúc đẩy bởi động cơ hợp lý, và do đó, việc quản lý dựa trên cơ sở quan điểm của Thuyết Y sẽ có lợi hơn cho cá nhân và tổ chức.

Ngày càng nhiều công ty bắt đầu chịu nghe điều thách đố mà Argyris nhằm vào giới quản lý. Ví dụ, chủ tịch một công ty lớn đã yêu cầu Argyris chỉ cho ông ta thấy rõ cách thức kích thích động cơ tốt hơn cho công nhân của mình. Họ cùng đến một trong những địa điểm sản xuất của ông ta, nơi lắp ráp một loại sản phẩm tương tự chiếc radio. Có 12 phụ nữ đảm đương việc lắp ráp sản phẩm, mỗi người làm một phần nhỏ công việc, như kỹ sư công nghiệp đã thiết kế. Nhóm đó cũng có một đốc công (thợ cà), một thanh tra và một người đóng gói.

Argyris dự kiến thực nghiệm một năm trong đó mỗi phụ nữ sẽ lắp ráp trọn vẹn sản phẩm theo cách thức chị ta chọn. Đồng thời, mỗi người sẽ kiểm tra, ký tên vào sản phẩm, đóng gói và dán vào đó bất kỳ thư từ gì phản nản về sản phẩm. Những phụ nữ đó được đảm bảo rằng họ sẽ không bị cắt giảm tiền thưởng nếu sản lượng tụt xuống, nhưng sẽ được tăng tiền thưởng nếu sản lượng tăng lên.

Khi thực nghiệm bắt đầu, sản lượng giảm 70% trong tháng thứ nhất. Cuối tuần thứ sáu tình hình thậm chí còn xấu hơn. Những phụ nữ đó chán nản - tinh thần suy sụp. Điều này tiếp tục kéo dài tới tuần thứ tám, khi sản lượng bắt đầu tăng. Cuối tuần thứ mười lăm sản lượng đạt mức cao hơn bao giờ hết. Và điều đó diễn ra không hề có thanh tra, người đóng gói hoặc kỹ sư công nghiệp. Và điều quan trọng hơn việc năng suất tăng là những chi phí do sai sót và lãng phí giảm 94%, các thư khiếu nại giảm 96%.

Các thực nghiệm như vậy được lặp lại ở một tình huống khác. Người

ta thấy, qua nhiều lần phát hiện, việc mở rộng trách nhiệm cá nhân là có ích cho cả công nhân và công ty. Điều đó đem lại cho con người cơ hội phát triển và trưởng thành, và trên thực tế, giúp họ thỏa mãn nhiều hơn chính những nhu cầu sinh lý và an toàn, và đến lượt chúng, các nhu cầu lại thúc đẩy họ và cho phép họ huy động nhiều hơn nữa tiềm năng của mình vào việc hoàn thành các mục đích tổ chức. Mặc dù tất cả công nhân đều *không* muốn nhận thêm trách nhiệm hoặc dính líu tới các vấn đề phát minh thêm, Argyris nhận định rằng số người làm công có hệ động cơ được cải thiện do tăng cường và nâng cao trách nhiệm của họ vẫn lớn hơn nhiều so với con số mà tất cả các nhà quản lý nghĩ đến.

THUYẾT HỆ ĐỘNG CƠ - VỆ SINH

Frederick Herzberg

Chúng ta đã biết rằng, những nhu cầu như được tôn trọng, tự khẳng định mình dường như trở nên quan trọng hơn khi con người trưởng thành. Frederick Herzberg đã trực tiếp chỉ đạo một trong những loạt nghiên cứu đáng quan tâm nhất tập trung đặc biệt vào những lĩnh vực này. Nhờ những nghiên cứu này, đã phát triển thuyết kích thích động cơ làm việc, gợi lên nhiều vấn đề cho giới quản lý và những cố gắng của họ nhằm sử dụng có hiệu quả các nguồn nhân lực.

Khi phát triển thuyết hệ động cơ - vệ sinh, Herzberg dường như hiểu rõ rằng các học giả như McGregor và Argyris đã đề cập tới một điều gì đó quan trọng. Hiểu biết về bản chất, động cơ và nhu cầu của con người có thể không có giá trị đối với các tổ chức và cá nhân.

Đối với lĩnh vực công nghiệp, kinh phí cho việc nghiên cứu thái độ làm việc sẽ làm tăng năng suất, giảm tình trạng nghỉ làm và mối quan hệ công việc được thoải mái hơn. Đối với cá nhân, sự hiểu các sức mạnh dẫn tới đạo đức được cải thiện sẽ đem lại những niềm vui to lớn và sự tự khẳng định mạnh mẽ hơn.

Herzberg bắt đầu thu thập dữ liệu về thái độ làm việc, từ đó có thể rút ra những nhận định về hành vi con người. Thuyết hệ động cơ - vệ sinh bắt nguồn từ sự phân tích công trình nghiên cứu bước đầu do Herzberg và đồng nghiệp của ông thực hiện tại Sở dịch vụ tâm

ly Pittsburgh. Nghiên cứu này bao gồm những phỏng vấn mở rộng với hai trăm kỹ sư và kế toán từ 11 ngành công nghiệp ở khu vực Pittsburgh. Tại các cuộc phỏng vấn, họ được hỏi về những gì trong nghề nghiệp của họ khiến họ bất hạnh hoặc không thỏa mãn và những gì làm họ hạnh phúc hoặc hài lòng.

Phân tích dữ liệu thu thập được từ các cuộc phỏng vấn, Herzberg kết luận rằng, con người có hai loại nhu cầu, về cơ bản, độc lập với nhau và ảnh hưởng tới hành vi theo những cách khác nhau. Ông thấy rằng, khi con người cảm thấy không thỏa mãn với công việc của mình, họ rất lo lắng về môi trường họ đang làm việc. Mặt khác, khi cảm thấy hài lòng về công việc thì con người lại quan tâm đến chính công việc. Herzberg đã gọi loại nhu cầu đầu tiên là *vệ sinh* hoặc các nhân tố *bảo trì*: vệ sinh vì chúng mô tả môi trường của con người và bảo đảm chức năng sơ đẳng là ngăn ngừa sự chán nản công việc, bảo trì vì chúng không bao giờ được thỏa mãn hoàn toàn - chúng phải tiếp tục được duy trì. Ông gọi loại nhu cầu thứ hai là *các động cơ thúc đẩy* vì dường như chúng có hiệu quả trong việc kích thích con người thực hiện công việc tốt hơn.

Các nhân tố vệ sinh

Các chính sách của công ty và công tác quản trị, giám sát các điều kiện làm việc, các quan hệ liên nhân cách, tiền, vị thế và sự an toàn có thể được coi là các nhân tố bảo trì. Đây không phải là một phần vốn có bên trong công việc, mà chúng có liên quan tới các điều kiện trong đó công việc được thực hiện. Herzberg đề xuất việc sử dụng độc đáo từ *vệ sinh* (hygiene) với ý nghĩa y học của nó (bảo vệ và môi trường). Ông thấy rằng, các nhân tố vệ sinh không tạo ra sự tăng trưởng khả năng sản xuất của công nhân; chúng chỉ ngăn chặn những tổn thất do những hạn chế của công việc gây ra khi công nhân vận hành công việc. Đây là nguyên nhân mà gần đây Herzberg đã gọi chúng là những nhân tố bảo trì.

Các động cơ thúc đẩy

Các nhân tố làm thỏa mãn những cảm giác về thành tích, sự trưởng

thành nghề nghiệp và sự thừa nhận rằng ai cũng có thể có kinh nghiệm trong công việc tùy theo mức độ khó khăn và phạm vi, đều được coi như các động cơ thúc đẩy. Herzberg đã sử dụng thuật ngữ này bởi vì những yếu tố ấy dường như có khả năng gây ảnh hưởng tích cực đến sự thỏa mãn nghề nghiệp, thường dẫn tới nâng cao tổng sản phẩm đầu ra của người đó.

Bảng 3-4: Động cơ thúc đẩy và các nhân tố vệ sinh

<i>Động cơ thúc đẩy</i>	<i>Các nhân tố vệ sinh</i>
<i>Bản thân công việc</i>	<i>Môi trường</i>
Thành tích	Chính sách và quản trị
Sự thừa nhận thành tích đạt được	Giám sát
Công việc có tính chất thử thách	Điều kiện làm việc
Trách nhiệm cao	Quan hệ liên nhân cách
Tăng trưởng và phát triển	Tiền, vị thế, sự an toàn

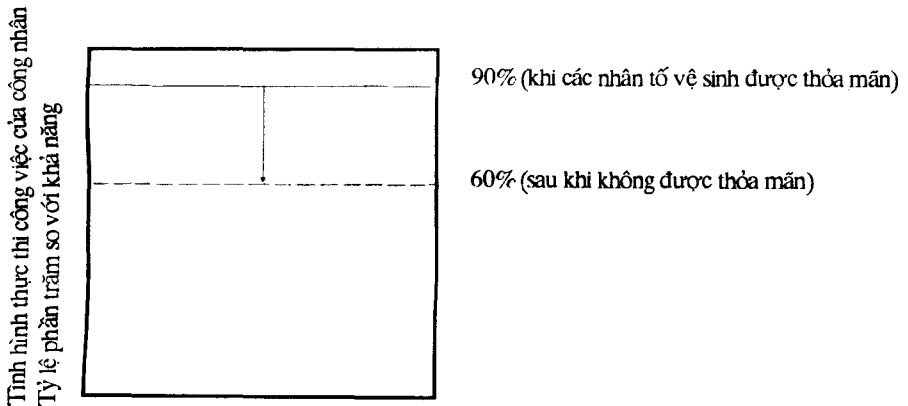
Trong những năm gần đây việc nghiên cứu hệ động cơ - vệ sinh được mở rộng nhờ các nhà khoa học và kế toán nhằm bao quát mọi cấp độ của tổ chức, từ giới quản lý cấp cao tới những người làm thuê theo giờ. Ví dụ, trong một nghiên cứu quy mô lớn tại Nhà máy chế tạo công cụ Texas, Scott Meyers kết luận rằng, thuyết hệ động cơ - vệ sinh của Herzberg "có thể dễ dàng giải trình thành hoạt động giám sát ở tất cả các mức độ trách nhiệm. Đó là một khuôn mẫu dựa vào đó các giám sát viên có thể đánh giá và lường hết được triển vọng của sự ủng hộ thường xuyên qua các "gợi ý có lợi", mà họ phải chịu đựng, và do đó, tăng cảm giác của mình về khả năng tự tin và tự chủ".

Có lẽ bằng ví dụ sẽ phân biệt rõ hơn các nhân tố vệ sinh và động cơ, và giúp giải thích lý do phân loại các nhu cầu như Herzberg đã làm.

Chúng ta hãy giả định một người đang có hệ động cơ cao và đang làm việc ở mức độ 90% khả năng. Anh ta có mối quan hệ công việc tốt với giám sát viên và hoàn toàn thỏa mãn với tiền lương, điều kiện làm việc của mình, và là thành viên của một nhóm làm việc tâm đầu

ý hợp. Giả sử giám sát viên của anh ta bỗng nhiên chuyển đi và thay thế vào đó là một người mà anh ta không thể cùng làm việc được, hoặc giả sử anh ta thấy rằng một người nào đó nhận thù lao nhiều hơn nhưng công việc của người này kém hơn so với công việc của anh ta. Những nhân tố này sẽ ảnh hưởng tới hành vi của cá nhân đó như thế nào? Vì trình độ vận hành hoặc năng suất phụ thuộc vào cả khả năng lẫn hệ động cơ nên những nhu cầu vệ sinh không được thỏa mãn này (giám sát và tiền) có thể dẫn tới hạn chế sản lượng. Năng suất bị tụt giảm có thể trong trường hợp không chủ định hoặc có thể người thợ không nhận thức rõ ràng được mình đang tụt lùi. Trong cả hai trường hợp, năng suất sẽ giảm, như minh họa trên hình 3-2.

Hình 3-2: Ảnh hưởng của sự không thỏa mãn các nhân tố vệ sinh

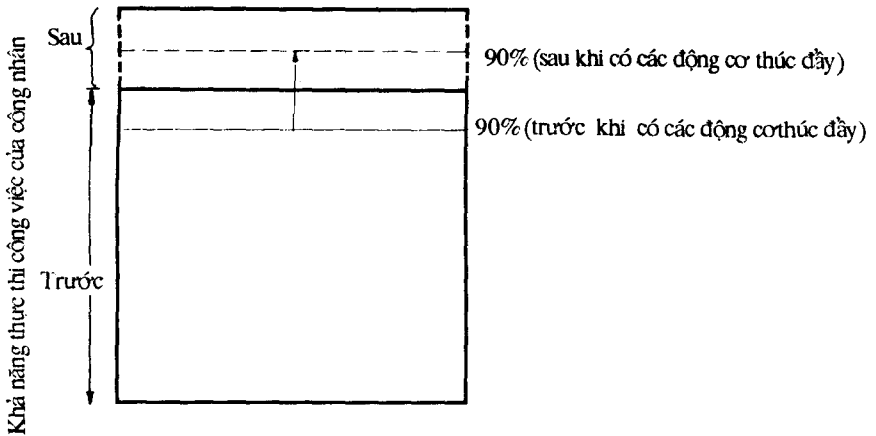


Trong minh họa của chúng tôi, thậm chí nếu giám sát viên trước đây của người công nhân đó trở lại và lương của anh ta được điều chỉnh lên trên mức anh ta mong muốn, thì năng suất của anh ta có lẽ chỉ tăng tới mức ban đầu.

Ngược lại, chúng ta hãy lấy ví dụ cũng người đó và giả định rằng không xảy ra tình trạng bất mãn như trên, anh ta sẽ làm việc với 90% khả năng. Giả sử anh ta có cơ hội trưởng thành và thỏa mãn các nhu cầu động cơ của mình trong một môi trường cho phép anh ta tự do thử nghiệm những sáng kiến và sáng tạo nào đó, quyết định,

giải quyết vấn đề và gánh vác trách nhiệm. Tình huống này sẽ có ảnh hưởng gì đối với cá nhân đó? Nếu anh ta có thể đáp ứng được mong muốn của giám sát viên trong việc thực hiện các trách nhiệm mới này, anh ta có thể vẫn làm việc với 90% khả năng, nhưng với tư cách cá nhân, anh ta có thể đã có đủ độ chín chắn và trưởng thành về khả năng và có thể có năng suất cao hơn nữa, như minh họa trên hình 3-3. Khả năng của anh ta tăng lên.

Hình 3-3: Ảnh hưởng của việc làm thỏa mãn các động cơ thúc đẩy



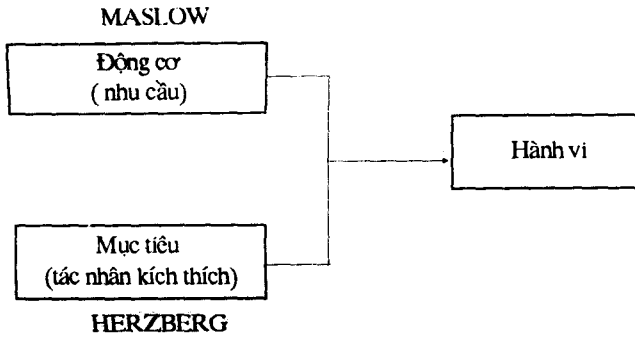
Các nhân tố vệ sinh khi được thỏa mãn có xu hướng loại trừ sự bất mãn và hạn chế trong công việc, nhưng chúng ít thúc đẩy cá nhân vươn tới đặc tính vận hành cao hơn hoặc khả năng cao hơn. Tuy nhiên, sự thỏa mãn các động cơ sẽ cho phép cá nhân lớn lên và phát triển một cách chắc chắn, thông thường là tăng khả năng. Do đó, các nhân tố vệ sinh ảnh hưởng tới thiện ý hoặc hệ động cơ của cá nhân, còn động cơ ảnh hưởng tới khả năng của cá nhân.

Mối quan hệ của Herzberg với Maslow

Trong khuôn khổ cấu trúc tình huống có tác dụng kích thích động cơ của Hersey và Blanchard đã được bàn đến ở chương 2, Maslow đã có nhiều thuận lợi trong việc tìm kiếm các nhu cầu hoặc động cơ, và Herzberg tạo điều kiện cho chúng ta hiểu thấu đáo những mục đích

và kích thích có xu hướng làm thỏa mãn các nhu cầu, như minh họa trên hình 3-4.

Hình 3-4: Mối quan hệ của Maslow và Herzberg với tình huống động cơ thúc đẩy

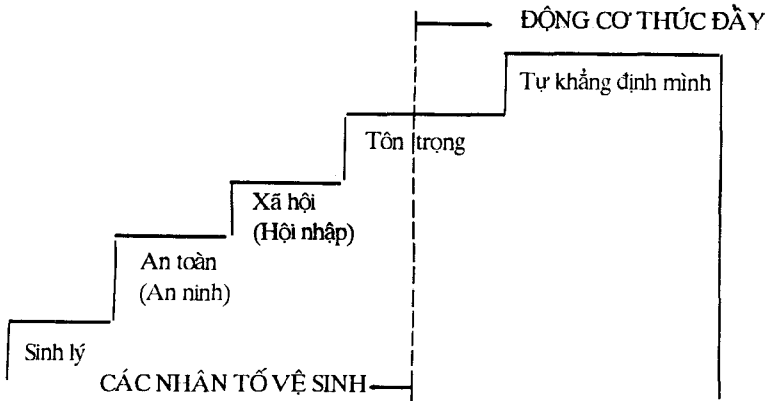


Do đó, trong một tình huống kích thích động cơ, nếu bạn biết cái gì đang là những nhu cầu bậc cao mạnh mẽ (Maslow) của những người bạn muốn gây ảnh hưởng, bạn có thể xác định được những mục đích (Herzberg) mà bạn có thể chuẩn bị trong môi trường đó để thúc đẩy những cá nhân đó. Đồng thời, nếu bạn biết những người này muốn thỏa mãn những mục đích gì, bạn có thể dự đoán các nhu cầu bậc cao mạnh mẽ của họ. Điều đó có thể làm được vì ai cũng thấy rằng tiền và lợi ích có xu hướng thỏa mãn các nhu cầu thuộc cấp độ sinh lý và an toàn; các quan hệ liên nhân cách và sự giám sát là những ví dụ về các nhân tố vệ sinh có xu hướng thỏa mãn các nhu cầu xã hội; trách nhiệm cao, công việc có tính chất thử thách, sự phát triển và tăng trưởng, là các động cơ có xu hướng thỏa mãn những nhu cầu thuộc cấp độ muốn được tôn trọng và tự khẳng định mình. Hình 3-5 thể hiện mối quan hệ mà chúng ta cảm thấy có sự tồn tại giữa các cấu trúc của Maslow và Herzberg.

Chúng tôi thấy rằng, những nhu cầu sinh lý, an toàn và xã hội, và một phần nhu cầu được tôn trọng đều là các nhân tố vệ sinh. Nhu cầu được tôn trọng cần tách ra vì có một vài khác biệt giữa vị thế của chính nó và sự thừa nhận nó. Vị thế chủ yếu là một chức năng thuộc cương vị mà một người chiếm giữ. Ai đó có thể giành được

ương vị này nhờ những ràng buộc của gia đình hoặc sức ép của xã hội và do đó vị thế này không thể là sự phản ánh thành tựu hay sự thừa nhận mà cá nhân có được. Sự thừa nhận có được nhờ năng lực và thành tích. Nó có được và được công nhận bởi những người khác. Thành tựu, vị thế khác biệt với các nhu cầu sinh lý, an toàn và xã hội với tư cách một nhân tố vệ sinh, trong khi đó sự thừa nhận được xếp loại vào nhu cầu được tôn trọng với tính cách là một động cơ.

Hình 3-5: Mối quan hệ giữa Thuyết hệ động cơ - vệ sinh và Hệ thống phân cấp các nhu cầu của Maslow



Như vậy, quan niệm của McClelland về hệ động cơ thành tích có liên quan tới thuyết hệ động cơ - vệ sinh của Herzberg. Người có hệ động cơ thành tích cao có xu hướng quan tâm tới những nhân tố kích thích (chính công việc). Những người được kích thích bởi thành tích luôn mong muốn có sự phản hồi thích hợp về nhiệm vụ. Họ muốn biết họ đang làm việc tốt như thế nào theo phạm sự của mình. Mặt khác, những người có hệ động cơ thành tích thấp lại lo lắng nhiều hơn về môi trường. Họ muốn biết mọi người cảm nhận họ như thế nào hơn là muốn biết họ đang làm việc ra sao.

LÀM PHONG PHÚ CÔNG VIỆC

Trước công trình của Herzberg, nhiều nhà khoa học hành vi khác đã quan tâm tới hệ động cơ của công nhân. Trong một vài năm, người

ta nhấn mạnh vào điều được gọi là "mở rộng công việc" hoặc "luân chuyển công việc". Điều đó dường như là sự giải đáp cho việc chuyên môn hóa cực đoan đặc trưng cho nhiều tổ chức công nghiệp. Nhận định cho rằng công nhân có thể đạt được sự thỏa mãn nhiều hơn nữa trong lao động nếu những công việc của họ được mở rộng, nghĩa là, nếu số lượng hoặc các chủng loại công việc mà họ nắm được tăng lên.

Herzberg tiến hành một số quan sát tinh tế theo hướng này. Ông nói rằng, làm việc không chuyên tâm, khi thì làm việc này khi thì làm việc kia, không nhất thiết dẫn đến hình thành hệ động cơ. Khi thì rửa chén, khi thì rửa đồ bạc, khi thì rửa lọ và chảo, không có tác dụng gì để thỏa mãn và đem lại cơ hội phát triển hơn chỉ chuyên rửa bát đĩa. Nhưng mà chúng ta thực sự cần phải làm trong công việc, Herzberg gợi ý là làm phong phú công việc lên. Làm phong phú công việc nghĩa là dần dần nâng cao trách nhiệm, phạm vi và yêu cầu trong công việc.

Ví dụ về cách làm phong phú công việc

Ví dụ về cách làm phong phú công việc có thể được minh họa qua kinh nghiệm của một giám thị phụ trách các quan hệ công nghiệp với một nhóm người gác cổng. Khi người giám thị chuyển tới một nhà máy mới, ông mau chóng nhận ra rằng, ngoài trách nhiệm của mình, mười lăm người gác cổng thuộc tổ bảo vệ của nhà máy phải báo cáo tiếp với ông - điều này làm ông rất ngạc nhiên. Không có đốc công nào đứng đầu những người này. Xem lướt qua các tài liệu trong một ngày, người giám thị thấy có chuyện đáng phân nân về việc bảo vệ nhà cửa xung quanh nhà máy. Sau khi nói chuyện với những người khác và tự quan sát, người giám thị chỉ mất chút ít thời gian để khẳng định lại những thông tin đó. Những người bảo vệ dường như lười biếng, không đáng tin cậy và nói chung không có động cơ làm việc. Họ đúng là những mẫu người mà Thuyết X nhận định về bản chất con người.

Sau khi xác định phải làm gì trước hành vi của những người bảo vệ, người giám thị triệu tập cuộc họp nhóm gồm tất cả mười lăm người. Ông khai mạc cuộc họp và nói rằng, ông biết có một số vấn đề về bảo vệ trong nhà máy nhưng thú nhận rằng mình không biết

làm gì để giải quyết. Do cảm thấy những người bảo vệ là các chuyên gia trong lĩnh vực bảo vệ, ông đã yêu cầu họ cùng nhau giúp ông giải quyết những vấn đề này. Ông hỏi: "Có ai có gợi ý gì không?". Hoàn toàn im lặng. Người giám thị ngồi xuống không nói gì, cánh bảo vệ cũng không nói gì. Tình trạng này kéo dài hai mươi phút. Cuối cùng, một người bảo vệ phát biểu, đề cập một vấn đề anh ta gặp phải trong lĩnh vực của mình và đưa ra gợi ý. Ngay sau đó, những người khác nhận xét và bổ sung các nhân viên bảo vệ đều tham gia vào cuộc thảo luận sôi nổi trong khi giám thị chỉ ngồi nghe và ghi nhanh ý kiến của họ. Khi kết luận cuộc họp, những kiến nghị được tổng kết với sự thỏa thuận của tất cả các thành viên, kể cả người giám thị.

Sau cuộc họp người giám thị đã mang mọi vấn đề bảo vệ ra để hỏi ý kiến các nhân viên bảo vệ, từng người hoặc theo nhóm. Ví dụ, khi có người bán dụng cụ quét dọn hoặc vật tư đến nhà máy, người giám thị không nói chuyện với họ mà bảo vệ sẽ tiếp họ. Trên thực tế, các cuộc họp thường kỳ vẫn tiếp tục được tổ chức để thảo luận các vấn đề và ý tưởng.

Tất cả những chuyện ấy có ảnh hưởng lớn tới hành vi của những người này. Họ trở thành một tổ nhân viên đoàn kết, sôi động, đầy lòng tự hào trong công việc của mình. Thậm chí cả dung mạo của họ cũng thay đổi. Trước đây là một đám lười nhếch nhác, bây giờ họ xuất hiện ở chỗ làm việc với dáng vẻ sạch sẽ, mặc quần áo đồng phục làm việc. Khắp nơi trong nhà máy, mọi người đều ngạc nhiên vì mọi thứ đều trở nên sạch sẽ và được giữ gìn cẩn thận. Người giám thị liên tục bị các giám sát viên trong nhà máy chặn đón và hỏi: "Ông đã làm gì với những tay bảo vệ lười biếng vô dụng đó, cho họ ít thuốc kích thích chẳng?". Thậm chí, người giám thị đã không thể tin vào mắt mình. Điều khác thường đập vào mắt là một hoặc hai bảo vệ tiến hành kiểm tra sàn nhà xem người lau sàn hay lao công quét dọn nào làm việc tốt nhất. Vì họ phải quyết định tất cả, kể cả sử dụng quỹ trợ cấp, nên họ muốn biết ai làm việc gì tốt nhất. Các hoạt động như vậy tuy mất thời gian nhưng không làm hỏng công việc của họ. Thực tế, những người này làm việc chăm chỉ hơn và có hiệu quả hơn bất cứ lúc nào trong đời họ.

Ví dụ trên chứng minh rằng, ngay cả ở cấp bậc thấp trong tổ chức, mọi người vẫn có thể bằng những con đường sự vụ và hỗ trợ đáp ứng được với môi trường công việc trong đó họ có cơ hội phát triển và trưởng thành. Người ta bắt đầu thỏa mãn các nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình bằng cách tham gia vào việc hoạch định, tổ chức, kích thích động cơ và kiểm tra những nhiệm vụ riêng của mình.

Vấn đề vị trí làm việc

Cần phải chỉ ra rằng, vấn đề động cơ thúc đẩy không phải lúc nào cũng là việc làm phong phú công việc. Như Chris Argyris đã chứng tỏ rất rõ khi sử dụng thành công những công nhân chậm phát triển trí tuệ trên dây chuyền lắp ráp, một vài tổ chức có xu hướng thuê những người có khả năng vượt xa so với yêu cầu của công việc.

Một ví dụ về thuê người quá yêu cầu đã xảy ra khi bắt đầu vận hành một nhà máy lớn. Như trong trường hợp của hầu hết các nhà máy mới, một trong các nhóm làm việc đầu tiên được hình thành chính là nhóm an toàn. Giám sát viên phụ trách vấn đề an toàn của nhà máy lập ra những tiêu chuẩn thuê người: trình độ học vấn đại học cộng với ba năm làm cảnh sát hoặc kinh nghiệm bảo vệ nhà máy, như là những yêu cầu tối thiểu cho những người xin việc. Là nhà máy công nghiệp lớn đầu tiên ở một vùng có liên quan đến nông nghiệp, công ty có thể thuê được những người với tiền công thấp nhất nhưng lại có khả năng vượt quá những tiêu chuẩn này.

Khi những người này bắt đầu công việc của họ - mà đơn giản chỉ là việc kiểm tra phù hiệu trên đường vào cơ quan và cặp lồng cơm trưa trên đường ra - sự chán nản, thờ ơ và thiếu động cơ chẳng mấy chốc đã trở thành đặc trưng đối với công việc của họ. Điều này đã dẫn tới tỷ lệ luân chuyển cao. Khi vấn đề được đánh giá lại, người ta thấy cần thay đổi lại các thủ tục thuê nhân công. Những người xin việc có trình độ học vấn cao đó được coi là thừa chất lượng quá mức. Những người có vốn kinh nghiệm làm cảnh sát hoặc bảo vệ cũng được coi là quá thừa chất lượng. Thay cho những công nhân giàu kinh

nghiệm, những người xin việc có trình độ lớp bốn hoặc lớp năm và thành thử có những khả năng làm việc thấp hơn đã được thuê vào những vị trí này. Kết quả là, trình độ vận hành của họ cao hơn nhiều, và tỷ lệ luân chuyển, bỏ làm, bê trễ đã giảm xuống mức tối thiểu. Tại sao vậy? Đối với những công nhân này, một bộ đồng phục mới, một phù hiệu mới và một số quyền lực nào đó là rất quan trọng, nhưng họ cũng thấy cái nghề đó như là một dịp thống nhất các cơ hội để làm việc có trách nhiệm hơn và được thử thách hơn.

PHÂN TÍCH GIAO DỊCH

Eric Berne

Nếu quả thực chúng ta không thể luôn luôn biết trước phản ứng của con người đối với sự can thiệp quản lý, thì làm cách nào chúng ta có thể dự đoán tốt hơn những kiểu phản ứng mà những can thiệp của chúng ta có thể gây ra ở mọi người? Việc *phân tích giao dịch* (TA) có thể giúp chúng ta trong lĩnh vực này.

TA là phương pháp phân tích và hiểu hành vi, được Eric Berne phát triển, và trong những năm gần đây đã trở nên phổ biến trong các bài viết của Thomas Harris, Muriel James và Dorothy Jongeward, và Abe Wagner. Đặc biệt, Jongeward và Wagner đã chỉ ra cách có thể áp dụng các khái niệm của TA trong các tổ chức và đã đề cập tới công trình của các nhà lý luận khác, như McGregor và Likert. Công trình của họ rất có ích cho chúng tôi trong việc viết phần này về TA.

TA, như chúng ta quan niệm, là kết quả phát triển của tâm lý học Freud trước kia. Sigmund Freud là người đầu tiên cho rằng có ba nguồn năng lượng bên trong nhân cách con người, chúng kích thích, giám sát và điều khiển hành vi của con người. Các khái niệm của Freud: *cái nó*, *cái tôi* và *cái siêu tôi* là quan trọng, nhưng các định nghĩa về chúng rất khó hiểu hoặc khó áp dụng đối với những người hoạt động thực tiễn nếu họ không được đào tạo thêm nhiều về tâm lý liệu pháp. Do đó, một trong những đóng góp to lớn của các nhà lý

luận TA là họ đã vay mượn của Freud, theo một khía cạnh nào đó, nhưng đã chuyển một số khái niệm của ông thành ngôn ngữ mà ai cũng có thể hiểu được, và dù không phải là các nhà tâm lý liệu pháp được đào tạo cũng có thể sử dụng vào mục đích chẩn đoán để hiểu lý do tại sao mọi người lại cư xử như họ đã làm.

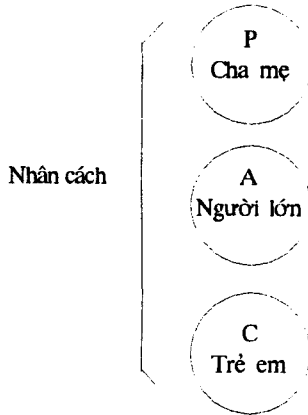
Những ngôi vị của cái tôi (những trạng thái bản ngã) (Ego States)

Theo TA, *giao dịch* là một nhân tố kích thích cộng với một phản ứng đáp lại. Ví dụ, nếu bạn nói với một trong các nhân viên của bạn: "Anh đã thực sự làm được một việc tuyệt vời trên dự án này, Don ạ!" đó là một kích thích; nếu anh ta nói: "Cám ơn" đó là phản ứng đáp lại. Nhờ đó, các hành động giao dịch diễn ra giữa mọi người. Chúng cũng có thể diễn ra giữa "nhiều người" trong đầu chúng ta. Nếu chúng ta do một xung kích thích bất ngờ buột nói lên điều gì với ai đó, chúng ta có thể nghe thấy một giọng nói từ trong óc thềm mạch báo chúng ta đừng nói điều đó và rồi có một giọng nói hai đồng ý. Những người ở trong đầu chúng ta được gọi là *những ngôi vị của "cái tôi"*.

Nhân cách của một người là sự tổng hòa các mẫu hành vi phát triển qua thời gian mà những người khác bắt đầu thừa nhận là chính người đó. Các mẫu hành vi này biểu hiện ở các mức độ khác nhau do ba trạng thái cái tôi - ngôi Cha Mẹ, ngôi Người lớn và ngôi Trẻ em. Các thuật ngữ này được viết bằng chữ hoa để không nhầm lẫn với các chữ viết thường về chúng. Do đó, cha mẹ (ông bố hoặc bà mẹ) có các ngôi vị cái tôi Cha Mẹ, cái tôi Người lớn, cái tôi Trẻ em. Những ngôi vị cái tôi này không liên quan tới tuổi niên đại mà chỉ theo tuổi tâm lý.

Như Berne đã nói, "Mặc dù chúng ta không thể quan sát trực tiếp những trạng thái cái tôi này, nhưng chúng ta có thể quan sát hành vi, và từ hành vi mà suy ra cái nào trong ba ngôi vị cái tôi đang vận hành vào thời điểm ấy. Ba trạng thái cái tôi thường được biểu thị như đã chỉ ra trong hình 3-6.

Hình 3-6: Các tiêu hệ thống: Cha Mẹ, Người lớn và Trẻ em (P-A-C)



Trạng thái (ngôi vị) cái tôi *Cha Mẹ* là kết quả của "các thông điệp" (có điều kiện) mà mọi người nhận được từ bố mẹ, các anh chị, thầy cô giáo ở trường và thầy cô giáo dạy thêm, và các nhân vật có quyền uy khác trong suốt thời kỳ thơ ấu của họ. Những thông điệp này có thể xem như đã được ghi vào "các băng cassette nhỏ" trong đầu mọi người. Chúng ở yên vị trí, được tích trữ lại và sẵn sàng phát ra. Tất cả những gì bạn phải làm là ấn đúng nút và nắm được thông điệp - gần giống như quay số điện thoại. Ấn nút khác bạn có thông điệp khác. Sau khi nhận được thông điệp, cuộn băng được "tua" lại và lại sẵn sàng phát ra. Ví dụ: nếu một cậu con trai của người cha đã ăn tối và nghịch đồ ăn, thì một cuộn băng *Cha Mẹ* thông thường có thể được bật lên: "Garth ơi! Đừng nghịch đồ ăn nữa, và ăn hết thức ăn ở đĩa đi. Thiên hạ nhiều người đang chết đói đấy, vậy con hãy ăn hết đi!". Lúc bấy giờ người bố tại sao lại biết nói như vậy? Có lẽ ông học được từ bố mẹ mình- những người cũng học từ bố mẹ họ. Và bây giờ ông nhắc lại điều đó với con mình. Đây là cuộn băng *Cha Mẹ*. Nhiều người trong chúng ta đã được dạy dỗ khi còn trẻ rằng ăn hết thức ăn ở đĩa là tốt và để thừa là xấu. Thực tế là, hiện nay nhiều người trong chúng ta có lẽ vẫn còn cảm thấy có tội nếu để thừa thức ăn ở đĩa.

Do đó, một người sẽ vận hành từ trạng thái cái tôi *Cha Mẹ* khi "các băng cũ" từ thời thơ ấu lại được bật lên trong óc. Những điều

ghi lại này nói lên những câu như "Đúng đấy!", "Sai rồi", "Điều đó xấu", "Điều đó tốt", "Con nên", "Con không nên!". Do đó trạng thái cái tôi Cha Mẹ của chúng ta là phần *dánh giá* của chúng ta, gọi lên hành vi đậm đà giá trị. Nhưng xin nhớ, hành vi chứa giá trị này không phải nhất thiết là "giá trị thực" - đó là "giá trị được biết". Trong ví dụ của chúng tôi về việc Garth không ăn hết thức ăn, có thể sẽ hợp lý hơn nếu người bố nói: "Đừng có cảm giác là con phải ăn hết mọi thứ trong đĩa nếu con không thực sự đói" - đặc biệt nếu cơ thể Garth đã hơi thừa trọng lượng. Vì vậy, ăn hết thức ăn trên đĩa của mình là một "giá trị được biết", bởi lẽ theo nghĩa đen, dù Garth có hoặc không ăn hết thức ăn trên đĩa của nó thì cũng không ảnh hưởng gì tới những trẻ em đang chết đói trên thế giới; nó chỉ ảnh hưởng tới lượng rác thải mà thôi.

Có hai loại trạng thái cái tôi Cha Mẹ: *Cha Mẹ dưỡng dục* và *Cha Mẹ phê phán*. Cha Mẹ dưỡng dục là chính phần con người luôn hiểu và chăm lo cho những người khác. Trong khi hành vi xuất phát từ *Cha Mẹ dưỡng dục* có thể áp đặt những giới hạn và đưa ra định hướng đối với hành vi của mọi người, nó cũng sẽ không hạ thấp những người này và không làm cho họ cảm thấy mình bất ổn với tư cách những cá nhân. Cha Mẹ phê phán làm cho con người cảm thấy rằng chính họ, chứ không phải hành vi của họ, bất ổn. Do đó, hành vi của Cha Mẹ phê phán tấn công vào nhân cách cũng như hành vi của con người. Khi con người đang ở ngôi vị cái tôi Cha Mẹ phê phán, họ rất xét nét và chỉ trích gay gắt. Họ luôn sẵn sàng đối đáp bằng những lời "nên" hoặc "phải" với hầu hết bất cứ điều gì mà mọi người bảo họ. Những người có cái tôi Cha Mẹ phê phán nặng nề thường nói "cần phải" với những người khác cũng như "cần phải" với chính mình.

Ngôi vị cái tôi *Người lớn* gọi lên hành vi có thể được mô tả đơn giản như những hành vi logic, hợp lý, duy lý trí và vô cảm. Hành vi từ trạng thái cái tôi *Người lớn* được đặc trưng bởi cách phân tích giải quyết vấn đề và quyết định duy lý trí. Những người đang vận hành từ trạng thái cái tôi *Người lớn* thường lấy nội dung đầy cảm xúc của trạng thái cái tôi Trẻ em và nội dung chứa giá trị của trạng thái cái tôi Cha Mẹ của mình và đối chiếu những nội dung ấy với thực tại thế giới bên ngoài. Những người này luôn kiểm tra những tình thế cần lựa chọn, những khả năng và các giá trị trước khi bộc lộ hành vi.

Như đã nói, trạng thái cái tôi Trẻ em gắn liền với những hành vi xuất hiện khi một người có phản ứng đáp lại đang ở trong tình trạng bị xúc cảm. Cái tôi Trẻ em của người ta chứa đầy những xung động "tự nhiên" và những thái độ biết được từ những kinh nghiệm trẻ con. Có một vài hình thức của trạng thái cái tôi Trẻ em mà nhiều tác giả đã bàn đến. Trong công trình của mình, chúng tôi sử dụng hai loại ngôi vị cái tôi Trẻ em: *Trẻ em hạnh phúc* và *Trẻ em phá hoại*.

Những người xử sự từ ngôi Trẻ em hạnh phúc của mình làm những điều mà họ muốn làm, nhưng hành vi của họ không quấy phá người khác hoặc không hủy hoại môi trường. Những người ở ngôi Trẻ em phá hoại của họ cũng làm những việc mà họ thấy thích thú, nhưng hành vi của họ hoặc quấy phá người khác hoặc hủy hoại chính bản thân họ hay môi trường của họ. Hiểu được sự khác nhau giữa hai kiểu ngôi vị Trẻ em này sẽ dễ dàng nhớ rằng, hành vi tự nó chưa phải là hạnh phúc hoặc phá hoại. Hành vi của một người xuất phát từ trạng thái Trẻ em hạnh phúc hay Trẻ em phá hoại không còn phụ thuộc vào sự giao dịch hoặc sự phản hồi từ những người khác. Ví dụ, nếu George, nhân viên đồ họa, hát trong khi làm việc, anh ta có thể đang ở ngôi Trẻ em hạnh phúc của mình. Nhưng nếu một trong những người cùng làm việc với anh, Helen, nói rằng cô khó làm việc vì anh hát mà anh vẫn tiếp tục hát, thì có nghĩa anh đã chuyển từ ngôi vị Trẻ em hạnh phúc sang Trẻ em phá hoại.

Một hình thức của ngôi vị cái tôi Trẻ em phá hoại là *Trẻ em nổi loạn*. Khi mọi người ở ngôi vị cái tôi đó, họ sẽ không thèm nghe bất kỳ ai bảo họ phải làm gì. Họ hoặc công khai nổi loạn bằng cách dờ dỗi bướng bỉnh hoặc ngấm ngấm nổi loạn bằng cách quên mọi việc, nhầm lẫn hoặc thôi làm những việc mà người ta muốn họ làm. Những người xử sự từ trạng thái Trẻ em nổi loạn sẽ không làm bất kỳ việc gì mà một người có quyền lực yêu cầu họ làm, thậm chí nếu việc làm đó cũng có ý nghĩa.

Một trạng thái cái tôi Trẻ em phá hoại khác là *Trẻ em phục tùng*. Khi người ta ở ngôi vị cái tôi đó, họ làm những gì người khác muốn. Chiều theo những mong muốn của người khác là tốt nếu người đó thực sự muốn như vậy hoặc mong muốn ấy xứng đáng được chiều theo. Khi ở trường hợp đó, Trẻ em phục tùng có thể sẽ được phân

loại như hình thức Trẻ em hạnh phúc vì hành vi của họ không được coi là quấy phá những người khác hoặc hủy hoại chính bản thân họ hay môi trường của họ. Tuy nhiên, Trẻ em phục tùng có thể làm tổn hại tới sự phát triển của những người luôn luôn vâng lời mà không chất vấn gì cả, thậm chí khi điều đó không có ý nghĩa gì đối với họ. Những người này có xu hướng duy trì sự phụ thuộc thay cho việc phải trở nên độc lập. Khi điều này xảy ra, Trẻ em phục tùng trở thành một hình thức của Trẻ em phá hoại.

Thật lành mạnh đối với những người thực hiện được chức năng của ngôi vị cái tôi Trẻ em, tức là tự phát, xúc cảm và đôi khi phụ thuộc. Tuy nhiên, là các nhà quản lý, chúng tôi muốn ngăn cản sự phát triển quá mức các hình thức nổi loạn hoặc phục tùng của ngôi vị Trẻ em phá hoại trong mọi người chúng ta. Trong các chương sau chúng tôi sẽ nói rõ khi nào và bằng cách nào con người phát triển ngôi vị cái tôi Trẻ em nổi loạn hoặc phục tùng và làm thế nào để ngăn chặn những hành vi xuất phát từ hai hình thức đó của ngôi vị cái tôi Trẻ em.

Hành vi xuất phát từ ngôi vị cái tôi Người lớn rất khác hành vi xuất phát từ ngôi vị cái tôi Trẻ em. Hành vi thuộc ngôi vị cái tôi Trẻ em là hành vi thường nằm trong mối quan hệ kích thích - phản ứng. Một điều gì đó xảy ra và người ta đáp lại gần như ngay tức khắc. Điều xảy ra không được xử lý bằng trí tuệ. Nó thường diễn ra ào ào, vào tai nọ ra tai kia. Với hành vi thuộc ngôi vị cái tôi Người lớn, khi có điều gì xảy ra, không có đáp lại ngay tức thì. Sự đáp lại luôn kèm theo đánh giá và suy nghĩ có ý thức.

Nhân cách lành mạnh

Mọi người ai cũng xử sự từ ba ngôi vị cái tôi này vào những thời điểm khác nhau. Một người lành mạnh có nhân cách giữ được sự cân bằng giữa ba ngôi vị đó; đặc biệt theo Abe Wagner, tốt nhất là các ngôi vị *Cha Mẹ* dưỡng dục, *Người lớn* và *Trẻ em* hạnh phúc. Điều đó có nghĩa là những người này đôi khi có thể để cho ngôi vị cái tôi Người lớn chiếm lĩnh và suy nghĩ rất có lý trí, và tiến hành giải quyết vấn đề. Vào những thời điểm khác, những người này có thể thả lỏng ngôi vị cái tôi Trẻ em, xõa tóc, vui vẻ, tự phát và xúc cảm. Vào những

lúc khác nữa, những người lành mạnh có thể làm theo ngôi vị cái tôi Cha Mẹ, và học hỏi kinh nghiệm; họ không phải lúc nào cũng thực hiện điều đó. Họ phát triển các giá trị để giúp đẩy nhanh và tăng hiệu quả của việc đưa ra quyết định.

Trong khi sự cân bằng giữa ba trạng thái cái tôi dường như hoàn toàn lành mạnh, một số người vẫn có vẻ đôi khi bị chi phối bởi một hoặc hai trạng thái cái tôi. Điều đó đặc biệt nan giải khi ngôi vị cái tôi Người lớn không ở trên "cương vị thường trực" và nhân cách của người đó sẽ bị chi phối bởi cái tôi Cha Mẹ phê phán hoặc Trẻ em phá hoại. Khi điều đó xảy ra, nó gây nên nhiều vấn đề khiến các nhà quản lý phải giải quyết trong phạm vi công việc.

Đặc biệt hơn, những người luôn ở ngôi vị Trẻ em không chế, chủ yếu từ Trẻ em phá hoại, không thể tiến hành giải quyết vấn đề hợp lý. Ngay từ thời thơ ấu họ đã biết rằng mình có thể có được mọi thứ bằng cách gào thét, la ó và ra vẻ tủi thân. Thật khó viện ra những lý do nào đó đối với họ trong nhiều trường hợp. Thay vì phải giải quyết các vấn đề riêng của mình, những người này chỉ muốn các nhà quản lý của họ hoặc những người khác nào đó bảo họ phải làm gì, làm ở đâu và làm như thế nào - hoặc điều gì đúng, điều gì sai, điều gì tốt và điều gì xấu.

Những người luôn ở ngôi vị Cha Mẹ không chế, chủ yếu xuất phát từ Cha Mẹ phê phán, cũng không thể tiến hành giải quyết vấn đề hợp lý bởi vì họ đã biết điều gì đúng, điều gì sai. Dường như họ phải có sẵn đáp số cho mọi việc. Những người này chúng ta sẽ nhận xét qua lời lẽ của họ: "Coi chừng! đừng làm tôi nhầm lẫn các sự kiện. Tôi đã quyết định rồi". Thông tin xác thực đến đâu mà bất kỳ người nào mang tới cho những người này cũng không quan trọng gì. Họ đã quyết định rồi "điều đó tốt", "điều đó xấu", "nên" hoặc "không nên".

Thậm chí những người luôn ở ngôi vị cái tôi Người lớn không chế có thể tỏ ra hơi khó chịu, bởi vì họ có thể sẽ là những người chán ngát đối với những người cùng làm việc. Họ thường là "những người khó dứt ra khỏi công việc". Họ dường như không hành động như những người khác. Họ không bao giờ có thể xoa tóc và vui chơi tinh nghịch.

Do đó, sự cân bằng giữa ba ngôi vị cái tôi tạo nên một người lành mạnh.

Quan điểm sống

Trong quá trình phát triển, con người có những nhận định cơ bản về phẩm giá riêng của họ cũng như về phẩm giá của những người có ý nghĩa trong môi trường của họ, rằng có thể hoặc không thể gộp chung vào những người khác sau này trong cuộc sống. Harris gọi tổ hợp các nhận định về chính mình và người khác là *quan điểm sống*. Quan điểm sống có xu hướng vĩnh cửu hơn so với những ngôi vị cái tôi. Chúng được lĩnh hội qua cuộc sống bằng con đường củng cố và đáp lại những nhu cầu cấp thiết. Những nhận định này được mô tả bằng thuật ngữ "okayness" (được, ổn cả - OK). Do đó, các cá nhân cho rằng họ hoặc là OK hoặc không là OK, hoặc cũng như mọi người, họ không có giá trị hoặc phẩm giá. Hơn nữa, những người khác lại được nhận xét là OK hoặc không là OK.

Bốn mối quan hệ có thể bắt nguồn từ những quan điểm sống sau: (1) Cả hai không có giá trị ("*Tôi không OK, Anh không OK*"); (2) Anh có giá trị, tôi không có ("*Tôi không OK, Anh OK*"); (3) Tôi có giá trị, còn anh không có ("*Tôi OK, Anh không OK*"); và (4) cả hai đều có giá trị ("*Tôi OK, Anh OK*").

"*Tôi không OK, Anh không OK*", là những người có xu hướng tự cảm thấy mình kém cỏi và nhìn cả thế giới như một bể khổ. Những người có quan điểm sống này luôn luôn chối bỏ. Họ không tin tưởng vào người khác và không tin cả vào chính mình.

Những người có quan điểm sống "*Tôi không OK, Anh OK*" thường xuất phát từ ngôi vị cái tôi Trẻ em phục tùng của mình. Họ cảm thấy những người khác có khả năng hơn và nói chung gặp ít vấn đề phức tạp hơn so với thực tế. Họ có xu hướng nghĩ rằng mình luôn luôn hờ hênh, ngờ nghệch. Đây hầu như là quan điểm sống chung nhất của những người có thái độ sùng bái cao đối với quyền lực. Họ thấy thế giới như là "*Tôi không có được bất kỳ quyền kiểm soát nào hay nhiều sức mạnh, còn những người kia (những người trên, có quyền lực hoặc thế lực) dường như có mọi sức mạnh, cả ban thưởng và trừng phạt*".

Những người cảm thấy "*Tôi OK, Anh không OK*" thường xuất phát từ ngôi vị cái tôi Cha Mẹ phê phán. Họ có xu hướng coi thường những người khác ít nhất vì hai lý do. Trước tiên, họ thường lấy những người khác làm các nguồn gốc để phê phán. Họ cảm thấy nếu họ không hoàn thiện hoàn mỹ hoặc hoàn toàn đúng thì mọi người sẽ thừa cơ phê bình họ. Hai là, họ muốn phá bỏ hoặc chống lại một kẻ quyền uy nào đó và trở nên độc lập hơn, nhưng họ hoặc không chắc chắn làm việc này như thế nào hoặc không có đủ kinh nghiệm từ trước.

Đây là quan điểm sống trong đó con người đã có một vài "trắc trở" trên đường đời và cảm thấy "Tôi rất tự tin và tự chủ, nhưng tôi chắc chắn rằng mình không muốn cởi mở, chân thật và chia sẻ với những người khác trong môi trường của mình hoặc tôi sẽ bị trừng phạt". Với quan điểm sống này, sự lắng nghe của họ thường có xu hướng dừng lại, ngay cả khi ai đó vẫn cố gắng nói chuyện với họ. Harris đã vạch rõ trong công trình của mình rằng, những người có quan điểm sống "*Tôi OK, Anh không OK*", trong khi đang hành động tự tin và tự kiểm soát mình, thực sự vẫn đang che giấu cảm giác "không OK" về bản thân họ. Cách họ thể hiện cảm giác "không OK" này của mình thường bộc lộ ở nhu cầu về sức mạnh và sự kiểm soát.

"*Tôi OK, Anh OK*" được xem như quan điểm sống lành mạnh. Những người có cảm giác này thể hiện niềm tin vào bản thân cũng như tín nhiệm và tin tưởng vào người khác trong môi trường của họ. Hành vi của họ có xu hướng xuất phát từ các ngôi vị cái tôi Cha Mẹ dưỡng dục, Người lớn, Trẻ em hạnh phúc và rất hiếm khi xuất hiện từ các ngôi vị Trẻ em phá hoại hoặc Cha Mẹ phê phán của họ.

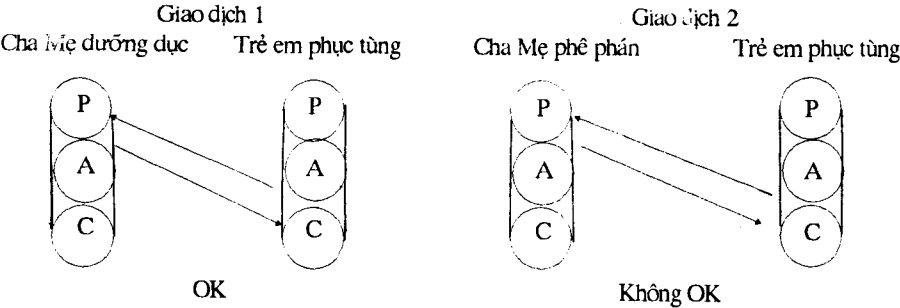
Giao dịch giữa mọi người

TA có thể được sử dụng để giải thích tại sao con người lại xử sự theo các thể thức đặc thù - các thể thức (mẫu) dường như thường xuyên được lặp đi lặp lại trong suốt cuộc đời họ (những cung cách sinh hoạt hay những kịch bản sống). Dưới hình thức phân tích này, đơn vị quan sát cơ bản được gọi là *giao dịch*. Các quan hệ giao dịch là sự trao đổi giữa mọi người bao gồm không dưới một sự kích thích và một phản ứng đáp lại. Phân tích này cho phép con người có thể

phân định được các thể thức giao dịch giữa chính mình với những người khác. Cuối cùng, điều đó có thể giúp chúng ta xác định ngôi vị cái tôi nào có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất tới hành vi của chúng ta và hành vi của những người khác có tác động qua lại với chúng ta.

Có hai kiểu giao dịch mà các nhà quản lý cần biết: giao dịch mở (bổ sung) và giao dịch đóng (chéo). Có nhiều cách kết hợp với kiểu giao dịch mở; tuy nhiên, nguyên tắc cơ bản cần nhớ là ngôi vị cái tôi được đề cập ở đây là ngôi vị có phản ứng đáp lại. Do đó, sự đáp lại một sự kích thích là điều mong đợi hoặc có khả năng dự đoán được. Khi điều này xảy ra, giao tiếp có thể tiếp tục. (Điều này không hề gọi ra sự giao tiếp có hiệu quả hoặc chỉ báo bất kỳ sự cởi mở nào giữa các cá nhân, để cho, trên thực tế, nội dung giao tiếp có thể trở thành sự bóp méo các dữ kiện thật). Các kiểu giao dịch mở là Người lớn với Người lớn, Trẻ em với Trẻ em, Cha Mẹ với Con cái, Cha Mẹ với Cha Mẹ. Không phải tất cả các kiểu giao dịch mở đều có lợi. Điều chúng tôi muốn ghi nhận trong những nghiên cứu của mình là các kiểu giao dịch mở OK - Trẻ em hạnh phúc với Trẻ em hạnh phúc, Cha Mẹ dưỡng dục với Trẻ em hạnh phúc, Người lớn với Người lớn và Cha Mẹ dưỡng dục với Cha Mẹ dưỡng dục. Các kiểu giao dịch mở không OK bao gồm bất kỳ ngôi vị cái tôi ít lành mạnh nào. Ví dụ, Cha Mẹ phê phán, Trẻ em nổi loạn hoặc Trẻ em phục tùng (khi kẻ phục tùng không có ý nghĩa gì đối với ngôi vị cái tôi Người lớn của người ta). Những ví dụ về các kiểu giao dịch mở OK và không OK được chỉ rõ trên hình 3-7.

Hình 3-7: Hai kiểu giao dịch mở

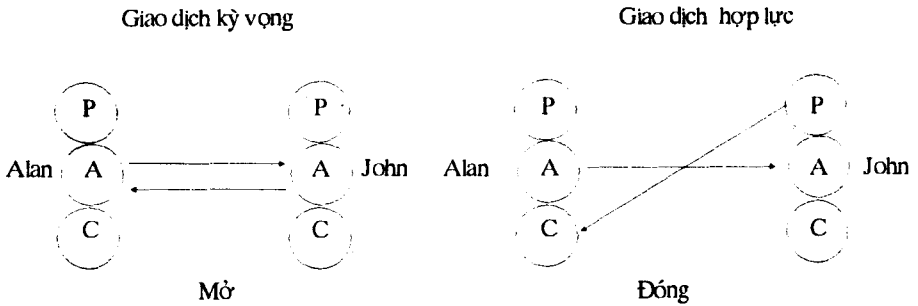


Như đã minh họa trong Giao dịch 1, nếu nhà quản lý nói với một trong những nhân viên của bà từ ngôi vị Cha Mẹ dưỡng dục của mình: "Tôi muốn anh cẩn thận hơn trong việc viết báo cáo bởi vì tôi thấy có một số lỗi ngữ pháp và đánh máy trong báo cáo này", và nhân viên đó đáp lại từ ngôi vị Trẻ em phục tùng: "OK, thưa bà Jones, tôi đã không chú ý tới các lỗi đó", lúc này chúng ta có một cuộc giao tiếp hoàn chỉnh trong đó thông tin được chia sẻ dễ dàng và ai cũng vẫn cảm thấy OK về bản thân mình. Tuy nhiên, như đã minh họa trong Giao dịch 2, nếu nhà quản lý trên xuất phát từ ngôi vị Cha Mẹ phê phán của bà và nói điều gì đó đại loại như: "Sao anh kém thế? báo cáo cuối cùng anh đưa cho tôi có đủ các thứ lỗi đánh máy và lỗi ngữ pháp. Tôi không hiểu làm cách nào anh có thể đảm đương nổi công việc này nếu anh không biết cách viết một báo cáo nghiêm chỉnh", và nhân viên của bà đáp lại từ ngôi vị Trẻ em phục tùng ứng với ngôi vị Cha Mẹ phê phán của nhà quản lý bằng câu nói nhu mì: "Tôi xin lỗi, tôi sẽ cố gắng không mắc những sai lầm như vậy sau này nữa". Chúng ta có một cuộc giao tiếp hoàn chỉnh trong đó thông tin được chia sẻ với cố gắng tối thiểu. Nhưng nhân viên đó cảm thấy bị bà chủ hạ nhục và không cảm thấy OK.

Kiểu giao dịch đáng là giao dịch dẫn đến kết thúc các cuộc giao tiếp, ít nhất là tạm thời. Không giống như giao dịch mở, sự đáp lại ở đây hoặc không thích hợp hoặc ngoài mong đợi, cũng như ngoài khung cảnh mà người ta đưa ra sự kích thích đã có chủ định lúc đầu. Điều này xảy ra khi một người đáp lại kích thích với ngôi vị cái tôi khác với ngôi vị mà người kia đã có chủ định nghĩ đến. Nói cách khác, nó diễn ra khi sự kích thích từ ngôi vị cái tôi này tới ngôi vị cái tôi khác được đáp lại như thể nguồn kích thích đó là ngôi vị cái tôi khác nào đấy khiến người phát ra cảm thấy bị hiểu nhầm, bối rối hoặc thậm chí bị đe dọa. Khi điều này xảy ra, cả người nói lẫn người nghe đều ngừng trao đổi, ít nhất là tạm thời. Ví dụ, nếu Alan hỏi một công nhân khác cùng làm từ ngôi vị cái tôi Người lớn của mình rằng: "Mấy giờ rồi, John?" thì Alan phải hy vọng John sẽ đáp lại từ ngôi vị cái tôi Người lớn của anh ta và sẽ chia sẻ thông tin với anh, nghĩa là, nói cho anh biết bây giờ là mấy giờ. Tuy nhiên, nếu John phản ứng lại

từ ngôi Cha Mẹ phê phán của anh ta và trả lời: "Đừng hỏi nhiều thế", thì khi đó giao dịch đóng xảy ra, như minh họa trên hình 3-8.

Hình 3-8: Giao dịch đóng



Ví dụ trên hình 3-8 cho thấy, trong giao dịch đóng, các dòng liên hệ giao tiếp cắt chéo nhau và ngăn chặn sự giao tiếp có hiệu quả (mặc dù cuộc nói chuyện vẫn có thể tiếp tục).

Các giao dịch đóng có thể hoặc có ích hoặc phá hoại đối với sự phát triển con người. Ví dụ trước là một dạng giao dịch phá hoại bởi vì phản ứng đáp lại của Cha Mẹ phê phán trước câu hỏi Người lớn của Alan đã để lại cho Alan cảm giác không OK. Các kiểu giao dịch đóng có tính chất phá hoại xảy ra giữa mọi người khi những phản ứng đáp lại người kia xuất phát hoặc từ ngôi vị Cha Mẹ phê phán hoặc từ ngôi vị Trẻ em phá hoại phục tùng hay Trẻ em phá hoại nổi loạn.

Khi người ta tranh luận hoặc đấu tranh, thường có kèm theo kiểu giao dịch đóng phá hoại. Ví dụ, nếu nhà quản lý phát biểu theo lối Cha Mẹ phê phán ("Tôi không nghĩ anh phải thuê người đó làm trợ lý cho anh. Sẽ chẳng được cái gì mà còn phiền toái nữa") hướng về ngôi vị cái tôi Trẻ em phục tùng (hạnh phúc) của một nhân viên và nhân viên đó đáp lại từ ngôi vị cái tôi Trẻ em nổi loạn (phá hoại) trước ngôi vị Trẻ em của ông chủ ("ông không có quyền nói với tôi là tôi có thể thuê ai làm trợ lý cho tôi"), thì các dòng liên hệ giao tiếp bị chặn đứng, người quản lý và người cấp dưới thôi không nghe nhau nữa (mặc dù cuộc nói chuyện hoặc sự la hét có thể vẫn tiếp tục). Hiện

nay quan hệ tác động qua lại đang trở thành một cuộc đấu tranh quyền lực mất - còn. Nhà quản lý và nhân viên dường như khi nói chuyện qua lại với nhau, mang đối chọi "những cái phải và nên" với "những cái phải và nên" của người kia. Trong ví dụ trên, nếu người chủ thắng - và các ông chủ thường nắm phần thắng - thắng lợi phải có giá của nó. Nó cưỡng ép người nhân viên phải trở thành Trẻ em phá hoại (phục tùng) và dạy cho anh ta hoặc là biết cách "quây phá ngầm" với những cảm nghĩ xa xôi, mưu cách chui lủi để trốn lệnh ông chủ hoặc là trở nên ngoan ngoãn và làm tất cả những gì người khác sai khiến, bởi vì "Tôi không OK".

Trong một vài tình huống, chúng ta có thể thấy các kiểu giao dịch đóng có tác dụng giúp mọi người tự di chuyển từ các ngôi vị cái tôi Trẻ em nổi loạn, Trẻ em phục tùng và Cha Mẹ phê phán ít lành mạnh thành Người lớn, Cha Mẹ dưỡng dục hoặc Trẻ em hạnh phúc. Điều đó càng trở nên rõ hơn khi chúng ta tích hợp các khái niệm của TA với các thuyết khác trong những chương sau.

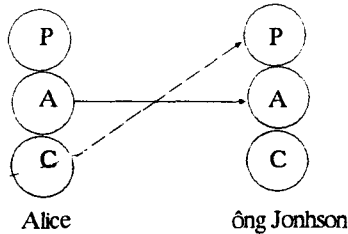
Bằng cách phân tích các kiểu giao dịch đóng và mở, có thể xác định những cường độ khác nhau của ba ngôi vị cái tôi. Điều này đến lượt nó, lại cung cấp cả hệ thống chỉ báo về quan điểm sống mà cá nhân đã lựa chọn. Nhờ vậy chúng ta có thể thu thập dữ kiện về các cá nhân theo cách thức thế nào để có thể giúp dự đoán được các thể thức hành vi trong tương lai.

Các dạng giao dịch bí mật (kín, ngầm) như kiểu giao dịch đóng, nói chung không phải là điều mong muốn. "Giao dịch bí mật xảy ra khi ai đó tỏ ra muốn phát đi một loại thông điệp nhưng bí mật gửi cho người khác. Do đó, thông báo thực sự được giấu kín". Một ví dụ về giao dịch bí mật là khi Alice nói với ông chủ của cô: "Tôi rất sẵn lòng bổ sung những số liệu đó, ông Johnson ạ! Việc này có lẽ sẽ là một thách thức thực sự".

Trong ví dụ này về giao dịch bí mật (xem hình 3-9), Alice không nói thẳng nhu cầu của cô mà gửi thông báo ấy một cách bí mật. Cô muốn gửi cho ông Johnson thông tin xác thực trong dạng giao dịch Người lớn với Người lớn. Thực chất, có lẽ cô khó chịu về tất cả những nhiệm vụ đơn điệu, chán ngắt mà cô liên tục bị người ta yêu cầu thực

hiện. Lẽ ra cô phải tỏ rõ ý yêu cầu ông Johnson trực tiếp tìm xem có cách nào giúp cô có thể mở rộng trách nhiệm của mình và đảm nhiệm thêm những nhiệm vụ thú vị hơn. "Đúng là một thách thức nếu bổ sung các số liệu đó", có thể là lời biện hộ cho công việc có tính chất thách thức hơn từ cái tôi Trẻ em của Alice gửi tới cái tôi Cha Mẹ của ông Johnson.

Hình 3-9: Giao dịch kín



Sự ve vuốt

Cần thừa nhận thêm một điều nữa về các giao dịch. "Sự ve vuốt" là những gì được trao đổi vào bất cứ khi nào hai người giao thiệp với nhau. Theo Jongeward và Seyer, trong cách nói của TA:

Thuật ngữ "Ve vuốt" đề cập tới việc đưa ra một kiểu thừa nhận nào đó đối với một người. Việc này có thể có hoặc không có sự tiếp xúc vật chất giữa hai người. Khi chúng ta lớn lên từ thời còn ẵm ngửa tới khi thành thiếu niên và người lớn, chúng ta không mất đi toàn bộ nhu cầu được ve vuốt. Một phần nhu cầu ban đầu được ve vuốt thể xác của chúng ta dường như được thỏa mãn bằng sự ve vuốt trừu tượng, tượng trưng. Chúng ta không cần quá nhiều sự âu yếm liên miên nữa mà cần sự chú ý. Khi chúng ta tiếp nhận một sự ve vuốt, chúng ta chọn lựa đề xem tốt hay xấu. Nếu chúng ta chọn đề cảm giác tốt, chúng ta coi các ve vuốt ấy là ve vuốt ve "hồng ảm" hoặc "dương tính". Nếu ngược lại, chúng ta chọn đề cảm giác xấu, chúng ta có thể nghĩ nó là sự ve vuốt ve "dựng tóc gáy" hoặc "âm tính".

Nếu quá thực mọi người có một nhu cầu cơ bản về những sự ve vuốt, họ sẽ làm việc tích cực để đạt được chúng. Ví dụ, những người

tâm thường sẽ tham gia vào tất cả các loại hoạt động sáng tạo để đạt được sự ve vuốt. Thường những người như vậy biết được rất nhanh chóng tại nơi làm việc rằng họ có thể có được vuốt ve đơn giản từ ông chủ của mình bằng cách:

- Đấu tranh với những công nhân khác
- Làm một việc tùy tiện
- Làm tổn thương chính bản thân họ.

Người thực hiện một trong các hành động này như thế sẽ nhận được sự ve vuốt sờn tóc gáy (âm tính). Nhưng nếu được dịp lựa chọn giữa hoặc không có sự vuốt ve nào hoặc được vuốt ve âm tính, hầu hết mọi người đều chọn những vuốt ve âm tính. Đối với người như vậy, bất kỳ loại vuốt ve nào cũng đều tốt hơn là không có vuốt ve gì; sự vuốt ve lạnh gáy vẫn tốt hơn là không có gì. Điều đó cũng đúng đối với trẻ em sống trong một gia đình bị cướp đoạt những vuốt ve âu yếm.

Phân tích trò chơi tâm lý

Khi con người không nhận được đầy đủ sự âu yếm vuốt ve ở nơi làm việc, họ sẽ cố gắng xáo trộn những sự việc lên, hơi có xu hướng tai hại, để bù đắp cho "sự thiếu hụt vuốt ve". Để làm việc đó, họ có thể chơi các trò chơi tâm lý. Trò chơi tâm lý là một chuỗi hành động giao dịch có những đặc điểm:

- Giao dịch có xu hướng lặp đi lặp lại.
- Chúng có ý nghĩa ở cấp độ ngoài mặt hoặc xã hội.
- Một hoặc nhiều giao dịch bí mật.
- Một loạt giao dịch kết thúc bằng sự trả giá đã dự định trước - cảm giác âm tính. Sự trả giá thường củng cố cho quyết định đã thành hình thời thơ ấu về chính bản thân hoặc về người khác. Chúng phản ánh những cảm giác không OK, như chúng ta sẽ thấy.

Hãy xem ví dụ về một trò chơi tâm lý gọi là "*Vâng, nhưng mà...*":

Doug: "Tôi cần anh giúp đỡ lần nữa, Ken ạ. Quả thật tôi không có gì tỏ ra thích thú lắm về công việc của mình. Tôi thực sự không thể nhớ nổi công việc nào thực sự đã làm tôi nhúc nhích".

Ken: "Tại sao anh không tới trung tâm hướng nghiệp và thử vài lần để tìm ra công việc gì có thể thực sự bổ ích cho anh?".

Doug: "Vâng, tôi đã nghĩ tới việc đó, nhưng nó phải tốn một số tiền và ngân quỹ của chúng tôi bây giờ còn rất ít".

Ken: "Tại sao anh không nói với ông chủ và xem xem có cơ hội mở rộng hơn công việc của anh?".

Doug: "Vâng, có thể là như vậy, nhưng ông ta bận lắm và rất khó gặp".

Ken: "Tôi biết! Tại sao anh không cố thu xếp đi học thêm việc khác? Anh có thể vượt qua và thấy...".

Doug: "Vâng, nhưng học không phải là để trong những ngày này".

Ken: (Im lặng).

Chúng ta hãy xem xét mỗi đặc điểm của trò chơi tâm lý biểu hiện như thế nào trong ví dụ này.

● *Các dạng giao dịch lặp lại (RT)*: Doug và Ken đã chơi trò này từ trước đây. Hãy ghi nhận dòng mào đầu của Doug: "Tôi cần anh giúp đỡ lần nữa, Ken ạ!".

● *Giao dịch tạo ý*: Bề ngoài, dường như Doug chân thực khi yêu cầu Ken giúp đỡ. Gợi ý của Ken là hợp lý và trả lời của Doug cũng dường như có ý nghĩa.

● *Các giao dịch bí mật*: Xin chú ý rằng Doug không ngừng phản đối tất cả những lời khuyên của Ken. Ở mức độ nào đó Doug dường như đưa ra các lý do giải thích tại sao các lời khuyên của Ken không thực hiện được. Nhưng anh ta cũng đồng thời gửi một thông điệp bí mật nói rằng "chẳng ai lại đi bảo ban tôi phải làm gì". Doug có thể vẫn còn chống đối các lời khuyên mà các bậc cha mẹ của anh ta đã đưa ra khi còn nhỏ. Anh ta hành động từ niềm tin cho rằng các nhân vật quyền uy không phải là OK.

● *Sự trả giá đã dự kiến*: Theo thuyết TA.

Trò chơi "Vâng, nhưng mà..." thường được tham gia bởi những người mà cha mẹ họ hoặc khổng chế hoặc không cho họ những lời giải đáp hợp lý. Vì vậy, họ có xu hướng giữ thế chống lại các bậc cha mẹ. Họ chơi trò "Vâng, nhưng mà..." để tự an ủi rằng không ai có thể bảo ban được họ bất cứ điều gì cho dù họ chưa biết. Cảm giác về quyền lực mà họ có được trở nên một cái giá phải trả cho việc chơi trò này, trò chơi mà họ luôn luôn tìm kiếm. Họ chứng tỏ một lần nữa rằng: "Cha mẹ không thể bảo ban tôi bất cứ điều gì".

PHÂN TÍCH KỊCH BẢN

Như chúng tôi đã lưu ý, quan điểm sống (Tôi OK, Anh OK v.v.)

mà mọi người thể hiện, có xu hướng thay đổi tùy theo hoàn cảnh. Vì quan điểm sống mà con người lựa chọn và các trò chơi mà họ quen chơi là một bộ phận mà TA gọi là "kịch bản".

Trong ngôn ngữ hằng ngày, kịch bản là văn bản một vở kịch, một bộ phim, chương trình phát thanh hoặc truyền hình. Trong TA, cuộc sống một người được so sánh với một vở kịch (hay trò đời) và kịch bản là văn bản của tấn trò đó. Một kịch bản tâm lý của một người là bản kế hoạch cuộc đời - một vở kịch mà ông ta hoặc bà ta viết, và rồi cảm thấy bị bắt buộc phải trải qua. Những kế hoạch này có thể là tích cực, tiêu cực hoặc luẩn quẩn quanh co - một sự tái diễn triền miên không rõ đi về đâu.

Người ta ai cũng đều có một kịch bản. Mọi người triển khai kịch bản của mình dựa trên kinh nghiệm của họ, như một đứa trẻ. Ảnh hưởng quan trọng nhất đến sự phát triển kịch bản của một người chính là ảnh hưởng của những tác động qua lại với cha mẹ hoặc các nhân vật quyền uy khác. Những tác động qua lại này đến lượt chúng lại dẫn dắt chúng ta đi tới những quyết định dứt khoát, phát biểu rõ quan điểm sống riêng, sắm vai trong các trò chơi tâm lý và bắt đầu vở diễn theo kịch bản của mình.

Jongeward và Seyer đã dẫn ra một ví dụ tuyệt vời về sự phát triển kịch bản và ảnh hưởng của nó tới cuộc sống sau này:

Khi Edwin lớn lên, cậu ta thường bị hạ nhục và bị đem ra so sánh với anh trai, Sid. Cậu liên tục nghe được những lời như:

- "Ồ, Edwin, con chỉ đạt 60% điểm của kỳ sát hạch này, nhưng không sao, thế là cũng quá tốt rồi so với khả năng của con".
- "Edwin! Con đã đồ tràn sô-da ra chiếc ghế mới mua của ba rồi! Con làm sao vậy! Tại sao con cứ hay gây ra những chuyện rắc rối thế? Con có suy nghĩ không đấy?".
- "Edwin không sáng dạ như Sid, anh biết đấy, vậy đừng hy vọng nhiều ở con".
- "Edwin! Con làm trò ngược gì thế? Sid không bao giờ làm điều như vậy cả".

Qua trường hợp trên, bạn nghĩ Edwin thường có trạng thái tâm lý nào với tư cách là một đứa trẻ. Trong nhiều trường hợp, Edwin thường ở trạng thái Tôi không OK với tư cách là một đứa trẻ? Nó thường cảm thấy mình không OK vì tất cả những điều tiêu cực mà nó đã được nghe từ bố mẹ của mình. Nó có thể cảm thấy bố mẹ mình (và những người khác) không OK vì cách nói thô lỗ của họ với nó.

Giả sử Edwin tin rằng nó đã được nghe về mình, hãy hình dung nó là một sinh viên đại học. Bạn có nghĩ nó thích trường học không? Bạn có nghĩ rằng nó là một

sinh viên tốt không? Ở trạng thái tâm lý thống soái của nó, Edwin có thể không thích đi học và là một sinh viên tồi. (Tuy nhiên đôi khi một người như Edwin có tâm trạng "tôi sẽ cho các anh thấy" và tự bắt mình phải cố gắng làm tốt mọi việc nhưng ít khi hài lòng về kết quả công việc đã làm).

Bây giờ hãy hình dung Edwin đã tốt nghiệp và đi làm. Anh ta nói với một đồng nghiệp của mình về bản báo cáo mà anh ta đang viết. Anh ta sẽ nói câu nào trong số những câu sau? (a) "Tôi cảm thấy lo lắng về kết quả mà tôi đã đạt được trong dự án này" hoặc (b) "Tôi đúng là một thằng ngu, tôi lại nhầm lẫn trong bản báo cáo! Tôi sẽ không bao giờ học được gì, có đúng như vậy không?" Chắc chắn, anh ta sẽ nói câu (b).

Bạn có nghĩ rằng, rõ ràng Edwin bẩm sinh kém thông minh hay không? Edwin có thể thông minh và có khả năng trở thành một cán bộ giỏi. Nhưng anh ta tin rằng anh ta là một thằng ngu. Do đó, Edwin có thể vô thức (và một cách bất buộc) sắp xếp mọi việc để làm nổi bật thêm ý nghĩ này.

Chúng ta phải nhớ rằng, tất cả chúng ta đều có kịch bản cuộc đời. Và, giống như Edwin, dù không nhận thức được kịch bản đó, chúng ta thường sắp xếp môi trường của mình sao cho kịch bản đó nổi rõ. Đôi khi các nhà quản lý phải giải quyết các kịch bản mà mọi người áp dụng ở nơi làm việc. Trong chương sau, chúng ta sẽ thảo luận một số quan niệm có thể có tác dụng cho các nhà quản lý sử dụng giúp mọi người tạo nên kịch bản mới.

TAT VÀ KẾT LUẬN

Chúng ta đã cố gắng đề cập xong phần lý thuyết để xem xét những điều được biết hiện nay về cách hiểu và tạo động cơ thúc đẩy nhân viên là gì. Cố gắng này nhằm tổng kết phần lý luận, nghiên cứu thực nghiệm, và các ví dụ điển hình với ý định kết hợp các nguồn này thành các hệ thống giúp các nhà quản lý áp dụng vào việc phân tích và tìm hiểu hành vi. Để phản ánh các học thuyết mà chúng ta đã thảo luận, chúng ta có thể dễ dàng tách thành hai thái cực trái ngược nhau. Theo một hướng (và hầu hết mọi người vẫn nghĩ đó là chiều hướng chung nhất) là các tổ chức bị chi phối bởi những quan điểm của Thuyết X về bản chất con người, các giá trị quan liêu / hình thái và thể thức (mẫu) hành vi A. Kết quả là những tổ chức này có xu hướng bị quản lý bởi các nhà quản lý mang ngôi vị cái tôi Cha Mẹ

phê phán với quan điểm sống Tôi OK, Anh không OK- những người luôn nghĩ con người chỉ được thúc đẩy bởi các nhu cầu sinh lý và an toàn và được thỏa mãn chỉ bằng các nhân tố vệ sinh. Những người cấp dưới trong các tổ chức này có xu hướng thụ động, phụ thuộc và tính khí như trẻ con, với các cảm giác "Tôi không OK, Anh không OK", hoặc "Tôi không OK, Anh OK".

Còn theo chiều hướng kia là các tổ chức "lý tưởng" với những quan điểm của Thuyết Y về bản chất con người, các giá trị nhân đạo/dân chủ và thể thức hành vi B. Kết quả là, những tổ chức này có xu hướng bị quản lý bởi những người có sự cân bằng hoàn hảo giữa ba cái tôi Cha Mẹ - Người lớn - Trẻ em (P-A-C), những cảm giác "Tôi OK, Anh OK" và suy nghĩ rằng, mọi người còn được thúc đẩy bởi nhu cầu hòa nhập, được tôn trọng và tự khẳng định mình như các "nhân tố động cơ" có liên quan tới nghề nghiệp. Những kiểu nhà quản lý như thế nuôi dưỡng các cảm giác tương tự trong hàng ngũ cấp dưới và làm xuất hiện hành vi giải quyết vấn đề "Người lớn". Mặc dù những khác biệt giữa hai chiều hướng này và sự vận động đã nói đến là rõ ràng, như Argyris lập luận, nhưng hành trình từ XA tới YB không phải là nhẹ nhõm như đẩy xe goòng. Để chuẩn bị cho hành trình này, việc phân tích và hiểu biết là cần thiết, nhưng còn rất cần những kỹ năng thực sự để chỉ đạo thay đổi và kiểm soát hành vi. Bắt đầu từ chương 4, một cơ cấu dùng để áp dụng hành vi lãnh đạo có thể giúp chúng ta "trên hành trình đó".

Chương 4

LÃNH ĐẠO:

NHỮNG PHƯƠNG PHÁP

TIẾP CẬN THEO NĂNG LỰC VÀ THEO THÁI ĐỘ

Một tổ chức thành đạt thường có một thuộc tính cơ bản khác biệt với những tổ chức kém phát đạt: sự lãnh đạo năng động và hiệu quả. Peter F. Drucker chỉ ra rằng, các nhà quản lý (những người lãnh đạo doanh nghiệp) là nền móng và nguồn lực khan hiếm nhất của bất kỳ xí nghiệp kinh doanh nào. Những thống kê qua các năm vừa qua cho thấy quan điểm này có cơ sở thực tế: "Cứ 100 doanh nghiệp mới được thành lập hoạt động, thì có khoảng 50, hay một nửa bị sập tiệm trong vòng 2 năm. Cho đến cuối năm thứ năm, chỉ một phần ba trong số 100 doanh nghiệp là còn hoạt động". Phần lớn những thất bại của những doanh nghiệp này có thể do lãnh đạo kém hiệu quả.

Về mọi phương diện, người ta liên tục tìm kiếm những người có năng lực cần thiết để lãnh đạo có hiệu quả. Tình trạng thiếu sự lãnh đạo có hiệu quả không chỉ hạn chế trong kinh doanh, mà còn thể hiện ở sự thiếu hụt những nhân viên quản trị có khả năng trong các tổ chức quản lý chính quyền, giáo dục, các tổ chức xã hội, nhà thờ, cũng như mọi loại hình tổ chức khác. Bởi vậy, khi đưa ra vấn đề thiếu tài năng lãnh đạo trong xã hội, chúng ta không nói về chuyện thiếu người đáp ứng cho các cơ quan hành chính. Điều chúng ta trân trọng là thiếu những người sẵn sàng đảm đương những vai trò lãnh đạo quan trọng trong xã hội chúng ta và những người có thể tiến hành công việc có hiệu quả.

ĐỊNH NGHĨA LÃNH ĐẠO

Theo George R.Terry, "Lãnh đạo là một hoạt động gây ảnh hưởng đến con người nhằm phấn đấu một cách tự nguyện cho những mục tiêu của nhóm". Robert Tannenbaum, Irving R.Weschler và Fred Massarik định nghĩa lãnh đạo là "ảnh hưởng liên nhân cách được thực hiện trong tình huống và được định hướng thông qua quá trình giao tiếp nhằm đạt được mục đích hoặc những mục đích chuyên biệt". Harold Koontz và Cyril O'Donnell cho rằng, "lãnh đạo là sự gây ảnh hưởng đến con người nhằm theo đuổi việc đạt được một mục đích chung".

Một quan điểm của các tác giả khác, mà phần lớn những tác giả nghiên cứu về quản lý đều thừa nhận, cho rằng, lãnh đạo là *một quá trình gây ảnh hưởng đến các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt được mục đích trong tình huống nhất định*. Từ những định nghĩa trên về lãnh đạo, có thể rút ra rằng, quá trình lãnh đạo là một hàm số của *nhà lãnh đạo, nhân viên (thuộc cấp)* và những biến *tình huống* khác - $L = f(l, f, s)$.

Cần lưu ý rằng, định nghĩa này không đề cập đến bất kỳ loại hình tổ chức cá biệt nào. Ở một tình huống bất kỳ trong đó một người đang tìm cách gây ảnh hưởng đến hành vi của cá nhân khác hoặc của một nhóm, thì đó là lãnh đạo. Vì vậy, mọi người đều gắng nắm quyền lãnh đạo dù vào lúc này hay lúc khác, dù các hoạt động đó tập trung vào kinh doanh, tổ chức giáo dục, bệnh viện, tổ chức chính trị hay gia đình.

Cũng cần nhớ rằng, khi định nghĩa trên đề cập đến người lãnh đạo và nhân viên (người bị quản lý), thì không nên hiểu rằng chúng ta chỉ nói về mối quan hệ thứ bậc như cấp trên (ông chủ)/cấp dưới. Bất cứ cá nhân nào khi tìm cách gây ảnh hưởng đến hành vi của người khác, cá nhân đó là *người lãnh đạo tiềm ẩn*, và người phụ thuộc vào sự cố gắng gây ảnh hưởng đó là *người tùy thuộc tiềm ẩn*, dù cá nhân

đó là người chủ, một đồng sự (cộng tác), một cấp dưới, một người bạn, một người bà con hay một nhóm.

NHỮNG TRƯỜNG PHÁI LÝ THUYẾT VỀ TỔ CHỨC

Chúng ta đã định nghĩa lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến các hoạt động của cá nhân hoặc nhóm nhằm đạt được mục đích trong tình huống xác định. Tất nhiên, lãnh đạo bao gồm sự hoàn thành những mục đích bằng và thông qua con người. Do đó, nhà lãnh đạo phải quan tâm đến các nhiệm vụ và những mối quan hệ con người. Mặc dù sử dụng hệ thuật ngữ khác, Chester I. Barnard cũng có những suy nghĩ như vậy về quan hệ lãnh đạo trong tác phẩm kinh điển của mình - *Những chức năng của người thừa hành* vào cuối những năm 30. Những suy nghĩ đó về lãnh đạo dường như là sự phản ánh của hai trong số những trường phái sơ khai nhất của tư duy trong lý thuyết tổ chức - quản lý khoa học và những mối quan hệ người.

Trào lưu quản lý có khoa học

Frederick Winslow Taylor

Vào đầu những năm 1900, một trong những học giả nổi tiếng nhất về quản trị hành chính là Frederick Winslow Taylor. Cơ sở của việc *quản lý có khoa học* của ông là quan điểm có bản chất công nghệ học. Có thể thấy rằng, cách tốt nhất làm tăng sản lượng là cải tiến kỹ thuật, hoặc những phương pháp do công nhân áp dụng. Sau đó, ông giải thích bằng việc coi con người là những công cụ hay những cỗ máy được những người lãnh đạo vận hành. Thừa nhận quan điểm này, những nhà lý luận khác của trào lưu quản lý có khoa học cho rằng, một tổ chức càng được hoạch định và thực hiện hợp lý bao nhiêu, càng có khả năng phát triển để tạo nên nhiều hiệu quả trong quản lý bấy nhiêu và kết quả là sản xuất phát triển. Ở đây, quản lý đã bị tách khỏi những mối quan hệ và tình cảm con người. Hậu quả là công nhân buộc phải thích ứng với giới quản lý chứ không phải giới quản lý thích ứng với công nhân.

Để hoàn tất dự án này, Taylor đã sơ bộ tiến hành nghiên cứu thời gian và vận động để phân tích những nhiệm vụ của công việc nhằm cải tiến hoạt động trong mọi lĩnh vực của tổ chức. Khi những công việc đã được tổ chức lại với tính hiệu quả luôn ghi nhớ trong đầu, lợi ích kinh tế thiết thân của công nhân sẽ được thỏa mãn thông qua những kế hoạch làm việc phấn chấn, đa dạng (đánh giá theo sản phẩm v.v.).

Chức năng của người lãnh đạo theo lý thuyết quản lý có khoa học hay lý thuyết cổ điển là đặt ra và cường hóa các chỉ tiêu vận hành để đạt được những mục đích tổ chức. Cái đích chủ yếu mà người lãnh đạo tập trung vào là những nhu cầu của tổ chức, chứ không phải là những nhu cầu của cá nhân.

Trào lưu những mối quan hệ người

Elton Mayo

Trong những năm 20 và đầu những năm 30, xu hướng do Taylor khởi xướng đã được thay thế nửa chừng bởi trào lưu *những mối quan hệ người* do sáng kiến của Elton Mayo và những đồng sự của ông đưa ra. Những nhà lý luận này cho rằng, ngoài việc tìm ra những phương pháp công nghệ tối ưu để tăng sản lượng, việc xem xét những vấn đề con người cũng có lợi đối với quản lý. Quan điểm này cho rằng, những trung tâm sức mạnh thật sự bên trong một tổ chức chính là những mối quan hệ liên nhân cách được phát triển trong nội bộ đơn vị làm việc. Nghiên cứu những mối quan hệ người này là việc quan trọng nhất đối với việc quản lý và sự phân tích của tổ chức. Tổ chức được phát triển xung quanh những người lao động, do đó cần hiểu được những tình cảm và thái độ của con người.

Chức năng của người lãnh đạo theo lý thuyết những mối quan hệ người là tạo điều kiện để đạt được mục đích chung giữa những người thực hiện, đồng thời đem lại những cơ hội trưởng thành và phát triển cá nhân họ. Mục tiêu chủ yếu trái với lý thuyết quản lý có khoa học là tập trung vào những nhu cầu cá nhân, chứ không phải vào những nhu cầu của tổ chức.

Như vậy, trào lưu quản lý có khoa học nhấn mạnh mối quan tâm đến nhiệm vụ (sản lượng), còn trào lưu những mối quan hệ người lại đề cao sự quan tâm đến các mối quan hệ (con người). Sự thừa nhận hai mối quan tâm này là nét đặc trưng cho những bài viết về quan hệ lãnh đạo ngay từ khi cuộc xung đột giữa các trường phái quản lý có khoa học và những mối quan hệ người xuất hiện.

Xem xét cụ thể về quan hệ lãnh đạo, chúng tôi thấy rằng những phương pháp tiếp cận cơ bản đối với vấn đề này đã vận động qua ba giai đoạn khổng chế rõ hơn cả: các nét năng lực, thái độ và tính hướng.

PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN THEO NĂNG LỰC ĐỐI VỚI QUAN HỆ LÃNH ĐẠO

Từ năm 1945 trở về trước, phương pháp tiếp cận chung nhất để nghiên cứu quan hệ lãnh đạo tập trung vào riêng từng nét của năng lực lãnh đạo, cho thấy có một số đặc tính nhất định như năng lực thể chất hoặc những mối liên hệ bạn bè thân thiết có ý nghĩa sống còn để lãnh đạo có hiệu quả. Những phẩm chất cá nhân vốn có này, như trí tuệ, được coi là có thể thay đổi trong những tình huống khác nhau. Chính vì không phải tất cả mọi cá nhân đều có những phẩm chất này, nên chỉ những người có những phẩm chất đó mới có thể được coi là người lãnh đạo tiềm năng. Như vậy, ~~phương pháp tiếp cận này dường~~ như đặt vấn đề nghi ngờ giá trị của việc đào tạo các cá nhân để họ đảm nhiệm được các cương vị lãnh đạo. Nó chỉ ra rằng, nếu chúng ta có thể phát hiện ra cách thức nhận biết và đo đạc những phẩm chất lãnh đạo này (những yếu tố bẩm sinh trong cá nhân), thì chúng ta có thể phân biệt được những người lãnh đạo với những người không phải lãnh đạo. Đào tạo lãnh đạo như vậy sẽ chỉ hữu hiệu đối với những người vốn có những nét năng lực lãnh đạo bẩm sinh.

Việc xem xét lại những tài liệu nghiên cứu sử dụng phương pháp tiếp cận theo năng lực đối với quan hệ lãnh đạo đã tìm ra những phát hiện quan trọng và nhất quán. Như Eugene E. Jennings đã kết luận, "50 năm nghiên cứu đã không tìm ra được một nét năng lực hay một số những phẩm chất nhân cách có thể dùng để phân biệt những người lãnh đạo và những người không phải lãnh đạo".

Điều này không có ý rằng, những nét năng lực nhất định có thể cản trở hay tạo điều kiện cho công việc lãnh đạo; vấn đề mấu chốt là người ta không tìm nổi tập hợp những đặc điểm năng lực tỏ ra rõ ràng có tác dụng tiền định đối với thành công hay thất bại. Như Yukl đã quan sát thấy, "giả định cũ cho rằng "những người lãnh đạo là bẩm sinh" đã bị phủ nhận hoàn toàn, và ý kiến cho rằng những nét năng lực nhất định của người lãnh đạo là tuyệt đối cần thiết để lãnh đạo có hiệu quả, đã chưa từng được coi trọng trong vài thập kỷ nghiên cứu về năng lực. Ngày nay, đã có cách nhìn cân bằng hơn về năng lực. Người ta thừa nhận rằng, một số nét năng lực nhất định có thể làm tăng thêm khả năng người lãnh đạo sẽ có hiệu quả, nhưng chúng không đảm bảo được tính hiệu quả, và những năng lực khác quan trọng đến đâu còn tùy thuộc bản chất của tình huống lãnh đạo".

Như vậy, những năng lực và kỹ năng nào là đặc trưng nhất đối với những người lãnh đạo thành công? Yukl đã đưa ra so sánh trong bảng 4-1:

Bảng 4-1: Những năng lực và kỹ năng thường gặp nhất đặc trưng cho những người lãnh đạo thành công

Năng lực (nét bẩm sinh)	Kỹ năng
<ul style="list-style-type: none"> - Khả năng thích ứng với tình huống - Nhận thức được môi trường - Hoàn hảo và hướng tới thành công - Quyết đoán - Hợp tác - Mạnh dạn - Đáng tin cậy - Chế ngự (mong muốn gây ảnh hưởng đến những người khác) - Nghị lực (mức độ tích cực cao) - Kiên trì - Tự tin - Chịu đựng được stress - Sẵn sàng nhận trách nhiệm 	<ul style="list-style-type: none"> - Thông minh (trí tuệ) - Sáng tạo - Xã giao và khôn khéo - Nói năng hoạt bát - nắm bắt được nhiệm vụ của nhóm - Tổ chức (khả năng điều hành) - Có sức thuyết phục - Thông thạo về xã hội

Việc nghiên cứu năng lực vẫn còn tiếp tục. Mới đây Warren Bennis đã hoàn thiện công trình nghiên cứu 5 năm về 90 nhà lãnh đạo nổi tiếng và những cấp dưới của họ. Trên cơ sở của nghiên cứu này, ông phân loại bốn nhóm năng lực hay lĩnh vực năng lực trong 90 nhà lãnh đạo này.

1. *Quản lý bằng chú ý*: Khả năng truyền đạt ý nghĩa của kết quả, của mục đích hay định hướng để thu hút những người thực hiện.
2. *Quản lý bằng nghĩa*: Khả năng tạo ra và lý giải nghĩa một cách rõ ràng và dễ hiểu.
3. *Quản lý bằng uy tín*: Khả năng tỏ ra xác thực và chắc chắn để mọi người có thể tin vào mình.
4. *Quản lý bằng gương mẫu*: Khả năng nhận thức được bản thân và sử dụng những kỹ năng của mình trong khuôn khổ những điểm mạnh và những điểm yếu.

Bennis gợi ý những nhà lãnh đạo cho phép các tổ chức của họ tạo ra một môi trường trong đó mọi người cảm nhận được ý nghĩa của vấn đề học tập, và tay nghề, của việc họ luôn là một bộ phận của cộng đồng hay nhóm, và hứng thú công việc. Nó cũng là một môi trường trong đó những vấn đề về phẩm giá cũng như sự hiến dâng cho công việc sẽ chấp cánh cho những nỗ lực.

Như Yukl đã vạch rõ, cũng có thể có những nét tiêu cực cản trở cá nhân đạt tới tiềm năng lãnh đạo. Trong một nghiên cứu như vậy, Geier phát hiện ra ba nét năng lực tránh cho các thành viên của nhóm không tranh giành vai trò lãnh đạo. Ba nét này, theo thứ tự quan trọng, là: cảm thấy mình thiếu thông tin, là người ngoài cuộc, hoặc mình đặc biệt cứng nhắc. Tại sao những nét này lại dữ dằn như vậy? Bởi vì những thành viên của nhóm tin rằng các thành viên không có thông tin, thiếu ân cần, hay quá cứng nhắc sẽ cản trở nhóm hoàn thành những mục đích của mình. Ngoài ra, hệ thống giáo dục chung của chúng ta được xây dựng cũng chú ý đào tạo những sinh viên có nhiều kiến thức hơn, có động cơ mạnh mẽ hơn hay đỡ cứng nhắc hơn.

McCall và Lombardo đã xem xét những khác biệt giữa những người thừa hành, đang tìm mọi cách để leo đến đỉnh cao và những người được dự đoán là sẽ lên tới đỉnh cao nhưng đã "chệch hướng" ngay trước khi đạt được mục đích của mình. Cả những người thành công

lấn thất bại đều có các điểm mạnh lẫn các điểm yếu, nhưng những ai cảm thấy đuối hẳn dường như đều có một hoặc vài nét mà Mc Call và Lombardo gọi là "những sai lầm quyết định". Chúng bao gồm:

1. Thiếu nhạy cảm với những người khác, phong cách chây ì, dọa dẫm, áp bức.
2. Lạnh lùng, tách biệt, kiêu căng.
3. Bội tín.
4. Quá tham vọng, mơ tưởng về công việc tương lai, chơi trò chính trị.
5. Những khó khăn đặc biệt về hoạt động trong kinh doanh.
6. Quản lý thái quá: Thiếu khả năng giao phó hoặc xây dựng đội ngũ.
7. Thiếu khả năng phân công nhân viên có hiệu quả.
8. Thiếu tầm nhìn chiến lược.
9. Thiếu khả năng thích ứng với ông chủ có phong cách khác mình.
10. Quá phụ thuộc vào người trợ lý hoặc cố vấn.

Trong khi nguyên nhân thường gặp nhất gây ra trục trặc là sự thiếu nhạy cảm đối với những người khác, thì một "tội lỗi không thể tha thứ được" là sự bội tín - không theo đến cùng những gì đã thỏa thuận hoặc có thái độ hai mặt.

Tóm lại, những kết quả nghiên cứu, theo kinh nghiệm cho thấy, lãnh đạo là một quá trình năng động, biến thiên theo tình huống cùng với những thay đổi của người lãnh đạo, nhân viên và của tình huống. Chính vì điều đó nên trong khi có thể có những nét năng lực thuận lợi và những nét có hại trong một điều kiện nhất định, thì lại không có một tập hợp những nét năng lực tổng hợp nào bảo đảm chắc chắn cho sự thành công của công việc lãnh đạo. Các phương pháp tiếp cận theo năng lực không đủ tin cậy đã dẫn đến những nghiên cứu tìm tòi khác về quan hệ lãnh đạo. Một trong những lĩnh vực nổi bật nhất là những phương pháp tiếp cận theo thái độ.

PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN THEO THÁI ĐỘ

Thời kỳ chủ yếu của phương pháp tiếp cận theo thái độ đối với quan hệ lãnh đạo đã diễn ra từ giữa năm 1945, với những công trình

nghiên cứu ở các bang Ohio và Michigan, và giữa những năm 60, với sự phát triển của Hệ thống quản lý.

Về các phương pháp tiếp cận theo thái độ, chúng tôi muốn nói đến những phương pháp sử dụng những công cụ giấy bút, chẳng hạn như bảng câu hỏi (anket), để trắc định những thái độ hoặc khuynh hướng đối với hành vi của người lãnh đạo. Ví dụ, các khía cạnh của Hệ thống quản lý, mối quan tâm đến sản xuất và mối quan tâm đến con người, đều mang tính chất *thái độ*. Thái độ có thể được định nghĩa như là khuynh hướng hoặc tình cảm hướng tới hoặc chống lại sản xuất và con người. Trái lại, Lãnh đạo theo tình hướng lại sử dụng những khía cạnh hành vi *quan sát* được của hành vi bốn phạm và hành vi quan hệ.

Do đó, Lãnh đạo theo tình hướng mô tả cách thức cư xử tức thời của con người. Trong phần này chúng ta sẽ xem xét cụ thể ba phương pháp tiếp cận theo thái độ đối với quan hệ lãnh đạo: nghiên cứu ở bang Ohio; ở Michingan, bao gồm công trình của Rensis Likert; và Hệ thống quản lý.

Những nghiên cứu về quan hệ lãnh đạo ở bang Ohio

Phòng nghiên cứu kinh doanh của Trường đại học tổng hợp bang Ohio đã tiến hành những nghiên cứu về quan hệ lãnh đạo nhằm phát hiện những khía cạnh khác nhau của hành vi lãnh đạo. Do quan niệm lãnh đạo là hành vi của cá nhân trong khi định hướng những hoạt động của nhóm tới chỗ đạt được mục đích cuối cùng, nhóm nghiên cứu đã thu hẹp sự mô tả hành vi lãnh đạo-thông qua hai kích thước: *cấu trúc khởi xướng* (Initiating Structure) và *sự ân cần* (Consideration). Cấu trúc khởi xướng hàm ý "hành vi của người lãnh đạo trong việc mở đường cho mối quan hệ giữa bản thân và các thành viên của nhóm làm việc và trong việc tìm cách thiết lập những thể thức đã tường minh (đã được coi là tốt) của tổ chức, những kênh giao tiếp và những phương pháp làm thủ tục". Còn sự ân cần hàm ý "hành vi thể hiện quan hệ thân ái, lòng tin và tôn trọng lẫn nhau, và sự thân mật trong mối quan hệ giữa người lãnh đạo với các nhân viên của mình".

Để thu thập những số liệu về hành vi của các nhà lãnh đạo, nhóm nghiên cứu bang Ohio đã phát triển Bản câu hỏi mô tả hành vi lãnh đạo (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ), một công cụ

được thiết kế nhằm mô tả, *bằng cách nào* các nhà lãnh đạo thực hiện được những hoạt động của mình. LBDQ bao gồm 15 mục (item) liên quan đến "Sự ân cần" và một số lượng mục tương tự liên quan đến "Cấu trúc khởi xướng". Các nghiệm thể (những người được hỏi) xác định tần suất mà người lãnh đạo của họ thực hiện từng mẫu hành vi bằng cách lựa chọn một trong năm tiêu thức - luôn luôn, thường xuyên, thỉnh thoảng, rất hiếm khi hoặc không bao giờ theo từng mục riêng rẽ trong LBDQ. Vì vậy, sự ân cần và cấu trúc khởi xướng là những kích thước của hành vi quan sát được khi những người khác cảm nhận nó. Những ví dụ về các mục được sử dụng trong LBDQ đối với cả hai khía cạnh được trình bày trong bảng 4-2.

Bảng 4-2: Những ví dụ về các mục của LBDQ

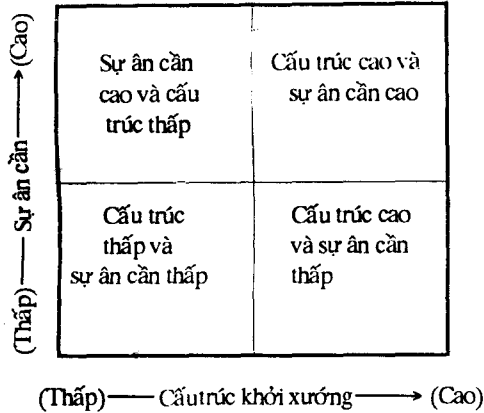
<i>Sự ân cần</i>	<i>Cấu trúc khởi xướng</i>
- Người lãnh đạo dành thời gian để lắng nghe những thành viên của nhóm.	- Người lãnh đạo biết phân công nhiệm vụ cụ thể cho các thành viên của nhóm.
- Người lãnh đạo sẵn sàng thực hiện thay đổi.	- Người lãnh đạo biết yêu cầu những thành viên của nhóm tuân thủ những nguyên tắc và quy định chuẩn mực.
- Người lãnh đạo thân mật và dễ gần.	- Người lãnh đạo đề những thành viên của nhóm biết điều gì đang chờ đợi họ.

Mặc dù điểm nổi bật chủ yếu trong các công trình nghiên cứu về Quan hệ lãnh đạo ở bang Ohio là *hành vi quan sát được*, nhóm nghiên cứu còn phát triển cả phiếu hỏi ý kiến người lãnh đạo (Leader Opinion Questionnaire - LOQ) để thu thập những số liệu về sự tự cảm nhận của người lãnh đạo về chính phong cách lãnh đạo của mình. Mẫu LBDQ được các cấp dưới, các giám sát viên, những đồng cấp của nhà lãnh đạo trả lời, còn mẫu LOQ do chính những người lãnh đạo trả lời.

Nghiên cứu hành vi lãnh đạo, nhóm nghiên cứu bang Ohio đã phát hiện rằng, cấu trúc khởi xướng và sự ân cần là những khía cạnh tách biệt kích thước và độc lập với nhau. Điểm trắc định cao của kích thước này không nhất thiết tạo ra điểm số thấp của kích thước kia. Hành

vi của người lãnh đạo cần phải được mô tả hỗn hợp theo cả hai kích thước. Vì vậy, chính trong tiến trình nghiên cứu này, hành vi quản lý lần đầu tiên được minh họa trên hai trục độc lập chứ không phải trên một trục riêng lẻ. Bốn góc hình vuông được khai triển để thể hiện những kết hợp khác nhau của cấu trúc khởi xướng (hành vi bốn phần) và sự ân cần (hành vi quan hệ) như trên hình 4-1.

Hình 4-1: Đồ thị 4 góc về quan hệ lãnh đạo ở bang Ohio



Những nghiên cứu về quan hệ lãnh đạo ở Michigan

Trong những công trình nghiên cứu ban đầu của Trung tâm nghiên cứu khảo sát ở Trường đại học tổng hợp Michigan, người ta cố gắng tiếp cận việc nghiên cứu quan hệ lãnh đạo thông qua việc định vị một số đặc tính có liên quan lẫn nhau và một số chỉ số khác nhau của tính hiệu quả. Những nghiên cứu đó đã làm rõ hai khái niệm mà họ gọi là *định hướng nhân viên* (employee orientation) và *định hướng sản xuất* (production orientation).

Những người lãnh đạo được mô tả là có định hướng nhân viên đều nhấn mạnh những khía cạnh quan hệ trong công việc của mình. Họ nhận thấy mỗi nhân viên đều quan trọng, và quan tâm đến mọi người, thừa nhận cá tính và những nhu cầu cá nhân của nhân viên. Định hướng sản xuất nhấn mạnh đến sản xuất và những khía cạnh kỹ thuật của công việc; những nhân viên được coi như những công cụ để đạt

tới những mục đích của tổ chức. Hai định hướng này song song với hai khái niệm về quyền uy (nhiệm vụ) và dân chủ (quan hệ) trong hành vi lãnh đạo.

Những nghiên cứu về động lực nhóm

Dorwin Cartwright và Alvin Zander khi tổng kết những phát hiện của hàng loạt nghiên cứu tại Trung tâm nghiên cứu những động lực nhóm tuyên bố rằng, những mục tiêu của nhóm được chia thành hai phạm trù: (1) đạt được một mục đích đặc thù nào đó của nhóm; (2) duy trì hoặc củng cố bản thân nhóm đó.

Theo Cartwright và Zander, kiểu hành vi liên quan đến việc đạt mục đích được minh họa bằng những ví dụ: nhà quản lý "đề xướng hoạt động... tập trung sự chú ý của các thành viên vào mục đích... làm sáng tỏ vấn đề và triển khai kế hoạch thực hiện".

Mặt khác, những hành vi đặc trưng cho việc duy trì nhóm là nhà quản lý "duy trì tốt đẹp những mối quan hệ liên nhân cách..., dàn xếp những bất đồng... đem đến sự đồng viên... tạo cơ hội cho số ít được nhóm chấp nhận... khuyến khích sự tự định hướng... và tăng cường sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên".

Việc đạt mục đích có vẻ **trùng hợp** với những khái niệm về bốn phạm đã thảo luận từ trước (định hướng quyền uy và **sản xuất**), còn việc duy trì nhóm đi đôi với những khái niệm về quan hệ (định hướng dân chủ và định hướng nhân viên).

Những tìm tòi trong những năm gần đây chỉ ra rằng, các phong cách lãnh đạo của các nhà lãnh đạo khác nhau tương đối khác nhau. Một số nhà lãnh đạo coi trọng bốn phạm và được liệt vào những thủ lĩnh độc đoán; số khác nhấn mạnh những mối quan hệ liên nhân cách và có thể được xem như những thủ trưởng dân chủ. Còn có một số lại chú ý cả bốn phạm lẫn quan hệ. Và thậm chí có một số cá nhân ở cương vị lãnh đạo không quan tâm đến các phong cách đó. Không có phong cách độc tôn. Thay vào đó có nhiều sự kết hợp khác nhau. Vì vậy, bốn phạm và quan hệ không phải là những phong cách lãnh

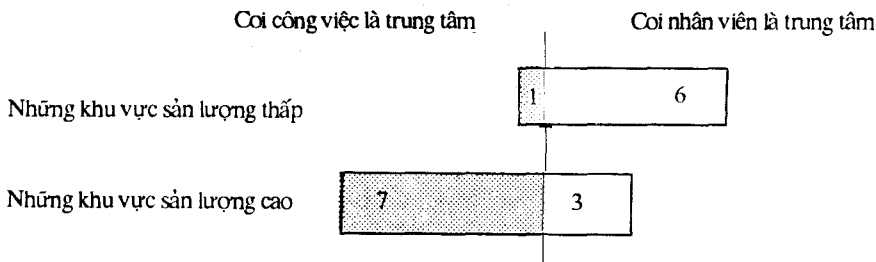
đạo loại trừ nhau như đã được thể hiện trên mô hình trước đó. Chúng là những khía cạnh độc lập và có thể thể hiện trên hai trục độc lập chứ không phải trên một trục riêng lẻ.

Những hệ thống quản lý của Rensis Likert

Sử dụng các công trình nghiên cứu ban đầu ở Michigan làm điểm xuất phát, Rensis Likert đã tiến hành một số nghiên cứu mở rộng nhằm khám phá thể thức quản lý chung được những nhà quản lý đạt sản lượng cao áp dụng để đối chiếu với thể thức của nhà quản lý khác. Ông đã phát hiện ra rằng, "những giám sát viên có kỷ lục vận hành cao nhất thường quan tâm nhiều đến những khía cạnh con người trong những vấn đề của cấp dưới và tìm cách xây dựng những nhóm làm việc hiệu quả với những mục đích vận hành cao". Những giám sát viên này được gọi là những người "coi nhân viên là trung tâm". Những giám sát viên khác liên tục gò ép nhân viên vào việc sản xuất được gọi là những người "coi công việc là trung tâm", và thường gặp nhiều trong những khu vực sản xuất có sản lượng thấp. Hình 4-2 thể hiện những phát hiện từ một công trình nghiên cứu.

Hình 4-2: Những giám sát viên coi nhân viên là trung tâm là những người có sản lượng cao hơn những giám sát viên coi công việc là trung tâm

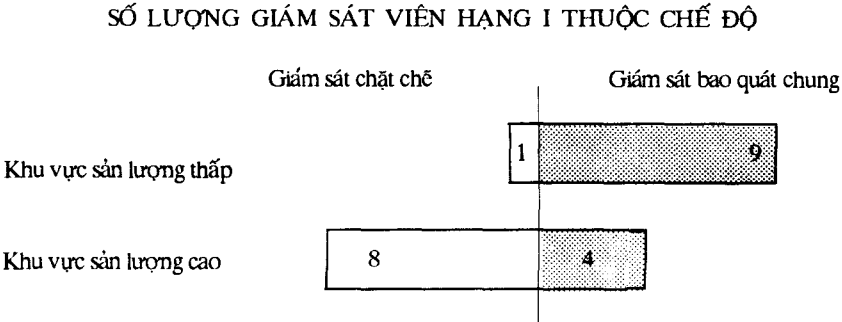
SỐ GIÁM SÁT VIÊN HẠNG I LÀ NHỮNG NGƯỜI



Likert cũng phát hiện ra rằng, những giám sát viên có sản lượng cao "làm cho cấp dưới thấy rõ những mục đích và những yêu cầu phải hoàn thành, sau đó để họ tự do thực hiện công việc". Vì vậy, ông thấy rằng việc giám sát bao quát chung có triển vọng dẫn tới năng suất

cao hơn là giám sát chặt chẽ. Mối tương quan này được phát hiện khi nghiên cứu những nhân viên thư ký, được minh họa trên hình 4-3.

Hình 4-3: Khu vực sản lượng thấp được giám sát chặt chẽ hơn khu vực sản lượng cao



Nghiên cứu tiếp theo của Likert cùng với các đồng sự tại Viện nghiên cứu xã hội Trường đại học tổng hợp Michigan đã nhấn mạnh sự cần thiết phải coi cả những nguồn nhân lực lẫn nguồn vốn như là những tài sản có cần được giới quản lý chú ý đúng mức. Ông đã phát hiện rằng, hầu hết các nhà quản lý khi được hỏi họ sẽ làm gì nếu bất ngờ bị mất một nửa nhà máy, thiết bị hoặc những nguồn vốn, đều trả lời ngay rằng họ phải phụ thuộc vào tiền bảo hiểm hoặc đi vay để tiếp tục kinh doanh. Khi cũng vẫn những nhà quản lý này được hỏi họ sẽ làm gì nếu bất ngờ bị mất một nửa nguồn nhân lực của mình - những nhà quản lý, những đốc công, những nhân viên tin cậy - thì họ đều trả lời rất dè dặt. Không có sự bảo hiểm nào cho sự mất mát nguồn nhân lực. Tuyến thêm, đào tạo và phát triển một số lượng lớn nhân viên mới vào đội ngũ làm việc phải mất nhiều năm. Trong một môi trường cạnh tranh, đây là một nhiệm vụ khó khăn nhất. Các tổ chức chỉ mới bắt đầu nhận ra rằng, tài sản quan trọng nhất của mình chính là nguồn nhân lực và quản lý những nguồn này là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất.

Từ kết quả của những công trình nghiên cứu hành vi tại nhiều tổ chức, Likert đã vạch ra những chương trình thay đổi tổ chức trong những tập đoàn công nghiệp khác nhau. Những chương trình này nhằm giúp cho các tổ chức chuyển từ những quan điểm của Thuyết X sang

Thuyết Y, từ chỗ thả lỏng hành vi thiếu chín chắn sang khuyến khích và phát triển hành vi chín chắn, từ việc chỉ nhấn mạnh những nhân tố vệ sinh sang nhận thức và hỗ trợ công nhân thỏa mãn những động cơ.

Trong nghiên cứu của mình, Likert đã chỉ ra rằng những phong cách quản lý thịnh hành của các tổ chức có thể được mô tả trên một đường liên tục từ Hệ thống 1 đến Hệ thống 4. Những hệ thống này có thể được mô tả như sau:

Hệ thống 1: Giới quản lý có vẻ không tin cậy, hay tín nhiệm những thuộc cấp do họ ít được thu hút vào bất cứ lĩnh vực nào trong quá trình ra quyết định. Tập hợp những quyết định và mục đích của tổ chức được tạo ra ở cấp trên và được truyền xuống theo chế độ chỉ huy. Cấp dưới bắt buộc phải thực hiện với nỗi lo sợ, những mối đe dọa, hình phạt, và rất ít phần thưởng, và nhu cầu chỉ được thỏa mãn ở những cấp độ sinh lý và an toàn. Sự tác động qua lại trên - dưới thường diễn ra cùng với nỗi lo sợ của cấp dưới và sự thiếu tin tưởng của cấp trên. Mặc dù quá trình kiểm tra được tập trung cao độ ở cấp quản lý cao, một tổ chức không chính thức nói chung phát triển ngược với những mục đích của tổ chức chính thức.

Hệ thống 2: Giới quản lý được xem như hạ cố tin cậy và tín nhiệm những thuộc cấp, giống như một ông chủ cư xử với những người phục vụ. Tập hợp các quyết định và mục đích của tổ chức được tạo ra ở cấp trên, nhưng nhiều quyết định được tạo ra trong khuôn khổ quy định ở cấp thấp hơn. Những phần thưởng và một số hình phạt công khai hay tiềm ẩn được sử dụng để khuyến khích công nhân. Bất cứ một tác động qua lại trên - dưới nào cũng đều diễn ra với chút ít thái độ hạ cố của cấp trên và nỗi lo sợ và thận trọng của cấp dưới. Mặc dù quá trình kiểm tra vẫn còn tập trung ở cấp quản lý cao, nhưng phần nào cũng được phân cấp xuống khâu trung gian và thấp hơn nữa. Tổ chức không chính thức thường phát triển, nhưng nó không thường xuyên chống lại những mục đích tổ chức chính thức.

Hệ thống 3: Giới quản lý được xem như khá tin cậy và tín nhiệm, nhưng chưa hoàn toàn, vào những thuộc cấp. Chính sách vĩ mô và những quyết định chung vẫn được giữ lại ở cấp trên, nhưng thuộc cấp được phép đưa ra nhiều quyết định cụ thể hơn ở các cấp quản lý thấp hơn. Giao tiếp được thông suốt theo cả hai chiều giữa các cấp. Khen

thường, đôi khi khiến trách, và một số quyền tham dự được dùng để kích thích động cơ làm việc của nhân viên. Trên - dưới có sự tác động qua lại vừa phải, đủ tin cậy và tín nhiệm. Những khía cạnh quan trọng của quá trình kiểm tra được đưa xuống dưới với một thái độ trách nhiệm ở cả hai cấp quản lý trên và dưới. Tổ chức không chính thức có thể phát triển, nhưng nó có thể hoặc là hỗ trợ, hoặc phần nào mâu thuẫn với những mục đích của tổ chức chính thức.

Hệ thống 4: Giới quản lý được xem như hoàn toàn tin cậy và tín nhiệm vào những thuộc cấp. Quá trình ra quyết định được phổ biến rộng rãi trong toàn bộ tổ chức, mặc dù vẫn được kết hợp tốt. Giao tiếp không chỉ được thông suốt theo hai chiều giữa các cấp, mà còn giữa các cấp tương đương. Nhân viên được khuyến khích tham gia và tham dự vào việc phát triển những chế độ khen thưởng kinh tế, xác định những mục đích, cải tiến những phương pháp và nâng cao tiến bộ hướng tới mục đích. Giữa cấp trên - cấp dưới có sự tác động qua lại, thân tình cởi mở với mức độ tin cậy và tín nhiệm cao. Mọi người đều có trách nhiệm đối với quá trình kiểm tra, cùng với sự tham gia đầy đủ của các đơn vị cấp thấp hơn. Tổ chức không chính thức và chính thức thường là một và thống nhất. Vì vậy, toàn bộ các lực lượng xã hội đều hỗ trợ cho những nỗ lực để đạt được những mục đích tổ chức đã định.

Tóm lại, Hệ thống 1 là định hướng bốn phần, là phong cách quản lý độc đoán cấu trúc cao; Hệ thống 4 là phong cách quản lý định hướng quan hệ dựa trên cơ sở hoạt động tập thể, tin tưởng và tin cậy lẫn nhau. Hệ thống 2 và 3 là các giai đoạn trung gian nằm giữa hai thái cực này, thường gắn tương đối chặt với những quan điểm của Thuyết X và Thuyết Y.

Để hoàn thiện sự phân tích hành vi lúc đó của công ty, nhóm của Likert đã phát triển một công cụ cho phép các thành viên phân chia thứ bậc các tổ chức của mình thành các item của hệ thống quản lý của chúng. Công cụ này được thiết kế để thu thập các số liệu về một số đặc tính vận hành của tổ chức. Những đặc tính này bao gồm quan hệ lãnh đạo, động cơ, giao tiếp, việc ra quyết định, sự tác động qua lại và ảnh hưởng, xây dựng mục đích và quá trình kiểm tra mà tổ chức sử dụng. Những item mẫu lấy từ công cụ này được trình bày

trên bảng 4-3. Công cụ trọn vẹn bao gồm khoảng hơn 20 item như vậy. Những mẫu khác nhau của công cụ này được điều chỉnh thích đáng với đặc trưng tình huống. Chẳng hạn, bản dùng cho các hệ thống trường học hiện nay gồm có những mẫu dành cho ban giám hiệu, giám thị, cán bộ khung, hiệu trưởng, các giáo viên, phụ huynh và học sinh.

Trong khi thử nghiệm công cụ này, Likert đã yêu cầu hàng trăm nhà quản lý từ rất nhiều tổ chức khác nhau chỉ rõ bộ phận, phòng ban hoặc tổ chức *có hiệu suất nhất* mà họ đã biết sẽ nằm ở vị trí nào giữa các Hệ thống 1 và Hệ thống 4. Sau đó, cũng những nhà quản lý này được yêu cầu lập lại quá trình trên và chỉ rõ vị trí của bộ phận, phòng ban, hoặc tổ chức *kém hiệu suất nhất* mà họ đã biết. Trong khi sự đánh giá phân bậc những bộ phận hiệu suất nhất và kém hiệu suất nhất có biến đổi giữa các nhà quản lý, thì hầu như không có ngoại lệ, mỗi nhà quản lý đều xác định thang đánh giá đơn vị hiệu suất cao gần với Hệ thống 4 hơn là bộ phận hiệu suất thấp. Tóm lại, Likert đã phát hiện rằng, các phong cách quản lý của tổ chức càng gần với Hệ thống 4 bao nhiêu, nó càng có khả năng đạt kỷ lục năng suất cao bấy nhiêu. Tương tự, phong cách này càng gần Hệ thống 1 bao nhiêu, nó càng có xu thế giữ kỷ lục lâu dài về năng suất thấp.

Likert cũng đã sử dụng công cụ này không chỉ để xác định những gì mà các cá nhân đang coi là những đặc trưng hiện có của tổ chức của họ, mà còn để phát hiện mong muốn của họ về những đặc trưng này. Số liệu thu được khi sử dụng công cụ này khảo sát các nhà quản lý của những công ty nổi tiếng đã cho thấy sự khác biệt rất lớn giữa hệ thống quản lý mà họ cảm thấy công ty của mình đang áp dụng với hệ thống quản lý mà họ cảm thấy sẽ phù hợp nhất (tức là mong muốn). Hệ thống 4 được coi là phù hợp nhất, nhưng ít ai cho rằng công ty của mình hiện đang sử dụng hệ thống này. Những quan điểm này đã dẫn đến chỗ, một số tổ chức tìm cách thích ứng những hệ thống quản lý của mình tương đối gần hơn với Hệ thống 4. Những thay đổi như thế không dễ dàng. Chúng đòi hỏi phải huấn luyện lại toàn bộ những người liên quan, từ giới quản lý cấp cao đến những công nhân thuê theo giờ.

Bảng 4-3: Ví dụ về những item lấy từ Bảng những đặc tính vận hành và tổ chức của các hệ thống quản lý khác nhau của Likert

Biến số tổ chức	Hệ thống 1	Hệ thống 2	Hệ thống 3	Hệ thống 4
Những quá trình quản lý được sử dụng.				
Mức độ cấp trên tin cậy và tín nhiệm vào cấp dưới	Không có sự tin cậy và tín nhiệm vào cấp dưới	Có sự tin cậy và tín nhiệm ở mức độ thấp như là ông chủ với người phục vụ	Khá tin cậy và tín nhiệm nhưng chưa hoàn toàn; vẫn còn mong muốn kiểm tra những quyết định	Tin cậy và tín nhiệm hoàn toàn trong mọi vấn đề
Đặc trưng của các nguồn lực kích thích động cơ				
Cung cách sử dụng các động cơ	Lo sợ, đe dọa, phạt, và thưởng ít	Thưởng và phạt công khai, tiềm ẩn	Thưởng, ít phạt và công nhân có quyền tham gia	Phần thưởng vật chất trên cơ sở hệ thống điều hòa được phát triển thông qua quyền tham gia; tham gia và tham dự của nhóm trong việc xác định những mục đích, cải tiến phương pháp, đánh giá sự tiến bộ hướng tới mục đích...
Tính chất của quá trình tác động ảnh hưởng qua lại				
Nội dung và tính chất của sự tác động qua lại	Ít sự tác động qua lại và luôn lo sợ và thiếu tín nhiệm	Ít tác động qua lại, thường diễn ra với sự hạ cố của cấp trên; nỗi lo sợ và thận trọng của cấp dưới	Sự tác động qua lại vừa phải đủ tin cậy và tín nhiệm	Sự tác động qua lại rộng rãi, thân mật với sự tin cậy và tín nhiệm ở mức độ cao

Đưa lý thuyết vào thực tế

Một trường hợp thay đổi thành công phong cách quản lý của một tổ chức đã diễn ra tại một công ty hàng đầu trong ngành công nghiệp may mặc. Sau khi hoạt động trong một vài năm không có lãi, công ty này đã được một công ty khác mua lại. Tại thời điểm chuyển giao, công ty bị bán đã áp dụng phong cách quản lý nằm trong khoảng giữa Hệ thống 1 và Hệ thống 2. Người chủ mới đã tiến hành một số thay đổi căn bản. Những thay đổi đã phát huy tác dụng bao gồm: biến đổi trên diện rộng cách thức tổ chức công việc, nâng cấp việc bảo dưỡng máy móc, và một chương trình đào tạo cho các nhà quản lý và công nhân thuộc mọi cấp. Các nhà quản lý và đốc công được đào tạo kỹ về triết học và nhận thức cách tiếp cận quản lý tới Hệ thống 4. Toàn bộ những thay đổi này được ban lãnh đạo công ty mua hỗ trợ.

Mặc dù năng suất giảm xuống trong vài tháng đầu sau khi thực hiện chương trình thay đổi, trong vòng 2 năm năng suất đã tăng lên gần 30%. Mặc dù khó có thể tính toán chính xác mức năng suất nhờ thay đổi hệ thống quản lý, nhưng đối với những nhà nghiên cứu thì rõ ràng tác động này là đáng kể. Ngoài vấn đề tăng năng suất, chi phí sản xuất giảm 20%, lượng lưu chuyển nhân công được cắt giảm xuống còn một nửa, và tinh thần tăng lên đáng kể (phản ánh thái độ thân thiết hơn của công nhân đối với tổ chức). Ấn tượng về công ty trong cộng đồng được củng cố, và lần đầu tiên sau nhiều năm, công ty bắt đầu làm ăn có lãi.

Quan điểm xuyên suốt các bài viết của Likert là, hành vi lãnh đạo có hiệu suất cao nhất và lý tưởng đối với ngành công nghiệp là cách tiếp cận coi nhân viên là trung tâm, hay dân chủ. Không những thế, những phát hiện của ông đã làm nảy ra những vấn đề như: liệu có thể có một phong cách lãnh đạo quy chuẩn duy nhất hay lý tưởng của hành vi lãnh đạo áp dụng được trong mọi tình huống lãnh đạo hay không? Khi những số liệu trên được công bố, 1/8 đốc công coi công việc là trung tâm và 1/9 đốc công áp dụng chế độ giám sát chặt chẽ

đã đạt được chỉ tiêu sản xuất cao. Tương ứng, 3/9 đốc công coi nhân viên là trung tâm và 4/13 đốc công áp dụng chế độ giám sát bao quát chung đã chỉ đạt những chỉ tiêu sản xuất thấp. Nói cách khác, gần 35% khu vực sản lượng thấp trong đó phong cách lý tưởng của hành vi lãnh đạo được áp dụng đã đem lại những kết quả không mong muốn, và gần 15% những khu vực sản lượng cao đã chịu sự quản lý của phong cách "không mong muốn".

Những phát hiện và lý giải tương tự cũng được Halpin và Winer đưa ra trong một nghiên cứu về mối quan hệ giữa các thể thức lãnh đạo của những đội trưởng chỉ huy bay và điểm đánh giá phân bậc tay nghề của phi hành đoàn. Sử dụng LBDQ, họ phát hiện rằng, 8/10 đội trưởng có điểm đánh giá phân bậc cao được mô tả như những người sử dụng các kích thước sự ân cần và cấu trúc khởi xướng trên mức trung bình và 6/7 đội trưởng có điểm đánh giá thấp được coi là sử dụng chúng dưới mức trung bình. Như Likert đã làm, Halpin và Winer chỉ báo cáo rằng, các nhà lãnh đạo đã sử dụng trên mức trung bình cả hai kích thước sự ân cần và cấu trúc khởi xướng là những nhà lãnh đạo có hiệu quả, chứ không bàn về hai loại đội trưởng có tay nghề cao- một là sự ân cần thấp, một là cấu trúc khởi xướng thấp- và một loại đội trưởng hiệu suất thấp, cấu trúc khởi xướng cao, sự ân cần cao.

Công trình nghiên cứu được tiến hành tại một tập đoàn công nghiệp ở Nigeria cho thấy một kiểu hành vi lãnh đạo quy chuẩn hay lý tưởng duy nhất là điều phi thực tế. Kết quả có vẻ trái ngược hoàn toàn với những phát hiện của Likert. Ở nước này, có một xu thế là những đốc công coi công việc là trung tâm, áp dụng chế độ giám sát chặt chẽ thì thu được những chỉ tiêu sản xuất cao và những đốc công coi nhân viên là trung tâm, áp dụng chế độ giám sát bao quát chung lại thu được những chỉ tiêu sản xuất thấp. Vì vậy, một phong cách lãnh đạo quy chuẩn duy nhất không thể tính hết được những khác biệt về văn hóa, đặc biệt là tập quán và truyền thống cũng như trình độ giáo dục, mức sống hay kinh nghiệm tổ chức công nghiệp. Đó là những ví dụ về những khác biệt văn hóa trong đội ngũ nhân viên và trong các tình

hướng, và điều này rất có ý nghĩa trong việc xác định phong cách lãnh đạo thích hợp sẽ được áp dụng. Do đó, trên cơ sở định nghĩa quá trình lãnh đạo như một hàm số của nhà lãnh đạo, nhân viên và những biến tình huống khác *không thể có một phong cách hành vi lãnh đạo lý tưởng duy nhất trên thực tế.*

HỆ THỐNG QUẢN LÝ

Robert R.Blake và Jane S.Mouton

Trong khi thảo luận những nghiên cứu về quan hệ lãnh đạo ở bang Ohio, Michigan và những nghiên cứu của Likert, chúng ta đã tập trung vào hai khái niệm lý thuyết - một khái niệm nhấn mạnh vào việc thi hành *bốn phận* và một khái niệm nhấn mạnh sự phát triển *những mối quan hệ cá nhân*. Robert R.Blake và Jane S.Mouton đã phổ cập hóa những khái niệm đó trong Hệ thống quản lý của họ và đã sử dụng chúng rộng rãi trong việc tổ chức và quản lý các chương trình phát triển.

Trong Hệ thống quản lý, năm phong cách lãnh đạo khác nhau dựa trên cơ sở mối quan tâm về sản xuất (bốn phận) và về con người (mối quan hệ) được bố trí trong sơ đồ 4 góc (xem hình 4-4) tương tự như được thể hiện trong các công trình nghiên cứu của bang Ohio.

Mối quan tâm đến sản xuất được thể hiện trên trục hoành. Sản xuất càng trở nên quan trọng đối với người lãnh đạo khi tỷ lệ tăng so trên trục hoành. Một người lãnh đạo ở bậc đánh giá thứ 9 trên trục hoành là người có sự quan tâm tối đa đến sản xuất.

Mối quan tâm đến con người được thể hiện trên trục tung. Con người càng trở nên quan trọng đối với người lãnh đạo khi bậc đánh giá tiến lên theo trục tung. Một người lãnh đạo ở bậc đánh giá thứ 9 trên trục tung là người quan tâm tối đa đến con người.

Năm phong cách lãnh đạo được mô tả như sau:

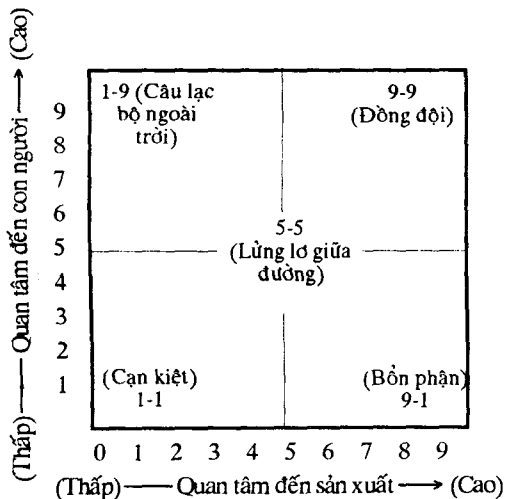
- *Cạn kiệt*: cố gắng tối thiểu để hoàn thành công việc phải làm, để giữ được tư cách thành viên của tổ chức.

- *Câu lạc bộ ngoài trời*: quan tâm đầy đủ đến những 148c lập cao dưới quyền một giám sát viên luôn muốn giữ nhân viên dưới quả đấm của mình sẽ gây bất ổn cho ông ta, và kết quả là cực kỳ lộn xộn. Tương tự, nếu bạn lấy những người dễ bảo, đã quen cúi đầu và kính sợ các giám sát viên của họ và đặt họ dnngười tác động lẫn nhau ở mức tối thiểu (ít rắc rối nhất).

- *Lủng lơ giữa đường*: trình độ vận hành thích hợp của tổ chức là khả quan nếu thông qua cân đối nhu cầu nghỉ ngơi, đồng thời đảm bảo tinh thần của con người luôn ở mức độ thỏa mãn.

- *Đồng đội*: sự hoàn thành công việc là do mọi người gắn bó với nhau; phụ thuộc lẫn nhau thông qua "sự ràng buộc chung" về mục đích của tổ chức sẽ dẫn đến những mối quan hệ tin tưởng và tôn trọng nhau.

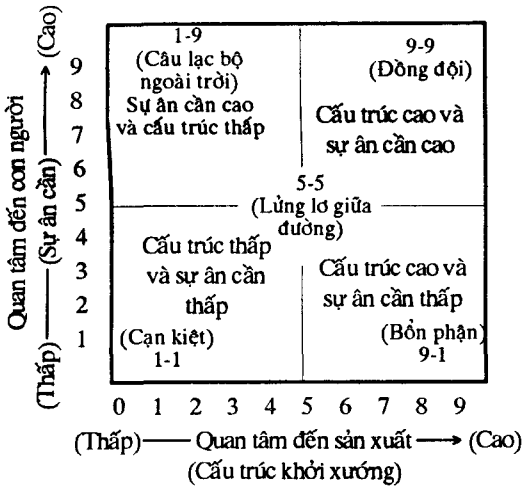
Hình 4-4: Những phong cách lãnh đạo theo Hệ thống quản lý



Có nhiên, chúng ta cảm thấy Hệ thống quản lý đã được trình bày bằng hệ thuật ngữ thông dụng với 5 điểm trong sơ đồ 4 góc của các công trình nghiên cứu ở bang Ohio. Tuy nhiên, chúng ta cần làm rõ điểm khác biệt quan trọng giữa hai mô hình này. "Quan tâm đến" là một liên từ về một điều gì đó, hay một kích thước của thái độ. Do

đó, Hệ thống quản lý chủ yếu là một mô hình thái độ, xác định những giá trị và tình cảm của một người quản lý, trong khi đó mô hình nghiên cứu Ohio lại tìm cách bao quát những khái niệm (items) hành vi cũng như những items thái độ. Biểu đồ kết hợp hai mô hình này được thể hiện trên hình 4-5.

Hình 4-5: Sự kết hợp các lý thuyết lãnh đạo ở bang Ohio và Hệ thống quản lý



CÓ MỘT PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TỐI ƯU KHÔNG?

Trong khi một số nhà nghiên cứu như Blake, Mouton và McGregor cho rằng, có một phong cách lãnh đạo tối ưu - phong cách tối đa hóa năng suất và sự thỏa mãn nhu cầu, sự tăng trưởng và phát triển trong mọi tình huống, thì một nghiên cứu khác lại cho rằng "không có một phong cách lãnh đạo tối ưu". Những nhà lãnh đạo thành công và có hiệu quả có thể thích ứng phong cách của mình cho phù hợp với những đòi hỏi của tình huống. Để nhấn mạnh ý tưởng này, cần đặt tình hình

hiện tại của lý thuyết lãnh đạo, và đặc biệt của lãnh đạo theo tình huống, vào vị trí trong tương lai.

Thứ nhất, mọi lý thuyết lãnh đạo, như đa số những lý thuyết của khoa học hành vi, đã không được luận chứng thuyết phục bằng nghiên cứu khoa học. Như Robbins đã nói: "... những nguyên tắc đơn giản và vạn năng [của hành vi tổ chức] được loại trừ bởi vì không hề tồn tại những chân lý hay nguyên tắc đơn giản và vạn năng, lý giải được đúng đắn hành vi tổ chức". Nhưng chính vì quá trình nghiên cứu không chuẩn hóa đến cùng lý thuyết khoa học hành vi nên chúng ta không nhất thiết phải coi nó là vô dụng. Nếu quá thực không phải như vậy, có thể sẽ không có bất cứ lý thuyết hành vi tổ chức nào (hoặc những cuốn sách như vậy dựa trên cơ sở những khoa học về hành vi). Chẳng hạn, như Miner và Robbins đã nói trong đánh giá của họ về Hệ thống phân cấp các nhu cầu của Maslow: "... xin nhớ rằng, có sự khác nhau giữa việc phát hiện ra "bằng chứng chưa đầy đủ" đối với một lý thuyết và việc gán cho nó cái danh "đồ bỏ đi". Rõ ràng, những nghiên cứu hiện có không hề ủng hộ lý thuyết của Maslow ở bất cứ mức độ đáng kể nào. Điều đó không có ý ám chỉ rằng lý thuyết đó sai lầm, chỉ đơn thuần là nó không được ủng hộ.

Sự thiếu bằng chứng khoa học vững chắc hỗ trợ cho tất cả những lý thuyết lãnh đạo có thể là do "những lý thuyết" lãnh đạo này, xét từ góc độ này, là những tập hợp của những khái quát hóa kinh nghiệm không thể phát triển thành những lý thuyết được kiểm nghiệm một cách khoa học. Song không phải vì thế khiến cho chúng hóa thành "đồ bỏ" mà chỉ đơn thuần là vì chúng không được ủng hộ.

Có lẽ vấn đề ở đây là chúng ta đã trông mong quá nhiều vào cái gọi là "những lý thuyết" lãnh đạo. Chúng chẳng phải là "những lý thuyết" một chút nào, thế nhưng, như chúng tôi đã nói, chúng là sự diễn giải các khái niệm, những thủ tục, những hoạt động và những kết quả có thật. Điều đó giải thích tại sao chúng ta coi Lãnh đạo theo tình huống là một mô hình.

Lý do căn bản tại sao không có "phương pháp lãnh đạo tối ưu duy

nhất" chính là vì lãnh đạo chủ yếu dựa vào tình huống hay ngẫu nhiên. Tất cả những lý thuyết lãnh đạo của House, Fiedler, Kerr, Reddin, Vroom-Yetten, Yukl - chỉ liệt kê một số ít - đều mang tính tình huống và đại diện, cùng với Lãnh đạo theo tình huống, một dòng tư tưởng lãnh đạo chính. Như Robbins đã nhận định: "... Các khái niệm OB được xây dựng trong những điều kiện tình huống, tức là nếu có X, thì có Y, nhưng chỉ trong những điều kiện nhất định của Z (các biến ngẫu nhiên)... Nói cách khác, hiệu quả của một phong cách lãnh đạo đặc thù phụ thuộc vào tình huống mà nó được áp dụng. Như một số nhà nghiên cứu đã chỉ ra, một trong những đóng góp quan trọng nhất của Lãnh đạo theo tình huống là đã chú trọng đến bản chất tình huống của hoạt động lãnh đạo.

Một điều quan trọng cần biết là những nhà quản lý có hiệu quả không chỉ có khả năng chẩn đoán để xác định phong cách lãnh đạo phù hợp nhất mà còn có khả năng ứng dụng đúng đắn phong cách đó. Owens viết:

"Những nhà quản lý này đã thực sự thừa nhận rằng, trên cơ sở kinh nghiệm thực tế của họ, mỗi tình huống họ ứng phó đều đòi hỏi một phong cách lãnh đạo riêng. Không có phong cách độc nhất nào có thể đáp ứng hằng ngày, thậm chí hằng phút, những điều kiện luôn biến đổi của nhân cách và tâm trạng khác nhau ở các nhân viên, quá trình quen thuộc bỗng nhiên thay đổi hoặc những giới hạn bất thường, những quy định và công việc giấy tờ hành chính mới, hoặc sự thay đổi đột ngột những vai trò không cụ thể của nhân viên, sự đa dạng rộng lớn bên trong tính toàn vẹn, đồng bộ của công việc từ đơn giản cho đến yêu cầu phải sáng tạo, những thay đổi trong cấu trúc tổ chức và thị trường, cũng như những công nghệ nghiệp vụ v.v.. Lý thuyết ngẫu nhiên, do đó, ngụ ý các nhà quản lý có hiệu quả có và biết cách ứng dụng rất nhiều phong cách lãnh đạo sao cho mỗi phong cách phù hợp với một tình huống cụ thể".

Chúng tôi tin rằng Owens đã mô tả đúng bản chất tình huống của hoạt động lãnh đạo và không có một phương pháp "tối ưu" nào có thể liệt kê chính xác những điều mà những nhà lãnh đạo phải làm để đương đầu với những thách thức họ đang gặp phải. Ralph Stogdill, tác giả cuốn *Sở tay lãnh đạo*, nhà nghiên cứu hoạt động lãnh đạo xuất chúng trong hơn 40 năm, đã nói một câu chí lý: "Những nhà lãnh đạo có hiệu quả nhất dường như đều thể hiện một

mức độ tính linh hoạt và sự uyên bác cho phép họ thích ứng hành vi của mình với những đòi hỏi đầy mâu thuẫn và biến đổi đang tác động đến họ".

Vậy "những đòi hỏi đầy mâu thuẫn và biến đổi" là gì? Chúng ảnh hưởng đến quan hệ lãnh đạo như thế nào? Một nhà quản lý tiềm năng phải chẩn đoán tình huống như thế nào để xác định phong cách lãnh đạo khả quan mình sẽ áp dụng? Những vấn đề này và nhiều vấn đề quan trọng khác sẽ là chủ đề của chương 5 và những chương sau.

Chương 5

LÃNH ĐẠO: NHỮNG CÁCH TIẾP CẬN THEO TÌNH HUỐNG

Điểm mấu chốt trong những phương pháp tiếp cận theo tình huống đối với quan hệ lãnh đạo chính là hành vi quan sát được, chứ không phải bất kỳ khả năng hay tiềm năng bẩm sinh hoặc qua rèn luyện mang tính giả định nào đối với công việc lãnh đạo. Điều người ta nhấn mạnh là hành vi của những người lãnh đạo, các thành viên của nhóm (những thuộc cấp) và những tình huống khác nhau. Do nhấn mạnh hành vi và môi trường, khả năng đào tạo mọi người về cách thích ứng những phong cách hành vi lãnh đạo cho phù hợp với những tình huống đang biến đổi đã được tăng cường. Do đó, có thể tin rằng hầu hết mọi người có thể nâng cao hiệu quả của mình trong vai trò lãnh đạo thông qua giáo dục, đào tạo, và phát triển. Từ những quan sát về tần số của hành vi lãnh đạo nhất định trong một số kiểu tình huống, có thể phát triển những mô hình nhằm giúp các nhà lãnh đạo phán đoán được phần nào những hành vi lãnh đạo phù hợp nhất đối với tình huống hiện tại của mình. Vì những lý do đó, chương này chủ yếu bàn về hành vi lãnh đạo chứ không phải về những nét của năng lực lãnh đạo làm nổi bật phương pháp tiếp cận theo tình huống đối với công việc lãnh đạo.

NHỮNG PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN THEO TÌNH HUỐNG ĐỐI VỚI CÔNG VIỆC LÃNH ĐẠO

Như đã nêu trong chương trước, lý thuyết hành vi tổ chức hiện nay xem xét lãnh đạo cũng như những quan niệm và những lý thuyết khác

về hành vi tổ chức là hiện tượng có bản chất tình huống và ngẫu nhiên. Khi trích dẫn Robbins, chúng ta thấy không phải chỉ có ông có những quan điểm như vậy. Schriesheim, Tolliver và Behling đã nhận định: "... Sách báo lý luận giúp đi tới một nhận định cơ bản là, quan điểm tình huống là cần thiết để phân tích tỉ mỉ tính chất phức hợp của quá trình lãnh đạo". Vroom thì nói: "Tôi không hề thấy hình mẫu lãnh đạo nào là tối ưu đối với mọi tình huống. Phần đóng góp của những hoạt động của nhà lãnh đạo vào hiệu quả của tổ chức sẽ không thể xác định được nếu không xem xét bản chất của tình huống trong đó hành vi này được bộc lộ".

Trước đây, chúng ta đã chỉ ra ba thành tố quan trọng của quá trình lãnh đạo, đó là nhà lãnh đạo, thuộc cấp và tình huống. Những phương pháp tiếp cận theo tình huống đối với công việc lãnh đạo xem xét mối quan hệ hữu cơ giữa những biến số này nhằm phát hiện những mối liên hệ nhân quả dẫn đến khả năng phán đoán được từ trước của hành vi. Bạn sẽ thấy một sợi chỉ xuyên suốt các phương pháp tiếp cận theo tình huống mà chúng tôi sẽ trình bày tỉ mỉ ở đây và trong những chương sau. Sợi chỉ chung đó là tất cả các phương pháp tiếp cận theo tình huống đều đòi hỏi nhà lãnh đạo phải ứng xử linh hoạt, phải có khả năng chẩn đoán phong cách lãnh đạo phù hợp với tình huống, cũng như có khả năng ứng dụng phong cách phù hợp này.

Trên thực tế, có rất nhiều mô hình và lý thuyết về tình huống, song chúng tôi chỉ tập trung vào những mô hình và lý thuyết được nhiều người chú ý trong nghiên cứu vấn đề lãnh đạo: Miền lựa chọn liên tục hành vi lãnh đạo của Tannenbaum và Schmidt; Mô hình ngẫu nhiên của Fiedler; Thuyết Con đường - Mục đích của House-Mitchell; Mô hình ngẫu nhiên của Vroom - Yetten; và Mô hình hiệu quả lãnh đạo ba chiều của Hersey - Blanchard.

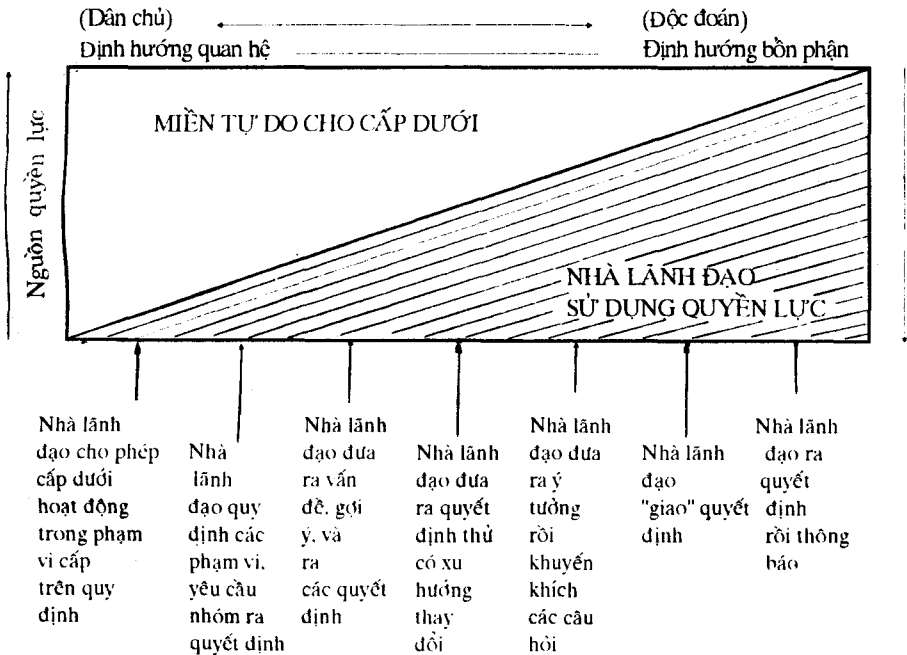
MIỀN LỰA CHỌN LIÊN TỤC HÀNH VI LÃNH ĐẠO CỦA TANNENBAUM- SCHMIDT

Bài "Phương pháp lựa chọn thể thức lãnh đạo" của Robert Tannenbaum và Warren H.Schmidt trên *Harvard Business Review* (Tập chí Kinh doanh Harvard) năm 1957 là một trong những phương

pháp tiếp cận đầu tiên và là một trong những phương pháp tiếp cận theo tình huống có ý nghĩa nhất đối với vấn đề lãnh đạo. Nhà lãnh đạo lựa chọn một trong bảy hành vi lãnh đạo khả thi tùy theo những lực lượng gồm người lãnh đạo, thuộc cấp và tình huống. Hình 5-1 cho thấy, miền hoặc tần hạn lựa chọn nằm giữa những hành vi dân chủ hoặc định hướng quan hệ và những hành vi độc đoán hoặc định hướng bốn phần. Bạn cần nhớ lại rằng, chúng tương ứng với những kích thước đã trình bày trong các nghiên cứu ở Michigan và Ohio.

Các tác giả trước đây cho rằng, sự quan tâm đến nhiệm vụ có xu hướng thể hiện ra bằng hành vi lãnh đạo độc đoán, còn sự quan tâm đến quan hệ lại được thể hiện bằng hành vi lãnh đạo dân chủ. Quan điểm này rất phổ biến bởi vì có sự thừa nhận chung rằng các nhà lãnh đạo gây ảnh hưởng đến cấp dưới của mình theo một trong hai con đường: 1. Họ có thể ra lệnh cho cấp dưới phải làm gì và làm như thế nào? 2. Họ có thể chia sẻ trách nhiệm lãnh đạo của mình cho cấp dưới thông qua việc thu hút những người này tham gia vào quá trình

Hình 5-1: Miền lựa chọn liên tục hành vi lãnh đạo



hoạch định và thực hiện nhiệm vụ. Cách thứ nhất là phong cách độc đoán cổ điển, nhấn mạnh sự quan tâm đến nhiệm vụ. Cách thứ hai là phong cách dân chủ không chỉ đạo, nhấn mạnh sự quan tâm đến những mối quan hệ con người.

Sự khác nhau giữa hai phong cách hành vi lãnh đạo dựa trên cơ sở những giả định của các nhà lãnh đạo về nguồn gốc của thẩm quyền hay quyền lực của mình và về bản chất con người. Phong cách độc đoán của hành vi lãnh đạo thường dựa trên quan điểm cho rằng quyền lực của những nhà lãnh đạo xuất phát từ cương vị mà họ nắm giữ, và con người bản chất là lười nhác và thiếu tin tưởng (Thuyết X). Phong cách hành vi dân chủ cho rằng, quyền lực của nhà lãnh đạo được bảo đảm bởi nhóm mà họ lãnh đạo, và con người căn bản có thể tự định hướng và sáng tạo trong công việc nếu được tạo động cơ đúng đắn (Thuyết Y). Như vậy, trong phong cách độc đoán, mọi chính sách đều do nhà lãnh đạo quyết định; trong phong cách dân chủ, những chính sách được đưa ra thảo luận trước nhóm và quyết định ở nhóm.

Tất nhiên, có rất nhiều phong cách hành vi lãnh đạo nằm giữa hai thái cực này. Robert Tannenbaum và Warren H.Schmidt đã mô tả một tầm hạn rất rộng các phong cách như một miền liên tục biến thiên từ hành vi lãnh đạo độc đoán hoặc coi ông chủ là trung tâm, ở một cực, cho tới hành vi lãnh đạo dân chủ hoặc coi cấp dưới là trung tâm, ở cực còn lại, như trên hình 5-1. Tannenbaum và Schmidt coi hai thái cực này như là quyền lực và ảnh hưởng của nhà quản lý và quyền lực và ảnh hưởng không phải của nhà quản lý.

Những nhà lãnh đạo có hành vi rõ ràng nằm ở thái cực độc đoán của miền liên tục này có xu hướng định hướng bốn phạm vi và sử dụng quyền lực của mình để gây ảnh hưởng đến thuộc cấp; những nhà lãnh đạo có hành vi xuất hiện ở thái cực dân chủ có xu hướng định hướng nhóm và vì vậy dành cho thuộc cấp quyền tự do đáng kể trong công việc của họ. Thông thường, miền này nếu được kéo dài, vượt ra ngoài hành vi lãnh đạo dân chủ thì sẽ gồm cả phong cách *tự do hành động*. Phong cách hành vi này cho phép những thành viên của nhóm được làm bất cứ điều gì họ muốn. Không có một chính sách hay nguyên tắc nào được lập ra. Mọi người được để mặc một mình. Không ai tìm cách

gây ảnh hưởng đến người khác. Như vậy, phong cách này không nằm trong miền hành vi lãnh đạo được minh họa trên hình 5-1. Nó được nói đến bởi lẽ có thể trên thực tế môi trường *tự do hành động* cho thấy không có sự lãnh đạo chính thức. Vai trò của sự lãnh đạo chính thức bị loại trừ, và do đó, bất kỳ sự lãnh đạo nào được thể hiện ở đây đều không chính thức và mới xuất hiện.

Một điều thú vị cần ghi nhận là, trong lần đăng lại bài viết của mình năm 1973 trên *Harvard Business Review*, Tannenbaum và Schmidt viết rằng, những mối quan hệ qua lại giữa nhà lãnh đạo, thuộc cấp và tình huống đã ngày càng trở nên phức tạp. Với tính phức hợp này, càng khó phân định những nguyên nhân và kết quả, đặc biệt khi càng có nhiều lực lượng bên ngoài tình huống truyền thống cũng phát huy ảnh hưởng. Thế giới càng trở nên quốc tế hóa, càng xuất hiện nhiều nhân tố quan trọng, và cũng có nhiều phong tục truyền thống, kinh nghiệm và quyền lực bị suy giảm, thì quá trình lãnh đạo càng trở nên khó khăn hơn. Ý kiến của Warren Bennis "Tất cả các nhà lãnh đạo buộc phải đi đến đâu" là một trong những lời bình luận sắc sảo về hiện tượng này.

MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO NGẪU NHIÊN CỦA FIEDLER

Được coi là cha đẻ của lý thuyết lãnh đạo ngẫu nhiên, Fred Fiedler đã phát triển Mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên. Ông nêu lên ba biến tình huống cơ bản quyết định một tình huống nhất định có thuận lợi cho các nhà lãnh đạo hay không: 1. Mối quan hệ cá nhân lãnh đạo với các thành viên của nhóm (các mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên); 2. Trình độ cấu trúc trong nhiệm vụ mà nhóm được phân công thực hiện (cấu trúc nhiệm vụ); 3. Sức mạnh và quyền lực do cương vị của họ đem lại (quyền lực địa vị). Các mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên có vẻ tương ứng với những khái niệm quan hệ đã thảo luận ở trên, còn cấu trúc nhiệm vụ và quyền lực địa vị - những thứ gắn bó chặt chẽ với những đặc điểm của tình huống, có lẽ thích ứng với những khái niệm bốn phạm. Fiedler định nghĩa *tính thuận lợi của tình huống* là "mức độ mà tình huống tạo điều kiện cho nhà lãnh đạo phát huy ảnh hưởng của mình lên nhóm".

Trong mô hình này, có thể xảy ra tám khả năng kết hợp của ba

biến tình huống. Khi một tình huống lãnh đạo thay đổi từ cao xuống thấp theo những biến số này, nó sẽ rơi vào một trong tám khả năng kết hợp (tám tình huống). Tình huống thuận lợi nhất cho những nhà lãnh đạo để gây ảnh hưởng đến nhóm của mình là tình huống trong đó họ được các thành viên yêu mến (mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên tốt), có thế lực (quyền lực địa vị cao), và đang định hướng một công việc rõ ràng (cấu trúc nhiệm vụ cao); ví dụ như một vị tướng có uy tín tiến hành thanh tra tại doanh trại quân đội. Mặt khác, tình huống bất lợi nhất cho các nhà lãnh đạo là tình huống trong đó họ không được quý mến, có ít thế lực và phải đương đầu với một nhiệm vụ thiếu cấu trúc - chẳng hạn như một vị chủ tịch ủy ban gây quỹ tình nguyện ủng hộ bệnh viện nhưng hiện chưa có tiếng tăm.

Hình 5-2: Các phong cách lãnh đạo thích hợp cho các loại tình huống nhóm khác nhau

Phong cách định hướng bốn phần	Phong cách ân cần định hướng vào quan hệ	Phong cách định hướng bốn phần
--------------------------------	--	--------------------------------

Tình huống lãnh đạo dễ chịu

Tình huống trung gian về mặt dễ chịu đối với nhà lãnh đạo

Tình huống lãnh đạo không dễ chịu

Trong khi phát triển mô hình này để ~~phân loại~~ những tình huống của nhóm, Fiedler đã tìm cách xác định phong cách lãnh đạo nào là hiệu quả nhất - định hướng bốn phần hay định hướng quan hệ - cho mỗi một trong số tám tình huống. Khi rà xét lại những công trình nghiên cứu về lãnh đạo trước đây và phân tích những nghiên cứu mới đây, Fiedler đã kết luận:

1. Những nhà lãnh đạo *định hướng bốn phần* có xu hướng hoạt động tốt nhất trong những tình huống nhóm rất thuận lợi hoặc rất bất lợi cho nhà lãnh đạo đó.
2. Những nhà lãnh đạo *định hướng quan hệ* có xu hướng hoạt động tốt nhất trong những tình huống thuận lợi vừa phải.

Mặc dù Mô hình của Fiedler có ích đối với một nhà lãnh đạo, song dường như ông lại quay trở về sơ đồ miền lựa chọn hành vi lãnh đạo

đơn độc vì cho rằng chỉ có hai phong cách hành vi lãnh đạo cơ bản là định hướng bốn phận và định hướng quan hệ. Hầu hết các bằng chứng đều cho thấy, hành vi lãnh đạo phải được minh họa trên hai trục độc lập, chứ không phải trên một trục riêng lẻ. Vì vậy, một nhà lãnh đạo có hành vi định hướng bốn phận cao không nhất thiết phải là cao hoặc thấp trong hành vi quan hệ. Bất kỳ sự kết hợp nào giữa hai kích thước này đều có thể xảy ra.

THUYẾT CON ĐƯỜNG - MỤC ĐÍCH CỦA HOUSE-MITCHELL

Mô hình Con đường - Mục đích được xây dựng dựa trên hai khái niệm mà chúng ta đã xem xét ở trên - những nghiên cứu về quan hệ lãnh đạo ở bang Ohio và mô hình triển vọng của hệ động cơ. Bạn cần nhớ, mô hình triển vọng tập trung vào những mối liên hệ ràng buộc giữa sự thỏa mãn (thường) cố gắng - hoạt động và sự thỏa mãn hoạt động - mục đích.

Bạn cũng cần nhớ rằng, những kích thước chủ chốt của mô hình bang Ohio là cấu trúc khởi xướng và sự ân cần, và mô hình đó nêu lên rằng, những nhà lãnh đạo có hiệu quả nhất sẽ đạt thành tích cao về cả hai kích thước cấu trúc khởi xướng và sự ân cần.

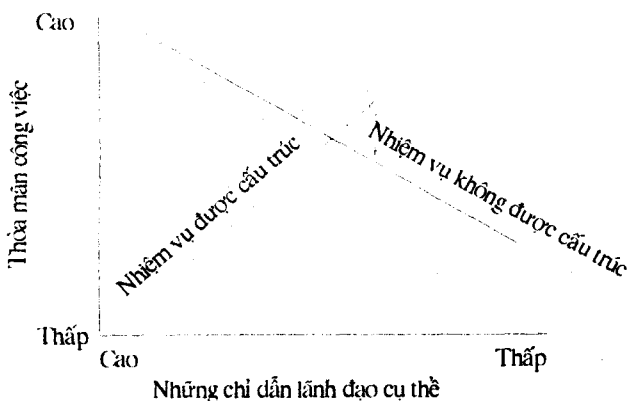
Robert House đã làm được rất nhiều trong công trình nghiên cứu về lãnh đạo của mình ở Trường đại học tổng hợp bang Ohio, và đã quan tâm giải thích những mâu thuẫn trong mô hình bang Ohio; chẳng hạn, những tình huống trong đó cấu trúc khởi xướng, sự ân cần, hoặc những kết hợp nhất định giữa hai biến số này đều không phải là hiệu quả nhất. Hay nói cách khác, ông chú ý đến những tình huống trong đó cấu trúc khởi xướng là thích hợp nhất và những tình huống trong đó sự ân cần là thích hợp nhất. Hơn nữa, ông còn chú ý lý giải tại sao một phong cách lãnh đạo nhất định lại có hiệu quả. Trước khi bàn tiếp, cũng cần hiểu rõ tại sao thuyết này lại được gọi là Thuyết Con đường - Mục đích? House và Mitchell đã giải thích điều này như sau:

"Theo thuyết này, các nhà lãnh đạo có hiệu quả là do sự tác động của họ lên hệ động cơ, khả năng hoạt động có hiệu quả và sự thỏa mãn của những thuộc cấp. Thuyết này được gọi là Con đường - Mục đích bởi nó quan tâm chủ yếu đến cách

thức mà nhà lãnh đạo tác động lên những cảm nhận của cấp dưới về những mục đích làm việc của họ. lên những mục đích cá nhân và những con đường đạt tới mục đích. Thuyết này cho rằng hành vi của nhà lãnh đạo là hành vi kích thích động cơ hay làm thỏa mãn trong một chừng mực mà hành vi đó nâng cao được khả năng hoàn thành mục đích của cấp dưới và chỉ ra những con đường đạt tới mục đích.

Thuyết Con đường - Mục đích liên quan như thế nào với mô hình triển vọng và Mô hình quan hệ lãnh đạo ở bang Ohio? Mô hình triển vọng cho thấy "... con người thỏa mãn với công việc nếu họ nghĩ rằng, nó sẽ đem lại những gì có giá trị cao, và họ sẽ làm việc miệt mài nếu họ tin rằng những nỗ lực của họ sẽ đem lại những gì có giá trị cao". Lãnh đạo cũng có liên quan với điều ấy bởi vì "những thuộc cấp được hành vi của người lãnh đạo khuyến khích đến chừng mực mà hành vi này gây ảnh hưởng đến triển vọng...". Theo Thuyết Con đường - Mục đích, các nhà lãnh đạo thực hiện tốt nhất điều này khi họ bù đắp được những gì còn khiếm khuyết trong tình huống Chẳng hạn, trong tình huống nhiệm vụ không được cấu trúc rõ ràng, các nhà lãnh đạo có thể nâng cao sự thỏa mãn công việc bằng cách tạo ra những chỉ dẫn cụ thể. Điều này được thể hiện trên hình 5-3.

Hình 5-3: Mối quan hệ giả định giữa sự lãnh đạo bằng chỉ đạo và sự thỏa mãn của cấp dưới với cấu trúc nhiệm vụ như là một nhân tố ngẫu nhiên



Trên hình này, cấu trúc nhiệm vụ là biến số ngẫu nhiên. Sự thỏa mãn công việc đạt tới mức cao nhất trong tình huống không được cấu trúc- chẳng hạn, một phòng nghiên cứu cơ bản, khi sự chỉ dẫn của

nhà lãnh đạo cao; sự thỏa mãn công việc sẽ thấp nếu sự chỉ dẫn của nhà lãnh đạo thấp. Trong tình huống nhiệm vụ được cấu trúc - chẳng hạn, một dây chuyền sản xuất, sự thỏa mãn công việc sẽ đạt cao nhất khi sự chỉ dẫn của nhà lãnh đạo thấp và sự thỏa mãn công việc sẽ xuống thấp nhất khi sự chỉ dẫn của nhà lãnh đạo cao. Tại sao lại như vậy? House và Mitchell cho rằng, nếu cấp dưới đang thực hiện những nhiệm vụ được cấu trúc cao, thì phong cách hành vi lãnh đạo có hiệu quả nhất là phong cách có hành vi hỗ trợ (quan hệ) cao và hành vi công cụ (bổn phận) thấp. Ý tưởng này dựa trên giả thuyết rằng, những nhiệm vụ được cấu trúc cao thường ít làm thỏa mãn và là một cội nguồn gây ra thất vọng và căng thẳng cho cấp dưới. Hành vi quan hệ của người lãnh đạo hỗ trợ làm giảm bớt sự thất vọng và bản chất gây bất mãn của những nhiệm vụ được cấu trúc cao. Hơn nữa, có thể cho rằng, nếu những nhiệm vụ của nhân viên được cấu trúc cao, những hoạt động bắt buộc là rõ ràng đối với nhân viên và người lãnh đạo, thì hành vi bổn phận của nhà lãnh đạo (đưa ra định hướng và chỉ thị) trở nên kém quan trọng.

Nếu cấp dưới đang thực hiện những nhiệm vụ tương đối không được cấu trúc, thì theo Thuyết Con đường - Mục đích, phong cách hành vi lãnh đạo cao về bổn phận và thấp về quan hệ sẽ có hiệu quả nhất. Có thể thấy rằng lúc này những hoạt động bắt buộc và những triển vọng vận hành là thiếu rõ ràng và hành vi bổn phận của người lãnh đạo là cần thiết để định hướng và thực hiện vai trò cấu trúc. Tuy nhiên, những nhiệm vụ không được cấu trúc sẽ có nhiều thách thức hơn, có bản chất làm thỏa mãn hơn, ít gây thất vọng và cú sốc hơn. Dưới những điều kiện đó, hành vi quan hệ của nhà lãnh đạo trở nên kém quan trọng.

Nghiên cứu của John E. Stinson và Thomas W. Johnson cho thấy, mối quan hệ giữa hành vi lãnh đạo và cấu trúc nhiệm vụ có sự phức tạp hơn so với quan điểm của House. Stinson và Johnson phát hiện ra rằng, mặc dù hành vi quan hệ của người lãnh đạo là quan trọng hơn nếu cấp dưới đang phải thực hiện những nhiệm vụ được cấu trúc cao, song tính chất của hành vi bổn phận mà người lãnh đạo phải sử dụng lại phụ thuộc vào bản chất của những thuộc cấp cũng như vào kiểu nhiệm vụ mà cấp dưới đang thực hiện.

Đặc biệt, hành vi bổn phận cao của người lãnh đạo sẽ hiệu quả nhất nếu:

1. Nhiệm vụ của cấp dưới được cấu trúc cao và cấp dưới có nhu cầu mạnh mẽ

về thành tích và tính độc lập, cũng như trình độ giáo dục và kinh nghiệm cao (tức là cấp dưới có đủ khả năng đảm nhiệm công việc).

2. Nhiệm vụ của cấp dưới không được cấu trúc và cấp dưới có nhu cầu yếu ớt về thành tích và tính độc lập, cũng như trình độ giáo dục hoặc kinh nghiệm đối với công việc thấp (tức là cấp dưới không đủ khả năng đảm nhiệm công việc).

Hành vi bốn phạm thấp của người lãnh đạo sẽ hiệu quả nhất nếu:

1. Nhiệm vụ của cấp dưới được cấu trúc cao và cấp dưới có nhu cầu yếu ớt về thành tích và tính độc lập, nhưng lại có đủ trình độ giáo dục và kinh nghiệm phù hợp với công việc.

2. Nhiệm vụ của cấp dưới không được cấu trúc và cấp dưới có nhu cầu mạnh mẽ về thành tích và tính độc lập, cũng như trình độ giáo dục và kinh nghiệm cao.

Hình 5-4 cho thấy phong cách hành vi lãnh đạo có xác suất cao (tức là dễ xảy ra) đối với những kết hợp khác nhau của cấu trúc nhiệm vụ và năng lực của nhân viên. Năng lực của nhân viên được hiểu là trình độ của hệ động cơ thành tích, nhu cầu về tính độc lập, cũng như trình độ giáo dục và kinh nghiệm tương ứng với nhiệm vụ.

Hình 5-4: Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và những kết hợp khác nhau của cấu trúc nhiệm vụ và năng lực của nhân viên

		CẤU TRÚC NHIỆM VỤ	
		Thấp	Cao
Năng lực của nhân viên	Cao	Quan hệ thấp Bồn phận thấp	Bồn phận cao Quan hệ cao
	Thấp	Bồn phận cao Quan hệ thấp	Quan hệ cao Bồn phận thấp

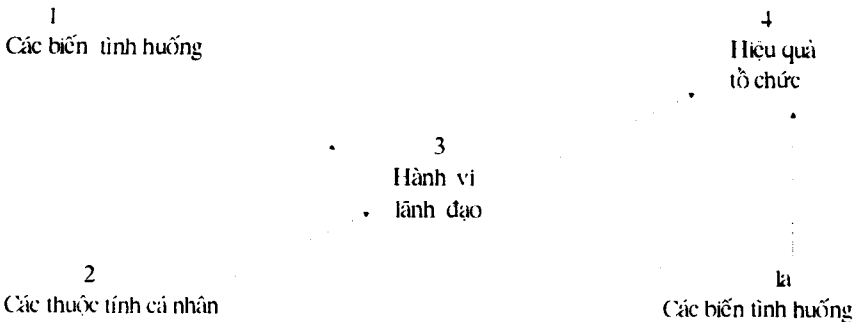
Theo hình 5-4, kết hợp bốn phạm cao, quan hệ thấp sẽ là phong cách lãnh đạo có hiệu quả nếu nhà quản lý đang giám sát một nhiệm vụ không được cấu trúc do cấp dưới có năng lực thấp thực hiện; bốn phạm cao, quan hệ cao dường như phù hợp với cấp dưới có năng lực cao đang thực hiện một nhiệm vụ được cấu trúc; hành vi quan hệ cao/bồn phận thấp sẽ có hiệu quả đối với cấp dưới có năng lực thấp đang thực hiện những nhiệm vụ được cấu trúc cao; và cuối cùng, hành vi quan hệ thấp/bồn phận thấp sẽ phù hợp với cấp dưới có năng lực cao đang thực hiện nhiệm vụ không được cấu trúc.

MÔ HÌNH NGẪU NHIÊN CỦA VROOM-YETTEN

Mô hình ngẫu nhiên được Victor Vroom và Phillip Yetten phát triển trên cơ sở một mô hình thường được những nhà nghiên cứu ủng hộ phương pháp tiếp cận ngẫu nhiên đối với vấn đề lãnh đạo sử dụng. Mô hình này, được thể hiện qua hình 5-5, dựa trên giả thuyết cho rằng các biến tình huống tác động qua lại với những thuộc tính hoặc đặc điểm cá nhân của nhà lãnh đạo thường dẫn tới hành vi lãnh đạo có thể tác động đến tính hiệu quả của tổ chức. Sự thay đổi đó trong một tổ chức - vì tổ chức là một bộ phận của tình huống- sau đó có thể tác động đến sự can thiệp của lãnh đạo tiếp theo.

Do hình 5-5 tổng hợp những ý tưởng mà chúng ta phải và sẽ xem xét khi thảo luận về lãnh đạo, chúng ta cần dừng lại một chút để nghiên cứu nó tỉ mỉ. Hình 5-5 nêu lên những biến tình huống: (1) cấp dưới, thời gian, và những yêu cầu công việc đang tác động qua lại với những thuộc tính cá nhân; (2) thuộc về nhà lãnh đạo như: kinh nghiệm và/hoặc kỹ năng giao tiếp dẫn đến hành vi lãnh đạo; (3) như một phong cách lãnh đạo bằng chỉ đạo để gây ảnh hưởng đến tính hiệu quả của tổ chức; (4) những gì chịu ảnh hưởng của những biến tình huống khác (1a), nằm ngoài sự kiểm soát của nhà lãnh đạo; chẳng hạn, tình hình kinh tế thế giới, hoạt động của các đối thủ cạnh tranh, luật pháp của chính phủ. Chúng ta sẽ nghiên cứu tỉ mỉ hơn những biến tình huống này trong một chương sau. Trước khi rời khỏi hình 5-5, bạn cần nhớ rằng nó được phác họa, không chỉ dựa trên phương pháp tiếp cận theo tình huống đối với lãnh đạo, mà còn dựa vào một số khía cạnh của phương pháp tiếp cận theo năng lực.

Hình 5-5: Biểu diễn sơ đồ các biến số được sử dụng trong nghiên cứu lãnh đạo



Mô hình ngẫu nhiên Vroom - Yetten hoạt động như thế nào? Giả sử bạn quyết định để cho nhóm của bạn tham gia xây dựng quyết định. Bạn có thể sử dụng hình 5-6, Mô hình quyết định, làm bản hướng dẫn, bằng việc lần lượt đặt những câu hỏi từ A đến F. Bảng 5-1, Các kiểu quyết định quản lý, thể hiện kiểu phong cách quyết định khác nhau có thể có trong mô hình này. Hãy thử xem xét một ví dụ.

Như chúng tôi đã nêu khi thảo luận hình 5-5, nhà quản lý trước hết phải chẩn đoán biến tình huống; bảng 5-2, Những thuộc tính có vấn đề được sử dụng trong mô hình, tất hữu ích cho mục đích này và được coi là có tỷ lệ thành công cao trong việc nâng cao chất lượng của quyết định. Sau khi đặt ra bảy câu hỏi, nhà quản lý cần tham khảo hình 5-6 và nghiên cứu công việc thông qua sơ đồ quyết định từ trái sang phải bằng cách đặt những câu hỏi. Khi câu trả lời chỉ ra một kiểu quyết định, chẳng hạn AI, thì nhà quản lý cần trở lại bảng 5-1 để biết nội dung mô tả phong cách quyết định tương ứng.

Mô hình này là mô hình ngẫu nhiên bởi vì những hành vi có thể có của người lãnh đạo tùy thuộc vào sự tác động qua lại giữa những khúc mắc và sự đánh giá của nhà lãnh đạo đối với tình huống khi giải đáp những câu hỏi. Có lẽ bạn nhận ra rằng những câu hỏi này đã sử dụng những khía cạnh chất lượng và phê chuẩn của quá trình và quyết định mà Norman R.R.Maier đã phổ biến.

Bảng 5-1: Các kiểu phong cách quyết định của người quản lý

AI- Bạn tự giải quyết vấn đề hoặc tự quyết định nhờ sử dụng thông tin bạn có tại thời điểm đó.

AII- Bạn có những thông tin cần thiết từ cấp dưới, rồi tự quyết định giải pháp của vấn đề. Bạn có thể hoặc không cần thông báo cho cấp dưới biết cụ thể vấn đề gì khi bạn thu thập thông tin từ phía họ. Vai trò của cấp dưới trong việc ra quyết định là cung cấp thông tin cần thiết cho bạn hơn là đề xuất hay đánh giá những giải pháp tình thế khác nhau.

CI- Bạn chia sẻ vấn đề với từng người trong số những cấp dưới tin cậy, thăm dò ý tưởng và lời khuyên của họ mà không nên tập hợp họ vào một nhóm. Sau đó bạn đưa ra quyết định có thể hoặc không phản ánh ảnh hưởng của cấp dưới.

CII - Bạn chia sẻ vấn đề với cả nhóm cấp dưới, thu thập những ý tưởng và lời khuyên của họ. Sau đó bạn đưa ra quyết định có thể hoặc không phản ánh ảnh hưởng của cấp dưới.

GII- Bạn chia sẻ vấn đề với cả nhóm cấp dưới. Cùng đưa ra và đánh giá những khả năng rồi tìm cách đạt được sự nhất trí (đồng ý) về giải pháp. Vai trò của bạn như là một chủ tọa. Bạn không tìm cách gây ảnh hưởng để nhóm phải thừa nhận giải pháp "của bạn" và bạn sẵn sàng chấp nhận và thực hiện bất cứ giải pháp nào được cả nhóm ủng hộ.

Hình 5-6: Mô hình quyết định

Liệu có một
vết câu chất
lượng nào
khiên cho
giải pháp này
đúng đắn
hơn giải pháp
kia không?

A

Liệu mình có
đủ thông tin
để ra một
quyết định có
chất lượng
cao không?

B

Vấn đề có
được cấu trúc
không?

C

Liệu sự chấp
nhận quyết
định của cấp
dưới có ảnh
hưởng tiêu
cực đến hiệu
quả thực hiện
không?

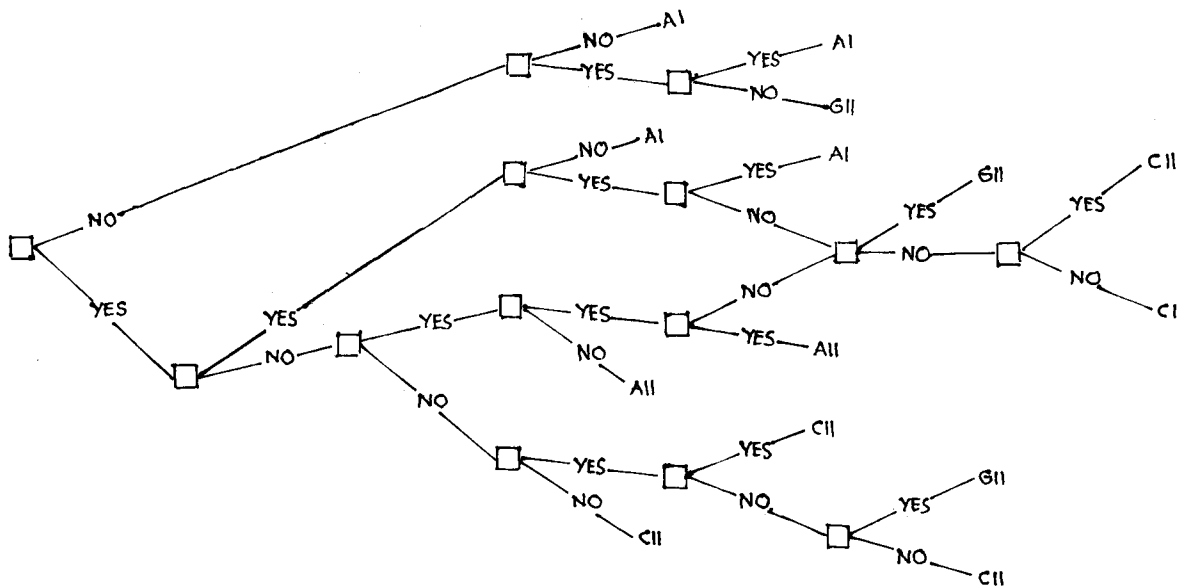
D

Liệu cấp dưới
có chia sẻ
những mục
đích tổ chức
cần phải đạt
được khi giải
quyết vấn đề
này không?

E

Xung đột
giữa cấp dưới
có phải cần
đến những
giải pháp ưu
tiên không?

F



Bảng 5-2: Những thuộc tính có vấn đề được sử dụng trong mô hình

<i>Những thuộc tính có vấn đề</i>	<i>Những câu hỏi chẩn đoán</i>
A. Tầm quan trọng của chất lượng quyết định	Liệu có một yêu cầu chất lượng khiến cho một giải pháp này đúng đắn hơn giải pháp kia không?
B. Mức độ mà nhà lãnh đạo có đủ thông tin/kinh nghiệm để rút ra quyết định quản lý có chất lượng cao	Liệu mình có đủ thông tin để rút ra một quyết định có chất lượng cao hay không?
C. Mức độ được cấu trúc của vấn đề	Vấn đề có được cấu trúc không?
D. Mức độ của sự chấp nhận hay ràng buộc của một bộ phận thuộc cấp có ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả thực hiện quyết định.	Liệu sự chấp nhận quyết định của cấp dưới có ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả thực hiện không?
E. Khả năng ban đầu mà quyết định được đoán của nhà lãnh đạo nhận được sự chấp nhận của cấp dưới.	Nếu mình phải tự quyết định, liệu cấp dưới có khả năng chấp nhận quyết định của mình không?
F. Mức độ cấp dưới được khuyến khích nhằm đạt được mục đích tổ chức thể hiện ở những mục tiêu quá độ.	Liệu cấp dưới có chia sẻ những mục đích tổ chức cần phải đạt được khi giải quyết vấn đề này không?
G. Mức độ cấp dưới có thể xung đột ngoài những giải pháp định chọn.	Xung đột của cấp dưới có nằm trong những giải pháp định chọn không?

Ba câu hỏi đầu liên quan đến chất lượng hay tính đúng đắn về mặt kỹ thuật của quyết định, và bốn câu hỏi còn lại liên quan đến sự chấp nhận quyết định của các thành viên trong nhóm. Những câu hỏi này được thiết kế nhằm loại trừ những tình thế có thể ảnh hưởng đến chất lượng hay việc chấp nhận quyết định đó là phù hợp.

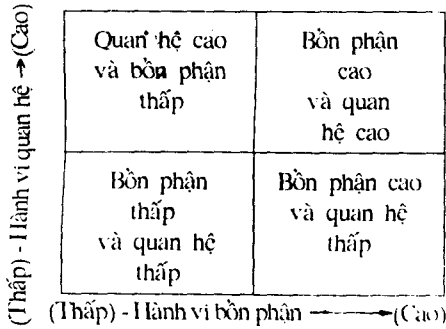
Phương pháp tiếp cận Vroom - Yetten là quan trọng do nhiều lý do. Một trong những lý do là nó được những nhà nghiên cứu hành vi lãnh đạo đánh giá cao. Một lý do khác là các tác giả tin rằng những người lãnh đạo có khả năng thay đổi các phong cách của mình để thích ứng với tình huống. Đây là điểm chốt để thừa nhận những

phương pháp tiếp cận theo tình huống đối với lãnh đạo. Lý do thứ ba là họ tin rằng con người có thể phát triển thành những nhà lãnh đạo có hiệu quả hơn.

MÔ HÌNH HIỆU QUẢ LÃNH ĐẠO BA CHIỀU CỦA HERSEY-BLANCHARD

Từ những mô hình lãnh đạo được Paul Hersey và Kenneth H. Blanchard phát triển trong những nghiên cứu của mình, các thuật ngữ *hành vi bốn phận* và *hành vi quan hệ* được sử dụng để mô tả những khái niệm tương tự như sự ân cần và cấu trúc khởi xướng trong nghiên cứu ở bang Ohio. Bốn góc cơ bản của hành vi lãnh đạo được gọi là: **bốn phận cao và quan hệ thấp**; **bốn phận cao và quan hệ cao**; **quan hệ cao và bốn phận thấp**; và **quan hệ thấp và bốn phận thấp** (xem hình 5-7).

Hình 5-7: Các phong cách hành vi lãnh đạo cơ bản



Bốn phong cách cơ bản này phân loại những phong cách lãnh đạo căn bản khác nhau. *Phong cách lãnh đạo* của cá nhân là thể thức (hình mẫu) hành vi mà cá nhân đó thể hiện khi tìm cách gây ảnh hưởng đến hoạt động của những người khác, được những người này cảm nhận. Điều này có thể rất khác với sự cảm nhận của người lãnh đạo về hành vi lãnh đạo mà chúng ta gọi là *tự cảm nhận* hơn là một phong cách. Phong cách lãnh đạo của cá nhân gồm sự kết hợp nào đó của hành vi bốn phận và hành vi quan hệ. Hai kiểu hành vi này - hành vi bốn phận và hành vi quan hệ - là trung tâm của khái niệm phong cách lãnh đạo, được định nghĩa như sau:

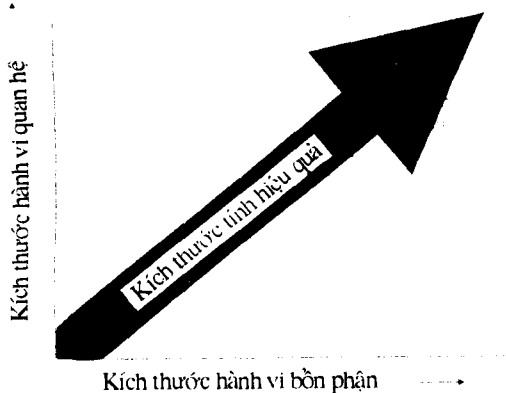
Hành vi bồn phận là mức độ theo đó các nhà lãnh đạo có thể tổ chức và xác định những vai trò của các thành viên của nhóm (các nhân viên); giải thích những hoạt động mà mỗi người phải tiến hành và tiến hành khi nào, ở đâu, và các nhiệm vụ được hoàn thành như thế nào; được đặc trưng bởi việc cố gắng thiết lập những hình mẫu tổ chức rõ ràng; những kênh giao tiếp và những phương pháp hoàn thành công việc.

Hành vi quan hệ là mức độ theo đó các nhà lãnh đạo có thể duy trì những mối quan hệ cá nhân giữa họ với những thành viên của nhóm (nhân viên) qua việc mở rộng các kênh giao tiếp, tạo ra sự hỗ trợ tâm lý xã hội, "những vuốt ve tâm lý" tạo điều kiện cho những hành vi.

Kích thước tính hiệu quả

Khi thừa nhận tính hiệu quả của các nhà lãnh đạo phụ thuộc vào phong cách lãnh đạo của họ tác động qua lại như thế nào với tình huống mà họ đang hoạt động, thì kích thước tính hiệu quả cũng cần được bổ sung vào mô hình hai chiều. Điều này được minh họa trên hình 5-8.

Hình 5-8: Kích thước tính hiệu quả đưa thêm vào



Trong Thuyết phong cách quản lý ba chiều, William J.Reddin là người đầu tiên đưa thêm kích thước tính hiệu quả vào những kích thước quan tâm đến quan hệ và quan tâm đến nhiệm vụ của các mô hình thái độ trước kia như mô hình Hệ thống quản lý chẳng hạn. Reddin, người có tác phẩm đầu tay đã có ảnh hưởng rất lớn đến chúng

tôi trong việc phát triển Mô hình hiệu quả lãnh đạo ba chiều được trình bày trong cuốn sách này, cho rằng một mô hình lý thuyết hữu hiệu "phải cho thấy rằng tính đa dạng của các phong cách có thể có hiệu quả hoặc phi hiệu quả tùy thuộc vào tình huống".

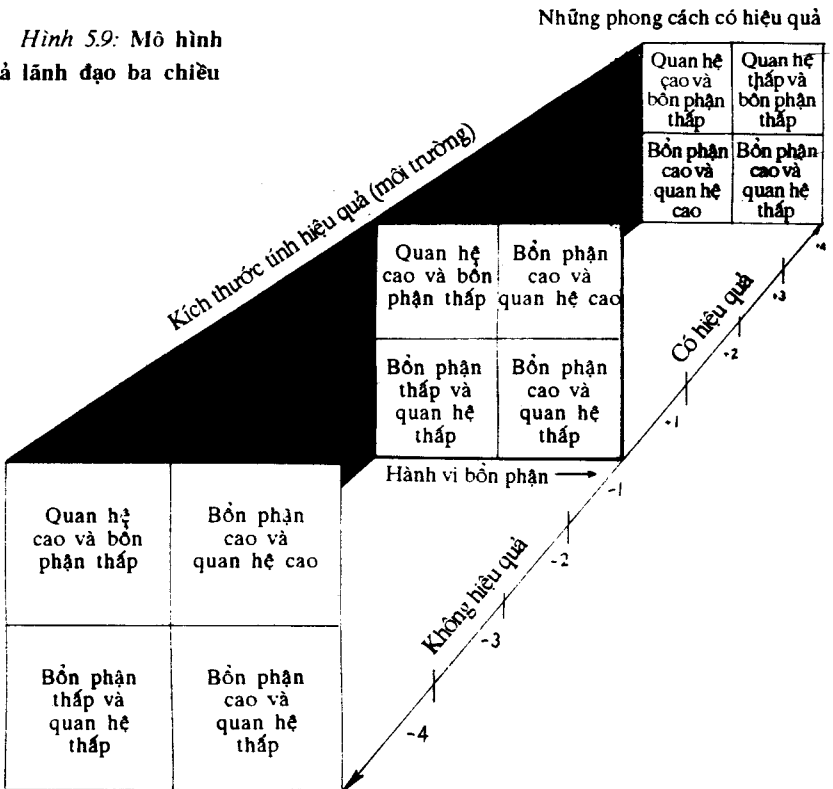
Do đưa thêm kích thước tính hiệu quả vào những kích thước hành vi bốn phân và hành vi quan hệ trong Mô hình quan hệ lãnh đạo ở bang Ohio trước đây, chúng tôi đang cố gắng hợp nhất trong Mô hình hiệu quả lãnh đạo ba chiều những khái niệm về phong cách của nhà lãnh đạo với những yêu cầu tình huống của môi trường đặc thù. Khi phong cách của người lãnh đạo thích hợp với tình huống nhất định, nó được hiểu là *hiệu quả*; khi phong cách không thích hợp với tình huống nhất định, nó được hiểu là *không hiệu quả*.

Nếu tính hiệu quả của phong cách hành vi lãnh đạo phụ thuộc vào tình huống nó được áp dụng, thì tiếp sau bất kỳ phong cách cơ bản nào cũng có thể là hiệu quả hoặc không hiệu quả, tùy thuộc vào tình huống. Điểm khác nhau giữa phong cách hiệu quả và không hiệu quả thường không phải là hành vi thực tế của người lãnh đạo, mà là tính phù hợp của hành vi này với môi trường mà nó được áp dụng. Trên thực tế, kích thước thứ ba là môi trường. Đây là sự tác động qua lại của phong cách cơ bản với môi trường, đem lại một mức độ hiệu quả hoặc không hiệu quả nào đó. Chúng ta có thể gọi kích thước thứ ba là *tính hiệu quả* vì trong hầu hết các tập đoàn tổ chức, các chỉ tiêu vận hành khác nhau được sử dụng để đo mức độ hiệu quả và không hiệu quả của người quản lý hay người lãnh đạo. Nhưng các tác giả cho rằng cần ghi nhớ kích thước thứ ba chính là môi trường trong đó nhà lãnh đạo đang hoạt động. Người ta có thể nghĩ về phong cách cơ bản của nhà lãnh đạo như là một tác nhân đặc thù, và phản ứng với tác nhân này có thể được coi là có hiệu quả hay không hiệu quả. Đây là một điểm quan trọng, bởi vì các nhà lý luận và các chuyên gia cho rằng có một phong cách lãnh đạo tối ưu đang đưa ra những ý kiến đánh giá cao những tác nhân này; trong khi đó, những người theo phương pháp tiếp cận theo tình huống đối với sự lãnh đạo lại đánh giá cao phản ứng hoặc kết quả chứ không đánh giá cao tác nhân. Khái

niệm này được minh họa trong sơ đồ của Mô hình hiệu quả lãnh đạo ba chiều thể hiện trên hình 5-9.

Mặc dù tính hiệu quả có vẻ là một loại tình huống không rõ ràng trong mô hình này, nhưng thực tế nó cần được biểu đạt như một miền liên tục, từ thái cực có hiệu quả đến thái cực không hiệu quả. Do đó, tính hiệu quả là vấn đề mức độ (có cấp độ, trình độ) và có thể có một số lượng vô tận những mặt cắt của kích thước tính hiệu quả chứ không chỉ có ba chiều. Để minh họa điều này, kích thước tính hiệu quả được chia thành những hình vuông có tầm hạn hiệu quả từ + 1 đến + 4 và tầm hạn không hiệu quả từ -1 tới -4

Hình 5.9: Mô hình hiệu quả lãnh đạo ba chiều



Bốn phong cách có hiệu quả và bốn phong cách không hiệu quả thực chất là cách thức làm cho phong cách cơ bản của người lãnh đạo thích hợp với một tình huống xác định đúng như nó được nhìn nhận

bởi các cấp dưới, những giám sát viên, hoặc những cộng sự của người lãnh đạo. Bảng 5-1 mô tả ngắn gọn một trong rất nhiều cách khác nhau mà mỗi phong cách có thể được những người khác xem là có hiệu quả hay không hiệu quả.

Bảng 5-1: Những phong cách hành vi lãnh đạo cơ bản được những người khác nhìn nhận khi có hiệu quả hay không hiệu quả

<i>Những phong cách cơ bản</i>	<i>Hiệu quả</i>	<i>Không hiệu quả</i>
Hành vi bốn phạm cao và quan hệ thấp	Được coi là có phương pháp tốt rõ ràng để hoàn thành mục đích hữu ích đối với nhân viên .	Được coi là phương pháp áp đặt lên những người khác; đôi khi được coi là không thoải mái và chỉ tập trung vào kết quả nhất thời.
Hành vi bốn phạm cao và quan hệ cao	Được coi là thỏa mãn được những nhu cầu của nhóm trong việc xác định mục đích và tổ chức công việc, nhưng cũng tạo ra sự hỗ trợ tâm lý xã hội ở mức độ cao.	Được coi là được cấu trúc khởi đầu quá mức yêu cầu của nhóm và thường tỏ ra không thực tế trong mối quan hệ liên nhân cách.
Hành vi quan hệ cao và bốn phạm thấp	Được coi là có sự tín nhiệm ngầm của mọi người và bước đầu có liên quan đến việc tạo điều kiện hoàn thành mục tiêu của họ.	Được coi là tương đối quan tâm đến sự hài hòa; đôi khi được coi là không sẵn sàng hoàn thành nhiệm vụ nếu không may phá vỡ một mối quan hệ hay mất đi ấn tượng "một cá nhân tốt".
Hành vi quan hệ thấp và bốn phạm thấp	Được coi là ủy quyền thích hợp cho cấp dưới quyết định phải thực hiện công việc như thế nào và tạo ra sự hỗ trợ nhỏ về tâm lý xã hội ở những nơi ít nhiều cần thiết cho nhóm.	Được coi là tạo ra cấu trúc nhỏ hoặc sự hỗ trợ tâm lý xã hội khi những thành viên của nhóm đòi hỏi.

Một mô hình như Mô hình hiệu quả lãnh đạo ba chiều là nét nổi bật bởi vì nó không mô tả một phong cách hành vi lãnh đạo lý tưởng duy nhất nào được coi là phù hợp với mọi tình huống. Chẳng hạn, phong cách bốn phạm cao và quan hệ cao chỉ thích hợp trong những

tình huống nhất định. Trong những tổ chức căn bản cố định hướng khẩn cấp như quân đội hay đội chữa cháy có những bằng chứng đáng kể cho thấy rằng phong cách thích hợp nhất là bốn phần cao và quan hệ thấp, bởi vì trong những điều kiện chiến đấu, cứu hỏa, hay bão động, thành công thường phụ thuộc vào phản ứng trực tiếp đối với mệnh lệnh. Những yêu cầu thời gian không cho phép tranh luận hoặc giải thích quyết định. Nhưng khi khủng hoảng đã được khắc phục, những phong cách khác lại trở nên thích hợp. Chẳng hạn, mặc dù đội trưởng đội chữa cháy có thể phải tổ chức mức độ cấu trúc cao trước khung cảnh đám cháy, nhưng trước khi bao vây ngôi nhà cháy thì cách làm thích hợp cho người đội trưởng là tiến hành những phong cách khác trong khi những nhân viên phải tham gia những nhiệm vụ được giao như bảo quản thiết bị hoặc nghiên cứu những kỹ thuật chữa cháy mới.

Công cụ

Để thu thập số liệu về hành vi của các nhà lãnh đạo, các công cụ đo hiệu quả của nhà lãnh đạo và mô tả khả năng thích nghi (LEAD - the Leader Effectiveness and Adapatability Description) đã được phát triển để áp dụng trong mạng lưới đào tạo. LEAD tự thân bao gồm 12 tình huống lãnh đạo, trong đó những người trả lời được yêu cầu chọn trong bốn hành động tình thế - hành vi bốn phần cao/ quan hệ thấp, hành vi bốn phần cao/ quan hệ cao, hành vi quan hệ cao/ bốn phần thấp và hành vi quan hệ thấp/ bốn phần thấp - một phong cách mà họ cho là thể hiện đúng nhất hành vi của họ trong kiểu tình huống đó. Một ví dụ về tình huống - sự kết hợp hoạt động được sử dụng trong LEAD tự thân như sau:

LEAD tự thân được thiết kế để đo sự tự nhận thức về ba mặt của hành vi lãnh đạo: 1) Phong cách, 2) Tầm hạn phong cách, và 3) khả năng thích nghi của phong cách. Phong cách và tầm hạn của phong cách được xác định bằng 4 số điểm phong cách, còn khả năng thích nghi của phong cách (số điểm tính hiệu quả) được xác định bằng một điểm số quy chuẩn. LEAD tự thân vốn từ đầu được thiết kế như là một công cụ huấn luyện và sẽ được sử dụng hợp lý chỉ trong những

tình huống huấn luyện, và như một số nhà nghiên cứu đã làm, không dùng làm công cụ nghiên cứu được. Độ dài của thang đo (12 items) và yêu cầu thời gian (10 phút) phản ánh rõ ràng nhiệm vụ dự kiến.

Chúng tôi cũng đã phát triển công cụ LEAD đối với người khác để thu thập thông tin về phong cách lãnh đạo trong những tình huống huấn luyện. LEAD tự thân được những nhà lãnh đạo ghi điểm, còn LEAD đối với người khác được những thuộc cấp, đồng cấp, giám sát viên của nhà lãnh đạo thực hiện. Chúng ta sẽ thảo luận cả hai công cụ này chi tiết hơn trong chương 12.

Bảng 5.2: Mẫu nội dung của một item trong công cụ LEAD tự thân

<i>Tình huống</i>	<i>Những hành động tình thế</i>
Cấp dưới của bạn, những người thường có thể nhận gánh vác trách nhiệm, không đáp lại việc xác định lại những tiêu chuẩn vừa rồi của bạn.	A. Cho phép nhóm tham gia vào việc xác định lại những tiêu chuẩn, nhưng không thúc giục. B. Xác định lại những tiêu chuẩn và giám sát chặt chẽ. C. Tránh đối đầu bằng việc không gây sức ép. D. Nghiên cứu những khuyến nghị của nhóm nhưng thấy rằng những tiêu chuẩn mới được tiếp nhận.

THẾ NÀO LÀ NHẤT QUÁN?

Thế nào là hành vi lãnh đạo nhất quán? Lãnh đạo nhất quán không phải lúc nào cũng sử dụng cùng một phong cách lãnh đạo mà chỉ sử dụng phong cách thích hợp với mức độ sẵn sàng của nhân viên sao cho nhân viên hiểu được *tại sao* họ nhận được một hành vi hay một phong cách nhất định từ phía nhà lãnh đạo. Lãnh đạo thiếu nhất quán sử dụng một phong cách trong *mọi* tình huống. Do đó, nếu một nhà quản lý áp dụng phong cách hỗ trợ quan hệ cao/bổn phận thấp đối với một nhân viên cả khi người đó hoạt động tốt cũng như khi hoạt động tồi, thì nhà quản lý đó sẽ là nhà quản lý thiếu nhất quán, không nhất quán. Những nhà quản lý được coi là nhất quán nếu định hướng được

cấp dưới của mình và thậm chí đôi khi phạt họ nếu họ hoạt động tồi nhưng lại hỗ trợ và khen thưởng họ khi hoạt động tốt. Những nhà quản lý được coi là thiếu nhất quán nếu họ mỉm cười, tỏ thái độ đồng tình khi cấp dưới của mình không thực hiện tốt cũng như khi thực hiện tốt công việc.

Để thực sự nhất quán (theo quan niệm của chúng tôi) các nhà quản lý phải đối xử như nhau trong những tình huống tương tự đối với tất cả các bên hữu quan. Vì vậy, một nhà quản lý nhất quán đã không phạt một cấp dưới khi người đó gây ra một lỗi lầm tốn kém thì cũng không phạt nhân viên khác vì cùng sai lầm ấy, và ngược lại. Điều quan trọng đối với nhà quản lý là phải đối xử *như nhau* với các nhân viên của mình *trong những tình huống tương tự*, thậm chí khi điều đó là *bất tiện* - khi họ không có thời gian hoặc họ không thích làm việc này.

Một số nhà quản lý chỉ nhất quán khi điều đó thuận tiện. Họ có thể khen ngợi và ủng hộ nhân viên của mình khi họ cảm thấy thích điều đó và chỉ uốn nắn và giám sát những hoạt động của cấp dưới khi họ có thời gian. Điều này gây ra một số vấn đề. Các bậc cha mẹ có lẽ là dở nhất về mặt này. Chẳng hạn, vợ chồng Wendy và Walt buồn rầu khi con cái họ cãi lộn nhau và họ sẽ sẵn sàng bảo ban, giám sát chúng khi điều đó xảy ra. Tuy nhiên, có một vài ngoại lệ trong chuyện này. Ấy là khi đang vội chuẩn bị cho một bữa tiệc tối, họ thường không giải quyết vụ cãi lộn của bọn trẻ. Hoặc nếu họ đang ở trong một siêu thị với bọn trẻ, họ sẽ để bọn trẻ làm những điều mà họ thường ngăn cấm, vì họ cảm thấy bất tiện khi phạt trẻ ở nơi công cộng. Do trẻ em thường hay thử nghiệm những giới hạn hành vi được phép của chúng (chúng muốn biết điều chúng có thể làm và không được phép làm), những đứa trẻ của vợ chồng Walt và Wendy sau đó sẽ hiểu được rằng chúng không nên cãi lộn nhau trừ khi "Bố và Mẹ đang vội đi hoặc khi họ đang ở trong cửa hàng". Vì vậy, nếu các bậc cha mẹ và các nhà quản lý không sẵn sàng kiên quyết ngay cả khi điều đó là bất tiện, trên thực tế, họ có thể khuyến khích hành vi sai lầm.

Một điều khác nữa thường hay xảy ra là, lẽ ra áp dụng hành vi

lãnh đạo phù hợp với sự sẵn sàng của nhân viên, sự hoạt động, và khả năng hiện có của họ, thì lại dùng những đặc ân dựa vào tuổi tác hay giới tính. Chẳng hạn, đối với cậu con trai thiếu trách nhiệm ở tuổi 17 có thể đi chơi đến 2 giờ sáng mới trở về nhà cũng chẳng sao, nhưng một cô con gái có trách nhiệm ở tuổi 15 không được phép đi chơi quá 12 giờ đêm.

THÁI ĐỘ KHÁC VỚI HÀNH VI

Một trong những ý tưởng đằng sau định nghĩa trên về tính nhất quán là niềm tin cho rằng hành vi của bạn với tư cách nhà quản lý *phải* nhất quán với thái độ của bạn. Điều này là một vấn đề đối với những người gặp nhiều khó khăn trong giao tiếp hoặc trong hoạt động rèn luyện tính nhạy cảm. Họ tin rằng, nếu bạn quan tâm đến con người và có quan niệm tích cực về họ, bạn cũng nên đối xử với họ theo phong cách quan hệ cao và ít khi theo lối mệnh lệnh hoặc kiểm soát.

Chúng tôi cho rằng hầu như vấn đề này bắt nguồn từ thất bại của một số học giả và chuyên gia muốn tách rời mô hình thái độ và mô hình hành vi. Chẳng hạn, khi xem xét những kích thước của Hệ thống quản lý (quan tâm đến sản xuất và quan tâm đến con người) và Thuyết phong cách quản lý ba chiều của Reddin (định hướng bốn phần và định hướng quan hệ), ai cũng có thể thấy chúng có vẻ là những kích thước của *thái độ*. Quan tâm hay định hướng là tình cảm hay cảm xúc đối với sự vật gì đó. Cũng có thể nói như vậy về những quan điểm của Thuyết X và Thuyết Y của McGregor về bản chất con người. Thuyết X mô tả những tình cảm tiêu cực về bản chất của con người, còn Thuyết Y mô tả những tình cảm tích cực. Đây là những mô hình thể hiện những thái độ và tình cảm (bên trong).

Mặt khác, những kích thước của Mô hình hiệu quả lãnh đạo ba chiều (hành vi bốn phần và hành vi quan hệ) là những kích thước của hành vi *quan sát được*. Vì vậy, Mô hình hiệu quả lãnh đạo mô tả *cách thức* cư xử của con người, còn Hệ thống quản lý, Thuyết phong cách quản lý ba chiều, và Thuyết X - Thuyết Y mô tả những *thái độ* và *khuyňh hướng* đối với sản xuất và con người.

Mặc dù những mô hình thái độ và Mô hình hiệu quả lãnh đạo nghiên cứu những khía cạnh khác nhau của sự lãnh đạo, chúng không mâu thuẫn với nhau. Sự xung đột chỉ xảy ra khi những giả định về hành vi lại được rút ra từ sự phân tích kích thước thái độ của những mô hình như Hệ thống quản lý và những thuyết như Thuyết X - Thuyết Y. Trước hết, rất khó có thể phán đoán chính xác hành vi từ những thái độ và những giá trị. Thực ra, người ta đã thấy rằng bạn có thể thực sự làm tốt hơn theo một cách khác. Bạn có thể làm tốt hơn rất nhiều nếu đoán trước được những giá trị hay những thái độ từ hành vi. Nếu bạn muốn biết người ta đang nghĩ gì, hãy nhìn vào cái họ đang làm. Hãy nhìn vào hành vi của con người.

Lấy ví dụ, giả sử một người rất lo lắng về điều kiện sống trong các khu nhà ổ chuột - dành cho người nghèo. Điều đó có cho bạn thấy người đó đang làm gì với vấn đề này? Bạn có thể thấy một người rất quan tâm đến những điều kiện sống trong các khu nhà ổ chuột dành cho người nghèo, nhưng lại thực hiện hành vi: "Đừng nói với tôi về điều đó nữa! Tôi không muốn đến khu đó nữa đâu". Hay nói cách khác, người đó có hành vi lảng tránh hoặc thoái lui (hành vi quan hệ thấp và bốn phạm thấp). Bạn có thể thấy một người khác rất quan tâm đến những điều kiện sống trong khu nhà ổ chuột dành cho người nghèo, người đó xuống khu nhà đó và bảo mọi người phải làm gì, làm như thế nào, khi nào và ở đâu (hành vi bốn phạm cao và quan hệ thấp). Bạn cũng có thể thấy một người khác nữa rất quan tâm đến những điều kiện của những người sống trong khu nhà ổ chuột dành cho người nghèo, người đó sẽ đến khu nhà ổ chuột và nói: "Này, tôi lấy làm tiếc về những khó khăn của các bạn. Các bạn có muốn nói chuyện với tôi về điều đó không? Nào, hãy bàn xem. Các bạn ạ, tôi thông cảm với các bạn" (hành vi quan hệ cao và bốn phạm thấp). Cuối cùng, bạn có thể thấy một người có mối quan tâm rất cao đến những điều kiện sống trong khu nhà ổ chuột dành cho người nghèo, người đó cố gắng thực hiện nhiều cả hành vi quan hệ lẫn hành vi bốn phạm.

Điều chúng tôi đang muốn nói đến là cùng một tập hợp giá trị có thể thể hiện nhiều loại hành vi khác nhau. Bạn không thể dễ dàng đoán trước được hành vi qua những giá trị. Quan sát một trong những

mô hình đơn giản nhất trong những khoa học hành vi, có thể thấy và hiểu rõ hơn quan điểm này của chúng tôi. Mô hình đó là S-O-R (một kích thích nhằm vào một cơ chế tạo ra một phản ứng). Cái bẫy mà nhiều chuyên gia khoa học nhiều năm rơi vào là đề nghị chúng ta đánh giá hiệu quả của quản lý qua việc nghiên cứu sự kích thích hay phong cách lãnh đạo. Nói cách khác, họ cho rằng có những phong cách tốt và những phong cách xấu. Chúng tôi muốn nói rằng, nếu bạn muốn đánh giá hoạt động, bạn đừng nên đánh giá sự kích thích, mà nên đánh giá những kết quả - sự phản ứng. Chính ở đây chúng ta cần tiến hành đánh giá tình hình hoạt động. Đây chính là điều mà chúng tôi muốn nêu ra. Không có phong cách lãnh đạo hay sự kích thích tối ưu. Bất cứ phong cách lãnh đạo nào cũng có thể có hiệu quả hoặc không có hiệu quả tùy thuộc vào sự phản ứng mà phong cách đó gây ra trong tình huống đặc thù. Chúng ta cũng cần xem xét tác động của các nhà lãnh đạo lên những nguồn nhân lực. Chỉ mong muốn có năng suất thật cao trong sáu tháng tới để rồi sau đó làm cho cấp dưới của bạn thất vọng, bỏ chạy và gia nhập hàng ngũ những đối thủ cạnh tranh của mình, là chưa đủ. Bạn còn phải quan tâm đến việc bạn đã gây tác động gì đến những nguồn nhân lực, đến sự phát triển năng lực của họ và niềm tin của họ. Như vậy, khi nói đến sự phản ứng, hay kết quả, tức là chúng ta nói đến cả năng suất và sự tác động lên những nguồn nhân lực.

Có một lý do khác nữa đòi hỏi phải thận trọng khi đưa ra những giả định về hành vi từ những phép đo về thái độ. Mặc dù *sự quan tâm* cao đến cả sản xuất lẫn con người (thái độ 9-9) và những giả định tích cực của Thuyết X về bản chất con người đều là những yếu tố cơ bản cần có đối với những người lãnh đạo có hiệu quả, nhưng nó chỉ có thể thích hợp với những nhà quản lý nếu họ phải tiến hành biến đổi các hành vi trong khi phải đương đầu với những vấn đề khác nhau của môi trường. Do đó, phong cách hỗn phạt cao/quan hệ cao thường gắn với phong cách đồng đội 9-9 trong Hệ thống quản lý; hoặc hành vi tham gia quan hệ cao/hỗn phạt thấp thường được coi là chắc chắn theo Thuyết Y lại có thể không phải bao giờ cũng là phong cách thích hợp. Ví dụ, nếu cấp dưới của nhà quản lý đã có độ chín chắn về tình cảm và có thể tự gánh vác trách nhiệm, thì phong cách lãnh

đạo thích hợp khi làm việc với họ là bốn phận thấp và quan hệ thấp. Trong trường hợp này, nhà quản lý giao phó cho những nhân viên này trách nhiệm lập kế hoạch, tổ chức và kiểm tra hoạt động của mình. Nhà quản lý đóng vai trò làm nền phía sau, tạo ra sự hỗ trợ tâm lý xã hội chỉ khi cần thiết. Trong khi áp dụng phong cách này một cách thích hợp, nhà quản lý sẽ không bị "tận dụng hết" (mối quan tâm thấp đến cả sản xuất và con người), hay rơi vào Thuyết X. Thực ra, việc giao phó cho người có năng lực và đáng tin cậy là cách tốt nhất mà nhà quản lý có thể thể hiện thái độ 9-9 và những quan điểm của Thuyết Y về bản chất con người. Thực tế cũng như vậy khi áp dụng phong cách chỉ đạo bốn phận cao/quan hệ thấp. Đôi khi cách tốt nhất bạn có thể chứng tỏ sự quan tâm của mình đến con người và sản xuất (9-9) là chỉ thị, giám sát chặt chẽ, trực tiếp kiểm tra hành vi của họ khi họ thiếu chắc chắn và chưa đủ những kỹ năng để thực hiện công việc.

Tóm lại, những nghiên cứu kinh nghiệm có ý muốn chứng tỏ rằng không có phong cách lãnh đạo nào là chuẩn mực (tối ưu). Những nhà lãnh đạo có hiệu quả thích ứng hành vi lãnh đạo của mình để đáp ứng những nhu cầu của cấp dưới và của môi trường đặc thù. Nếu những cấp dưới là khác nhau, họ phải được đối xử khác nhau. Do đó, tính hiệu quả phụ thuộc vào những biến số *nhà lãnh đạo, cấp dưới* và những biến *tình huống* khác: $E = f(l, f, s)$. Muốn thành đạt trên cương vị nhà lãnh đạo thì phải bỏ ra rất nhiều thời gian suy nghĩ cho việc đánh giá hành vi và môi trường.

Trên đây đã nói tới một số phương pháp tiếp cận để nghiên cứu hành vi lãnh đạo với Mô hình hiệu quả lãnh đạo ba chiều. Chương 6 sẽ đề cập kích thước tính hiệu quả của mô hình này.

Chương 6

XÁC ĐỊNH TÍNH HIỆU QUẢ

Một trong những vấn đề quan trọng nhất đối với khoa học hành vi ứng dụng là năng suất của con người - số lượng và chất lượng công việc. Năng suất liên quan tới cả tính hiệu quả (sự đạt tới các mục đích) lẫn hiệu suất (các chi phí nguồn lực, gồm cả chi phí sức người có ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống). Trọng tâm của chương trình này trước hết là hiệu quả, bởi lẽ, như tờ *Wall Street Journal* đã nhận định, "công việc đầu tiên của nhà quản lý là làm cho tổ chức vận hành được".

HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ HIỆU QUẢ LÃNH ĐẠO

Khía cạnh quan trọng nhất của Mô hình hiệu quả lãnh đạo ba chiều là nó bổ sung *hiệu quả* cùng các chiều nhiệm vụ và quan hệ của các mô hình lãnh đạo trước kia. Vì lẽ này, nó thích hợp để xem xét kỹ lưỡng khái niệm hiệu quả.

Khi bàn về hiệu quả, điều quan trọng là phải phân định rõ *quản lý* và *lãnh đạo*. Như đã nói trong chương 1, lãnh đạo là một khái niệm rộng hơn quản lý. Quản lý được xem như một loại hình chuyên biệt của lãnh đạo, trong đó việc hoàn thành các mục đích tổ chức là yêu cầu tối cao. Lãnh đạo chỉ đơn giản là cố gắng gây ảnh hưởng, vì bất kỳ lý do gì. Gây ảnh hưởng và lãnh đạo có thể chuyển đổi lẫn nhau. Cần lưu ý rằng, không phải mọi hành vi lãnh đạo đều nhằm thực hiện các mục đích tổ chức. Thật vậy, nhiều khi bạn cố gắng gây ảnh hưởng đến ai đó, nhưng bạn thậm chí không hề là một bộ phận của một tổ chức nào. Ví dụ: khi bạn cố gắng sắp xếp cho một số bạn bè tới nơi nào đó cùng với mình, đấy không phải bạn tiến hành quản

lý, mà chắc chắn bạn có ý lãnh đạo. Nếu họ đồng ý, thì bạn là người lãnh đạo có hiệu quả (có hiệu lực), chứ không phải nhà quản lý có hiệu quả. Ngay cả trong việc sắp xếp tổ chức, các nhà quản lý có thể cố gắng tiến hành lãnh đạo hơn là tiến hành quản lý bởi vì họ muốn đạt được những mục đích cá nhân, không riêng gì các mục đích tổ chức. Ví dụ: vị phó chủ tịch có thể có một mục đích cá nhân mạnh là trở thành chủ tịch công ty. Khi sắp tâm đạt mục đích đó, ông ta có thể không quan tâm đến các mục đích tổ chức xét về toàn thể, mà chỉ ngầm phá hoại các kế hoạch của chủ tịch và các ủy viên hội đồng quản trị khác - những người có thể là đối thủ tranh chức vụ đó. Ông phó chủ tịch có thể đạt được mục đích cá nhân ấy, và theo nghĩa đó, là một nhà lãnh đạo thành công. Tuy vậy, con người này không thể được coi là nhà quản lý có hiệu quả, vì những hành động của ông ta có thể phá vỡ hoạt động hữu hiệu của hãng. *Định luật Parkinson* cho thấy một ví dụ rõ ràng về những mục đích cá nhân của con người được đặt vào vị trí cao hơn các mục đích tổ chức. *Định luật* đó giải thích rằng, các nhà quản lý quan liêu thường tập trung cố gắng tạo dựng lãnh địa riêng của họ bằng cách đòi hỏi thêm nhân sự vô ích, nhiều trang thiết bị hoặc các phương tiện, điều kiện. Mặc dù điều đó có thể nâng cao uy tín và tầm quan trọng của những nhà quản lý, nhưng nó sẽ dẫn tới một "môi trường tổ chức không những thiếu hiệu quả, mà còn ngột ngạt và phản tác dụng đối với những ai phải đối phó với nó". Như vậy, khi bàn về hiệu quả, chúng ta buộc phải thừa nhận những khác biệt giữa các *mục đích cá nhân*, *mục đích tổ chức*, *lãnh đạo* và *quản lý*.

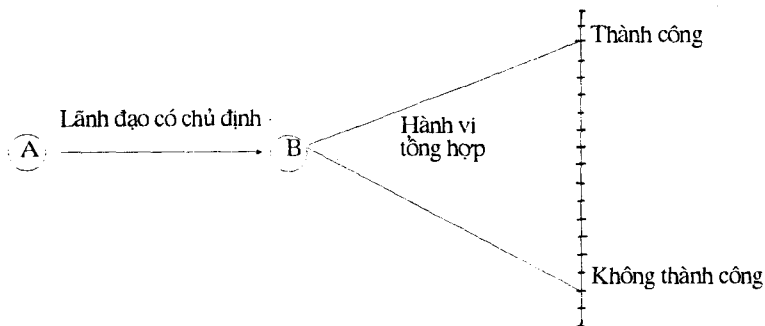
LÃNH ĐẠO THÀNH CÔNG VÀ LÃNH ĐẠO CÓ HIỆU QUẢ

Nếu những mưu toan cá nhân có hiệu lực nhất định đối với hành vi của những người khác, thì chúng ta gọi tác nhân kích thích đó là sự lãnh đạo *có chủ định*. Kết quả của ý đồ lãnh đạo đó có thể là thành công hoặc không thành công. Do trách nhiệm cơ bản của các nhà quản lý trong bất cứ kiểu tổ chức nào cũng là sắp đặt công việc để thực hiện bằng và thông qua con người, nên thành công của họ được đo bằng đầu ra hoặc năng suất của nhóm mà họ lãnh đạo. Với

cách hiểu như vậy, Bernard M. Bass đề xuất cách phân biệt rõ ràng: lãnh đạo *thành công* và lãnh đạo *có hiệu quả* hoặc quản lý *thành công* và quản lý *có hiệu quả*.

Giả sử nhà quản lý A định tác động đến cá nhân B để làm một việc nào đó. Ý đồ của A được coi là thành công hay không thành công tùy thuộc mức độ hoàn thành công việc của B. Đây không phải là một tình huống thật rõ ràng. Thành công của A có thể được diễn tả bằng nét liền (hình 6-1) trái từ rất thành công đến rất không thành công, với khu vực có những nét vạch đó có thể sẽ khó khăn định mỗi khả năng.

Hình 6-1: Minh họa lãnh đạo thành công và không thành công



Cứ giả định rằng, sự lãnh đạo của A thành công. Nói cách khác, sự đáp lại kích thích lãnh đạo từ A do B thực hiện rơi vào phía thành công của nét liền. Tuy nhiên, điều đó vẫn không cho phép nói đến toàn bộ hiệu quả.

Nếu phong cách lãnh đạo của A không tương hợp với những mong muốn của B, và nếu B bất bình, chỉ làm việc đó bởi sức ép quyền lực của A, thì chúng ta có thể nói A đã thành công chứ không có hiệu quả. B đã đáp lại như A muốn bởi vì A có quyền kiểm soát các việc thưởng - phạt, và không phải do những nhu cầu của B là đã được giải quyết bằng việc thỏa mãn các mục đích của người quản lý hay của tổ chức.

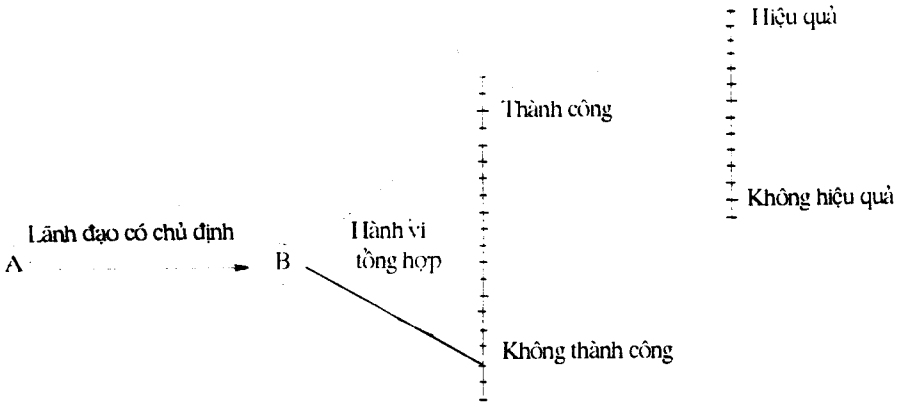
Mặt khác, nếu ý đồ lãnh đạo của A dẫn tới sự hưởng ứng thành

công, và B làm việc vì phần thưởng cá nhân, thì chúng ta coi A không những có quyền lực địa vị, mà có cả quyền lực cá nhân. B kính trọng A và sẵn lòng hợp tác, thực hiện yêu cầu đó của A cũng là chuyện phù hợp với một vài mục đích cá nhân. Trên thực tế, B nhìn nhận những mục đích cá nhân này như là cái đạt được bằng hoạt động ấy. Đó là điều mà sự lãnh đạo có hiệu quả mang lại nếu nghĩ rằng hiệu quả cũng biểu hiện như là phần có thể trải rộng từ rất hiệu quả đến rất không hiệu quả như đã minh họa qua hình 6 -2.

Thành công phải phù hợp với cách xử sự của một nhóm hoặc cá nhân. Mặt khác, hiệu quả nói lên tình trạng bên trong, hoặc thiên hướng của một cá nhân hay của một nhóm, do đó thực chất mang tính thái độ. Nếu các cá nhân chỉ quan tâm duy nhất đến thành công, thì họ cố hướng nhấn mạnh quyền lực địa vị của mình và ra sức giám sát chặt chẽ. Tuy thế, nếu họ có hiệu quả thì họ cũng sẽ dựa vào quyền lực cá nhân nhưng có đặc trưng là giám sát bao quát hơn. Quyền lực địa vị phần lớn được giao phó từ trên xuống thông qua tổ chức, còn quyền lực cá nhân phát sinh từ dưới lên thông qua sự thừa nhận của những thuộc cấp.

Trong việc quản lý các tổ chức, sự khác nhau giữa thành công và hiệu quả thường lý giải vì sao nhiều giám sát viên có thể đạt được mức độ thành công mỹ mãn chỉ khi họ theo sát người thợ. Nhưng ngay khi họ vừa buông lơ thì đầu ra suy giảm và thường xảy ra nhiều chuyện phức tạp như đùa cợt, vứt bỏ phế liệu. Chúng ta đã chứng kiến hiện tượng đó xảy ra trong nhà trường đối với một số giáo viên, những người mà nếu họ rời phòng học trong giờ thi, thì lúc quay lại sẽ thấy ngay những trò trao đổi bài thi và đáp số, không có sự tôn trọng nào đối với quy chế. Những giáo viên khác có thể rời phòng thi và những cô cậu học trò kia có thể vẫn xử sự không khác gì cách họ làm khi giáo viên có mặt. Trên thực tế, nếu ai đó bắt đầu gian lận, thì học sinh phải ngăn chặn ngay kẻ vi phạm và nói: "Chúng ta không được làm việc đó trong lớp này!".

Hình 6 - 2: Minh họa sự lãnh đạo thành công và lãnh đạo hiệu quả



Hiện tượng vừa mô tả diễn ra không chỉ với các tổ chức giáo dục và kinh doanh, mà với cả những tổ chức ít chính quy hơn, như gia đình. Nếu cha mẹ là những người thành công, có hiệu quả, có cả quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân, thì con cái họ cảm nhận các mục đích gia đình như là mục đích riêng của chúng. Do vậy, nếu vợ chồng đi nghỉ vào dịp cuối tuần thì bọn trẻ vẫn xử sự không khác gì lúc cha mẹ ở nhà. Tuy vậy, nếu cha mẹ thường xuyên kiểm soát gắt gao và con cái nhìn nhận các mục đích riêng của chúng bị các mục đích của cha mẹ lấn át, thì cha mẹ chỉ có quyền lực địa vị. Họ duy trì trật tự bởi chế độ thưởng và phạt do họ kiểm soát. Nếu bậc cha mẹ phải đi đâu, không theo sát được con cái thì khi quay lại họ sẽ được chào đón bằng những trò phá phách và lộn xộn.

Tóm lại, các nhà quản lý có thể thành công nhưng không có hiệu quả thì chỉ có ảnh hưởng tạm thời đến hành vi của người khác. Về phương diện khác, nếu các nhà quản lý có cả thành công lẫn hiệu quả, thì ảnh hưởng của họ có khả năng dẫn tới hiệu suất lâu dài và sự phát triển tổ chức.

Cần đặc biệt lưu ý rằng, cơ cấu thành công khác với hiệu quả này là phương thức đánh giá sự phản ứng đối với các sự kiện hành vi chuyên biệt, chứ không đánh giá trình độ vận hành qua thời gian. Việc đánh giá dài hạn không phải là kết quả của riêng một sự kiện lãnh đạo, mà là tổng hợp nhiều nhiệm vụ lãnh đạo khác nhau. Việc đánh giá thủ trưởng hay tổ chức qua thời gian sẽ được bàn đến trong mục sau.

YẾU TỐ NÀO QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ TỔ CHỨC?

Khi bàn về hiệu quả chúng ta thường tập trung đánh giá những kết quả của cá nhân các thủ trưởng hoặc nhà quản lý. Những kết quả đó rất quan trọng, nhưng có lẽ khía cạnh quan trọng nhất của hiệu quả là quan hệ của nó với toàn bộ tổ chức. Ở đây, chúng ta quan tâm đến không những hậu quả của ý đồ lãnh đạo đã được thực hiện, mà cả hiệu quả của đơn vị tổ chức qua một thời kỳ nhất định. Rensis Likert đã tìm ra ba nhóm biến số - các biến nguyên nhân, các biến quá trình (xen vào giữa, can thiệp) và các biến kết quả cuối cùng - rất bổ ích cho việc xem xét hiệu quả theo thời gian.

Các biến nguyên nhân

Các biến nguyên nhân là những nhân tố ảnh hưởng đến quá trình diễn biến của các sự việc bên trong tổ chức và đến kết quả hoặc trình độ vận hành của nó. Các biến độc lập này có thể thay đổi tùy theo tổ chức và chế độ quản lý của nó; chúng không ở ngoài phạm vi kiểm soát của tổ chức, cũng như những điều kiện làm ăn nói chung. Các chiến lược, kỹ năng và hành vi lãnh đạo; các quyết định của êkíp quản lý; các chính sách và cấu trúc của tổ chức, là những ví dụ về các biến nguyên nhân.

Các biến can thiệp

Các chiến lược, kỹ năng, hành vi lãnh đạo và các biến nguyên nhân khác tác động tới các nguồn nhân lực hoặc tới các biến can thiệp trong tổ chức. Theo Likert, các biến can thiệp biểu hiện điều kiện tức thời của trạng thái bên trong của tổ chức. Chúng được phản ánh trong sự gắn bó với các mục tiêu, hệ động cơ, đạo đức của các thành viên và những kỹ năng của họ trong công tác lãnh đạo, giao tiếp, giải quyết xung đột, ra quyết định và giải quyết vấn đề.

Các biến đầu ra hoặc kết quả cuối cùng

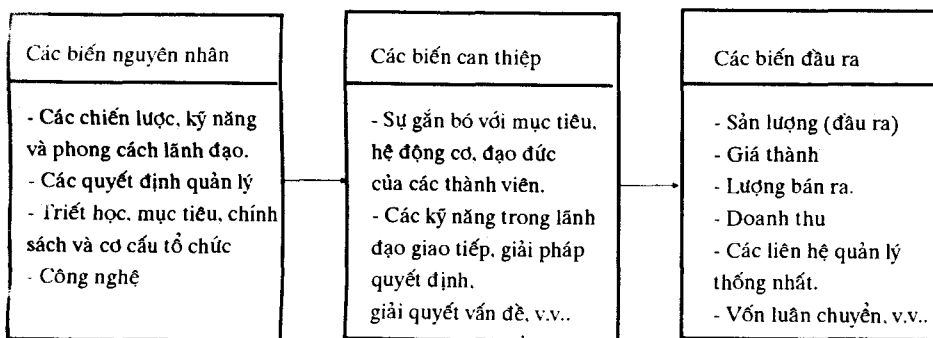
Các biến đầu ra hoặc kết quả cuối cùng là các biến phụ thuộc phản ánh những thành tựu của tổ chức. Trong đánh giá hiệu quả, có lẽ hơn

90% các nhà quản lý ở các tổ chức đều chỉ nhìn vào chuyện đánh giá đầu ra. Như thế, hiệu quả của các nhà quản lý kinh doanh thường được quyết định bởi các món thực lãi, thực lợi; hiệu quả của các giáo sư đại học có thể được quy định bởi số lượng các bài báo và sách khoa học mà họ xuất bản; và hiệu quả của các huấn luyện viên bóng rổ có thể được tính bằng kỹ lục thắng - thua của họ.

Nhiều nhà nghiên cứu nói về hiệu quả bằng cách nhấn mạnh các biến đầu ra tương tự. Chẳng hạn, Fred E. Fiedler ông đã đánh giá "hiệu quả của nhà lãnh đạo là ở khía cạnh trình độ vận hành của nhóm ngay trong phân công nhiệm vụ của nhóm". William J.Reddin, khi bàn về các phong cách quản lý, cũng suy nghĩ về hiệu quả theo hướng đó. Ông lập luận rằng, hiệu quả của nhà quản lý phải đo một cách khách quan tình hình thực hiện công việc của tổ chức kinh doanh của anh ta" - sản lượng tối đa, tỷ trọng trên thị trường hoặc những tiêu chuẩn tương tự khác.

Chúng ta có thể hình dung mối quan hệ giữa ba loại biến số trên như là những nhân tố kích thích (các biến nguyên nhân) tác động lên cơ thể (các biến can thiệp) và tạo ra những phản ứng đáp lại nào đó (các biến đầu ra), như minh họa trên hình 6 - 3.

Hình 6-3: Quan hệ giữa biến nguyên nhân, biến can thiệp và biến đầu ra



Trình độ hoặc điều kiện của các biến can thiệp được tạo ra chủ yếu bởi các biến nguyên nhân và đến lượt mình chúng tác động lên các biến kết quả cuối cùng. Mọi ý đồ của các thành viên của tổ chức nhằm cải thiện các biến can thiệp bằng cách cố gắng thay đổi trực tiếp những

biến này sẽ ít thành công hơn so với hướng nỗ lực để cải biến chúng thông qua thay đổi các biến nguyên nhân. Tương tự, những cố gắng cải thiện các biến kết quả cuối cùng bằng biến thể các biến can thiệp cũng thường kém hiệu quả hơn so với thay đổi các biến nguyên nhân.

Các mục đích dài hạn khác so với các mục đích ngắn hạn

Các biến can thiệp có liên quan tới việc xây dựng và phát triển tổ chức, và chúng hướng tới các mục đích dài hạn. Đó là một bộ phận của hiệu quả mà nhiều nhà quản lý coi nhẹ bởi vì nó nhấn mạnh cả tiềm năng lâu dài lẫn năng lực vận hành trước mắt. Thiếu sót này thật dễ hiểu bởi lẽ nhiều nhà quản lý chỉ hướng tới thúc đẩy công việc trên cơ sở các biến đầu ra ngắn hạn, như tăng sản lượng, doanh thu mà không quan tâm tới tiềm năng lâu dài và sự phát triển tổ chức. Điều đó tạo ra một thế tiến thoái lưỡng nan.

Thế tiến thoái lưỡng nan về tổ chức

Một trong những vấn đề hệ trọng của nền công nghiệp hiện nay là sự thiếu hụt đội ngũ các nhà quản lý hiệu quả. Vì vậy, không ít các nhà quản lý đã được bổ dụng trong 6 tháng hay 1 năm nếu họ có "năng suất". Do cơ sở mà ban lãnh đạo cấp cao nhất dựa vào để thăng chức thường là đầu ra ngắn hạn, các nhà quản lý cố đạt bằng được mức sản lượng cao và thường nhấn mạnh thái quá đến các nhiệm vụ bằng cách áp đặt, o ép mọi người một cách cực đoan, ngay cả lúc không thích hợp.

Có lẽ tất cả chúng ta đều phải có kinh nghiệm nhất định trong việc đi đến cơ quan hoặc về nhà và gây om sòm, náo loạn với mọi người. Hiệu lực tức thì hay ngắn hạn có thể nâng cao được tính tích cực. Chúng ta cũng biết rằng nếu phong cách đó không phù hợp với những gì có liên quan và nếu nó liên tục kéo dài trong một thời kỳ quá lâu thì đạo đức và bầu không khí của tổ chức sẽ suy yếu. Một số dấu hiệu chỉ báo sự suy yếu của các biến can thiệp này trong công việc có thể là: lượng lưu chuyển nhân công, nghỉ làm, tai nạn lao động, bỏ phí phế liệu, sự than phiền của quần chúng. Chuyện kêu ca phàn nàn có thực là những vấn đề quan trọng không? Chúng có phản ánh những tình cảm bị đè nén đang đến độ khắc khoải và tan vỡ không? Chúng có ổn định lại trong giai đoạn lục đục giữa nhân viên

và giám sát viên không hay là chúng được đẩy lên thành hệ thống cấp bậc rồi sẽ ổn định lại ở các trình độ cao hơn hoặc bằng cách phân xử? Thế lưỡng nan về tổ chức chính là ở chỗ, trong nhiều trường hợp cá biệt, nhà quản lý ép mọi người và xúc tiến hoạt động với nhịp độ ngắn hạn, thì ông ta nhanh chóng thành công, được đề bạt, thoát khỏi tình huống đó trước khi những mớ bòng bong, những đổ nát của các biến can thiệp kịp nứu lấy ông ta.

Các nhân viên làm việc trong hoàn cảnh quản lý như thế thường không làm suy yếu các biến can thiệp và hạn chế nghiêm trọng sản lượng đầu ra cùng một lúc. Nhân viên thiên về cảm nhận những gì sẽ dần tốt lên. Như vậy, khi sức ép cao, các nhà quản lý được thăng chức nhanh chóng, họ thường "dừng lại một bước trước miệng sới" *

Nhà quản lý kế nhiệm phải đương đầu với vấn đề thực tế còn đọng lại. Mặc dù các kỷ lục về năng suất vẫn cao, nhưng nhà quản lý ấy phải thừa kế rất nhiều vấn đề. Chỉ đơn giản việc đưa nhà quản lý mới vào cũng có thể đủ làm suy sụp hẳn các biến can thiệp vốn đang dần dần suy kiệt. Sự đổ vỡ ghê gớm trong đạo đức và hệ động cơ hầu như lập tức dẫn tới sự tụt giảm nghiêm trọng ở đầu ra. Tự bản chất rất tự nhiên của nó, sự thay đổi luôn đáng sợ, nó có thể tàn phá một nhóm đang có các biến can thiệp suy yếu. Chưa kể đến phong cách của các nhà quản lý mới này, những mong đợi hiện tại của các tông sự cũng có thể bị xuyên tạc mà sẽ phải mất nhiều thời gian và lòng kiên nhẫn để hạn chế "cuộc khủng hoảng tín nhiệm" hiển hiện lúc này giữa các mục đích của tổ chức và các mục đích cá nhân của nhóm. Không cần nhà quản lý này có thể có hiệu quả ra sao về lâu dài, các giám sát viên khi theo dõi sự tụt giảm năng suất có thể chỉ dành cho nhà quản lý một vài tháng để cải tiến công việc. Nhưng các nghiên cứu của Likert chỉ rõ rằng, việc xây dựng lại các biến can thiệp của nhóm trong một tổ chức nhỏ có thể mất từ 1 đến 3 năm, và trong tổ chức lớn có thể kéo dài đến 7 năm.

Thế lưỡng nan đó không chỉ bó hẹp đối với các tổ chức kinh doanh. Nó có tính chất rất chung đối với cả trong hệ thống nhà trường, nơi

* Ý nói mao hiểm khi thực hiện tham vọng - N.D.

các giám thị và các nhân viên quản trị đứng đầu có thể được bổ nhiệm lên cương vị tốt hơn, lương bổng cao hơn so với các hệ thống khác nếu họ có sáng kiến và tiến hành một số chương trình mới trong các hệ thống của họ. Đơn cử một người, đó là vị giám thị. Vị này đã làm cho một tỉnh lẻ trở nên nổi tiếng toàn quốc bằng cách đưa một tư tưởng mới và cách tân vẫn đang được tranh cãi trong giáo dục vào nhà trường. Trong quá trình này, hầu như không có sự cuốn hút hoặc tham gia của những giáo viên và các nhân viên quản trị có cỡ vào việc ra quyết định đi theo các chương trình mới. Sau hai năm, do tiếng tăm cải tiến của mình, vị giám thị đã được nâng cấp sang hệ thống lớn hơn với khoản lương tăng thêm 15.000 USD/năm. Vị giám thị mới đã được bổ nhiệm vào hệ thống "cũ rích", nhưng hầu như trước đây giám thị mới đã gỡ xong những rối ren của một hệ thống mà giáo viên thì nhau bỏ việc, thất thoát năng lực quản lý giảng dạy, những giao kèo bị hủy bỏ. Khi những sự việc đã sáng tỏ, mọi người được nghe nói rằng họ mong muốn giám thị cũ trở lại. Và thế là trên thực tế, đó là phong cách "rất giám thị cũ" - phong cách đã làm hỏng các biến can thiệp và dựng lên tình trạng bất an kéo theo sự nhập cuộc của giám thị mới. Có thể có những ví dụ trong các loại hình tổ chức khác.

Nhiều người có xu hướng đánh giá các huấn luyện viên bằng những kỷ lục thắng - thua. Hãy xem một ví dụ. Charlie, huấn luyện viên trường cao đẳng, đã từng có vài mùa huấn luyện tốt đẹp. Ông biết, nếu có thêm một lần như vậy ông sẽ được đề nghị một công việc có tiền lương cao hơn, ở một trường danh giá hơn. Trong những điều kiện ấy, ông có thể quyết định tập trung vào tiềm năng ngắn hạn của đội. Ông có thể chỉ chọn vào đội những người kỳ cựu và có thể giành được một kỷ lục thật gây ấn tượng vào cuối giải. Các mục đích đầu ra ngắn hạn đã được tối ưu hóa, nhưng các biến can thiệp của đội có thể không được sử dụng đúng mức. Nếu Charlie bỏ trường đó và nhận công việc khác, thì huấn luyện viên mới sẽ thấy rõ mình trở ra bên những công việc tái thiết vô cùng bề bộn. Mà để phát triển được những lính mới tò te năm đầu và năm thứ hai, và xây dựng lại một đội mạnh thì cần thời gian và nhiều công sức, đội có thể phải chịu vài mùa thua

thiệt trong bước quá độ. Khi các sinh viên cũ và những người hâm mộ thấy đội thua, họ quên ngay câu cách ngôn xưa: "Không phải chuyện anh được hay thua, mà là chuyện anh chơi như thế nào". Họ lập tức coi huấn luyện viên mới là hạng bét. Sau hết, "Chúng ta đã cố vào mùa vinh quang với Charlie cừ khôi trước đây". Họ không hiểu rõ rằng huấn luyện viên trước đó đã chỉ chú trọng đến thắng lợi trước mắt mà hy sinh việc xây dựng cho tương lai. Vấn đề là hiệu quả của huấn luyện viên mới được phán xét trực tiếp trên cơ sở những trận thắng như thế của người tiền nhiệm. Huấn luyện viên mới có thể đang làm một việc rất tốt để xây dựng lại và có thể gặt mùa thắng lợi trong 2-3 năm tới, nhưng khả năng mà huấn luyện viên đó có được cơ hội xây dựng thắng lợi trong tương lai là rất thấp. Các vấn đề không xảy ra đúng vào lúc các thủ lĩnh chỉ chăm chú đến đầu ra mà không để ý đến điều kiện của các nguồn nhân lực.

Như vậy, rõ ràng chúng ta không cho đó là quá trình dù là quá trình nào. Đó thường là vấn đề xác định rõ cần tập trung đến mức nào cho mỗi biến đầu ra và biến can thiệp. Trong ví dụ về đội bóng rổ, giả sử đội nữ có tiềm năng tốt, có những đối thủ dày dạn kinh nghiệm, nhưng khi mùa tới thì điều đó lại không được như mong đợi là đạt tới một năm cực tốt. Thế là nảy sinh vướng mắc trong mùa đó, huấn luyện viên phải có một quyết định quan trọng. Vậy bà có tiếp tục tuyển chọn những vận động viên giàu kinh nghiệm và hy vọng thắng phần lớn các trận chung kết không, hay là bà sẽ tạm quên việc dồn sức cho thắng lợi trước mắt và tuyển những đấu thủ trẻ hay lớp đấu thủ năm thứ hai để bồi dưỡng kinh nghiệm, với hy vọng phát triển và xây dựng được một đội biết chiến thắng cho những năm sau? Đó là sự lựa chọn giữa các mục đích ngắn hạn và dài hạn. Nếu chấp nhận mục đích là xây dựng đội bóng cho tương lai, thì huấn luyện viên phải được đánh giá bằng những hạn định ấy chứ không hoàn toàn dựa vào kỷ lục thắng - thua hiện tại của bà.

Mặc dù các biến can thiệp không nảy sinh trên các kỷ lục thắng - thua, trên những tờ quyết toán, những hóa đơn bán hàng hoặc các sổ kế toán, chúng ta vẫn cảm thấy những suy tính lâu dài đúng là thật

sự cần thiết đối với tổ chức cũng như các biến đầu ra ngắn hạn. Do đó dù khó đo đạc, các biến can thiệp không thể bị xem nhẹ trong việc xác định hiệu quả tổ chức. Một trong những công cụ mà Likert sử dụng để đo các biến này đã được đề cập ở chương 4.

Tóm lại, chúng ta thấy hiệu quả được xác định một cách tức thời bởi bất kỳ những gì mà nhà quản lý và tổ chức quyết định chọn là các mục đích và mục tiêu của họ, nhưng họ phải nhớ rằng *hiệu quả là chức năng của:*

1. Các biến đầu ra (năng suất/năng lực vận hành).
2. Các biến can thiệp (điều kiện của các nguồn nhân lực).
3. Các mục đích ngắn hạn.
4. Các mục đích dài hạn.

PHÂN TÍCH TRƯỜNG TÁC DỤNG

Kurt Lewin

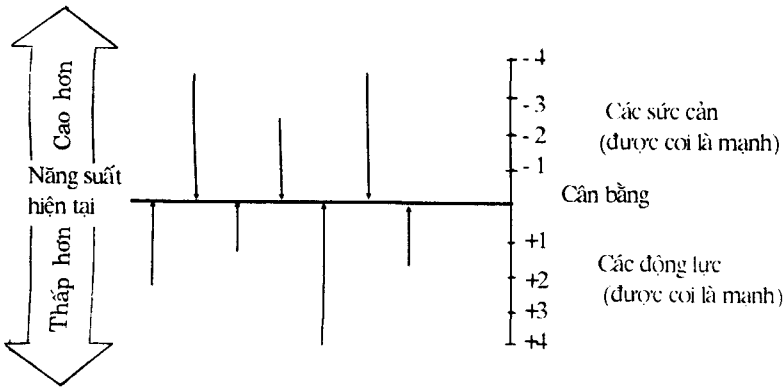
Phân tích trường tác dụng, một kỹ thuật do Kurt Lewin phát triển để chẩn đoán các tình huống, có thể có ích trong việc xem xét các biến số tham gia vào xác định hiệu quả.

Lewin cho rằng, trong tình huống bất kỳ nào cũng có cả hai nguồn lực: động lực và sức cản, chúng ảnh hưởng đến mọi sự thay đổi có thể diễn ra. *Các động lực* là những công năng tác động đến tình huống, thúc đẩy trong một phương hướng riêng biệt; chúng có xu thế phát động sự thay đổi và duy trì sự thay đổi đó. Để cải thiện năng suất các nhóm lao động, thì sức ép từ phía các đốc công, chế độ lương, thưởng cao và cạnh tranh là những ví dụ về động lực. *Các sức cản* là những nguồn lực tác động ngăn trở hoặc làm suy yếu các động lực. Sự lãnh đạm, thù địch, dinh dưỡng kém, trang thiết bị nghèo nàn... có thể là những ví dụ về các sức cản, chống lại việc tăng sản lượng. Sự cân bằng được thiết lập khi tổng các động lực bằng tổng các sức cản. Trong ví dụ của chúng ta, sự cân

bảng biểu thị trình độ năng suất hiện tại, như đã chỉ ra trong hình 6-4.

Sự cân bằng này, hoặc trình độ năng suất hiện tại, có thể tăng hay giảm do những thay đổi trong quan hệ giữa các động lực và các sức cản. Để minh họa, chúng ta hãy xem lại thể lưỡng nan của nhà quản lý mới - người phải nhận quản một nhóm công nhân đang có năng suất cao nhưng cũng từng có vị "sếp" tiền nhiệm bòn rút kiệt quệ nguồn nhân lực (các biến can thiệp). Nhà quản lý trước đã đánh mất sự cân bằng vì nâng cao các động lực (tức là dùng quyền uy và duy trì sức ép liên tục đối với các nhân viên dưới quyền) và nhờ vậy đạt được mức cao ở đầu ra trong một thời hạn ngắn. Tuy nhiên, do làm như thế mà nảy sinh các nguồn sức cản mới, như tăng thêm sự thù địch và mâu thuẫn đối kháng, đồng thời với sự ra đi của nhà quản lý cũ thì các nguồn sức cản đã bắt đầu gia tăng và kết quả tự chúng bộc lộ ra ở doanh số, tình trạng vắng mặt; và các nguồn sức cản khác cũng làm tụt năng suất ngay sau khi nhà quản lý mới vừa tới. Bây giờ, sự cân bằng mới tại mức năng suất căn bản thấp hơn là vấn đề thách thức đối với nhà quản lý mới.

Hình 6-4: Các động lực và sức cản ở trạng thái cân bằng



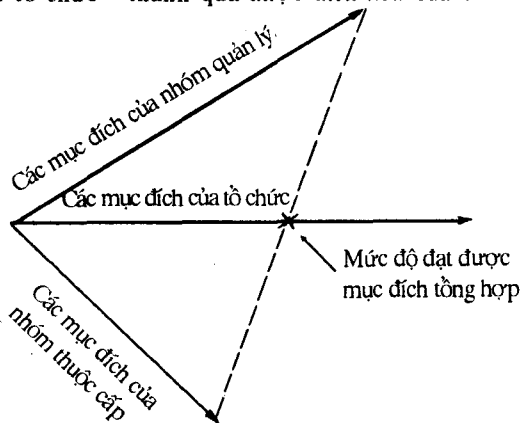
Lúc này phải cho rằng, nhà quản lý mới của chúng ta đi đến quyết định không tăng thêm các động lực, nhưng cắt giảm các sức cản. Nhà quản lý có thể làm được điều ấy bằng cách bớt thời gian hoạt động sản xuất thông thường và bắt tay vào giải quyết vấn đề, tiến hành đào tạo, phát triển. Trong một thời hạn ngắn, đầu ra sẽ có xu hướng tụt giảm hơn nữa. Thế nhưng, nếu sự gắn bó với các mục tiêu và bí quyết kỹ thuật của nhóm tăng dần lên trong một thời gian dài, thì chúng có thể trở thành những động lực mới, và song song với việc loại trừ sự thù địch, thái độ bàng quan vốn là các sức cản, sẽ tới lúc dịch chuyển thế cân bằng lên trình độ đầu ra cao hơn.

Các nhà quản lý thường lâm vào tình thế phải quan tâm đến không những đầu ra, mà cả những biến can thiệp, không chỉ có các mục đích ngắn hạn, mà cả những mục đích dài hạn. Cơ cấu đó rất có ý nghĩa trong việc chẩn đoán các mối quan hệ qua lại trên, có hiệu lực thông qua phân tích trường tác dụng.

SỰ HÒA NHẬP CỦA MỤC ĐÍCH VÀ HIỆU QUẢ

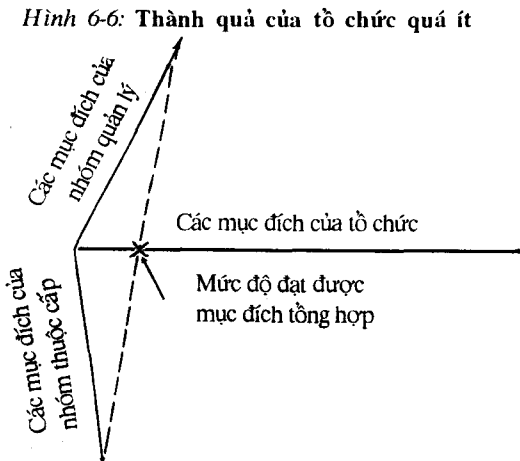
Ở một chừng mực nào đó, các cá nhân và nhóm cảm nhận các mục đích riêng của họ sẽ được thỏa mãn nhờ đạt được các mục đích tổ chức. Mức độ ấy chính là mức độ hòa nhập của các mục đích. Khi các

Hình 6-5: Chiều hướng các mục đích của nhóm quản lý, thuộc cấp và của tổ chức - thành quả được điều hòa của tổ chức



mục đích tổ chức được tất cả mọi người chia sẻ, thì đó là cái mà McGregor gọi là "sự hòa nhập thật sự các mục đích". Để minh họa khái niệm này, chúng ta có thể chia tổ chức thành hai nhóm: nhóm quản lý và nhóm thuộc cấp. Các mục đích riêng biệt của hai nhóm đó và mục đích tổng hợp đạt được của tổ chức mà chúng trực thuộc được minh họa trên hình 6-5.

Trong trường hợp này, các mục đích của nhóm quản lý ít nhiều tương hợp với các mục đích của tổ chức nhưng không hoàn toàn như nhau. Mặt khác, các mục đích của nhóm thuộc cấp hầu như rất không khớp với các mục đích của tổ chức. Kết quả ảnh hưởng qua lại giữa các mục đích của nhóm quản lý và các mục đích của nhóm thuộc cấp là sự thỏa hiệp, và sự vận hành thực tế là thể kết hợp mục đích của nhóm quản lý và mục đích của nhóm thuộc cấp. Chính ở điểm gần đúng này có thể diễn tả mức độ đạt được các mục đích chung của tổ chức. Tình huống đó có thể xấu hơn nhiều, khi tổ chức đạt được quá ít thành quả xét từ các mục đích của nó, như minh họa trên hình 6-6.

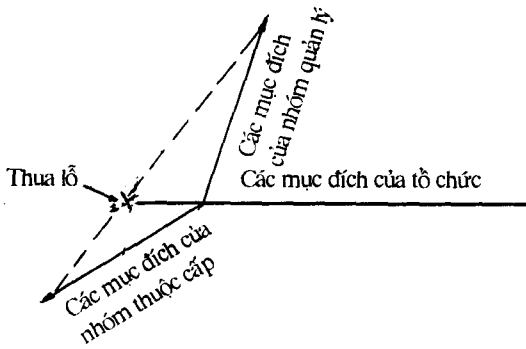


Trong tình huống trên, dường như có sự sao nhãng nói chung đối với phúc lợi của tổ chức. Cả êkip quản lý lẫn công nhân đều thấy các mục đích riêng của mình xung đột với những mục đích của tổ chức.

Hậu quả là, cả đạo đức lẫn năng lực vận hành đều sẽ có xu thế giảm xuống và thành quả tổ chức sẽ không đáng kể. Trong một số trường hợp, các mục đích tổ chức có thể bị chống phá đến mức không thể đạt được bước tiến bộ tích cực nào cả.

Kết quả thường là thua lỗ về tài chính, hoặc phá sản (xem hình 6-7). Trên thực tế, các tổ chức đang "sập tiệm" hàng ngày chính cũng vì những lẽ ấy.

Hình 6-7: Tổ chức không có thành quả tích cực

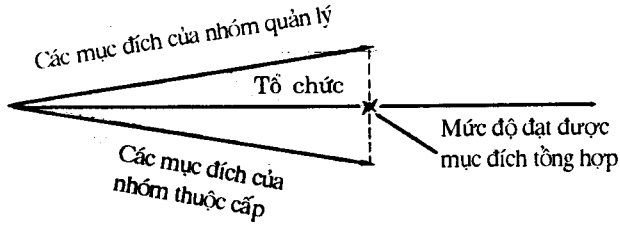


Hy vọng là trong các tổ chức sẽ tạo ra được bầu không khí trong đó chỉ xảy ra một trong hai trường hợp. Các cá nhân trong tổ chức (cả người quản lý lẫn nhân viên) cảm nhận các mục đích của họ hoặc cũng giống như các mục đích của tổ chức, hoặc cho dù khác các mục đích họ vẫn thấy các mục đích riêng của mình sẽ được đáp ứng như là kết quả trực tiếp của sự nghiệp chung vì các mục đích của tổ chức. Rốt cuộc, chặt chẽ hơn nữa chúng ta có thể đặt các mục đích và mục tiêu của cá nhân gần với các mục đích của tổ chức, sức mạnh của tổ chức sẽ đạt mức lớn nhất, như minh họa trên hình 6-8.

Một trong những con đường mà các nhà lãnh đạo có hiệu quả thường dùng để khắc phục chỗ hỏng giữa các mục đích của cá nhân và các mục đích của tổ chức là tạo ra sự trung thành của thuộc cấp đối với mình. Họ làm việc này bằng cách tự làm người phát ngôn gây ảnh hưởng tốt cho cấp dưới với những người quản lý cấp trên. Điều đó

không khó khăn gì đối với các thủ trưởng khi giao phó những mục đích tổ chức cho cấp dưới, và những người này cũng không thấy vướng mắc khi gần sự thừa nhận các mục đích đó với việc thỏa mãn nhu cầu riêng của mình.

Hình 6-8: Sự hòa nhập các mục đích của nhóm quản lý, của nhóm thuộc cấp và của tổ chức - thành quả tổ chức cao



SỰ THAM GIA VÀ HIỆU QUẢ

Trong việc điều hành tổ chức, có ý kiến đề xuất rằng, tiêu chuẩn xác định trình độ vận hành(*) của cá nhân hay nhóm phải được lựa chọn qua lại với tiến bộ. Khi đi đến những quyết định này, các nhà quản lý và thuộc cấp của họ phải xem xét đầu ra và các biến can thiệp, các mục đích ngắn hạn và dài hạn. Quá trình đó có hai bước tiến. Một là, nó sẽ cho phép các nhân viên tham gia xác định cơ sở mà người ta sẽ dựa vào để phán xét hay nhìn nhận những nỗ lực của họ. Hai là, việc thu hút các nhân viên vào công tác hoạch định quá trình sẽ nâng cao sự gắn bó của họ với các mục đích và mục tiêu đề ra. Bằng chứng nghiên cứu dường như hỗ trợ cho luận điểm này.

Một trong những nghiên cứu kinh điển thuộc lĩnh vực này đã được

(*) Biểu thị bằng hiệu suất, đặc tính vận hành, sự trưởng thành các chức năng cơ bản - N.D.

Coch và French tiến hành tại một nhà máy ở Mỹ. Họ đã phát hiện rằng, khi các nhà quản lý và những người làm công thảo luận về những thay đổi công nghệ được đề ra thì năng suất tăng lên và sức cản đối với thay đổi giảm xuống, trong khi các thủ tục đó vừa mới bắt đầu. Những nghiên cứu khác cũng cho thấy kết quả tương tự. Những nghiên cứu nói trên gợi ra rằng việc thu hút nhân viên vào việc ra quyết định là xu thế có hiệu quả trong xã hội chúng ta. Xin nhắc lại, chúng ta phải nhớ rằng, thành công của việc sử dụng phương thức quản lý bằng tham gia còn phụ thuộc vào tình huống. Cho dù cách tiếp cận này có xu hướng hiệu quả trong một số môi trường công nghiệp ở Mỹ, nó vẫn có thể không phù hợp với các nước khác.

Lập luận trên được minh họa sáng tỏ khi French, Israel và As thử biến dạng một thực nghiệm gốc của Coch và French tại một nhà máy ở Na Uy. Trong điều kiện này, họ đã phát hiện được khác biệt không đáng kể về năng suất giữa các nhóm nhân công dùng quản lý bằng tham gia và *không* dùng phương thức này. Nói cách khác, sự tham gia mạnh trong quyết định đã không có ảnh hưởng tích cực tương ứng đến các công nhân Na Uy như nó đã là tác động ở Mỹ. Giống công trình biến dạng của Hersey từ một trong những nghiên cứu của Likert ở Nigeria, công trình nghiên cứu ở Na Uy gợi ra rằng những khác biệt văn hóa trong nhân viên và tình huống có thể rất quan trọng trong việc xác định phong cách lãnh đạo phù hợp.

Quản lý bằng mục tiêu

Chúng tôi hiểu rằng nhiệm vụ hòa nhập các mục đích và mục tiêu của tất cả các cá nhân với các mục đích của tổ chức không dễ dàng. Thậm chí đó là việc bất khả thi. Cách tiếp cận tham gia đối với vấn đề này - đã được sử dụng thành công ở một số tổ chức trong nền văn hóa của chúng tôi - là quá trình mang tên *Quản lý bằng mục tiêu* (Management by Objectives - MBO). Đằng sau MBO là những khái niệm do Peter Drucker đưa ra đầu năm 1950 và trở nên phổ biến toàn thế giới, đặc biệt nhờ những cố gắng của George Odiorne và John Humble. Qua tác phẩm của họ và những cố gắng của nhiều người khác, các nhà quản lý trong tất cả những dạng môi trường tổ chức,

dù là công nghiệp, giáo dục, nhà nước hay cảnh sát, đều muốn thu vận hành tổ chức của mình với MBO với tư cách nền tảng của khái niệm quản lý.

Quản lý bằng mục tiêu căn bản là:

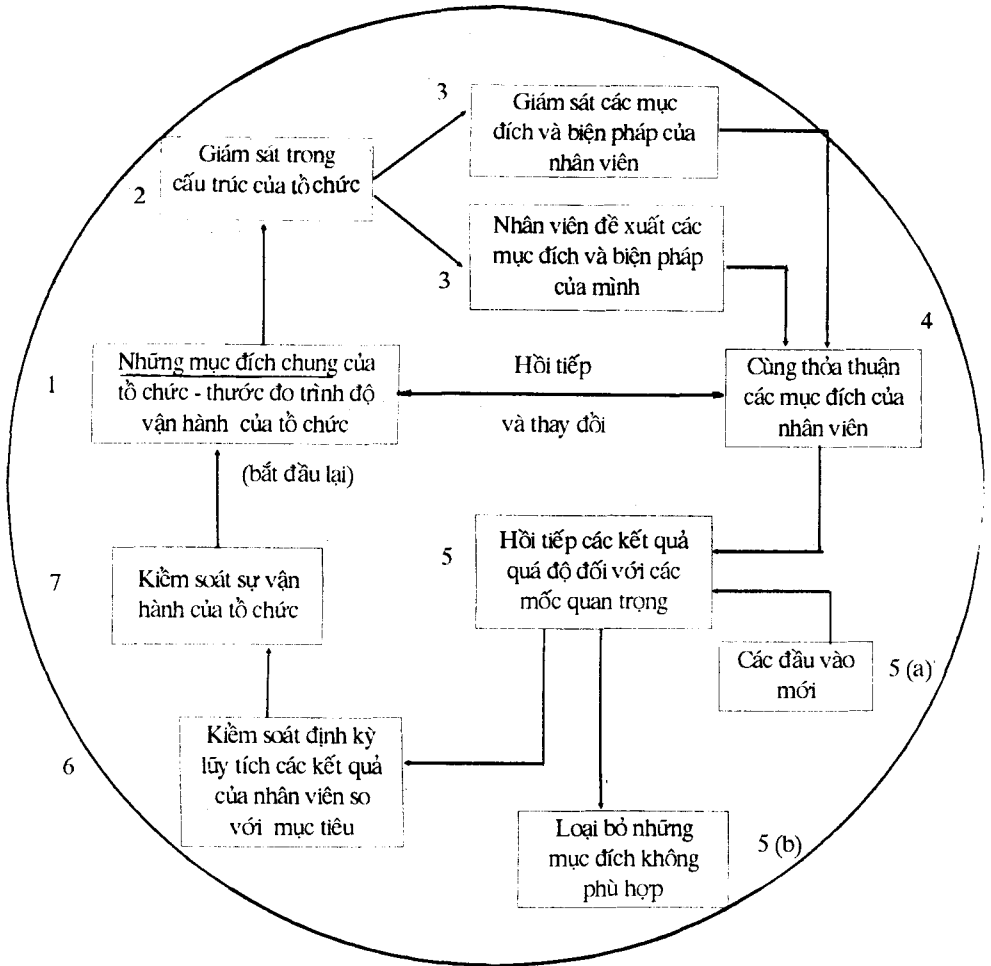
Một quá trình nhờ đó giám sát viên và các nhà quản lý thuộc cấp của hãng kinh doanh cùng nhau nhận biết được các mục đích chung của nó, xác định phạm vi trách nhiệm chủ yếu của mỗi cá nhân theo những kết quả mong đợi của người đó, và sử dụng những biện pháp đó như cơ sở chỉ đạo để điều hành đơn vị và đánh giá phần đóng góp của mỗi thành viên.

Trong một số trường hợp, quá trình trên được thực hiện thành công bên ngoài phạm vi quản lý gồm cả nhân công thuê theo giờ. Khái niệm trên dựa vào triết học quản lý, nhấn mạnh sự hòa hợp giữa kiểm tra bên ngoài (bởi các nhà quản lý) và tự kiểm tra (bởi nhân viên). Nó có thể phù hợp với bất kỳ nhà quản lý hay cá nhân nào, không kể phạm vi, chức năng, và bất kỳ tổ chức nào, không kể quy mô to nhỏ.

Sự vận hành trôi chảy của hệ thống này là sự phù hợp giữa nhà quản lý và nhân viên về các mục đích riêng của nhân viên hoặc các mục đích vận hành của nhóm trong thời kỳ đã định. Những mục đích này có thể nhấn mạnh hoặc các biến đầu ra, hoặc các biến can thiệp, hoặc sự kết hợp nào đó cả hai biến. Điều quan trọng là những mục đích này cùng được xác lập và thỏa thuận ở từng bước triển khai. Khi đó có kèm theo sự giám sát hoạt động của nhân viên trong mối tương quan với những mục đích đã được thừa nhận vào cuối thời kỳ. Cả giám sát viên và nhân viên đều tham gia giám sát và tham gia bất kỳ sự đánh giá nào khác nếu có. Người ta đã phát hiện rằng, những mục tiêu được nói rõ với mỗi người tham gia dường như được thừa nhận cao hơn so với những mục tiêu được áp đặt bởi nhân vật có quyền uy trong tổ chức. Sự tư vấn và sự tham gia thuộc lĩnh vực này có xu thế xác lập tình thế mạo hiểm cá nhân để đạt được mục tiêu đã đề ra bởi những người hiện đang thực thi nhiệm vụ.

Trước khi sắp xếp các mục tiêu cá nhân, các mục đích chung của cả tổ chức phải được làm sáng tỏ và phải thực hiện ngay bất kể những thay đổi thích hợp nào trong cấu trúc tổ chức: những thay đổi trong chức danh, tên hiệu, trong chức vụ, nhiệm vụ, trong các quan hệ, trong quyền hạn, trong trách nhiệm, chế độ kiểm tra, v.v..

Hình 6-9: Chu trình quản lý bằng mục tiêu.



Trong suốt thời kỳ này, những gì mà cả tổ chức sẽ hoàn thành phải được đối chiếu với những gì đang được tiến hành; những việc phân xử cần thiết cần được thu xếp, những mục đích không phù hợp cần được xóa bỏ. Vào cuối thời kỳ, tiến hành công tác rà soát chung lần cuối các mục tiêu và kết quả. Nếu có sự khác biệt giữa mục tiêu và thành tựu, phải có ngay những biện pháp, những nỗ lực để xác định những bước đi có thể phải thực hiện để khắc phục những vấn đề ấy. Việc này tạo nên một giai đoạn xác định các mục tiêu cho thời kỳ sau.

Toàn bộ chu trình quản lý bằng mục tiêu được diễn tả trên hình 6-9.

Quản lý bằng mục tiêu có thể trở thành công cụ đầy hiệu lực để đạt được sự gắn bó lẫn nhau và năng suất cao đối với tổ chức, trong đó ban quản lý hiểu rõ kiểu thu hút các nhân viên đó là phù hợp với mình.

PHONG CÁCH VÀ HIỆU QUẢ

Rất dễ dàng tìm được những ví dụ nghiên cứu khoa học để chứng minh rằng, tất cả những phong cách hành vi lãnh đạo cơ bản đều có thể có hiệu quả hoặc vô hiệu quả tùy theo tình huống.

A.K.Korman đã tập hợp được một số cứ liệu rất thuyết phục, bác bỏ tư tưởng về một phong cách tối ưu độc tôn của hành vi lãnh đạo. Korman đã thử rà soát tất cả những nghiên cứu khảo sát các quan hệ giữa các chiều hành vi ở bang Ohio của Cấu trúc khởi xương (bốn phạm) và Sự ân cần (quan hệ), và những tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả khác nhau, bao gồm năng suất nhóm, tiền lương, hiệu suất (đặc tính vận hành) dưới điều kiện gắng sức, dư luận về công việc quản lý, sự kêu ca phàn nàn, sự vắng mặt và sự lưu chuyển nhân công. Trên 25 công trình nghiên cứu đã được xem xét. Trong mọi trường hợp, hai chiều đã được đo đạc hoặc bằng Phiếu hỏi ý kiến công tác lãnh đạo, hoặc bằng Phiếu hỏi mô tả hành vi lãnh đạo. Phiếu đầu dùng để đánh giá các vị thủ trưởng suy nghĩ như thế nào khi xử sự trong tình huống đặt ra; phiếu sau đo những cảm nhận của nhân viên về hành vi lãnh đạo. Korman kết luận:

Mặc dù sự thực là "Sự ân cần" và "Cấu trúc khởi xương" đang trở thành gàn như những ngạn ngữ trong tâm lý công nghiệp Mỹ, nhưng dường như hiển nhiên rằng hiện nay người ta biết quá ít cách làm cho những biến số đó có thể xác định trước hiệu suất vận hành của nhóm nhân công và những điều kiện ảnh hưởng tới các tiền đề này. Trong thời buổi hiện nay, chúng ta thậm chí không thể nói chắc chúng có chút ý nghĩa quyết định nào.

Như vậy, Korman đã hiểu, Sự ân cần và Cấu trúc khởi xương không có giá trị quyết định đáng kể về mặt hiệu quả. Điều đó gợi ra rằng

các tình huống khác nhau thế nào, thì phong cách lãnh đạo cũng phải khác nhau tương ứng.

Fred Fiedler trong trắc nghiệm một mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên với hơn 50 nghiên cứu cụ thể kéo dài 16 năm (1951 - 1967), đã kết luận: cả hai kiểu nhà lãnh đạo - nhà lãnh đạo định hướng chỉ đạo, bốn phần và nhà lãnh đạo không chỉ đạo, định hướng quan hệ con người - đều thành công trong những điều kiện nhất định. Fiedler lập luận:

Trong khi người ta có thể không bao giờ nói rằng cái gì đó là không thể có, và trong khi ai đó có thể vạch ra rõ ràng phong cách hoặc hành vi lãnh đạo vạn năng trong thời điểm tương lai nào đó, thì số liệu của chúng tôi và của những tài liệu nghiên cứu đúng đắn đã công bố qua các công trình điều tra khác không hề bảo đảm những phương thức thần diệu như thế.

Một số điều tra khác, ngoài Korman và Fiedler, cũng cho thấy *các tình huống lãnh đạo khác nhau đòi hỏi những phong cách lãnh đạo khác nhau*. Tóm lại, có chứng cứ rõ ràng rằng, không tồn tại một phong cách hành vi lãnh đạo vạn năng độc nhất, có hiệu quả trong mọi tình huống.

Trong khi kết luận cơ bản của chúng ta trong chương này là kiểu hành vi lãnh đạo phải phụ thuộc vào tình huống, thì kết luận đó cũng để lại rất nhiều thắc mắc chưa được giải đáp đối với từng cá nhân đang giữ vai trò lãnh đạo. Những người như vậy có thể cảm thấy quan tâm một cách rất riêng đến vấn đề như: lãnh đạo phụ thuộc tình huống như thế nào, bằng cách nào họ có thể tìm thấy trong lý luận chút ít giá trị thực tiễn. Để đáp lại mối quan tâm đó, trong chương 7 chúng ta sẽ thảo luận về các biến môi trường - các biến có thể giúp nhà lãnh đạo hoặc nhà quản lý rút ra những quyết định có hiệu quả trong các tình huống lãnh đạo.

Chương 7

CHẨN ĐOÁN MÔI TRƯỜNG

Cách tiếp cận tình huống đối với quan hệ lãnh đạo được xây dựng dựa trên quan niệm cho rằng, hiệu quả bắt nguồn từ việc sử dụng phong cách hành vi của nhà lãnh đạo thích hợp với những đòi hỏi của môi trường. Chìa khóa dành cho các nhà quản lý hay các nhà lãnh đạo là học được cách chẩn đoán môi trường của mình, trước hết là ba kỹ năng lãnh đạo quan trọng.

CÁC BIẾN MÔI TRƯỜNG

Môi trường trong tổ chức bao gồm bản thân nhà lãnh đạo, (những) nhân viên của người lãnh đạo đó, (các) cấp trên, các bạn đồng nghiệp, tổ chức và những yêu cầu sự vụ. Danh mục này chưa phải là tất cả, nhưng nó chứa đựng một số thành tố ảnh hưởng qua lại, luôn có ý nghĩa quan trọng đối với nhà lãnh đạo. Như minh họa trên hình 7-1, môi trường mà nhà lãnh đạo phải đảm đương có thể có một vài biến tình huống khác vốn là độc đáo của nó, cũng như môi trường bên ngoài có tác động đến nó.

Trừ các yêu cầu sự vụ, mỗi biến môi trường nói trên có thể được coi như có hai thành phần chủ yếu - phong cách và những triển vọng (khả năng có thể tác động). Như vậy, danh mục các biến này được kéo dài thêm bao gồm:

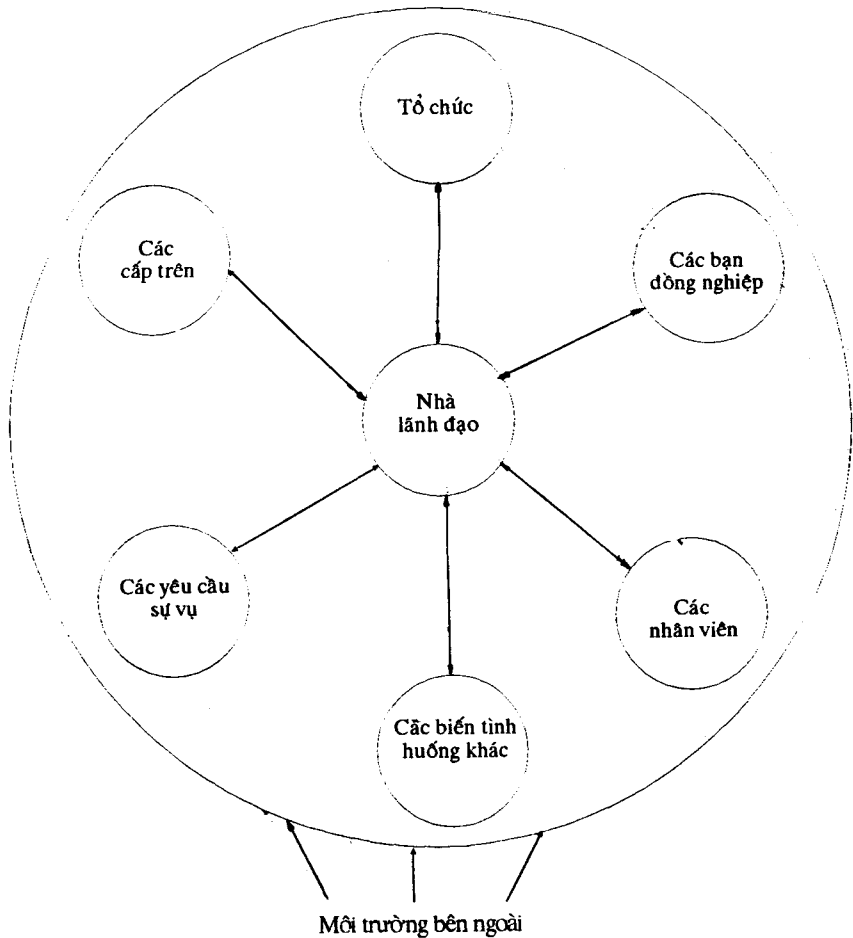
Phong cách của nhà lãnh đạo	Khả năng của các nhà lãnh đạo
Phong cách của các nhân viên	Khả năng của các nhân viên
Phong cách của các cấp trên	Khả năng của các cấp trên
Phong cách của các bạn đồng nghiệp	Khả năng của các đồng nghiệp
Phong cách của tổ chức	Khả năng của tổ chức

Các yêu cầu sự vụ

Định nghĩa phong cách

Như đã bàn ở chương 5, phong cách của các nhà lãnh đạo là một tập hợp các mẫu hành vi ổn định mà họ sử dụng khi làm việc với những người khác và thông qua những người khác như họ cảm nhận được. Các mẫu đó biểu hiện ở mọi người khi họ bắt đầu phản ứng trong cùng một dạng thức dưới những điều kiện tương tự; chúng phát triển những thói quen hành động nào trở thành cái có thể dự đoán được đối với những ai làm việc với chúng.

Hình 7-1: Các thành tố ảnh hưởng qua lại của việc sắp xếp có tổ chức



Một số cây bút, kể cả những tác giả cuốn sách này, đã sử dụng thủ thuật chuyển đổi phong cách và nhân vật. Chương 10 sẽ phân định rõ hai thuật ngữ này.

Định nghĩa triển vọng

Triển vọng là những cảm nhận đối với hành vi phù hợp với vai trò hoặc cương vị riêng của ai đó, hoặc sự cảm nhận của ai đó về những vai trò của những người khác bên trong tổ chức. Nói cách khác, triển vọng của cá nhân xác định họ có thể làm được những gì ở những hoàn cảnh khác nhau trong công việc đặc thù của mình và họ suy nghĩ thế nào về sự đối xử của những người khác - các giám sát viên, bạn đồng cấp và những người cấp dưới - trong quan hệ với họ. Nói cá nhân này có cùng triển vọng với cá nhân khác, nghĩa là mỗi người phải hiểu tỷ mỉ và thừa nhận vai trò cá nhân mình và vai trò của người khác. Nếu những triển vọng sẽ là phù hợp, thì điều quan trọng là họ cần có cùng các mục đích và mục tiêu chung. Trong khi hai cá nhân có thể có những tính cách khác nhau bởi vai trò của họ đòi hỏi những phong cách hành vi khác nhau, thì điều bắt buộc đối với hiệu quả của tổ chức là họ phải hiểu và thừa nhận các mục đích và mục tiêu chính thống của tổ chức như là của riêng mình.

Chẩn đoán môi trường lãnh đạo là nhiệm vụ rất phức tạp khi chúng ta hiểu rằng, nhà lãnh đạo là một điểm nút, quanh đó toàn bộ các biến môi trường khác tác động lẫn nhau (như đã minh họa trong hình 7-1). Nghĩa là, tất cả những biến này truyền cho nhà lãnh đạo những triển vọng trong vai trò của mình.

PHONG CÁCH VÀ NHỮNG KỶ VỌNG

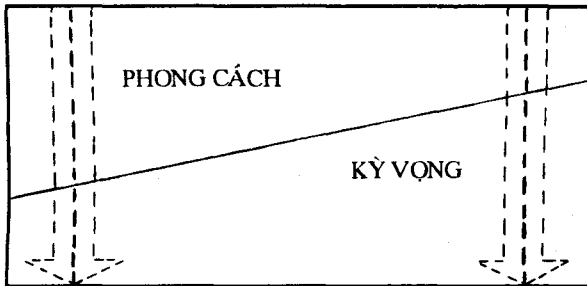
Như Jacob W. Getzels giả định, hành vi của các nhà quản lý trong tổ chức bắt nguồn từ sự ảnh hưởng qua lại giữa phong cách và những kỷ vọng. Một số cương vị hoặc vai trò quản lý được cấu thành chủ yếu bằng những kỷ vọng - tức là chúng tạo rất ít cơ hội cho những người đó biểu hiện phong cách cá nhân. Chẳng hạn, hành vi của một hạ sĩ quan có thể nói là thích hợp gần như hoàn toàn với những kỷ vọng của họ. Một hành vi nhỏ đối khác là điều phải chịu đựng. Trong hệ thống giám sát được kiến lập cao, những công việc hàng ngày dựa vào sự thừa nhận Thuyết X về bản chất con người, thì hành vi mà

nhà quản lý cần có hầu như được định sẵn từ trước, nghĩa là giám sát gắt gao, kiên quyết nhưng hợp lý v.v..

Mặt khác, một số cương vị quản lý có những kỳ vọng ít hình thức hơn, cho phép các cá nhân có nhiều cơ hội hơn để thể hiện phong cách điều hành công việc. Hành vi của nhà quản lý nghiên cứu và phát triển chẳng hạn, phong cách cá nhân rõ ràng - đổi mới và sáng tạo là đáng khích lệ. Dường như khi nhà quản lý chuyển từ giám sát công việc đã giao đến làm việc với mọi người về công việc đó là chính, thì phong cách cố cựu thể đóng vai trò quan trọng hơn hẳn kỳ vọng.

Sự khác nhau giữa hai cương vị đó về phong cách và những kỳ vọng được minh họa trên hình 7-2.

Hình 7-2: Phong cách và kỳ vọng liên quan tới hai cương vị hoặc vai trò khác nhau



Nhà quản lý nghiên cứu
và phát triển

Hạ sĩ quan

Dù công việc bề bộn liên miên, hành vi trong tổ chức vẫn là chức năng của cả phong cách và kỳ vọng, và bao gồm sự kết hợp nào đó của định hướng bốn phạm vi và định hướng quản hệ.

Phong cách và kỳ vọng của nhà lãnh đạo

Một trong những yếu tố quan trọng nhất của tình huống lãnh đạo là phong cách của người lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo phát triển phong cách của mình qua một thời kỳ, từ kinh nghiệm, giáo dục và đào tạo. Tannenbaum và Schmidt cho rằng, có ít nhất bốn nguồn lực bên trong tác động ảnh hưởng đến phong cách của nhà lãnh đạo: hệ thống giá

trị của nhà lãnh đạo, lòng tin vào cấp dưới, các khuynh hướng lãnh đạo, và những cảm giác an toàn trong tình huống không chắc chắn.

Hệ thống giá trị của nhà quản lý bao gồm những giải đáp cho hàng loạt câu hỏi như: một nhà quản lý cảm thấy chắc chắn đến mức độ nào vào việc các cá nhân cần phải cùng nhau đưa ra những quyết định có ảnh hưởng đến họ, hoặc nhà quản lý đó tin chắc như thế nào vào người được giao phó gánh vác trách nhiệm phải tự đảm đương nhiệm vụ ra quyết định? Niềm tin của nhà quản lý vào những vấn đề như vậy sẽ tác động tới phong cách lãnh đạo của ông ta, đặc biệt là giá trị đích thực của các chỉ đạo, hoặc hỗ trợ nhà quản lý đó lo liệu chu đáo cho các thành viên thuộc bộ máy của mình.

Lòng tin vào cấp dưới thường phát sinh từ sự thừa nhận Thuyết X hay Thuyết Y về bản chất con người của nhà quản lý. Nói cách khác, nhà quản lý kiểm soát hoặc dành quyền tự do cho các nhân viên đến mức độ nào phụ thuộc vào quan điểm của nhà quản lý: cho rằng mọi người về cơ bản là lười nhác, vô tích sự, vô trách nhiệm, hoặc cho rằng mọi người có thể sáng tạo và chủ động trong môi trường nếu được động viên xứng đáng. Hơn nữa, lòng tin của nhà quản lý đối với thuộc cấp còn phụ thuộc vào cảm nhận của họ về hiểu biết và năng lực của nhân viên trong phạm vi trách nhiệm cụ thể.

Những khuynh hướng riêng của nhà quản lý cũng ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo. Một số nhà quản lý có thói quen thích dùng mệnh lệnh để chỉ đạo (kiểm tra và giám sát). Những người khác điều hành thoải mái hơn trong một tình huống quản lý đơn vị được họ bảo đảm một sự hướng dẫn nào đó và hoặc tạo điều kiện dễ dàng cho nhân viên có quan hệ tương hỗ với nhau. Lại có những nhà quản lý dễ dàng cho phép nhân viên tự xoay sở trong những vấn đề và sự vụ chuyên trách của họ.

Những cảm giác yên ổn trong một tình huống không chắc chắn có ảnh hưởng nhất định đến thiện ý của nhà quản lý trong việc nới bớt sự kiểm tra người khác xung quanh việc ra quyết định trong một môi trường không chắc chắn. Điều liên quan ở đây là lòng khoan dung của nhà quản lý đối với những gì chưa ổn. Một nhân tố khác có thể bị ảnh hưởng nữa là hoàn cảnh sống của nhà lãnh đạo xét về mặt cảm

nhận cá nhân là tốt hay kém, cũng như cảm nhận đó về những người khác trong môi trường.

Các nhà quản lý có các phong cách lãnh đạo khác nhau cần nhớ rằng, phong cách không phải là việc nhà lãnh đạo *nghĩ* mình sẽ cư xử thế nào trong một tình huống, mà là việc những người khác tiếp nhận hành vi lãnh đạo như thế nào (quan trọng nhất là các nhân viên của họ). Đây là một ý niệm tương đối khó hiểu đối với các nhà lãnh đạo. Ví dụ, nếu những phụ tá của Jane nghĩ rằng cô là người khác nghiệt, một thủ trưởng chỉ biết bốn phận công việc, thì đó là thông tin rất có giá trị mà cô cần biết. Thực tế nó tạo nên khác biệt nhỏ giữa việc Jane có nghĩ cô là người biết định hướng quan hệ, một thủ trưởng dân chủ hay không do các nhân viên của cô cư xử theo *cách* họ cảm nhận được ở hành vi của cô. Trong trường hợp này, các nhân viên sẽ đối xử với thủ trưởng như thể cô đã là một thủ trưởng nghiệt ngã, chỉ biết công việc. Như vậy, các nhà lãnh đạo phải học cách "đến được với người khác". Ngay cả loại thông tin đó đã là khó lĩnh hội rồi. Người ta thường miễn cưỡng tỏ ra trung thực với người khác, đặc biệt trong quan hệ cấp trên - cấp dưới.

Một phương pháp đã được phát triển nhằm giúp các cá nhân hiểu rõ những người khác cảm nhận hành vi của họ như thế nào, là huấn luyện tính nhạy cảm, hoặc huấn luyện nhóm T. Phương pháp này do Leland P. Bradford, Kenneth D. Benne và nhiều người khác phát triển năm 1947 ở Bethel, Maine. Nó dựa vào sự thừa nhận rằng, một số người họp bàn trong một tình huống không có cấu trúc, trong bầu không khí cởi mở sẽ phát huy được những quan hệ công việc với mọi người và sẽ hiểu được nhiều điều về chính mình cũng như được những thành viên khác của nhóm hiểu mình.

Quá trình huấn luyện ngay từ đầu và hầu như hoàn toàn dựa vào hành vi được trải nghiệm bởi những người tham gia, tức là *nhóm tự nó* trở thành điều kiện tự giải đáp thắc mắc... Nói vắn tắt, những người tham gia học được cách phân tích, trở nên nhạy bén hơn đối với các quá trình tương tác giữa người với người và tích lũy được những ý niệm về sắp đặt và kiểm tra các hiện tượng đó.

Lấy một ví dụ: Trong những thí nghiệm của Chris Argyris với một nhóm T, trong đó chủ tịch và chín phó chủ tịch một tổ chức công

nhập lớn cùng đến để xem xét lại trong một tuần những vấn đề của họ.

Lúc bắt đầu, sau khi xác định các mục tiêu của thực nghiệm giáo dục này, người chỉ đạo Seminar nói đề gây tác động: "Được rồi, chúng ta bắt đầu". Im lặng rất lâu, sau đó có người nói: "Ông muốn chúng tôi làm gì đây?".

(Im lặng).

"Chương trình nghị sự đâu rồi?"

(Im lặng).

- "Xem đây! Giờ vào việc gì nào? Ông sẽ hướng dẫn việc này chứ?"

(Im lặng).

- "Tôi không đến đây để cảm thấy bụng mình đói cồn lên đâu. Việc gì thế này?"

(Im lặng).

- "Các bạn! Nếu trong 5 phút ông ấy không nói gì, thì tôi sẽ ra khỏi đây".

- "Thưa quý vị", người thủ quỹ nói, "Chúng ta phải chi trả lương hôm nay, nên xin hãy ở lại đến 5 giờ".

- "Anh có biết có điều gì kỳ cục ở đây không?".

- "Chuyện ấy mà kỳ cục sao?".

- "Phải, cho đến vài phút trước đây, chúng ta đã tin nhiệm người này đến mức đủ để tất cả chúng ta sẵn lòng dừng công việc một tuần. Bây giờ chúng ta không ưa ông ta. Vì sao vậy? Ông ta chẳng làm bất kỳ điều gì".

- "Đúng thế. Và việc của ông ta là làm một cái gì đó. Ông ấy là người chỉ đạo và ông ấy phải hướng dẫn".

- "Nhưng tôi đang muốn hiểu điều gì đó về cách phản ứng của chúng ta trong những điều kiện này. Tôi thành thật cảm thấy khó chịu và có cái gì đó ngại ngùng. Có ai khác làm không?".

- "Rất hay khi ông nói sợ, bởi vì tôi nghĩ rằng chúng ta đang làm cho công ty chạy long xòng xọc cũng vì sợ".

Chủ tịch hơi đỏ mặt và trở nên bực mình: "Tôi không nghĩ rằng chúng ta quá công ty rồi lên vì sợ, và tôi không nghĩ rằng ông sẽ nói năng như vậy".

Im lặng một lúc lâu. Một phó chủ tịch ngẫm nghĩ trong một thoáng rồi hít một hơi dài, nhìn thẳng vào mắt vị chủ tịch và nói: "Tôi vẫn nghĩ chúng ta vận hành công ty này vì sợ và tôi cũng đồng ý với ông. Tôi sẽ không nói như vậy nữa".

Cả nhóm cười ồ lên và sự căng thẳng bị phá vỡ.

- "Tôi rất tiếc", chủ tịch nói, "Tôi muốn tất cả các bạn cùng với tôi ở đây nhằm làm sao chúng ta có thể cố gắng phát huy ý thức cởi mở tin cậy nhau hơn. Điều

trước tiên là, giữa chúng ta quả thật có những giới hạn song tôi không hề đếm xỉa đến. Tôi rất tiếc, nhưng thật không dễ gì nghe nói rằng, quản lý bằng nỗi sợ hãi...".

- "Và chính là không dễ nói điều ấy với ông".

- "Sao lại không? Tôi chẳng nói với các bạn rằng cánh cửa của tôi luôn mở hay sao?".

Và cả nhóm lao vào cuộc tranh luận rằng họ xét đoán thế nào về tính cởi mở của con người - bằng cách mà họ nói hay bằng cách mà họ ứng xử.

Argyris nhận định:

Cả nhóm đều bộc lộ quan điểm của họ về mọi thứ - về cách mà mỗi cá nhân dùng để kiểm chế người khác một cách không căng thẳng (phó chủ tịch đã nhận thấy họ cũng kiểm chế nhau như vị chủ tịch đã kiểm chế họ nhưng bao lâu nay lại cứ nghĩ đó là do lỗi của ông ta); về mức độ phát động, về các mục đích của họ trong đời sống công ty và trong cuộc sống nói chung của họ; về các cách có thể sắp lại gần nhau, từ chỗ không trung thực với người khác đến chỗ tạo ra nguồn cảm hứng trong tổ chức nếu như có ai đó muốn dập tắt; về kỹ năng phân định các sự việc khi những bất đồng kéo dài xảy ra, để cho những quyết định có thể được đề đạt thẳng lên chủ tịch - người phải gánh vác trách nhiệm và chịu khiển trách; về kỹ thuật làm chủ cuộc đấu trí với người khác.

Kết quả thật mỹ mãn. Khi các vị quản trị chóp bu này về đến nhà họ sẽ nhận ra rằng, có thể cắt giảm đến mức thấp nhất số cuộc họp, thời gian họp, chính sách phòng ngự lẫn nhau, đấu phạt nhau... Dần dần họ cũng thấy, có thể thực sự ủy quyền nhiều hơn, nhận được nhiều thông tin đáng tin cậy hơn từ cấp dưới, và dễ dàng ra quyết định hơn.

Mặc dù mục tiêu chủ yếu của huấn luyện nhóm T chỉ là phát triển cá tính hoặc tự ý thức, quá trình đó đã được ứng dụng rộng rãi để xúc tiến cải tiến hoặc thay đổi tổ chức. Nó vừa bị phê phán, lại vừa được ủng hộ ở những tổ chức đã thực nghiệm kỹ thuật này.

Theo một số học giả, vấn đề trung tâm cần lưu ý trong việc huấn luyện tính nhạy cảm là nó được thiết kế để thay đổi cá nhân, mà không nhất thiết phải thay đổi môi trường làm việc của họ. Khi các cá nhân có ý định sử dụng những gì họ đã học được, họ thường gặp phải những người cùng làm không sẵn lòng chấp nhận điều ấy hoặc thậm chí tệ hại hơn, những điều đã học có thể không phù hợp với tình huống ở hậu trường. Trong một bài đăng trên *Wall Street Journal*

nhan đề: "Những điều tai hại thật sự" đã dẫn ra một ví dụ, trong đó sự việc diễn ra rất ngẫu nhiên:

Một vị quản lý nhân sự một công ty lớn được những người thân cận cùng một bộ phận với ông ta miêu tả như một "gã tàn bạo - rất có tài nhưng cực kỳ độc đoán, - người mà ai cũng đồng ý là rất cần cho công việc bố trí lao động, bởi đây là công việc hắc búa, đầy tranh chấp". Để kiểm chế tính khí lỗ mãng của ông này, công ty đã cử ông ta đi dự lớp huấn luyện tính nhạy cảm, tại đây ông ta đã hiểu ra đúng cái điều mà mọi người thường nghĩ về mình. "Ông ấy đã hết hẳn tính hung dữ" giáo viên nói, "và hiệu quả của ông ta cũng không còn gì hết". Bởi vì nguyên nhân đề nhà quản lý này làm việc tốt chính lại ở chỗ ông ta không hề nhận thấy mình hung dữ. Cuối cùng, công ty phải bổ nhiệm người quản lý mới.

Tất cả các nhà lãnh đạo đều có những kỳ vọng về phương thức hành vi trong một tình huống nào đó. Họ thực sự cư xử như thế nào tùy thuộc những kỳ vọng ấy. Tuy vậy, hành vi đưa lại đôi khi bị biến dạng bởi ảnh hưởng của việc họ lý giải như thế nào kỳ vọng của những người khác trong môi trường của họ, ví dụ của ông chủ hoặc nhân viên cấp dưới.

Những phong cách và kỳ vọng của thuộc cấp

Đối với nhà lãnh đạo, phong cách của nhân viên (thuộc cấp) là mối quan tâm hệ trọng khi đánh giá tình huống của họ. Fillmore Sanford coi nhân viên "như là nhân tố bản chất cốt tử của bất kỳ trường hợp lãnh đạo nào". Nhân viên dù trong tình huống nào cũng là yếu tố sống còn, không chỉ vì họ chấp nhận hoặc khước từ thái độ cá nhân của họ đối với nhà lãnh đạo, mà còn vì với tư cách nhóm, họ thực tế xác định thủ lĩnh có hay không có sức mạnh nhân cách. Nếu các nhân viên quyết định không phục tùng thì quả thực những yếu tố khác trong tình huống đó không còn nghĩa lý gì nữa.

Đó là điều quan trọng trong mọi cấp độ quản lý. Victor H.Vroom đã tiết lộ một bằng chứng cho thấy hiệu quả của thủ lĩnh phụ thuộc vào nhãn quan đánh giá sắc sảo phong cách của cá nhân các nhân viên.

Việc bố trí một nhóm có tính độc lập cao dưới quyền một giám sát viên luôn muốn giữ nhân viên dưới quả đấm của mình sẽ gây bất ổn cho ông ta, và kết quả là cực kỳ lộn xộn. Tương tự, nếu bạn lấy những người dễ bảo, đã quen cúi đầu và kính sợ các giám sát viên của họ và đặt họ dưới quyền một giám sát viên luôn có

gắng bắt họ tự xoay xở công việc, thì họ chắc chắn sẽ ngạc nhiên tự hỏi không biết ông ta có hiểu ông đang làm gì không.

Người ta đã chứng minh rằng, nhà quản lý có thể cho phép nhân viên tự do hơn nếu có những điều kiện cần thiết sau:

- Nếu nhân viên có những nhu cầu độc lập tương đối cao;
- Nếu nhân viên có thiện ý gánh vác trách nhiệm về quyết định của mình.
- Nếu họ có lòng kiên nhẫn chịu đựng cao đối với những gì không rõ ràng.
- Nếu họ quan tâm đến vấn đề và thấy tầm quan trọng của nó.
- Nếu họ hiểu rõ và đồng nhất với những mục đích của tổ chức.
- Nếu họ có tri thức và kinh nghiệm cần thiết để ứng phó với vấn đề.
- Nếu họ luôn mong mỏi tham gia quyết định công việc.

Vì thế, thậm chí dù các nhà quản lý có thích thay đổi phong cách của các nhân viên thuộc quyền, thì họ cũng vẫn có thể hiểu rằng họ phải thích ứng, ít nhất là về khí chất, với hành vi hiện tại của nhân viên. Ví dụ, một giám sát viên đang muốn các nhân viên phải nhận nhiệm vụ nhiều hơn nữa và hoạt động dưới sự giám sát chung chung, chứ không thật chặt chẽ, sẽ không thể trông mong rằng cách thay đổi đó sẽ diễn ra trong ngày một ngày hai. Hành vi lúc này của giám sát viên, chỉ ít trong một phạm vi nào đó, phải tương hợp với những khả năng hiện tại của nhóm, với sự thay đổi đã hoạch định đang diễn ra, qua một thời kỳ lâu dài. Chúng ta đã được thấy rất nhiều ví dụ cần cho kiểu chẩn đoán này trong nhà trường, nơi các giáo viên dạy các môn nhân văn đã phải cố gắng hưởng trách nhiệm chủ yếu về phía học sinh mà không thừa nhận rằng rất nhiều học sinh chỉ trông mong thầy giảng giải cho mình học gì, làm gì. Sự thay đổi đột ngột ấy trong phong cách thường để ra bệnh vô trách nhiệm hơn là tạo nên tính chủ động học tập.

Nhà lãnh đạo cần biết rõ những kỳ vọng của nhân viên về cách thức cư xử trong những tình huống nhất định. Điều đó đặc biệt quan trọng nếu các nhà lãnh đạo là người mới giữ cương vị này. Lúc đó phong cách hành vi của nhà lãnh đạo tiền nhiệm vẫn ảnh hưởng rất mạnh mẽ. Nếu phong cách ấy khác hẳn phong cách họ định sử dụng, thì có thể có vấn đề ngay lập tức. Nhà lãnh đạo phải, hoặc thay đổi phong cách của mình để phù hợp với những kỳ vọng của nhân viên,

hoặc thay đổi những kỳ vọng đó. Do phong cách của các nhà lãnh đạo thường được phát triển qua một thời kỳ dài, nên họ khó có thể thay đổi chúng quyết liệt trong thời hạn ngắn. Do đó, có thể có hiệu quả hơn, nếu nhà lãnh đạo tập trung sức thay đổi kỳ vọng của các nhân viên. Nói cách khác, trong một số trường hợp họ có thể thuyết phục được các nhân viên tin rằng, phong cách của họ, cho dù là điều mà các nhân viên không mong muốn, nếu được chấp nhận, sẽ đúng mực, thỏa đáng.

Những phong cách và kỳ vọng của cấp trên

Một yếu tố nữa của môi trường là phong cách lãnh đạo của ông chủ nào đó. Bằng từ "ông chủ" chúng tôi muốn nói đến thủ trưởng của thủ trưởng. Đúng là mỗi người đều có sếp (ông chủ) kiểu này hay kiểu kia. Đa số các nhà quản lý dành nhiều tâm sức chú ý đến việc giám sát nhân viên, nhưng lại không để ý nhiều đến việc mình là thuộc cấp của người khác. Trong khi họp hành, những ý muốn của cấp trên thường là nhân tố quan trọng tác động đến phong cách của một người nào đó, đặc biệt nếu sếp của người này lại ở vị trí gần gũi. Nếu sếp rất ưa sự vụ chẳng hạn, thì ông ta có thể mong muốn các thuộc cấp hoạt động theo cùng một thể thức ấy. Hành vi hướng vào quan hệ có thể bị đánh giá là không phù hợp, thậm chí chẳng cần đếm xỉa đến kết quả. Điều này đã quá hiển nhiên khi những giám sát viên hàng đầu được cử đi đào tạo các chương trình cải tiến kỹ năng quan hệ với con người. Lúc trở về công ty, họ cố gắng thực thi một số tư tưởng mới ấy trong công việc cùng nhân viên của mình. Trong khi đó, do không chấp nhận những ý niệm này, ông chủ trở nên khó chịu với các giám sát viên và cái mới đó: "Này Joe, hãy chấm dứt tất cả những điều anh đang ba hoa với mọi người và hãy để họ làm việc". Với những phản ứng như vậy, giám sát viên đó sẽ không thể được yên trước khi quay về với phong cách trước đây, và trong tương lai ông ta sẽ gặp nhiều khó khăn hơn nữa khi muốn xúc tiến bất kỳ sự thay đổi hành vi nào.

Điều quan trọng đối với các nhà quản lý là biết rõ những mong chờ của sếp, đặc biệt nếu họ muốn thăng tiến trong tổ chức. Nếu họ

muốn được thăng chức, họ có thể có xu hướng thâm nhập vào các tập quán, nếp sống (các phong cách và nguyện vọng) của nhóm mà họ khát khao gia nhập chứ không phải của nhóm đồng hạng với họ. Bởi thế, những ý muốn của cấp trên có thể trở nên quan trọng đối với họ hơn là ý muốn của các nhóm khác mà họ đang có quan hệ - những nhân viên hoặc các đoàn thể của họ.

Tầm quan trọng của những kỳ vọng (ý muốn) của sếp và tác dụng của chúng đối với phong cách lãnh đạo đã được Robert H. Guest minh họa rất sinh động trong trường hợp phân tích sự thay đổi tổ chức. Ông đã khảo sát Nhà máy Y, một nhà máy lắp ráp lớn của công ty ô tô, và đối chiếu tình huống ở hai nhà lãnh đạo khác nhau.

Dưới quyền Stewart, người quản lý nhà máy, các quan hệ công việc ở Nhà máy Y được khống chế bởi tình trạng thù địch và tâm lý hoài nghi. Phong cách bốn phận sự vụ cao của ông được đặc trưng bởi tham vọng không ngừng nâng cao các nguồn động lực đối với sản xuất. Kết quả là, bầu không khí bao trùm giống như một tình trạng báo động luôn bám sát gót mọi người, và động cơ chủ đạo của hoạt động là sợ hãi - sợ bị tống cổ khỏi dây chuyền, sợ phải chịu trách nhiệm không đầu trước các tai biến xảy ra, sợ mất việc. Vì thế, trong số sáu nhà máy thuộc mạng lưới Liên hiệp, Nhà máy Y có kỷ lục vận hành kém nhất và đã trở nên tồi tệ.

Stewart đã được thay thế bởi Cooley, một người có vẻ là một thủ lĩnh rất hiệu quả. Ba năm sau đó, những thay đổi mạnh mẽ đã diễn ra. Trong nhiều tiêu chuẩn vận hành và chi phí khác nhau dùng để đánh giá xếp hạng sáu nhà máy, Nhà máy Y bây giờ thực sự dẫn đầu; và bầu không khí hợp tác giữa mọi người, sự thỏa mãn cá nhân đã được cải thiện một cách sâu sắc, hơn hẳn tình hình dưới thời Stewart. Hơn nữa, những thay đổi này được thực hiện còn nhờ sa thải một số công nhân và phân công lại lao động. Do sử dụng phong cách quan hệ rất cao, Cooley đã thành công trong việc xoay chuyển Nhà máy Y.

Xét bề ngoài, ở đây có sự khác biệt lớn về phong cách lãnh đạo. Cooley là một thủ trưởng giỏi còn Stewart thì không. Nhưng Guest nhấn mạnh, làm sáng tỏ trong phân tích của ông rằng, trong khi Stewart tiếp nhận các quy chế trật tự hàng ngày từ cơ quan chỉ đạo

điều phối lao động để điều chỉnh các tình huống đặc biệt, thì Cooley đã không để tâm đến. Cooley đã được phép tự lãnh đạo, còn Stewart được chỉ dẫn cách thức. Nói cách khác, khi năng suất ở Nhà máy Y bắt đầu sụt giảm vào lúc chuyển đổi từ hoạt động thời chiến sang cơ chế thời bình, các sếp của Stewart muốn ông phục hồi năng suất thật nhanh bằng cách kiểm soát, cương tỏa, và họ thúc ép ông ta phải làm đúng yêu cầu. Guest cho rằng, những mong muốn đó đã buộc Stewart hoạt động theo phương thức quyền uy, có khuynh hướng đe nẹt. Tuy vậy, khi Cooley được giao quản lý nhà máy, chính sách lỏng tay cũng đã bắt đầu quen thuộc với các cấp trên của ông. Một sự thực là, những ý muốn của cấp quản lý bên trên đã được thay đổi đủ để tạm đình chỉ những tác nhân kích thích phiền nhiễu bên ngoài đối với những chỉ thị được trao cho Cooley, tạo cho ông cơ hội điều hành theo phong cách hoàn toàn khác.

Những phong cách và kỳ vọng của các đồng nghiệp

Các đồng nghiệp (đồng sự) của nhà lãnh đạo, hoặc đồng cấp, là những người có cương vị tương đương trong tổ chức. Ví dụ, các đồng cấp của phó chủ tịch phụ trách sản xuất là các phó chủ tịch khác trong công ty; các đồng cấp của giáo viên là những giáo viên khác. Không phải tất cả đồng cấp đều quan trọng đối với các nhà lãnh đạo; chỉ những đồng cấp nào thường xuyên quan hệ qua lại với họ mới dẫn tới gây tác động đến phong cách và hiệu quả của họ.

Những phong cách và kỳ vọng của các đồng cấp của người nào đó là quan trọng khi các nhà lãnh đạo thường xuyên tác động qua lại với họ.

Khi bàn về các vị cấp trên, chúng tôi đã nói đến nhà quản lý rất muốn thăng tiến trong tổ chức. Tuy nhiên một số người lại thỏa mãn với cương vị hiện tại của họ. Đối với những người này, mong muốn của các đồng cấp có thể quan trọng hơn về mặt ảnh hưởng đến hành vi của họ so với ý muốn của cấp trên. Các giáo sư đại học là những ví dụ rất rõ. Thường họ quan tâm đến nhóm đồng cấp của mình, đến những giáo sư hay giảng viên khác trong phạm vi chuyên môn của mình nhiều hơn là quan tâm đến việc được bổ

nhiệm vào chức vụ quản lý. Kết cục, các hiệu trưởng và chủ nhiệm khoa trường đại học thường chỉ có sức ảnh hưởng nhỏ từ quyền lực địa vị đối với các giáo sư.

Phong cách và những kỳ vọng của tổ chức

Phong cách và những kỳ vọng của tổ chức được xác định bởi lịch sử và truyền thống của tổ chức đó, cũng như bởi các mục đích và mục tiêu của nó phản ánh phong cách và những kỳ vọng của bộ phận quản lý đứng đầu.

Qua một thời kỳ, tổ chức, giống như một cá nhân, trở nên có những đặc trưng nhờ những mô thức hành vi bền vững được chấp nhận như là phong cách của nó. Sự phát triển phong cách tổ chức, hoặc hình tượng điển hình của đoàn thể, liên quan tới quá trình thể chế hóa. Trong quá trình này, tổ chức hòa tan vào hệ thống giá trị phản ánh lịch sử và quần chúng của tổ chức, những người giữ vai trò sống còn trong sự hình thành và phát triển của nó. Như vậy, thật khó hiểu rõ hãng ô tô Ford nếu không biết ảnh hưởng của Henry Ford đối với sự hình thành hãng. Một số tổ chức vẫn giữ quan điểm cho rằng, một ủy viên quản trị giỏi phải là người năng động, sáng tạo, quyết đoán và có sức thuyết phục. Những tổ chức khác thì nhấn mạnh hơn tầm quan trọng của năng lực làm việc cùng với mọi người có hiệu quả - những kỹ năng quan hệ với con người.

Những thành viên của tổ chức nhanh chóng ý thức rõ quan hệ giá trị tác động trong thể chế và hướng dẫn các hoạt động của họ từ rất nhiều kỳ vọng bắt nguồn từ những giá trị này. Những kỳ vọng của tổ chức thường bộc lộ nhiều nhất trong các hình thức chính sách, các thủ tục tác nghiệp, các chế độ kiểm tra, cũng như trong những tập quán và lễ thói không chính thống đã phát triển qua thời gian.

Các mục đích tổ chức. Các mục đích của tổ chức thường gồm sự kết hợp nhất định của đầu ra (sản lượng, năng suất...) và các biến can thiệp. Như đã bàn trước đây, các biến đầu ra là những mục đích ngắn hạn có thể dễ dàng đo đạc được như tiền lãi thuần túy, tiền lương

hàng năm, lỗ lãi. Mặt khác, các biến can thiệp gồm những mục đích dài hạn phản ánh điều kiện bên trong của tổ chức và không dễ gì đo lường được, như năng suất, hiệu quả đối với tác động qua lại, giao tiếp, quyết định. Những mục đích tổ chức này có thể biểu hiện theo lối bốn phạm và quan hệ, như minh họa trên hình 7-3.

CÁC BIẾN TÌNH HUỐNG KHÁC

Những yêu cầu sự vụ (công việc)

Yếu tố quan trọng khác của tình huống lãnh đạo là những yêu cầu của công việc mà nhóm của nhà lãnh đạo phải phân công để giải quyết. Fiedler gọi biến tình huống này là *cấu trúc nhiệm vụ* - một cấp độ của cấu trúc trong nhiệm vụ mà nhóm phải hoàn thành. Ông phát hiện rằng, nhiệm vụ đó có những chỉ dẫn chuyên biệt: những gì mà các thủ trưởng và cấp dưới phải làm đòi hỏi phải có phong cách lãnh đạo khác biệt so với nhiệm vụ phi cấu trúc với thủ tục tác nghiệp không bắt buộc. Nhiều phát hiện trong nghiên cứu chỉ ra rằng, những công việc được cấu trúc cao cần những chỉ dẫn cần thiết dường như đòi hỏi hành vi bốn phạm cao, còn những công việc phi cấu trúc không cần những chỉ dẫn thì thiên về hành vi định hướng quan hệ.

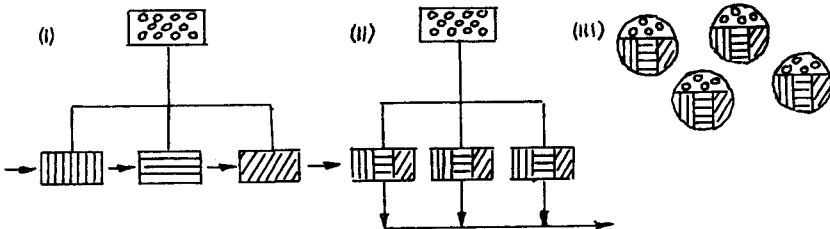
Hình 7-3: Các mục đích tổ chức khi biểu hiện dưới dạng bốn phạm (nhiệm vụ) và quan hệ

(Thấp) ↑ Quan tâm đến quan hệ (Cao)	Quan tâm cao về các biến can thiệp/ Quan tâm thấp về các biến đầu ra	Quan tâm cao cả hai nhóm biến đầu ra và biến can thiệp
	Quan tâm thấp cả hai nhóm biến đầu ra và biến can thiệp	Quan tâm cao về các biến đầu ra/Quan tâm thấp về các biến can thiệp
	(Thấp) ← Quan tâm đến nhiệm vụ → (Cao)	

Mức độ quan hệ qua lại mà công việc đòi hỏi ở những thuộc cấp là vấn đề rất hệ trọng đối với các nhà quản lý khi phân tích môi trường lao động của họ. Victor H.Vroom và Floyd C.Mann đã nghiên cứu khía cạnh đó của công việc tại một công ty vận tải lớn. Họ đã khảo sát hai nhóm công nhân. Một nhóm phụ trách đóng kiện hàng hóa và điều phối vận chuyển, nhóm kia gồm các nhân viên vận hành toa xe và điều vận. Bản chất của công việc đóng hàng và điều phối đòi hỏi mọi người phải phối hợp làm việc với nhau chặt chẽ trong các nhóm nhỏ. Sự hợp tác và lao động chung là cần thiết không chỉ trong các công nhân mà còn trong quan hệ giữa công nhân và các cấp trên của họ. Trong tình huống ấy, các công nhân hứng thú và làm việc tốt hơn dưới sự giám sát coi trọng người làm. Các nhân viên vận hành toa xe thì khác. Họ thường làm việc một mình, có ít mối tiếp xúc với người khác. Những người này làm việc không lệ thuộc những người khác mà vẫn hoàn thành nhiệm vụ của họ, trừ phi để các nhân viên chuyển hàng đi làm việc ăn ý thì họ cần đến thông tin chu đáo. Do các nhân viên toa xe chủ yếu làm việc đơn độc nên họ không quan tâm đến sự hài hòa, nhưng lại quan tâm đến cấu trúc của công việc ở chỗ, khi nào và ở đâu họ phải bốc dỡ hoặc chất hàng. Trong tình huống đó, họ thích sự giám sát định hướng bốn phạm hơn.

Khía cạnh quan trọng khác của các yêu cầu sự vụ mà các nhà quản lý cần lưu ý là loại hình của hệ thống kiểm tra đang sử dụng. Trong công trình của mình, chúng tôi đã phát hiện ra ba loại hình của hệ thống kiểm tra, như đã chỉ ra trong hình 7-4.

Hình 7-4: Ba kiểu cơ bản của các hệ thống kiểm tra



Như đã minh họa, kiểu I cho thấy, hệ thống kiểm tra đơn giản nhất và được cấu trúc rõ nhất. Sếp (ông chủ) kiểm tra các hoạt động của ba chức năng riêng biệt và các mũi tên nằm ngang chỉ rõ hướng vận động của công việc trong kiểu dây chuyền cho đến lúc hoàn tất.

Kiểu II phác họa một tổ chức trong đó công việc được "khuếch trương" rộng. Sếp lảng lảng kiểm tra hoạt động của ba người nhưng lúc này cả ba chức năng đã được kết hợp lại trong từng công việc và ba người làm cùng thấy được những kết quả sản xuất cuối cùng (các mũi tên thẳng đứng).

Kiểu III là mô hình tổ chức ít được cấu trúc nhất ("cô đọng"), mỗi nhân công đều có những ưu thế của kiểu II cộng thêm trách nhiệm tự quyết định - việc chỉ thuộc quyền sếp trong kiểu I và kiểu II.

Ví dụ, khi xuất bản loại sách nhỏ, dưới hệ thống kiểm tra kiểu I nhân viên A có nhiệm vụ đánh máy, còn B in rô-nê, và C đọc và sửa morat. Sếp có nhiệm vụ phối hợp, chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng và các quan hệ với khách hàng.

Theo kiểu II có sự mở rộng công việc, sếp chịu trách nhiệm chỉ đạo các hoạt động của cả ba người - đánh máy, đọc và sửa morat, in rô-nê. Ở đây, sự thỏa mãn về động cơ hoặc về công việc đều phần nào được bảo đảm. Sếp đáp ứng điều đó bằng cách liên hệ trực tiếp với khách hàng (hoặc những người cần sách). Sự thỏa mãn của nhân viên gắn chặt với nhau hơn so với kiểu II, bởi vì lúc này họ có thể thấy hạn định mới trong công việc của mình, và về mặt tâm lý họ tỏ ra gần gũi hơn với việc hiểu biết khách hàng.

Trong kiểu III, cả bốn thành viên của nhóm hành động như là những người quyết định riêng biệt và các đơn vị chức năng riêng biệt, có những ưu thế chỉ thuộc quyền nhà quản lý kiểu I và kiểu II: tiếp xúc với khách hàng và kiểm tra công việc.

Thời gian

Yếu tố quan trọng khác trong môi trường của một nhà lãnh đạo là *thời gian có thể đưa ra quyết định*. Nếu cơ quan của người quản lý đột nhiên bốc lửa, ông ta có thể không cầu cứu những ý kiến và đề

ngihtừ các cấp dưới hoặc sử dụng những phương pháp khác thu hút mọi người vào việc xác định biện pháp tốt nhất để bảo toàn công trình kiến trúc. Khi đó nhà lãnh đạo phải lập tức quyết định và chỉ rõ biện pháp. Thành thử, những yêu cầu ngắn hạn như khi gặp tình trạng khẩn cấp, thường đòi hỏi hành vi định hướng bốn phần. Mặt khác, nếu thời gian không phải là nhân tố chủ chốt trong tình huống, thì nhà lãnh đạo có nhiều cơ hội hơn để tuyển chọn trong số các phong cách lãnh đạo một phong cách thích hợp tùy theo các biến tình huống khác lúc đó ra sao.

Có thể kể ra rất nhiều biến số. Ngay cả vóc người (thể lực) của nhà lãnh đạo cũng có thể ảnh hưởng đến kiểu của phong cách mà ông ta có thể sử dụng. Hãy lấy ví dụ về một đốc công trong xưởng thép. Ông ta cao 6 fút 6 insơ và nặng trên 250 pao^(*). Phong cách mà ông sử dụng cũng có thể khác với phong cách một đốc công cao 5 fút 4 insơ, nặng 98 pao, bởi vì những mong muốn của nhân viên dưới quyền về hành vi của họ sẽ có thể bị ảnh hưởng bởi diện mạo thể chất của họ. Giới tính cũng giống như vậy. Chẳng hạn, một số người có thể có những cách xử sự và tác động qua lại với bà chủ, các đồng cấp nữ hoặc nữ thuộc cấp khác với đàn ông v.v.. Chắc chắn điều đó là do chịu ảnh hưởng của kinh nghiệm quá khứ có được trong quá trình làm việc với các thành viên thuộc các giới. Nhưng nó có thể luôn luôn là một biến tình huống rất đáng xem xét trong môi trường lãnh đạo.

Các loại biến môi trường chúng ta đã bàn đều quan trọng do nó liên quan đến các tổ chức giáo dục, tổ chức phi chính quy, tổ chức kinh doanh. Nhưng các tổ chức đặc biệt có thể có thêm những biến riêng độc nhất và những biến này phải được đánh giá trước khi xác định hiệu quả.

Môi trường bên ngoài

Những năm trước, các nhà quản lý không lo lắng nhiều về môi trường bên ngoài, vì nó không tỏ rõ ảnh hưởng đến họ hoặc các quyết

(*) Đơn vị đo lường Anh: 1 insơ (inch) = 2,54 cm

1 fút (foot) = 12 insơ = 30,48 cm

1 pao (pound) = 0,454 kg.

định của họ. Còn ngày nay các tổ chức lại thường xuyên bị ảnh hưởng bởi các biến số bên ngoài. Hiện thực chế định rằng, các tổ chức không thể tồn tại được trong "ốc đảo", mà liên tục chịu tác động bởi vô số những thay đổi trong xã hội.

Những thay đổi xã hội và những thay đổi khác nữa làm cho sự lãnh đạo hiệu quả trong tương lai trở thành một nhiệm vụ có nhiều thách thức hơn, đòi hỏi tính nhạy cảm hết sức tinh tế và sự mềm dẻo linh hoạt cao hơn trước đây. Nhà quản lý ngày nay có lẽ phải làm việc nhiều với các nhân viên là những người dễ bị tổn thương vì bị coi là thuộc cấp, những người có thể chỉ trích gay gắt bất kỳ hệ thống tổ chức nào, có nguyện vọng được hỏi đến và sử dụng ảnh hưởng, những người thường đứng bên lề hoạn nạn của thể chế đang cần đến lòng trung thành và sự gắn bó của họ. Hơn nữa, nhà quản lý lại thường phải đối mặt với môi trường đầy bất trắc và hỗn loạn.

CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN

Thay đổi phong cách

Một trong những thay đổi khó nhất là thay đổi đồng bộ phong cách của cá nhân. Hàng năm, nền công nghiệp đầu tư hàng triệu đô la vào các chương trình huấn luyện và phát triển tập trung cho việc thay đổi phong cách của các nhà lãnh đạo. Fiedler cho rằng:

Phong cách lãnh đạo của cá nhân phản ánh cấu trúc động cơ và nhu cầu cơ bản. Trong điều kiện tốt nhất có thể sử dụng lý liệu pháp cường độ cao thời gian từ 1 đến 2 hoặc 3 năm để gây ra những thay đổi lâu bền trong cấu trúc nhân cách. Không thấy được mức độ mà chúng ta có thể thay đổi trừ một vài trường hợp; cả một chiều hướng giá trị thậm chí có tầm quan trọng như nhau trong một vài giờ thuyết trình và nhập vai, hoặc thậm chí trong cả tiến trình một chương trình đào tạo nâng cao hơn, khoảng một đến hai tuần.

Quan điểm của Fiedler rất xác thực. Quả là khó tạo ra những thay đổi trong phong cách của các nhà quản lý trong ngày một ngày hai. Tuy nhiên, cũng không thể hoàn toàn thất vọng dù đó là quá trình chậm chạp, lâu dài, đòi hỏi phải có những sáng tạo và lòng kiên nhẫn. Trên thực tế, Likert đã phát hiện rằng, quá trình đó cần từ 3 đến 7 năm, tùy thuộc quy mô và sự phức tạp của tổ chức, để thực hiện một lý thuyết quản lý mới một cách có hiệu quả.

Vội vã sẽ thất bại do những lo lắng và căng thẳng mà nó tạo ra. Không gì thay

thể được khoảng thời gian dài cho phép các thành viên của tổ chức bồi dưỡng trình độ sử dụng thành thạo và dễ dàng hàng ngày một phong cách lãnh đạo mới.

Vấn đề nói chung đang đặt ra trong các chương trình đào tạo và phát triển là các nhà quản lý được khuyến khích làm theo các phong cách hành vi chuẩn mực nhất định. Trong nền văn hóa chúng ta, những phong cách đó thường là kiểu quan hệ cao /bổn phận thấp hoặc bổn phận cao/quan hệ cao. Mặc dù thừa nhận có một xu thế đang tăng lên trong việc coi hai phong cách này có hiệu quả hơn các phong cách bổn phận cao/quan hệ thấp hoặc quan hệ thấp/bổn phận thấp, chúng tôi vẫn cho rằng không có trường hợp nào là vạn năng, kể cả trong nền văn hóa của chúng tôi. Thực ra, điều đó thường không xảy ra kể cả bên trong một nhóm lao động đơn độc. Phần lớn mọi người có thể hưởng ứng đối với những phong cách quan hệ cao nhiều hơn, nhưng một số người lại phản ứng theo lối tiêu cực, chỉ tận dụng những gì mà họ cho là dễ dãi. Vì thế một số cá nhân sẽ phải được quản lý theo các cách khác nhau. Có lẽ họ sẽ chỉ hưởng ứng khi có vũ lực hoặc giám sát chặt chẽ (phong cách bổn phận cao/quan hệ thấp). Như vậy, sẽ không thực tế nếu nghĩ rằng bất kỳ phong cách nào cũng có thể được ứng dụng thành công ở mọi nơi. Thêm nữa, khi xem xét việc ứng dụng, còn chưa rõ liệu mỗi nhà lãnh đạo có thể thích ứng được với một phong cách chuẩn mực hay không.

Đa số các chương trình đào tạo và phát triển không công nhận hai điều suy nghĩ trên. Do đó, một đốc công nhiều năm liền hoạt động như một nhà lãnh đạo quyền uy định hướng bổn phận đã được khuyến khích thay đổi phong cách - vậy hãy tiến bước theo thời gian. Trước khi từ khóa huấn luyện trở về, vị đốc công sẽ thử cố gắng ứng dụng một số kỹ thuật quan hệ mới. Phong cách người đốc công từng sử dụng trong một thời kỳ dài đã không thích hợp với quan niệm và kỹ thuật mới. Chẳng nào sự việc diễn ra trôi chảy thì không có khó khăn gì khi sử dụng chúng. Tuy nhiên, ngay lúc có việc quan trọng hoặc khủng hoảng tăng lên, đốc công có khuynh hướng quay trở lại dùng phong cách cơ bản cũ và trở nên thiếu nhất quán giữa phong cách định hướng quan hệ mới học và phong cách định hướng bổn phận cũ vốn có sức mạnh thói quen tiềm ẩn.

Tư tưởng trên đã được khẳng định thêm trong một công trình nghiên cứu do Tổng công ty điện lực tiến hành tại một trong những xưởng tuốc bin và máy phát trong Tổng công ty. Trong nghiên cứu này, các phong cách lãnh đạo của chừng 90 đốc công đã được phân

tích và đánh giá theo chuẩn "dân chủ", "quyền uy", hoặc "hỗn hợp". Khi xem xét kết quả thu được, Saul W.Gellerman nhận định:

Tình trạng đạo đức thấp nhất trong xưởng đã được phát hiện trong số những người đã được các đốc công đánh giá là lừng lơ giữa cực dân chủ và cực quyền uy. Tờ nghiên cứu GE (Tổng công ty điện lực) cảm thấy rằng, sách lược của các đốc công đó có thể biến động bất nhất, lúc tùy tiện, dễ dãi, lúc nghiêm ngặt bủn xỉn ở cung cách đối xử đề mặc nhân viên của họ có sức đối phó hay bất lực trong việc lường trước sự việc xem mình có thể giải quyết ra sao. Một giám sát viên quyền uy về bản chất nếu được đặt vào tình huống huấn luyện về các quan hệ người sẽ có thể xử sự theo một cung cách y hệt... như thể thức vốn có khả năng làm cho ông ta khác nghiệt hơn trong công việc trước khi ông được "mở mắt" đề hiểu rõ mọi việc.

Tóm lại, sự thay đổi phong cách của nhà quản lý là quá trình gian khổ, mất nhiều thời gian. Việc trông chờ những phép lạ trong ngày một ngày hai sẽ chỉ dẫn tới vô hiệu hóa và tâm trạng bán khoán của cả nhà quản lý và các nhân viên thuộc quyền họ. Vì vậy, chúng tôi khuyến nghị rằng, sự thay đổi trong toàn bộ phong cách quản lý ở tổ chức phải được hoạch định và được xúc tiến dần dần, lâu dài, để cho mọi kỳ vọng có thể thành hiện thực cho tất cả các bên có liên quan.

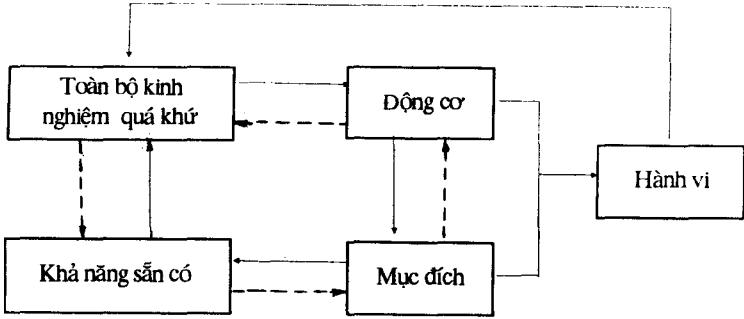
Những thay đổi về kỳ vọng và những thay đổi trong phong cách

Nếu sử dụng mô hình liên hệ phản hồi đã bàn ở chương 2, chúng ta có thể lý giải vì sao phong cách lãnh đạo lại khó thay đổi trong một thời kỳ ngắn.

Như đã thảo luận trước đây, khi cá nhân cư xử trong tình huống được kích thích động cơ, thì hành vi đó trở thành đầu vào mới gia nhập cấu trúc kinh nghiệm quá khứ của cá nhân. Đầu vào này phát sinh càng sớm thì tác dụng tiềm tàng của nó đối với hành vi tương lai càng mạnh. Lúc đó, hành vi này sẽ biểu lộ một phần lớn trong toàn bộ kinh nghiệm quá khứ của cá nhân, nhiều hơn so với phần mới của cùng hành vi ấy vừa có gần đây. Hơn nữa, hành vi càng được củng cố thì nó càng trở thành khuôn mẫu hơn và càng khó thay đổi hơn. Cho nên, trong cuộc sống, càng sớm thay đổi các nét nhân cách thì càng dễ. Khi con người nhiều tuổi hơn, thời gian nhiều và kinh nghiệm mới là điều kiện cần thiết mang đến hiệu quả thay đổi trong hành vi.

Hình 7-5: Mô hình liên hệ phản hồi

(Mạch liên hệ phản hồi)



Như đã bàn ở chương 1, những thay đổi trong hành vi sẽ khó khăn và đòi hỏi nhiều thời gian hơn rất nhiều so với những thay đổi về tri thức và thái độ, nếu không kể nhân tố vũ lực ép buộc. Những thay đổi về kỳ vọng, thực tế là những thay đổi về tri thức và thái độ, nên chúng có thể được thực hiện nhanh hơn những thay đổi về phong cách. Thực vậy, những thay đổi về kỳ vọng có thể được hoàn thành chỉ đơn thuần bằng việc các nhà lãnh đạo vạch rõ hành vi của họ đối với những người có liên quan sẽ như thế nào. Khi hiểu được phong cách của nhà lãnh đạo, các nhân viên có thể điều chỉnh dễ dàng hơn những kỳ vọng của mình cho phù hợp. Việc đó dễ hơn là lao vào công việc té nhật nhằm thay đổi hành vi cơ bản của nhà lãnh đạo.

Xây dựng đội ngũ: sự chọn lọc những cốt cán

Điều quan trọng nổi bật ở đây là không phải bao giờ các sếp và thuộc cấp của họ trong tổ chức cũng phải có phong cách giống nhau. Người ta không cần phải có những nhân cách như nhau để tương hợp. Điều cần nhất là họ có chung những cảm nhận về vai trò của mỗi người và có những mục đích, mục tiêu chung. Chính đó là điều thích hợp giúp nhà quản lý tuyển chọn được những thuộc cấp cốt cán có thể bù đắp những chỗ họ còn có những thiếu sót, chứ không phải để tạo ra đám người giúp việc vây quanh cũng giống như mình. Và thế là, có những công ty rất lớn ngày nay đang tự gây ra những vướng mắc bằng một quá trình thử nghiệm và sàng lọc, qua đó loại bỏ những người không hợp gu. Một quá trình rất quen thuộc là đo lường các giá trị và phong cách của các nhà quản lý đầu đàn và khi đó tuyển chọn những người mới tỏ ra tương hợp với các hình mẫu nhất định.

Nếu những người này đúng là loại "xịn", thì các giá trị và phong cách của họ phải là những gì cần thiết cho thành công của tổ chức. Khi những chuẩn mực ấy đã thành bộ phận của quá trình sàng lọc, cái mà tổ chức nói đến chính là: đây là một phong cách tối ưu, chỉ ít là đối với các tổ chức ấy.

Một trong những lý do khiến cho kiểu thuê mướn lao động "theo ý thích" đã trở nên phổ biến vì nó làm cho tổ chức hài hòa hơn. Ví dụ, nếu chúng ta có cùng một hệ giá trị và cùng một cung cách ứng xử, thì chiều hướng sẽ đi tới đâu? Chúng ta sẽ đi tới tương hợp với nhau. Sẽ có khả năng không xảy ra nhiều xung đột và đối lập. Bên ngoài, kiểu sàng lọc đó tỏ ra rất có định hướng. Nhưng cách tiếp cận đó sẽ dẫn tới tình trạng tạp nham về tổ chức và quản lý có xu hướng làm xơ cứng óc sáng tạo và đổi mới. Để có hiệu quả lâu dài, chúng tôi cho rằng tổ chức cần sự đối thoại rộng mở, trong đó có phần nào xung đột, đối lập và chính kiến khác biệt nhằm khuyến khích những tư tưởng và hình mẫu hành vi mới để cho tổ chức không bị hạn chế khả năng hòa nhập với cuộc cạnh tranh bên ngoài. Những tổ chức đang vấp phải những vấn đề như vậy hầu như buộc phải phá bỏ chính sách trước đây chỉ nhằm vận động từ bên trong và phải thuê một số cốt cán từ bên ngoài - những người có thể trợ giúp cho việc đối thoại mở.

Điều các tổ chức luôn cần là coi trọng xây dựng đội ngũ, trong đó những người được thuê có tác dụng bổ sung phong cách của nhà quản lý hơn là bản sao của phong cách đó. Chẳng hạn, Henry Ford, người được xem là nhà lãnh đạo mẫu mực, đã đặt vào những cương vị then chốt trong tổ chức những người bổ sung cho chính ông hơn là lặp lại phong cách của ông. Một ví dụ nữa, Henry Bennett đã hành động như một người gây gỗ, quét sạch loại vô dụng ra khỏi tổ chức (bốn phần cao). Những nhân viên dưới quyền khác lại hành động như là người tâm phúc của Henry (quan hệ cao). Trong khi những phong cách này rất khác nhau, thì thành công của Ford vào đúng thời điểm đó đã nhờ dựa vào sự tương hợp của những kỹ vụng; mỗi người đều hiểu vai trò của người khác và gắn bó với các mục đích và mục tiêu chung.

Có thể dẫn ra những ví dụ khác nữa. Kiểu xây dựng đội ngũ này là chung, ngay cả trong thể thao như bóng đá chẳng hạn. Trợ lý huấn luyện không những có thể có những vai trò chức trách khác nhau, tức

là như huấn luyện viên trưởng, ngược với huấn luyện viên trưởng v.v. mà còn có thể có các vai hành vi khác các cầu thủ; cũng tương tự đối với các hiệu trưởng và hiệu phó...

Thay đổi các biến tình huống

Khi thừa nhận một số hạn chế của các chương trình đào tạo và phát triển là chỉ tập trung vào sự thay đổi phong cách lãnh đạo, Fiedler cho rằng "điều dường như có nhiều hứa hẹn hơn cả vào thời điểm này là dạy cho cá nhân nhận biết được những điều kiện trong đó anh ta có thể hình thành phong cách tốt nhất và biến dạng tình huống để làm cho phù hợp với phong cách lãnh đạo của mình". Triết lý đó, mà ông gọi là "kỹ thuật tổ chức", dựa vào giả thuyết sau: thay đổi môi trường làm việc của con người bao giờ cũng dễ hơn thay đổi nhân cách hoặc phong cách giao tiếp với những người khác. Mặc dù về cơ bản đồng ý với ý kiến của Fiedler, nhưng chúng tôi vẫn muốn làm sáng tỏ thêm rằng, cả hai thứ thay đổi đều khó, nhưng khả quan. Trong nhiều trường hợp, một chiến lược tốt nhất có thể nhằm tạo ra một số thay đổi cả về phong cách của nhà lãnh đạo và về những kỳ vọng của những biến số khác thuộc tình huống của họ, hơn là chỉ tập trung làm một trong hai việc đó.

Tuy nhiên, Fiedler cũng giúp cho việc đề xuất những biện pháp trong đó tình huống lãnh đạo có thể được điều chỉnh để thích hợp với phong cách của nhà lãnh đạo. Những đề xuất trên dựa vào Mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên của ông mà chúng ta đã bàn đến ở chương 5. Fiedler đã nhận thấy có ba biến tình huống chủ yếu, dường như quyết định tình huống được đưa ra là có lợi hay bất lợi cho các nhà quản lý 1) *nhà lãnh đạo - những liên hệ trong các thành viên* - những liên hệ cá nhân của họ với những thành viên của nhóm; 2) *quyền lực địa vị - thế lực và quyền uy mà cương vị đem lại*; 3) *cấu trúc nhiệm vụ* (bổn phận) - trình độ của cấu trúc (thông thường và thử thách) trong nhiệm vụ mà nhóm được giao phó hoàn thành. Những thay đổi trong từng biến số mà Fiedler đưa ra có thể biểu hiện trong phạm vi nhiệm vụ hoặc quan hệ; mỗi sự thay đổi đều hướng tới làm thuận lợi hoặc cho nhà lãnh đạo có định hướng bổn phận, hoặc cho nhà lãnh đạo có định hướng quan hệ, như minh họa trên bảng 7-1.

Bảng 7-1: Những thay đổi trong tình huống lãnh đạo được trình bày trong phạm vi hỗn phận và quan hệ)

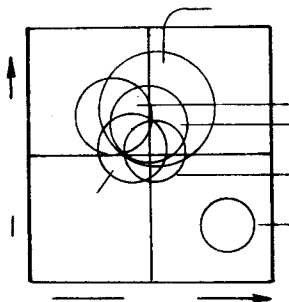
Các biến đang thay đổi	Sự thay đổi đã được tạo ra	
	Những thuận lợi cho phong cách	
	Bổn phận	Quan hệ
Các mối quan hệ nhà lãnh đạo - thành viên.	<p>Các nhà lãnh đạo có thể được giao phụ trách:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Các nhân viên khá khác biệt với họ trong nhiều cung cách. 2. Các nhân viên là những kẻ quá nhẩn mặt vì họ đã từng xung đột với nhau. 	<p>Các nhà lãnh đạo có thể được giao phụ trách:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Các nhân viên rất giống họ về thái độ, chính kiến, kiến thức kỹ thuật, chủng tộc.. 2. Các nhân viên nói chung có quan hệ tốt với sếp
Quyền lực địa vị của nhà lãnh đạo	<p>Các nhà lãnh đạo có thể được giao phụ trách:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Người có cấp bậc cao và được thừa nhận rộng rãi tương xứng, chẳng hạn nắm cương vị phó chủ tịch. 2. Các cấp dưới là người dưới nhà lãnh đạo 2 hoặc 3 bậc. 3. Các cấp dưới phụ thuộc vào nhà lãnh đạo trong chỉ đạo và hướng dẫn. 4. Quyền tối cao khi đưa ra tất cả những quyết định cho nhóm. 5. Toàn bộ thông tin về các kế hoạch tổ chức, nhờ đó giám định chúng trong nhóm. 	<p>Các nhà lãnh đạo có thể được giao phụ trách:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Người có cấp bậc nhỏ (trong cơ quan) hoặc chỉ được những người trong cơ quan bộ phận biết đến. 2. Các cấp phụ tá là người ngang cấp bậc với nhà lãnh đạo. 3. Các cấp dưới là những chuyên gia trong lĩnh vực của họ và độc lập của riêng nhà lãnh đạo. 4. Không độc quyền đưa ra các quyết định cho nhóm. 5. Thông tin về các kế hoạch tổ chức không nhiều hơn số mà cấp dưới thu được, nếu cần đặt cấp dưới vào "chân" ngang bằng với nhà lãnh đạo.
Cấu trúc nhiệm vụ (bổn phận)	<p>Các nhà lãnh đạo có thể được giao phụ trách:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nhiệm vụ sản xuất được cấu trúc sao cho có những chỉ dẫn chuyên biệt để họ và các thuộc cấp biết phải làm gì. 	<p>Các nhà lãnh đạo có thể được giao phụ trách:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nhiệm vụ soạn thảo chính sách không có cấu trúc để không có những thủ tục tác nghiệp ấn định trước.

Với những thay đổi như vậy, Fiedler cho rằng các biến tình huống mà các nhà lãnh đạo đang gặp phải có thể được điều chỉnh cho thích hợp với phong cách của họ. Tuy vậy, ông đã thừa nhận, như chúng tôi đã lập luận, thành công của kỹ thuật tổ chức phụ thuộc vào trình độ đào tạo cá nhân đủ để chẩn đoán phong cách lãnh đạo riêng của họ và các biến tình huống khác. Chỉ khi họ có thể lý giải được kỹ lưỡng các biến này thì họ mới xác định được những thay đổi nào đó có thật sự cần thiết hay không. Nếu những thay đổi là cần thì các vị lãnh đạo không nhất thiết phải động chạm tới bất kỳ chuyện gì trong tình huống riêng đặc thù của họ. Họ có thể nên nghĩ cách chuyển sang một tình huống khác thích hợp hơn với phong cách của mình. Trong môi trường mới này, không cần thiết phải có những thay đổi.

CHẨN ĐOÁN MÔI TRƯỜNG - TÌNH THẾ

Bất kỳ yếu tố tình huống nào đã bàn ở trên đều có thể được phân tích thành dạng bốn phạm (nhiệm vụ công việc) và quan hệ. Chúng ta hãy lấy trường hợp Steve, một đốc công trưởng đã được đề nghị giữ chức giám thị tại một nhà máy. Trên cương vị hiện thời mà ông đã nắm 15 năm nay, Steve đã làm việc hết sức hiệu quả với tư cách nhà quản lý định hướng bốn phạm, có trách nhiệm đối với việc điều hành các quá trình thuộc dây chuyền sản xuất.

Hình 7-6: Ví dụ về các biến môi trường khi được phân tích cùng nhau trong phạm vi bốn phạm và quan hệ



Lẽ ra, tác động mạnh đầu tiên của Steve là chấp nhận việc điều động đó về mặt pháp lý và chế độ lương, và chuyển cả gia đình sang địa điểm mới. Nhưng ông thấy trước hết cần đến thăm nhà máy và nói chuyện với một số người sẽ làm việc với mình. Trong khi trò chuyện với họ, Steve có thể tranh thủ được lòng tin nhất định vào một số quyền hạn mới và quan trọng của ông. Việc phân tích tất cả những biến số này dưới dạng bốn phạm vi và quan hệ có thể tóm lược chung trên hình 7-6.

Nếu Steve sử dụng các kỹ năng chẩn đoán, tạo ra kiểu phân tích đó thì ông đã đi được một chặng dài về mặt thu thập thông tin cần thiết cho mình để xác định một cách hiệu quả những hành động phù hợp.

Vòng tròn chỉ "Nhà lãnh đạo" tượng trưng cho phong cách lãnh đạo của Steve, phong cách đã được củng cố suốt 15 năm gần đây. Các vòng tròn khác tượng trưng cho những kỳ vọng của tất cả các biến môi trường khác ở phương diện coi hành vi nào là thích hợp đối với vị đốc công. Ở nhà máy này, tất cả những biến tình huống dường như đều đòi hỏi phải có vị giám thị bốn phạm vi cao/quan hệ cao hoặc quan hệ cao/bốn phạm vi thấp. Chẳng may, phong cách của Steve không tỏ ra phù hợp với bất cứ biến tình huống nào để ông cứ giữ phong cách quản lý bốn phạm vi cao/quan hệ thấp. Như vậy, nếu Steve nhận việc và không thay đổi gì cả, thì có nhiều khả năng để ông không đạt hiệu quả. Về điểm này, ông đã đưa ra quyết định. Có một số tình thế Steve có thể lựa chọn:

1. Ông có thể cố thay đổi phong cách hành vi của mình, vì thế cứ cho là ông làm việc có hiệu quả với những biến tình huống khác nhau trong môi trường mới.
2. Ông có thể cố thay đổi một vài hoặc toàn bộ các yếu tố tình huống. Ví dụ, ông có thể thay đổi hành vi mong muốn của những phụ tá thông qua các chương trình đào tạo và phát triển hoặc huấn luyện và tư vấn.
3. Ông có thể cố gắng thay đổi chút ít trong cả phạm vi hành vi riêng của mình và một số hoặc toàn bộ các yếu tố tình huống, vì thế nhằm trong một thời hạn lâu dài sẽ làm cho cả hai phạm vi này vận động lại với nhau, chứ không chỉ tập trung thay đổi một phạm vi.
4. Ông có thể từ chối công việc và theo đuổi chức vị giám thị khác ở một môi trường trong đó tầm hành vi của ông phù hợp hơn với những yêu cầu của các yếu tố tình huống khác.

5. Ông có thể ở lại cương vị hiện nay, nơi ông biết là mình làm việc hiệu quả và tiếp tục sẽ hiệu quả như vậy.

Reddin, trong một phân tích tương tự, cũng cố tìm ra lĩnh vực giao nhau của những kỳ vọng của tổ chức, các cấp trên, những đồng cấp, các phụ tá và những yêu cầu công việc. Bên trong lĩnh vực đó ông cho rằng nhà lãnh đạo có khả năng ứng xử đến mức tối đa hiệu quả. Khi đó một quá trình bình thường (theo nghĩa trung bình - N.D) có lẽ cần được sử dụng cho trường hợp như trường hợp của Steve, trong đó những kỳ vọng của tất cả những biến tình huống khác được tạo thành nhóm chặt chẽ cùng nhau mà lại không có lợi trong những tình huống khác.

Khi những kỳ vọng của các biến số then chốt khác nhau không giao nhau, không thể sử dụng được một phong cách đại khái chung chung mà cần đòi hỏi sao cho các nhà lãnh đạo sử dụng các phong cách sai biệt tùy theo mỗi biến tình huống quan trọng trong môi trường của họ. Vì thế Dorothy, một nhà quản lý bán hàng, có thể cư xử được với ông chủ của cô một cách khác biệt với cung cách đối xử của cô trước mỗi nhân viên cấp dưới và cùng cấp với mình. Thậm chí, giữa những nhân viên bán hàng vẫn phải trình báo với cô, Dorothy vẫn sẽ có khả năng có những cách cư xử khác so với cách thức của những người khác.

Mặc dù những ví dụ trên được ghi lại từ quan điểm xem xét từng cá nhân, kiểu phân tích đó vẫn thực sự quan trọng kể cả quan điểm của tổ chức. Vấn đề sống còn là những người được bố trí vào các cương vị chủ chốt trong tổ chức phải có những điều kiện tiên quyết để thực hiện có hiệu quả những mục đích tổ chức. Giới quản lý phải hiểu rõ, nếu không làm như vậy thì hiệu quả đạt được trên một cương vị nào đó chỉ đơn thuần là do người đó vốn có hiệu quả cả trong những tình huống khác. Laurence J. Peter đã có những ý kiến như vậy. Nguyên tắc Peter được phát biểu như sau: "Theo thứ bậc, mỗi nhân công làm thuê đều có xu hướng tăng dần mức độ kém năng lực của mình".

Vaccine chống nguyên tắc Peter

Vấn đề học búa mà Peter nêu ra không nhất thiết tự nó trọn vẹn là điều tiền định hoặc một nguyên tắc. Có những con đường nhất định

mà tổ chức có thể phát huy tính miễn dịch đối với vấn đề. Một phương pháp tốt là đào tạo và phát triển thích hợp từ trước khi có biến động xảy ra. Việc đào tạo đó, trước biến động, có thể bao gồm ủy quyền trong một số chức trách, để cá nhân có được cơ hội trải nghiệm thật sự rồi tiếp cận cương vị mới. Một giải pháp nữa là chọn lọc cẩn thận những người có tính cách và khả năng thích hợp với công việc mới, để thay cho việc đề bạt chỉ dựa vào thành tích tốt đã đạt được khi ở cấp bậc cũ.

LÀM CÁCH NÀO CÁC NHÀ QUẢN LÝ CÓ THỂ HỌC ĐƯỢC CÁCH ỨNG PHÓ VỚI TẤT CẢ NHỮNG BIẾN MÔI TRƯỜNG NÀY?

Chúng tôi cảm thấy rằng, đối với các nhà quản lý, một nhiệm vụ không hề khả quan là cố gắng để mắt tới tất cả các biến số ảnh hưởng tương tác lẫn nhau đã được nói đến trong chương này, lúc nào cũng lăm le đưa ra nghị quyết lãnh đạo. Do vậy, trong chương tới chúng ta sẽ đi từ số 0 đến điểm chốt, theo suy nghĩ của chúng tôi, - đó là mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên.

Vì sao chúng tôi nói quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên lại là mấu chốt để chẩn đoán tình huống? Lý do căn bản là công trình của chúng tôi phát triển thêm công trình của Sanford. Chúng tôi đã phát hiện ra rằng, nếu nhân viên quyết định không tuân theo, quả thực, các vấn đề ông chủ nghĩ gì, bản chất công việc ra sao, thời gian bao lâu để xúc tiến công việc, các biến tình huống khác ra sao sẽ trở nên không quan trọng.

Chương 8

LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG

Không thể nhấn mạnh thái quá về tầm quan trọng của *năng lực chẩn đoán* của người lãnh đạo. Về việc này, Edgar H. Schein có ý kiến rất hay khi cho rằng, *một nhà quản lý thành đạt phải là người giỏi chẩn đoán và phải coi trọng ý nghĩa của điều tra, khảo sát*. Nếu những năng lực và động cơ của các nhân viên dưới quyền rất biến động, thì thủ trưởng phải có óc nhạy cảm và năng lực chẩn đoán để có thể cảm nhận và tiếp cận những khác biệt. Nói cách khác, các nhà quản lý phải có khả năng phát hiện những điểm cộm trong môi trường. Nhưng ngay cả khi đã có những kỹ năng chẩn đoán tốt, các nhà lãnh đạo vẫn có thể kém hiệu quả, nếu họ không thể *thích ứng* phong cách lãnh đạo của mình để đáp ứng những đòi hỏi của môi trường. Đó là thành phần thứ hai trong số ba năng lực lãnh đạo quan trọng. "Nhà lãnh đạo phải có tính linh hoạt cá nhân và hệ thống các kỹ năng cần thiết để biến đổi hành vi riêng của mình. Nếu những nhu cầu và động cơ của thuộc cấp khác biệt nhau, thì họ cần được đối xử khác biệt".

Nói với các nhà quản lý đang làm việc trong thực tế để họ hiểu cần phải vận dụng lý thuyết và nghiên cứu khoa học hành vi để phát triển những kỹ năng chẩn đoán cần thiết nhằm đạt hiệu quả tối đa thì dễ, nhưng bảo họ làm thì khó. Một là, nhiều nghiên cứu được công bố hiện nay trong lĩnh vực các khoa học hành vi ứng dụng, thậm chí không được các nhà hoạt động thực tiễn hiểu rõ, cuối cùng thường xuất hiện dưới dạng các ý muốn tranh cãi với những nhà nghiên cứu khác hơn là để giúp các nhà quản lý làm việc có hiệu quả. Hai là, ngay cả khi các nhà hoạt động thực tiễn có thể hiểu được thành tựu nghiên cứu, thì nhiều người vẫn lý sự rằng thật phi thực tế nếu quan

tâm đến mọi biến tình huống trong mọi quyết định, như lời khuyên của các nhà lý luận quản lý và các nhà khoa học hành vi.

Thành thử, một trong những điểm nút chủ yếu trong công trình nghiên cứu của chúng tôi là phát triển một mô hình thiết thực có thể sử dụng được cho các nhà quản lý, những thương nhân, giáo viên, hoặc những bậc cha mẹ để hình thành những quyết sách tức thời cần thiết, tác động có hiệu quả đến người khác, đó là sự Lãnh đạo theo tình huống.

Cách tiếp cận đó sử dụng những biểu tượng cảm giác và quan sát do nhà quản lý tạo ra - các bậc cha mẹ ở nhà, các giám sát viên ở nơi làm việc - trên cơ sở tích lũy hàng ngày trong môi trường riêng của họ làm cơ sở dữ liệu chứ không phải số liệu chỉ do các nhà nghiên cứu, tư vấn chuyên nghiệp thu thập bằng bộ máy công cụ, sự quan sát có hệ thống và phỏng vấn.

LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG

Paul Hersey và Kenneth H.Blanchard

Lãnh đạo theo tình huống dựa vào ảnh hưởng qua lại giữa: 1) toàn bộ sự chỉ đạo và định hướng (hành vi bốn phạm) mà người lãnh đạo đưa ra, 2) toàn bộ sự hỗ trợ có động cơ xã hội (hành vi quan hệ) mà người lãnh đạo cung cấp, và 3) mức độ sẵn sàng mà các nhân viên bộc lộ khi thực hiện nhiệm vụ, chức năng hoặc mục tiêu chuyên biệt. Khái niệm này được mở rộng để giúp mọi người thực hiện ý đồ lãnh đạo, bất kể vai trò của họ là gì, đạt hiệu quả tốt hơn trong hoạt động qua lại hàng ngày của họ với những người khác. Nó trang bị cho nhà lãnh đạo sự hiểu biết nào đó về mối quan hệ giữa phong cách có hiệu quả trong lãnh đạo và mức độ sẵn sàng của các nhân viên của họ.

Do đó, trong khi tất cả những biến tình huống (nhà lãnh đạo, các nhân viên, các cấp trên, các đồng cấp, tổ chức, các yêu cầu công việc, thời gian) là quan trọng, thì trong Lãnh đạo theo tình huống chủ yếu nhấn mạnh hành vi của người lãnh đạo trong quan hệ với thuộc cấp. Như Fillmore H.Sanford đã chỉ rõ, người ta đã biện hộ nhất

định cho thái độ đối xử với nhân viên "như là nhân tố cốt tử nhất trong mọi tình thế lãnh đạo". Các nhân viên trong bất kỳ tình huống nào cũng là yếu tố sống còn, không phải chỉ vì ở tư cách cá nhân họ chấp nhận hay cự tuyệt nhà lãnh đạo, mà còn vì với tư cách nhóm họ thực tế xác định quyền lực cá nhân cụ thể mà người lãnh đạo có thể có.

Ở điểm này, suy nghĩ thích hợp là ghi nhận sự khác biệt giữa mô hình và lý thuyết. Lý thuyết nhằm giải thích *vì sao* sự việc xảy ra khi chúng xảy ra, không nói đến sự tái tạo tình thế. Còn mô hình thì khác, nó là hình mẫu của tình huống đã tồn tại, có thể học được và do đó lặp lại được. Ví dụ, nếu cố gắng hình dung tại sao Henry Ford bị thôi thúc làm ra những chiếc ô tô sản xuất hàng loạt, thì bạn đang liên quan đến lý thuyết. Tuy nhiên, nếu bạn ghi lại những thủ tục và tiến trình cần thiết để sản xuất hàng loạt, tức là bạn sẽ có mô hình về quá trình sản xuất.

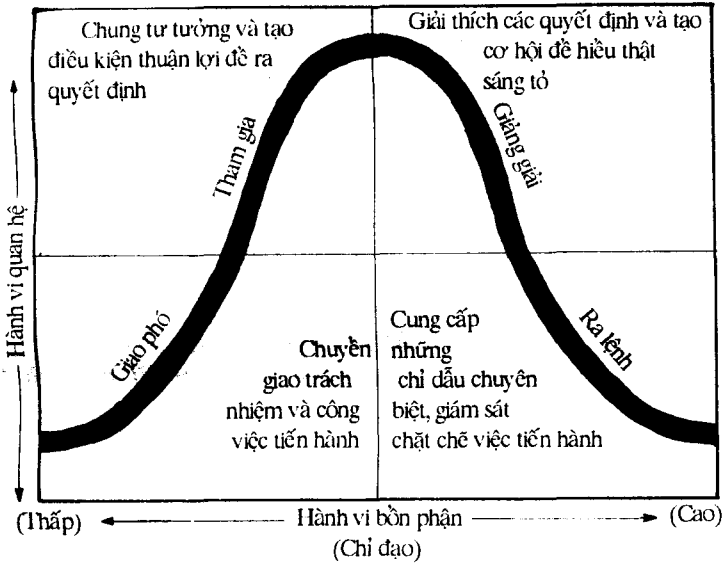
Lãnh đạo theo tình huống là một mô hình, *không phải là lý thuyết*. Các ý niệm, các thủ tục, các hành động và hậu quả đều dựa trên cơ sở các phương pháp luận trác nghiệm, thiết thực và dễ ứng dụng.

Chương 4 đã nhấn mạnh rằng, khi bàn về các quan hệ thủ trưởng - nhân viên, chúng ta không nhất thiết phải nói tới quan hệ thứ bậc, tức là quan hệ trên - dưới. Cũng với lý do ấy, chúng ta sẽ thảo luận về Lãnh đạo theo tình huống. *Như vậy, trong mô hình này mỗi lần nhắc tới người lãnh đạo (hoặc các nhà lãnh đạo) hay nhân viên (các nhân viên) là có ý nói nhà lãnh đạo tiềm ẩn và nhân viên tiềm ẩn*. Do đó, mặc dù những ví dụ có thể gợi đến quan hệ thứ bậc, các ý niệm được trình bày trong Lãnh đạo theo tình huống sẽ được vận dụng không phân biệt bạn có ý định gây ảnh hưởng tới hành vi của ai: cấp dưới, sếp, người ngang hàng, bạn bè, người thân hay nhóm của bạn.

Quan niệm cơ bản về Lãnh đạo theo tình huống

Theo Lãnh đạo theo tình huống, không có một phương thức tốt nhất để gây ảnh hưởng đến mọi người. Cá nhân sẽ sử dụng phong cách lãnh đạo nào với những cá nhân khác hoặc với nhóm còn phụ

Hình 8-1: Lãnh đạo theo tình huống
HÀNH VI CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO



TÍNH SẴN SÀNG CỦA NHÂN VIÊN

Cao	Vừa phải		Thấp
R4	R3	R2	R1
Có khả năng và thiện ý hoặc đáng tin	Có khả năng không thiện ý hoặc dao động	Không có khả năng nhưng thiện ý hoặc đáng tin	không có khả năng không thiện ý hoặc dao động

Nhân viên được định hướng

Nhà lãnh đạo được định hướng

Các chương 4 và 5 đã bàn đến các thuyết khác nhau về công tác lãnh đạo mà chúng tôi đưa vào để định nghĩa phong cách lãnh đạo - tức là hành vi của nhà lãnh đạo được nhân viên chấp nhận. Chúng tôi cũng đã chỉ ra những cách thức phân loại các hành vi đã khai triển của nhà lãnh đạo, bao gồm sự đồng nhất hóa (thấu hiểu) hành vi bốn phạm và hành vi quan hệ.

Hành vi bốn phạm được xác định như một trình độ mà nhà lãnh đạo tiến hành giải thích rõ ràng những nghĩa vụ và trách nhiệm của cá nhân hoặc nhóm. Những hành vi đó gồm việc ra lệnh cho mọi người làm gì, làm như thế nào, làm lúc nào, làm ở đâu và ai phải làm.

Ví dụ về bậc cao của hành vi bốn phạm có thể là, trước đó bạn yêu cầu ai đó phải đưa ra những lời hướng dẫn. Có người đã mách bạn rất chính xác và rõ ràng cần đi đến những phố nào và rẽ vòng những quãng nào. Bạn cũng được mách bắt đầu từ đâu và tới đâu. Điều quan trọng phải thấy rằng, chỉ dẫn không có nghĩa khó chịu hoặc thiếu kiểm chế. Người mách bảo bạn có thể tỏ ra rất vừa ý bạn, nhưng những hành động và ý kiến lại được nhằm vào hoàn thành nhiệm vụ - tức là giúp bạn hiểu rõ đường đi. Hành vi bốn phạm được đặc trưng bởi sự giao tiếp một chiều từ nhà lãnh đạo tới nhân viên. Người mách bảo bạn không quan tâm nhiều đến tình cảm của bạn nhưng rất quan tâm tới việc giúp bạn đạt mục đích.

Hành vi quan hệ được xác định như một trình độ mà nhà lãnh đạo tiến hành giao tiếp hai hoặc nhiều chiều. Các hành vi gồm nghe, tạo thuận lợi và các hành vi hỗ trợ.

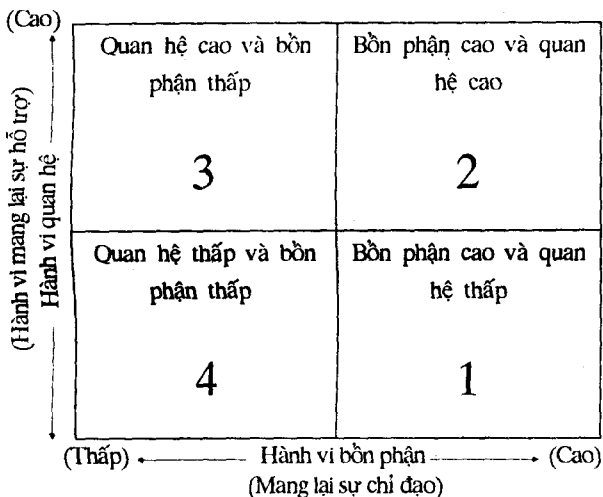
Ví dụ về bậc cao của hành vi quan hệ có thể là lúc bạn sa lầy trong phần việc được giao. Về cơ bản, bạn biết phải làm việc đó thế nào nhưng cần có sự động viên nhất định giúp bạn vượt qua khó khăn. Nghe, khuyến khích, tạo thuận lợi - những hành vi đó của nhà lãnh đạo trong ví dụ này là minh họa về hành vi quan hệ.

Hành vi bốn phạm và hành vi quan hệ là những kích thước tách rời và riêng biệt nhau. Chúng có thể được đặt lên trục riêng của hệ tọa độ hai chiều, và bốn cung phần tư có thể được dùng để nhận biết bốn phong cách lãnh đạo cơ bản. Hình 8-2 minh họa những phong cách này. Bạn sẽ nhận thấy hành vi bốn phạm được đặt từ thấp đến cao trên trục hoành, và hành vi quan hệ - từ thấp đến cao trên trục

tung. Đồ thị giúp ta có thể mô tả được hành vi của người lãnh đạo trong bốn phương thức hoặc phong cách:

Hình 8-2: Các phong cách lãnh đạo

HÀNH VI CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO



Bằng cách sử dụng bốn cung phần tư như là cơ sở để đánh giá mức độ thành công về quản lý trong những hoàn cảnh làm việc khác nhau, rõ ràng là không có phong cách duy nhất nào có hiệu quả. Tùy theo tình huống sẽ có phong cách thích hợp. Những mô tả sau áp dụng cho bốn phong cách:

- Phong cách 1: Phong cách lãnh đạo này được đặc trưng bởi số trung bình trên của hành vi bổn phận và số trung bình dưới của hành vi quan hệ.
- Phong cách 2: Phong cách lãnh đạo này được đặc trưng bởi số trung bình trên của cả hành vi bổn phận và hành vi quan hệ.
- Phong cách 3: Phong cách này được đặc trưng bởi số trung bình trên của hành vi quan hệ và số trung bình dưới của hành vi bổn phận.
- Phong cách 4: Phong cách này được đặc trưng bởi số trung bình dưới của cả hành vi bổn phận và hành vi quan hệ.

Mô hình trên cho một thông tin quan trọng - đó là *những tính xác định* vận hành (hay thao tác) của hành vi bổn phận và hành vi quan

hệ đã trình bày ở phần trước. Trong các tình huống lãnh đạo như gia đình, trường học hay các môi trường khác, những từ khác có thể thích hợp hơn so với cách dùng từ *bốn phận* và *quan hệ*, ví dụ, hành vi chỉ đạo và hành vi hỗ trợ hoặc hành vi *định hướng* và hành vi *tạo thuận lợi*, song các tính xác định cơ bản vẫn là như vậy.

Tính sẵn sàng của nhân viên hoặc nhóm

Ở chương 7 chúng ta đã xem xét tình huống - một hình mẫu phức hợp các điều kiện tồn tại bên trong môi trường xác định. Chúng ta cũng đã nhận định rằng, không có một phong cách lãnh đạo tốt nhất chung chung mà nó phụ thuộc vào tình huống đang diễn ra cố gắng gây ảnh hưởng. Các nhà lãnh đạo càng có khả năng thích ứng được các hành vi của họ với tình huống, thì những cố gắng gây ảnh hưởng của họ càng có hiệu quả. Đến lượt nó, như đã thấy, tình huống lại bị tác động bởi những điều kiện khác nhau hiện tại.

Một số nhân tố hàng đầu trong tình huống ảnh hưởng đến hiệu quả của nhà lãnh đạo gồm:

- Nhà lãnh đạo
- Các nhân viên
- Ông chủ
- Những người đồng cấp chủ chốt
- Tổ chức
- Những yêu cầu công việc
- Thời điểm quyết định.

Những biến số đó không vận động cô lập. Chúng có tác động qua lại. Ví dụ, phong cách 1 thường được xem như "phong cách khủng hoảng" (quan hệ lãnh đạo khủng hoảng) vì nó thích hợp với thời điểm khủng hoảng. Điều quan trọng là cần nhớ nó được sử dụng để đối phó với khủng hoảng, chứ không để tạo ra khủng hoảng. *Nếu chúng ta ứng xử với tổ chức y như thể nó đang ở trong khủng hoảng thì có nghĩa là chúng ta chuốc lấy... khủng hoảng. Nếu chúng ta cư xử với mọi người như với trẻ con, thì họ thường sẽ bắt đầu xử sự như trẻ con.* Đó là một trong những ý niệm quan trọng nhất trong lĩnh vực các khoa học hành vi ứng dụng - ý niệm về hiện tượng *tự đáp ứng*

trước. Trong khi làm việc với những người khác và giúp họ trưởng thành, các nhà lãnh đạo phải có sự thừa nhận tích cực đối với tiềm năng của nhân viên. Các nhà lãnh đạo có hiệu quả tin rằng mỗi người đều có tiềm năng lớn mạnh và, nếu có cơ hội, họ có thể sẽ đáp ứng được.

Chúng ta cần tự nhắc nhở rằng quan hệ giữa nhà lãnh đạo và các nhân viên là một biến số rất bản chất trong tình huống lãnh đạo. Nếu các nhân viên nhất quyết không tuân lệnh, thì việc ông chủ và các nhân viên ngang cấp suy nghĩ gì, các yêu cầu công việc ra sao cũng không có nghĩa lý gì nữa. *Không có nhân viên thì không có lãnh đạo.*

Để tối đa hóa quan hệ nhà lãnh đạo - nhân viên, nhà lãnh đạo trước hết phải xác định những kết quả thuộc nhiệm vụ chuyên biệt mà các nhân viên phải hoàn thành - trên cơ sở cá nhân và nhóm. Nếu không vạch ra trạng thái rõ ràng của kết quả, mục tiêu, các nhiệm vụ bốn phần, các giai đoạn mới v.v. thì nhà lãnh đạo không có cơ sở để xác định tính sẵn sàng của nhân viên, hoặc phong cách hành vi chuyên biệt để xử sự đúng với mức độ sẵn sàng đó

Định nghĩa tính sẵn sàng

Trong Lãnh đạo theo tình huống, tính sẵn sàng được xác định như là trình độ khả năng và thiện ý của nhân viên hoàn thành một nhiệm vụ chuyên biệt. Mọi người có xu hướng khác nhau về mức độ sẵn sàng, tùy thuộc vào nhiệm vụ đòi hỏi họ phải làm. Tính sẵn sàng *không phải* là đặc điểm cá nhân, không phải sự đánh giá các nét nhân cách, các giá trị con người hay lứa tuổi v.v.. *Tính sẵn sàng là mức độ một cá nhân sẵn sàng thực hiện một nhiệm vụ đặc thù.* Điều đó muốn nói cá nhân hay nhóm sẵn sàng hay không sẵn sàng trong bất kỳ nghĩa chung nào. Mọi người đều có xu thế sẵn sàng hơn hay ít sẵn sàng trong quan hệ với nhiệm vụ chuyên biệt, chức năng hoặc mục tiêu mà nhà lãnh đạo đang cố gắng đạt tới thông qua công sức của họ. Như vậy, người bán hàng có thể rất có trách nhiệm bảo đảm lượng hàng bán mới nhưng lại rất cầu thả trong việc thu thập công văn, giấy tờ cần thiết khi đóng cửa hiệu. Do đó, cách thích hợp của người quản lý là để mặc người bán khi đang mở cửa bán hàng nhưng giám sát chặt

chế công việc giãytờ cho tới lúc người đó có thể bắt đầu làm tốt việc này.

Ngoài việc đánh giá mức độ sẵn sàng của cá nhân trong nhóm, người lãnh đạo có thể phải đánh giá cả mức độ sẵn sàng của nhóm với tư cách là nhóm, đặc biệt nếu nhóm ảnh hưởng qua lại với nhau thường xuyên trong cùng một lĩnh vực công việc, giống như các học sinh trong một lớp. Vì vậy, thầy giáo có thể phát hiện lớp như một nhóm có thể ở một mức độ sẵn sàng trong lĩnh vực đặc thù, nhưng một học sinh trong nhóm ấy vẫn có thể ở mức độ khác. Khi thầy giáo làm việc tay đôi với học sinh, ông có thể cư xử rất khác lúc làm việc với cả lớp với tư cách là nhóm. Quả thực, người thầy có thể thấy có khá nhiều học sinh ở các mức độ sẵn sàng khác nhau. Ví dụ, ông có thể có một học sinh không thực hiện đều đặn công việc được giao, thành thử công việc bị lệch lạc, được tổ chức yếu và không đạt yêu cầu lý thuyết. Với học sinh đó, người thầy có thể phải khởi lập một cấu trúc nào đó và giám sát chặt chẽ. Tuy nhiên, một học sinh khác có thể làm tốt công việc nhưng lại bắp bênh và nhút nhát. Với học sinh này, người thầy có thể không cần tiến hành quá nhiều hành vi bốn phần trong phạm vi công tác dạy học, nhưng có thể cần hỗ trợ, tiến hành giao tiếp hai chiều, và giúp tác động qua lại thuận lợi với các bạn khác trong lớp. Tuy thế lại có thể có một học sinh khác tháo vát và vững vàng trong công tác học tập nhưng chính vì vậy có thể lại bị cô lập. Người lãnh đạo còn phải hiểu mình có thể phải xử sự phân biệt khi tiếp xúc tay đôi với từng thành viên của nhóm, khác với cung cách đối xử trước cả nhóm như một tổng thể.

Hai thành tố chủ yếu của tính sẵn sàng là *khả năng* và *thiện ý*.

Khả năng là tri thức, kinh nghiệm, kỹ năng mà cá nhân hoặc nhóm mang tới nhằm thực hiện nhiệm vụ hay hoạt động đặc thù.

Khi xem xét mức độ khả năng (trình độ năng lực) của người khác, cần coi trọng *đặc trưng nhiệm vụ*. Một người có bằng cử nhân âm nhạc, 20 năm kinh nghiệm giảng dạy nhạc công pianô, có thể giúp được rất ít trong việc thiết kế một động cơ phản lực mới. Chủ yếu là phải chú trọng kết quả đặc trưng mong muốn và xem xét năng lực của nhân viên dưới ánh sáng của kết quả đó.

Thiện ý là mức độ mà cá nhân hay nhóm có độ chắc chắn, gắn bó và hệ động cơ hoàn thành một nhiệm vụ chuyên biệt.

Thiện ý chỉ là một từ mô tả vấn đề. Đôi khi người ta không hẳn hoàn toàn không thiện ý, mà vì trước đó họ chưa bao giờ làm một nhiệm vụ chuyên biệt nào. Có lẽ do không có kinh nghiệm gì đối với việc ấy nên họ rất dao động hoặc sợ sệt. Nói chung, nếu đó là chuyện chưa bao giờ làm, thì vấn đề là sự bấp bênh, dao động. Thuật ngữ "không thiện ý" có thể thích hợp nhất vào lúc vì cơ này hay cơ kia, cá nhân để lộn hoặc làm mất chút ít sự gắn bó và động cơ của họ. Có thể gọi họ là những người thoái lui.

Các khái niệm năng lực và thiện ý cũng có sự khác nhau. Chúng là một hệ thống ảnh hưởng tác động qua lại. Điều đó có nghĩa là sự thay đổi quan trọng ở một bộ phận sẽ có tác động tới toàn thể. Phạm vi thiện ý mà nhân viên mang vào một tình huống đặc thù có ảnh hưởng đến việc sử dụng năng lực hiện có của họ. Và nó ảnh hưởng trong chừng mực mà họ sẽ nâng cao và phát triển khả năng và năng lực. Tương tự, ý nghĩa của tri thức, kinh nghiệm, kỹ năng được mang vào nhiệm vụ đặc thù cũng sẽ tác động đến khả năng, sự gắn bó và hệ động cơ.

Các mức độ sẵn sàng là những kết hợp khác nhau của năng lực và thiện ý mà người ta có được khi thực hiện mỗi nhiệm vụ (xem hình 8-3).

Hình 8-3: Tính sẵn sàng của nhân viên

Cao	Vừa phải		Thấp
R4	R3	R2	R1
Có năng lực và thiện ý hoặc chắc chắn	Có năng lực nhưng không thiện ý hoặc bấp bênh	Không có năng lực nhưng có thiện ý hoặc chắc chắn	Không có năng lực và không thiện ý hoặc bấp bênh.

Sự phát triển tính sẵn sàng của nhân viên có thể được chia thành bốn mức độ. Mỗi mức độ biểu hiện một sự kết hợp khác biệt của năng lực và thiện ý hoặc tính chắc chắn của nhân viên.

- Mức độ 1 (R1):

Không có năng lực và không thiện ý.

Các nhân viên không có năng lực và thiếu gắn bó, thiếu động cơ

Không có năng lực và bấp bênh

Các nhân viên không có năng lực và không tin tưởng

- Mức độ 2 (R2):

Không có năng lực nhưng có thiện ý

Các nhân viên thiếu năng lực nhưng có động cơ và biết cố gắng.

Không có năng lực nhưng chắc chắn

Các nhân viên thiếu năng lực nhưng đáng tin cậy trong chừng mực nhà lãnh đạo quan tâm chỉ đạo.

- Mức độ 3 (R3)

Có năng lực nhưng không thiện ý

Các nhân viên có năng lực tiến hành nhiệm vụ nhưng không sẵn lòng sử dụng năng lực ấy.

Có năng lực nhưng bấp bênh

Các nhân viên có năng lực tiến hành nhiệm vụ nhưng dao động hoặc e ngại phải làm việc đó một mình.

- Mức độ 4 (R4):

Có năng lực và thiện ý

Các nhân viên có năng lực tiến hành và gắn bó với nhiệm vụ.

Có năng lực và chắc chắn.

Các nhân viên có năng lực tiến hành và tin tưởng khi làm việc đó.

Ghi chú: Một số người gặp khó khăn khi hiểu sự phát triển của nhân viên từ R1 đến R2, R3. Làm sao có thể đang từ bấp bênh lại tiến lên được chắc chắn và quay trở lại bấp bênh? Điều cần nhớ là ở các mức độ sẵn sàng thấp, nhà lãnh đạo luôn phải ra lệnh, định hướng - cái gì, ở đâu khi nào, như thế nào. Thành thử, các quyết định do *nhà lãnh đạo được định hướng*. Ở các mức độ sẵn sàng cao hơn, các nhân viên trở nên có trách nhiệm hơn trước công việc và *các quyết định là nhân viên được định hướng*. Sự chuyển dịch từ nhà lãnh đạo được định hướng sang tự định hướng có thể dẫn đến e sợ hoặc bấp bênh, dao động.

Khi các nhân viên vận động từ các mức độ sẵn sàng thấp đến các mức độ sẵn sàng cao, những kết hợp của hành vi bốn phạm và hành vi quan hệ sẽ thích hợp với tình huống đang bắt đầu thay đổi.

Đường cong chạy qua bốn phong cách lãnh đạo trong hình 8-1 biểu thị sự kết hợp có xác suất cao của hành vi bốn phạm và hành vi quan hệ. Những kết hợp đó tương ứng với mức độ sẵn sàng ở bên dưới. Khi sử dụng mô hình, phải tìm điểm trên đường biểu diễn tính sẵn sàng của nhân viên tiến hành nhiệm vụ chuyên biệt. Sau đó dựng một đường vuông góc từ điểm ấy tới điểm giao với đường cong biểu diễn hành vi của nhà lãnh đạo. Giao điểm này chỉ mức độ phù hợp nhất của hành vi bốn phạm và hành vi quan hệ đối với tình huống chuyên biệt này.

Trong lúc lựa chọn sự kết hợp xác suất cao của hành vi bốn phạm và hành vi quan hệ, không nhất thiết phải thật chính xác. Khi bạn vận động chệch khỏi vùng kết hợp tối ưu, khả năng thành công giảm dần, lúc đầu chậm nhưng về sau càng đột ngột theo tiến trình vận động của bạn. Vì thế bạn không nên dịch chuyển nhanh tiếp điểm gần sát duy trì khả năng thành công cao.

Lựa chọn những phong cách phù hợp

Mức độ sẵn sàng 1: Phong cách tương ứng 1- Ra lệnh

Đối với nhân viên hoặc nhóm đang ở mức độ sẵn sàng 1 với nhiệm vụ đặc thù, phù hợp nhất là có hành vi chỉ đạo nhiều còn hành vi hỗ trợ ít. Từ điển tả phong cách lãnh đạo chuyên biệt này là *ra lệnh* (Telling) - ra lệnh nhân viên làm gì, làm ở đâu, làm thế nào. Phong cách đó thích hợp khi cá nhân hoặc nhóm yếu kém về năng lực thiện ý và cần phải có chỉ dẫn. Hình thức điển đạt phong cách lãnh đạo này bằng từ khác là: *chỉ đạo, định hướng* hoặc *cấu trúc*.

Mức độ sẵn sàng 2: Phong cách tương ứng 2 - Giảng giải

Cấp độ tiếp sau của tính sẵn sàng là mức độ sẵn sàng 2. Khi đó, cá nhân hoặc nhóm tuy thiếu năng lực nhưng họ vẫn đang nỗ lực. Họ có thiện ý hoặc đáng tin tưởng. Các phong cách khả quan cao là những kết hợp ở mức độ cao cả hành vi bốn phạm và hành vi quan hệ. Hành

vi bốn phạm là phù hợp vì mọi người còn thiếu năng lực. Nhưng do họ vẫn cố gắng nên cần phải hỗ trợ cho hệ động cơ và lòng gắn bó của họ.

Phong cách đó là *giảng giải* (Selling). Nó khác ra lệnh ở chỗ, người lãnh đạo không chỉ đưa ra sự chỉ đạo, mà còn đem lại cơ hội để đối thoại và thấu hiểu nhằm giúp cá nhân "tích góp" về mặt tâm lý trong việc mà người lãnh đạo mong muốn. Khi người lãnh đạo nói một cách đơn giản: "Hãy đứng bên cửa ra vào và ngăn không cho mọi người đi qua" - tức là ra lệnh. Nếu người lãnh đạo đề nghị: "Tôi sẽ thật sự cảm kích nếu anh vui lòng đứng bên cửa ra vào để chỉ dẫn cho mọi người đi vòng quanh lớp, vì nếu họ xông thẳng qua lớp là không ổn" thì đó là ví dụ về giảng giải. Nhân viên có thể hỏi han và đòi giải thích sáng tỏ ngay cả lúc nhà lãnh đạo đã có chỉ đạo cụ thể.

Tính xác định của hành vi bốn phạm gồm sự chỉ định *Cái gì, Như thế nào, Khi nào, Ở đâu, và Ai*. Nguyên nhân không cần giải thích cho họ *tại sao* là những cố gắng giải thích *tại sao* phải nối các hành vi bốn phạm và hành vi quan hệ. Một trong những khác biệt giữa ra lệnh và giảng giải là sự lý giải *Tại sao*. Những từ khác dùng để chỉ phong cách lãnh đạo này gồm: *giải thích, thuyết phục hoặc làm rõ*.

Mức độ sẵn sàng 3 - Phong cách tương ứng 3 - Tham gia

Mức độ sẵn sàng 3 là cá nhân hoặc nhóm có năng lực nhưng khi họ phát triển được năng lực đó thì họ chưa có cơ hội bảo đảm sự chắc chắn trong công việc theo cách làm riêng của mình. Ví dụ, người bán hàng non nớt phải đứng ra chào hàng trong lần đầu tiên vắng người quản lý bán hàng.

Mức độ sẵn sàng 3 có thể cũng là cá nhân hoặc nhóm có năng lực và thiện ý nhưng vì lý do nào đó lại thiếu động cơ. Chắc họ rất lúng túng, bực bội vì ông chủ, hoặc chán ngấy thật sự trong lúc tiến hành hành vi ấy, thành thử trở nên *không thiện ý*.

Trong cả hai trường hợp, hành vi thích hợp là cần nhiều giao tiếp hai chiều và hành vi hỗ trợ nhưng ít cần hành vi chỉ đạo. Bởi lẽ họ đã cho thấy rõ họ có năng lực tiến hành nhiệm vụ nên không nhất thiết phải chỉ định rõ phải làm gì, làm ở đâu hoặc làm thế nào. Sự thảo luận, các hành vi hỗ trợ và hành vi tạo thuận lợi sẽ có chiều hướng thích hợp hơn để giải quyết vấn đề hoặc để giảm bớt nỗi e ngại.

Khi *tham gia* (Participating), vai trò chủ yếu của người lãnh đạo là khuyến khích và giao tiếp. Những cách biểu hiện khác trong phong cách lãnh đạo này gồm: *công tác, tạo thuận lợi, thu hút*. Mỗi từ đó ngụ ý các hành vi quan hệ cao, bốn phạm thấp.

Mức độ sẵn sàng 4 - Phong cách tương ứng 4 - Giao phó (ủy quyền, ủy thác)

Mức độ sẵn sàng 4 là nơi cá nhân hoặc nhóm vừa sẵn sàng vừa thiện ý, hoặc vừa sẵn sàng vừa chắc chắn. Họ có đủ cơ hội để thực thi và cảm thấy thoải mái không cần người lãnh đạo ấn định phương hướng hay chỉ đạo.

Khi đó không cần phải chỉ dẫn ở đâu, cái gì, lúc nào, ra sao, vì các nhân viên đã có năng lực. Tương tự, không thật sự cần nhiều trên mức trung bình các hành vi khuyến khích và hỗ trợ vì họ chắc chắn, gắn bó, có động cơ. Phong cách thích hợp là giao phó cho họ và để họ tự xoay xở.

Phong cách này được gọi là *giao phó* (Delegating). Những từ khác nói về nó là *quan sát* hoặc *giám sát* (theo dõi). Hãy nhớ rằng, phần nào đó vẫn cần có hành vi quan hệ, nhưng nó có xu thế chỉ cần dưới trung bình. Việc làm thích hợp ở đây là theo dõi nhịp điệu diễn biến của cái gì đó, mà quan trọng là dành cho các nhân viên cơ hội để gánh vác trách nhiệm và tiến hành nó theo sở trường của họ.

Một điểm cần nhớ là, khi một cá nhân hoặc nhóm đang phát triển, vấn đề thường gặp là tính bất bênh; khi họ thoái lui, vấn đề thường gặp là họ không thiện ý. Chúng ta sẽ xem xét những tư tưởng đó chi tiết hơn trong các chương sau.

Cũng cần làm rõ rằng, phong cách lãnh đạo thích hợp cho cả bốn mức độ sẵn sàng - thấp (R1), từ thấp đến vừa phải (R2), từ vừa phải đến cao (R3) và cao (R4) - tương ứng với những định danh phong cách lãnh đạo: *ra lệnh* (S1), *giảng giải* (S2), *tham gia* (S3) và *giao phó* (S4). Tức là, tính sẵn sàng thấp cần phong cách *ra lệnh*, tính sẵn sàng từ thấp đến vừa phải cần phong cách *giảng giải*... Những kết hợp đó được minh họa qua bảng 8-1:

Lãnh đạo theo tình huống không những đề xuất phong cách lãnh đạo khả quan cao ứng với các mức độ sẵn sàng khác nhau, mà còn

chỉ ra khả năng thành công của các dạng thức phong cách khác nếu như người lãnh đạo không có năng lực sử dụng phong cách mong muốn. Khả năng thành công của mỗi phong cách ứng với bốn mức độ sẵn sàng tùy theo nó cách xa bao nhiêu so với phong cách xác suất cao tính dọc theo đường cong biểu diễn trong phần phong cách của người lãnh đạo thuộc mô hình, là:

R1 - S1 xác suất cao; S2 - xác suất thứ hai; S3 - xác suất thứ ba; S4 - xác suất thấp.

R2 - S2 xác suất cao; S1 - xác suất thứ hai; S3 - xác suất thứ hai; S4 - xác suất thấp.

R3 - S3 xác suất cao; S2 - xác suất thứ hai; S4 - xác suất thứ hai; S1 - xác suất thấp.

R4 - S4 xác suất cao; S3 - xác suất thứ hai; S2 - xác suất thứ ba; S1 - xác suất thấp.

Bảng 8-1: Các phong cách lãnh đạo thích hợp với các mức độ sẵn sàng khác nhau

<i>Mức độ sẵn sàng</i>	<i>Phong cách thích hợp</i>
R1 <i>Tính sẵn sàng thấp</i> Không có khả năng và không thiện ý hoặc bấp bênh	S1 <i>Ra lệnh</i> Hành vi bồn phận cao, quan hệ thấp
R2 <i>Tính sẵn sàng từ thấp đến vừa phải</i> Không có khả năng nhưng có thiện ý hoặc chần chẫn	S2 <i>Giảng giải</i> Hành vi bồn phận cao quan hệ cao
R3 <i>Tính sẵn sàng vừa phải đến cao</i> Có năng lực nhưng không thiện ý hoặc bấp bênh	S3 <i>Tham gia</i> Hành vi quan hệ cao bồn phận thấp
R4 <i>Tính sẵn sàng cao</i> Có năng lực/thành thạo và thiện ý/ chắc chắn	S4 <i>Giao phó</i> Hành vi quan hệ thấp và bồn phận thấp

Trong Lãnh đạo theo tình huống, ai có vấn đề? *Nhân viên*. Người dưới quyền có thể thực hiện được hành vi mong muốn nào còn tùy thuộc hành vi của người dưới quyền. Hành vi của họ quyết định hành vi của người lãnh đạo. Điều tuyệt diệu là bây giờ chúng ta có khả năng vận dụng tư tưởng đó ở nhà, ở cơ quan hay tại bất kỳ tình huống liên nhân cách nào. Ví dụ, làm cha mẹ dễ hơn trước rất nhiều, nếu con cái hiểu rằng, không phải mẹ và bố quyết định và kiểm soát hành vi của con cái, mà chính *bọn trẻ* là người kiểm soát hành vi riêng của mình. Một suy nghĩ quan trọng khác: Tại sao một phong cách lãnh đạo có thể không phải là phong cách "tự nhiên" của chúng ta nhiều khi lại là phong cách *hiệu quả nhất*? Bởi vì chúng ta phải lao tâm khổ tứ trong các phong cách ấy, phải thực hành nhiều lần những hành vi ấy, và phải làm việc với sự giúp đỡ nhất định của chuyên gia. Chúng ta cũng đã dành sức chú ý các chi tiết của việc ứng dụng các phong cách đã học đó. Chúng ta sử dụng những phong cách khiến mình thấy thoải mái nhất y như vẫn thường sử dụng chúng. Vì sao? Vì chúng OK. Chúng ta không đặt chúng vào cùng một giá trị thực tế như kỹ năng thực hành khi tiến hành những phong cách đã học. Vì vậy, chúng không hiệu quả lắm.

Một suy nghĩ cuối cùng: Lãnh đạo theo tình huống không phải là toa thuốc với những nguyên tắc cứng nhắc và chắc chắn. Trong các khoa học hành vi, không có những nguyên tắc như vậy. Lãnh đạo theo tình huống với tư cách là phần đóng góp chủ yếu vào các khoa học hành vi đang cố gắng hàn gắn những phần rời rạc. Trong công việc, các nhà quản lý sẽ có khả năng nâng cao năng suất và nguồn nhân lực mà họ đang theo đuổi.

ỨNG DỤNG CỦA LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG

Khi vận dụng Lãnh đạo theo tình huống, cần ghi nhớ là không có

"một cách tốt nhất" để gây ảnh hưởng đến người khác. Đúng ra, bất kỳ hành vi nào của người lãnh đạo cũng có thể có hiệu quả hơn hoặc kém hiệu quả hơn tùy thuộc mức độ sẵn sàng của người mà bạn đang định gây ảnh hưởng. Hình 8-4 biểu thị tỉ mỉ hơn Mô hình Lãnh đạo theo tình huống mà chúng ta đã từng bàn tới. Nó sẽ giúp bạn nhanh chóng tiến hành đánh giá trong việc: 1) chẩn đoán các mức độ sẵn sàng; 2) thích ứng bằng cách tuyển chọn các phong cách lãnh đạo khả quan cao; 3) liên hệ các phong cách đó một cách hiệu quả với hành vi gây ảnh hưởng. Ý tưởng còn ẩn náu trong Lãnh đạo theo tình huống là người lãnh đạo cần giúp các nhân viên phát triển tính sẵn sàng trong chừng mực họ có năng lực và thiện ý. Sự phát triển đó của nhân viên đạt được bằng cách điều chỉnh hành vi lãnh đạo thông qua bốn phong cách theo đường biểu diễn trên hình 8-4.

Lãnh đạo theo tình huống quan niệm rằng, sự chỉ đạo chặt chẽ (hành vi bốn phạm) đối với những nhân viên có tính sẵn sàng thấp là phong cách phù hợp nếu họ phải làm việc có hiệu quả hơn. Tương tự, sự nâng cao tính sẵn sàng cho một bộ phận nhân viên vì lý gì đó không sẵn sàng cần được bổ sung bằng cách bổ nhiệm cương vị cao hơn và hỗ trợ về động cơ xã hội (hành vi quan hệ). Cuối cùng, với những nhân viên có các mức độ sẵn sàng cao, người lãnh đạo cần đáp ứng họ không những bằng cách liên tục giảm bớt kiểm tra hoạt động của họ, mà còn liên tục giảm hành vi quan hệ cũng ở mức độ như vậy. Với những người có tính sẵn sàng cao, nhu cầu được hỗ trợ động cơ xã hội không quan trọng bằng nhu cầu tự trị. Ở giai đoạn này, một trong những con đường mà người lãnh đạo có thể phát huy tính chắc chắn và tín nhiệm của mình trong nhân viên là buông lỏng họ với sở trường riêng, càng nhiều càng tốt. Vấn đề không phải là giữa nhà lãnh đạo và nhân viên ít có sự tin tưởng và hữu nghị với nhau; trên thực tế, có nhiều, nhưng nhà lãnh đạo ít cần có hành vi hỗ trợ để khai thác chúng.

Có thể xảy ra thay đổi cho dù mức độ sẵn sàng của cá nhân hoặc nhóm ra sao. Bất cứ khi nào hoạt động của nhân viên bắt đầu suy kém do bất cứ nguyên nhân gì và năng lực hoặc hệ động cơ có giảm sút hay không, người lãnh đạo phải đánh giá lại mức độ sẵn sàng của nhân viên đó và xoay chuyển tình thế thông qua sử dụng đường cong biểu diễn Lãnh đạo theo tình huống bằng cách bảo đảm sự hỗ trợ động cơ xã hội và những chỉ dẫn thích hợp.

Các quá trình phát triển và thoái lui trên sẽ được thảo luận trong các chương 10 và 11. Về điểm này dù sao cũng cần nhấn mạnh rằng, Lãnh đạo theo tình huống tập trung nói về sự phù hợp hoặc hiệu quả của các phong cách lãnh đạo tùy theo tính sẵn sàng của nhân viên trong công việc.

Xác định phong cách phù hợp

Để xác định phong cách mà bạn phải sử dụng đối với người khác trong tình huống đã định, bạn cần thực hiện một số việc.

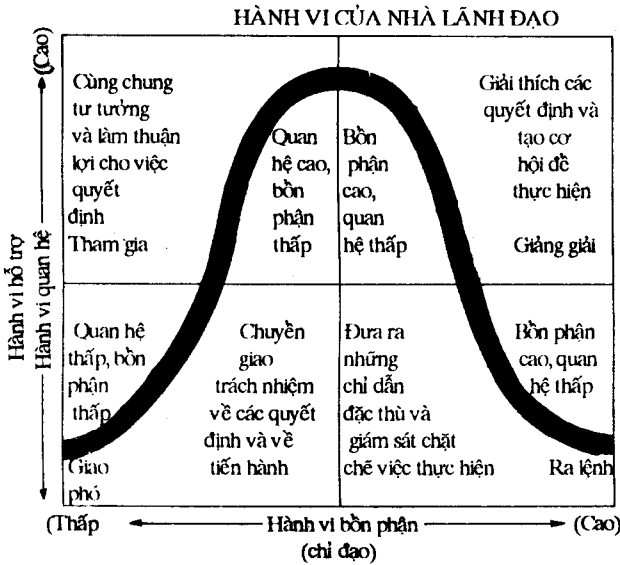
Một là, phải hình dung những lĩnh vực hoạt động của cá nhân hoặc nhóm mà bạn định gây ảnh hưởng. Trong muôn vàn nghề nghiệp khác nhau, những lĩnh vực đó rất khác nhau, tùy theo trách nhiệm của người ta. Ví dụ, người bán hàng có thể có ý thức trách nhiệm trong việc bán hàng, trong quản trị (công việc giấy tờ), dịch vụ và phát triển tổ nhân viên. Do đó, trước khi các nhà quản lý có thể bắt đầu xác định phong cách lãnh đạo phù hợp để áp dụng đối với một cá nhân họ phải hình dung rõ khía cạnh đó trong công việc của người đó để gây ảnh hưởng.

Khi đã quyết định như vậy, bước thứ hai là xác định năng lực và hệ động cơ (mức độ sẵn sàng) của cá nhân hoặc của nhóm trong từng lĩnh vực đã lựa chọn.

Bước thứ ba và cuối cùng là hình dung phong cách nào trong bốn phong cách lãnh đạo (xem bảng 8-1) sẽ phù hợp với cá nhân đó trong từng lĩnh vực trên. Chúng ta hãy xem xét một ví dụ. Cứ cho là nhà quản lý đã xác định rằng, mức độ sẵn sàng của thuộc cấp trong công việc giấy tờ hành chính là thấp (R1), tức là nhân viên đó không có năng lực và không thiện ý nhận trách nhiệm trong lĩnh vực này. Sử dụng bảng 8-1, nhà quản lý có thể khi làm việc với nhân viên như vậy cần sử dụng phong cách ra lệnh trực tiếp (S1), tức là sử dụng hành vi bốn phạm cao/quan hệ thấp.

Trong ví dụ này, hành vi quan hệ thấp không có nghĩa là nhà quản lý không có tình bạn với người thuộc quyền. Chúng ta đơn thuần giả định rằng nhà quản lý trong khi giám sát cung cách xử trí của cấp dưới trong công việc giấy tờ hành chính cần mất nhiều thời gian hơn để hướng dẫn người đó làm cái gì và làm như thế nào, khi nào, ở đâu

Hình 8-4: Mô hình khai triển Lãnh đạo theo tình huống



CÁC PHONG CÁCH QUYẾT ĐỊNH

- 1 Nhà lãnh đạo ra quyết định
- 2 Nhà lãnh đạo ra quyết định có sự đối thoại và giải thích
- 3 Nhà lãnh đạo/nhân viên cùng ra quyết định hoặc nhân viên ra quyết định dưới sự khuyến khích của nhà lãnh đạo
- 4 Nhân viên ra quyết định

TÍNH SẴN SÀNG CỦA NHÂN VIÊN

Cao	Vừa phải		Thấp
R4	R3	R2	R1
Có năng lực và Thiện ý hoặc Chắc chắn	Có năng lực nhưng không Thiện ý hoặc Bấp bênh	Không có năng lực nhưng Thiện ý sẵn sàng hoặc Chắc chắn	Không có năng lực và Không thiện ý hoặc Bấp bênh

Nhân viên được định hướng

Nhà lãnh đạo được định hướng

Năng lực - có tri thức, kinh nghiệm và kỹ năng cần thiết.

Thiện ý - có tính chắc chắn, sự gắn bó và hệ động cơ cần thiết.

Hành vi bòn phân - trình độ mà nhà lãnh đạo tiến hành xác định các vai trò nói thẳng cái gì, thế nào, khi nào, ở đâu và nếu có nhiều người thì thêm: ai, làm gì.

- + Nói rõ mục đích
- + Tổ chức
- + Xác lập thời hạn
- + Định hướng
- + Kiểm tra

Hành vi quan hệ - trình độ mà nhà lãnh đạo tiến hành trong giao tiếp hai chiều (nhiều chiều): nghe, tạo thuận lợi cho các hành vi tác động qua lại và hỗ trợ đồng cơ xã hội

- + Hỗ trợ
- + Giao tiếp
- + Tạo thuận lợi tác động qua lại
- + Nghe báo cáo về hoạt động, nghe tích cực
- + Thực hiện liên hệ ngược (phản hồi)

Khi hành vi của nhà lãnh đạo được sử dụng phù hợp với mức độ sẵn sàng tương ứng với nó, thì đó là tương ứng xác suất cao. Dưới đây là những hiệu đạt có thể có ích khi sử dụng Lãnh đạo theo tình huống cho những hoàn cảnh ứng dụng đặc thù.

S1	S2	S3	S4
Ra lệnh	Giải giải	Tham gia	Giao phó
Chỉ đạo	Giải thích rõ	Khuyến khích	Quan sát
Định hướng	Làm sáng tỏ	Cộng tác	Giám sát
Xác lập	Thuyết phục	Thu hút	Tin cậy

so với thời gian tạo ra sự hỗ trợ và nâng cao động cơ xã hội. Hành vi quan hệ cao hơn sẽ xảy ra khi thuộc cấp bắt đầu bộc lộ năng lực xử trí công việc giãy từ hành chính. Lúc này, sự chuyển biến từ *ra lệnh* sang *giải thích* là phù hợp.

Các thành tố của tính sẵn sàng

Mấu chốt của sự lãnh đạo có hiệu quả là phát hiện *mức độ* sẵn sàng của cá nhân hoặc của nhóm mà bạn định gây ảnh hưởng, và sau đó sử dụng phong cách thích hợp. Nếu quá thực như vậy, làm thế nào các nhà quản lý có thể ứng xử tốt nhất tương ứng với tính sẵn sàng lúc đó?

Khi nghiên cứu các thành tố của tính sẵn sàng, đã có một số ý kiến bình luận. Một là, theo David C. McClelland, những người có động cơ thành đạt thường mang những đặc trưng ổn định chung, bao gồm khả năng đề ra những mục đích cao nhưng khả thi, sự chăm lo đến thành đạt cá nhân nhiều hơn là nghĩ tới tiền thưởng thành tích, và mong mỗi một sự hồi âm về công việc (tôi làm có được không?) hơn là sự hồi âm về thái độ (ông có thích tôi làm không?). Trong số những đặc điểm này, chúng tôi chú ý nhất đến năng lực đề ra những mục đích cao nhưng khả thi khi đề cập đến sự sẵn sàng đối với công việc.

Thứ hai, về mặt giáo dục và /hoặc kinh nghiệm, chúng tôi cho rằng không có sự khác biệt về khái niệm giữa hai điểm trên. Người ta có thể có sự sẵn sàng về công việc thông qua giáo dục hoặc kinh nghiệm, hoặc sự kết hợp nhất định cả giáo dục và kinh nghiệm. Sự khác biệt duy nhất giữa chúng chỉ tồn tại khi chúng ta nói về giáo dục, ám chỉ những kinh nghiệm từ các khóa học chính thức và kinh nghiệm rút ra từ bản thân hoặc trong công việc.

Thứ ba, trong công trình nghiên cứu mới đây, chúng tôi đã chứng minh giáo dục và /hoặc kinh nghiệm có ảnh hưởng đến năng lực, và động cơ thành đạt có ảnh hưởng đến thiện ý. Vì vậy, khi bàn đến tính sẵn sàng ở phương diện năng lực và thiện ý, chúng tôi giả định, khái niệm năng lực bao gồm cả hai khía cạnh: năng lực và thiện ý.

Năng lực (tính sẵn sàng trong công việc) liên quan tới khả năng

làm được việc gì đó, liên quan đến tri thức và kỹ năng. Những cá nhân có tính sẵn sàng công việc cao trong một lĩnh vực đặc thù đều có tri thức, năng lực và kinh nghiệm tiến hành những nhiệm vụ nhất định mà không cần người khác chỉ dẫn. Người có tính sẵn sàng công việc cao có thể nói: "Tài năng của tôi quá thực nằm trong lĩnh vực công việc của tôi. Tôi có thể làm việc độc lập trong lĩnh vực đó mà không cần ông chủ giúp đỡ nhiều".

Thiện ý (tính sẵn sàng về tâm lý) liên quan tới thiện ý hoặc hệ động cơ làm việc gì đó. Nó liên quan đến sự chắc chắn và lòng gắn bó. Những cá nhân có tính sẵn sàng tâm lý cao trong một lĩnh vực đặc thù hoặc nhiệm vụ đặc thù nghĩ rằng, trách nhiệm là hệ trọng và họ tự tin, ý thức rõ về bản thân trong khía cạnh đó của công việc. Họ không cần được động viên liên tục mới làm được việc trong lĩnh vực đó. Người có sự sẵn sàng tâm lý cao có thể nhận xét: "tôi thật sự thích công việc của mình. Ông chủ tôi không cần phải theo sát gót để theo dõi tôi hoặc ban phát những lời khuyến khích tôi mới làm việc tốt trong lĩnh vực này".

Cần nhớ rằng, mặc dù tính sẵn sàng là một quan niệm bổ ích cho việc tiến hành những đánh giá chẩn đoán, các biến tình huống khác - phong cách của ông chủ (nếu gần gũi), khủng hoảng hoặc bế tắc về thời gian, bản chất công việc - cũng có thể quan trọng ngang hoặc cao hơn. Song quan niệm tính sẵn sàng vẫn là một căn cứ đáng tin cậy để lựa chọn phong cách phù hợp với cá nhân hoặc nhóm tại một thời điểm nhất định.

Những công cụ đo tính sẵn sàng

Để giúp các nhà quản lý và nhân viên của họ đánh giá chắc chắn tính sẵn sàng của nhân viên, Hambleton, Blanchard và Hersey đã đưa ra hai công cụ đáng tin cậy khác nhau: *Mẫu đánh giá của nhà quản lý* (MRF - Manager's Rating Form) và *Mẫu tự đánh giá* (SRF - Self-Rating Form).

Hình 8-5: Sự phân chia Mẫu MRF do tính sẵn sàng

CÁC THANG NĂNG LỰC

Người này trong thực hiện mục tiêu này

Các thang	Cao		Vừa phải			Thấp		
	8	7	6	5	4	3	2	1
	R4		R3		R2		R1	
1. Kinh nghiệm làm việc trước đây	Có kinh nghiệm phù hợp với công việc					Không có kinh nghiệm phù hợp		
2. Tri thức về công việc	Có tri thức cần thiết về công việc					Không có tri thức cần thiết		
3. Biết, hiểu các trang thiết bị làm việc	Hiểu biết hoàn hảo cần những gì để làm việc được					Hiểu biết ít về vấn đề này		

CÁC THANG THIỆN Ý

Người này..... trong thực hiện mục tiêu này

Các thang	Cao		Vừa phải			Thấp		
	8	7	6	5	4	3	2	1
	R4		R3		R2		R1	
1. Thiện ý gánh vác trách nhiệm	Rất tha thiết					Rất miễn cưỡng		
2. Hệ động cơ thành đạt	Có khát vọng cao về thành đạt					Có khát vọng thấp về thành đạt		
3. Gắn bó	Cống hiến, hy sinh					Chệnh mảng		

Cả hai công cụ đo năng lực và thiện ý đều sử dụng 5 thang đánh giá. Trên hình 8-5 cho những ví dụ về các thang này của MRF.

Năm thang năng lực và năm thang thiện ý đã được chọn lọc sau khi nghiên cứu thăm dò từ một tổ hợp chừng 30 chỉ số tiềm tàng của cả hai kích thước. Như hình 8-5 vạch rõ, ứng với mỗi thang người ta lập "các chỉ số hành vi" của những điểm cuối. Đồng thời, trong công

cụ này, người ta sử dụng các thang đánh giá 8 điểm. Những chỉ báo từ thấp đến cao tương ứng với bốn mức độ (R1 - R4) có liên quan với Lãnh đạo theo tình huống.

Trong nhiều công trình mới đây, Hersey, Blanchard và Keilty đã phát triển Mẫu đánh giá phong cách tương ứng sẵn sàng (RSMRF - Readiness Style Match rating form), dùng để đo tính sẵn sàng chỉ bằng một thang cho mỗi kích thước - chỉ đo *năng lực*, hoặc thang kia chỉ đo *thiện ý*. Trong công cụ này, năng lực của cá nhân (tri thức và kỹ năng) được quan niệm như một hiện tượng có cấp độ. Tức là, năng lực của cá nhân không thay đổi đột ngột từ thời điểm này sang thời điểm khác. Trong mỗi thời điểm nhất định, cá nhân có ít, đáng kể, nhiều hoặc rất nhiều năng lực.

Thiện ý (sự chắc chắn và hệ động cơ) tuy nhiên lại khác. Hệ động cơ của cá nhân có thể, và thường như vậy, dao động từ thời điểm này sang thời điểm khác. Thành thử, một cá nhân rất hiếm khi, ít có dịp, thỉnh thoảng hoặc thường xuyên có thiện ý gánh vác nhiệm vụ trong lĩnh vực nhất định.

Tính khả quan của cả hai công cụ *MRF* và *SMF* (Staff Member form - mẫu đánh giá nhân viên) của *Đánh giá phong cách tương ứng sẵn sàng* là rất cần thiết để xúc tiến chương trình kết hợp *Lãnh đạo theo tình huống* với *Thỏa thuận về phong cách lãnh đạo*. Chúng ta sẽ bàn về quá trình này kỹ hơn trong chương 12.

Các thành tố của phong cách lãnh đạo

Khi các nhà quản lý đã hiểu rõ mức độ sẵn sàng của cá nhân hay của nhóm mà họ muốn tác động, lúc ấy mẫu chốt của sự lãnh đạo có hiệu quả là sử dụng *phong cách lãnh đạo phù hợp*. Nếu quả thực như vậy, làm thế nào các nhà quản lý có thể ứng xử tốt hơn dựa trên những hành vi bao gồm một trong số bốn phong cách lãnh đạo.

Những công cụ đo hành vi lãnh đạo

Để giúp các nhà quản lý và các thành viên trong bộ máy của họ xét đoán tốt hơn về phong cách lãnh đạo, Hersey, Blanchard và Hambleton đã phát triển hai thang đo quan hệ lãnh đạo khác nhau: *Mẫu đánh giá của nhà quản lý (MRF)* và *Mẫu đánh giá nhân viên (SMF)*. Cả hai công cụ đều dùng để đo hành vi bốn phạm vi và hành vi quan hệ bằng năm kích thước. Năm kích thước hành vi bốn phạm vi và năm kích thước hành vi quan hệ được liệt kê trên bảng 8-2.

Sau khi xác lập năm thích thước cho cả hai loại hành vi lãnh đạo, các chỉ số hành vi cực trị của mỗi một trong số những kích thước đó sẽ được phát hiện nhằm giúp nhà quản lý và nhân viên của họ phân biệt được các bậc cao - thấp của từng hành vi lãnh đạo. Ví dụ, với kích thước "tổ chức" của hành vi bốn phạm trong Mẫu SMF, những điểm cuối của thang đánh giá sẽ được chọn là "tổ chức tình huống làm việc cho tôi" và "hãy để tôi tổ chức tình huống làm việc". Đối với kích thước "cung cấp hồi âm" của hành vi quan hệ, những điểm cuối (kết quả) của thang đánh giá sẽ được chọn là "thường xuyên cho những hồi âm về thành tích làm việc của tôi" và "cứ để tôi tự đánh giá thành tích".

Bảng 8-2: Các kích thước hành vi bốn phạm và hành vi quan hệ và các chỉ số hành vi của chúng

<i>Các kích thước hành vi bốn phạm</i>	<i>Chỉ số hành vi</i>
<i>Mức độ tại đó nhà lãnh đạo</i>	
Đặt mục đích,	Chỉ rõ những mục đích mọi người phải hoàn thành
Tổ chức	Tổ chức tình huống làm việc cho mọi người
Án định thời hạn	Ra hạn cho mọi người
Chỉ dẫn (định hướng)	Đưa ra những chỉ dẫn chuyên biệt
Kiểm tra	Chỉ rõ và yêu cầu báo cáo đều đặn về tiến độ
<i>Các kích thước hành vi quan hệ</i>	<i>Chỉ số hành vi</i>
<i>Mức độ tại đó nhà lãnh đạo..</i>	
Dành sự hỗ trợ	Bảo đảm sự hỗ trợ và khuyến khích
Giao tiếp	Thu hút mọi người tham gia bàn luận hoạt động công việc
Tạo thuận lợi quan hệ qua lại	Giúp mọi người tác động lẫn nhau thuận lợi
Nghe tích cực	sẵn tìm và nghe ý kiến tâm tư của mọi người
Bảo đảm hồi âm (liên hệ ngược)	Bảo đảm hồi âm về thành tựu của mọi người

Trong bộ công cụ Phong cách tương ứng sẵn sàng (RSM) đã bàn ở trên, người ta mô tả một trong bốn phong cách lãnh đạo cơ bản chứ không mô tả các kích thước hành vi riêng biệt tạo ra mỗi phong cách. Bốn hành vi lãnh đạo được mô tả như sau:

- Ra lệnh (S1) - Đưa ra những hướng dẫn chuyên biệt và giám sát chặt chẽ việc hoàn thành.
- Giảng giải (S2) - Giải thích rõ các quyết định và tạo cơ hội để thấu hiểu.
- Tham gia (S3) - Cùng chung các tư tưởng và tạo thuận lợi cho việc ra quyết định.
- Giao phó (S4) - chuyển giao trách nhiệm về các quyết định và việc tiến hành chúng.

Ưu điểm của việc sử dụng *RSM* là nó cho phép các nhà quản lý và các thành viên trong ê kíp đánh giá được phong cách lãnh đạo và tính sẵn sàng trên cùng một bộ công cụ. Hình 8-6 cho thấy sự thích hợp đó. Sơ đồ này cung cấp một sự tổng hợp tiện lợi các thành tố then chốt tạo nên quan hệ Lãnh đạo theo tình huống.

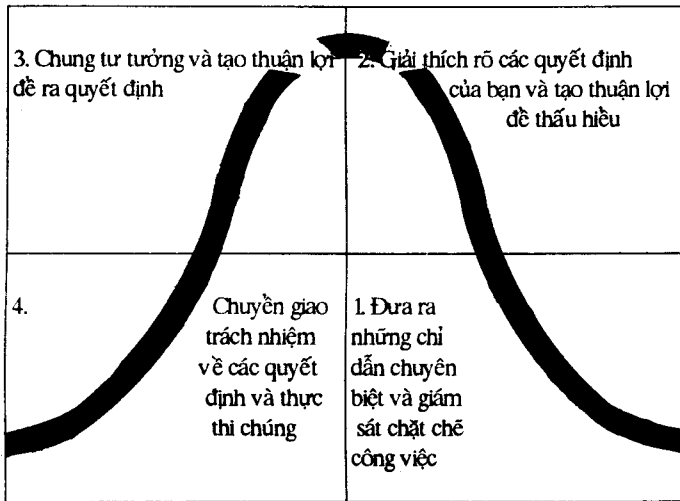
LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG VÀ CÁC MÔI TRƯỜNG TỔ CHỨC KHÁC NHAU

Chúng ta đã thấy Lãnh đạo theo tình huống được ứng dụng trong mọi loại môi trường tổ chức, cả kinh doanh và công nghiệp, cả giáo dục và quản lý nhà nước, cả ngành cảnh sát và thậm chí cả ở gia đình. Các quan niệm đều thích hợp với bất kỳ tình huống nào miễn là có những người này cố gắng gây ảnh hưởng đến hành vi của những người kia.

Vấn đề duy nhất chúng tôi vừa phát hiện được trong khi làm việc tại những môi trường tổ chức khác nhau chính là một vài ngôn ngữ cần thích ứng đặc thù. Ví dụ, chúng tôi thấy rằng trong lúc huấn luyện những ông chồng rối việc, khi chúng tôi nói về hành vi bốn phần và hành vi quan hệ, những người này không hề có bất kỳ sự quan

Hình 8-6: Xác định tính sẵn sàng và bốn phong cách lãnh đạo cơ bản

PHONG CÁCH CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO



(Thấp) ← Hành vi bòn phân (Chỉ đạo) (Hỗ trợ) → (Cao)

(Thấp) ← Hành vi quan hệ → (Cao)

Năng lực	Rất nhiều 4	Nhiều 3	Bình thường 2	Ít 1	Người này có năng lực (có tri thức và kỹ năng cần thiết)

TÍNH SẴN SÀNG TRONG CÔNG VIỆC

Thiện ý	Thường xuyên 4	Thỉnh thoảng 3	Đôi khi 2	Hiếm khi 1	Người này thiện ý (có sự chắc chắn và lòng gắn bó cần thiết)

TÍNH SẴN SÀNG TÂM LÝ
TÍNH SẴN SÀNG CỦA NHÂN VIÊN

tâm đáng kể. Chúng tôi hiểu ngay rằng trong công việc ở những hoàn cảnh gia đình như thế, rất dễ để cho cha mẹ và con cái tìm đến hành vi "chỉ huy" hơn là hành vi bốn phận, và dễ tìm đến hành vi "hỗ trợ" hơn là hành vi quan hệ.

Mặt khác, khi làm việc với người huấn luyện và ủng hộ mình - những người đã có rất nhiều kinh nghiệm phát triển cá nhân và do đó phát triển cao trong lĩnh vực quan hệ con người, thì ngay cả hành vi chỉ huy mệnh lệnh cũng thường dẫn đến những tác dụng tiêu cực. Vì vậy, khi làm việc với những người này, chúng tôi đã hiểu sự *chỉ đạo* bằng lời là cách thay thế rất tốt cho *hành vi mệnh lệnh*. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng, trong việc tận dụng các nhãn hiệu khác nhau dùng cho hai hành vi lãnh đạo cơ bản - hành vi bốn phận và hành vi quan hệ - chúng ta không thay đổi toàn bộ những tính xác định. Hành vi bốn phận là sống còn đối với giới hạn mà người lãnh đạo tiến hành sự giao tiếp một chiều bằng cách lý giải nhân viên đó làm gì cũng như làm lúc nào, làm ở đâu, và hoàn thành được các nhiệm vụ bằng cách nào. Hành vi quan hệ, ngay cả khi chúng ta gọi nó là hành vi hỗ trợ, vẫn là giới hạn mà người lãnh đạo tiến hành giao tiếp hai chiều bằng cách bảo đảm sự hỗ trợ động cơ xã hội, "những vết ve tâm lý" (Psychological Strokes), và tạo thuận lợi cho hành vi.

Lý do phải thay đổi cách sử dụng những từ ngữ khác nhau là: một khái niệm then chốt trong tất cả những khoa học hành vi là giao tiếp. Nếu bạn sẽ đến giúp mọi người trưởng thành và phát triển, thì bạn phải học cách xác lập các cơ cấu, ý niệm và nghiên cứu những kết quả trong hệ thuật ngữ thỏa đáng đối với nhóm mà bạn đang muốn gây ảnh hưởng. Đó là việc phải làm nếu bạn mong muốn có khả năng cao nhất tranh thủ được sự thừa nhận của mọi người và vì thế tác động đến sự phát triển của họ.

Các quan hệ cha mẹ - con cái

Chúng tôi đã thấy công dụng kỳ lạ của Lãnh đạo theo tình huống

đôi với gia đình và quan hệ cha mẹ - con cái. Cuốn sách "Cách tiếp cận tình huống để làm cha mẹ" dành toàn bộ cho việc ứng dụng Lãnh đạo theo tình huống để tổ chức gia đình.

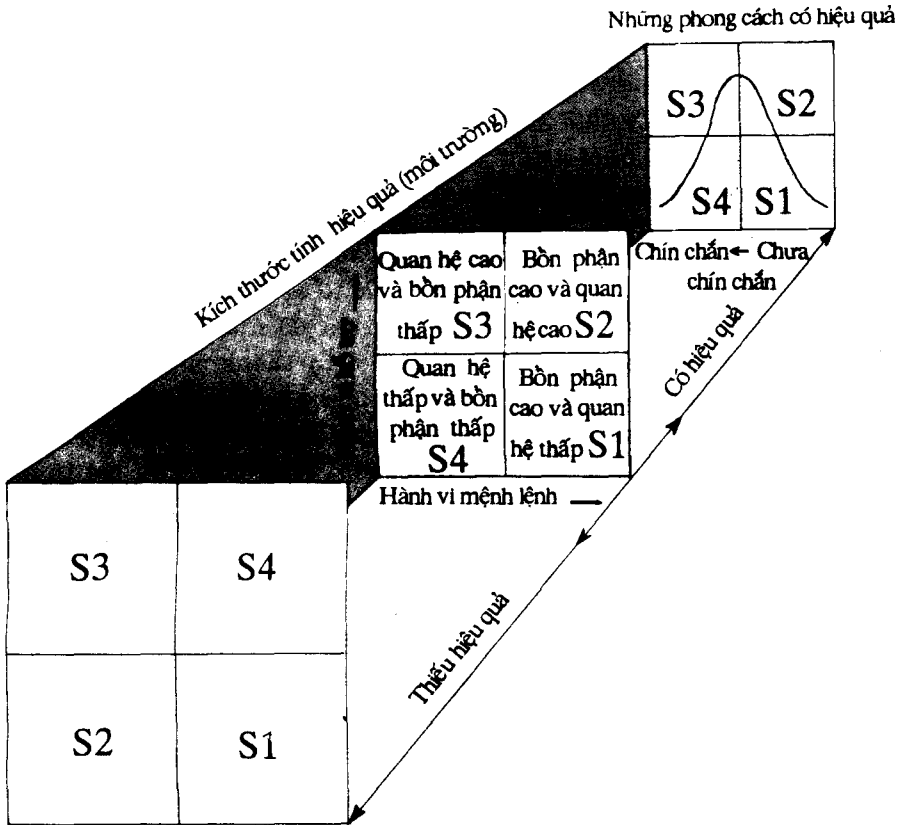
Chúng tôi giả định rằng khi làm việc với trẻ em có một hình mẫu và cách vận động chung trong phong cách lãnh đạo qua một số năm phát triển của trẻ. Như vậy, khi làm việc với trẻ em - những người còn thiếu độ chín về bốn phần - phong cách chỉ huy của cha mẹ có khả năng thành công cao. Điều đó đặc biệt đúng trong vài năm đầu đời sống của trẻ, khi chúng chưa có năng lực kiểm tra môi trường riêng của mình. Toàn bộ quá trình phát triển đó sẽ được thảo luận ở chương 10.

Các phong cách thiếu hiệu quả của cha mẹ

Một trong những khía cạnh đáng quan tâm của Lãnh đạo theo tình huống là người ta có thể bắt đầu phán đoán được không những phong cách lãnh đạo có khả năng cao nhất đem lại hiệu quả, mà cả những phong cách có xu hướng thiếu hiệu quả trong hoàn cảnh nào. Bằng chứng là chúng ta có thể lấy bốn ví dụ về bậc cha mẹ chỉ sử dụng từng phong cách lãnh đạo đơn lẻ trong toàn bộ thời kỳ phát triển của đứa con (hình 8-7).

Trước hết, hãy xem xét cặp cha mẹ dùng phong cách mệnh lệnh cao/hỗ trợ thấp (S1) với con cái họ qua vài năm phát triển, tức là: "Chừng nào mày còn sống trong cái nhà này, mày sẽ phải về nhà lúc 10 giờ và phải tuân theo những quy tắc tao đặt ra". Có thể có hai phán đoán. Một là, bọn trẻ có thể thu dọn túi bọc của mình và bỏ nhà đi khi gặp dịp sớm nhất. Nếu điều đó không xảy ra thì chúng có thể chịu thua quyền uy của cha mẹ và trở nên rất bị động, thành những kẻ lệ thuộc suốt đời, luôn luôn cần có ai đó bảo chúng nên làm gì và làm vào lúc nào.

Hình 8-7: Những hậu quả của việc sử dụng đơn độc phong cách cha mẹ - con cái qua thời gian



Kết quả có khả năng xảy ra cao trong trường hợp cha mẹ sử dụng độc nhất phong cách hành vi mệnh lệnh cao/hỗ trợ cao (S2) có thể được mệnh danh là hội chứng "Chàng trai của mẹ" hoặc "Cô gái nhỏ

của ba". Kể cả lúc đứa trẻ đã lớn hơn, chúng vẫn có thể trưởng thành về tuổi tác nhưng rất phụ thuộc về mặt tâm lý vào cha mẹ trong những quyết định đối với chúng. Bởi vì phần lớn sự chỉ dẫn đối với hành vi của trẻ và sự hỗ trợ động cơ xã hội đều được cha mẹ chúng cho sẵn, nên những thiếu niên đó không có năng lực tự chuẩn bị cho mình.

Điều gì sẽ xảy ra khi cha mẹ không ngừng hỗ trợ và không bao giờ cấu trúc hoặc định hướng cho bất kỳ hoạt động nào của con cái họ? Đáp số cho câu hỏi này là phong cách hỗ trợ cao/ định hướng thấp, có thể gọi là hội chứng "cậu ấm cô chiêu" (trẻ hư vì nuông chiều) (S3), để cho bọn trẻ phát triển thành những kẻ ít biết chú ý đến quy tắc và thiếu quan tâm đến các quyền của người khác.

Phong cách hành vi định hướng thấp/hỗ trợ thấp (S4) dường như là đặc trưng của hai cách phân loại kinh tế xã hội do Lloyd Warner mô tả - trình độ *cao hơn - cao hơn* và trình độ *thấp hơn - thấp hơn*. Trong cả hai trường hợp, trẻ em có thể biến thành những sản phẩm của môi trường nhiều hơn là sản phẩm của phong cách của cha mẹ. Trong trình độ cao hơn - cao hơn, nhiệm vụ này có thể được giao phó cho trường tư thục, trong trình độ thấp hơn - thấp hơn, bọn trẻ thường bị bỏ mặc cho tự lực và học tập một cách đúng đắn hoặc không đúng đắn ở những bạn cùng lứa cách đối phó với những bất trắc hàng ngày trong môi trường của chúng.

Như đã đề cập ở chương 5, một số người có thể thắc mắc tại sao việc sử dụng cùng một phong cách lãnh đạo trong mọi lúc là không đúng đắn - "xét đến cùng, chúng ta phải hiểu rằng kiên định là điều tốt". Lời khuyên đó có thể trước đây đã được đưa ra, nhưng như chúng ta suy luận theo Lãnh đạo theo tình huống, tính kiên định *không phải* là sự lạm dụng cùng một phong cách trong mọi lúc. Đúng ra, tính kiên định là sử dụng cùng một phong cách ứng xử với tất cả những tình huống tương tự nhưng phải biến đổi phong cách một cách phù hợp khi tình huống thay đổi. Cha mẹ là người kiên định nếu họ có xu hướng nghiêm khắc đối với con cái khi chúng cư xử không đúng đắn và khen thưởng khi chúng cư xử đúng đắn. Cha mẹ là người thiếu kiên định nếu họ cợt nhả và thực hiện một hành vi khác hỗ trợ khi con cái họ cư xử xấu cũng như khi chúng cư xử tốt.

Bàn như vậy về tính kiên định để nhắc các bậc cha mẹ nhớ rằng trẻ em thường xuyên ở các mức độ sẵn sàng rất khác nhau trong các khía cạnh khác nhau của cuộc sống. Vì vậy, phong cách làm cha mẹ cũng phải biến đổi khi các hoạt động của con cái thay đổi.

Quản lý nhân sự nghiên cứu và phát triển

Khi làm việc với những người có trình độ đào tạo cao và tình cảm vững vàng, phong cách hành vi có hiệu quả của người lãnh đạo trong nhiều trường hợp là hành vi quan hệ thấp/bổn phận thấp. Điều đó thể hiện rất rõ trong môi trường quân đội. Thông thường, trong các tổ chức đang căn bản được định hướng khe khắt như quân đội hoặc sở cứu hỏa, phong cách phù hợp nhất thường là bổn phận cao (S1), bởi vì trong tác chiến hoặc các điều kiện hỏa hoạn, thành công phụ thuộc nhiều vào sự đáp ứng kịp thời các mệnh lệnh. Những yêu cầu thời gian không cho phép bàn luận lời thôi hoặc lý giải các quyết định. Muốn thành công, hành vi hầu như phải tự động. Mặc dù phong cách bổn phận cao có thể có hiệu quả đối với một sĩ quan tác chiến, nhưng nó thường kém hiệu quả trong công việc với các nhân viên nghiên cứu và phát triển bên trong ngành quân sự. Trình độ giáo dục, kinh nghiệm nghiên cứu và sự sẵn sàng của những người này có đủ để họ không cần sĩ quan chỉ huy phải đề ra hàng loạt cấu trúc trong công việc của họ. Trên thực tế, họ phạt ý với chuyện đó. Những thực nghiệm khác với các nhân viên khoa học và nghiên cứu chỉ ra rằng nhiều người cũng mong muốn và cần đến sự hỗ trợ tình cảm xã hội ở mức độ hạn chế.

Môi trường tổ chức giáo dục

Các môi trường giáo dục dành cho chúng ta nhiều ví dụ về ứng dụng Lãnh đạo theo tình huống.

Quan hệ thầy-trò. Trong môi trường giáo dục, Lãnh đạo theo tình huống được sử dụng để nghiên cứu quan hệ thầy - trò. Ví dụ Paul Hersey và hai đồng nghiệp ở Brazil, Arrigo L. Angelini và Sofia Caracushansky đã tiến hành nghiên cứu nhằm ứng dụng Lãnh đạo theo tình huống vào giảng dạy. Trong nghiên cứu, họ cố gắng so sánh các điểm hiệu quả giảng dạy giữa (1) những học sinh dự khóa học

trong đó quan hệ thầy - trò cổ truyền chiếm ưu thế (các nhóm kiểm tra) và (2) những học sinh dự khóa học trong đó Lãnh đạo theo tình huống được cùng một giáo viên đó áp dụng (các nhóm thực nghiệm). Trong các lớp thuộc nhóm kiểm tra, các bài thuyết trình chiếm ưu thế, nhưng các hình thức thảo luận nhóm, các phương tiện nghe - nhìn và các nguồn lực tham gia khác cũng được sử dụng. Ở các lớp thực nghiệm, mức độ sẵn sàng của học sinh (thiện ý và có năng lực tự định hướng học tập và tự củng cố) sau một thời gian đã phát triển hơn nhờ sự thay đổi luân phiên phong cách giảng dạy một cách hệ thống. Phong cách của giáo viên bắt đầu ở S1 (bốn phần cao/quan hệ thấp - thầy luôn có mặt tại giờ học), rồi chuyển sang S2 (hành vi bốn phần cao/quan hệ cao - nhóm thảo luận bàn tròn với sự chỉ đạo của thầy trong khi đàm thoại), đến S3 (quan hệ cao/bốn phần thấp - thảo luận nhóm với sự tham gia của thầy với tư cách một thành viên hỗ trợ của nhóm chứ không chỉ đạo) và cuối cùng lên S4 (bốn phần thấp/quan hệ thấp - nhóm liên tục thảo luận với sự tham gia của thầy chỉ vào lúc lớp yêu cầu). Sự phát triển mức độ sẵn sàng của học sinh lúc đầu diễn ra chậm chạp, cùng với sự giảm dần hoạt động chỉ đạo của thầy và tăng dần hoạt động khuyến khích của thầy. Khi học sinh bộc lộ rõ năng lực không những về mặt gánh vác trách nhiệm ngày càng cao trong việc tự định hướng học tập, mà còn về mặt tự củng cố (tự hài lòng), sự giảm hỗ trợ động cơ xã hội từ giáo viên kèm theo những sự giảm bớt chỉ đạo của giáo viên.

Trong hai thực nghiệm được thiết kế như vậy, các lớp thực nghiệm cho thấy, không chỉ trình độ vận hành cao hơn trong các kỳ kiểm tra - thi, mà còn bộc lộ rõ ràng mức độ nhiệt tình, trình độ đạo đức và hệ động cơ cao hơn, tình trạng muộn học, nghỉ học ít hơn.

Quan hệ nhân viên hành chính - ban quản trị (ban quản lý). Đối với thủ trưởng hành chính (hiệu trưởng đại học hoặc giám thị) các cơ quan giáo dục, một lĩnh vực rất quan trọng, là mối quan hệ mà người đó phải duy trì với ban quản trị. Do các ban này có quyền lực tối hậu cách chức các hiệu trưởng hoặc giám thị, nếu họ để mất lòng tin trong công tác lãnh đạo, các nhân viên hành chính thường hay sử dụng phong cách quan hệ cao (S3) chỉ dành cho các nhóm có quyền quyết định này một giới hạn cấu trúc nhất định. Quả thực, đôi khi họ tránh

chỉ đạo các hoạt động của ban quản trị chỉ vì sợ làm nảy sinh các ý kiến phê phán. Lãnh đạo theo tình huống nghi ngờ hành vi này.

Mặc dù các ủy viên ban quản trị thường có trách nhiệm, là những người được giáo dục tốt, nhưng họ vẫn ít kinh nghiệm làm việc trong môi trường giáo dục. Ví dụ, trong một công trình nghiên cứu khảo sát các ủy viên quản trị trường đại học bang New York người ta thấy rằng dưới 10% ủy viên phục vụ tại các ban quản trị chưa có kinh nghiệm giảng dạy hoặc công tác hành chính nhất định ở cơ quan giáo dục. Quả thực, trong số 1269 ủy viên thì phần lớn chủ yếu đã làm trong các ngành công nghiệp, bảo hiểm và ngân hàng, thương mại và giao thông, y tế và luật. Chỉ 1/2 làm công chức cho các đoàn thể, hội đồng quản trị với cương vị thủ quỹ, giám đốc hoặc những việc kể trên. Ngoài ra, còn tham gia làm việc ở những chỗ khác các cơ quan giáo dục, các ủy viên này đều quá bận bịu và không thể dành nhiều thời gian cho các vấn đề của trường dù rất muốn quan tâm. Trên thực tế, sự không thỏa mãn thường xuyên nhất đã bộc lộ ở những ủy viên thiếu thời gian dành cho công việc ở ban quản trị.

Sự thiếu kinh nghiệm và tình trạng bị ràng buộc nặng nề vào công việc ở nơi khác của các ủy viên quản trị gợi ra cách xử trí phù hợp cho các hiệu trưởng đại học là phối hợp hành vi quan hệ cao của họ với việc nâng cao hành vi bốn phạm trù trong quan hệ công việc với các ủy viên. Quả thực, hiệu trưởng hoàn toàn phải chịu trách nhiệm về việc xác định vai trò của các ủy viên ban quản trị và tổ chức công việc của họ. Henry Wriston nguyên hiệu trưởng Trường đại học tổng hợp Brown đã nói rất đúng:

Thoạt nghĩ thì có vẻ kỳ quặc, rằng đó phải là nghĩa vụ của hiệu trưởng. Ngẫm nghĩ chốc lát thì thấy rõ rằng không thể để cho ai khác được. Các ủy viên thì vô phương - họ không có phương pháp phân tích các nhân tài và phân công trách nhiệm. Hiệu trưởng ở vào thế phải làm việc đó.

Quan hệ quản trị viên - giảng viên. Trong khi làm việc với các giảng viên giàu kinh nghiệm, phong cách quan hệ thấp/bốn phạm trù thấp (S4) được đặc trưng bởi cấu trúc tổ chức phi tập trung và giao phó trách nhiệm cho những người tỏ ra thích hợp với nhiệm vụ. Trình độ giáo dục và kinh nghiệm của những người đó thường đủ lớn khiến họ không cần hiệu trưởng hoặc chủ nhiệm khoa đề ra quá nhiều cấu trúc. Đôi

khi họ có xu hướng bực mình vì chuyện đó. Hơn nữa, một số giảng viên chỉ mong muốn hoặc cần đến sự hỗ trợ tình cảm xã hội ở giới hạn nhất định (hành vi quan hệ).

Thường phong cách lãnh đạo có hiệu quả trong khi làm việc với các giảng viên là quan hệ thấp/bốn phần thấp, nhưng có thể cũng cần có những biến thể nhất định. Ví dụ, trong những giai đoạn đầu năm học hoặc thay đổi chương trình dạy học, cần phải thiết lập một trình độ cấu trúc nhất định với tư cách các lĩnh vực chuyên môn được giảng dạy, gồm có những gì, ai giảng, lúc nào và ở lớp nào. Khi những điều kiện và hạn định cần thiết đó đã được toàn bộ giảng viên hiểu rõ, giám hiệu có thể đột ngột quay lại phong cách quan hệ thấp/bốn phần thấp vốn là thích hợp với những nhân viên giàu kinh nghiệm, có ý thức trách nhiệm và động cơ tự giác.

Có thể cần những biến thể khác. Ví dụ, một giảng viên mới, thiếu kinh nghiệm có thể cần chỉ dẫn và hỗ trợ tình cảm xã hội nhiều hơn cho đến khi tích lũy đủ kinh nghiệm làm việc với lớp.

HIỂU BIẾT THÀNH TỰU NGHIÊN CỨU CÓ TRƯỚC

Một trong những đóng góp chủ yếu của Lãnh đạo theo tình huống là nó cung cấp những phương thức để hiểu nhiều kết quả nghiên cứu trước khi phương pháp tiếp cận theo tình huống tỏ ra không tương hợp với các phương pháp khác.

Ví dụ, mới xem qua thì nghiên cứu đại trà mà Likert đã tiến hành trong các lĩnh vực công nghiệp ở Mỹ những năm 50 và công trình tương tự của Hersey ở miền Tây Phi những năm 60 có vẻ mâu thuẫn với nhau. Likert đã phát hiện được một xu thế là ủng hộ các giám sát viên quan tâm đến người làm công (nhân viên), chỉ tiến hành giám sát đại thể, trong khi đó các khu vực sản lượng thấp lại có xu hướng những giám sát viên coi công việc là trung tâm, luôn giám sát chặt chẽ. Những phát hiện của Hersey hầu như hoàn toàn trái ngược với những kết quả mà Likert thu được. Trong các môi trường công nghiệp nổi bật ở Tây Phi, ông đã thấy rõ việc giám sát chặt chẽ, coi trọng công việc là phong cách hiệu quả hơn. Tuy nhiên, nếu sử dụng Lãnh đạo theo tình huống để xem xét những kết quả khác nhau đó, người

ta có thể hiểu sâu hơn vì sao có thể đoán trước được sự khác nhau này.

Như đã chỉ rõ, số người mà Likert nghiên cứu được lấy từ các khu vực công nghiệp của Mỹ. Điều đó đặc biệt thích hợp nếu suy luận tới những gì mà chúng ta vẫn gọi là "tính sẵn sàng có văn hóa", hoặc "Sức lao động". Chúng tôi hiểu rằng ba hiện tượng - trình độ giáo dục, mức sống và kinh nghiệm về công nghiệp - có thể có tác động rõ rệt tới mức độ sẵn sàng tương ứng với công việc của lực lượng lao động mà tổ chức coi là nguồn tuyển nhân viên.

Theo nghiên cứu của Likert, mức độ sẵn sàng của lực lượng lao động trong mẫu điều tra tỏ ra khá cao. Trình độ giáo dục, mức sống, kinh nghiệm sản xuất của những người thuộc các khu vực công nghiệp ở Mỹ trong những năm 50 có khả năng ở mức từ vừa phải đến cao. Điều đó không đáng ngạc nhiên nếu xem xét nghiên cứu này từ góc độ Lãnh đạo theo tình huống. Likert đã phát hiện rằng, hành vi bốn phạm từ vừa phải đến thấp và tương ứng là hành vi quan hệ cao (S3), đều có xu hướng là những phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất, tức là chúng có xác suất cao nhất để trở nên có hiệu quả nhằm tạo nên tính sẵn sàng có văn hóa cần thiết. Đồng thời, cũng không phải điều bất ngờ khi nhìn nhận những kết quả phát hiện của Hersey. Vào giữa những năm 60, các nước ở châu Phi dường như đã sử dụng lực lượng lao động phần lớn ít được đào tạo chính quy, mức sống thấp kém, kinh nghiệm sản xuất công nghiệp hạn chế hoặc chưa có. Xét mức độ sẵn sàng thấp như vậy của lực lượng lao động ở thời kỳ đó, có thể từ góc độ Lãnh đạo theo tình huống phán đoán được rằng phong cách có cấu trúc cao, giám sát chặt chẽ mà Hersey phát hiện tất sẽ có xác suất cao nhất đạt hiệu quả trong môi trường này.

Có thể theo cách phân tích tương tự để so sánh những kết quả nghiên cứu vấn đề tham gia do Coch và French tiến hành tại một nhà máy của Mỹ ở Northeast và nghiên cứu lặp lại của French, Israel và As tại một nhà máy ở Norwegian (Na Uy). Trong môi trường công nghiệp Mỹ, các nhân công được khảo sát khi quyết định đều tỏ ra có hiệu quả, nhưng ở Na Uy thì không có sự khác biệt đáng kể về năng suất giữa các nhóm công nhân được quản lý bằng tham gia và các

nhóm *không* được quản lý bằng phong cách đó. Một lần nữa cả hai công trình nghiên cứu này đều ủng hộ Lãnh đạo theo tình huống và gợi ra các mức độ sẵn sàng hoặc những khác biệt về lực lượng lao động có văn hóa và tình huống là nhân tố quan trọng trong việc xác định phong cách lãnh đạo phù hợp.

Xác định hiệu quả của sự tham gia

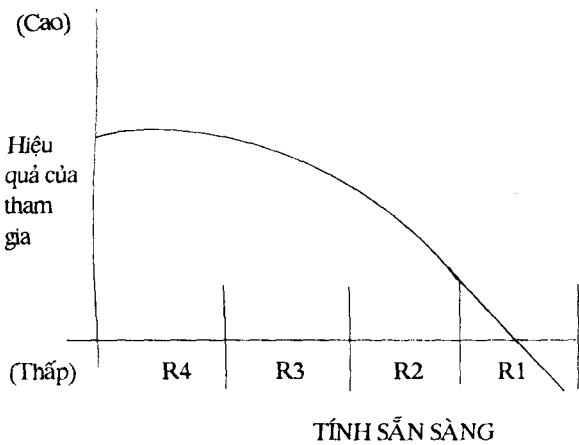
Sự phân tích những nghiên cứu về tham gia theo tư tưởng Lãnh đạo theo tình huống cũng gợi lên một số vấn đề đáng quan tâm về việc sử dụng đúng đắn yếu tố tham gia. Lãnh đạo theo tình huống cho rằng, mức độ sẵn sàng theo công việc của cá nhân hay của nhóm càng cao, thì yếu tố tham gia càng có nhiều khả năng trở thành công nghệ quản lý hiệu quả. Mức độ sẵn sàng theo công việc càng thấp, thì xác suất để cho yếu tố tham gia trở thành thủ pháp quản lý hữu hiệu càng nhỏ.

Sự huy động, thu hút và sự tham gia quyết định của những người đang ở các mức độ sẵn sàng cực thấp có thể mang đặc điểm của một trò chơi đàn đúm ngu dốt, hoặc như cảnh anh mù dắt anh mù, thành thủ lãnh đạo kiểu mệnh lệnh có thể có khả năng thành công cao hơn. Ở đầu mút kia của đường biểu diễn tính sẵn sàng (các mức độ sẵn sàng theo công việc cực cao), một số người có xu hướng phản đối tiến hành "suy nghĩ nhóm" (suy nghĩ tập thể). Họ thích một cá nhân có trình độ chuyên môn cao nhất trong lĩnh vực ấy quyết định. "Bill anh nghĩ sao, chúng ta sẽ tiếp tục chứ? Đó là lĩnh vực của anh mà". Như vậy, theo Lãnh đạo theo tình huống, sự tham gia như một kỹ thuật quản lý có xác suất thành công cao hơn khi vận động từ mức độ sẵn sàng thấp đến mức độ cao vừa phải, rồi bắt đầu đạt tới đường hiệu quả nằm ngang khi các nhân viên trở nên có tính sẵn sàng công việc cao, như minh họa trên hình 8-8.

Còn một điểm nữa về vấn đề tham gia. Mặc dù tham gia có xu hướng làm thỏa mãn các nhu cầu quan hệ và đánh giá bằng cách dành cho mọi người cơ hội cảm thấy mình ở trong cuộc và được coi là quan trọng trong quá trình quyết định, song cần nhớ rằng việc thực hiện hoạt động tự thân có thể không phải là kết quả của việc tham gia.

Sự thỏa mãn nhu cầu cấp cao rất hay diễn ra tại môi trường làm việc trong đó mọi người được giao công việc hứa hẹn họ sẽ có cơ hội thành đạt, trưởng thành và phát triển, và được thử thách.

Hình 8-8: Sự tham gia với tính cách là một kỹ thuật quản lý có hiệu quả



Ảnh hưởng của sự thay đổi văn hóa

Những tiến bộ khoa học và kỹ thuật trong xã hội Mỹ trong vòng một thế kỷ qua gần như xuất hiện với tốc độ chóng mặt. Kết quả là tạo ra một xã hội công nghiệp năng động với trình độ giáo dục và mức sống cao. Hiện tượng đó đang bắt đầu có tác động rõ rệt đến nhiều người lao động được sử dụng ở các tổ chức.

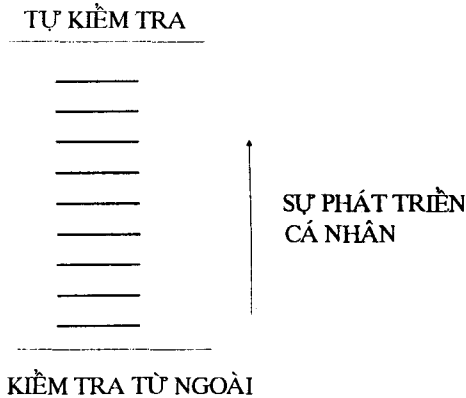
Ngày nay, nhiều người làm công được hưởng mức sống cao hơn và có xu hướng được giáo dục tốt hơn, tinh khôn nhiều hơn trước. Do đó, những người lao động này có thêm tiềm năng tự chỉ đạo và tự kiểm tra. Phù hợp với những thay đổi đó trong tính sẵn sàng, một bộ phận lớn dân số Mỹ, theo cách nói của Maslow, nay đã được thỏa mãn tương đối đầy đủ về các nhu cầu sinh lý và bảo đảm an toàn cơ bản. Giới quản lý có thể nhanh chóng dựa theo sự thỏa mãn những nhu cầu đó - qua tiền lương, các dự án khuyến khích, chữa bệnh v.v. như là những nhân tố kích thích động cơ hàng đầu tác động đến đội ngũ

lao động công nghiệp. Trong xã hội Mỹ ngày nay, gần như có một nỗi niềm luôn canh cánh trong con người, mong mỗi những nhu cầu sinh lý và yên ổn sẽ được đáp ứng. Trên thực tế, đa số mọi người nói chung không còn phải lo lắng lấy đâu ra bữa ăn ngày mai hoặc liệu mình có được bảo vệ trước những hiểm nguy thực tế hay không. Họ lúc này dễ phát triển hệ động cơ hơn từ các nhu cầu khác: người ta muốn thuộc về đâu đó, muốn được thừa nhận như "ai đó" và muốn có cơ hội phát triển đầy đủ nhất tiềm năng của mình. William H.Haney nói:

Vì vậy, thực tiễn quản lý phải nhằm vào mức độ chín hiện tại của thuộc cấp với mục đích tổng thể là giúp họ phát triển, tiến tới có nhu cầu kiểm tra từ bên ngoài ít đi và ngày càng tăng cường tự kiểm tra. Vì sao con người muốn như vậy? Bởi vì dưới những điều kiện đó nó đạt được sự thỏa mãn về công việc ở các cấp độ, trước hết là cấp độ cái tôi và cấp độ tự khẳng định mình, tại đó nó được thúc đẩy mạnh mẽ nhất.

Ý niệm này được minh họa trên hình 8-9

Hình 8-9: Kiểm tra từ ngoài ngược với tự kiểm tra



Chuyển biến đó trong mức độ sẵn sàng và khuynh hướng nhu cầu của toàn dân nói chung giúp chúng ta hiểu vì sao những phát hiện trong nhiều công trình nghiên cứu về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và năng suất, cũng như những nghiên cứu do Likert và Halpin tiến hành lại có vẻ co cụm lại xung quanh các phong cách 2 và 3, chứ không ở các cực biên (1 và 4).

LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG CÓ TÁC DỤNG KHÔNG?

Sự thừa nhận phổ biến vai trò của Lãnh đạo theo tình huống trong hơn hai thập kỷ qua như một quan niệm có giá trị và hiệu lực trực tiếp được nhiều tư liệu xác nhận. Các nhà quản lý, các bậc cha mẹ, giáo viên, nhân viên hành chính đang hành nghề trên khắp thế giới đều nói nó đã đem lại cho họ một phương pháp tiếp cận thiết thực, dễ sử dụng để xác định họ cần phải làm gì trong các tình huống đầy thách thức. Nó đã là nhân tố chủ yếu trong các chương trình đào tạo và phát triển của trên 400 trong số 500 công ty phát đạt nhất như Ngân hàng Mỹ, Caterpillar, IBM, Mobil Oil, Union 76 và Xerox. Nó cũng được tiếp nhận rộng rãi ở tất cả những căn cứ quân sự và một số lớn các công ty thầu khoán đang vươn lên chắc chắn. Hơn một triệu nhà lãnh đạo đã chấp nhận triển khai Lãnh đạo theo tình huống trong năm 1987. Trong khi các công trình nghiên cứu phải cố gắng luận chứng giá trị của Lãnh đạo theo tình huống bằng những phương hướng khác nhau, thì một câu hỏi sát sườn mà các nhà quản lý, các giáo viên, cha mẹ và nhân viên hành chính đưa ra là: Lãnh đạo theo tình huống có tác dụng không? Chúng tôi sẽ cố gắng trình bày hai trong số nhiều nghiên cứu có ý đồ giải đáp câu hỏi đó.

Năm 1974, nhóm nghiên cứu các hệ thống tin (ISG) của Xerox chịu trách nhiệm sản xuất các bản chụp/sao lục, đã thông qua cam kết chủ yếu coi Lãnh đạo theo tình huống như một quan niệm về đào tạo. Lúc ấy Lãnh đạo theo tình huống là hòn đá tảng của chiến lược đào tạo kiểu kiến trúc block (cấu trúc mô đun) của ISG và được dạy cho các nhà quản lý trung cấp cũng như sơ cấp mới làm việc. Gumpert và Hambleton chỉ rõ:

Mặc dù mô hình này có sức hấp dẫn trực giác và các nhà quản lý nhanh chóng chấp nhận, nhưng do yêu cầu đào tạo các nguồn lực nên sự phát triển quản lý của ISG phải giải đáp một câu hỏi gay gắt: liệu các nhà quản lý sử dụng đúng đắn mô hình đó khi tác động qua lại với nhân viên có đạt được hiệu quả cao hơn so với những người không dùng mô hình này hay không? Sau hết, nếu họ không có hiệu quả cao hơn, thì không có đào tạo về Lãnh đạo theo tình huống.

65 nhà quản lý trong ngành bán hàng, dịch vụ, quản trị hành chính

và các bộ phận chức năng đã tham gia quá trình nghiên cứu. Các nhà quản lý đó đã tập hợp được ba kiểu Mẫu điều tra.

- *Phiếu câu hỏi dùng cho nhà quản lý*, được xây dựng để cung cấp các số liệu nhân khẩu học như lứa tuổi, giới, thâm niên phục vụ v.v.. Trong phiếu cũng hỏi về những cảm nhận của các nhà quản lý trong điều hành công việc và sử dụng Lãnh đạo theo tình huống.

- *Thang đánh giá mức độ trưởng thành nghề nghiệp (tay nghề)*, dùng để xác định trình độ thành thạo nghề của nhân viên đối với một tổ hợp các mục tiêu công việc chủ yếu. Mỗi nhà quản lý đánh giá từ 1 đến 4 nhân viên.

- *Mẫu đánh giá cán bộ quản lý*, cho phép các nhà quản lý đánh giá được các phong cách lãnh đạo riêng của họ và sự hoàn thành công việc của nhân viên đối với từng mục tiêu công việc chủ yếu. Người ta đã sử dụng thang chia sau đây về sự tiến hành công việc, giống như thang đánh giá của Xerox.

<u>Chia bậc</u>	<u>Mô tả tiến hành</u>
5	Đặc biệt khác thường
4	Chắc chắn vượt mức độ mong muốn
3	Đạt mức độ mong muốn
2	Đạt những yêu cầu tối thiểu
1	Không thỏa mãn (không đạt yêu cầu)

Để đo nghiệm độ tin cậy của Lãnh đạo theo tình huống, các số liệu được tập hợp nhằm đưa ra hai phán đoán.

- Các nhà quản lý có hiệu quả cao sẽ có chỉ báo nhiều tri thức và sử dụng Lãnh đạo theo tình huống nhiều hơn các nhà quản lý kém hiệu quả.

- Sự tiến hành công việc của nhân viên khi các nhà quản lý áp dụng Lãnh đạo theo tình huống một cách đúng đắn sẽ cao hơn khi họ áp dụng nó không đúng đắn.

Nghiên cứu đã dẫn tới những kết luận sau.

- Các nhà quản lý có hiệu quả cao tỏ ra hiểu biết rất tốt về Lãnh đạo theo tình huống và sử dụng nó nhiều hơn các nhà quản lý kém hiệu quả.

- Tất cả các nhà quản lý trong nghiên cứu đều áp dụng Lãnh đạo theo tình huống, ít nhất cũng vài lần. Phát hiện đó cho thấy, việc đào tạo trong lĩnh vực này đã có ảnh hưởng thực chất đến công việc.

- Tính trung bình, các nhà quản lý áp dụng mô hình một cách đúng đắn đều đánh giá sự tiến hành công việc của người dưới quyền cao hơn đánh giá của những nhà quản lý không áp dụng mô hình. Các số liệu trong lĩnh vực này đã hỗ trợ rất nhiều cho mô hình hiệu quả lãnh đạo của Hersey - Blanchard.

Gumpert và Hambleton kết luận:

Các nhà quản lý có hiệu quả cao đã có hiểu biết nhiều về Lãnh đạo theo tình huống và đã áp dụng nó nhiều hơn các nhà quản lý kém hiệu quả. Các số liệu xác minh điều đó được lấy từ chính bản thân các nhà quản lý. Còn có một bằng chứng chắc chắn nữa cho thấy rằng, khi Lãnh đạo theo tình huống được áp dụng đúng, sự tiến hành công việc của nhân viên đã được đánh giá cao hơn, và những tiến bộ trong tiến hành công việc có ý nghĩa về mặt thực tiễn và thống kê.

Nghiên cứu đã dẫn ra trường hợp ảnh hưởng của chương trình truyền hình trao đổi về Lãnh đạo theo tình huống đến các nhà quản lý của một hãng lớn đã trải qua những thay đổi căn bản và cải tổ nội bộ. Một mẫu gồm 161 nhà quản lý đã tiếp nhận đào tạo từ 9-18 tháng trước khi nghiên cứu, đã hoàn tất tập phiếu hỏi gồm 4 phần: 1) đánh giá nội dung khóa đào tạo; 2) trắc nghiệm mức độ ghi nhớ kỹ năng/ tri thức; 3) ghi nhận những cảnh huống khó khăn cần phải dùng tới trình độ đào tạo; 4) cơ hội rộng rãi để cung cấp thông tin phản hồi.

Các kết quả chỉ ra rằng, Lãnh đạo theo tình huống có hiệu quả cao. Các nhà quản lý đã đưa ra những đánh giá ưu về khóa học, họ tỏ rõ trình độ, nắm bắt (ghi nhớ) sâu sắc các kỹ năng thuộc khóa học, và họ đã báo cáo các kết quả thành công như là sản phẩm của việc sử dụng những kỹ năng đó vào công việc. Các phát hiện đã xác nhận thêm luận điểm cho rằng, đào tạo về quản lý có thể cải thiện công tác quản lý, ngay cả dưới những điều kiện thay đổi tại chỗ làm việc.

THAY ĐỔI PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO PHÙ HỢP

Nếu các nhà quản lý hiện thời đang sử dụng phong cách phù hợp với mức độ sẵn sàng của nhóm, như Fred Finch ở Trường đại học tổng hợp Massachusetts đã gợi ý cho các tác giả, thì một trong các chỉ số mà họ có thể sử dụng để xác định khi nào và ở mức độ nào họ phải thay đổi phong cách của mình chính là sự vận hành hoặc các kết quả. Trình độ vận hành nhóm của họ trong hoạt động hiện tại đạt tới mức nào? Nếu vận hành tăng lên, thì điều thích hợp đối với nhà quản lý là dịch chuyển phong cách của mình sang phía trái theo

đường cong hàm số của mô hình Lãnh đạo theo tình huống. Điều đó sẽ cho thấy tính sẵn sàng công việc tăng lên. Nếu các kết quả vận hành giảm sút, nhà quản lý sẽ có được đầu mối cần thiết để họ có thể thay đổi hành vi lãnh đạo sang phía phải đường cong. Trong chương tới, chúng ta sẽ thảo luận chuyên về những ứng dụng và triển khai các quá trình đó.

Chương 9

LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG, SỰ THỪA NHẬN, VÀ TÁC ĐỘNG CỦA QUYỀN LỰC

Các khái niệm về lãnh đạo và quyền lực đã gây nên sự quan tâm, tranh luận và đôi khi nhầm lẫn trong quá trình tiến hoá về tư duy quản lý. Khái niệm quyền lực liên quan mật thiết với khái niệm lãnh đạo, vì quyền lực là một trong những phương tiện để một nhà lãnh đạo gây ảnh hưởng tới hành vi của người khác. Do giữa lãnh đạo và quyền lực có mối quan hệ liên kết, các nhà lãnh đạo không được phép chỉ đánh giá hành vi lãnh đạo của mình để hiểu các hành vi đó thực sự gây ảnh hưởng tới người khác như thế nào, mà còn phải kiểm chứng việc sở hữu và sử dụng quyền lực của mình.

ĐỊNH NGHĨA QUYỀN LỰC

Trong phần trước chúng ta đã định nghĩa lãnh đạo là sự cố gắng gây ảnh hưởng tới một cá nhân hoặc một nhóm và kết luận sự quản lý là một quá trình gây ảnh hưởng.

Bạn gây ảnh hưởng như thế nào? Bằng quyền lực. Quyền lực là tiềm năng gây ảnh hưởng - là nguồn tạo điều kiện cho một nhà lãnh đạo được những người khác phục tùng hay tuân thủ. Mặc dù có tầm quan trọng như vậy nhưng quyền lực vẫn là một chủ đề mà người ta hay né tránh. Sở dĩ như vậy vì quyền lực có mặt trái của nó và nhiều người nhiều khi không muốn có nó. Nhưng quyền lực là một vấn đề thực tế hiển nhiên. Những nhà lãnh đạo hiểu và biết cách sử dụng quyền lực thường có hiệu quả hơn những người không biết hoặc không

muốn sử dụng quyền lực. Điều quan trọng cần phải hiểu là để tác động một cách có hiệu quả tới hành vi của những người khác, nhà lãnh đạo phải hiểu rõ tác động của quyền lực lên các phong cách lãnh đạo khác nhau. Trong thế giới ngày nay, nhiều nguồn quyền lực trong các tổ chức đã được quy định, được thỏa thuận hoặc được vạch ra. Do ngày nay các nhà lãnh đạo đã bị rút bớt nguồn quyền lực, nên việc sử dụng có hiệu quả các nguồn hiện có càng trở nên quan trọng. Do cơ sở quyền lực quyết định phong cách lãnh đạo, nên việc sử dụng chúng một cách thích hợp có thể nâng cao tính hiệu quả cho nhà lãnh đạo.

Mặc dù thuật ngữ "quyền lực" được sử dụng rộng rãi trong ngôn ngữ quản lý, nhưng trên thực tế cũng còn có những nhầm lẫn khi định nghĩa nó. Quyền lực và những khái niệm khác, chẳng hạn như ảnh hưởng và quyền hạn, thường chưa được phân định rõ về mặt khái niệm giữa các học giả. Russell định nghĩa quyền lực là "Sự tạo ra những hiệu quả mong muốn". Bierstedt định nghĩa quyền lực là "khả năng sử dụng động lực". Wrong giới hạn quyền lực trong sự kiểm soát có chủ định và hữu hiệu những người khác. French định nghĩa quyền lực mà cá nhân A có được đối với cá nhân B là "bằng động lực tối đa mà A có thể tạo ra đối với B trừ đi động lực tối đa mà B có thể có được theo hướng ngược lại". Đối với Dahl, "A có quyền lực đối với B là theo nghĩa A có thể buộc B phải làm điều gì đó, còn B thì không thể bắt buộc A".

Rogers đã cố gắng làm sáng tỏ tính phức tạp về mặt thuật ngữ. Ông định nghĩa quyền lực là "tiềm năng của tác động". Vì vậy, quyền lực là một nguồn có thể hoặc không được sử dụng. Việc sử dụng quyền lực dẫn đến một thay đổi về khả năng một cá nhân hoặc nhóm sẽ chấp nhận sự thay đổi hành vi mong muốn được định nghĩa là "sự tác động". Thừa nhận khái niệm của Rogers, chúng tôi muốn phân biệt lãnh đạo và quyền lực. Như đã nêu trong chương 4, lãnh đạo được định nghĩa là một quá trình tác động lên những hoạt động của một cá nhân hoặc một nhóm nhằm thực hiện mục tiêu trong một điều kiện xác định. Do đó, hiểu một cách đơn giản, lãnh đạo là những cố gắng nhằm tìm cách tác động, và khi đó quyền lực được coi là một "tiềm năng tác động" của nhà lãnh đạo. Nó là một nguồn cho phép một nhà

lãnh đạo tác động lên những người khác và được người khác phục tùng.

QUYỀN LỰC: MỘT KHÁI NIỆM ĐANG BỊ XÓI MÒN

Nếu quyền lực được định nghĩa là tiềm năng tác động, thì quyền hạn là loại đặc thù của quyền lực xuất phát từ điều kiện mà nhà quản lý đang có. Vì vậy, quyền hạn là quyền lực được hợp pháp hoá bằng hiệu lực có vai trò hợp pháp của một cá nhân trong một tổ chức xã hội.

Hàng trăm năm trước đây, các vua chúa và nữ hoàng có trong tay mọi quyền lực; còn nông dân thì chẳng có gì. Như vậy địa vị của các vua chúa đã tạo cho họ có quyền hạn tối cao. Các nhà quản lý cũng ở tình thế tương tự các vua chúa trong nhiều năm trước. Họ có thể đưa ra mọi quyết định. Nếu không thích cái nhìn của bạn hay cách bạn chải đầu, họ có thể đưa bạn lên giàn thiêu, và những người công nhân cũng chẳng thể làm được gì để ngăn chặn hành động độc đoán này. Ngày nay, điều đó không xảy ra nữa. Như vậy về mặt thuật ngữ, tiềm năng tác động của một nhà lãnh đạo là gì?

Trước hết, các nhà quản lý phải nhận ra rằng, quyền lực là có hạn. Quanh ta chỉ có một số quyền lực. Nếu một người nào đó đã có nó rồi, thì bạn sẽ không có nó. Nếu quyền lực của bạn được ấn định hoặc thỏa thuận chấm dứt, bạn sẽ không còn quyền lực đó nữa. Quyền lực có được đó không thể mở rộng sang các tình huống khác. Như James A. Lee đã nêu: "quyền lực của người lãnh đạo là cái còn lại sau khi trừ đi tất cả quyền lực của cấp dưới (tức là tính độc lập pháp lý, kinh tế của tập thể và chuyên môn), quyền lực bị giảm bớt do tính chất của nhiệm vụ (chẳng hạn, một dây chuyền được cơ giới hóa, thiếu sự gần gũi, và những trở ngại về thể trạng), và bị giảm bớt do những nguồn quyền lực bên ngoài đơn vị tổ chức (những chính sách tổ chức, sự cưỡng bức của ông chủ, và tâm lý của công chúng). Vì vậy, ngày nay nhà quản lý chỉ có một số lượng giới hạn các quyền lực.

QUYỀN LỰC ĐỊA VỊ VÀ QUYỀN LỰC CÁ NHÂN

Một trong những đặc trưng của lãnh đạo là các nhà lãnh đạo thực

thi quyền lực. Amitai Etzioni bàn về sự khác nhau giữa *quyền lực địa vị* và *quyền lực cá nhân*. Điểm phân biệt của ông xuất phát từ khái niệm của ông về quyền lực là khả năng tạo ra hoặc tác động lên hành vi. Ông phát biểu rằng, quyền lực được xuất phát từ một cơ quan có tổ chức, tác động của các nhân hoặc của cả cơ quan có tổ chức và cá nhân. Các cá nhân có thể điều khiển các cá nhân khác làm một công việc nhất định do vị trí của họ trong tổ chức được coi là có quyền lực địa vị. Các cá nhân có được quyền lực của mình từ cấp dưới được coi là có quyền lực cá nhân. Một số cá nhân có thể có cả quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân.

Vậy quyền lực địa vị của các nhà quản lý có được từ đâu? Mặc dù Etzioni cho rằng nó xuất phát từ cơ quan có tổ chức của nhà quản lý nhưng chúng tôi cho rằng nó xuất phát từ bên trên, và do đó, không nhất thiết quyền lực là vốn có ở cơ quan. Các nhà quản lý có những vị trí trong một tổ chức có thể có nhiều hoặc ít quyền lực địa vị hơn nhà tiền bối của mình hay một người nào khác có một vị trí tương tự trong tổ chức đó. Đây không phải là vấn đề cơ quan có quyền lực, mà là mức độ ủy quyền hoặc giao trách nhiệm cho các nhà quản lý từ phía những người mà họ phải báo cáo. Như vậy, quyền lực địa vị trong một tổ chức có chiều hướng giảm dần. Điều này không có nghĩa là các nhà quản lý không có tác động nào đến phạm vi quyền lực địa vị của họ. Họ có thể làm điều đó. Sự tin cậy mà họ gây được với cấp trên của mình thường sẽ quyết định các quyền hạn mà cấp trên trao cho họ. Và cần nhớ rằng, sếp không chỉ ủy quyền xuống cấp dưới, mà còn có thể rút lại những quyền này. Tất cả chúng ta đã thấy điều này xảy ra khi các nhà quản lý phải chịu trách nhiệm như cũ nhưng toàn bộ quyền hạn của họ (hệ thống khen thưởng và kỷ luật) để hoàn thành công việc như họ đã thực hiện lại bị tước mất.

Quyền lực cá nhân là mức độ mà cấp dưới tôn trọng, quý mến và phục tùng người lãnh đạo của mình, cũng như nhận thức được rằng những mục tiêu của họ cũng phù hợp và thỏa mãn những mục tiêu của người lãnh đạo. Nói cách khác, quyền lực cá nhân là mức độ con người sẵn sàng tuân theo một nhà lãnh đạo. Và như vậy, quyền lực cá nhân trong một đơn vị tổ chức xuất phát từ bên dưới - các cấp dưới. Vì vậy, chúng ta phải dè chừng khi nói một số nhà lãnh đạo có

uy tín hay có quyền lực cá nhân. Nếu điều đó là sự thực, chúng ta có thể sẽ nói rằng các nhà lãnh đạo có quyền lực cá nhân có thể lãnh đạo bất kỳ bộ phận nào và có được sự phục tùng và các quan hệ tương tự trong tất cả các bộ phận. Chúng ta biết rõ điều đó là phi thực tế. Mặc dù các nhà lãnh đạo có thể có tác động nhất định lên phạm vi quyền lực cá nhân của họ bằng cách cư xử với mọi người nhưng đây là một loại quyền lực mong manh. Nó có thể mất đi nhanh chóng do cấp dưới không còn phục tùng nữa. Hãy tạo ra một vài sai lầm nghiêm trọng và quan sát mọi người có thái độ tuân thủ như thế nào. Quyền lực cá nhân là một hiện tượng biến động hằng ngày - nó có thể có được nhưng cũng có thể bị tước bỏ.

Etzioni cho rằng, tình huống tốt nhất cho các nhà lãnh đạo là khi họ có cả quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Nhưng trong một số trường hợp khó có thể xây dựng được mối quan hệ giữa hai loại quyền lực này. Vậy vấn đề đặt ra là việc có được quyền lực địa vị hay quyền lực cá nhân cái nào quan trọng hơn. Hạnh phúc và những mối quan hệ con người được củng cố không ngừng về mặt văn hóa trong vài thập kỷ qua cho thấy hầu như mọi người đều coi quyền lực cá nhân là quan trọng nhất. Nhưng vấn đề này cũng có mặt trái của nó.

Trong tác phẩm *The Prince*, Machiavelli đã đưa ra một quan điểm thú vị khi nêu vấn đề, liệu mối quan hệ dựa trên sự quý mến (quyền lực cá nhân) tốt hơn hay dựa trên sự sợ hãi (quyền lực địa vị) tốt hơn. Cũng như Etzioni, Machiavelli cho rằng tốt nhất là được mọi người vừa quý mến vừa sợ hãi. Tuy nhiên, nếu không có cả hai yếu tố đó, ông cho rằng mối quan hệ chỉ dựa trên sự quý mến có xu hướng dễ thay đổi, ngắn hạn và dễ tan vỡ khi không có sự sợ hãi. Mặt khác, Machiavelli cho rằng, một mối quan hệ dựa trên sự sợ hãi có xu hướng tồn tại lâu hơn, trong đó cá nhân phải sẵn sàng chịu những hình phạt (phải trả giá) trước khi chấm dứt mối quan hệ. Đây là một khái niệm khó được mọi người thừa nhận, và còn là một trong những vai trò khó khăn nhất của các nhà lãnh đạo - dù họ là ông chủ, giáo viên hay các bậc cha mẹ - khi áp dụng hình phạt đối với người bị họ quản lý. Như vậy, để đạt được hiệu quả, các nhà lãnh đạo đôi khi phải chấp nhận sự hy sinh tình cảm thân thiện trước mắt để có được sự tôn trọng lâu dài nếu họ quan tâm đến sự phát triển của các cá nhân làm việc với họ. Tuy nhiên, Machiavelli cũng báo trước rằng, cần phải thận

trọng để sự sợ hãi không trở thành sự căm ghét. Bởi vì sự căm ghét thường dẫn đến những hành vi thái quá kiểu trả đũa, phản ứng ngấm ngầm hoặc có âm mưu lật đổ.

Tóm lại, *quyền lực địa vị* là chiều hướng người quản lý được quyền thưởng, phạt và kỷ luật đối với cấp dưới. Nó có xu hướng bắt nguồn từ trên xuống trong một tổ chức. Quyền lực địa vị có thể được hiểu là quyền hạn sử dụng những phần thưởng và hình phạt được trao. Nhưng cần phải thận trọng. Bởi vì quyền lực địa vị bạn có hôm nay không có nghĩa là bạn sẽ có nó ngày mai. Cấp trên của bạn có thể trao nó cho bạn, nhưng họ cũng có thể lấy lại. Điều đó cũng không có nghĩa là bạn không có tác động nào đến cái mà bạn nhận được. Đó là kết quả của niềm tin và sự tín nhiệm mà bạn đã xây dựng được với mọi người.

Quyền lực cá nhân được định nghĩa là chiều hướng các nhà lãnh đạo đạt được niềm tin và sự tín nhiệm trong số những người mà họ đang cố gắng tác động. Đó là sự thống nhất, tin tưởng và mối quan hệ giữa các nhà lãnh đạo và cấp dưới. Nó cũng chịu tác động bởi chiều hướng cấp dưới nhận thức được rằng những mục tiêu của họ tương tự, gần giống hoặc ít nhất cũng phụ thuộc vào việc hoàn thành những mục tiêu của các nhà lãnh đạo.

Trong khi quyền lực địa vị bắt nguồn từ bên trên trong một tổ chức, thì quyền lực cá nhân lại bắt nguồn từ cấp dưới. Quyền lực cá nhân không phải lúc nào cũng có ở một nhà lãnh đạo. Nó phải được hình thành trên cơ sở hàng ngày bắt nguồn từ cấp dưới. Bạn có nó hôm nay nhưng không có nghĩa là bạn sẽ có nó ngày mai. Lần tái cử của Richard Nixon đã đạt được thắng lợi vang dội trong năm 1972, nhưng chỉ vài tháng sau thì niềm tin bị sụp đổ. Quyền lực cá nhân không nằm trong một nhà lãnh đạo mà bắt nguồn từ những người mà nhà lãnh đạo đang cố gắng tác động.

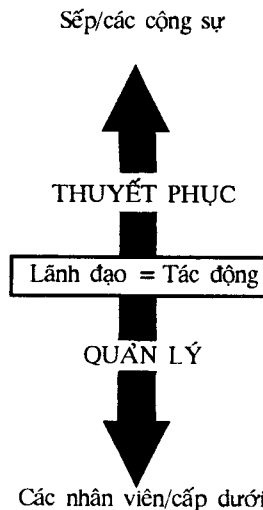
Mặc dù quyền lực cá nhân và quyền lực địa vị độc lập và khác biệt nhau, nhưng chúng là một hệ thống có tương tác lẫn nhau: một người tác động trực tiếp lên người khác. Thường cấp dưới chịu sự tác động do họ nhận thức được rằng các nhà lãnh đạo có thể thưởng, kỷ luật hoặc phạt, và tác động lên tổ chức. Đồng thời, chiều hướng cấp trên của bạn trong tổ chức có sẵn lòng trao cho bạn quyền lực địa vị hay không thường phụ thuộc vào nhận thức của họ về niềm tin của cấp

dưới đối với bạn. *Như vậy, chỉ có quyền lực địa vị hoặc quyền lực cá nhân thì chưa đủ, bạn cần phải có cả hai loại quyền lực.*

Thuyết phục trong nội bộ tổ chức của mình

Điều quan trọng cần lưu ý là không phải bạn ở vị trí nào trong tổ chức của mình, mà là bạn đang tìm cách tác động lên con người. Nếu bạn quản lý, bạn có thể sử dụng cả quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân để tác động lên người báo cáo trực tiếp cho bạn. Tuy nhiên, khi tìm cách tác động lên sếp của bạn, các ủy viên cao cấp và các đồng sự, bạn hầu như phải dựa hoàn toàn vào quyền lực cá nhân. Do vậy, bạn sẽ thực hiện hành động thuyết phục. Khi có ít hoặc không có quyền lực cá nhân, bạn phải biết cách phát triển mối quan hệ thông qua quyền lực cá nhân bởi vì chỉ qua niềm tin và sự tín nhiệm này mới có thể xây dựng được một mối quan hệ có hiệu quả. Hình 9-1 mô tả ý tưởng quan trọng này. Cần nhớ rằng quyền lực là một vấn đề thực tế hiển nhiên. Những người hiểu và biết cách sử dụng quyền lực sẽ làm việc có hiệu quả hơn những người không hoặc sẽ không biết cách sử dụng. Việc thừa nhận thực tế rằng tất cả các nhà quản lý cũng đang thuyết phục người khác là một khía cạnh quan trọng để hiểu về quyền lực.

Hình 9-1: Thuyết phục lên/Quản lý xuống



NHỮNG CƠ SỞ BỔ SUNG CỦA QUYỀN LỰC

Mặc dù quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân là quan trọng và hữu ích khi xem xét về quyền lực, chúng cũng có giới hạn bởi hạn luôn buộc phải chia "chiếc bánh" đó thành hai phần.

Natemeyer trích dẫn hàng loạt tác giả khác đã cố gắng phân loại những cơ sở của quyền lực. Peabody đã phân loại những bằng chứng của những người được phỏng vấn trong một sở cảnh sát, một văn phòng phúc lợi và một trường phổ thông cơ sở thành bốn loại. Đó là quyền lực pháp lý (luật lệ, quy định, chính sách), quyền lực địa vị, quyền lực chuyên môn (kỹ năng chuyên môn và kỹ thuật), và quyền lực cá nhân.

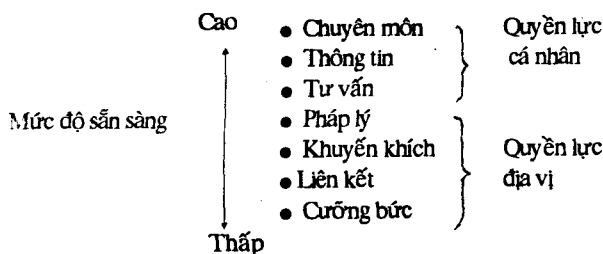
Một nghiên cứu của Filley và Grimes đã làm rõ 11 nguyên nhân một cá nhân đi tìm quyết định từ một người khác về những vấn đề liên quan đến công việc trong một tổ chức chuyên môn. Theo mức độ được nhắc đến từ ít nhất đến nhiều nhất, những lý do này được sắp xếp như sau: trách nhiệm và chức năng (cá nhân chịu trách nhiệm đối với vấn đề cụ thể); quyền lực pháp lý (cá nhân ở vị trí ra quyết định chung); kiểm soát các nguồn lực (cá nhân kiểm soát tiền, thông tin, v.v.); đoàn thể (một nhóm đồng sự có quyền được tư vấn); vận động (cá nhân có thể đạt được quyết định mong muốn); vắng mặt hoặc lẫn tránh (cá nhân có mặt và sẽ giải quyết vấn đề); những nguyên tắc quan liêu (những nguyên tắc xác định người để tư vấn); những nguyên tắc cổ điển (phong tục, thông lệ, hoặc cấp trên chỉ định cá nhân để tư vấn); tính công bằng (cá nhân là một người đưa ra quyết định đúng đắn); tình hữu nghị (cá nhân được mến mộ); và chuyên gia (cá nhân có kiến thức hơn hẳn về vấn đề đó).

Nhiều hệ thống phân loại cơ sở quyền lực cũng được phát triển, nhưng mô hình do French và Raven đưa ra được nhiều người chấp nhận nhất. Họ cho rằng quyền lực có 5 cơ sở khác nhau: quyền lực cưỡng bức, quyền lực chuyên môn, quyền lực pháp lý, quyền lực tư vấn, và quyền lực khuyến khích.

Sau đó, Raven cùng với Kruglanski xem xét cơ sở quyền lực thứ sáu - quyền lực thông tin. Tiếp đó, năm 1979, Hersey và Goldsmith

đưa ra một cơ sở quyền lực thứ bảy - quyền lực liên kết. Bảy cơ sở quyền lực này, được coi là những công cụ tiềm năng tác động có hiệu quả lên hành vi của những người khác, được thể hiện trên hình 9-2 và sẽ được đề cập ở phần sau.

Hình 9-2: Những cơ sở quyền lực quan trọng ở các mức độ sẵn sàng khác nhau



Tính sẵn sàng, các phong cách và các cơ sở của quyền lực

Mối quan hệ giữa tính sẵn sàng, phong cách thích hợp và cơ sở quyền lực dẫn đến loại phong cách sẽ được phân tích từ các phương diện quản lý và lãnh đạo.

Quyền lực cường bức - khả năng được thừa nhận để tạo ra những hình phạt

Cấp dưới ở mức độ sẵn sàng R1 cần sự hướng dẫn. Một điều quan trọng cần nhớ rằng, nếu có quá nhiều hành vi hỗ trợ cho những người không thực hiện nhiệm vụ có thể bị coi là buông thả hoặc khuyến khích người ta ít hoạt động. Nếu không có quyền lực cường bức nào đó để dẫn dắt phong cách ra lệnh thì những cố gắng nhằm tác động sẽ không có tác dụng, chẳng khác nào nước đổ đầu vịt. Cấp dưới cần phải biết rằng, nếu họ không có phản ứng gì thì có thể sẽ phải trả giá, phải chịu hình phạt, hoặc những hậu quả khác. Có thể họ bị khiển trách, cúp lương, chuyển chuyển, giáng cấp, hoặc thậm chí sa thải.

Quyền lực cường bức của các nhà quản lý thường bị xói mòn do họ không quán triệt nó. Họ có thể đưa ra những hình phạt nhưng vì một lý do nào đó lại không muốn làm như vậy. Điều đó có thể dẫn đến mất quyền lực.

Một cách khác làm xói mòn quyền lực cưỡng bức là các nhà quản lý không phân biệt trong khi sử dụng những hình phạt trên cơ sở thực tế. Khi người ta cảm thấy mình bị phạt vô cớ, thì quyền lực cưỡng bức sẽ ít có hiệu lực, thậm chí có thể "nói chuyện" cũng làm mất quyền lực cưỡng bức. Một đốc công bắt đầu một cuộc đối thoại khen ngợi cấp dưới của mình như sau: "Này, chúng ta đều biết anh đã làm việc ở đây hơn 20 năm cho nên tôi không thể thiếu anh được...". Chỉ bằng vài lời, người đốc công đã gạt quyền lực cưỡng bức ra khỏi tâm trí người công nhân.

Quyền lực liên kết - một hiệp hội các cá nhân hoặc các tổ chức có thể lực đã được thừa nhận

Quyền lực liên kết là một tác nhân quan trọng dẫn đến các *phong cách lãnh đạo ra lệnh, thuyết phục*. Thông thường, cấp dưới ở mức R1 và R2 muốn tránh hình phạt hoặc đạt được sự ưu ái nên họ tập hợp lại với những mối liên kết quyền lực. Vấn đề quan trọng không phải là liệu có mối liên kết thực sự hay không, mà là liệu người ta có nhận thức được một mối liên kết thực sự hay không.

Ví dụ, một đốc công ở mức độ thứ nhất được coi là có quyền lực hạn chế. Nhưng, đốc công đó kết hôn với một người họ hàng của Chủ tịch công ty, mối liên kết được thừa nhận này có thể tạo thêm ảnh hưởng tới những người khác trong công ty.

Quyền lực khuyến khích - khả năng được thừa nhận tạo ra những điều người ta mong muốn

Quyền lực khuyến khích được tăng cường khi các nhà quản lý có khả năng khen thưởng thích hợp. Các cấp dưới không đủ khả năng nhưng thiện ý muốn cố gắng thực hiện những hành vi mới cao hơn nếu họ cảm thấy sự cố gắng của mình sẽ được khen thưởng. Phần thưởng có thể là khen ngợi, tiền thưởng, thăng cấp, hoặc chuyển đến những vị trí tốt hơn. Chúng có thể là vô hình như niềm hãnh diện hay tự hào khi hoàn thành nhiệm vụ.

Một phần đáng kể của quyền lực khuyến khích không được quy

định, thỏa thuận hay lập ra. Và các nhà quản lý thường tự làm xói mòn quyền lực này (do thất hứa), chẳng hạn:

Nhân viên bán hàng: "Tôi đã làm được rồi! tôi đã vượt mức 15%". chỉ tiêu đề ra. Bao giờ tôi sẽ nhận được 10 phần trăm tiền thưởng?

Giám đốc tiêu thụ: "Tôi rất lấy làm tiếc, vì tình hình kinh tế đã buộc chúng tôi phải hoãn lại một thời gian. Nhưng cứ yên tâm, nếu anh tiếp tục làm tốt, tôi hứa sẽ thưởng cho anh".

Những nhà quản lý khác làm xói mòn quyền lực khuyến khích của mình qua việc hứa hẹn với A nhưng lại thưởng cho B. Điều này thường dẫn đến tình trạng những người làm việc tốt mất lòng tin và động cơ hoặc muốn chạy sang làm việc cho các công ty khác.

Quyền lực pháp lý - sự thừa nhận rằng người lãnh đạo nên đưa ra các quyết định theo quyền hạn và vị trí của mình trong tổ chức

Quyền lực pháp lý có thể là một tác nhân hữu hiệu dẫn đến các phong cách quản lý *thuyết phục* và *tham gia*. Các cấp dưới vừa không có khả năng, vừa không có thiện ý sẽ ít quan tâm đến chức vụ của ai đó cho dù là "giám đốc", "quản lý khu vực" hay "phó chủ tịch". Với cùng biểu hiện như vậy, các cấp dưới có mức độ sẵn sàng cao càng ít có ấn tượng trước quyền hạn và địa vị hơn so với chuyên môn và thông tin của người lãnh đạo. Còn các cấp dưới ở mức độ sẵn sàng vừa phải có thể thường bị tác động nếu họ cảm thấy một cá nhân ở vị trí đó hoặc có quyền hạn đó đưa ra quyết định đó là thích hợp. Chẳng hạn, một nhân viên bán hàng nói với một đồng nghiệp về việc tổ chức lại của hàng lúc đó: "... Pat cần đưa ra những quyết định như thế này... đó chính là điều giám đốc của hàng hưởng lương để làm...".

Quyền lực tư vấn - sự hấp dẫn đã được thừa nhận của việc tác động qua lại với cá nhân khác

Khi tác động lên người có khả năng nhưng không chắc chắn hoặc không có thiện ý, thì cần có hành vi quan hệ cao. Nếu con người thiếu niềm tin, thì nhà quản lý cần phải *động viên*. Nếu họ gặp khó khăn

về động cơ, người quản lý cần phải *thảo luận* và *giải quyết vấn đề*. Trong cả hai trường hợp, nếu người quản lý không dùng thời gian xây dựng mối quan hệ, thì những cố gắng cùng chia sẻ có thể được xem là có hại hơn là có lợi. Niềm tin, sự tín nhiệm và mối quan hệ là rất quan trọng khi tác động lên con người. Nếu một nhân viên cảm thấy người quản lý sẽ động viên và giúp đỡ khi cần thiết thì điều đó làm tăng đáng kể hiệu quả của cố gắng tác động.

Quyền lực tư vấn dựa trên cơ sở những năng lực cá nhân của người quản lý. Một nhà quản lý có quyền lực tư vấn cao thường được những người khác mến mộ. Đây là mối liên quan, sự ngưỡng mộ và đặc trưng của nhà quản lý tác động lên những người khác.

Quyền lực thông tin - sự truy nhập hoặc sở hữu được thừa nhận - những thông tin hữu ích

Những phong cách có xu hướng tác động hữu hiệu tới cấp dưới ở trên mức độ sẵn sàng bình quân, R3 và R4, là *tham gia* và *giao phó*. Quyền lực thông tin rất hữu ích trong việc dẫn dắt các phong cách này.

Nguồn quyền lực này đã trở nên quan trọng trong quá trình bùng nổ kỹ thuật cao, cùng với việc chú trọng về lưu trữ và sử dụng dữ liệu.

Quyền lực thông tin dựa trên cơ sở sự truy nhập được thừa nhận đối với thông tin. Nó khác với quyền lực chuyên môn, là *sự hiểu biết* hoặc *khả năng sử dụng* dữ liệu. Ví dụ, trong một nghiên cứu mới đây người ta đã phát hiện ra rằng các trợ lý trong một văn phòng công ty có một quyền lực thông tin đáng kể nhưng lại chỉ có ít quyền lực chuyên môn trong một số lĩnh vực kỹ thuật. Họ có khả năng đạt được hoặc ngăn chặn sự truy nhập thông tin, nhưng trong một vài lĩnh vực kỹ thuật thì bản thân họ có rất ít khả năng chuyên môn.

Quyền lực chuyên môn - sự thừa nhận rằng nhà lãnh đạo có học vấn, kinh nghiệm và chuyên môn phù hợp

Cấp dưới có khả năng và tự tin ít đòi hỏi phải định hướng và hỗ trợ. Họ có thể và sẵn lòng tự hoạt động. Tác nhân tác động lên những

cấp dưới này là quyền lực chuyên môn. Khi cấp dưới có khả năng và sẵn sàng, các nhà quản lý sẽ thành công nếu họ có chuyên môn, kỹ năng, và kiến thức mà các cấp dưới tôn trọng và đánh giá là quan trọng.

CÓ LOẠI QUYỀN LỰC TỐI ƯU KHÔNG?

Mặc dù hệ thống phân loại trước đây của French và Raven không xuất phát từ các công trình nghiên cứu nhưng nó cũng giúp một số học giả tìm cách trả lời vấn đề: cần chú trọng loại quyền lực nào trong số các cơ sở quyền lực dành cho người lãnh đạo để đạt hiệu quả tối đa? Bất cứ cách trả lời nào về câu hỏi này đều phải nhớ định nghĩa về tính hiệu quả. Như đã nêu trong chương 6, hiệu quả của tổ chức, cũng như hiệu quả của nhà lãnh đạo, là một hàm của hoạt động (những biến đầu ra) và sự thoả mãn (những biến can thiệp). Natemeyer đã xem xét lại những nghiên cứu nhằm cố gắng phát hiện mối quan hệ giữa tính hiệu quả của nhóm hoạt động và mức độ mà nhà lãnh đạo áp dụng những cơ sở quyền lực khác nhau.

Student đã nghiên cứu 40 nhóm sản xuất trong 2 nhà máy của một công ty sản xuất dụng cụ gia đình. Các công nhân được phân loại theo mức độ mà họ chấp hành đốc công của mình trên từng cơ sở trong 5 cơ sở quyền lực của French và Raven. Quyền lực pháp lý được phát hiện là căn cứ mạnh nhất để các nhân viên phải phục tùng, tiếp theo là quyền lực chuyên môn, quyền lực khuyến khích, quyền lực tư vấn và cuối cùng là quyền lực cưỡng bức.

Student cũng liên hệ việc áp dụng cơ sở quyền lực của đốc công (được công nhân thừa nhận) với một loạt phương pháp hoạt động. Ông đã phát hiện ra rằng, quyền lực pháp lý, trong khi là căn cứ quan trọng nhất dẫn đến sự phục tùng, lại không liên quan đến hoạt động của các nhóm. Quyền lực khuyến khích và quyền lực cưỡng bức có liên quan tích cực đến một số công cụ đo lường việc thực thi công việc (những gợi ý được thừa nhận, tạo ra hoạt động chi phí) nhưng lại liên quan tiêu cực đến các công cụ khác (thu nhập bình quân, duy trì hoạt động chi phí). Quyền lực chuyên môn và tư vấn có liên quan nhiều và tích cực đến 4 và 5 công cụ đo lường việc thực thi công việc và bởi vậy là cơ sở có hiệu quả nhất của quyền lực giám sát. Student

đã giải thích những kết quả này bằng cách giả thiết rằng, quyền lực chuyên môn và quyền lực tư vấn về chất lượng khác với quyền lực pháp lý, quyền lực khuyến khích và quyền lực cưỡng bức. Quyền lực chuyên môn và quyền lực tư vấn được coi là có phong cách đặc trưng riêng và phụ thuộc vào hành vi vai trò duy nhất của cá nhân, còn quyền lực pháp lý, quyền lực khuyến khích và quyền lực cưỡng bức được xác định theo tổ chức và được quy định như nhau cho các giám sát viên ở cùng một cấp điều hành. Hàm ý trong kết luận của Student là luận điểm cho rằng, các cấp dưới sẽ đáp ứng nhiều hơn và thỏa mãn hơn với người quản lý có cố gắng tác động không hoàn toàn dựa vào quyền lực có cơ sở địa vị (đó là quyền lực pháp lý, quyền lực khuyến khích và quyền lực cưỡng bức).

Công trình nghiên cứu do Bachman, Smith, và Slesinger tiến hành cũng đạt được những kết quả tương tự. Số liệu được thu thập từ 60 văn phòng chi nhánh của một tổ chức bán hàng quốc gia. Mỗi văn phòng chỉ do một giám đốc văn phòng quản lý. Các nhân viên được phỏng vấn để phân loại theo từng cơ sở trong 5 cơ sở quyền lực căn cứ vào mức độ mà cơ sở đó là căn cứ để các nhân viên phải phục tùng. Sau đó, những kết quả này được xét tương quan với sự thỏa mãn và những công cụ đo lường việc thực thi công việc. Quyền lực pháp lý và quyền lực chuyên môn lại nổi lên là có tầm quan trọng số 1 và 2, tiếp đến là quyền lực tư vấn, quyền lực khuyến khích và quyền lực cưỡng bức.

Trong những văn phòng mà ở đó quyền lực tư vấn và quyền lực chuyên môn chiếm ưu thế, tình hình thực thi công việc và sự thỏa mãn đều cao. Trong những văn phòng mà ở đó quyền lực khuyến khích chiếm ưu thế, thì hoạt động có chiều hướng xấu và không có sự thỏa mãn. Các cơ sở cưỡng bức và pháp lý của quyền lực đi liền với tình trạng bất mãn, nhưng chúng lại không dính dáng đến việc thực thi công việc.

Bachman, Bowers và Marcus đã đưa các phát hiện của Student và Bachman và những người khác vào một công trình nghiên cứu so sánh 5 tổ chức. Ngoài công ty thiết bị gia đình và tổ chức bán hàng, những tổ chức khác được nghiên cứu là 12 trường trung học nghệ thuật tự do, 40 văn phòng của một công ty bảo hiểm đời sống và 21 nhóm làm

việc của một công ty dụng cụ lớn miền Trung - Tây. Đối với các trường trung học và công ty dụng cụ, người ta sử dụng một kỹ thuật phân loại để xác nhận sức mạnh của các cơ sở quyền lực của các quản đốc, và một kỹ thuật phân loại độc lập cho từng cơ sở quyền lực, trong khi đó đối với các cơ quan bảo hiểm cuộc sống người ta lại sử dụng 5 kỹ thuật phân loại độc lập ứng với 5 cơ sở quyền lực.

Quyền lực chuyên môn và quyền lực pháp lý một lần nữa lại là những căn cứ quan trọng nhất để phục tùng trong cả ba loại tổ chức. Trong các trường trung học và các văn phòng bảo hiểm, quyền lực chuyên môn là quan trọng nhất, sau đó là quyền lực pháp lý, trong khi đó đối với công ty thiết bị gia đình lại có thứ tự ngược lại. Quyền lực tư vấn có tầm quan trọng thứ ba trong các trường trung học, thứ tư trong các văn phòng bảo hiểm và thứ năm trong các công ty thiết bị gia đình. Quyền lực khuyến khích có tầm quan trọng thứ ba trong công ty thiết bị gia đình và các văn phòng bảo hiểm, và đứng thứ tư trong các trường trung học. Cuối cùng, quyền lực cưỡng bức là kém quan trọng nhất trong các trường trung học và các văn phòng bảo hiểm, và đứng thứ tư trong công ty thiết bị gia đình.

Quyền lực chuyên môn và quyền lực tư vấn một lần nữa lại liên quan mạnh mẽ và tích cực đối với sự thỏa mãn trong ba loại tổ chức này, còn quyền lực khuyến khích và quyền lực pháp lý lại không liên quan nhiều đến các công cụ đo lường mức độ thỏa mãn. Quyền lực cưỡng bức gắn chặt tình trạng bất thỏa mãn. Số liệu về việc thực thi công việc được thu thập từ các văn phòng bảo hiểm mà không phải từ các trường trung học hay công ty dụng cụ. Quyền lực chuyên môn và quyền lực khuyến khích liên quan tích cực đến các công cụ đo lường mức độ thực thi công việc của văn phòng bảo hiểm, còn quyền lực cưỡng bức, quyền lực pháp lý và quyền lực tư vấn tạo ra những tương quan kém quan trọng tương ứng.

Ivancevich và Donnelly đã nghiên cứu những nhận thức của các nhân viên bán hàng về các cơ sở quyền lực của nhà quản lý trong 31 chi nhánh của một công ty lớn sản xuất thực phẩm. Các nhân viên được phỏng vấn để phân loại các cơ sở quyền lực theo thứ tự tầm quan trọng để phục tùng. Quyền lực chuyên môn là quan trọng nhất, sau đó là quyền lực pháp lý, quyền lực khuyến khích, quyền lực tư vấn và quyền lực cưỡng bức. Quyền lực tư vấn và quyền lực chuyên

môn liên quan tích cực đến việc thực thi công việc; còn quyền lực khuyến khích, quyền lực pháp lý và quyền lực cưỡng bức được thấy là không có mối liên quan.

Burke và Wilcox đã tiến hành một công trình nghiên cứu những cơ sở quyền lực của nhà quản lý và sự thỏa mãn của cấp dưới trong sáu văn phòng của một công ty dịch vụ công cộng lớn. Áp dụng phương pháp phân loại từ 1 đến 5, quyền lực chuyên môn nổi lên là quan trọng nhất, tiếp đến là quyền lực pháp lý, quyền lực cưỡng bức, quyền lực tư vấn và quyền lực khuyến khích. Quyền lực tư vấn và quyền lực chuyên môn nằm ở mức trung bình, còn quyền lực cưỡng bức gắn liền với tình trạng bất mãn nhiều nhất.

Jamieson và Thomas cũng tiến hành nghiên cứu về quyền lực trong một lớp học. Những số liệu được thu thập từ những sinh viên đại học, chưa tốt nghiệp và đã tốt nghiệp trên các cơ sở quyền lực của giáo viên, sau đó các kết quả được so sánh tương quan với một vài công cụ đo mức độ thỏa mãn của sinh viên. Đối với sinh viên, quyền lực pháp lý là quan trọng nhất, tiếp theo là quyền lực cưỡng bức, quyền lực chuyên môn, quyền lực tư vấn và quyền lực khuyến khích. Các sinh viên chưa tốt nghiệp coi quyền lực cưỡng bức là quan trọng nhất, tiếp đến là quyền lực pháp lý, chuyên môn, quyền lực khuyến khích và quyền lực tư vấn. Những sinh viên đã tốt nghiệp coi quyền lực chuyên môn là mạnh nhất, tiếp đến là quyền lực pháp lý, khuyến khích, quyền lực cưỡng bức và quyền lực tư vấn. Trong tất cả ba nhóm, quyền lực cưỡng bức gắn liền một cách mạnh mẽ và tiêu cực với sự thỏa mãn, còn bốn loại cơ sở quyền lực kia tạo ra những kết quả ít quan trọng.

Khi tổng kết việc xem xét lại công trình nghiên cứu quan trọng nhất đã được tiến hành về những cơ sở quyền lực giám sát với sự thỏa mãn và việc thực thi công việc của cấp dưới, Natemeyer đã đi đến kết luận tổng quát sau. Trong khi những cơ sở quyền lực chuyên môn và pháp lý có vẻ là lý do quan trọng nhất dẫn đến phải phục tùng, thì cơ sở quyền lực chuyên môn và tư vấn thường có chiều hướng liên quan mạnh và chặt chẽ đến các công cụ đo mức độ thực thi công việc và sự thỏa mãn của cấp dưới. Những kết quả này chưa đủ rõ ràng để khái quát về một cơ sở quyền lực tốt nhất. Thực ra, những kết quả cho thấy rằng cơ sở quyền lực thích hợp chịu ảnh hưởng rất

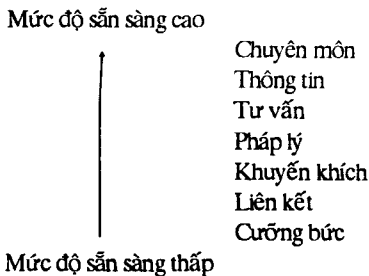
lớn bởi các biến tình huống. Nói cách khác, các nhà lãnh đạo cần phải có những cơ sở quyền lực khác nhau, tùy thuộc vào tình huống.

Những cơ sở quyền lực và mức độ sẵn sàng

Hersey, Blanchard và Natemeyer cho rằng dường như có một sự liên hệ trực tiếp giữa mức độ sẵn sàng của các cá nhân và các nhóm với loại cơ sở quyền lực có khả năng đạt được sự phục tùng cao của những người này. Lãnh đạo theo tình huống coi mức độ sẵn sàng là khả năng và mong muốn của các cá nhân hay các nhóm nhận lấy trách nhiệm để chỉ đạo hành vi của mình trong một tình huống nhất định. Vì vậy, cần nhấn mạnh lại rằng mức độ sẵn sàng là một khái niệm nhiệm vụ đặc thù và phụ thuộc vào điều mà nhà lãnh đạo đang cố gắng hoàn thành.

Khi con người đi từ mức độ sẵn sàng thấp lên cao, thì khả năng và niềm tin để tiến hành công việc tăng lên. Bảy cơ sở quyền lực có vẻ có tác động quan trọng đến hành vi của con người ở các mức độ sẵn sàng khác nhau, như trong hình 9-3.

Hình 9-3: Tác động của những cơ sở quyền lực đến các mức độ sẵn sàng khác nhau



NHỮNG CƠ SỞ QUYỀN LỰC THỐNG NHẤT, MỨC ĐỘ SẴN SÀNG VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO THÔNG QUA LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG

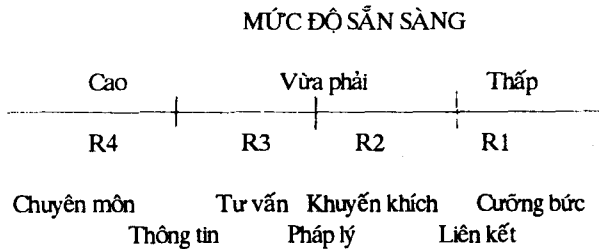
Lãnh đạo theo tình huống có thể tạo ra cơ sở để hiểu được tác động tiềm năng của từng loại cơ sở quyền lực. Đó chính là luận điểm của chúng tôi cho rằng mức độ sẵn sàng của cấp dưới không chỉ chỉ ra phong cách lãnh đạo nào sẽ có khả năng thành công cao nhất, mà

còn quyết định cơ sở quyền lực mà nhà lãnh đạo sẽ phải áp dụng nhằm tạo ra sự phục tùng hoặc tác động lên hành vi.

Sử dụng quyền lực theo tình huống

Ngay khi nhà lãnh đạo áp dụng phong cách lãnh đạo thích hợp đối với một mức độ sẵn sàng xác định, thì phong cách đó cũng có thể chưa tạo ra khả năng thành công tối đa cho nhà lãnh đạo đó nếu nó không phản ánh cơ sở quyền lực thích hợp. Do đó, giống như việc chỉ nhà lãnh đạo có hiệu quả mới cần thay đổi phong cách lãnh đạo theo mức độ sẵn sàng của cấp dưới, cũng có thể nên thay đổi việc áp dụng quyền lực theo cách tương tự. Những cơ sở quyền lực có thể tác động lên hành vi của con người ở các mức độ sẵn sàng khác nhau được minh họa qua hình 9-4.

Hình 9-4: Những cơ sở quyền lực cần thiết để tác động lên hành vi của con người ở các mức độ sẵn sàng khác nhau



Hình 9-4 cho thấy mối liên hệ chỉ giữa các cơ sở quyền lực với mức độ sẵn sàng. Dường như cũng có một mối quan hệ trực tiếp giữa loại cơ sở quyền lực của một cá nhân với phong cách lãnh đạo tương ứng sẽ có hiệu quả mà cá nhân đó sử dụng khi tác động lên hành vi của những người khác ở các mức độ sẵn sàng khác nhau.

Quyền lực cưỡng bức. Một người cấp dưới ở mức độ sẵn sàng thấp cần phải có hành vi hướng dẫn mạnh để tạo ra sự hoạt động cao. Để thực hiện có hiệu quả phong cách "ra lệnh" này, người ta thường cần phải sử dụng quyền lực cưỡng bức. Hành vi của con người ở các mức độ sẵn sàng thấp có vẻ chịu sự tác động bởi sự nhận thức cho rằng họ sẽ phải chịu tổn thất nếu không biết và tuân theo những quy định

của công việc. Vì vậy, nếu con người *không có khả năng và không sẵn sàng*, thì những hình phạt - quyền lực cưỡng bức như sa thải, chuyển, giáng cấp v.v. sẽ là một biện pháp quan trọng mà một nhà lãnh đạo có thể sử dụng để tạo ra sự phục tùng của họ. Quyền lực cưỡng bức của nhà lãnh đạo có thể tạo động cơ cho cấp dưới tránh được hình phạt hay "phí tổn" khi thực hiện điều mà nhà lãnh đạo ra lệnh cho họ.

Quyền lực liên kết. Khi một người cấp dưới chuyển từ mức độ sẵn sàng R1 sang R2 thì vẫn cần có hành vi hướng dẫn, nhưng việc tăng cường những hành vi hỗ trợ cũng quan trọng. Các phong cách lãnh đạo "*ra lệnh*" và "*thuyết phục*" tương ứng với những mức độ sẵn sàng này có thể sẽ có hiệu quả hơn nếu nhà lãnh đạo có quyền lực liên kết. Việc sử dụng cơ sở quyền lực này có thể tạo ra sự phục tùng, vì cấp dưới ở các mức độ sẵn sàng này có xu hướng muốn tránh bị phạt hoặc cố đạt được những phần thưởng hiện có thông qua quyền lực liên kết.

Quyền lực khuyến khích. Một người cấp dưới ở mức độ sẵn sàng vừa phải thường cần có hành vi hỗ trợ và hành vi hướng dẫn ở mức độ cao. Phong cách "*thuyết phục*" thường được củng cố bởi quyền lực khuyến khích. Do các cá nhân ở mức độ sẵn sàng này thường *mong muốn* "thử" hành vi mới, nhà lãnh đạo cần nắm bắt việc phải đưa ra thêm những phần thưởng để đạt được sự phục tùng và hỗ trợ phát triển theo xu hướng mong muốn.

Quyền lực pháp lý. Các phong cách lãnh đạo có xu hướng tác động có hiệu quả lên những người ở *cả hai mức độ sẵn sàng vừa phải* (R2 và R3) là phong cách "*thuyết phục*" và "*tham gia*". Để thực hiện có hiệu quả các loại phong cách này, quyền lực pháp lý tỏ ra là hữu hiệu. Vào thời điểm một cấp dưới đạt tới những mức độ sẵn sàng vừa phải này, quyền lực của nhà lãnh đạo phải được hợp pháp hóa. Tức là, nhà lãnh đạo có khả năng tạo ra sự phục tùng hoặc tác động lên hành vi nhờ quyền lực từ vị trí của nhà lãnh đạo trong bộ máy tổ chức đó.

Quyền lực tư vấn. Một người cấp dưới ở mức độ sẵn sàng từ vừa phải đến cao có xu hướng cần ít sự hướng dẫn song vẫn đòi hỏi sự giao tiếp và hỗ trợ cao từ phía nhà lãnh đạo. Loại phong cách "*tham gia*" này có thể được áp dụng có hiệu quả nếu nhà lãnh đạo có quyền lực tư vấn. Nguồn quyền lực này dựa trên cơ sở những mối quan hệ

cá nhân tốt với cấp dưới. Với những người có khả năng nhưng không sẵn sàng hoặc bất bình, cơ sở quyền lực này sẽ là một biện pháp quan trọng để truyền dẫn niềm tin và đưa ra sự động viên, sự công nhận và hành vi hỗ trợ khác. Khi điều đó xảy ra, các cấp dưới thường phản ứng theo một cách tích cực, cho phép nhà lãnh đạo tác động lên họ bởi vì họ yêu thích, ngưỡng mộ và công nhận nhà lãnh đạo.

Quyền lực thông tin. Các phong cách lãnh đạo có xu hướng kích thích các cấp dưới có hiệu quả ở các mức độ sẵn sàng trên mức trung bình (R3 và R4) là *tham gia* và *giao phó*. Quyền lực thông tin tỏ ra hữu ích khi áp dụng hai phong cách lãnh đạo này. Những người ở các mức độ sẵn sàng này chờ đợi ở nhà lãnh đạo thông tin để duy trì và nâng cao hoạt động. Việc chuyển mức độ sẵn sàng từ vừa phải sang cao có thể sẽ được hỗ trợ nếu cấp dưới biết được rằng nhà lãnh đạo sẽ có mặt để giải thích hoặc làm sáng tỏ các vấn đề và đưa ra số liệu, báo cáo và sự trả lời thích hợp khi cần thiết. Thông qua quyền lực thông tin này, nhà lãnh đạo có thể tác động lên những người vừa có khả năng, vừa có thiện ý.

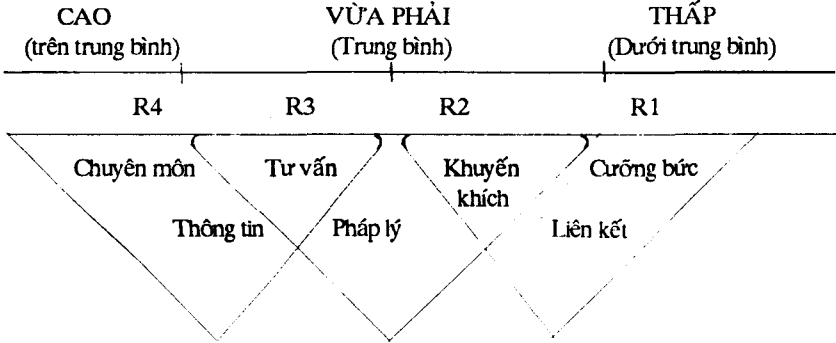
Quyền lực chuyên môn. Một người cấp dưới phát triển tới mức độ sẵn sàng cao thường ít đòi hỏi hướng dẫn hoặc hỗ trợ. Cấp dưới này có khả năng và sẵn lòng thực hiện những nhiệm vụ đòi hỏi và có xu hướng phản ứng ưng thuận nhất với phong cách lãnh đạo "*giao phó*" và quyền lực chuyên môn. Vì vậy, một nhà lãnh đạo có thể đạt được sự tôn trọng và tác động thuận lợi nhất lên một cá nhân có cả khả năng và sự tin cậy khi có được chuyên môn, kỹ năng và kiến thức mà người cấp dưới này thừa nhận là quan trọng.

Một phương pháp thuận tiện để xem xét những nguồn quyền lực xét về mặt đánh giá biểu đồ là vẽ một hình tam giác, như được thể hiện trong hình 9-5, xung quanh ba cơ sở quyền lực cần thiết để tác động lên các mức độ sẵn sàng dưới trung bình, vừa phải và trên trung bình. Ở đây điều quan trọng cần nhấn mạnh là, với những người ở mức độ sẵn sàng dưới trung bình, người ta chú trọng vào sự phục tùng; những người ở mức độ sẵn sàng vừa phải trọng tâm là sự phục tùng và sự tác động; còn với những người ở mức độ sẵn sàng trên trung bình, trọng tâm là sự tác động.

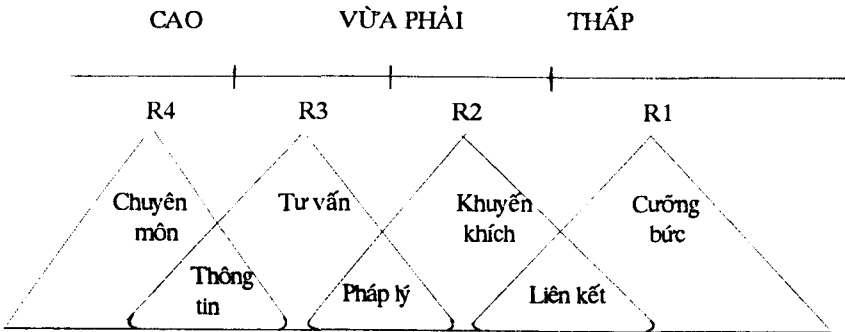
Một phương pháp để xem xét cơ sở quyền lực có khả năng cao đối

với một mức độ sẵn sàng nhất định là vẽ những hình tam giác đảo ngược lại, như thể hiện trong hình 9-6. Chú ý rằng R1 và R4, tức là các mức độ sẵn sàng cực trị, chỉ chứa hai chữ không phải là ba cơ sở quyền lực.

Hình 9-5: Những cơ sở quyền lực cần thiết để tác động lên con người ở các mức độ sẵn sàng khác nhau



Hình 9-6: Những cơ sở quyền lực cần thiết để tác động lên hành vi của con người ở các mức độ sẵn sàng nhất định

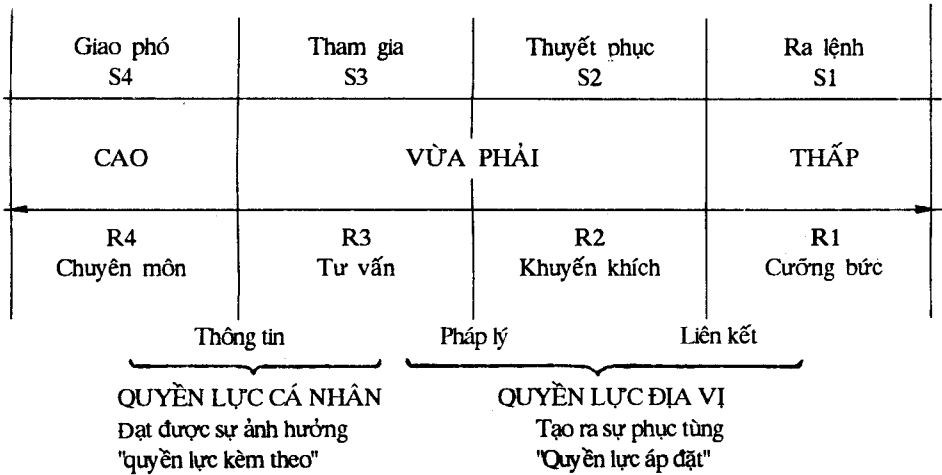


Phát triển các nguồn quyền lực

Mặc dù bất kỳ nhà lãnh đạo nào tiềm tàng đều có bảy cơ sở quyền lực này như là một phương pháp tạo ra sự phục tùng hoặc tác động lên hành vi của những người khác, song điều quan trọng cần lưu ý là những quyền lực mà các nhà lãnh đạo thực sự có được có sự khác

nhau đáng kể. Một số nhà lãnh đạo có nhiều quyền lực, trong khi những người khác chỉ có một chút ít thôi. Một phần của sự khác nhau về quyền lực thực tế là do tổ chức và vị trí của người lãnh đạo trong tổ chức đó (quyền lực địa vị), và một phần do sự khác nhau về mặt cá nhân giữa các nhà lãnh đạo (quyền lực cá nhân), như được thể hiện trong hình 9-7.

Hình 9-7: Khái quát những mối liên hệ giữa các cơ sở quyền lực, mức độ sẵn sàng và phong cách lãnh đạo



Những cơ sở quyền lực tương ứng sát nhất với các mức độ sẵn sàng thấp có xu hướng là những cơ sở mà tổ chức hoặc những người khác có thể trao cho một nhà lãnh đạo. Những cơ sở quyền lực tác động lên con người ở mức độ sẵn sàng trên trung bình chủ yếu phải đạt được từ những người mà nhà lãnh đạo đang tìm cách tác động. Do đó, chúng tôi cho rằng, đối với quyền lực địa vị, thì từ *phục tùng* và thuật ngữ *quyền lực áp đặt* thể hiện rõ nhất những cơ sở quyền lực cưỡng bức, liên kết, khuyến khích và pháp lý. Chúng tôi cũng cho rằng, đối với quyền lực cá nhân, thì từ *ảnh hưởng* và thuật ngữ *quyền lực kèm theo* mô tả chính xác hơn sự tác động lên hành vi của những cơ sở quyền lực tư vấn, thông tin và chuyên môn.

Những nguồn quyền lực

Chỉ có một số nhà lãnh đạo khởi đầu với một ít quyền lực rồi dần

dần xây dựng và phát triển những nguồn quyền lực khác nhau, những nhà lãnh đạo khác dần dần để cho những cơ sở quyền lực của mình bị xói mòn và để mất chúng. Tại sao điều đó xảy ra? Trước khi trả lời câu hỏi này, các nhà lãnh đạo cần phải hiểu những nguồn quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân xuất phát từ đâu.

Như chúng ta đã thảo luận, quyền lực địa vị có thể đơn giản coi như là quyền hạn được trao từ trên xuống trong một tổ chức. Song điều quan trọng cần nhớ là quyền lực địa vị, mà hôm nay một nhà lãnh đạo có được không có nghĩa là người đó sẽ có nó vào ngày mai. Cấp trên không chỉ trao quyền hạn nhằm tạo ra những phần thưởng và hình phạt mà họ còn có thể tước bỏ quyền hạn này. Như vậy các nhà quản lý phải ghi nhớ rằng quyền lực địa vị rất mỏng manh.

Điều này không giả thiết rằng các nhà quản lý không có tác động nào đến mức độ quyền lực cưỡng bức, liên kết, khuyến khích và pháp lý mà họ có. Tất nhiên họ có tác động. Xu hướng để họ phát triển mối quan hệ, niềm tin và sự tín nhiệm giữa họ với các cấp trên của mình sẽ quyết định thiện ý của những cấp trên này sẽ trao quyền cho họ. Nhưng quyền lực địa vị là một cái gì đó mà một nhà quản lý phải đạt được trên cơ sở hằng ngày.

Đối với quyền lực cá nhân cũng có thể nói tương tự, trừ quyền lực khuyến khích, quyền lực thông tin và quyền lực chuyên môn mà các nhà quản lý có được dựa vào niềm tin và sự tín nhiệm của những người mà họ đang tìm cách tác động. Ví dụ, người ta có thể cho rằng một số nhà lãnh đạo có uy tín còn những người khác thì không. Các nhà lãnh đạo thường không tự có uy tín; các cấp dưới *trao cho* các nhà lãnh đạo uy tín. Tất cả chúng ta đều thấy điều đó đối với các quan chức được bổ nhiệm. Họ thường được đề cử vào các văn phòng do uy tín của họ, nhưng khi những hoạt động của họ không đạt được sự nhất trí chung thì ngay ngày hôm sau họ có thể đánh mất uy tín của mình. Một lần nữa, điều này không nói lên rằng các nhà quản lý không có tác động nào đến phạm vi quyền lực mà họ có, nhưng lại nói lên rằng họ phải đạt được điều đó hằng ngày.

Cũng cần nhớ rằng các cơ sở quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân

kết hợp tạo ra một hệ thống tác động qua lại lẫn nhau. Tức là, quyền lực không phát triển trong chân không. Mỗi cơ sở quyền lực có xu hướng tác động đến từng cơ sở quyền lực khác. Vì vậy, người ta đã phát hiện ra rằng mức độ con người sẵn lòng trao quyền lực cá nhân cho một nhà quản lý phụ thuộc rất nhiều vào nhận thức của họ về khả năng của nhà quản lý có thể đưa ra những phần thưởng, kỷ luật hoặc hình phạt (quyền lực địa vị). Đồng thời, thiện ý của các cấp trên của nhà quản lý trao cho anh ta quyền lực địa vị thường được quyết định bởi mức độ mà họ nhận thức được rằng nhà quản lý đó được cấp dưới yêu mến và tôn trọng và có thông tin và chuyên môn (quyền lực cá nhân). Cần nhớ rằng, chúng ta không nói quyền lực địa vị hoặc quyền lực cá nhân tác động như thế nào đến việc liệu các nhà lãnh đạo có được trao quyền hoặc được tôn trọng hay không. Chính *nhận thức* rằng những người khác có được những cơ sở quyền lực này, là điều cơ bản. Như vậy có lẽ từ **quan trọng nhất** trong toàn bộ lĩnh vực của khoa học về hành vi là *nhận thức*.

Nhận thức về quyền lực

Vấn đề quan trọng trong khái niệm của quyền lực là, nó không dựa trên cơ sở thực tế về mức độ quyền lực mà một nhà quản lý có được, mà dựa vào nhận thức của các cấp dưới về quyền lực. *Sự thật và tính thực tế không tạo nên hành vi. Toàn bộ hành vi dựa trên cơ sở nhận thức và lý giải của con người về thực tế và sự thật.* Ví dụ, khi một cặp vợ chồng tranh cãi thì nguyên nhân gây ra là có thực hay do tưởng tượng ra đều không thành vấn đề - quan trọng là ở sự tranh cãi. Chính nhận thức của những người khác về quyền lực đã tạo cho con người khả năng tác động.

Chúng ta tiến hành sử dụng các bản đồ tâm lý. Cần lưu ý rằng, chúng ta làm việc miệt mài hay các bản đồ tâm lý của chúng ta tỉ mỉ đến đâu cũng đều không thành vấn đề, bản đồ không phải là một hạt hạt thực. Nhưng chúng ta càng xây dựng bản đồ tâm lý sát với đại hạt bao nhiêu, thì khả năng chúng ta hoạt động có hiệu quả trong đại hạt đó càng lớn bấy nhiêu. Tuy nhiên, chúng ta cần nhớ rằng, bản đồ

tâm lý không phải là địa hạt - mức độ thông tin và chi tiết trong bản đồ tâm lý của chúng ta không quan trọng.

Đưa ra số liệu

Với quyền lực, mọi người không chỉ thừa nhận bạn có nó, mà họ phải thấy rằng bạn có khả năng và sẵn sàng sử dụng nó. Do quyền lực là một vấn đề của việc nhận thức, nên việc bạn đưa ra số liệu là quan trọng. Điều đó chưa đủ để tiến tới quyền lực. Bạn phải cho mọi người thấy bạn sẵn sàng sử dụng nó. Bạn không thể giấu nghề được. Thông tin không có giá trị khi nó nằm ì trong một ngân hàng dữ liệu. Nó chỉ có giá trị khi bạn đưa ra cho người sử dụng cuối cùng theo cách có thể hiểu và chấp nhận được. Thật đơn giản là, nếu bạn không sử dụng cái mình có, thì kẻ khác sẽ lấy mất! Một số nhà lãnh đạo có nhiều quyền lực nhưng lại không sẵn sàng sử dụng nó.

Hãy xem xét một người cha kiểm tra sổ liên lạc của con trai mình và lạng người đi khi thấy kết quả tổng kết xếp loại *D*. Hồ thẹn vì kết quả của cậu con trai có thể làm ô danh gia đình, ông ta gặp cậu ấm rồi quát: "Này Dave, từ nay trở đi không được phép học hành như thế này nữa. Tao không thể chịu đựng được những kết quả xếp loại này, và nếu mày không chuyển biến ngay, thì mày sẽ ăn roi đấy!".

Sáu tuần sau, Dave mang về nhà một sổ liên lạc khác. Lần này, các kết quả xếp loại *D* được viết bằng mực đỏ, kèm theo những ý kiến phàn nàn. Người cha nói: "David, vào đây! Cha rất buồn, còn bây giờ con không còn sự lựa chọn nào khác. Hãy học kỹ những cuốn sách đó nếu không con sẽ bị đánh đòn đấy!".

Lần sau tình hình cũng tương tự, chỉ khác là giáo viên ghi thêm một vài nhận xét về hành vi thiếu tập trung của Dave ở lớp. Người cha mặt đỏ phừng phừng, nắm chặt cây gậy, và quát lớn: "David Ralph, thế này là thế nào, mày đã thực sự gây rắc rối cho cái thân già của mày rồi đấy!".

Dave đã học được điều gì! Rằng người cha của cậu, người có khả năng đánh đòn cậu, sẽ không sử dụng quyền lực đó. Chính vì cha cậu đã miễn cưỡng bỏ qua những kỷ luật đe dọa nên Dave biết được rằng

tất cả những điều mà ông ta làm chỉ là sự nổi nóng trong phút chốc rồi sau đó lại quên ngay!

Quyền lực là một vấn đề của việc nhận thức - hãy sử dụng nó nếu không sẽ mất nó!

Những nguồn quyền lực đang bị xói mòn

Từ khi các nhà lãnh đạo chỉ có một mức độ quyền lực hữu hạn, họ tưởng rằng mình sẽ nắm bất cứ cơ sở quyền lực nào mà mình có. Và thế là một số nhà lãnh đạo khởi đầu thường có quyền lực quan trọng nhưng dần dần đánh tuột mất những cơ sở quyền lực của mình và để chúng bị xói mòn. Để tránh sự xói mòn này, bạn cần phải sử dụng các cơ sở quyền lực mà bạn có (trong sự thừa nhận của những người khác). Ví dụ, một nhà lãnh đạo có thể có một mức độ quyền lực cưỡng bức đáng kể song lại dần dần để tuột mất nó do áp dụng sự đe dọa. Khi một nhà lãnh đạo luôn đe dọa cấp dưới bằng một hình thức kỷ luật nào đó nhưng lại không bao giờ tiến hành kỷ luật thì người ta bắt đầu nghĩ rằng nhà lãnh đạo đó chẳng có chút quyền lực cưỡng bức nào. Cũng tương tự, các nhà lãnh đạo có thể mất quyền lực khuyến khích nếu mọi người đều được cùng một phần thưởng cho dù họ có hoạt động hay không, hoặc chỉ vì họ có ưu thế trong ngành, hay lớn tuổi hơn trong gia đình. Một số bậc cha mẹ lập ra những quy định về tuổi tác khi những đứa trẻ muốn làm điều gì đó. "Khi nào con 13 tuổi, con mới có thể đi chơi đến 10h30. Khi lên 16 tuổi, con có thể ở nhà một mình". Việc sử dụng tuổi tác làm nhân tố quyết định điều mà trẻ có thể làm chẳng qua nói lên rằng tất cả những gì chúng phải làm là phải chờ đến khi lớn lên, quyền lực khuyến khích của cha mẹ hay của một nhà lãnh đạo đã bị tước mất. Điều xảy ra là con người muốn được phần thưởng thì phải lớn lên, chứ không phải là trưởng thành.

Quyền lực liên kết có thể bị xói mòn khi con người thấy rằng sự bảo trợ hay liên kết không tạo ra những can thiệp về hình phạt nào hoặc không tạo ra đặc ân hay hình phạt nào. Nói cách khác, để được duy trì, quyền lực liên kết đòi hỏi người bảo trợ đôi khi phải có sự can thiệp.

Các nhà quản lý có thể làm mất quyền lực pháp lý nếu không đưa

ra các quyết định mà người ta nghĩ rằng họ phải làm ở địa vị của họ. Sự xói mòn cơ sở quyền lực này cũng có thể xảy ra nếu một nhà quản lý liên tục đưa ra những quyết định không có hiệu quả. Sau đó, các nhân viên của họ sẽ không còn trông cậy vào họ trong việc đưa ra quyết định, cho dù họ có chức danh nhà khoa học nghiên cứu cao cấp hay vụ trưởng chăng nữa.

Tình hình này cũng tương tự đối với quyền lực tư vấn. Khi bạn đưa ra cho những người đang thực thi công việc những "lời tư vấn" giống như những bài dành cho những người không thực thi công việc thì bạn bắt đầu làm xói mòn quyền lực tư vấn của mình. Nếu người ta không phải tìm kiếm bài học, thì bạn cũng chẳng còn quyền lực tư vấn.

Các nhà lãnh đạo cũng cần thận trọng về sự xói mòn của quyền lực thông tin và quyền lực chuyên môn. Điều này càng đặc biệt cần lưu ý nếu bạn trao chuyên môn và thông tin cho những người có mục đích không phải là những mục đích tổ chức. Nếu bạn trao quá nhiều chuyên môn và thông tin, cuối cùng người ta sẽ không cần đến bạn nữa. Cách duy nhất để duy trì là liên tục phát triển thông tin mới và chuyên môn mới, như vậy họ sẽ phải trông chờ vào nguồn của bạn.

Nếu các nhà lãnh đạo để cho những cơ sở quyền lực của mình bị xói mòn, họ sẽ làm giảm tính hiệu quả của những cố gắng lãnh đạo của họ. Ví dụ, phong cách lãnh đạo "*ra lệnh*" (S1) có hiệu quả phụ thuộc vào việc phải có một quyền lực cưỡng bức nào đó. Nếu các nhà lãnh đạo không được thừa nhận có khả năng đưa ra những kỷ luật và hình phạt, thì việc sử dụng loại quyền lực này sẽ bị hạn chế.

Cũng có thể nói như vậy đối với phong cách "*thuyết phục*" (S2). Nếu không có sự kiểm soát nào đó đối với các phần thưởng, thì các nhà quản lý được coi là không có khả năng ủng hộ hay khuyến khích hoạt động phát triển khi con người nâng cao và phát triển những kỹ năng của họ.

Một phong cách "*tham gia*" (S3) sẽ không có hiệu quả nếu người ta không thích hoặc không tôn trọng nhà lãnh đạo. Nếu một nhà lãnh đạo đã để quyền lực khuyến khích bị xói mòn do nhà lãnh đạo đó

không tốt đối với mọi người, thì một phong cách lãnh đạo tham gia tích cực/cao sẽ dẫn đến được coi không phải là một sự khuyến khích, mà là một hình phạt. Nó giống như một nhà lãnh đạo đã phớt lờ, không quan tâm đến một nhân viên trong một thời gian dài, và rồi, bất chợt, khi gia đình của người đó bắt đầu sa sút thì mới cố gắng "lấp khoảng trống". Do nhà lãnh đạo đã để xói mòn quyền lực tự vấn hiện có của mình, nên những cố gắng hỗ trợ này không được coi là những khích lệ, mà là những kỷ luật và hình phạt. Khoảng thời gian được sắp quan tâm không được coi là tình huống tích cực.

Nếu một nhà quản lý giám sát những người có khả năng cao và động cơ tốt, thì nhà quản lý đó cần phải có quyền lực chuyên môn để có tác động quan trọng đến những người này. Nếu nhà quản lý đã bị xói mòn quyền lực thông tin và chuyên môn mà mình đã có thì khả năng tác động đến những người này theo bất cứ phương pháp quan trọng nào sẽ rất bị hạn chế.

Sự sẵn sàng đảm nhận một vai trò quyền lực

Như chúng ta vừa nêu, một người muốn có một vai trò lãnh đạo cũng phải sẵn sàng đảm nhận những trách nhiệm của vai trò đó. Điều này có nghĩa là phải đạt được và thực hiện quyền lực. Quản lý, giám sát và lãnh đạo là tất cả những hành vi tác động. Nếu một người không sẵn sàng hoặc không có khả năng thực hiện quyền lực, thì bất kỳ cố gắng nào nhằm quản lý, giám sát hoặc lãnh đạo sẽ thất bại.

Katherine Benzinger đã đưa ra một số điều gút mắc đặc biệt của quá trình đạt được và sử dụng quyền lực. Tuy quan điểm của bà về cơ bản hướng tới phụ nữ, những nghiên cứu của bà cũng có liên quan trực tiếp đến nam giới. Chúng ta sẽ dành vài đoạn dưới đây để tóm tắt những đóng góp quan trọng của bà.

Benzinger định nghĩa quyền lực là "khả năng nắm được hướng đi của bạn". Bà cho rằng giữa quyền lực cá nhân và quyền lực tổ chức có những điểm khác nhau quan trọng. Trong cơ sở quyền lực cá nhân, một người được tự do lựa chọn đối tượng để tác động và quy mô của

(các) nhóm nhỏ hơn nhiều. Trong quyền lực tổ chức, một người không được tự do lựa chọn đồng nghiệp và ông chủ và có nhiều người hơn ở trong nhóm. Những khác nhau này rất lớn, đặc biệt về cách thức phụ nữ và nam giới tiếp cận với những điểm khác nhau này.

Benzinger quan sát: nam giới đã được đào tạo từ thời niên thiếu - nhất là trong các đội thể dục - để phát triển niềm tin và sự tôn trọng giữa các thành viên trong nhóm trẻ, thậm chí chúng có thể không thích một ai đó. Còn phụ nữ, đã được xã hội hóa để sử dụng quyền lực cá nhân. Khi gặp một tình huống khó khăn, họ có thể hoặc là tránh kẻ gây nguy hiểm hoặc là hòa giải.

Chúng ta đã đánh đồng lãnh đạo với việc gây tác động, nhưng như Benzinger đã kết luận chính xác, hòa giải không gây tác động gì. Do đó, sự khác nhau đầu tiên giữa quyền lực cá nhân và quyền lực tổ chức là: trong khi tìm kiếm quyền lực tổ chức, bạn phải tình tảo nỗ lực tạo niềm tin và sự tôn trọng của các đồng sự của bạn.

Như vừa nêu, phụ nữ có xu hướng dựa vào kinh nghiệm quá khứ khi gặp một tình huống khó khăn; tức là, để tìm kiếm một nhóm có quy mô một gia đình như nhóm nhân viên hoặc đồng sự của họ như là một cơ sở quyền lực. Nếu có được sự kiểm soát trên đối với nhân viên, phụ nữ tin rằng, họ sẽ được thừa nhận là có đủ khả năng và tiến hành một công việc có hiệu quả. Nhưng điều này bỏ qua quyền lực theo hoàn cảnh - quyền lực bên ngoài đối với nhân viên trực tiếp. Nam giới cho rằng họ có được sự kiểm soát đối với nhân viên trực tiếp của mình và dành sự tập trung cơ bản của quyền lực của họ lên những người bên ngoài đơn vị hoặc bộ phận của họ. Điều này dẫn đến sự khác nhau thứ hai giữa quyền lực cá nhân và quyền lực tổ chức. "Sự khác nhau thứ hai là sự cần thiết phải phát triển sự tác động với rất nhiều người".

Bạn muốn có quyền lực không?

Benzinger cho rằng, "Nếu... bạn muốn leo lên bậc thang nghề nghiệp hoặc tác động lớn đến tổ chức của bạn, thì không chỉ phải hiểu được quyền lực, mà còn phải tìm kiếm nó một cách tích cực và khéo léo.

Để tự đảm bảo khỏi vỡ mộng và thất bại, bạn phải quyết định tình tảo liệu bạn có muốn quyền lực và sẵn sàng làm những điều cần thiết để đạt được quyền lực hay không". Bà đưa ra ba hướng dẫn:

1. Đạt được quyền lực đòi hỏi phải chịu ràng buộc rất lớn về thời gian. Nếu bạn không muốn đầu tư thời gian, thì có lẽ đạt được quyền lực sẽ không thích hợp với bạn.

2. Đạt được quyền lực trong một tổ chức đòi hỏi phải dám đương đầu. Nếu bạn không muốn chơi trò: "Ông vua trên đỉnh núi" dè leo lên đỉnh cao và ở trên đỉnh cao, thì bạn không nên hy vọng theo đuổi quyền lực.

3. Bạn có thể muốn kiểm tra xem liệu việc nghiên cứu các bán cầu đại não và tư cách cá nhân có thể cho bạn thấy mình có thích hợp với quyền lực hay không. Nghiên cứu này cho thấy, nếu những yêu cầu của tổ chức là phù hợp với những ưu thế của não, thì cá nhân đó sẽ đóng vai trò quyền lực thuận lợi hơn.

Khi bạn đã quyết định theo đuổi quyền lực, bạn có thể xem xét chiến lược 12 bước sau:

1. Học và sử dụng ngôn ngữ và những biểu tượng trong tổ chức
2. Học và sử dụng những ưu tiên trong tổ chức.
3. Học cơ cấu tổ chức quyền lực.
4. Xác định ai có quyền lực và phải hiểu những người này.
5. Phát triển kiến thức chuyên môn của bạn.
6. Phát triển những kỹ năng quyền lực của bạn.
7. Hỗ trợ tích cực.
8. Nhận lấy quyền hạn.
9. Chấp nhận những rủi ro.
10. Tự lực cánh sinh.
11. Đáp ứng những yêu cầu của sếp.
12. Tự quan tâm đến bản thân.

Benzinger kết luận danh sách này bằng một nhận xét cá nhân đáng giá: "... bạn có thể phát hiện ra rằng có quyền lực cũng không đến nổi kiệt sức như một số người đã nghĩ. Điều lớn hơn mà bạn có thể phát hiện khi có quyền lực là thật buồn cười - nó thực hiện cho bạn điều bạn muốn".

HỒ SƠ NHẬN THỨC VỀ QUYỀN LỰC

Để tạo cho các nhà lãnh đạo sự phản hồi về những cơ sở quyền lực qua đó bạn có thể xác định những cơ sở quyền lực nào bạn đã có và những cơ sở quyền lực nào bạn cần phải phát triển, Hersey và Natemeyer đã triển khai Hồ sơ nhận thức về quyền lực. Có hai lối diễn giải của công cụ này: một lối xác định sự tự nhận thức về quyền lực, lối còn lại xác định sự nhận thức của một cá nhân về quyền lực của người khác.

Sự phát triển Hồ sơ nhận thức về quyền lực

Hồ sơ nhận thức về quyền lực gồm 21 cặp lựa chọn bắt buộc những lý do thường được mọi người đưa ra khi được hỏi tại sao họ làm những điều mà nhà lãnh đạo đưa ra hoặc muốn họ thực hiện. Mỗi tuyên bố phản ánh một trong bảy nguồn quyền lực. Trong cặp tuyên bố dưới đây, quyền lực tư vấn được thể hiện bằng tuyên bố thứ nhất, còn quyền lực cưỡng bức được minh họa bằng tuyên bố thứ hai.

Tôi thích người này và muốn làm những điều được yêu cầu
Người này có thể phạt hay kỷ luật những ai không hợp tác

Những người trả lời được yêu cầu phân bố ba điểm cho từng cặp hai lựa chọn. Họ được yêu cầu lấy mức độ quan trọng tương đối của mỗi phương án lựa chọn làm cơ sở để phán xét nhận thức của họ về việc tại sao mọi người lại phục tùng những mong muốn của họ (tự thừa nhận) hoặc tại sao họ lại phục tùng những mong muốn của nhà lãnh đạo xác định (sự thừa nhận người khác).

Những người trả lời được yêu cầu ghi các điểm giữa mục thứ nhất và mục thứ hai căn cứ vào tầm quan trọng được thừa nhận trong bất kỳ các cặp sau đây:

3	2	1	0
0	1	2	3

Sau khi điền xong Hồ sơ nhận thức về quyền lực, những người trả lời có thể nhận được điểm số về sức mạnh tương ứng của mỗi một trong bảy cơ sở quyền lực. Điểm số này thể hiện nhận thức về sự tác động đối với bản thân họ hoặc nhà lãnh đạo nào đó khác.

Một trong những nhược điểm của hầu hết những công cụ lựa chọn bắt buộc là chúng đưa ra những so sánh chỉ giữa những mục hoặc loại mà không đưa ra hoàn cảnh của các khái niệm. Nói cách khác, một nhà lãnh đạo có thể cho điểm số cao hay thấp cho một cơ sở quyền lực khi so sánh với từng cơ sở quyền lực còn lại, mà không đưa ra chỉ dẫn về việc cơ sở quyền lực đó so sánh với điểm số mà một nhà lãnh đạo khác có thể nhận được như thế nào. Ví dụ, thậm chí nếu điểm số của một nhà lãnh đạo về quyền lực cưỡng bức là thấp so với sáu cơ sở quyền lực khác, thì nhà lãnh đạo đó có thể có quyền lực cưỡng bức tương đối cao khi so sánh với các nhà lãnh đạo khác mà người được phỏng vấn biết. Để điều chỉnh sự thiếu hụt này, Hồ sơ nhận thức về quyền lực đã tiến thêm một bước so với hầu hết những mẫu câu hỏi lựa chọn bắt buộc và yêu cầu những người được phỏng vấn phải so sánh nhà lãnh đạo đó với các nhà lãnh đạo khác mà họ biết, khi được hỏi về từng cơ sở trong bảy cơ sở quyền lực.

Những ứng dụng của Hồ sơ nhận thức về quyền lực

Hồ sơ nhận thức về quyền lực có thể được sử dụng để thu thập số liệu trong các đơn vị tổ chức thực tế hoặc trong các môi trường học tập khác - ví dụ, các nhóm sinh viên và học viên.

Trong các nhóm học tập, công cụ này đặc biệt hữu hiệu đối với các nhóm đã có lịch sử phát triển - tức là, họ đã có nhiều thời gian tác động qua lại với nhau trong việc phân tích và giải quyết các trường hợp, gia nhập các vai hay các bài tập đào tạo khác, v.v.. Trong loại tình huống này, có ý kiến cho rằng, nhóm đó cùng nhau sử dụng một công cụ, dùng một thành viên cụ thể làm chủ đề và đạt tới một sự thống nhất về từng mục của công cụ này. Trong mỗi cuộc thảo luận, cá nhân có những cơ sở quyền lực đang được nghiên cứu sẽ không đóng vai trò thành viên tham gia. Cá nhân đó không nên đưa ra bất kỳ câu hỏi nào hoặc cố gắng làm sáng tỏ, chứng minh, giải thích các hành động. Một cách phản ứng thích hợp có thể là: "Bạn có thể nói

rõ hơn về điều đó cho tôi không?" hoặc "Tôi muốn biết rõ hơn về điều đó". Sau đó khi kết thúc đánh giá của nhóm, cá nhân có các cơ sở quyền lực đang được xem xét được tạo cơ hội phản ứng lại cuộc thảo luận của nhóm đó. Quá trình này được lặp lại cho đến khi mọi thành viên đều có dịp nhận được sự phản hồi của nhóm.

Nếu Hồ sơ nhận thức về quyền lực được sử dụng để thu thập số liệu trong một tổ chức thì mỗi thành viên của tổ chức nên sử dụng một công cụ riêng. Trong trường hợp này, các nhà lãnh đạo không tự thu thập số liệu. Thay vào đó, một bên thứ ba được sự tin cậy và tín nhiệm của tất cả các bên tham gia - chẳng hạn một đại diện của bộ phận quản lý nhân sự - cần phải kiểm soát các phiếu câu hỏi. Những người trả lời phỏng vấn cũng cần được đảm bảo rằng, các nhà lãnh đạo chỉ được biết các số liệu khái quát chứ không được biết điểm số của bất kỳ công cụ cụ thể nào. Những ý kiến này rất quan trọng, vì nếu các nhà lãnh đạo thu thập số liệu về mình, ngay cả khi các công cụ được giấu tên, thì một số người có xu hướng sẽ trả lời theo điều mà họ cảm thấy rằng các nhà lãnh đạo muốn hoặc không muốn nghe. Vì vậy, để góp phần xây dựng một cơ sở số liệu tổng hợp, các nhà lãnh đạo có thể yêu cầu một bên thứ ba thu thập số liệu về mình.

Cũng cần phải đề cập một tầm quan trọng khác của việc hiểu được những cơ sở quyền lực. Nếu bạn muốn hiểu được những cơ sở quyền lực nào có xu hướng tác động lên một nhóm người, bạn sẽ hình dung ra ai cần được phân công một chương trình cụ thể hoặc trách nhiệm cụ thể. Người mà bạn phân công một nhiệm vụ cụ thể cần phải có những cơ sở quyền lực và dễ dàng sử dụng các phong cách lãnh đạo thích hợp được đòi hỏi trong một đơn vị nhất định. Nếu một người nào đó thực sự mong muốn được phân công nhưng lại không có những cơ sở quyền lực tương ứng thì đó là một trở ngại đối với sự tự phát triển. Bạn có thể thực hiện một chương trình để xây dựng cơ sở quyền lực đó hoặc một phong cách thích hợp. Toàn bộ điều này có nghĩa là bạn có thể tăng khả năng thành công của một nhà quản lý nhất định nếu bạn hiểu được địa hình - nếu bạn hiểu được những cơ sở quyền lực nào và các phong cách lãnh đạo tương ứng nào là cần thiết để tác động một cách có hiệu quả lên những người tham gia vào tình

huống mới. Đó là toàn bộ khái niệm về xây dựng đội ngũ. Chúng ta sẽ thảo luận điều này sâu hơn ở các chương sau.

NHỮNG KẾT LUẬN

Như đã nhấn mạnh trong toàn bộ chương này, việc một nhà lãnh đạo có tối đa hóa được tính hiệu quả hay không không phải chỉ là vấn đề phong cách. Nó còn là vấn đề những cơ sở quyền lực nào cần có đối với nhà lãnh đạo đó và liệu những cơ sở quyền lực này có phù hợp với các mức độ sẵn sàng của cá nhân hoặc nhóm mà nhà lãnh đạo đó đang tìm cách tác động hay không. Khi các nhà quản lý quan tâm đến những mối quan hệ này, thì dường như những tổ chức năng động và phát triển đang dần dần ít phụ thuộc vào các cơ sở quyền lực nhấn mạnh sự tuân thủ và chuyển sang việc sử dụng các cơ sở quyền lực nhằm tạo ra sự tác động lên con người. Điều quan trọng cần lưu ý rằng, do tính tất yếu, sự thay đổi này nhiều khi mang tính tiến hóa chứ không phải mang tính cách mạng.

Trong chương sau, chúng ta sẽ thấy rõ các nhà lãnh đạo có thể phát triển các cấp dưới của mình từ mức độ sẵn sàng thấp lên mức độ sẵn sàng cao như thế nào. Cuối cùng, sự trưởng thành và phát triển của con người là chìa khóa để một tổ chức đạt được hiệu quả lâu dài.

Chương 10

PHÁT TRIỂN CÁC NGUỒN NHÂN LỰC

Trong chương 4 chúng ta đã nhận định rằng, khi đánh giá sự vận hành, nhà quản lý phải xem xét cả sản lượng (năng suất) và những biến can thiệp (điều kiện của các nguồn nhân lực). Chúng ta thấy rằng các nhân tố này phải được rà xét theo các mục đích ngắn hạn và dài hạn của tổ chức. Nếu các biến can thiệp được chấp nhận, thì một trong những trách nhiệm của các nhà quản lý (bất kể họ là cha mẹ trong gia đình hay nhà quản lý trong cơ sở kinh doanh) là phải phát triển các nguồn nhân lực mà họ có trách nhiệm quản lý. Các nhà quản lý cần phải dành thời gian nuôi dưỡng tiềm năng lãnh đạo, hệ động cơ, đạo đức, môi trường tâm lý, sự gắn bó với các mục tiêu và những kỹ năng ra quyết định, giao tiếp, và kỹ năng giải quyết vấn đề cho các nhân viên của họ. Vì vậy, một vai trò quan trọng của các nhà quản lý là phát triển tính sẵn sàng liên quan đến nhiệm vụ của các nhân viên.

Chúng tôi nghĩ rằng, cần nhấn mạnh khía cạnh phát triển này của Lãnh đạo theo tình huống, nếu không sẽ có nguy cơ các nhà quản lý có thể sử dụng lãnh đạo theo tình huống để biện hộ cho những hành vi tùy tiện nào đó mà họ muốn. Vì quan niệm cho rằng không có phong cách lãnh đạo "tốt nhất", nên việc sử dụng bất kỳ phong cách nào cũng có thể được người ta phụ họa bằng câu nói chung chung: "cá nhân hay nhóm đều có mức độ sẵn sàng đại khái như vậy". Do đó, trong khi việc giám sát và chỉ đạo chặt chẽ có thể là sự cần thiết lúc đầu khi làm việc với những cá nhân còn thiếu kinh nghiệm về việc tự định hướng hành vi của mình, nên nhận thấy rằng phong cách đó chỉ là bước đầu tiên. Trên thực tế, các nhà quản lý phải được khen thưởng nếu giúp đỡ người của họ phát triển và có khả năng gánh vác

ngày càng nhiều trách nhiệm. Ví dụ, trong một vài công ty đang phát đạt mà chúng tôi đã làm việc, chúng tôi đã đưa ra chính sách mới đại thể là: không nhà quản lý nào được thăng chức trong tổ chức này trừ phi họ làm được ít nhất hai việc. Một là, làm tốt mọi công việc được giao; đó là, các kết quả từ đầu đến cuối đều tốt (các biến kết quả - đầu ra). Hai là, chuẩn bị được người thay thế (kế cận) có thể đảm nhiệm ngay được công việc của họ (các biến can thiệp).

Điều này có nghĩa là, nếu các nhà quản lý đang sử dụng phong cách lãnh đạo có xác suất thành công cao để làm việc với một mức độ sẵn sàng vốn có của nhân viên (như đã đề cập trong chương trước), thì có lẽ chưa thực sự đầy đủ. Các nhà quản lý này có thể đạt được sản lượng có ý nghĩa nhưng tinh thần trách nhiệm của họ không thể dừng tại đó. Ngoài việc duy trì một mức độ sản lượng thích hợp, các nhà quản lý có thể cần phải phát triển khả năng và hiệu quả của các nguồn nhân lực (những thuộc cấp của họ).

NÂNG CAO TÍNH HIỆU QUẢ

Likert đã phát hiện rằng, các giám sát viên coi nhân viên là trung tâm thường sử dụng chế độ giám sát bao quát chung, có xu hướng đạt được những chỉ tiêu sản xuất cao hơn các giám sát viên coi công việc là trung tâm thường sử dụng chế độ giám sát chặt chẽ. Chúng tôi nhấn mạnh có xu hướng vì điều này dường như là trường hợp ngày càng nhiều lên trong xã hội; tuy nhiên, chúng tôi cũng nhận thấy rằng đối với xu thế này, một xu thế có bằng chứng rõ ràng trong tài liệu của Likert, cũng có các trường hợp ngoại lệ. Điều mà Likert phát hiện ra là, cấp dưới nói chung đáp ứng tốt những tham vọng lớn và lòng tin chân thành vào họ của cấp trên, và họ cố gắng chứng minh những hy vọng của ông chủ về họ là đúng. Hoạt động có kết quả cao sẽ củng cố lòng tin của cấp trên đối với họ; thật dễ tin tưởng và đánh giá cao những người đáp ứng được hay vượt quá những mong muốn của bạn.

J. Sterling Livingston khi bàn về hiện tượng này đã đề cập tới những lời lẽ của Eliza Doolittle trong vở kịch *Pygmalion* của George Bernard Shaw:

"Bạn thấy đấy, trên thực tế và đúng sự thật, ngoài những điều mà bất kỳ ai cũng

có thể có (cách ăn mặc và cách nói năng v.v.), sự khác nhau giữa một quý bà và một gái bán hoa không phải ở chỗ cô ta xử sự như thế nào, mà là cô ta được đối xử ra sao. Tôi sẽ luôn luôn là một gái bán hoa đối với giáo sư Higgins, bởi vì ông luôn luôn đối xử với tôi như một gái bán hoa, và luôn luôn sẽ như vậy; nhưng tôi biết tôi có thể là một quý bà đối với bạn bởi vì bạn luôn luôn xử sự với tôi như một quý bà, và luôn luôn sẽ như vậy".

Livingston đã phát hiện được từ kinh nghiệm và nghiên cứu của mình rằng:

Một số nhà quản lý luôn luôn xử sự với thuộc cấp của mình theo lối đưa đến trình độ vận hành cao. Nhưng đa số các nhà quản lý, như giáo sư Higgins, thường vô tình xử sự với cấp dưới của mình theo cung cách dẫn đến trình độ vận hành thấp hơn cái mà họ có khả năng đạt được. Cách cư xử của các nhà quản lý với cấp dưới bị ảnh hưởng rất tinh tế bởi những điều họ mong muốn ở cấp dưới. Nếu những kỳ vọng của nhà quản lý cao thì hiệu suất có lẽ phải là tuyệt vời. Nếu những kỳ vọng của ông ta thấp thì hiệu suất có lẽ ít hơn. Đường như có một quy luật khiến đặc tính vận hành của cấp dưới tăng lên cao hoặc tụt xuống để đáp ứng những kỳ vọng của nhà quản lý...

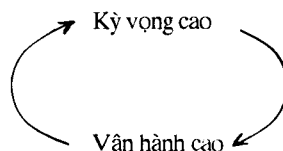
Các trường hợp và chứng cứ khác có thể thu được từ các công trình nghiên cứu khoa học hiện nay cho thấy:

- Những gì nhà quản lý mong muốn ở cấp dưới của mình và cách ông ta cư xử với họ quyết định phần lớn sự tiến bộ trong vận hành và nghề nghiệp của họ.
- Đặc điểm duy nhất mà chỉ các nhà quản lý ưu tú có được là khả năng tạo ra những kỳ vọng vận hành cao mà cấp dưới có khả năng đáp ứng.
- Các nhà quản lý kém hiệu quả hơn sẽ thất bại khi nuôi các kỳ vọng tương tự và hậu quả là năng suất vận hành của thuộc cấp bị tụt thất.
- Cấp dưới thường xuyên tham gia làm những gì mà họ tin rằng cấp trên mong muốn họ làm.

Khi con người đáp lại những kỳ vọng cao của các nhà quản lý bằng vận hành cao, chúng ta gọi đó là "chu trình hiệu quả", như minh họa trên hình 10-1.

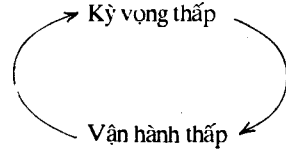
Tuy nhiên, như đã đề cập, sự tập trung vào các biến kết quả (đầu ra) với tính cách là những công cụ đánh giá tính hiệu quả có xu hướng dẫn tới hành vi lãnh đạo định hướng bốn phạm ngấn hạn, tạm thời. Trong

Hình 10-1: Chu trình hiệu quả



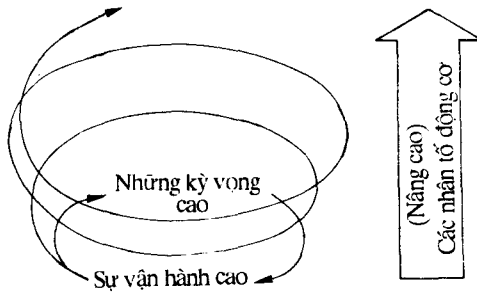
một số trường hợp, phong cách này không tạo điều kiện để tin tưởng vào mối quan hệ với nhân viên. Thay vào đó, cấp dưới thường bị sai bảo phải làm gì và làm như thế nào, chứ rất ít có sự cân nhắc về tư tưởng và tình cảm của họ. Sau đó cấp dưới đáp lại với cố gắng tối thiểu và lòng oán hận; kết quả là sự vận hành thấp. Khi hiện tượng này được tăng cường bởi những kỳ vọng thấp, nó trở thành một vòng tuần hoàn tồi tệ. Có thể đưa ra rất nhiều ví dụ khác dẫn đến vấn đề chung rất phổ biến này trong các tổ chức, như được chỉ ra trên hình 10-2.

Hình 10-2 : Chu trình không hiệu quả



Các chu trình này được mô tả tĩnh tại, nhưng trong thực tế chúng rất năng động. Tình huống có xu hướng trở nên tốt hơn hoặc xấu đi. Ví dụ, kỳ vọng cao sẽ đem lại sự vận hành cao, sự vận hành cao lại củng cố những kỳ vọng cao hơn và tạo ra năng suất cao hơn nữa. Nó gần như trở thành một hiệu ứng xoáy lốc, như minh họa trên hình 10-3.

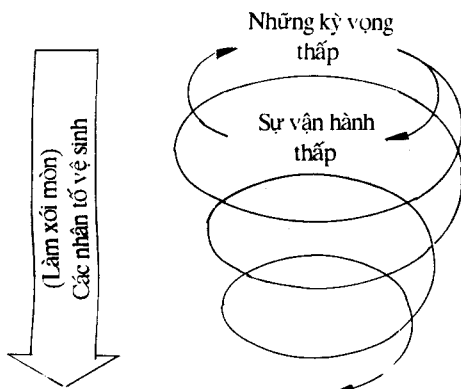
Hình 10-3: Hiệu ứng xoáy lốc của chu trình hiệu quả



Trong nhiều trường hợp, hiệu ứng xoáy lốc này bắt nguồn từ chỗ tăng lực đòn bẩy được tạo ra qua sử dụng các nhân tố động cơ. Khi con người hoạt động, họ có nhiều trách nhiệm và cơ hội hơn để thành đạt, trưởng thành và phát triển.

Hiệu ứng xoáy lốc này cũng có thể xảy ra theo hướng đi xuống. Những kỳ vọng thấp dẫn tới vận hành thấp, sự vận hành thấp này củng cố những kỳ vọng thấp và để ra năng suất thấp hơn nữa. Nó trở thành một hiệu ứng xoáy lốc giống hệt xoáy nước, như cho thấy trên hình 10-4.

Hình 10-4: Hiệu ứng xoáy lốc của chu trình không hiệu quả



Nếu đường xoáy nước lổm đổ đủ dài, chu trình có thể đạt tới một điểm tại đó nó không thể vận hành được trong một thời kỳ ngắn bởi vì nguồn kinh nghiệm quá khứ tiêu cực quá lớn đã tích tụ trong tổ chức. Người ta dành nhiều sự chú ý và nghị lực để giải quyết những vấn đề đã được nhận thức trong môi trường như các quan hệ liên nhân cách và thái độ tôn trọng sự giám sát hơn là nhằm vào bản thân công việc. Phản ứng trước sự suy giảm các nhân tố vệ sinh có những hình thức biểu hiện như sự thù địch, phá hoại ngầm và giảm tốc độ thực hiện công việc. Khi điều này xảy ra, thậm chí nếu nhà quản lý thực sự thay đổi hành vi, thì sự thiếu tin tưởng dựa trên cơ sở kinh nghiệm lâu dài vẫn mạnh đến mức người ta vẫn hoài nghi và không chân thành với nhau chứ chưa có sự thay đổi.

Một tình thế lựa chọn đôi khi cần thiết tại thời điểm này là bổ nhiệm nhà quản lý mới từ bên ngoài. Lý do nhà quản lý mới này có khả năng thành công cao hơn chính là vì toàn bộ kinh nghiệm quá khứ của mọi người có liên quan đến nhà quản lý cũ về còn "trình trắng", và vì vậy, những hành vi khác đều được dựa trên cơ sở đáng tin cậy hơn nhiều. Điều đó có bằng chứng rõ ràng trong trường hợp

Nhà máy Y mà Guest mô tả và được bàn đến trong chương 7. Chu trình không hiệu quả đã diễn ra theo chiều hướng giảm nhanh qua điểm tại đó Stewart đã từng có cơ hội tạo ra các thay đổi đáng kể. Nhưng, bằng cách điều đến nhà quản lý mới, Cooley, những thay đổi đáng kể lúc đó là khả quan.

Phá vỡ chu trình không hiệu quả

Mặc dù các nhà quản lý mới khi đứng trên cương vị thuận lợi hơn có thể chủ động xúc tiến thay đổi trong một tình huống xoay lốc đang giảm xuống, song nhiệm vụ của họ vẫn không hề dễ dàng. Chủ yếu họ phải phá vỡ chu trình không hiệu quả. Có ít nhất hai cách lựa chọn mà các nhà quản lý có thể thực hiện trong tình huống này. Họ có thể sa thải những người làm việc trì trệ và thuê những người có khả năng làm việc tốt hơn, hoặc có thể đổi phở lại tình trạng vận hành yếu kém bằng những kỳ vọng và lòng tin tưởng cao hơn. Sự lựa chọn thứ nhất không phải lúc nào cũng dễ dàng thực hiện, bởi vì không phải lúc nào cũng có những người thay thế có đủ năng lực, hoặc các đương sự thường tham gia một hình thức bảo đảm việc làm nào đó (bảo hiểm dân sự hoặc chế độ cứu tế), nghĩa là họ không thể bị sa thải nếu tổ chức không phải chi phí đáng kể về thời gian, năng lượng và công sức.

Sự lựa chọn thứ hai có khó khăn đối với các nhà quản lý. Ý đồ của các nhà quản lý là tìm cách thay đổi những kỳ vọng hoặc hành vi của cấp dưới của họ. Nhưng điều đặc biệt khó cho các nhà quản lý có nhiều cao vọng là những cấp dưới không hề thể hiện mình xứng đáng được tin tưởng. Khi đó, vấn đề mấu chốt là phải thực hiện sự thay đổi thích hợp.

Từ công trình Lãnh đạo theo tình huống, chúng tôi đã phân định hai loại chu trình khác nhau mà các nhà quản lý có thể sử dụng để thay đổi hoặc tăng tối đa tính sẵn sàng đối với công việc của thuộc cấp - chu trình phát triển và chu trình lùi.

Trong chương này chúng ta sẽ thảo luận chu trình phát triển. Trong chương 11 chúng tôi sẽ giới thiệu chu trình lùi.

CHU TRÌNH PHÁT TRIỂN

Các nhà quản lý có vai trò cực kỳ quan trọng trong việc phát triển mức độ sẵn sàng của thuộc cấp. Điều thường rất hay xảy ra là, các nhà quản lý không chịu trách nhiệm về việc thực thi công việc của cấp dưới, nhất là trong trường hợp họ không làm việc tốt. Nếu họ đang gặp khó khăn, thường các nhà quản lý sẽ nói: "Tôi có một thí dụ về Nguyên tắc Peter" và không chịu trách nhiệm về tình trạng vận hành yếu kém. Chúng tôi có kinh nghiệm là, khi các nhà quản lý phải sa thải người nào đó hoặc tìm nơi giấu mình (đây là điều Peter gọi là "đường lượn bên"), hoặc khi thực sự lo lắng về việc thực thi công việc của một người nào đó, các nhà quản lý này phải xem xét thận trọng. Trong hầu hết các trường hợp, nguyên nhân lớn nhất của vấn đề vận hành là phải nhìn lại họ. Các nhà quản lý có trách nhiệm làm cho người của họ thành "kẻ chiến thắng", và đây là toàn bộ những gì cần nói về chu trình phát triển. Các nhà quản lý bước vào chu trình phát triển vào bất kỳ lúc nào họ muốn nâng cao mức độ sẵn sàng hiện có của một cá nhân hoặc của nhóm trong một vài khía cạnh của công việc. Nói cách khác, chu trình phát triển là một chu trình luôn tăng trưởng.

Vai trò của nhà quản lý được thể hiện thế nào?

Khi các nhân viên ở các mức độ sẵn sàng thấp, nhà quản lý phải có trách nhiệm thực hiện những chức năng quản lý "truyền thống" như đặt kế hoạch, tổ chức, kích thích động cơ và kiểm tra. Vai trò của nhà quản lý và vai trò giám sát viên của nhóm. Tuy nhiên, khi các nhà quản lý phát triển nhân viên của mình và có trong tay những nhân viên có mức độ sẵn sàng cao, thì những nhân viên đó có thể gánh vác được rất nhiều chức năng quản lý truyền thống hàng ngày. Vai trò của nhà quản lý lúc ấy có thể thay đổi từ giám sát sang đại diện của nhóm tại cấp quản lý tiếp trên của tổ chức.

Thông qua sự phát triển của mọi người, các nhà quản lý có thể đầu tư thời gian vào những chức năng quản lý "thường-phạt cao". Các

hoạt động "then chốt" này nâng cao hoạt động của nhóm. Khi các nhân viên có thể chịu trách nhiệm về những nhiệm vụ riêng hàng ngày của họ, nhà quản lý có thể tập trung vào các hoạt động trên. Các chức năng đó bao gồm cả việc tìm kiếm những nguồn lực cần thiết để tăng tối đa sản lượng của nhóm, thực hiện giao tiếp cả chiều ngang và chiều dọc, và phối hợp những cố gắng của nhóm với cố gắng của những bộ phận khác để nâng cao năng suất tổng thể. Nhà quản lý cần chớp lấy thời gian để hoạch định chiến lược lâu dài và sáng tạo.

Lúc đầu, giám sát và chỉ đạo chặt chẽ rất có tác dụng khi làm việc với những người ít kinh nghiệm trong việc tự định hướng hành vi. Nhà quản lý thừa nhận rằng phong cách này chỉ là bước đầu. Để tăng tối đa tiềm năng của những người đó trong các chức năng thường - phạt cao, các nhà quản lý phải thay đổi phong cách của mình và phải đóng vai trò *tích cực* trong việc giúp đỡ những người khác tiến bộ. Sự phát triển của nhân viên phụ thuộc không chỉ vào hành vi mà còn vào những giá trị và những kỳ vọng của nhà quản lý.

Chúng ta phải làm những gì để gây ảnh hưởng?

Như đã nêu trong chương 8, câu hỏi đầu tiên mà các nhà quản lý cần đặt ra cho mình khi nghĩ đến việc phát triển nhân viên là: cần gây ảnh hưởng đến lĩnh vực nào trong công việc của những người dưới quyền? Nói cách khác, trách nhiệm hay mục đích và mục tiêu của họ là gì? Ví dụ, một quản đốc có thể muốn gây ảnh hưởng tới năng suất, chất lượng, hao phí, tình trạng vắng mặt, tỷ lệ sự cố, v.v. của nhân viên. Một chủ nhiệm khoa trường đại học có thể muốn tác động tới việc viết lách, nghiên cứu giảng dạy và phục vụ của khoa.

Khi các mục tiêu hoặc trách nhiệm này đã được xác định và thấu hiểu, các nhà quản lý phải làm rõ điều gì tạo ra đặc tính vận hành tốt trong từng lĩnh vực để nhà quản lý và các nhân viên thuộc quyền biết khi nào hoạt động của họ tiếp cận tới mức mong muốn. Một kỷ lục doanh số cao là gì? Có phải là một số hàng hóa được sản xuất hay tổng số hàng bán ra? Thế nào là phát triển nhân viên hoặc làm một nhà quản trị tốt? Các nhà quản lý phải làm rõ *thế nào* là tình trạng vận hành tốt. Nếu nói với một người: "Tôi muốn anh sản xuất các vít

cây" thì sẽ không tốt bằng nói: "Tôi muốn anh làm các vít cây với tỷ suất 200 chiếc một ngày". Muốn cho các nhà quản lý và nhân viên thuộc quyền biết ai đó đang làm việc tốt đến đâu thì đặc trưng của tình trạng hoạt động tốt phải được mô tả rõ ràng. Các nhà quản lý không thể thay đổi và phát triển hành vi của nhân viên trong những lĩnh vực chưa rõ ràng.

Bây giờ người ta đang làm việc như thế nào?

Trước khi bắt đầu chu trình phát triển với một cá nhân trong một tình huống công việc, nhà quản lý phải nắm được ngay lúc ấy người đó đang làm việc tốt như thế nào. Nói cách khác, mức độ sẵn sàng của người đó lúc bấy giờ trong một khía cạnh đặc thù của công việc ra sao? Bằng cách nào người đó có thể gánh vác được trách nhiệm về hành vi đặc thù đó? Người đó đang có thiện ý hoặc có động cơ làm việc ở mức độ nào? Như trước đã bàn, sự sẵn sàng không phải là khái niệm bao trùm. Tức là, con người không có mức độ sẵn sàng theo bất kỳ một nghĩa chung chung nào. Vậy làm thế nào chúng ta có thể biết được mức độ sẵn sàng của một người trong một tình huống nhất định?

Xác định tính sẵn sàng

Trong khi đánh giá mức độ sẵn sàng của cá nhân, chúng ta sẽ phải xét đoán khả năng và hệ động cơ của người đó. Từ đâu chúng ta có thông tin để có những xét đoán ấy? Chúng ta có thể hoặc là *hỏi han*, hoặc là *quan sát* hành vi của người đó. Chúng ta có thể đặt ra cho người đó những câu hỏi như: "Theo anh, như thế nào là ổn thỏa trong công việc anh đang làm?", hoặc "Anh cảm thấy thế nào khi làm việc đó", hoặc "Anh có nhiệt tình và hăng say với công việc không?". Với một số người, nếu yêu cầu họ tự đánh giá tính sẵn sàng của họ thì sẽ không có kết quả. Tuy nhiên, kỳ lạ làm sao khi thậm chí cả trẻ em cũng có thể chia sẻ loại thông tin đó. Phil và Jane nhận thấy điều đó khi họ yêu cầu cô con gái Lee hai tuổi của mình làm một việc gì đó. Lee thường trả lời: "Con không thể muốn!". Khi hiểu ra, điều mà Lee thực sự muốn nói (theo thuật ngữ của chúng tôi) là: "Con vừa không thể làm, vừa không có ý làm điều bố mẹ muốn". Nếu bố mẹ

Lee vẫn cứ muốn cô bé làm việc đó thì họ phải sớm nhận ra rằng họ phải chỉ dẫn và giám sát kỹ lưỡng hành vi của cô bé trong việc đó (S1 - "Ra lệnh"). Khi trẻ lớn dần lên, chúng có thể giữ vai trò đáng kể hơn khi xác định mức độ sẵn sàng riêng của chúng. Quá trình đó sẽ được đề cập chi tiết hơn trong chương 12.

Bạn có thể tự hỏi, liệu người ta có sẵn sàng nói cho các nhà quản lý biết sự thật hay chỉ nói điều cần thiết để giữ kín những mặt trái của họ? Nếu các nhà quản lý còn nghi ngờ điều cấp dưới nói với họ về khả năng hoặc thiện ý làm một việc gì đấy, họ có thể kiểm tra lại ý kiến đó thông qua việc quan sát hành vi của các nhân viên. Khả năng có thể được xác định bằng cách rà soát lại hoạt động trước kia của nhân viên. Người đó đã làm việc trong lĩnh vực này trước kia có tốt hay không, hay chưa làm bao giờ? Nhân viên đó có tri thức cần thiết để hoạt động tốt trong lĩnh vực đó hay không, hay người đó không biết cách làm tất cả những gì cần phải làm?

Sự thiện ý có thể được xác định bằng cách theo dõi hành vi của con người trong trường hợp đặc biệt. Mức độ quan tâm của người đó là gì? Người đó có tỏ ra nhiệt tình hay hứng thú không? Người đó gắn bó với lĩnh vực này như thế nào? Người đó làm việc một cách hứng thú hay chỉ đơn thuần là phải hoàn thành công việc. Lòng tự tin của người đó trong lĩnh vực này có chắc chắn không hay thiếu tin tưởng? Cần nhớ rằng, con người có thể có bất kỳ một trong bốn mức độ sẵn sàng trong từng lĩnh vực trách nhiệm khác nhau. **Mức độ sẵn sàng** của con người cho chúng ta sự nhận biết để bắt đầu mọi sự phát triển tiếp sau của cá nhân đó. Nếu nhà quản lý muốn gây ảnh hưởng đến một nhân viên trong một lĩnh vực mà người đó vừa không có khả năng, vừa không có thiện ý (mức độ sẵn sàng thấp), thì nhà quản lý phải bắt đầu chu trình phát triển bằng cách chỉ đạo, kiểm tra và giám sát chặt chẽ (ra lệnh) hành vi của nhân viên đó. Tuy nhiên, nếu người đó có thiện ý (có động cơ) làm việc gì đó nhưng không có khả năng làm (mức độ sẵn sàng từ thấp đến vừa phải) nhà quản lý phải bắt đầu chu trình bằng cả chỉ đạo lẫn hỗ trợ ("giảng giải") cho hành vi mong muốn. Nếu người đó có khả năng làm mà không cần sự chỉ đạo nhưng lại không có thiện ý làm, hoặc không chắc chắn (mức độ sẵn sàng từ vừa phải đến cao) nhà quản lý phải xem xét vấn đề động cơ. Những người miễn cưỡng phải làm những việc họ có khả năng làm

thường là những người không chắc chắn hoặc thiếu tự tin. Trong trường hợp này, nhà quản lý phải bắt đầu chu trình phát triển bằng cách sử dụng phong cách hỗ trợ ("tham gia") nhằm giúp cá nhân đó trở nên đủ chắc chắn để làm được những gì mà người đó đã biết cách làm. Cuối cùng, nếu các nhân viên vừa có khả năng, vừa có thiện ý tự định hướng hành vi của mình (mức độ sẵn sàng cao), chúng ta có thể chỉ đơn giản giao phó trách nhiệm cho họ và tin rằng họ sẽ vận hành tốt. Khi điều đó xảy ra, không có nhu cầu phải bắt đầu chu trình phát triển, vì người đó đã có mức độ sẵn sàng cao trong lĩnh vực này rồi.

Nâng cao tính sẵn sàng

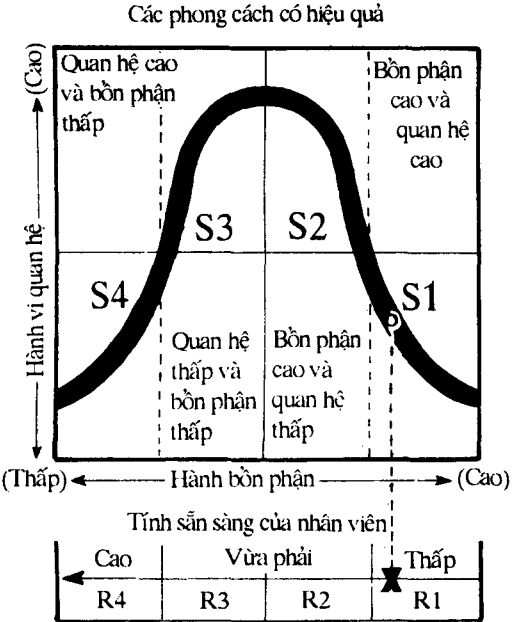
Các nhà quản lý bị thu hút vào chu trình phát triển bất cứ lúc nào họ có ý định nâng cao tính sẵn sàng liên quan đến nhiệm vụ của cá nhân hoặc của nhóm cao hơn mức độ cá nhân hoặc nhóm đó đã đạt tới trước đây. Nói cách khác, chu trình phát triển là một chu trình tăng trưởng.

Để hiểu rõ chu trình phát triển hoạt động như thế nào, chúng ta hãy xem xét một ví dụ. Giả sử một nhà quản lý có khả năng chẩn đoán được môi trường và thấy rằng tính sẵn sàng liên quan đến nhiệm vụ của một nhân viên trong lĩnh vực phát triển ngân quỹ của phòng là thấp (R1). Nếu muốn nhân viên đó vận hành tốt trong việc này mà không cần giám sát, nhà quản lý phải xác định phong cách lãnh đạo thích hợp để bắt đầu chu trình phát triển. Như có thể thấy trên hình 10-5, khi nhà quản lý này đã chẩn đoán được mức độ sẵn sàng của cấp dưới là thấp, thì có thể xác định phong cách thích hợp bằng cách tạo dựng một góc vuông từ một điểm trên sơ đồ miền liên tục của tính sẵn sàng tới giao điểm của nó với đường cong trong phần phong cách của nhà lãnh đạo của mô hình. Trong trường hợp này, thích hợp hơn cả là bắt đầu chu trình phát triển bằng cách sử dụng phong cách chỉ đạo "ra lệnh" (S1). Vậy trong tình huống này phong cách "ra lệnh" là như thế nào?

Nhà quản lý có thể phải làm một số việc. Trước hết, nhà quản lý sẽ phải nói với nhân viên một cách chính xác những công việc cần làm để phát triển ngân quỹ phòng - kiểm kê, xử lý các phiếu yêu

cầu về nhân lực và vật tư, so sánh giá thành hiện tại với ngân quỹ năm trước và v.v.. Hai là, nhà quản lý phải chỉ cho nhân viên thấy cách thức thực hiện từng nhiệm vụ. Do đó, "ra lệnh" trong tình huống này bao gồm "chỉ rõ và báo cho biết"; nhân viên phải được chỉ bảo cần làm gì, làm như thế nào. Mặc dù phong cách "ra lệnh" này cao về mặt chỉ đạo và thấp về mặt hỗ trợ, điều đó cũng không có nghĩa là nhà quản lý không thân thiện với nhân viên. Hành vi hỗ trợ thấp trong tình huống này chỉ đơn giản có nghĩa là nhà quản lý không vỗ lưng chúc mừng nhân viên đó trước khi người này đáng được chúc mừng. Khi đó, nhà quản lý cần tập trung giải thích: công việc gì, khi nào, ở đâu và làm như thế nào.

Hình 10-5: Xác định phong cách lãnh đạo thích hợp



Nếu nhà quản lý sử dụng phong cách "ra lệnh" S1 trong tình huống này, ngân quỹ của phòng có lẽ sẽ được cải thiện khá tốt, vì nhà quản

lý làm việc sát sao với nhân viên. Nhưng nếu cũng nhà quản lý hoặc nhà lãnh đạo đó có trách nhiệm nâng cao tính sẵn sàng liên quan đến công việc của cấp dưới, thì nhà quản lý đó buộc phải tự nguyện chấp nhận *sự mạo hiểm* và bắt đầu *giao phó trách nhiệm* nào đó cho cấp dưới. Điều đó đặc biệt đúng khi giám sát một cá nhân hoặc nhóm trước kia chưa từng gánh vác nhiều trách nhiệm. Và nếu ai đó đang định phát triển con người - trẻ em trong gia đình, công nhân tại nơi làm việc - người đó phải chấp nhận mạo hiểm. Nếu việc chấp nhận mạo hiểm là một thực tế trong chu trình phát triển, các nhà quản lý phải biết giữ mức độ mạo hiểm ở điểm hợp lý, có thể chấp nhận, có nghĩa là không được để nó quá cao. Ví dụ, một bà mẹ muốn dạy cô con gái 8 tuổi cách rửa bát. Rất có thể có rủi ro là, một vài bát đĩa sẽ bị vỡ. Trong trường hợp này, khôn ngoan nhất là ban đầu chỉ cho cô bé rửa các bát đĩa cũ hoặc thậm chí bát đĩa nhựa, đừng đại đũa đồ sứ Trung Quốc, đất tiền loại Grandma. Vấn đề không phải là có chấp nhận mạo hiểm hay không, mà là chấp nhận sự mạo hiểm đã được tính toán trước.

Những trình độ cận thành công

Nếu nhà quản lý yêu cầu nhân viên làm một việc chưa bao giờ người đó được học làm và hy vọng sự thực hiện tốt ngay từ lần đầu tiên, và không giúp đỡ gì nhân viên đó thì kết quả đem lại cho nhân viên sẽ là sự thất bại và hình phạt. Ông ta bắt đầu phương pháp quản lý con người đã được sử dụng tràn lan là "ra lệnh, bỏ mặc một mình", rồi lại "gò cương". Nhà quản lý ra lệnh nhân viên của mình phải làm gì (không cần tìm hiểu người đó có biết làm không), bỏ mặc nhân viên đó xoay sở một mình (hy vọng có kết quả ngay lập tức) nhưng bản thân lại hay kêu ca, khiển trách, quát tháo nhân viên khi hành vi mong muốn không được thực hiện.

Nếu nhà quản lý trong ví dụ về ngân quỹ nói trên sử dụng cách tiếp cận đó, các sự kiện có thể sẽ diễn biến tương tự. Nhà quản lý có thể cho rằng, bất kỳ ai cũng có thể chuẩn bị được ngân quỹ phòng, nên ông ta đã bảo một nhân viên chuẩn bị ngân quỹ phòng và phải

hoàn tất trong 10 ngày. Do quan niệm như vậy nên nhà quản lý không cần đắn đo, phân tích xem nhân viên đó có khả năng hoặc có thiện ý độc lập chuẩn bị ngân quỹ hay không mà chỉ biết ra lệnh và buông lơỉ trách nhiệm của mình. Sau 10 ngày khi nhân viên đã chuẩn bị xong ngân quỹ, nhà quản lý mới phát hiện ra đủ các loại sai lầm, mắc mớ trong đó và quát mắng nhân viên về chất lượng tồi tệ của công việc.

Các nhà quản lý phải nhớ rằng, không ai (kể cả bản thân họ) biết làm bất cứ điều gì ngay lập tức. Theo thời gian, chúng ta học dần. Kết quả là, nếu muốn ai đó làm một việc hoàn toàn mới, nhà quản lý phải khuyến khích sự tiến bộ dù rất nhỏ mà người đó đạt được theo hướng mong muốn.

Nhiều bậc phụ huynh sử dụng quá trình này mà không ý thức rõ về điều đó. Ví dụ, bạn nghĩ cách chúng ta dạy trẻ em tập đi như thế nào? Hãy tưởng tượng nếu chúng ta để Eric đứng và nói "Hãy đi đi", và khi cậu bé ngã chúng ta đánh đòn nó vì đã không đi được. Điều đó có vẻ nực cười lắm phải không? Tất nhiên. Nó thực sự không khác gì sự tức giận của nhà quản lý đối với nhân viên khi anh ta chuẩn bị ngân quỹ kém. Một đứa trẻ bị đòn vì bị ngã khi tập đi sẽ không cố gắng đi nữa vì biết rằng việc này sẽ dẫn đến hình phạt. Về điểm này, Eric thậm chí không biết chắc chắn của mình dùng để làm gì! Bởi vậy, các bậc phụ huynh trước hết phải dạy trẻ đứng lên như thế nào. Nếu trẻ đứng được thậm chí chỉ một hoặc hai giây, bố mẹ bé sẽ rất phấn khởi, ôm chặt bé và hôn bé, gọi bà ra khoe và làm những việc tương tự. Khi trẻ có thể đứng được và lảo đảo quanh bàn, bố mẹ bé lại ôm chầm lấy và hôn bé. Điều tương tự sẽ xảy ra khi bé bước những bước đầu tiên, kể cả khi bé bị ngã. Dù các bậc phụ huynh có biết điều này hay không, họ vẫn sẽ khuyến khích đứa trẻ vì những thành tựu nhỏ bé khi cháu tiến ngày càng gần tới hành vi mong muốn - đi được.

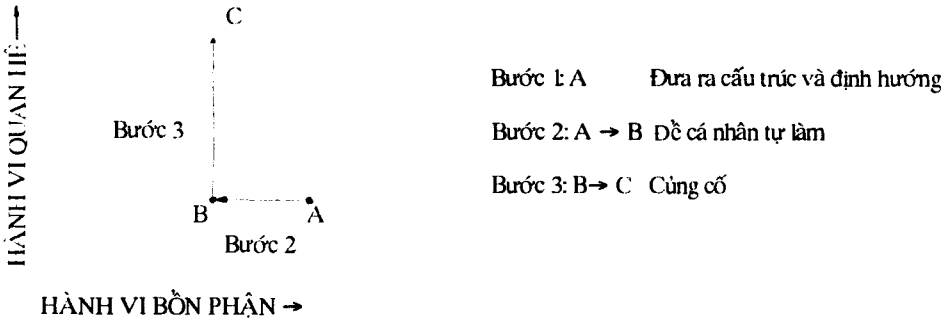
Vì vậy, khi có ý định giúp đỡ một cá nhân hoặc nhóm phát triển, - làm cho họ ngày càng gánh vác trách nhiệm nhiều hơn để thực hiện nhiệm vụ đặc thù - nhà lãnh đạo trước hết phải bảo ban và chỉ rõ

cho cấp dưới biết phải làm gì; hai là, phải giao phó trách nhiệm nào đó (không quá nhiều hoặc không có khả năng thất bại); và ba là, khuyến khích càng sớm càng tốt bất kỳ hành vi nào theo hướng mong muốn. Quá trình này sẽ tiếp tục cho đến khi hành vi của cá nhân tiến tới điều kỳ vọng của nhà lãnh đạo về công việc. Hành vi quan hệ sẽ như thế nào trong tình huống này?

Hành vi quan hệ sẽ là việc dành cho nhân viên "những vuốt ve tích cực" và sự củng cố. Những vuốt ve tích cực là bất kỳ những gì được mong muốn hoặc cần thiết đối với cá nhân đang có hành vi cần được củng cố. Trong khi hành vi bốn phạm có trước hành vi mong muốn thì hành vi quan hệ hoặc sự củng cố tích cực tiếp sau hành vi mong muốn và nâng cao khả năng tái diễn của nó. Cần nhớ rằng sự củng cố phải có ngay lập tức tiếp sau bất kỳ hành vi nào đi theo hướng mong muốn. Sự củng cố chậm trễ về sau sẽ kém tác dụng trong việc giúp cá nhân hoặc nhóm làm được việc mà họ chưa bao giờ tự làm trước kia. Quá trình ba bước này - gồm (1) tạo ra cấu trúc hoặc đưa ra định hướng (hành vi bốn phạm), (2) giảm dần cường độ chỉ đạo và giám sát; và (3) sau khi đã đạt được trình độ vận hành thích hợp, tăng cường sự hỗ trợ tâm lý xã hội (hành vi quan hệ) - được hiểu như *sự củng cố tích cực những trình độ cần thành công*. Khái niệm này gắn liền với thuyết sửa đổi và củng cố hành vi, và gần đây hơn, trong lĩnh vực kinh doanh người ta gọi đó là quản lý bằng củng cố. Lĩnh vực này sẽ được bàn nhiều hơn trong những phần sau của chương này và trong chương 11. Chúng ta hãy xét một ví dụ để minh họa khái niệm này. Giả sử nhà quản lý muốn thay đổi phong cách lãnh đạo đối với ai đó từ điểm A tới điểm C theo đường cong hoặc hàm phi tuyến của Lãnh đạo theo tình huống, như minh họa trên hình 10-6. Bước đầu tiên của quá trình này là đưa ra cấu trúc và định hướng nhất định cho người đó tại điểm A. Bước tiếp theo là giao phó trách nhiệm nhất định bằng cách giảm dần hành vi bốn phạm tại điểm B. Đây là một bước mạo hiểm vì nhà quản lý chuyển giao việc chỉ đạo và giám sát một vài nhiệm vụ sang cho chính nhân viên. Nếu nhân viên đáp ứng tốt trách nhiệm cao hơn như đã giao thì đây là lúc thích hợp để tiến hành bước 3 - củng cố tích cực hành vi này bằng cách

tăng cường hỗ trợ tâm lý xã hội (hành vi quan hệ) tới mức cao hơn-điểm C, như cho thấy trên hình 10-6.

Hình 10-6: Quá trình ba bước của chu trình phát triển



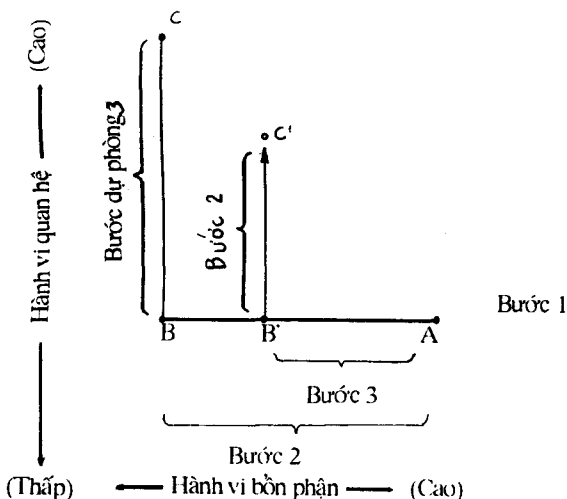
Điều quan trọng cần nhớ là nhà lãnh đạo phải thận trọng không vội vã giao quá nhiều trách nhiệm. Đây là thiếu sót chung mà nhiều nhà quản lý mắc phải. Nếu làm như vậy trước khi cấp dưới có thể đảm đương nổi nhiệm vụ, nhà lãnh đạo có thể đặt nhân viên của mình vào tình thế thất bại và vỡ mộng, và có thể làm người đó cụt hứng, không muốn nhận thêm trách nhiệm sau này. Quá trình thường khởi đầu bằng những ý định tốt đẹp. Nhà quản lý đưa ra định hướng và cấu trúc nhưng rồi chuyển quá nhanh sang phong cách lãnh đạo "bỏ mặc một mình". Sự di chuyển bất ngờ từ "ra lệnh" đến "giao phó" này thường đẩy người đó đến thất bại và hình phạt, vì lầm tưởng rằng bảo ban tức là học. Nhà quản lý lại muốn trở về phong cách 1 thật nhanh để trừng phạt nếu công việc không hoàn thành.

Ngoài ra, nhà quản lý nên đề phòng không tăng cường hỗ trợ về mặt tinh cảm xã hội (hành vi quan hệ) khi chưa đạt được tình trạng vận hành mong muốn lúc đầu. Việc củng cố tích cực khi đã hỏng việc sẽ khiến nhà quản lý này có thể bị xem như tay gàn dở nhu nhược. Đó là nguyên nhân nhà quản lý trong ví dụ của chúng tôi không chuyển ngay lập tức từ điểm A tới điểm C trên đường cong ở hình

10-6. Nếu nhà quản lý đã chuyển từ điểm A tới điểm C mà không có bằng cứ nào cho thấy người này có thể đảm đương được trách nhiệm tại điểm B, thì sự tình sẽ giống như trao thưởng trước khi người ta giết giải. Điều ấy cũng giống như trả cho người nào đó 20 đôla một giờ ngay vào lúc hiện tại người đó chỉ đáng trả 5 đôla một giờ. Đối với nhiều người, nếu bạn đã trả họ 20 đôla một giờ trở lên bạn sẽ có rất ít khả năng khích lệ họ cải thiện hoạt động. Vì vậy, nhà lãnh đạo phải phát triển tính sẵn sàng của nhân viên thật dần dần trong từng nhiệm vụ mà họ phải thực hiện, bằng cách sử dụng hành vi bốn phạm ít hơn và hành vi quan hệ nhiều hơn khi họ đã trở nên có thiện ý hơn và có khả năng nhận lãnh trách nhiệm. Khi tình trạng vận hành của một cá nhân giảm thấp trong một nhiệm vụ đặc thù, không được hy vọng sẽ có những thay đổi mạnh mẽ ngày một ngày hai.

Nếu nhà quản lý (trong ví dụ của chúng ta) thấy cấp dưới không đủ khả năng đảm đương trách nhiệm nặng nề hơn rất nhiều khi hành vi bốn phạm đã bị giảm xuống tới điểm B, nhà quản lý có thể phải áp dụng lại mức độ chỉ đạo vừa phải (ở đó nhân viên này có khả năng gánh vác trách nhiệm), đâu đó giữa điểm A và B. Mức độ mới này của hành vi bốn phạm được chỉ rõ bởi điểm B' trên hình 10-7. Nếu cấp

Hình 10-7: Sự điều chỉnh khi sự mong muốn tăng trưởng rất cao



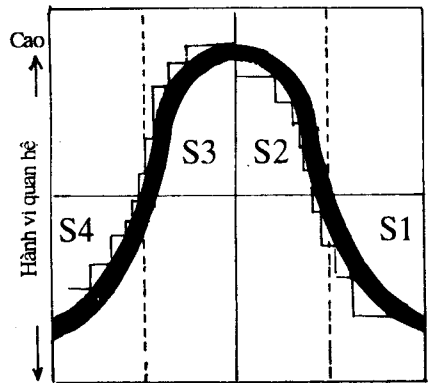
dưới bảy giờ có khả năng vận hành có hiệu quả ở mức đó, nhà quản lý có thể tăng cường hỗ trợ về mặt tình cảm xã hội một cách thích hợp (hành vi quan hệ) tới điểm C. Mặc dù ở mức độ hỗ trợ về mặt tình cảm xã hội đó ít hơn mức mô tả ở điểm C, nó vẫn thích hợp với tính chất của hành vi bốn phận mà nhân viên đó có khả năng nắm vững tại thời điểm đó.

Như cho thấy trên hình 10-8, quá trình ba bước này - ra lệnh và chỉ rõ cấu trúc rồi tăng cường hỗ trợ về mặt tình cảm xã hội nếu nhân viên có thể đáp ứng thêm trách nhiệm - có xu hướng tiếp tục diễn biến với những gia số nhỏ cho tới khi cá nhân có các mức độ sẵn sàng vừa phải. Sự giảm liên tục này của hành vi bốn phận không có nghĩa cá nhân sẽ có cấu trúc ít hơn, trái lại còn nhiều hơn so với cấu trúc do nhà lãnh đạo bắt buộc từ bên ngoài, cấu trúc bây giờ có thể được chuẩn bị từ bên trong bởi chính nhân viên.

Một hiện tượng thú vị diễn ra trong chu trình phát triển là khi nó đạt tới điểm cao của hàm phi tuyến trong phần phong cách lãnh đạo của mô hình. Đây là vị trí đường cong cắt ngang trung tuyến hoặc đường trung bình của hành

Hình 10-8: Chu trình phát triển khi mọi người đã trưởng thành qua thời gian

Những phong cách có hiệu quả



(Thấp) ← Hành vi bốn phận → (Cao)

Tính sẵn sàng của nhân viên

Cao	Vừa phải	Thấp
R4	R3	R1

một cách thích hợp phong cách lãnh đạo 3 hoặc phong cách lãnh đạo 4 sẽ giám sát mọi người ở các mức độ sẵn sàng từ vừa phải đến cao (R3 và R4). Lúc đó quá trình này thay đổi và trở thành một quá trình giúp cho nhà lãnh đạo không chỉ giảm bớt cấu trúc (hành vi bốn phận), mà còn giảm cả sự hỗ trợ về mặt tình cảm xã hội một cách ổn thỏa khi các nhân viên đã có thể đảm đương được trách nhiệm. Sự tiếp tục quá trình

gắn với thành công này được minh họa bằng những bước đi xuống trên hình 10-8.

Đôi khi người ta đưa ra các câu hỏi: Có phải việc giảm bớt hỗ trợ về mặt tinh cảm xã hội có nghĩa là thiếu lòng tin và sự tín nhiệm giữa nhà quản lý và các nhân viên hay không? Trên thực tế khi nhà quản lý giảm bớt cường độ hỗ trợ về mặt tinh cảm xã hội và cấu trúc một cách hợp lý, thì điều đó cho thấy rằng có lòng tin và sự tín nhiệm lẫn nhau nhiều hơn giữa các nhà lãnh đạo và các nhân viên. Điều này gợi lên rằng, khi con người thay đổi thì thứ bậc các động cơ và các nhu cầu của họ cũng thay đổi theo. Ví dụ, những người có mức độ sẵn sàng thấp đều có xu hướng trông mong vào sự hỗ trợ về mặt tinh cảm xã hội cao và hành vi tạo điều kiện như là sự củng cố tích cực. Thực ra, nếu nhà lãnh đạo bỏ mặc họ xoay sở một mình thì hành vi này sẽ tạo ra những tình thế không an toàn và càng củng cố thêm nỗi sợ hãi và lo âu trong một bộ phận nhân viên. Kết quả là, hành vi quan hệ thấp đó có thể được cảm nhận như một hình phạt hơn là sự khuyến khích.

Mặt khác, khi mọi người di chuyển lên tới các mức độ sẵn sàng cao, họ không đòi hỏi quá nhiều sự cổ vũ hoặc yếu tố "vuốt ve" tâm lý nữa. Khi con người trở nên có mức độ sẵn sàng cao về nhiệm vụ, nhà lãnh đạo có thể thể hiện lòng tin và sự tín nhiệm vào cấp dưới bằng cách để họ làm việc độc lập nhiều hơn nữa. Giống như sự hỗ trợ về mặt tinh cảm xã hội từ phía nhà lãnh đạo có xu hướng củng cố tích cực cho những người có mức độ sẵn sàng thấp, sự hỗ trợ quá nhiều về mặt tinh cảm xã hội hoặc hành vi quan hệ dành cho những người có mức độ sẵn sàng cao không được xem là nhân tố khuyến khích nữa. Trên thực tế, hành vi hỗ trợ này thường được xem như suy chức năng và có thể được những người có mức độ sẵn sàng cao lý giải như là sự thiếu tin tưởng và thiếu tín nhiệm từ phía nhà lãnh đạo.

Thời gian và chu trình phát triển

Không có khuôn mẫu nào hoạch định trước lượng thời gian cần thiết để phát triển một cá nhân hoặc nhóm. Nhà quản lý có thể sẽ

đạt kết quả tốt khi chuyển một nhóm từ mức độ sẵn sàng 1 tới mức độ sẵn sàng 2 qua một giai đoạn từ 18 tháng đến 2 năm. Mặt khác, trong nhóm đó có thể có một hoặc vài người sẽ phát triển nhanh hơn nhiều so với cả nhóm. Vì vậy, thời gian là một hàm phức hợp của công việc đang xúc tiến và tiềm năng vận hành của cá nhân hoặc nhóm. Ví dụ, người ta có thể giao cho người nào đó một nhiệm vụ đặc thù trong suốt toàn bộ chu trình - từ mức độ sẵn sàng thấp tới mức độ sẵn sàng cao - trong khoảng vài ba phút. Và tuy nhiên, trong các nhiệm vụ khác đối với cùng cá nhân đó, quá trình phát triển tính sẵn sàng có thể tốn nhiều thời gian hơn. Thực ra, có thể mất vài tuần, vài tháng hoặc thậm chí vài năm để vận động qua một chu trình hoàn chỉnh theo nghĩa phong cách lãnh đạo thích hợp, từ ra lệnh (S1) tới giao phó (S4). Để minh họa một quá trình phát triển ngắn, có thể xem xét một ví dụ về việc dạy trẻ buộc dây giày.

Nếu trẻ chưa từng thử học buộc dây giày, thì tất nhiên việc này có thể trở thành một vấn đề đối với cha mẹ. Trong trường hợp đó, bố mẹ cần thực hiện hành vi bốn phạm vi nào đó đối với con mình. Vì đứa trẻ có tính sẵn sàng thấp trong nhiệm vụ này, bố mẹ phải giải thích cho con mình phải làm gì, làm thế nào và làm ở đâu. Thực chất, bố mẹ phải vận động từ những giai đoạn huấn luyện đầu tiên và chỉ bảo bằng cách cung cấp cho trẻ một "kinh nghiệm truyền tay". Khi đứa trẻ bắt đầu thể hiện khả năng thực hiện một vài chức năng đó, bố mẹ giảm bớt hành vi ra lệnh và tăng hành vi hỗ trợ trong một chừng mực nào đó. "Thế là được! Tốt! Con đang buộc được đấy". Và có lẽ trong vài phút, hành vi của bố mẹ có thể thay đổi từ phong cách "truyền tay" được cấu trúc cao đến trạng thái rất gần, ở đó người lớn có thể sử dụng hành vi có tính chất cấu trúc vừa phải nhưng hành vi hỗ trợ và tạo điều kiện bằng lời nói lẫn không lời ở mức độ cao. Trong những lúc khác, bố mẹ có thể để trẻ thực hành một mình trong khi vẫn giữ mức độ gần gũi cần thiết để can thiệp nếu có sự tụt lùi nào đó. Vì vậy, trong khoảng 10 - 15 phút, bố mẹ giao cho con mình nhiệm vụ đặc thù là buộc dây giày từ phong cách 1 qua phong cách 2 và 3 cho tới hầu như giao phó hoàn toàn chức năng đó cho đứa trẻ theo cách đặc trưng cho phong cách 4. Điều đó không có nghĩa là phong cách của bố mẹ đối với đứa trẻ đó lúc ấy luôn luôn là phong cách 4. Nó chỉ có nghĩa là, trong nhiệm vụ đặc thù đó (buộc

dây giày), phong cách thích hợp nhất cần sử dụng đối với đứa trẻ là phong cách 4.

THAY ĐỔI TÍNH SẴN SÀNG THÔNG QUA BIẾN THỂ HÀNH VI

Khi bàn về chu trình phát triển, chúng tôi đã nhắc đến sự biến thể hành vi và khái niệm củng cố tích cực những biểu hiện cận thành công nói riêng. Phần này sẽ bàn tỉ mỉ một vài khái niệm khác của lĩnh vực khoa học hành vi đó và cố gắng chỉ ra bằng cách nào các khái niệm này cung cấp những nguyên tắc chỉ đạo cho việc thay đổi phong cách lãnh đạo đối với những người có những biến động về tính sẵn sàng.

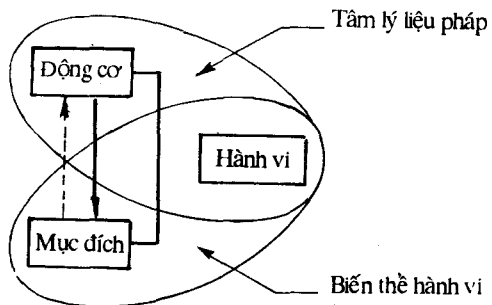
Biến thể hành vi (behavior modification) là công cụ có ích cho nhà quản lý và lãnh đạo bởi vì nó có thể được ứng dụng ở hầu như mọi môi trường. Mặc dù nó có thể đòi hỏi phải đánh giá lại các phương pháp đã quen dùng để tìm kiếm sự thỏa thuận và hợp tác, nó vẫn thích hợp với những người muốn đạt được các mục tiêu thông qua người khác. Điều này có thể không phải là trường hợp áp dụng một vài phương pháp của tâm lý liệu pháp.

Ví dụ, một hình thức của tâm lý liệu pháp dựa trên cơ sở các giả định cho rằng, để thay đổi hành vi, người ta phải bắt đầu từ những tình cảm và thái độ bên trong cá nhân. Mặc dù sự áp dụng phân tích giao dịch (TA) là có tác dụng, nhưng từ quan điểm của người hoạt động thực tiễn, khó khăn đối với việc sử dụng tâm lý liệu pháp là nó rất tốn kém và chỉ sử dụng

thích hợp đối với các nhà chuyên nghiệp. Một cách để minh họa sự khác nhau chủ yếu giữa hai cách tiếp cận này là quay trở lại phần mô hình cơ bản kích thích tình huống như minh họa trên hình 10-9.

Hình 10-9 cho thấy cả tâm lý liệu pháp lẫn biến

Hình 10-9: So sánh tâm lý liệu pháp và biến thể hành vi



thể hành vi đều quan tâm tới việc tác động vào hành vi. Điều nhấn mạnh trong tâm lý liệu pháp là sự phân tích những căn nguyên nền tảng của các hành vi thường là kết quả của những kinh nghiệm ban đầu trong cuộc sống. Biến thể hành vi tập trung nhiều vào hành vi quan sát được và sử dụng các mục đích hoặc khuyến khích từ bên ngoài cá nhân để biến đổi và định hướng hành vi nhằm vào hoạt động mong muốn.

Thuyết biến thể hành vi dựa vào hành vi quan sát được và không dựa trên những cảm xúc, thái độ hoặc tình cảm bên trong không quan sát được. Tiền đề cơ bản của nó là, *hành vi được kiểm soát bởi những hậu quả trực tiếp của nó*. Hành vi có thể được tăng cường, bị ngăn chặn hoặc bị suy giảm bởi chính những gì xuất hiện ngay sau khi nó diễn ra. Do nhiều khó khăn, chúng tôi sử dụng những quan sát tần số tương lai của hành vi như một phương pháp đo tính hiệu quả của hậu quả. Năm khái niệm chủ yếu của củng cố giúp người ta thực hiện những thay đổi hành vi là: củng cố tích cực, khiển trách, củng cố tiêu cực, sự dập tắt (thôi củng cố - N.D) và thời hạn củng cố. Chương này, chúng tôi đã và sẽ tiếp tục nhấn mạnh vào củng cố tích cực và thời hạn củng cố. Ở chương sau, "Kỷ luật có tính xây dựng", chúng tôi sẽ xem xét sự khiển trách, củng cố tiêu cực và sự dập tắt (thôi củng cố để hành vi phản ứng bị dập tắt - N.D).

Củng cố tích cực

Củng cố tích cực, như đã đề cập ở trên, có thể là bất cứ điều gì được cá nhân mong muốn hoặc cần đến để hành vi của nó được củng cố. Một tác nhân củng cố tích cực có xu hướng đẩy mạnh phản ứng đáp lại mà nó kèm sau và làm cho phản ứng đáp lại đó chắc chắn tái diễn.

Để nâng cao khả năng mà hành vi mong muốn sẽ xảy ra, sự củng cố phải tiếp nối *ngay lập tức* sau phản ứng đáp lại. Sự củng cố chậm trễ sau đó có thể ít tác dụng hơn trong việc thực hiện thay đổi hành vi mong muốn.

Cá nhân hóa củng cố

Khi suy nghĩ về khái niệm củng cố tích cực, các nhà quản lý phải nhớ rằng, sự củng cố phụ thuộc vào cá nhân. Cái đang củng cố người này có thể không củng cố người khác. Tiền có thể thúc đẩy một vài người làm việc chăm chỉ hơn. Nhưng đối với những người khác, tiền có thể không phải là tác nhân củng cố tích cực; tính chất thách thức của công việc có thể là khía cạnh có tác dụng khích lệ nhất của tình huống đó. Hơn nữa, cùng một cá nhân tại các thời điểm khác nhau sẽ được thúc đẩy bằng những thứ khác nhau, phụ thuộc vào sự thỏa mãn nhu cầu hiện tại. Vì vậy, vào lúc này, cá nhân có thể hưởng ứng sự khen ngợi như một tác nhân củng cố, nhưng lúc khác cũng cá nhân đó có thể không hưởng ứng sự khen ngợi mà lại háo hức hơn vì trách nhiệm cao hơn. Các nhà quản lý phải nhận thấy những nguy hiểm của việc khái quát hóa quá mức, vì không chỉ tìm ra những khác biệt duy nhất ở nhân viên của họ mà còn phải nhận thức được những biến động bất thường trong sự thỏa mãn nhu cầu ở một người.

Để đạt được hành vi mong muốn, cần nhanh chóng khích lệ hành vi thích hợp mong manh nhất mà cá nhân đó thể hiện theo hướng cần thiết. Đây là tiền đề cơ bản của khái niệm *củng cố tích cực các trình độ cận thành công* của phản ứng đáp lại nhất định nào đó. Ví dụ, khi hoạt động của cá nhân ở tình trạng thấp, người ta không thể hy vọng những thay đổi mạnh mẽ trong ngày một ngày hai, cho dù có những thay đổi về kỳ vọng đối với cá nhân đó hoặc kiểu tác nhân củng cố được sử dụng (kiểu khuyến khích).

Không nên hy vọng một đứa trẻ đang tập hành vi mới nào đó thực hiện được hoạt động hoàn hảo từ lúc bắt đầu. Vì vậy, với tư cách cha mẹ, giáo viên hoặc giám sát viên, chúng ta sử dụng củng cố tích cực khi hành vi đạt tới gần mức vận hành mong muốn. Các nhà quản lý cần nhận thức được bất kỳ sự tiến bộ nào của nhân viên để luôn ở trên vị trí củng cố sự thay đổi này một cách hợp lý.

Chiến lược này tương ứng với khái niệm thiết lập các mục đích ngắn hạn hơn là các tiêu chuẩn vận hành cuối cùng, và sau đó, với sự củng cố bước tiến bộ thích hợp hướng tới các mục đích cuối cùng khi chúng được thỏa mãn. Khi thiết lập các mục đích, điều quan trọng

là chúng phải được chương trình hóa, đây là việc khó nhưng có thể đạt được, sao cho từng cá nhân tiến lên theo con đường phát triển có hệ thống và dần dần. Cuối cùng cá nhân này sẽ đạt tới điểm hoạt động hoàn chỉnh.

Kiểu hậu quả mà các cá nhân trải nghiệm như là kết quả hành vi của họ sẽ quyết định tốc độ họ đạt tới hoạt động cuối cùng. Những hậu quả của hành vi có thể hoặc là tích cực (tiền, khen ngợi, phần thưởng, thăng chức), tiêu cực (máng mỏ, phạt, đuổi việc, làm gương mặt) hoặc trung tính. Cần phải nhắc lại sự khác nhau giữa các hậu quả tích cực và tiêu cực. Các hậu quả tích cực có xu hướng đem lại sự tăng trưởng trong hành vi được khuyến khích trong tương lai. Các hậu quả tiêu cực, như bạn sẽ thấy rõ khi thảo luận về khiển trách, chỉ làm phá vỡ hoặc đè bẹp các hành vi đang diễn ra. Các hậu quả tiêu cực có xu hướng ảnh hưởng không kéo dài và cũng không chắc chắn tới hành vi tương lai.

Thời gian biểu củng cố

Khi người nào đó đang thực hiện một hành vi mới mà nhà quản lý yêu cầu, điều quan trọng là không được để hành vi mới đó lụi dần qua thời gian. Để đảm bảo điều này, phải lập lịch biểu cho việc củng cố một cách có hiệu quả. Hầu hết các chuyên gia nhất trí rằng, có hai loại kế hoạch củng cố chủ yếu: liên tục và gián đoạn. Củng cố liên tục có nghĩa là các cá nhân đang thay đổi được củng cố mỗi khi họ thực hiện được mẫu hành vi mới mong muốn. Với củng cố gián đoạn thì khác, không phải mọi đáp lại mong muốn đều được củng cố. Củng cố hoặc có thể hoàn toàn tùy tiện hoặc có thể được hạn định theo số lượng các hành động đáp lại đang xảy ra hoặc thời gian quá độ đặc biệt trôi qua trước khi có sự củng cố. Với củng cố liên tục, cá nhân tập được hành vi mới nhanh hơn, nhưng nếu môi trường đối với cá nhân đó thay đổi, không có sự củng cố, thì sự dập tắt có thể có khả năng diễn ra tương đối mau chóng. Với củng cố gián đoạn, sự dập tắt sẽ chậm hơn nhiều vì cá nhân đó đã quen với điều kiện của những thời kỳ không có bất kỳ sự củng cố nào. Do đó, để học nhanh, cần sử dụng chế độ củng cố liên tục. Nhưng khi cá nhân đó đã tập được

hình mẫu mới, việc chuyển sang cùng cố gián đoạn sẽ đảm bảo được sự thay đổi lâu bền.

Khái niệm cùng cố quan hệ thế nào với Lãnh đạo theo tình huống? Ở giai đoạn đầu của chu trình phát triển, bất cứ khi nào nhà quản lý giao phó trách nhiệm nào đó cho một người ở mức độ sẵn sàng thấp và người đó đáp lại tốt, thì nhà quản lý phải đưa ra sự cùng cố. Có nghĩa là, khi nhà quản lý cất bớt hành vi bốn phạm và nhân viên đáp lại tốt, nhà quản lý ngay lập tức phải tăng hành vi quan hệ một cách thích hợp. Loại cùng cố này phải tiếp tục cho tới khi phong cách của nhà quản lý nằm giữa "giảng giải" và "tham gia" và tính sẵn sàng của người đó chuyển lên những mức cao hơn (R3 và R4). Lúc đó, nhà quản lý phải bắt đầu cùng cố định kỳ, sao cho sự hỗ trợ và chỉ đạo đã giảm của nhà quản lý không bị nhân viên đó coi là hình phạt. Khi phong cách của nhà quản lý chuyển thành phong cách "giao phó", hành vi của cá nhân sẽ là tự cùng cố, và những "vuốt ve" bên ngoài của nhà quản lý giảm xuống đáng kể. Tóm lại, chu trình phát triển chuyển từ cùng cố liên tục đến cùng cố định kỳ rồi tới tự cùng cố.

Tính nhất quán trong cùng cố

Trong chương 5, tính nhất quán được xác định như là cách cư xử tương tự trong những hoàn cảnh như nhau. Đó là điều rất quan trọng khi nói tới sự cùng cố. Nhiều nhà quản lý tỏ ra cùng cố hoặc phụ trợ nhân viên của họ chỉ khi họ thấy thích làm. Trong khi điều đó có lẽ thuận tiện hơn đối với các nhà quản lý, nó không có lợi nếu họ muốn gây ảnh hưởng tới hành vi của *người khác*. Các nhà quản lý phải biết khi nào họ cần hỗ trợ và phải thận trọng không cần hỗ trợ khi nhân viên của họ hoạt động kém. Hãy nhất quán! Chỉ có hành vi tốt hoặc sự cải thiện, chứ không phải bất kỳ hành vi nào, mới cần được khích lệ.

Cùng cố có phải là hình thức hối lộ không?

Mục đích cuối cùng của quá trình phát triển đã thảo luận trong chương này là con người tiến đến tự quản lý để cuối cùng họ có thể gánh vác được trách nhiệm thúc đẩy hành vi của riêng họ. Mục đích cuối cùng đó được nêu cao để làm yên lòng một lần nữa những người

đã chút ít nghi ngờ về việc sử dụng củng cố. Một số độc giả có thể nói rằng: "Người ta cần được thúc đẩy bằng sự khao khát thành công hoặc mong muốn làm hài lòng những người xung quanh họ, chứ không phải bằng hy vọng được thưởng", hoặc "Việc này có vẻ như hối lộ tôi", hoặc "Nếu tôi sử dụng củng cố tích cực với mọi người, họ sẽ luôn luôn hy vọng được thưởng vì mọi thứ nhỏ mọn họ làm hay sao?".

Mặc dù chúng ta cùng chung những quan tâm tương tự trước kia, nhưng kinh nghiệm của chúng ta trong việc quan sát mọi người trong các tổ chức đã được khẳng định lại. Người ta thấy rằng, mọi người được củng cố khi lần đầu tiên họ học được các hành vi mới và đạt được các lĩnh vực hoạt động mới, và dần dần tự cho phép họ ngày càng trở nên thoải mái, háo hức giúp đỡ, những người có động cơ tự thân có thể phải làm việc độc lập mà không để xảy ra tụt giảm năng suất một cách đáng kể.

Trong chương này chúng ta đã bàn về cách thức các nhà quản lý nâng cao mức độ sẵn sàng của các nhân viên của họ trong quá trình phát triển, nhấn mạnh việc sử dụng củng cố tích cực. Trong chương sau chúng ta sẽ thảo luận chu trình lùi và sẽ cân nhắc cần phải làm gì khi nhân viên bắt đầu (vì bất cứ lý do gì) suy giảm tính sẵn sàng tương ứng với nhiệm vụ của họ.