

ĐỂ PHÁT TRIỂN KINH TẾ XÃ HỘI BỀN VỮNG CẦN PHÁT HUY LÀM VIỆC THEO NHÓM VÀ BIẾT CÁCH LÃNH ĐẠO NHÓM

TS Nguyễn Hữu Thân

Làm việc theo nhóm (team work) là xu hướng toàn cầu hiện nay. Các em học sinh trung học và sinh viên đại học tại các nước phát triển đều học tập theo nhóm. Điều này sẽ sớm định hướng các em sau này có khả năng làm việc theo nhóm. Tuy nhiên, để duy trì và phát triển nhóm, cần phải biết lãnh đạo nhóm. Hiện nay, phong trào học về nghệ thuật hoặc kỹ năng lãnh đạo nhóm đang có khuynh hướng phổ biến tại VN. Trong bài viết này, tác giả không có tham vọng trình bày căn cứ về vấn đề này, chỉ đóng góp một số ý kiến mà tác giả đã chiêm nghiệm và tâm đắc nhất, nếu không nói là tâm phục những tư tưởng lớn về lãnh đạo này.

Nhóm (team) là một đơn vị có hai hoặc nhiều người làm việc với nhau để đạt được mục tiêu. Các thành viên trong nhóm chia sẻ nhiệm vụ và chịu trách nhiệm đối với công việc của nhóm¹.

Kỹ năng nói và lắng nghe của chúng ta được thể hiện khi chúng ta làm việc theo nhóm. Trong một cuộc thăm dò 1000 nhà quản trị gần đây của Tạp chí Fortune thì 83% nói rằng công ty của họ đều làm việc theo nhóm hoặc đang đi theo hướng đó². Một nguyên nhân gia tăng khuynh hướng này là tập thể (nhóm) dễ có tiềm năng sáng tạo nếu chúng ta áp dụng phương pháp quản trị có sự tham dự của cấp dưới (participative management) hoặc cho nhân viên tham gia vào việc làm quyết định. Khi Hewlett-Packard nghiên cứu những nhà quản trị thành công nhất của mình để tìm ra những đặc tính giúp họ làm việc có hiệu quả, thì công ty đã phát hiện ra rằng tất cả các nhà quản trị đó đều giỏi trong việc xây dựng nhóm. Việc phát hiện này đã

thúc đẩy công ty nhấn mạnh vào các kỹ năng xây dựng nhóm trong chương trình phát triển cấp quản trị của công ty³.

Nếu phát huy tối đa thì nhóm có thể là một diễn đàn rất hữu dụng giúp đưa ra những quyết định quan trọng. Trên lý thuyết thì sự tương tác của các thành viên sẽ dẫn đến những quyết định đúng đắn dựa trên trí thông minh tổng hợp của nhóm. Các nhóm thường đạt được mức độ hoàn thành công việc trội hơn những gì mà các thành viên làm việc độc lập riêng lẻ. Dù một nhóm có thể được tổ chức để giải quyết một vấn đề hoặc làm việc theo một hoạt động nhất định nào đó thì các thành viên thường có tinh thần gắn bó. Bởi vì họ chia sẻ sản phẩm cuối cùng cho nên họ rất tận tụy muốn thấy nó thành công.

Nếu không biết phát huy thì nhóm làm việc không có năng suất và mất tác dụng. Nó làm mất thời gian của mọi người. Một số nhóm phản tác dụng bởi vì họ đưa ra những quyết định sai lệch. Như chúng ta sẽ thấy khi con người bị ép buộc tuân theo, thì họ có thể buông lơ tinh thần trách nhiệm cá nhân của họ và đồng ý với những kế hoạch tồi. Do đó, cần phải biết lãnh đạo nhóm.

Nhìn chung, đa số các nhà khoa học đều định nghĩa lãnh đạo là động viên, gây ảnh hưởng, tạo sinh khí (inspire) cho nhân viên hay một nhóm người nhằm đạt được viễn cảnh (vision) và mục tiêu của nhóm hay tổ chức. Tuy nhiên ở đây tôi chỉ trình bày kỹ năng lãnh đạo được tóm tắt bằng chữ "LEADERSHIP" sau đây⁴:

¹ Micheal H. Mescon, Courtland L. Bovie, and John V. Thill, *Business Today* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), p. 203.

² Richard L Draft, *Management*, 4th ed (Fortworth: Dryden 1997), p. 338.

³ Claudia H. Deutsch, "Teamwork or Tug of War?" *New York Times*, 26 August 1990, sec 3, p. 27.

⁴ Drew Stevens, "Finish Line Leadership – Qualities for Successful Leadership," March 20, 2003. Accessed on Line, July 28, 2007, www.Google.com.vn

L	Listening	Biết lắng nghe
E	Enthusiasm	Nhiệt tình
A	Awareness	Biết ý thức
D	Decision	Biết ra quyết định
E	Equal	Công bằng
R	Reward	Biết khen thưởng
S	Shallow Vision	Không có tầm nhìn nông cạn
H	Hypocrite	Không giả hình (giả nhân giả nghĩa hoặc đạo đức giả)
I	Isolate	Không cô lập - tách mình ra khỏi tập thể hoặc cô lập họ với nhau
P	Positive Communication	Truyền thông tích cực

Bây giờ chúng ta đi sâu vào chi tiết.

1. Lắng nghe:

- Người lãnh đạo cần phải biết lắng nghe để hiểu thái độ và động lực thúc đẩy nhân viên.
- Người lãnh đạo cần phải hiểu được nhân viên mình bằng cách hỏi nhiều câu hỏi mở.
- Người lãnh đạo cần phải biết nhân viên gặp những khó khăn gì và tìm biện pháp giải quyết.

2. Nhiệt tình:

- Nhân viên muốn cấp trên động viên mình. Điều này bắt đầu từ sự hăng hái tích cực và gắn bó tích cực.
- Trong mọi lúc – lúc vui cũng như lúc buồn, người lãnh đạo cần phải tỏ ra có thái độ tích cực.

3. Ý thức:

- Người lãnh đạo cần phải biết ý thức được những vấn đề không diễn tả ra bằng lời của nhân viên. Lãnh đạo cần phải nhạy cảm biết rằng nhân viên mình đang muốn gì. Họ đang vui, mệt nhọc, lo lắng, hay phiền muộn
- Người lãnh đạo cần phải ý thức được vấn đề đó và nhanh chóng loại bỏ nó càng nhanh càng tốt để giúp cho tổ chức được hài hoà.

4. Ra quyết định:

- Nhân viên không muốn bị trì hoãn hay

chậm trễ mặc dầu họ thường là người hay chậm trễ.

- Lãnh đạo không nên so đo cân nhắc. Họ là người biết quyết định nhanh để giải quyết các vấn đề khó khăn và tìm biện pháp giải quyết nhanh.

5. Công bằng:

- Người lãnh đạo không nên cư xử với nhân viên trên cơ sở chức vụ, tuổi tác, chủng tộc, tôn giáo ...
- Người lãnh đạo cần phải hiểu rằng mọi người trong tổ chức đều bình đẳng.

6. Biết thưởng:

- Con người mong đợi nhiều thứ liên quan đến công việc hơn là chỉ bằng tiền.
- Tuy nhiên, nhân viên mặc dầu vui nhưng họ vẫn tìm kiếm sự thoả mãn nơi công việc. Cảm giác kiêu hãnh và tự thể hiện bản thân này là một vấn đề lớn đối với hầu hết mọi người.

7. Không có tầm nhìn nông cạn.

- Lãnh đạo phải hiểu được lý do tồn tại của cơ quan, tại sao có sứ mạng và viễn cảnh của cơ quan.
- Những tuyên bố về viễn cảnh của cơ quan này làm cho nhân viên hiểu được:
 - Cơ quan là ai.

- Họ sẽ đi về đâu.

- Họ sẽ tới đích đó như thế nào

- Người lãnh đạo đích thực biết thiết lập sứ mạng của cơ quan mình xem như một lộ trình tiến tới thành công trong tương lai.

8. Không đạo đức giả:

- Người lãnh đạo một khi đã quyết định cần phải gắn bó với nó. Họ hiểu rằng đi ngược lại những quyết định đó làm cho họ trở thành kẻ đạo đức giả.

- Ngoài ra, người lãnh đạo phải hành động ngay khi họ kêu gọi người khác hành động.

9. Không cô lập- tách mình ra khỏi tập thể hoặc cô lập họ với nhau

- Người lãnh đạo không tách mình khỏi tập thể và cũng không tách tập thể ra khỏi nhau.

10. Truyền thông tích cực

- Truyền thông tích cực tạo lòng trung thành và tạo diễn đàn trao đổi ý tưởng và trao đổi thái độ hỗ tương.

- Một khi có tư tưởng và ý kiến mới và tích cực thì lợi nhuận và năng suất sẽ gia tăng.

Nói tóm lại, muốn phát triển bền vững, các tổ chức cần phải xây dựng tinh thần tập thể. Nơi hun đúc và phát huy tinh thần tập thể đó là nhóm. Muốn xây dựng và phát triển nhóm cần phải biết lãnh đạo nhóm.

Lãnh đạo là một nghệ thuật – thuật dụng người. Người lãnh đạo phải biết nhu cầu của các thành viên, biết động viên và tạo sinh khí thúc đẩy các thành viên đạt được viễn cảnh mà cơ quan hoài bão.