

Chương 10 LÃNH ĐẠO NHÓM

Đọc xong chương này, bạn có thể:

Chương này nói đến lãnh đạo nhóm trong các tổ chức ngày nay. Chúng ta sẽ định nghĩa các kiểu nhóm khác nhau, quan sát cách thức phát triển nhóm, và đánh giá các đặc tính như qui mô, sự phụ thuộc và đa dạng có thể ảnh hưởng đến tính hữu hiệu của nhóm. Chúng ta cũng sẽ khai thác các chủ đề như sự cố kết, hiệu năng, nhiệm vụ và các vai trò xúc cảm xã hội của các thành viên nhóm, tác động cá nhân lãnh đạo đến việc hình thành nhóm hữu hiệu. Chúng ta cũng bàn về thách thức mới của các nhóm ảo và toàn cầu. Cuối cùng là quan sát các nhà lãnh đạo quản trị các xung đột nhóm.

1. Các nhóm trong tổ chức

Khái niệm làm việc nhóm là một thay đổi cơ bản về cách thức tổ chức làm việc. Các công ty ngày càng nhận thức ra rằng cách tốt nhất để đáp ứng với những thách thức phục vụ nhanh hơn, chất lượng cao hơn và thỏa mãn khách hàng tốt hơn là nhờ vào các nỗ lực được định hướng, hợp tác và cam kết của tất cả các nhân viên.¹ Hình thức, cơ chế vận hành nhóm có thể sẽ rất khác nhau, tất nhiên không phải nhóm luôn đúng trong mọi tình huống. Một số công việc do bản chất của nó chẳng hạn như sáng tác, thì tốt hơn là nên để cá nhân thực hiện. Hơn nữa, các tổ chức thường không nhận thức rõ lợi ích của nhóm bởi vì khó có thể phân định quyền lực giữa những người lãnh đạo và nhóm, không huấn luyện, hỗ trợ đầy đủ cho làm việc nhóm, hay tiếp tục duy trì quản trị con người như một tập thể các cá nhân chứ không phải ở tầm mức một nhóm. Các nhóm hữu hiệu có các nhà lãnh đạo với ý thức tạo dựng một nhóm đồng nhất tích cực thu hút tâm trí của tất cả các thành viên, hành động như những người hướng dẫn chứ không phải là những nhà quản trị và đầu tư thời gian, nguồn lực cho việc học tập nhóm.

1.1. Nhóm là gì?

Nhóm là một đơn vị có từ hai người trở lên hành động phối hợp nhằm đạt được mục tiêu chung. Định nghĩa này lưu ý đến ba thành tố quan trọng. Thứ nhất, các nhóm bao gồm hai người trở lên. Các nhóm có thể lớn, nhưng hầu như không quá 15 người. Thứ hai, con người trong một nhóm làm việc với nhau thường xuyên. Những người tương tác với nhau không thường xuyên như xếp hàng trong quán tự phục vụ, cùng đi với nhau trong thang máy không phải là một nhóm. Thứ ba, con người trong một nhóm chia sẻ mục tiêu, chẳng hạn cùng lắp một xe ô tô, cùng viết một cuốn giáo trình... Các sinh viên ngày nay thường xuyên được giao các bài tập nhóm. Trong trường hợp này, mục tiêu chia sẻ là hoàn thành nhiệm vụ hoàn chỉnh và nhận một điểm số có thể chấp nhận được. Một nhóm là tập hợp người, nhưng không có nghĩa chỉ cần hai người có thể gọi là nhóm. Một giáo sư, huấn luyện viên, hay người chủ sử dụng lao động có thể gộp nhóm người lại với nhau và không bao giờ lập được nhóm. Trong thể thao chúng ta có thể gặp nhiều câu chuyện về đội bao

¹ 4

gồm toàn những người yếu kém hơn lại giành chức quán quân trước các đội bao gồm nhiều cá nhân xuất sắc hơn nhưng không thể hình thành một nhóm tốt. *Chỉ khi con người chế ngự được nhu cầu, mong muốn cá nhân của họ và kết hợp kiến thức, kỹ năng, nỗ lực của họ nhằm đạt được mục tiêu chung khiến họ trở thành một nhóm.*

Khái niệm nhóm hàm ý sứ mệnh chung và trách nhiệm tập thể. Bảng 10.1 liệt kê những khác biệt chủ yếu giữa nhóm và tổ. Một nhóm đạt được hiệu suất cao nhờ trách nhiệm, mục đích, sự lãnh đạo chung bởi tất cả các thành viên làm việc hướng tới mục tiêu chung. Các thành viên nhóm hoạt động cùng nhau trên cơ sở bình đẳng; trong các nhóm tốt nhất, không có các “ngôi sao” cá nhân và mỗi người chế ngự được cái tôi cá nhân để hướng tới lợi ích chung.

Bảng 10.1 Những khác biệt chủ yếu giữa tổ và nhóm

Tổ (nhóm người)	Nhóm
Có một người lãnh đạo có khả năng được bổ nhiệm	Chia sẻ hay luân phiên các vai trò lãnh đạo
Có trách nhiệm giải trình cá nhân	Trách nhiệm giải trình cá nhân và lẫn nhau (trách nhiệm với nhau)
Thực hiện các mục tiêu được người khác thiết lập	Thực hiện các mục tiêu do nhóm thiết lập
Làm việc trong phạm vi tổ chức	Không bị ràng buộc bởi ranh giới của tổ chức
Các sản phẩm của làm việc cá nhân	Các sản phẩm của làm việc tập thể
Đại biểu, gặp gỡ có tổ chức	Cùng phản hồi, thảo luận cởi mở, giải quyết vấn đề một cách tích cực

Tất cả các tổ chức đều được thành lập từ các nhóm người làm việc với nhau để hoàn thành các mục tiêu cụ thể. Không phải mọi tổ chức đều sử dụng các nhóm như chúng ta đã định nghĩa nhưng nhiều ý tưởng lãnh đạo trong chương này có thể cũng được áp dụng để lãnh đạo các kiểu nhóm khác nhau.

1.2. Cách thức phát triển nhóm

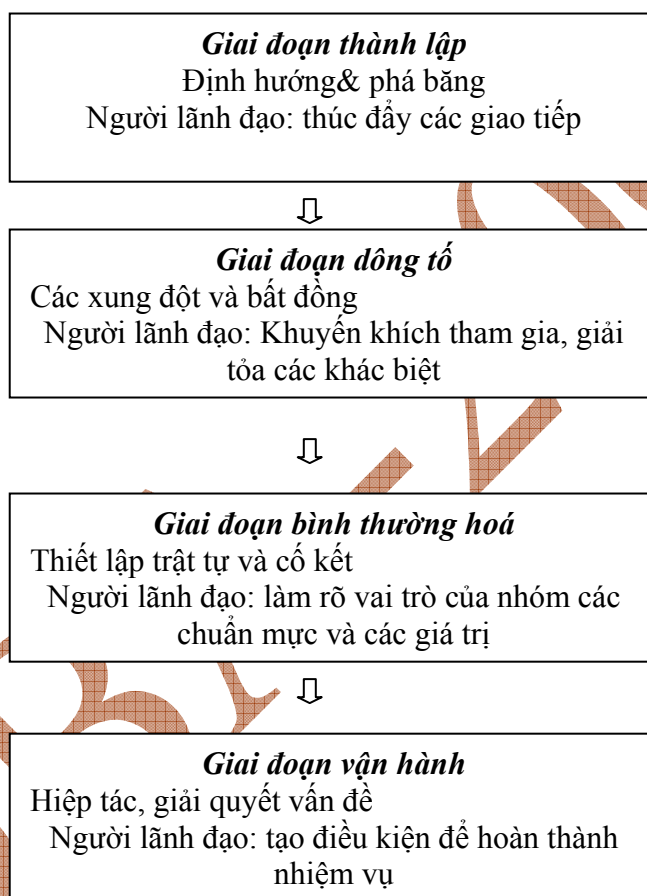
Các nhóm không thể ngay lập tức vận hành một cách trơn tru. Các nhà lãnh đạo cần có các hành động cụ thể giúp cho con người đến với nhau kết hợp với nhau thành một nhóm, chỉ đến khi đó nhóm hình thành. Một điều quan trọng mà những người lãnh đạo cần hiểu đó là các nhóm sẽ phải trải qua các giai đoạn phát triển khác nhau.

Các nhóm mới khác so với các nhóm trưởng thành. Nếu bạn tham gia vào các nhóm để làm bài tập, bạn có thể thay đổi nhóm thường xuyên. Ban đầu, các thành viên phải làm quen với nhau, thiết lập một số trật tự, phân chia trách nhiệm, và làm rõ các nhiệm vụ. Các hoạt động này giúp các thành viên trở thành một bộ phận của nhóm vận hành trơn tru. Thách thức đối với nhà lãnh đạo là nhận thức các giai đoạn phát triển và giúp các nhóm vượt qua các giai đoạn đó thành công.

Thông thường các nhóm trải qua bốn giai đoạn phát triển theo trình tự: thành lập; đồng tổ; bình thường hóa; vận hành. Tất nhiên, trong một số trường hợp có thể bỏ qua một hay vài giai đoạn nào đó. Mỗi giai đoạn đặt các thành viên nhóm và các nhà lãnh đạo trước các vấn đề và thách thức nhất định.

Giai đoạn thành lập, là giai đoạn định hướng và làm quen. Các thành viên nhóm nhận ra những hành vi nào sẽ được người khác chấp nhận, bày tỏ các khả năng thân thiện, và xác

định phương hướng hoạt động. Rủi ro trong giai đoạn này khá cao bởi vì không ai biết điều gì là các qui tắc nền tảng, hay điều gì được mọi người mong đợi. Các thành viên thường chấp nhận quyền lực hay quyền nào đó do người lãnh đạo chính thức hay không chính thức áp đặt. Thách thức của người lãnh đạo trong giai đoạn này là tạo điều kiện thuận lợi cho một sự tương tác truyền thông giữa các thành viên trong nhóm giúp họ quen biết và thiết lập nguyên tắc chỉ đạo hay cách thức để nhóm làm việc với nhau. Điều quan trọng trong giai đoạn này là người lãnh đạo làm cho mọi người cảm thấy dễ chịu và như là một bộ phận của nhóm. Các nhà lãnh đạo có thể lôi kéo những thành viên trầm lặng hay nhút nhát để giúp họ thiết lập các quan hệ với người khác.



Hình 10.2 Các giai đoạn phát triển nhóm

Giai đoạn đông tổ, cá tính xuất hiện rõ hơn. Mọi người trở nên khẳng định hơn và làm rõ hơn vai trò của mình. Trong giai đoạn này thường xuất hiện các xung đột và bất đồng. Các thành viên nhóm có thể bất đồng về các mục tiêu sứ mệnh của nhóm. Họ có thể dùng mách khéo để có vị thế tốt hay thành lập các tiểu nhóm có chung những lợi ích. Lúc này nhóm trở nên thiếu sự đồng nhất và sự cố kết. Điều quan trọng là nhóm phải vượt qua được giai đoạn này hay là không bao giờ thực hiện được nhiệm vụ của mình. Vai trò của người lãnh đạo trong giai đoạn này là khuyến khích sự tham gia của các thành viên trong nhóm, giúp họ tìm ra viễn cảnh và sứ mệnh chung. Các thành viên cần tranh luận chà sát

các ý tưởng, giải tỏa các mâu thuẫn, xung đột lẫn nhau và làm việc để vượt qua các rủi ro và xung đột quan niệm về nhiệm vụ và mục tiêu của nhóm.

Giai đoạn bình thường hóa, các xung đột đã được giải quyết và nhóm trở nên thống nhất và hài hòa. Sự đồng lòng phát triển, nhà lãnh đạo nhóm xuất hiện một cách đương nhiên và vai trò của các thành viên trở nên rõ ràng. Các thành viên nhóm trở nên hiểu và chấp nhận lẫn nhau. Những khác biệt được giải quyết và các thành viên thể hiện một cảm giác gắn bó. Giai đoạn này nói chung là ngắn và sẽ chuyển nhanh sang giai đoạn sau. Lãnh đạo nhóm nhấn mạnh sự cởi mở trong nhóm và tiếp tục khuyến khích truyền thông và làm rõ các vai trò, giá trị và kỳ vọng của nhóm.

Giai đoạn vận hành, có điểm nhấn chủ yếu nhằm vào việc thực hiện các mục tiêu của nhóm. Các thành viên cam kết với sứ mệnh của nhóm. Họ thường xuyên tương tác, phối hợp hành động và xử lý các bất đồng theo cách thức chín chắn và tích cực. Các thành viên nhóm đối mặt và giải quyết các vấn đề vì lợi ích chung là hoàn thành nhiệm vụ. Ở giai đoạn này, lãnh đạo nhóm nên tập trung khuyến khích hiệu suất thực hiện nhiệm vụ cao và giúp tự quản nhóm để đạt mục tiêu của nó.

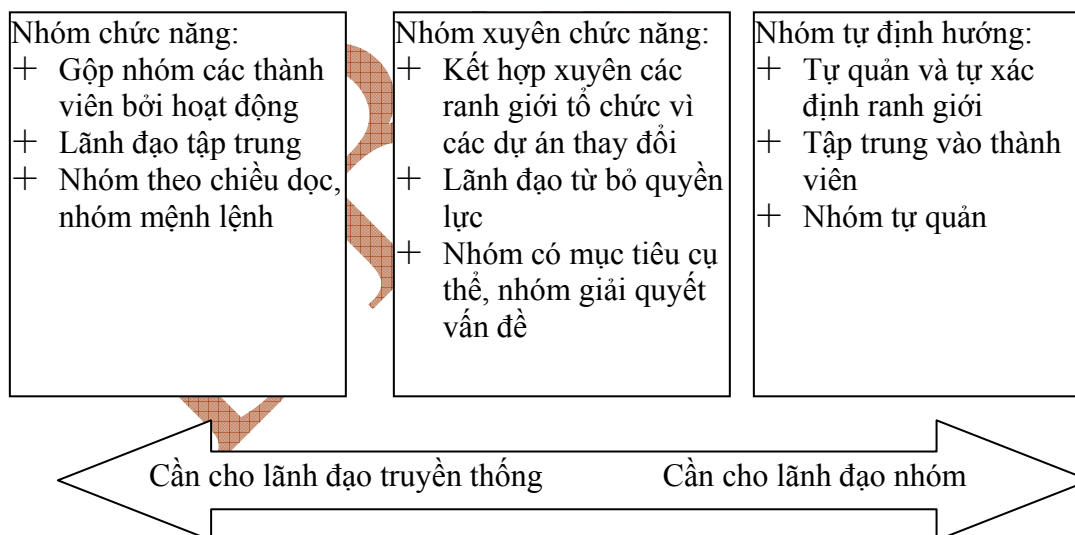
2. Các kiểu nhóm và các đặc tính nhóm

Trong phần này chúng ta sẽ xem xét các kiểu nhóm thường được sử dụng trong các tổ chức và xem xét các đặc tính quan trọng đối với động cơ và hiệu suất của nhóm.

2.1. Các kiểu nhóm

Có ba kiểu nhóm cơ bản ngày nay các tổ chức thường sử dụng, đó là: nhóm chức năng, nhóm xuyên chức năng và nhóm tự định hướng. Hình 10.3

Hình 10.3 Tiến triển của nhóm và lãnh đạo nhóm



Các nhóm chức năng là bộ phận của hệ thống trực tuyến truyền thống. Kiểu nhóm này được thiết lập bởi một người giám sát và các thuộc cấp của mình trong chuỗi mệnh lệnh chính thức. Đôi khi còn gọi là nhóm theo chiều dọc, hay nhóm mệnh lệnh. Nhóm chức

năng có thể bao gồm ba hay bốn cấp trực tuyến trong một bộ phận. Nói chung, một nhóm chức năng tạo nên một bộ phận đơn lẻ trong tổ chức.

Bộ phận phân tích tài chính, bộ phận nguồn nhân lực và bộ phận bán hàng là những nhóm chức năng hay nhóm theo chiều dọc. Mỗi nhóm như vậy được tổ chức tạo ra trong hệ thống trực tuyến để đạt được những mục tiêu nhất định. Nhờ các hoạt động liên kết của các thành viên.

Nhóm xuyên chức năng. Như tên gọi của nó đã hàm ý, các nhóm xuyên chức năng thành lập bởi các thành viên từ các bộ phận chức năng khác nhau trong tổ chức. Thông thường các nhân viên đến từ các bộ phận ở cùng cấp trực tuyến trong tổ chức, mặc dù đôi khi vẫn có các nhóm xuyên chức năng mà xuyên cấp hay xuyên ranh giới theo chiều ngang. Nhóm xuyên chức năng thường có một người lãnh đạo nhóm cụ thể và phối hợp xuyên ranh giới để lãnh đạo các dự án thay đổi, chẳng hạn tạo sản phẩm mới trong các tổ chức chế tạo, hay phát triển các môn học bao gồm nhiều lĩnh vực học thuật trong trường phổ thông cơ sở. Các nhóm xuyên chức năng thường xuất hiện theo các dự án tác động tới nhiều bộ phận và do đó cần xem xét từ nhiều phía.

Các nhóm xuyên chức năng thúc đẩy chia sẻ thông tin giữa các bộ phận, đưa ra các đề nghị cho sự kết hợp các bộ phận liên quan, phát triển các ý tưởng mới và các giải pháp cho các vấn đề tổ chức đang tồn tại, trợ giúp phát triển các chính sách và hành động mới. Các thành viên nhóm xuyên chức năng, nhóm giải quyết vấn đề hay nhóm hoàn thiện qui trình, gặp nhau một cách tự nguyện để thảo luận cách thức cải thiện chất lượng, hiệu quả, và môi trường làm việc. Các khuyến nghị của họ đưa đến các nhà quản trị cấp cao để phê chuẩn. Áp dụng phổ biến của nhóm xuyên chức năng là trong các dự án thay đổi, chủ yếu là cải tiến sản phẩm, bởi vì việc phát triển một cách hữu hiệu các sản phẩm hay dịch vụ mới cần sự phối kết hợp qua nhiều bộ phận. Các nhóm xuyên chức năng có thể dẫn tiến đến các nhóm tự quản, thể hiện sự thay đổi căn bản các thức tổ chức công việc.

Tiến triển đến các nhóm tự quản hình 10.3. Nhóm chức năng là sự gộp nhóm các cá nhân theo kỹ năng chung và hoạt động trong cấu trúc truyền thống. Lãnh đạo dựa trên hệ thống trực tuyến. Trong các nhóm xuyên chức năng, các thành viên có mức độ tự do hơn với hệ thống trực tuyến, nhưng nhóm vẫn bị lãnh đạo tập trung và lãnh đạo định hướng. Người lãnh đạo thường do tổ chức bổ nhiệm và thường là người giám sát hay nhà quản trị từ một trong các bộ phận giới thiệu cho nhóm. Tuy nhiên, những người lãnh đạo phải từ bỏ một số quyền hành và sự kiểm soát của họ ở giai đoạn này để nhóm vận hành một cách hữu hiệu. Trong giai đoạn cao nhất của sự tiến triển, các thành viên nhóm làm việc với nhau mà không cần đến sự định hướng của các nhà quản trị, những người giám sát hay những người lãnh đạo được bổ nhiệm. Nhóm tự định hướng là các thành viên chứ không phải lãnh đạo tập trung hay lãnh đạo định hướng. Ngày nay có rất nhiều các công ty sử dụng nhóm tự định hướng, ở đó công nhân có thể được phép đặt thách thức, tìm công việc có ý nghĩa, và phát triển một cảm giác mạnh mẽ về sự đồng nhất với tổ chức.

Các nhóm tự định hướng thường bao gồm 5 cho đến 20 thành viên luân phiên công việc để sản xuất sản phẩm hàn chỉnh hay cung cấp dịch vụ hoặc chỉ ít là hoàn chỉnh các chi tiết, bộ phận của sản phẩm, dịch vụ (ví dụ, lắp ráp động cơ, xử lý bảo hiểm). Về bản chất, nhóm tự định hướng thường dài hạn hay thường xuyên, mặc dù nhiều công ty thuộc loại phát triển nhanh ngày nay cũng sử dụng nhóm tự định hướng một cách tạm thời ở đó các thành viên làm việc với nhau cho một dự án cụ thể và rời nhóm khi công việc hoàn thành.

Các nhóm tự định hướng bao gồm ba yếu tố:

- + *Một là*, nhóm bao gồm những người công nhân với các kỹ năng và chức năng khác nhau, các kỹ năng kết hợp đủ để thực hiện một nhiệm vụ có tổ chức quan trọng, do đó loại bỏ được các rào cản giữa các bộ phận và cho phép kết hợp một cách hoàn hảo.
- + *Hai là*, nhóm được tiếp cận các nguồn lực chẳng hạn thông tin, nguồn lực tài chính, máy móc, và những thứ cần thiết khác để thực hiện một nhiệm vụ hoàn chỉnh.
- + *Ba là*, nhóm được trao quyền chủ động ra quyết định, theo nghĩa là các thành viên có sự tự do lựa chọn các thành viên mới, giải quyết vấn đề, chi trả tiền bạc, theo dõi kết quả và lập kế hoạch tương lai.

Trong các nhóm tự định hướng, các thành viên tiếp quản các công việc như lập tiến độ, đặt mua nguyên vật liệu, đánh giá thành tích. Nhóm hoạt động với sự giám sát ít nhất và các thành viên chịu trách nhiệm chung về giải quyết xung đột và ra quyết định. Nhiều nhóm tự định hướng bầu ra một thành viên của họ như là một nhà lãnh đạo, và nhà lãnh đạo như vậy có thể thay đổi mỗi năm. Một số nhóm hoạt động không cần nhà lãnh đạo, vì thế bất kỳ ai cũng có thể đóng vai trò lãnh đạo tùy thuộc vào tình thế. Dù nhóm kiểu này hay kiểu kia, sự bình đẳng và quyền hành là những giá trị căn bản trong các tổ chức dựa trên các nhóm tự định hướng.

2.2. Các đặc tính của nhóm

Một trong số các công việc quan trọng nhất của người lãnh đạo là thiết kế nhóm hợp lý qua việc xem xét các đặc tính như *qui mô*, *tính đa dạng* và *sự phụ thuộc lẫn nhau*. Chất lượng của thiết kế nhóm là một tác động quan trọng đến thành công của các nhóm.

Qui mô. Qui mô lý tưởng của các nhóm là 7, mặc dù các nhóm dao động từ 5 đến 12 vẫn có hiệu suất cao. Các nhóm này đủ lớn để giành được lợi thế về kỹ năng đa dạng, tuy nhiên cũng đủ nhỏ để cho phép các thành viên cảm thấy sự thân mật của một cộng đồng. Nói chung, khi một nhóm tăng lên về qui mô nó trở nên khó khăn hơn để cho các thành viên tương tác và ảnh hưởng lẫn nhau. Một cuộc thăm dò Gallup ở Mỹ thấy rằng 82% nhân viên tin là các nhóm nhỏ có năng suất cao hơn, và chỉ 16% thích các nhóm lớn.² Kết luận của nghiên cứu qui mô nhóm cho rằng các nhóm nhỏ thỏa thuận được nhiều hơn, hỏi nhiều câu hỏi hơn và trao đổi ý kiến nhiều hơn. Các thành viên cùng làm việc với nhau. Các nhóm nhỏ báo cáo là hài lòng hơn và tham gia sâu hơn vào các thảo luận cá nhân, các thành viên cảm thấy sự gắn kết hơn, ăn ý hơn. Các nhóm lớn (từ 12 thành viên trở lên) có khuynh hướng xuất hiện nhiều bất đồng và khác biệt ý kiến hơn. Các tiểu nhóm dễ hình thành trong số họ và dễ có xung đột hơn. Yêu cầu đối với những người lãnh đạo trong nhóm lớn nhiều hơn bởi vì có ít sự tham gia nhóm hơn. Các nhóm lớn cũng có khuynh hướng ít thân thiện hơn họ cũng ít có cảm giác là một bộ phận của một cộng đồng gắn kết hơn. Tính qui luật ở đây là càng khó thỏa mãn các nhu cầu của các thành viên, càng thúc ép những người lãnh đạo phải làm việc tích cực hơn để cho các thành viên cam kết với mục tiêu của nhóm.

Tính đa dạng. Bởi vì nhóm cần một loạt các kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm nên nó dường như là không đồng nhất. Tính không đồng nhất giúp nhóm hữu hiệu hơn bởi vì các thành viên đem đến nhóm các khả năng, thông tin đa dạng đáp ứng cho dự án hay khó khăn đặt ra. Các nhóm không đồng nhất tạo ra nhiều giải pháp cải tiến để giải quyết vấn đề hơn so với các nhóm đồng nhất. Đa dạng hóa trong một nhóm có thể là một nguồn

² 17

sáng tạo. Hơn nữa, đa dạng hóa có thể đóng góp vào sự lành mạnh và xung đột do đó nó ra quyết định tốt hơn. Một số xung đột giúp ngăn cản “tư duy nhóm” trong đó người ta lệ thuộc quá mức với một nhóm có sự gắn bó cao. Nhóm đồng nhất ít xung đột rất miễn cưỡng với các ý kiến trái ngược. Trong một số các nhóm quản trị cấp cao mức xung đột thấp dẫn đến việc ra quyết định kém. Hơn nữa, nhiều nhóm xung đột thấp phản ánh mức đa dạng hóa thấp giữa các thành viên. Tuy nhiên, dù xung đột có những giá trị nhất định song xung đột quá mạnh hay không xử lý thích hợp có thể hạn chế sự thỏa mãn và hiệu suất của các thành viên nhóm. Đa dạng hóa cung cấp mảnh đất màu mỡ cho những bất đồng và tranh cãi mà có thể vì cá nhân hơn là vì các vấn đề nhóm. Những khác biệt chủng tộc và quốc gia có thể cản trở tương tác và hiệu suất nhóm đặc biệt là trong ngắn hạn. Các nhóm lập ra với các thành viên khác nhau về văn hóa và chủng tộc có khuynh hướng khó khăn hơn khi học cách làm việc cùng nhau nhưng với sự lãnh đạo và giải quyết xung đột hữu hiệu các vấn đề sẽ tan biến sau một khoảng thời gian.

Sự phụ thuộc lẫn nhau. Sự phụ thuộc lẫn nhau nghĩa là mức độ phụ thuộc lẫn nhau về thông tin, nguồn lực và ý tưởng giữa các thành viên để hoàn thành nhiệm vụ của họ. Các nhiệm vụ cần mức độ tương tác trao đổi cao rất cần sự phụ thuộc lẫn nhau, trong khi các nhiệm vụ như dây chuyền lắp ráp lại cần ít sự phụ thuộc hơn. Có ba loại phụ thuộc lẫn nhau có thể tác động đến nhóm, đó là: *kết hợp, tuần tự, và tương hỗ*.

Phụ thuộc kết hợp, là dạng phụ thuộc lẫn nhau thấp nhất, các thành viên khá độc lập với người khác để hoàn thành nhiệm vụ của họ, tham gia vào một nhóm nhưng không như một nhóm. Họ có thể chia sẻ máy móc hay nơi làm việc, nhưng hầu hết công việc của họ được tiến hành độc lập. Ví dụ như nhóm bán hàng, với những người bán hàng cá nhân họ chịu trách nhiệm cá nhân trong khu vực và khách hàng của họ nhưng họ lại chia sẻ địa điểm làm việc chung. Người bán hàng không cần tương tác lẫn nhau để hoàn thành nhiệm vụ và cũng không mấy cần thiết phải phối hợp với nhau hàng ngày.

Sự phụ thuộc tuần tự là một dạng chuỗi, khi đó kết quả của một thành viên nhóm sẽ là đầu vào của thành viên khác trong nhóm. Một thành viên phải thực hiện tốt để thành viên sau có thể thực hiện tốt. Bởi vì các thành viên nhóm phải trao đổi thông tin và nguồn lực và phụ thuộc vào thành viên khác, nên đây là mức phụ thuộc lẫn nhau cao hơn. Ví dụ nhóm lắp ráp trong một xưởng lắp ráp ô tô. Mỗi thành viên nhóm thực hiện một nhiệm vụ riêng biệt, nhưng công việc của họ lại phụ thuộc vào sự hoàn thành công việc thỏa đáng của thành viên khác trong nhóm. Truyền thông và phối hợp thường xuyên rất cần thiết để giữ cho công việc trôi chảy.

Phụ thuộc tương hỗ là mức độ phụ thuộc cao nhất là. Trong sự phụ thuộc tương hỗ các thành viên ảnh hưởng và tác động lên nhau theo cách tương hỗ. Kết quả của thành viên A của nhóm là đầu vào của thành viên B, và kết quả của thành viên B lại trở lại thành đầu vào của thành viên A. Sự phụ thuộc tương hỗ là đặc trưng của các nhóm thực hiện công việc dựa trên cơ sở tri thức. Ví dụ, viết bản chỉ dẫn kỹ thuật, hiếm khi được viết theo cách tuần tự từng bước. Nó thường là một chuỗi không hạn chế sự kết hợp, lặp đi lặp lại giữa các thành viên nhóm. Trong các nhóm tương hỗ, mỗi thành viên đều đóng góp, nhưng chỉ có nhóm như là một tổng thể hành động.

Lãnh đạo nhóm thực sự nghĩa là trao quyền cho nhóm ra quyết định và thực hiện hành động, đặc biệt quan trọng cho hiệu suất cao khi tính phụ thuộc nhóm cao. Tuy nhiên, với nhóm có tính phụ thuộc thấp, lãnh đạo truyền thống, thường cá nhân, giao quyền lực cho các nhân tốt hơn là toàn nhóm.

3. Lãnh đạo các nhóm có hiệu lực

Tính hiệu lực của nhóm có thể xác định khi đạt được bốn tác động hiệu suất: *Cải tiến/thích ứng, hiệu quả, chất lượng, và thỏa mãn cho nhân viên*. *Cải tiến/thích ứng* nghĩa là mức độ tác động của nhóm đến khả năng đáp ứng nhanh chóng của tổ chức với các yêu cầu và thay đổi môi trường. *Hiệu quả* nói đến việc nhóm có giúp cho tổ chức đạt được các mục tiêu bằng nguồn lực ít hơn hay không. *Chất lượng* chỉ việc hoàn thành với ít khuyết tật hơn và vượt trên cả sự mong đợi của khách hàng. *Thỏa mãn* đạt được khi nhóm có khả năng có cam kết và nhiệt tình của nhân viên nhờ đáp ứng các nhu cầu cá nhân của mỗi thành viên nhóm. Ba yếu tố liên quan đến việc nhận biết tính hiệu lực nhóm là: *hiệu suất và sự gắn kết nhóm; các vai trò xúc cảm xã hội và nhiệm vụ nhóm; và tác động cá nhân đến lãnh đạo nhóm*.

3.1. Hiệu suất và sự gắn bó nhóm

Sự gắn bó nhóm là mức độ gắn bó các thành viên với nhau và duy trì sự nhất trí trong khi theo đuổi mục tiêu chung. Các thành viên của nhóm có độ gắn bó cao cam kết với các mục tiêu và hành động của nhóm, cảm thấy họ quan trọng và vui sướng khi nhóm thành công. Các thành viên trong nhóm ít gắn bó ít quan tâm đến sự thịnh vượng của nhóm. Tính gắn bó được xem như là một tương lai hấp dẫn của nhóm.

Có một số yếu tố quyết định về phía nhà lãnh đạo có thể sử dụng gây ảnh hưởng đến sự gắn bó nhóm. Thứ nhất là tương tác nhóm. Tương tác nhóm càng nhiều họ càng có nhiều thời gian dành cho nhau, càng gắn bó nhóm càng tăng. Thông qua tương tác thường xuyên, các thành viên trở nên hiểu biết lẫn nhau và trở nên tận tâm hơn với nhóm. Thứ hai là mục tiêu và sứ mệnh được chia sẻ. Khi các thành viên nhóm nhất trí với mục đích và định hướng, họ sẽ gắn kết hơn. Các nhóm gắn bó nhất là các nhóm thấy rằng họ được xem là hết sức thích hợp và quan trọng, rằng họ đang cùng nhau bắt đầu cuộc hành trình mà theo nghĩa nào đó sẽ làm cho thế giới tốt hơn. Yếu tố thứ ba là sự hấp dẫn riêng với nhóm, nghĩa là các thành viên tìm thấy điểm chung, có cùng các quan niệm, giá trị và thích thú được sống cùng nhau. Các thành viên yêu mến và tôn trọng nhau.

Bối cảnh tổ chức cũng có thể tác động đến sự gắn bó của nhóm. Khi một nhóm ở vào tình thế cạnh tranh ôn hòa với các nhóm khác, tính gắn bó tăng lên bởi nó cố gắng để chiến thắng. Tóm lại, thành công của nhóm và những đánh giá tốt về công việc của những người bên ngoài làm tăng tính gắn bó. Khi một nhóm thành công và các nhóm khác nhận thức được thành công này, các thành viên của nhóm cảm thấy tốt và cam kết của họ với nhóm cao hơn.

Những kết quả của tính gắn bó nhóm. Các kết quả của tính gắn bó nhóm có thể được đánh giá theo hai loại: Nhuệ khí và hiệu suất. Tính qui luật là nhuệ khí của nhân viên trong nhóm gắn bó cao hơn bởi vì truyền thông, không khí thân mật, lòng trung thành, và sự tham gia của các thành viên vào việc ra quyết định và hành động tăng lên. Tính gắn bó nhóm cao hầu như sẽ có hiệu ứng tích cực lên sự thỏa mãn và nhuệ khí của các thành viên nhóm.³

Trên phương diện hiệu suất nhóm, tính gắn bó và hiệu suất có quan hệ mật thiết với nhau. Các nhóm gắn bó đôi khi có thể giải phóng năng lực lớn và sự sáng tạo của thành viên. Làm việc trong một nhóm gắn bó sẽ tăng động lực và hiệu suất cá nhân. Điều kiện

thuận lợi gần gũi liên quan đến khuynh hướng thể hiện trước người khác để nâng cao động cơ và hiệu suất cá nhân.⁴ Đơn giản là tương tác với người khác có một hiệu ứng tiếp thêm nghị lực. Liên quan đến điều này, một nghiên cứu phát hiện rằng tính gắn bó liên quan chặt chẽ với hiệu suất cao khi tính phụ thuộc nhóm cao, yêu cầu tương tác, phối hợp, truyền thông thường xuyên.⁵ Các nhóm gắn bó cao có năng suất cao khi các thành viên nhóm cảm thấy được hỗ trợ bởi các nhà lãnh đạo tổ chức, năng suất giảm khi họ cảm giác sự phủ định và tiêu cực từ những người lãnh đạo. Sự hỗ trợ của các nhà lãnh đạo góp phần vào sự phát triển của các chuẩn mực hiệu suất cao, trong khi sự phủ định sẽ đưa đến các chuẩn mực và mục tiêu của nhóm về hiệu suất thấp.

3.2. Đáp ứng các nhu cầu xúc cảm xã hội và nhiệm vụ

Nhận nhận tổ quan trọng khác trong tính hữu hiệu của nhóm là đảm bảo rằng các nhu cầu cả về hoàn thành nhiệm vụ lẫn sự thỏa mãn về xúc cảm xã hội phải được đáp ứng. Chúng ta đã biết rằng có hai loại hành vi lãnh đạo đó là lãnh đạo định hướng nhiệm vụ và lãnh đạo định hướng con người. Lãnh đạo định hướng nhiệm vụ đặt quan tâm về các nhiệm vụ, sản xuất và nói chung điều gì liên quan đến năng suất cao hơn, trong khi hành vi lãnh đạo định hướng con người nhấn mạnh quan tâm đến người phục tùng, các quan hệ và liên quan đến sự thỏa mãn của nhân viên cao hơn. Với một nhóm thành công dài hạn, nó phải vừa thỏa mãn các thành viên vừa phải hoàn thành nhiệm vụ. Những yêu cầu này được đáp ứng bởi cả hai loại vai trò lãnh đạo nhóm.

Hình 10.4 Hai loại vai trò lãnh đạo nhóm

Hành vi chuyên gia công việc	Hành vi xúc cảm xã hội
Đưa ra các giải pháp và khởi xướng các ý tưởng mới	Khuyến khích những đóng góp của người khác, khai thác các ý tưởng của người khác bằng việc bày tỏ sự nhiệt tình và chấp nhận
Đánh giá tính hữu hiệu của giải pháp thực hiện nhiệm vụ, cung cấp phản hồi về các đề nghị của người khác	Xoa dịu các mâu thuẫn giữa những thành viên giảm sự căng thẳng và giúp giải quyết các khác biệt
Tìm kiếm thông tin để làm rõ nhiệm vụ, trách nhiệm, và các đề nghị	Tìm sự thân thiện hỗ trợ của người khác, bày tỏ sự quan tâm đến nhu cầu và tình cảm của các thành viên
Tổng kết ngay các ý tưởng và sự kiện liên quan đến vấn đề	Duy trì các chuẩn mực về hành vi và nhắc nhở những người khác về các chuẩn mực và tiêu chuẩn đã thỏa thuận; đòi hỏi về nhận thức của người khác

Một vai trò có thể tưởng tượng như một chiều hướng hành động kỳ vọng của một người giữ cương vị nhất định chẳng hạn như lãnh đạo nhóm. Vai trò chuyên gia về nhiệm vụ liên quan đến các hành vi như khởi xướng các ý tưởng mới hay các cách thức khác nhau trong việc xem xét vấn đề; đánh giá tính hữu hiệu của nhóm bằng việc đặt vấn đề về lô gic, các sự việc, hay tính hiện thực của các giải pháp đề nghị; tìm kiếm thông tin để làm rõ các nhiệm vụ, các trách nhiệm và các đề nghị; tổng kết các sự kiện và các ý tưởng cho

⁴ 34

⁵ 35

người khác; khuyến khích người khác hành động khi họ suy giảm nghị lực và quan tâm. Vai trò xúc cảm xã hội bao gồm các hành vi như khuyến khích sự tham gia của người khác và chấp nhận những ý tưởng của người khác; điều hòa các xung đột trong nhóm và đấu tranh để giảm sự căng thẳng; bày tỏ quan tâm đến nhu cầu và tình cảm của các thành viên nhóm; như một tấm gương và nhắc nhở người khác về các tiêu chuẩn, chuẩn mực đã được chấp nhận để tương tác, phối hợp; và tìm các nhận diện các vấn đề về sự tương tác nhóm hay các hành vi không thích hợp của thành viên.

Một cách lý tưởng, lãnh đạo một nhóm đóng cả hai vai trò vừa là chuyên gia nhiệm vụ vừa là xúc cảm xã hội. Bằng việc thỏa mãn cả hai loại như cầu, người lãnh đạo nhận được sự tôn trọng và ngưỡng mộ của những người khác. Tuy nhiên, một người lãnh đạo có thể thấy cần thiết phải nhấn mạnh vào vai trò nào. Ví dụ, nếu nhiều thành viên nhóm định hướng công việc cao, người lãnh đạo phải đặt nhấn mạnh vào các nhu cầu cảm xúc xã hội. Mặt khác khi hầu hết các thành viên dường như nhấn mạnh vào các quan hệ, người lãnh đạo nên nhấn mạnh định hướng công việc nhiều hơn để đảm bảo rằng nhóm thực hiện nhiệm vụ của nó và đáp ứng các mục tiêu. Trách nhiệm của người lãnh đạo là bảo đảm rằng cả hai loại nhu cầu đều được đáp ứng hoặc bằng các hành vi của chính người lãnh đạo, hoặc bằng hành động của các thành viên khác trong nhóm. Nhóm cân bằng tốt sẽ thực hiện tốt nhất trong dài hạn bởi vì nó thỏa mãn cá nhân cho các thành viên tốt nhất và thực hiện các nhiệm vụ và mục tiêu nhóm.

3.3. Vai trò cá nhân của người lãnh đạo nhóm

Các nhóm thành công bắt đầu với những người lãnh đạo nhóm hữu hiệu và tin cậy. Các giáo sư của trường kinh doanh các nhóm giải phẫu tìm thấy rằng thái độ và hành động của lãnh đạo nhóm là nhân tố quan trọng nhất xác định tính hữu hiệu của nhóm. Tuy nhiên, việc lãnh đạo một nhóm yêu cầu sự thay đổi về tư duy và hành vi của những người lãnh đạo đang làm việc trong các tổ chức truyền thống nơi mà những người quản trị ra quyết định.

Hầu hết người ta có thể học các kỹ năng và phẩm chất mới cần thiết cho lãnh đạo nhóm, không phải lúc nào cũng dễ dàng. Để trở thành những lãnh đạo nhóm hiệu quả, người ta phải sẵn lòng tự thay đổi mình, bước ra bên ngoài vùng cố gắng của họ và từ bỏ các giả định đã từng dẫn dắt hành vi của họ. Chúng ta sẽ thảo luận ba thay đổi cơ bản mà các nhà lãnh đạo có thể tiến hành để phát triển một nền tảng của lãnh đạo nhóm hiệu quả đó là: Nhận thức tầm quan trọng của các giá trị và mục đích được chia sẻ; Thừa nhận những sai lầm của bạn; Hỗ trợ và hướng dẫn các thành viên nhóm.

Nhận thức tầm quan trọng của các giá trị và mục đích được chia sẻ. Những người lãnh đạo nhóm phải phát biểu một viễn cảnh rõ ràng và thuyết phục nhờ đó mọi người cùng hướng về một hướng. Hơn nữa, những người lãnh đạo tốt giúp mọi người cảm thấy rằng công việc của họ có ý nghĩa và quan trọng. Các nhóm thành công nhất là các nhóm có ý thức rõ ràng về sứ mệnh và mục tiêu của họ và tin tưởng rằng công việc của họ là điều căn bản của những thành công cho công ty. Về bản chất, việc tạo dựng một nhóm nghĩa là tạo ra một tập thể thống nhất bởi các giá trị và cam kết được chia sẻ. Những người lãnh đạo có thể sử dụng các trình tự nghi lễ, các câu chuyện, buổi lễ hay các biểu tượng để tạo ra ý thức tập thể, mục đích được chia sẻ, và ý nghĩa cho các thành viên nhóm.

Thừa nhận những sai lầm của bạn. Những người lãnh đạo tốt nhất là sẵn lòng tự nhận ra chỗ yếu bằng việc thừa nhận rằng họ không biết mọi thứ. Là một người lãnh đạo nhóm

nghĩa là cho phép mọi người đóng góp những kỹ năng, tài năng, và ý tưởng độc đáo của họ. Những người lãnh đạo có thể đóng vai như một hình mẫu có thể sai lầm bởi việc thừa nhận sự thiếu hiểu biết và lỗi lầm cũng như lời đề nghị được giúp đỡ, để cho mọi người biết rằng các khó khăn, sai lầm và sự quan tâm có thể được thảo luận cởi mở mà không sợ bị xem là thiếu năng lực.

Hỗ trợ và hướng dẫn các thành viên nhóm. Những người lãnh đạo tốt chắc chắn rằng mọi người có được sự huấn luyện, phát triển các cơ hội và nguồn lực cần thiết và họ được tưởng thưởng xứng đáng về những đóng góp của họ cho tổ chức. Thay vì luôn nghĩ đến bản thân được tăng lương, thăng tiến những người lãnh đạo hữu hiệu cần bỏ thời gian để chăm sóc các thành viên nhóm. Hầu hết các thành viên nhóm cho rằng nhu cầu được thừa nhận và hỗ trợ là cực kỳ quan trọng. Người lãnh đạo thường không nhận thấy hết tầm quan trọng về điều mà người ta cảm thấy những đóng góp của họ có giá trị, và nhất là họ có thể quên thừa nhận những đóng góp của cấp dưới.

4. Thách thức mới của người lãnh đạo: các nhóm toàn cầu và nhóm ảo

Hiện nay, người lãnh đạo nhóm đang khó khăn hơn nhiều khi người ta bị phân tán ở nhiều vị trí địa lý khác nhau, cũng như bị cách biệt nhau bởi những khác biệt về văn hóa, ngôn ngữ. Các nhóm toàn cầu và nhóm ảo là một thực tế đối với các nhà lãnh đạo ngày nay. . Các nhóm thông thường có thể gặp gỡ và cư xử, tương tác trực tiếp mặt đối mặt trong cùng không gian vật chất. Các thành viên nhóm nói chung cùng chia sẻ nền tảng văn hóa và các đặc tính tương tự. Những đặc tính căn bản của nhóm toàn cầu và nhóm ảo là: khoảng cách không gian hạn chế tương tác trực tiếp; sử dụng truyền thông kỹ nghệ là phương tiện chủ yếu liên kết giữa các thành viên nhóm. Các nhóm ảo và toàn cầu bị phân tán trên các vị trí khác nhau, văn phòng khác nhau, trí kinh doanh khác nhau trên khắp đất nước hay khắp thế giới. Hầu hết việc truyền thông qua điện thoại, fax, e-mail, tin nhắn nhanh, chia sẻ tài liệu ảo, hội nghị qua video, hay các phương tiện truyền thông khác. Trong một số nhóm ảo, các thành viên chia sẻ cùng văn hóa nổi trội có ảnh hưởng lớn, ngược lại với các nhóm toàn cầu thường bao gồm các thành viên có các giá trị văn hóa khác xa nhau. Vì vậy, thách thức với lãnh đạo sẽ cao nhất với các nhóm toàn cầu do tiềm ẩn những hiểu lầm và xung đột.

4.1. Các nhóm ảo

Nhà kinh tế học William Knoke, tác giả của cuốn “Thế giới mới phía trước” nhắc đến “Công nghệ placelessness,” như là những tiến bộ kỹ thuật dẫn đến sự hình thành nhóm ảo. Nhóm ảo được thành lập từ những thành viên phân tán về mặt tổ chức hay địa lý chia sẻ mục đích chung và liên kết với nhau chủ yếu thông qua công nghệ viễn thông và thông tin. Các thành viên nhóm sử dụng e-mail, voice mail, video-conferencing, công nghệ Internet và intranet và các dạng phần mềm khác nhau để thực hiện công việc của họ chứ không phải gặp mặt trực tiếp.

Công dụng của các nhóm ảo, đôi khi còn gọi là các nhóm phân tán, có thể là các nhóm xuyên chức năng tạm thời hoạt động theo một dự án cụ thể, hay có thể là những nhóm dài hạn, tự định hướng. Các nhóm ảo đôi khi bao gồm các khách hàng, nhà cung cấp, thậm chí cả đối thủ cạnh tranh cùng với nhau để có ý tưởng tốt nhất hoàn thành một dự án. Việc sử dụng các nhóm ảo cho phép các tổ chức sử dụng người tốt nhất cho một công việc cụ thể, bất kể họ ở đâu, và cho phép đáp ứng nhanh nhất với áp lực cạnh tranh. Khi

IBM cần nhân sự cho một dự án, nó lập một danh mục các kỹ năng cần thiết cho bộ phận nguồn nhân lực, họ sẽ cung cấp một nhóm những người sẵn có kỹ năng như thế, mà thường là những người ở vị trí khác nhau. IBM ước lượng khoảng 1/3 nhân viên của họ tham gia vào nhóm ảo.⁶

Lãnh đạo các nhóm ảo. Mặc dù có những lợi ích tàng, những nhóm ảo cũng có một số khó khăn cho việc lãnh đạo nó. Những nhà lãnh đạo trong các nhóm truyền thống có thể theo dõi các thành viên nhóm đang làm việc thế nào, nhưng những người lãnh đạo nhóm ảo không thể thấy các thành viên nhóm làm việc khi nào và như thế nào. Các nhà lãnh đạo nhóm ảo phải tin tưởng mọi người thực hiện công việc của họ mà không cần giám sát liên tục, và họ biết tập trung vào kết quả công việc hơn là vào quá trình thực hiện chúng. Kiểm soát quá nhiều có thể giết chết nhóm ảo, vì thế những người lãnh đạo phải từ bỏ hầu hết sự kiểm soát và đồng thời phải khuyến khích, hỗ trợ, và phát triển. Những ý tưởng trên xem vai trò cá nhân của người lãnh đạo cũng có thể ứng dụng trong các nhóm ảo. Hơn nữa, để thành công, lãnh đạo các nhóm ảo có thể tinh thông các kỹ năng sau đây.

Lựa chọn các thành viên nhóm thích hợp. Những người lãnh đạo nhóm có hiệu lực cần tập trung suy nghĩ nhiều về tổ hợp những con người thích hợp trong nhóm. Các thành viên nhóm cần phải có kiến thức công nghệ, các kỹ năng và các đặc tính để làm việc một cách hữu hiệu trong môi trường ảo. Khi những con người có kỹ năng và tính chuyên nghiệp cao họ không cần sự giám sát hay theo dõi theo cách truyền thống. Cũng như các kiểu nhóm khác, nhóm ảo nhỏ có tính gắn bó và làm việc với nhau hữu hiệu hơn. Tuy nhiên, đa dạng hóa quan điểm và kinh nghiệm cũng rất quan trọng cho sự thành công của nhóm ảo. Đa dạng hóa thường được dùng để thiết lập các nhóm ảo, bởi vì khi ấy vấn đề vị trí không còn quan trọng các thành viên thường có nền tảng kiến thức và quan điểm đa dạng.

Tạo dựng sự tin cậy thông qua việc thiết lập các liên kết. Lãnh đạo nhóm ảo làm việc tích cực để thiết lập các liên kết giữa mọi người, nhờ đó có thể tạo dựng sự tin cậy. Không đơn giản có thể thay thế sự tương tác trực tiếp ban đầu để tạo dựng sự tin cậy nhanh chóng. Tại công ty Mobil các nhà lãnh đạo đưa các thành viên nhóm ảo đến với nhau khi bắt đầu dự án ở một vị trí, như vậy họ có thể bắt đầu tạo dựng các quan hệ cá nhân và hiểu biết về các mục tiêu và trách nhiệm của nhóm. Cuộc gặp gỡ ấn tượng này cho phép nhóm nhanh chóng bước qua các giai đoạn định hình và đông tổ như đã nói ở phần trước. Các nghiên cứu về nhóm ảo cho rằng các quá trình này được thực hiện tốt nhất khi cùng làm một lúc tại một nơi.

Thỏa thuận về các qui tắc nền tảng. Các nhóm sẽ làm việc với nhau để chọn các phần mềm hợp tác, các công nghệ truyền thông họ sẽ sử dụng và sau đó cùng nhau thực hành trực tiếp. Ở thời điểm bắt đầu làm việc nhóm, tất cả các thành viên cần hiểu sâu sắc cả về các mục tiêu nhóm và cá nhân, thời hạn cuối, các kỳ vọng về sự tham gia và thực hiện. Điều này cho phép mọi người theo dõi công việc của mình và điều chỉnh hành vi đáp ứng với các bạn trong nhóm. Sự thỏa thuận về qui ước truyền thông cũng là điều cần bản. Nhóm phải thỏa thuận về các vấn đề như có vượt thể vượt khỏi các hạn định hay không, có giới hạn thời gian trả lời mail hay không...

Sử dụng công nghệ một cách hiệu quả. Truyền thông hữu hiệu có thể là một vấn đề lớn đối với các nhóm ảo, và những ý tưởng sử dụng các kênh truyền thông điện tử có thể giúp

các nhà lãnh đạo hiệu quả hơn. Khi có thể các nhà lãnh đạo nên sử dụng các buổi gặp gỡ trực tiếp, khi cần phải có các cuộc gặp gỡ vui vẻ chẳng hạn như giải quyết vấn đề, hiểu lầm và đe dọa làm mất tác dụng làm việc nhóm. Các nhà lãnh đạo cũng có thể lập kế hoạch định kỳ để mọi người tương tác trực tuyến và đảm bảo rằng tất cả các thành viên nhóm được huấn luyện sử dụng hữu hiệu các phương tiện truyền thông điện tử. Ví dụ, các nhà lãnh đạo thấy rằng họ cần hỗ trợ mọi người nhiều hơn, và có phản hồi tích cực về môi trường ảo hơn là cá nhân. Mọi thứ cần phải được làm trực tuyến rõ ràng hơn.

4.2. Các nhóm toàn cầu

Các nhóm ảo thường là các nhóm toàn cầu nghĩa là mọi người làm việc với nhau không chỉ vượt qua khoảng cách không gian mà còn qua cả các rào cản thời gian các khác biệt về ngôn ngữ, văn hóa. Ngày nay, người ta sử dụng nhóm toàn cầu ngày một nhiều. Trong điều tra gần đây ở 103 hãng thấy rằng hiện nay gần một nửa sử dụng nhóm toàn cầu để phát triển sản phẩm mới. Hơn nữa, cứ năm nhóm trong các công ty này có một nhóm toàn cầu. Các nhóm toàn cầu là các nhóm thành lập gồm các thành viên đa dạng về văn hóa sống và làm việc trong nhiều quốc gia khác nhau và phối hợp một số bộ phận trong các hoạt động của họ trên cơ sở toàn cầu. Chẳng hạn, American Express Technology (AET) sử dụng các nhóm nguồn nhân lực ảo gồm những thành viên trên toàn cầu và phối hợp công việc của họ để giúp các chuyên gia công nghệ của AET phối hợp với những nhà lãnh đạo kinh doanh trên khắp thế giới. Khi NCR tách ra khỏi AT&T, nó đã sử dụng các nhóm ảo toàn cầu để thiết kế các máy chủ WorldMark. Các nhóm hơn 1000 người làm việc trong 5 bang nước Mỹ, Ai len, Ấn độ, Trung quốc, và 6 địa điểm khác. Trong dự án, hầu hết các nhóm làm việc với nhau hàng ngày thậm chí họ trải rộng hoạt động khắp thế giới.⁷

Tại sao các nhóm toàn cầu thường thất bại. Tất cả các thách thức của nhóm ảo đều khuếch đại ở nhóm toàn cầu vì các vấn đề về rào cản ngôn ngữ và văn hóa. Việc tạo dựng sự tin cậy sẽ khó khăn hơn nhiều khi mỗi người mang những chuẩn mực, giá trị, thái độ, mô thức hành vi khác nhau vào nhóm. Ví dụ, các thành viên từ các văn hóa khác nhau thường có niềm tin khác nhau về các vấn đề như quyền lực, định hướng thời gian, làm quyết định và làm việc nhóm. Ở Mê hi cô các công ty Mỹ đã gặp rắc rối bởi vì quan niệm về lãnh đạo chia sẻ xung đột với các giá trị truyền thống là cần phải có địa vị và sự khác biệt về quyền lực trong tổ chức.

Các rào cản truyền thông có thể rất đáng kể. Không chỉ vấn đề các nhóm toàn cầu phải đương đầu với các lịch trình xung đột, các múi giờ khác nhau mà các thành viên thường phải nói bằng các ngôn ngữ khác nhau. Thậm chí cả khi các thành viên giao tiếp bằng cùng một ngôn ngữ sự khác biệt về trọng âm, giọng nói, phương ngữ và ngữ nghĩa có thể gây ra vấn đề. Một điều tra thấy rằng các nhà lãnh đạo cấp cao xem việc tạo sự tin cậy và vượt qua các rào cản truyền thông như là hai vấn đề quan trọng nhất mà cũng là nhiệm vụ khó khăn nhất của lãnh đạo liên quan đến thành công của nhóm toàn cầu.

Lãnh đạo nhóm toàn cầu. Nếu được quản trị đúng đắn, các nhóm toàn cầu có nhiều lợi thế. Ngày càng nhiều các kiến thức và kinh nghiệm cần thiết để hoàn thành một dự án được trải rộng trên khắp thế giới. Hơn nữa, đa dạng hóa có thể khuyến khích mạnh mẽ cho sự sáng tạo và phát triển các phương án giải quyết vấn đề tốt hơn. Tất cả các nguyên

tắc chỉ đạo cho nhóm ảo và nhóm truyền thống đều áp dụng cho nhóm toàn cầu. Ví dụ, ý thức mạnh mẽ về mục đích được chia sẻ có thể giúp vượt qua các ngăn cách văn hóa và ngôn ngữ. Hơn nữa, những người nhóm toàn cầu có thể cải thiện sự thành công bởi kết hợp các ý tưởng sau:

Quản lý về văn hóa và ngôn ngữ. Các tổ chức sử dụng các nhóm toàn cầu không thể tiết kiệm việc huấn luyện. Giáo dục ngôn ngữ và so sánh giữa các nền văn hóa có thể giúp vượt qua các hồ ngăn cách văn hóa và ngôn ngữ. Huấn luyện về ngôn ngữ khuyến khích sự giao tiếp trực tiếp và tự nhiên hơn hạn chế nhu cầu phiên dịch. Huấn luyện ngôn ngữ, hiểu văn hóa của những người khác trong tổ chức cũng có thể nâng cao chất lượng giao tiếp và quan hệ giữa các cá nhân. Để thành công, tất cả các thành viên nhóm phải đạt đến một sự nhận thức sâu sắc về các giá trị văn hóa và các quan điểm khác biệt với người khác

Mở rộng tư duy và hành vi. Khi các thành viên nhóm biết cách mở rộng tầm tư duy và chấp nhận các khác biệt văn hóa, họ cũng biết cách phát triển văn hóa chung của nhóm toàn cầu, tất cả các thành viên phải sẵn lòng xa rời phần nào đó các giá trị, chuẩn mực của mình và thiết lập các chuẩn mực mới cho nhóm. Những người lãnh đạo có thể làm việc với các thành viên nhóm để thiết lập các chuẩn mực và các qui tắc hướng dẫn cho các hành vi có thể chấp nhận. Các nguyên tắc hướng dẫn có thể như một cơ chế tự điều chỉnh mạnh mẽ, tăng cường giao tiếp, nâng cao chất lượng các tương tác nhóm, và giúp cho nhóm hoạt động như một tổng thể kết hợp chặt chẽ.

Việc sử dụng các nhóm ảo và toàn cầu dường như sẽ tăng lên khi các công ty tìm cách khai thác kiến thức và đáp ứng nhanh hơn với cạnh tranh toàn cầu ngày càng tăng. Một số nhà nghiên cứu đã cho rằng trong một vài năm, các tổ chức có thể tiến đến kết hợp các thành tố của con người vốn được liên kết điện tử, ghép vào các nhóm thay đổi thường xuyên để có thể khác thác tốt nhất các nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi độc đáo của tổ chức.

5. Giải quyết các xung đột nhóm

Người ta cho rằng, có tiềm ẩn về xung đột giữa các thành viên nhóm ảo và nhóm toàn cầu, bởi vì thiếu các giao biết và có nhiều hiểu lầm. Một nghiên cứu cũng thấy rằng trong các nhóm toàn cầu con người có xu hướng né tránh bốn phạm của mình hay ít cố gắng và đó cũng chính là một nguồn dẫn đến xung đột.⁸ Những khác biệt giá trị văn hóa, ít tiếp xúc trực tiếp, thiếu giám sát tại chỗ làm cho nó khó tạo dựng một sự acm kết và đồng nhất nhóm. Các nhóm phát triển được một sự đồng nhất nhóm mạnh mẽ sẽ ít có những thành viên hạn chế những cố gắng đầy đủ của mình. Với tất cả các lãnh đạo nhóm, không có kỹ năng nào quan trọng hơn là quản trị các xung đột không thể tránh khỏi phát sinh trong nhóm.

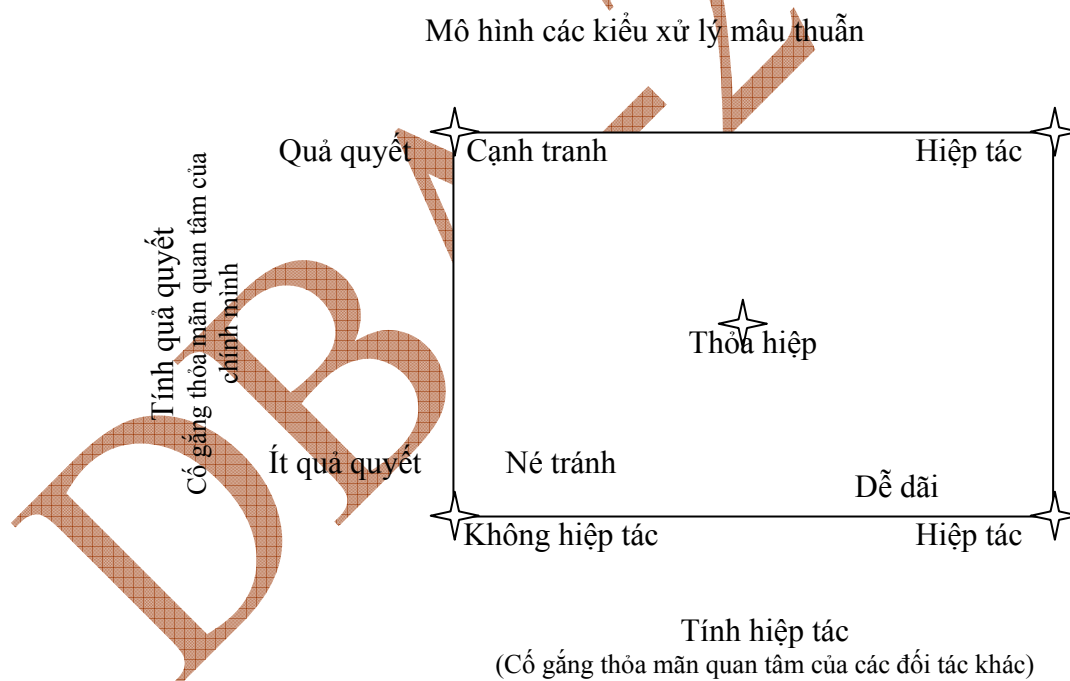
Xung đột là sự thù địch hay ảnh hưởng đối lập mà người này có thể cô cản trở những ý định hay mục tiêu của người khác. Xung đột là lẽ tự nhiên và xuất hiện trong tất cả các nhóm hay giữa các nhóm. Mâu thuẫn quá nhiều có thể phá hủy, xé nát các quan hệ, và cản trở các trao đổi ý tưởng thông tin lành mạnh cần cho sự phát triển và cố kết nhóm. Các nhóm có hiệu suất cao nói chung sẽ có mức độ xung đột thấp và các xung đột thường liên quan đến công việc hơn là các tương tác cá nhân. Hơn nữa, các nhóm tương ứng với mô

thức xung đột lành mạnh thường được nhận thấy là có mức độ tin cậy và tôn trọng lẫn nhau cao.

5.1. Các nguyên nhân của xung đột

Các nhà lãnh đạo có thể biết được một số nhân tố gây ra xung đột giữa các cá nhân hay nhóm. Bất cứ khi nào các nhóm cạnh tranh về nguồn lực hiếm, như tiền bạc, thông tin, hay sự cung cấp thì xung đột là không thể tránh khỏi. Các xung đột cũng phát sinh khi trách nhiệm không rõ ràng. Người ta có thể bất đồng với người có trách nhiệm về công việc cụ thể hay ai đó có quyền yêu cầu về nguồn lực và các lãnh đạo giúp các thành viên đạt để sự chấp thuận. Trách nhiệm được chia sẻ đúng đắn, có thể là một thách thức chủ yếu cho các nhóm. Một lý do khác của xung đột đơn giản bởi vì các cá nhân hay nhóm đang theo đuổi các mục tiêu xung đột nhau. Ví dụ, các mục tiêu của lực lượng bán có thể đặt họ vào mâu thuẫn với nhau và với người quản trị lực lượng bán. Cuối cùng, xung đột thường xảy ra giữa hai người được coi là xung khắc không bao giờ bằng lòng với nhau bất kỳ điều gì. Những va chạm cá nhân gây ra bởi khác biệt cá tính, các giá trị, quan điểm và có thể rất khó giải quyết. Đôi khi, giải pháp chỉ có thể là tách họ ra và đưa vào các nhóm khác nhau và họ có thể sẽ làm việc tốt hơn.

Các kiểu xử lý xung đột



Các nhóm cũng như các cá nhân phát triển các kiểu cụ thể để đối phó với xung đột, mong muốn bảo đảm các quan tâm của chính họ với quan tâm của người khác. Cách thức tiếp cận với xung đột của mỗi cá nhân được xác định theo hai chiều: Tính quả quyết và tính hiệp tác. Các nhà lãnh đạo và các thành viên nhóm sử dụng kiểu nào tùy thuộc vào tình thế cụ thể mỗi kiểu ở vào một tình thế nhất định:

1- Kiểu cạnh tranh, phản ánh tính quả quyết để làm cách của mình sẽ được sử dụng khi hành động nhanh có tính quyết định là điều quan trọng hay các hành động không phổ biến, chẳng hạn trong phát sinh hay cắt giảm chi phí.

2. Kiểu né tránh, cho thấy cả quả quyết và hiệp tác đều không thích hợp khi vấn đề bình thường, khi không có cơ hội chiến thắng, khi phải trì hoãn để thu thập thông tin, hay khi sự đổ vỡ sẽ rất tốn kém.

3. Kiểu thỏa hiệp phản ánh một mức độ vừa phải của cả tính quả quyết và tính hiệp tác. Nó thích hợp khi mục tiêu của cả hai bên quan trọng như nhau, khi các thể lực như nhau và cả hai bên cần thỏa hiệp sự khác biệt, hay khi người ta cần đi đến những giải pháp tạm thời, thiết thực dưới sức ép thời gian.

4. Kiểu dễ dãi, tốt nhất khi người ta nhận thức là họ sai, khi một vấn đề là quan trọng với người khác hơn là chính mình, khi dễ tạo dựng niềm tin với các đồng minh cho các thảo luận sau, hay khi mà duy trì sự gắn bó là đặc biệt quan trọng.

5. Kiểu hợp tác, phản ánh cả tính quả quyết và hiệp tác cao. Kiểu này cho phép cả hai bên đối tác đều thắng mặc dù cần phải đối thoại và thương lượng đáng kể. Kiểu hợp tác là quan trọng khi cả hai bên đặt các quan tâm là rất quan trọng để được thỏa hiệp, khi sự thông cảm từ những người khác nhau cần thiết phải được đưa vào trong một giải pháp tổng thể hay khi cam kết cả hai bên cần thiết cho một sự nhất trí.

Mỗi cách tiếp cận có thể thành công tùy thuộc vào những con người liên quan và tình thế. Trả lời câu hỏi trong phần tự nhận thức 10.3 để biết kiểu xử lý xung đột mà bạn thường có khuynh hướng vận dụng nhất. Ngoài ra, thử suy nghĩ về các tình thế xung đột mà bạn đã vướng phải ứng với mỗi kiểu xử lý thích hợp.

Khi nghiên cứu xung đột trong nhóm ảo, các nhà nghiên cứu thấy rằng các kiểu cạnh tranh và hiệp tác có tác động tích cực lên hiệu suất nhóm. Tính hữu hiệu của kiểu cạnh tranh liên quan đến việc sử dụng giao tiếp điện tử, trong nhóm đó các thành viên không thể hiện được cách tiếp cận cá nhân một cách quyết liệt và dễ chấp nhận một giải pháp nhanh chóng.

5.2. Các cách tiếp cận khác

Các kiểu xử lý xung đột khác nhau trong hình 10.6 đặc biệt có hiệu lực với một cá nhân sử dụng khi họ bất đồng với người khác. Nhưng người lãnh đạo nhóm có thể làm gì khi xung đột nảy sinh giữa các nhóm khác? Nghiên cứu cho thấy một số kỹ thuật giúp giải quyết xung đột giữa những con người và giữa các nhóm.

Viễn cảnh. Một viễn cảnh thuyết phục có thể kéo con người lại với nhau. Một viễn cảnh dành cho toàn thể nhóm và không thể đạt được bởi một con người. Thành tích của nhóm cần sự hợp tác của các nhóm đang xung đột. Cho đến chừng nào, các nhà lãnh đạo có thể tập trung vào viễn cảnh của nhóm hay tổ chức, lúc đó xung đột giảm xuống bởi vì những con người liên quan nhìn về bức tranh lớn và nhận thức rõ rằng họ phải làm việc với nhau để đạt được điều đó.

Thương lượng/ Mặc cả. Thương lượng và mặc cả nghĩa là các đối tác dàn xếp với nhau trong một cố gắng đạt đến một giải pháp. Họ cố gắng giải thích vấn đề một cách lô gic để nhận diện và sửa chữa xung đột. Cách tiếp cận này hoạt động tốt nếu các cá nhân có thể đặt sang một bên những sự phản đối cá nhân và đối xử với xung đột theo một cách thiết thực.

Hòa giải. Sử dụng bên thứ ba để hòa giải. Một người hòa giải có thể là một người giám sát, một lãnh đạo nhóm khác hay ai đó từ bộ phận nguồn nhân lực. Người hòa giải có thể thảo luận xung đột với mỗi bên và hành động hướng đến một giải pháp. Nếu một giải pháp thỏa mãn cho tất cả các bên không thể đạt được các bên có thể chấp nhận chuyển xung đột cho người hòa giải và chấp nhận giải pháp của người hòa giải.

Thúc đẩy đối thoại. một trong những cách hữu hiệu nhất để giảm xung đột là giúp các bên đối thoại cởi mở và thẳng thắn. Khi các bên xung đột trao đổi thông tin và hiểu biết rõ về nhau sự ngờ vực giảm xuống và có thể làm việc nhóm. Con đường hứa hẹn nhất để giảm xung đột là qua đối thoại. Đối thoại yêu cầu các đối tác tạm gác lại quan điểm cố hữu của họ sao cho lắng nghe, tổng hợp, hiểu ý nghĩa sâu sắc hơn từ trong tương tác. Những khác biệt cá nhân được thừa nhận và tôn trọng, hơn là cố chỉ ra ai đúng ai sai, các đối tác tìm kiếm một triển vọng kết nối.

Mỗi cách tiếp cận có thể hữu ích để giải quyết xung đột giữa các cá nhân hay các nhóm. Người lãnh đạo hữu hiệu sử dụng một tổ hợp cân đối các các tiếp cận này – chẳng hạn khớp nối một viễn cảnh lớn hơn và liên tục thúc đẩy đối thoại để giữ xung đột ở mức tối thiểu khi nhóm hướng về phía trước

6. Tóm tắt

Các nhóm là một thực tế trong hầu hết các tổ chức, và các nhà lãnh đạo cần khuyến khích các nhóm hơn là quản trị các thuộc cấp báo cáo trực tiếp. các nhóm chức năng nói chung là bộ phận của cấu trúc tổ chức truyền thống. Các nhóm xuyên chức năng, bao gồm các nhóm xử lý vấn đề, các nhóm cải thiện quá trình và các nhóm thay đổi, thường tiêu biểu cho một tổ chức đi đầu hướng đến sự tham gia nhóm. Các nhóm xuyên chức năng có thể tiến triển thành nhóm tự quản, trong đó định hướng và tập trung vào các thành viên chứ không phải là lãnh đạo. Hai loại nhóm gần đây là nhóm ảo và nhóm toàn cầu sinh ra bởi công nghệ tiên tiến, đang làm thay đổi kỳ vọng của nhân viên, và toàn cầu hóa việc kinh doanh. Công nghệ mới vừa hỗ trợ nhóm vừa tăng sức ép lên tổ chức, để mở ra các cơ hội cho sự tham gia của nhân viên và chia sẻ thông tin rộng rãi.

Các nhóm trải qua các giai đoạn phát triển và thay đổi theo thời gian. Việc hướng dẫn một nhóm trải qua các giai đoạn này là một phần quan trọng của lãnh đạo nhóm. Hơn nữa, những người lãnh đạo phải làm sao cho nhóm được thiết kế đúng đắn bằng việc xem xét các nhân tố như qui mô, tính đa dạng, và tính phụ thuộc lẫn nhau và đảm bảo rằng các nhiệm vụ và vai trò xúc cảm xã hội được đáp ứng. Các cân nhắc này giúp xác định nhóm hữu hiệu. Vai trò cá nhân của người lãnh đạo cũng rất quan trọng. Mọi người phải tự thay đổi họ để trở thành những người lãnh đạo tốt. Ba nguyên tắc tạo nền tảng cho lãnh đạo nhóm là nhận thức tầm quan trọng của các giá trị và mục đích được chia sẻ, thừa nhận sai lầm của bạn, hỗ trợ hướng dẫn các thành viên nhóm.

Các nguyên tắc này cũng áp dụng với nhóm ảo và nhóm toàn cầu. Tuy nhiên, là một lãnh đạo nhóm sẽ khó khăn hơn khi con người bị trải ra theo các vị trí địa lý và tách biệt nhau bởi các khác biệt văn hóa và ngôn ngữ. Để tạo các nhóm ảo hoạt động trơn tru và hiệu quả, các nhà lãnh đạo tạo sự tin tưởng bằng việc tạo dựng các liên kết cả về không gian vật chất và không gian ảo, lựa chọn các thành viên nhóm có các kỹ năng và khí chất để làm việc

ảo, chấp nhận các qui tắc nền tảng cho nhóm và đảm bảo rằng tất cả các thành viên nhóm sử dụng công nghệ hữu hiệu. Với các nhóm toàn cầu, người lãnh đạo cũng phải quản trị các khác biệt ngôn ngữ và văn hóa hướng dẫn mọi người mở rộng tầm tư duy và hành động để thiết lập văn hóa chia sẻ cho nhóm. Các nhóm toàn cầu và nhóm ảo có nhiều tiềm ẩn về sự hiểu lầm, bất đồng và xung đột. Tuy nhiên, tất cả các nhóm trải qua một số mâu thuẫn bởi vì nguồn lực khan hiếm, truyền thông không hoàn hảo, xung đột mục tiêu, khác biệt về vị thế và quyền lực. hay các mâu thuẫn cá nhân. Các nhà lãnh đạo sử dụng các kiểu xử lý xung đột khác nhau. Hơn nữa, họ khai thác các kỹ thuật sau đây để giải quyết xung đột: thống nhất mọi người theo một viễn cảnh được chia sẻ, sử dụng mặc cả và thương lượng, đưa đến một người hòa giải, giúp các bên đang xung đột đối thoại cởi mở và thẳng thắn, đặc biệt là qua đối thoại.

Các câu hỏi thảo luận

1. Khác biệt giữa “team” and a “group” là gì? Mô tả các kinh nghiệm cá nhân về chúng?
2. Thảo luận về sự khác biệt giữa các nhóm chức năng và nhóm tự quản?
3. Tại sao bạn nghĩ rằng tổ chức ngày càng sử dụng nhiều các nhóm ảo và nhóm toàn cầu? Bạn có muốn trở thành thành viên hay lãnh đạo của một nhóm toàn cầu không? Tại sao có? Tại sao không?
4. Tại sao người ta lại cần phải tự thay đổi mình để trở thành lãnh đạo nhóm hữu hiệu? Điều gì là những thay đổi cần thiết?
5. Mô tả ba mức độ phụ thuộc lẫn nhau và giải thích về cách thức chúng tác động đến lãnh đạo nhóm.
6. Điều gì là quan trọng hơn đối với nhóm hữu hiệu – vai trò chuyên gia về một nhiệm vụ hay vai trò xúc cảm xã hội? Thảo luận.
7. Các giai đoạn phát triển nhóm là gì? Lãnh đạo nhóm có thể khuyến khích nhóm tốt nhất trong mỗi giai đoạn là gì?
8. Thảo luận về quan hệ giữa sự gắn bó nhóm và hiệu suất.
9. Bạn sử dụng các xử lý xung đột nào? Bạn có thể nghĩ về các trường hợp mà kiểu xử lý khác có thể sẽ tốt hơn không?