

Sau thế chiến thứ hai trong giới sân khấu Âu Mỹ hình thành một nhóm kịch tác gia đứng đầu là Beckett dám mạnh dạn phê phán kịch trường truyền thống quá ư đơn giản hóa, hợp lý hóa tính cách con người vốn dĩ rất phức tạp nếu không muốn nói là giáo quyệt. Hồi ấy người ta gọi trường phái này là "sân khấu hoang đường", họ đã viết nên một trang quan trọng trong lịch sử phát triển nghệ thuật kịch thế giới. Hơn nữa thế kỷ sau, một thuật ngữ tương tự "quản lý hoang đường" đã được Richard Farson sử dụng làm tựa đề cho cuốn sách của mình (*Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership*, nhà xuất bản Simon & Schuster, 1996) giới thiệu nhiều trang tràn đầy không khí tranh luận nhưng có ý nghĩa sâu sắc trong lịch sử phát triển khoa học quản lý.

15 KIỂU HOANG ĐƯỜNG CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Richard Farson đã tổng hợp nhiều kinh nghiệm và sự từng trải của một nhà tâm lý học, nhà giáo dục, chủ quản cao nhất ở xí nghiệp và chuyên gia cố vấn quản lý kinh tế để quan sát những quan hệ "hoang đường" giữa con người với nhau và lập ngôn cho tác phẩm này, ông nói: sự tình sẽ không phát sinh một cách trăm phần trăm như người ta đã dạy cho bạn, rằng lối tư duy tuyến tính (tình hình chỉ có xấu hoặc tốt, đúng hoặc sai, chứ không lưỡng tính) mà lâu nay hằn in trong vỏ não trở thành một hạn chế khá nguy hiểm cho chúng ta. Phương pháp lành mạnh nhất là lô gích siêu việt, tiếp thu nhiều sự thực vô cùng hoang đường của đời sống con người, sử dụng những kiểu "hoang đường" để tìm hiểu và xử lý mối quan hệ giữa quản lý và bị quản lý. Hoang đường không phải là ngu muội, hoang đường thường dẫn đến tình huống khó xử-lưỡng nan (không hẳn đã xấu hoặc đã tốt, không hẳn đã đúng hoặc đã sai). Lãnh đạo

hay quản lý thực chất là nghệ thuật xử trí hoàn cảnh lưỡng nan này. Chỗ khác biệt của cuốn sách so với nhiều tác phẩm trước nó là sự tuyên chiến vào tư duy quản lý truyền thống, nêu ra những giải thích rất độc đáo về quan điểm quản lý mới hoặc cũ, hay hoặc dở, tỷ như các câu nói sau đây của Richard: "mặt trái của chân lý, nhiều lúc lại là chân lý", hoặc "nhà quản lý thích nhân viên dưới quyền thực tế quan trọng hơn nhiều so với nhân viên dưới quyền thích nhà quản lý", hoặc "chân thành đối với thuộc hạ có ích hơn nhiều so với cố ý lấy lòng".

Chúng tôi xin lược bớt những lời bình phẩm của nhiều tạp chí, cá nhân đối với cuốn sách mà giới thiệu ngay vào 15 kiểu "hoang đường" của nhà quản lý, để bạn đọc hiểu rõ quan điểm của Richard, ngộ hầu đừng bỏ qua một phương thuốc tốt.

anh thì cho dù anh đã từng rất tôn trọng tôi, sự tôn trọng ấy sẽ khó lòng gìn giữ, sớm muộn gì rồi anh cũng đối xử với tôi bằng thái độ mà tôi đang biểu hiện. Nếu chúng ta chân thành tôn trọng đồng sự và nhân viên, tình cảm quý báu đó chẳng cần phải thông qua một thủ đoạn hay kỹ xảo nào để truyền đạt, đối phương ắt sẽ cảm thụ bởi một phép tắc rất tự nhiên trong mọi hành vi của con người tương hỗ lẫn nhau.

Kiểu 3: Nhà quản lý tài ba cũng lắm khi ngẫu nhiên bị thất sủng

Cuộc sống của con người đầy rẫy bao điều hoang đường, kỳ dị, sự xuất hiện của chúng là bình thường không có gì ngoại lệ hay đặc thù. Chính vì lẽ đó, nếu bạn quá ư ý lại sự khổng chế và thao túng của quản lý để nắm bắt tình huống, đảm bảo rằng, không phải mọi trường hợp bạn đều thành công. Nghe có vẻ vô lý, nhưng trong



PTS. THÁI NGUYỄN BẠCH LIÊN

thực tế, quan hệ giữa người và người bao gồm cả hôn nhân, dưỡng dục và lãnh đạo v.v...thường ngẫu nhiên mất tác dụng chỉ huy, không biết điều khiển ra sao nữa, đành phó mặc cho "con tạo xoay vần", ấy vậy mà đôi khi lại nhận được kết quả tốt. Nói như thế không có nghĩa là phải phủ nhận kỹ xảo quản lý, nhưng theo quan điểm của Richard, kỹ xảo cũng có thời hạn vận. Nhân viên và thuộc hạ của bạn cần ở bạn không chỉ là một nhà quản lý, một ông quan lãnh đạo, mà còn là một con người bằng xương bằng thịt. Richard quan sát và nhận thấy, người biết quản lý, biết lãnh đạo gặp tình huống khó xử thường xuất hiện như là một học sinh, một thầy giáo, hoặc cả hai, họ biết gỡ mối tơ vò. Sức mạnh của họ không chỉ đến từ sự khổng chế của khoa học quản lý, mà còn từ bản tính nhiệt tình, mẫn cảm, kiên trì, kiên quyết v.v...

Kiểu 4: Bàn bạc nhiều, đôi khi rách việc
Chúng ta vẫn thường cho rằng, phải hợp, phải bàn, phải nói hết ý

Kiểu 1: quản lý cũng như nuôi con, "bạn làm gì?" luôn luôn không quan trọng bằng "bạn là gì?"

Quan hệ càng mật thiết, càng gần bó, thì càng vô phương dựa vào kỹ thuật hay kỹ xảo để xử lý. Giữa người thân với nhau, bản tính của cha mẹ (quan tâm, yêu thương hay lạnh nhạt) có ảnh hưởng đến sự thành đạt, niềm hân hoan, không hư hỏng v.v...của con cái mầu chốt hơn, quyết định hơn so với hành vi của họ. Đứa trẻ thường xuất phát từ tình yêu thương đó mà trưởng thành, mà học tập, mà hồi âm, hướng vọng. Lãnh đạo và quản lý cũng như vậy, dù bạn tin hay không tin, những người dưới quyền bạn cơ bản là dựa vào, căn cứ vào bạn là con người như thế nào mà vẽ nên quả hồ lô y hệt như thế.

Kiểu 2: Hãy luôn nhớ "phép tương hỗ" trong mọi hành vi của con người

Sống với nhau lâu ngày, con người dần dần hiểu nhau, phân hưởng cách nhìn và thái độ của nhau, hoặc có thể nói, nếu tôi không tôn trọng

kiến của mình, mọi người phải thông suốt v.v...thì công việc mới thành công. Chưa hẳn thế, vì theo kết quả thực nghiệm tâm lý học về tổ chức, bàn bạc tìm hiểu thông suốt có giới hạn của nó, vượt qua biên giới hạn đó, chúng ta sẽ chuốc lấy hậu quả xấu. Các vấn đề đưa ra bàn bạc đều có quan hệ cân bằng với quyền lực, vì vậy trong những trường hợp quyền lực khác biệt quá lớn không nên bàn bạc quá công khai, nếu không sẽ dẫn đến tình trạng kẻ mạnh càng mạnh, người yếu càng yếu, bàn bạc chẳng thu được kết quả gì, lắm khi lại hỏng việc.

Kiểu 5: Nghe khó hơn nói

Bởi vì không chỉ nghe người ta nói hết điều muốn nói, mà còn phải biết cởi mở, tín nhiệm và tôn trọng, đó không phải là kỹ xảo, mà là thái độ. Song nghe cũng thường tạo nên mâu thuẫn "lưỡng nan" cho nhà quản lý. Chúng ta vẫn quan niệm nhà quản lý, nhà lãnh đạo phải là người vĩ đại trong lĩnh vực bàn bạc làm thông suốt mọi vấn đề, họ phải là những người biết nói và hay nói. Nhưng nghiên cứu cho thấy, một khi phương hướng bàn bạc đối chiều, người nghe (nhân viên) trở thành người nói thì tỷ lệ giữa nói và nghe của nhà quản lý, nhà lãnh đạo là cả một vấn nạn mà bạn phải xử lý.

Kiểu 6: Tán dương không phải là hình thức khích lệ

Lợi dụng tán dương như là một kỹ xảo quản lý, xin nói, không phải lần nào bạn cũng đạt được mục tiêu mong muốn. Tán dương nhiều lúc bị đối phương cảm nhận là một loại uy hiếp, bởi vì thực chất tán dương là nhận xét đánh giá, mà mỗi khi bị nhận xét đánh giá chúng ta thường không được bình tĩnh, thoải mái. Và lại, nhiều lúc tán dương không những không khẳng định được giá trị của người khác mà còn mang ý vị thẩm xét họ, nên họ có cảm giác bạn đang cường điệu địa vị của bạn. Bởi vậy, nhận xét nhân viên dưới quyền, cốt yếu là đúng mực, không thừa không thiếu.

Kiểu 7: Trong quản lý, mỗi hành động đều có mục đích chính trị

Kiểu 8: Càng cải thiện, càng không thỏa mãn

Đây là một hiện tượng khá vô lý của nhân sinh, hoàn cảnh càng tốt con người càng cảm thấy xấu, nguyên nhân chủ yếu vì chúng ta đều là tín



đồ của đạo giáo "luôn luôn kỳ vọng bay cao", chỉ biết nhìn lên, nhìn tới. Chúng ta rất miễn cảm với sự chênh lệch giữa "hiện nay có" và "hiện nay cảm thấy có thể có". Nguồn gốc của mọi chuyện bất mãn chính là sự chênh lệch nêu trên, nhiều lúc nó lại là động lực cho các cuộc cạnh tranh, đổi mới. Tiêu chuẩn đánh giá một nhà quản lý hữu hiệu hay vô hiệu là ở chỗ "chất lượng" bất mãn mà bạn gây nên tốt hay xấu? Bạn có thể biến những bất mãn sơ cấp (ôi, chỗ làm việc của tôi nóng quá", "lượng lậu chả là bao" v.v...) của nhân viên dưới quyền thành các bất mãn cao cấp (tôi cảm thấy chưa phát huy được tài năng của mình) hay không?

Kiểu 9: Cải cách lớn dễ hơn biến đổi nhỏ

Một chủ quản cao nhất của công ty điện tử nọ ở Mỹ tiết lộ, ông chỉ cần dùng thời gian một ngày để cải tổ triệt để hệ thống tổ chức công ty, nhưng phải cả tuần mà vẫn không thuyết phục được nhân viên dưới quyền chuyển bàn làm việc của anh ta đến chỗ mới chỉ cách khoảng 10 thước mà thôi. Người ta cho rằng mọi sự biến đổi phải tuân tự, dần dần, chậm chậm, cũng như bò, đứng, đi rồi mới chạy. Chính vì thế mà những thay đổi nhỏ thường vấp phải sự phản kháng tự nhiên của con người, nhưng ngược lại họ dám chịu đựng tôn trọng những cạnh tranh lớn, thậm chí cả một cuộc cách mạng, bởi lẽ nó đã vượt quá ngưỡng quán tính của họ.

Kiểu 10: Từ thành công của chính mình và thất bại của người khác mà học tập, rút kinh nghiệm

Kiểu 11: Quy hoạch thay đổi tổ chức: một cách làm không có hiệu quả

Theo Richard Farson, bản thân một tổ chức không tự mình biến đổi. Sở dĩ có sự biến đổi là do ngoại lực xâm nhập vào và nội lực bất mãn đẩy

lên, mà hoàn toàn không đến từ một loại quy hoạch chủ quan nào cả. Đã có biết bao quy hoạch kinh tế lâm vào khoảng trống không của hình thức, tác dụng có chăng là làm cho các nhà quản lý an tâm mà thôi. Cũng theo tác giả, quy hoạch có thể là một phương pháp tốt để đánh giá hiện trạng, giúp nhà quản lý cảnh giới, chuẩn bị trước các bất trắc xảy ra.

Kiểu 12: Hãy tu sửa môi trường hoàn cảnh, đừng chăm chăm chỉnh huấn con người

Những tin tức nhà quản lý thu nhận từ nhân viên dưới quyền nói chung là xấu, nhiều xí nghiệp hàng năm tốn một khoản tiền lớn để huấn luyện, bồi dưỡng, khen thưởng lực lượng giám công, đốc công ngũ hầu tăng cường quản lý công nhân viên, tác dụng đã ngược lại, bởi vì môi trường hoàn cảnh làm việc của họ vẫn như cũ.

Kiểu 13: Nhìn lãnh đạo chứ không nên nhìn người lãnh đạo

Nhận thức của chúng ta đối với lãnh đạo thường bị hình tượng con người lãnh đạo cụ thể hạn chế. Trong thực tế, người lãnh đạo có năng lực hay không là phải xem thử họ có thể làm bật dậy sức mạnh của tập thể hay không. Người lãnh đạo chân chính là những ai đại diện cho đặc tính của tập thể, được định nghĩa bởi tập thể đó. Người lãnh đạo ưu tú nhất, theo Richard, là biết phân quyền cho thuộc hạ, tạo điều kiện thuận lợi cho thuộc hạ, thậm chí dùng thuật ngữ của tác giả là phục vụ thuộc hạ.

Kiểu 14: Càng có kinh nghiệm, nhà quản lý càng tin tưởng trực giác đơn giản

Kiểu 15: Không có cách làm đúng nhất cho quản lý

Tư vấn quản lý đang là một loại nghề trăm hoa đua nở, trăm nhà đua tiếng, mọi người không ngừng đưa ra biết bao là lý luận, là kỹ thuật, ai cũng bảo "đã tìm ra giải pháp hay nhất", nhưng sau đó không lâu bỗng lịm dần, im lẩn, đến đã nhanh mà đi cũng nhanh, không còn lại một cách nào là đúng nhất, là vĩnh cửu.

Là một nhà quản lý, bạn đừng mong mình trừu danh, mẫu mực, có chăng là ở phong cách mà thôi. Hẳn đây cũng là lời mà Richard Farson tự nhận xét về mình.

(theo Commonwealth 1996)