



# THE SUNDAY TIMES

CREATING SUCCESS

## PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Develop Your Leadership Skills



John Adair



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

## **Lời giới thiệu**

Kỹ năng lãnh đạo là một yếu tố trọng yếu trong công tác quản lý. Một nhà quản lý giỏi phải có các kỹ năng lãnh đạo. Tương tự, một nhà lãnh đạo hiệu quả cũng phải thực hiện tốt vai trò của một nhà quản lý.

Làm thế nào để trở thành một nhà lãnh đạo được hầu hết mọi người công nhận? Cuốn sách này chính là câu trả lời bởi đây là cuốn cẩm nang hướng dẫn thiết thực cho bất kỳ ai sắp đảm nhiệm vai trò lãnh đạo nhóm trong tổ chức. Hơn thế nữa, cuốn sách còn hữu ích cho những ai đã và đang nắm giữ vai trò lãnh đạo nhưng muốn hoàn thiện hơn nữa các kỹ năng của mình.

Năng lực lãnh đạo được phát triển qua kinh nghiệm thực tế, qua những cọ xát, thử thách với công việc hằng ngày. Cũng như mọi vấn đề khác trong cuộc sống, càng có nhiều thời gian khám phá khả năng lãnh đạo thực tế thì bạn càng có gặt hái nhiều điều từ đó.

Khó có thể phân biệt rạch ròi những điểm khác biệt và tương đồng giữa khái niệm lãnh đạo và quản lý bởi tất cả đều cùng hướng đến mục đích cuối cùng là thực hiện tốt những phần việc của mình. Một câu ngạn ngữ của Trung Quốc nói rằng: “Mèo đen hay mèo trắng không thành vấn đề miễn là bắt được chuột”. Đây là cuốn sách dành cho những nhà lãnh đạo như thế. Cuốn sách là sự tổng hợp thực sự thành công về các khái niệm về lãnh đạo và quản lý, đồng thời còn mang lại cái nhìn hợp nhất chứa đựng cả hai quan điểm.

Hy vọng các nhà lãnh đạo tiềm năng sẽ tìm thấy các giá trị hữu ích từ cuốn sách này để phát huy tối đa năng lực lãnh đạo và đóng góp thiết thực cho tổ chức của mình.

**- John Adair -**

*Ebook typed and created by [hieudovan@gmail.com](mailto:hieudovan@gmail.com)*

# 1

## Năng lực lãnh đạo

Hãy bắt đầu bằng câu hỏi cơ bản nhất: Năng lực lãnh đạo là gì?, hay cụ thể hơn: Những yếu tố nào làm một người trở nên nổi bật hơn những người khác hoặc được chấp nhận là nhà lãnh đạo của một nhóm?

“Tổ chất lãnh đạo” chính là câu trả lời truyền thống cho câu hỏi này. Những đặc điểm tính cách nổi trội như sự tự tin, kiên định, bản lĩnh, thẳng thắn,... sẽ quyết định vai trò lãnh đạo trong mọi tình huống. Tuy nhiên, chỉ một phần nhỏ của tổ chất lãnh đạo là khả năng thiên bẩm, còn phần lớn lại là những kỹ năng được rèn luyện và phát triển theo thời gian.

### Những đặc điểm tính cách cơ bản

- *Nhiệt tình.* Bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng cần phải duy trì “lửa” cho công việc của mình.
- *Chính trực.* Đây là phẩm chất khiến mọi người tin tưởng bạn. Và tin tưởng luôn cần thiết trong tất cả các mối quan hệ, dù là trong nghề nghiệp hay giữa các cá nhân với nhau.
- *Bền chí.* Nhà lãnh đạo thường là những người luôn đặt ra những yêu cầu, tiêu chuẩn cao nên cảm thấy khó chịu khi công việc cứ dậm chân tại chỗ. Họ vốn là người rất kiên trì và quyết đi đến cùng những mục tiêu đã đề ra.
- *Công bằng.* Các nhà lãnh đạo hiệu quả luôn biết cách đối xử khác nhau với từng cá nhân nhưng trên cơ sở công bằng không thiên vị.
- *Sôi nổi.* Người kiêu kỳ lạnh lùng không thể là những nhà lãnh đạo tốt. Khả năng lãnh đạo bao hàm cả *trái tim lẫn lý trí*. Yêu thích những gì bạn đang làm và quan tâm đến những người xung quanh đều quan trọng như nhau.
- *Khiêm tốn.* Một người lãnh đạo hiệu quả biết lắng nghe và tiếp thu những ý kiến đối lập cũng như không bao giờ tự phụ rằng mình là người giỏi nhất.
- *Tự tin.* Sự tự tin là đặc điểm đầu tiên mà mọi người nhận thấy ở bạn. Việc phát huy sự tự tin luôn là bước khởi đầu để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Nhưng đừng trở nên tự tin quá mức vì đây là bước đầu tiên trên con đường dẫn đến sự kiêu ngạo.

*Sự chính trực* chính là đặc điểm để phân biệt giữa *nhà lãnh đạo giỏi* và *nhà lãnh đạo hướng thiện*.

Adolf Hitler có thể được nhìn nhận là một nhà lãnh đạo giỏi ở một số phương diện nào đó, nhưng rõ ràng ông ta thiếu sự chính trực và cái tâm. Và một nhà lãnh đạo mà không dựa trên nền tảng của sự chính trực thì không thể tồn tại lâu dài được, sẽ sụp đổ không sớm thì muộn.

Ngay từ bây giờ, bạn có thể bắt đầu phát triển những phẩm chất này. Bạn hãy xây dựng sự tự tin, khám phá những nguồn cảm hứng mới và đạt đến sự chính trực. Nhưng tất cả đều cần phải có thời gian và sự kiên nhẫn. Hãy xem xét sự tiến bộ của bạn khi điểm mạnh và điểm yếu bắt đầu bộc lộ và thay đổi theo chiều hướng tích cực. Và luôn mở lòng để tiếp thu những phản hồi và kết quả đạt được, dù có thể đôi chút làm bạn buồn phiền.

Bạn hãy dùng bài trắc nghiệm sau đây để kiểm tra những phẩm chất lãnh đạo cơ bản của mình:

| Trắc nghiệm kiểm tra phẩm chất lãnh đạo                                                                           |                          |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                                                                                   | Có                       | Không                    |
| Bạn đã chứng tỏ rằng mình là một người có trách nhiệm chưa?                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bạn có thích trách nhiệm và những phần thưởng dành cho công tác lãnh đạo không?                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bạn có được nhiều người biết đến vì sự nhiệt tình trong công việc của mình không?                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bạn đã bao giờ được đánh giá là chính trực chưa?                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bạn có phải là người đầy nhiệt huyết không?                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bạn có phải là một người năng động, luôn tham gia vào các hoạt động xã hội?                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bạn có đủ tự tin để đối diện với sự phê bình, thờ ơ hoặc thiếu cảm tình từ những người khác?                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bạn có khả năng kiểm soát được cảm xúc và tâm trạng của mình hay để chúng chế ngự?                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bạn có đối xử trung thực với những người làm việc cho bạn trong sáu tháng qua không?                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bạn là người sống hướng nội hay hướng ngoại (Hay vừa hướng nội vừa hướng ngoại theo cách của những nhà lãnh đạo)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Lãnh đạo theo tình huống

Ngoài việc sở hữu những đặc điểm tính cách nổi trội thì khả năng lãnh đạo còn phụ thuộc vào tình huống. Có những tình huống khiến một người nổi bật lên như một nhà lãnh đạo tài hoa nhưng trong những tình huống khác thì họ lại không thể. Winston Churchill là một nhà lãnh đạo vĩ đại trong thời chiến nhưng lại không xuất sắc trong thời bình.

Cách tiếp cận khả năng lãnh đạo theo tình huống như thế này xuất phát từ việc đề cao tầm quan trọng của kiến thức trong đời sống công việc; và kiến thức gắn liền với quyền lực. Có bốn loại quyền lực ở con người:

- Quyền lực địa vị và đẳng cấp – “Hãy tuân lệnh tôi!”
- Quyền lực kiến thức – “Quyền lực thuộc về người có hiểu biết.”
- Quyền lực nhân cách – Hình thức cao nhất của quyền lực về nhân cách là uy tín.
- Quyền lực đạo đức – quyền lực các nhân yêu cầu người khác hi sinh.

Nelson Mandela là nhà lãnh đạo có phẩm hạnh, tính chính trực và sức thuyết phục. Trải qua nhiều năm trong tù nên ông đã tôi luyện được quyền lực đạo đức để yêu cầu những người đồng hương của mình và cả phụ nữ chấp nhận khó khăn gian khổ trên con đường dài đi tới sự thống nhất và thịnh vượng của quốc gia.

Tương tự, các thủy thủ lại làm theo mệnh lệnh của thuyền trưởng khi con tàu tránh bão trong cơn bão vì họ cảm nhận được rằng thuyền trưởng có vốn hiểu biết sâu về biển cả và khoa học hàng hải, lại được trải nghiệm nhiều hơn nhờ những lần chống chọi với các cơn bão lớn khác. Kiến thức trong trường hợp này đã tạo nên sự tin tưởng ở những người khác.

Tuy nhiên, tự bản thân kiến thức chuyên môn chưa thể giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo giỏi mà chỉ là yếu tố cần nhưng chưa đủ.

### Tình huống minh họa: Martin Sullivan

Martin Sullivan là một kỹ thuật viên xuất sắc và anh cảm thấy hài lòng khi được thăng chức làm trưởng nhóm. Mặc dù giám đốc kỹ thuật phụ trách sản xuất, Sally Henderson, vẫn còn nghi ngờ về năng lực của Martin trong vai trò nhà quản lý tuyến đầu, nhưng việc đề bạt anh lên vai trò quản lý là cách duy nhất để tăng lương cho những người có thâm niên làm việc và có kinh nghiệm chuyên môn như Martin.

Sau vài tuần, hiệu suất hoạt động của nhóm Martin bắt đầu giảm sút so với những nhóm khác. Martin biết rõ nguyên nhân nhưng lại không hề lắng nghe. Khi sự việc càng lúc càng không mấy thuận lợi thì anh lại biến thành người chỉ biết đổ thừa cho hoàn cảnh.

Cả nhóm quyết định trình bày với Henderson: “Chắc chắn là anh ấy biết nhà máy này đang tụt dốc. Anh ấy là một chuyên gia thật sự, nhưng chúng tôi không thể sử dụng từ “lãnh đạo” để nói về anh ấy được. Một người lãnh đạo cần phải có nhiều yếu tố khác hơn là chỉ có kiến thức chuyên môn”.

Tất cả các điểm chính về quyền lực – địa vị, kiến thức và nhân cách – đều quan trọng như nhau. Để có được sự hợp tác cao nhất của mọi người thì bạn cần phải cân bằng cả ba loại quyền lực này. Cũng như một chiếc kiềng ba chân, đừng dồn trọng lượng lên một chân duy nhất.

Ở giai đoạn đầu trong sự nghiệp lãnh đạo của mình, có thể bạn sẽ làm việc trong một lĩnh vực đã được xác định khá rõ ràng với những kiến thức chuyên môn cần thiết mà bạn đã tích lũy được. Nhưng các tình huống công việc luôn thay đổi theo thời gian để kiểm tra mức độ linh hoạt của bạn. Bài trắc nghiệm dưới đây sẽ giúp bạn khẳng định xem liệu mình có đi đúng sở trường cũng như có phát huy được tính linh hoạt trong những tình huống khác nhau hay không.

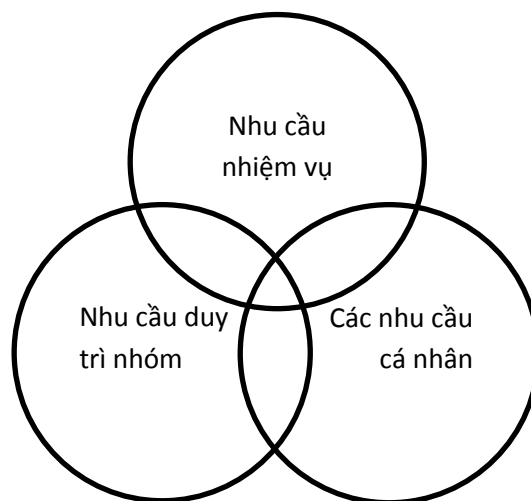
| <b>Trắc nghiệm khả năng linh động với từng tình huống</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Có | Không |
| Những mối quan tâm, năng khiếu (ví dụ như khả năng hùng biện, khả năng chuyên môn) và tính cách của bạn có phù hợp với lĩnh vực bạn đang hoạt động?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |       |
| Bạn có thể xác định một lĩnh vực nào đó mà bạn có khả năng thể hiện nổi trội như một nhà lãnh đạo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |       |
| Bạn phát huy “quyền lực kiến thức” như thế nào? Bạn có làm tất cả những gì có thể ở giai đoạn này của sự nghiệp để tiếp thu kiến thức chuyên môn hay kinh nghiệm cần thiết của các chuyên gia?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |       |
| Bạn có kinh nghiệm trong hai lĩnh vực, trong hai ngành nghề, hay trong hai chức năng trở lên?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |       |
| Bạn có quan tâm đến các lĩnh vực có liên quan đến công việc riêng của bạn?<br>Đôi khi<br>Không bao giờ<br>Luôn luôn                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |       |
| Bạn thích ứng như thế nào trong lĩnh vực của mình?<br>Tốt – bạn thích ứng với những thay đổi do tình huống mang lại bằng sự linh động rõ rệt về phương pháp; bạn hiểu rõ về các tình huống, bạn biết suy nghĩ và xử lý chúng bằng phương thức lãnh đạo phù hợp.<br>Vừa phải – bạn cũng đã chứng tỏ mình trong một số tình huống; tuy nhiên, bạn hài lòng nhất chỉ khi tình huống xảy ra mang tính chất thông thường và có thể dự đoán được.<br>Kém – bạn thích nghi khá cao với một môi trường làm việc cụ thể và không thể chịu được sự thay đổi; do đó bạn thường bị xem là cứng nhắc hay kém linh động. |    |       |

## Lãnh đạo nhóm

Một cách nhìn nhận khác nữa về công tác lãnh đạo là tập trung vào nhóm, đánh giá khả năng lãnh đạo dưới dạng các chức năng có thể đáp ứng được nhu cầu của nhóm. Thật ra, nếu bạn xem xét kỹ những vấn đề liên quan đến khả năng lãnh đạo thì luôn có ba yếu tố sau đây:

- Nhà lãnh đạo – các phẩm chất cá nhân và tính cách
- Tình huống – một phần bất biến và một phần thay đổi
- Nhóm – những người theo sau: các nhu cầu và giá trị của họ

Quả thực, các nhóm làm việc cũng như các cá nhân luôn khác nhau. Khi cùng nhau hợp tác, họ sẽ phát triển một tính cách nhóm để người thuộc nhóm này sẽ không làm việc cho nhóm khác và cùng quan tâm đến những nhu cầu chung. Có ba lĩnh vực nhu cầu trùng nhau như hình minh họa dưới đây.



Hình 3.1. Những nhu cầu trùng nhau

### Nhu cầu nhiệm vụ

Các nhóm và tổ chức hình thành vì có một nhiệm vụ cần thực hiện và nhiệm vụ ấy quá sức đối với khả năng của một cá nhân. Nhu cầu chính là áp lực tạo nên sự cần thiết phải hoàn thành nhiệm vụ chung. Mọi người có thể thấy nản lòng nếu bị ngăn cản không được thực hiện nhiệm vụ của mình.

### Nhu cầu duy trì nhóm

Nhu cầu này không dễ nhận thức như nhu cầu nhiệm vụ vì cũng giống như với một núi băng trôi, phần nhiều hoạt động của nhóm thường nằm dưới bề mặt. Sự khác biệt là nhu cầu nhiệm vụ liên quan đến công việc còn nhu cầu duy trì nhóm liên quan đến con người.

Có nhiều nhóm bị tác động từ bên ngoài bởi các sức ép nhắm đến sự tan rã của họ hoặc chịu sự chi phối trong nội bộ bởi những cá nhân có ý tưởng phá hoại. Trong những trường hợp như thế thì nhóm nên xây dựng những quy tắc thành văn và bất thành văn để yêu cầu nhóm phát huy sự thống nhất nhằm duy trì sự cố kết của nhóm bằng mọi giá. Cá nhân nào vi phạm các quy tắc này sẽ phải chịu những phản ứng từ tập thể nhóm. Mối quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên trong nhóm còn là một yếu tố quan trọng quyết định *nhu cầu duy trì nhóm*.

### **Các nhu cầu cá nhân**

Các cá nhân mang vào nhóm những nhu cầu của bản thân họ - không chỉ là những nhu cầu thiết yếu của cuộc sống hằng ngày mà còn cả những nhu cầu tâm lý như sự công nhận; cảm giác làm một việc xứng đáng; địa vị; và những nhu cầu sâu xa là cho và nhận từ người khác trong một tình huống làm việc.

Nhu cầu cá nhân bắt nguồn từ những điều sâu kín trong cuộc sống thường nhật. Chúng có thể lôi kéo bạn vào nhóm hoặc làm bạn né tránh nhóm.

Ẩn sau những nhu cầu cá nhân là sự thật rằng con người cần nhau không chỉ để tồn tại mà còn để xây dựng và phát triển nhân cách. Sự phát triển này còn xảy ra ở tất cả các khía cạnh khác của xã hội như tình bạn, tình yêu, hôn nhân,...

### **Ba vòng tròn ảnh hưởng lẫn nhau**

Bạn hãy xem ba vùng giao nhau thể hiện sự trùng khớp nhu cầu và ảnh hưởng lẫn nhau. Chẳng hạn, nếu đạt được nhiệm vụ chung thì nhóm thường có xu hướng xây dựng nhóm và thỏa mãn nhu cầu con người của các cá nhân. Nếu thiếu sự cố kết trong vòng tròn nhóm – không thể duy trì nhóm – thì rõ ràng phần thực hiện nhiệm vụ sẽ bị sút kém và thỏa mãn của cá nhân các thành viên sẽ giảm sút. Do đó bạn có thể hình dung những nhu cầu hiện diện trong các nhóm làm việc theo ba vòng tròn có phần trùng nhau được thể hiện trong hình trên 3.1.

Cho dù bạn làm việc trong bất kỳ lĩnh vực nào, ở bất kỳ cấp bậc lãnh đạo nào – trưởng nhóm, nhà điều hành, hay lãnh đạo chiến lược – có ba điều mà bạn nên luôn nghĩ đến: *nhiệm vụ, nhóm và cá nhân*. Công tác lãnh đạo nhất thiết phải là một hoạt động tập trung vào mọi đối tượng chứ không phải vào bản thân.

Nếu bạn trình bày mô hình này bằng máy chiếu, bạn nên dùng màu đỏ, xanh và lục cho ba hình tròn. Mô hình ba vòng tròn này đơn giản nhưng có chiều sâu. Khi ghi nhớ ba màu gốc này, bạn có thể so sánh với những gì đang xảy ra khi xem một chương trình ti vi: những bức tranh chuyển động đầy màu sắc được tạo từ các mảng của ba màu gốc này và ba màu thứ yếu ở những phần trùng nhau. Chỉ khi bạn đứng nhìn bức tranh công việc đầy phức tạp, bạn mới bắt đầu nhận thấy tiềm ẩn của ba vòng tròn này. Dĩ nhiên không phải lúc nào chúng ta cũng cân bằng và rõ ràng như trong mô hình trình bày, nhưng chúng luôn tồn tại.

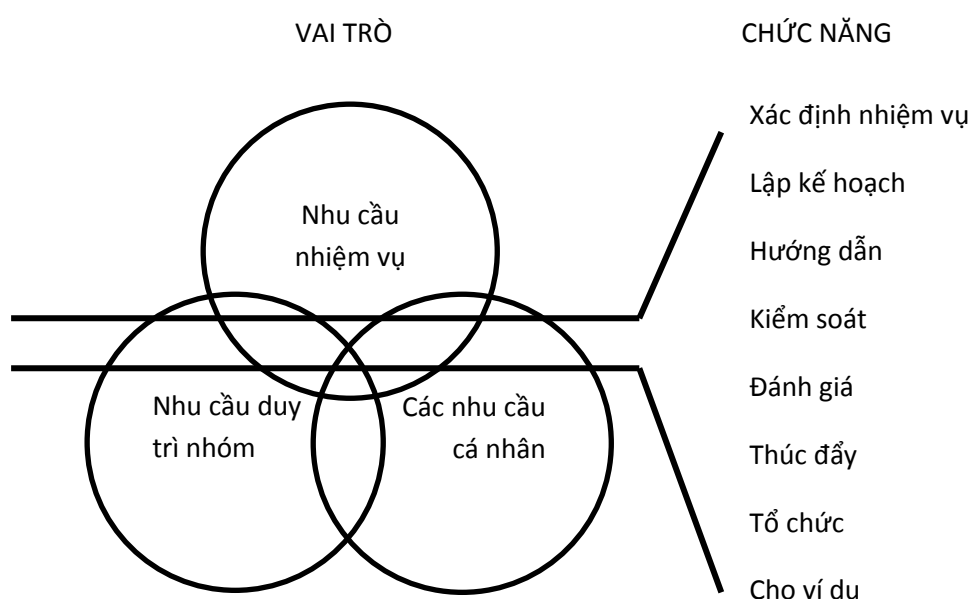
### **Vai trò lãnh đạo của bạn**

Vai trò là một từ rất phổ biến nhưng thường bị sử dụng sai. Đây là một hình ảnh ẩn dụ bắt nguồn từ sân khấu kịch nghệ, chỉ vai diễn được phân công hay đảm nhận trong một vở kịch. Khi được sử dụng rộng rãi hơn ngoài xã hội thì vai trò có thể được định nghĩa đại khái là những gì mà người khác mong



đợi ở bạn. Dĩ nhiên, khi những cá nhân khác nhau với những kỳ vọng khác nhau thì bạn sẽ gặp phải tình huống xung đột về vai trò. Chẳng hạn bạn có thể nhận thấy rằng ở những thời điểm nào đó trong cuộc đời sẽ nảy sinh sự căng thẳng đáng kể giữa những điều mong mỏi của cha mẹ bạn, của người bạn đời và của các con bạn.

Trong môi trường làm việc, chúng ta không mong chờ người khác có những hành động vượt quá vai trò của họ. Đây chính là điểm mà mô hình ba vòng tròn thể hiện hiệu quả hơn cả khi nó giúp bạn là xác định vai trò của người lãnh đạo theo cách trực quan. Nhân viên mong đợi các nhà lãnh đạo giúp họ đạt được nhiệm vụ chung, xây dựng sự đồng tâm hiệp lực khi làm việc theo nhóm và đáp ứng nhu cầu cá nhân của họ. Các vòng tròn trùng nhau kết hợp ba mặt của vai trò này lại với nhau (xem hình 3.2)



Hình 3.2: Các chức năng lãnh đạo

Chương 4 sẽ giúp bạn khám phá một số phương pháp thiết thực giúp bạn có thể thực hiện những chức năng này:

- Bồi dưỡng năng lực
- Thực hành các kỹ năng
- Tự phát triển và đạt đến độ xuất sắc

Đây là thử thách đối với bạn tổng cương vị lãnh đạo hoặc sắp làm lãnh đạo. Năng lực nằm trong tầm tay bạn, nhưng bạn phải biết cách phát huy để chúng trở thành kỹ năng quen thuộc. Và đừng bao giờ tự bằng lòng với bản thân cho đến khi bạn có được khả năng lãnh đạo xuất sắc.

## Các kỹ năng lãnh đạo hiệu quả

Chương này sẽ lần lượt đề cập tám chức năng lãnh đạo cơ bản nhằm giúp bạn xác định những phương pháp lãnh đạo hiệu quả hơn.

Luôn nhớ rằng bất kỳ chức năng nào cũng sẽ có xu hướng ảnh hưởng đến cả ba vòng tròn bởi vì ba phạm vi nhiệm vụ, nhóm và cá nhân trùng nhau khá nhiều. Lấy việc lập kế hoạch làm ví dụ. Thoạt nhìn thì việc lập kế hoạch có vẻ chỉ đơn thuần là một chức năng nhiệm vụ. Tuy nhiên, một kế hoạch tồi làm tan rã nhóm hay làm một cá nhân nản chí sẽ ảnh hưởng xấu đến cả ba vòng tròn. Một yếu tố chung cần ghi nhớ là công tác lãnh đạo tồn tại ở các cấp độ khác nhau:

- **Lãnh đạo nhóm:** bạn đang lãnh đạo một nhóm khoảng 5 đến 20 người.
- **Lãnh đạo hoạt động:** bạn đang lãnh đạo một đơn vị hoạt động trong doanh nghiệp hay tổ chức bao gồm nhiều nhóm, trong đó các trưởng nhóm chịu trách nhiệm báo cáo với bạn.
- **Lãnh đạo chiến lược:** bạn đang lãnh đạo cả một doanh nghiệp hay một tổ chức với toàn bộ trách nhiệm đối với hai cấp lãnh đạo dưới bạn.

Không chỉ ba vòng tròn mà tám chức năng cũng áp dụng cho tất cả các cấp độ này, dù là theo những cách khác nhau. Sẽ có những điểm khác biệt trong các phần trình bày ngắn sau đây về từng chức năng nhưng trọng tâm sẽ là ở cấp độ thứ nhất – vai trò lãnh đạo nhóm.

### Xác định nhiệm vụ

“Nhiệm vụ” vốn là một từ rất chung chung. Đơn giản nó có nghĩa là công việc nào đó phải được hoàn thành, thường là một việc gì đó mà bạn được yêu cầu. Nhìn chung, nhân viên của các nhóm hoặc tổ chức đều hiểu họ phải làm gì, nhưng nhận thức chung ấy cần phải được chú trọng vào một mục tiêu với các đặc tính.

- Rõ ràng
- Cụ thể
- Có thời hạn
- Thực tế
- Mang tính thử thách
- Có thể đánh giá được

Năng lực lãnh đạo còn thể hiện ở việc trả lời câu hỏi tại sao và cái gì. Một vị sếp có thể yêu cầu bạn phải làm những gì theo cách cụ thể, nhưng một số nhà lãnh đạo sẽ giải thích hay truyền đạt cho bạn hiểu tại sao nên làm điều đó và hướng bạn đến sự hợp tác tự nguyện và sẵn lòng – dấu hiệu phân biệt năng lực lãnh đạo thực sự. Tất cả các nhà lãnh đạo nên có khả năng liên hệ một mục tiêu trước mắt với những mục tiêu xã hơn và mục đích của tổ chức. Nói cách khác, họ cần có khả năng tư duy và nói chuyện dưới hình thức hướng dẫn. Khi làm thế, họ sẽ đi từ cái riêng đến cái chung, từ cụ thể đến trừu tượng.

*Công ty GAIA đang kinh doanh rất có lãi nhờ sản xuất và bán thiết bị khoan. Ba mục tiêu chính trong chiến lược hiện nay của công ty là nâng cao chất lượng máy khoan khai thác dầu khí ngoài khơi đang*

*bán chạy nhất của công ty, giành được 40% thị phần thế giới trong 5 năm tới (hiện tại họ đang chiếm 23%) và phát triển một loạt sản phẩm mới dành cho thị trường khai thác đá quý tiềm năng. Mike Wilson là trưởng nhóm ở nhà máy Aberdeen của GAIA. Mục tiêu chủ yếu của nhóm anh trong tuần này là lắp ráp chiếc máy khoan mẫu đầu tiên – một phần trong mỗi thầu các mỏ dầu mới ngoài khơi Falkland Islands của công ty. Cuối tuần, người ta đã kiểm nghiệm chiếc máy khoan vừa lắp ráp dựa theo năm tiêu chuẩn chất lượng chính và viết báo cáo kết quả. Nó phải được chuyển đến tay giám đốc sản xuất lúc 6 giờ tối thứ Sáu.*

Trong tình huống của GAIA thì bạn sẽ duy trì thế mạnh dẫn đầu trong việc sản xuất và bán thiết bị khoan với lợi nhuận cao như thế nào? Câu trả lời là tiến lên phía trước theo những lối đi bỏ ngõ nhưng được định hướng bởi các mục tiêu của bạn – nâng cao chất lượng, gia tăng thị phần và tạo ra các sản phẩm mới.

Bạn sẽ thấy rằng GAIA đang tiến hành một số thay đổi trước khi xảy ra những diễn biến mới. Thay đổi có lẽ là yếu tố quan trọng nhất làm cho việc lãnh đạo đối lập với quản lý đơn thuần. Từ lãnh đạo trong tiếng Anh hiện đại có liên quan tới những từ tiếng Anh cổ, có nghĩa là “một con đường, một chuyến đi” và “đi lại”. Nó là từ chỉ một cuộc hành trình. Nếu không phải bạn đang làm một cuộc hành trình thì đừng băn khoăn gì về năng lực lãnh đạo mà bạn chỉ nên ổn định tư tưởng để làm người quản lý mà thôi.

| Trắc nghiệm khả năng xác định nhiệm vụ                                                                                                               |    |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|
|                                                                                                                                                      | Có | Không |
| Bạn có rõ ràng về những mục tiêu của nhóm bạn hiện tại và trong vài tháng/năm tới không? Bạn và cấp trên có nhất trí với nhau về những mục tiêu này? |    |       |
| Bạn có hoàn toàn thấu hiểu những mục tiêu và mục đích của tổ chức?                                                                                   |    |       |
| Bạn có thể liên hệ các mục tiêu của nhóm bạn với những mục tiêu lớn hơn, bao quát hơn không?                                                         |    |       |
| Mục tiêu chính của bạn hiện giờ có đủ nét riêng biệt không? Nó có được xác định về thời gian? Nó có cụ thể hay xác thực trong khả năng của bạn?      |    |       |
| Nhóm của bạn sẽ nhanh chóng rút kinh nghiệm ngay khi thành công hoặc thất bại? Nhóm sẽ đưa ra ý kiến phản hồi nhanh chóng về các kết quả?            |    |       |

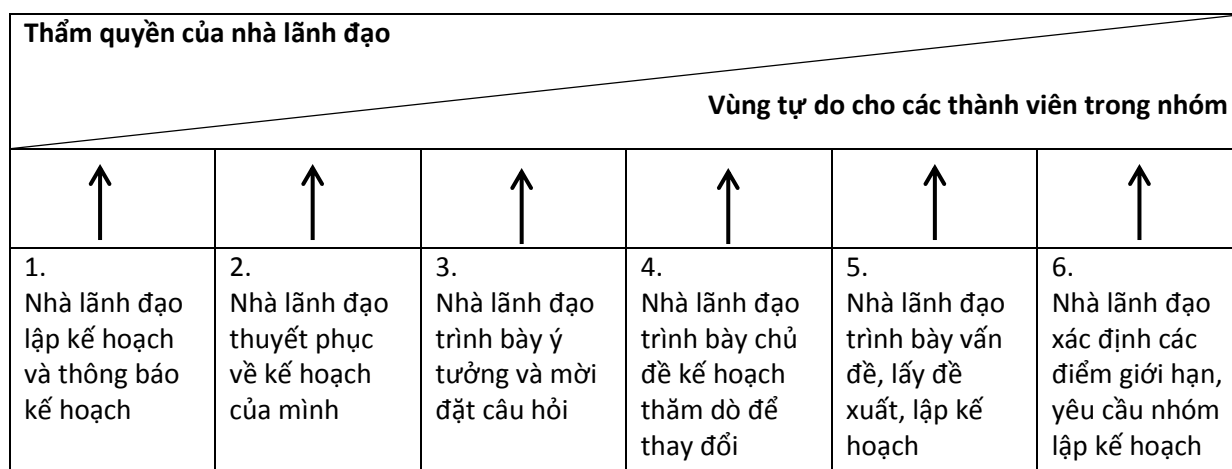
Vì thế, nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ nên khơi dậy và tập trung vào ý thức định hướng. Tương tự như việc tư duy sáng tạo, tầm nhìn có thể cung cấp một hướng đi mới cho một nhóm hoặc một tổ chức. Sự thay đổi đòi hỏi phải suy nghĩ thật kỹ về mục đích cũng như các mục tiêu của bạn trong bối cảnh luôn có những thay đổi nhanh chóng về thị trường, công nghệ, đời sống kinh tế và xã hội. Lối suy nghĩ ấy chính là trách nhiệm hàng đầu của các nhà lãnh đạo chiến lược, nhưng nếu thông minh thì họ sẽ vận động được các nhà lãnh đạo hoạt động và lãnh đạo nhóm tham gia vào quá trình này.

### Lập kế hoạch

Lập kế hoạch sẽ giúp nhóm hoàn tất nhiệm vụ thông qua việc trả lời câu hỏi Thế nào. Nhưng câu hỏi thế nào chẳng mấy chốc sẽ trở thành Khi nào? Và Ai làm gì?

Từ quan điểm lãnh đạo, bạn nên xác định xem bạn sẽ tự mình lập kế hoạch hay bạn muốn chia sẻ chức năng lập kế hoạch với nhóm. Tuy nhiên, một số người lại cho rằng chức năng lập kế hoạch và kiểm soát là nhiệm vụ của các nhà quản lý và giám sát. Bạn có đồng ý với quan điểm này không?

Hãy xem chức năng lập kế hoạch như một chiếc bánh được cắt ra nhiều lát với các tỷ lệ khác nhau như được minh họa ở hình 4.1



Hình 4.1: Thể liên tục trong việc lập kế hoạch

Theo hình 4.1, nhà lãnh đạo càng tiến về phía phải của thể liên tục thì các thành viên trong nhóm càng có nhiều tự do để chia sẻ các quyết định ảnh hưởng đến công việc cũng như càng tạo động lực thúc đẩy để mọi người thực hiện nhiệm vụ của mình. Đó là một khía cạnh của sự trao quyền.

Tuy nhiên, nếu nhóm càng có nhiều tự do trong việc lập kế hoạch thì khả năng kiểm soát kết quả của bạn càng giảm sút. Nhóm có thể vạch ra một kế hoạch không theo mong muốn của bạn, mặc dù kế hoạch ấy đáp ứng được các yêu cầu mà bạn đã xác định.

Một khi công việc đã bắt đầu theo kế hoạch, bạn có thể cần phải điều chỉnh hoặc làm cho kế hoạch thích nghi theo hoàn cảnh hay điều kiện. Một lần nữa, bạn phải dung hòa một phương hướng trung gian giữa nhu cầu linh hoạt khi có thay đổi và sự bền bỉ kiên trì nhất quán với kế hoạch đã định. Chắc chắn là việc cho phép quá nhiều thay đổi không cần thiết trong kế hoạch tự nó có thể gây ít nhiều nhầm lẫn.

Tóm lại, việc lập kế hoạch là một hoạt động thiết yếu đối với bất kỳ nhóm hay tổ chức nào. Việc này đòi hỏi bạn phải tìm kiếm nhiều giải pháp thay thế, và được tiến hành hiệu quả nhất khi có sự cộng tác của những người khác theo cách thức sang tạo, khích lệ và cởi mở. Đồng thời bạn cũng nên lập kế hoạch cho những sự việc bất ngờ nhưng có thể dự đoán trước được.

Việc lập kế hoạch đòi hỏi bạn phải trả lời được câu hỏi về cái gì, tại sao, khi nào, thế nào, nơi nào và bao gồm những ai.

| Trắc nghiệm kiểm tra khả năng lập kế hoạch của bạn                                                                                   |    |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|
|                                                                                                                                      | Có | Không |
| Bạn có nhờ sự tư vấn của chuyên gia không?                                                                                           |    |       |
| Tất cả các phương hướng hành động khả thi đều được xem xét và cân nhắc cẩn thận về mặt nguồn lực cần thiết/ sẵn có cũng như kết quả? |    |       |
| Bạn có lập ra chương trình để đạt được mục tiêu không?                                                                               |    |       |

|                                                                                                    |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Bạn có dự liệu những điều bất ngờ không?                                                           |  |  |
| Bạn có nhiều giải pháp sáng tạo hơn để làm nền tảng cho kế hoạch?                                  |  |  |
| Kế hoạch có đơn giản và khả thi?                                                                   |  |  |
| Kế hoạch có bao gồm sự chuẩn bị hay đào tạo cần thiết cho nhóm và các thành viên trong nhóm không? |  |  |

### Truyền đạt thông tin

Chức năng truyền đạt thông tin thường liên quan đến việc đứng trước nhóm và chỉ dẫn tường tận cho mọi người theo kiểu mặt đối mặt. Chức năng này là một phần của kỹ năng giao tiếp. Sau đây là một số nguyên tắc hướng dẫn:

- Chuẩn bị tốt. Tập luyện và thực hành. Hãy chắc chắn rằng bạn có một số dụng cụ hỗ trợ trực quan chuyên nghiệp.
- Rõ ràng. Kiểm tra cẩn thận để đảm bảo những điều bạn đang nói không mơ hồ, nhập nhằng hay làm người nghe rối trí!
- Đơn giản. Hạn chế vấn đề phức tạp xuống mức đơn giản nhất nhưng không đơn giản thái quá. Tránh những thuật ngữ kỹ thuật hay biệt ngữ khiến người nghe không hiểu.
- Sinh động. Tô vẽ thông điệp của bạn bằng sự nhiệt tình, tự tin và hài hước. Hãy làm cho thông điệp sống động, hấp dẫn, mang tính thử thách và dễ được tiếp nhận.
- Tự nhiên. Bạn không cần phải là một nhà hùng biện đại tài. Hãy là chính mình bằng cách thể hiện tốt nhất hình ảnh của bạn.

Khả năng giao tiếp đi liền với khả năng lãnh đạo. Truyền đạt thông tin đề cập đến kỹ năng nói chuyện trước công chúng. Hãy nhớ rằng việc lắng nghe cũng không kém phần quan trọng. Mọi người đều có những quan điểm, ý tưởng và thông tin riêng để đóng góp vào kế hoạch. Thế nên, bạn cần phải là một nhà lãnh đạo biết lắng nghe.

---

### Xây dựng nhóm: những tư tưởng đáng suy nghĩ

Bạn không biết tôi, tôi không biết bạn, nhưng chúng ta phải cộng tác với nhau. Vì thế, chúng ta phải hiểu nhau, phải tin tưởng lẫn nhau. Tôi chỉ ở đây vài giờ, nhưng từ những điều mắt thấy tai nghe từ khi tôi đến, tôi đã sẵn sàng nói chuyện ở đây và tôi tin tưởng các bạn. Chúng ta sẽ làm việc cùng nhau như một nhóm. Tôi tin rằng một trong những nhiệm vụ đầu tiên là tạo ra bầu không khí. Tôi không thích cái không khí bao trùm mà tôi thấy ở đây – đó là bầu không khí nghi kỵ. Phải chấm dứt tất cả những điều ấy. Tôi muốn khắc sâu vào tâm trí của mọi người rằng thời điểm tồi tệ sẽ qua và điều đó sẽ làm được. Nếu bất kỳ ai ở đây nghĩ rằng không thể làm được việc ấy thì hãy để cho anh ta đi ngay lập tức. Tôi không muốn có bất kỳ ai nghi ngờ. Mọi việc đều có thể làm được và sẽ làm được khi vượt ra khỏi bất kỳ sự nghi ngờ nào có thể có.

(Đại nguyên soái Viscount Montgomery, trích từ bài nói chuyện với các quân nhân tham gia Eighth Army, trước trận El Alamein)

Trong trường hợp bạn phải tiếp quản một nhóm đang nản lòng với mục đích “xoay chuyển tình thế” hiện có; thì buổi gặp mặt đầu tiên khá quan trọng. Ấn tượng ban đầu đóng vai trò nền tảng và xuyên suốt trong các mối quan hệ công việc và xã hội. Thay vì thổ lộ ngay những cảm nghĩ đầu tiên, bạn nên bao quát vấn đề bằng những thuật ngữ chung nếu công việc này mới mẻ đối với bạn. Nhưng bạn

có thể chia sẻ cách nhìn nhận, ý chí và tinh thần quyết tâm thay đổi bầu không khí và các tiêu chuẩn của nhóm. Điều đó có thể đòi hỏi một số cuộc nói chuyện nghiêm túc hơn, và mọi người sẽ chờ đợi để xem liệu việc ấy có được hậu thuẫn bằng những hành động mạnh mẽ hay không.

### Kiểm soát

Kiểm soát là chức năng đảm bảo rằng mọi năng lượng của nhóm và các nguồn lực mà nhóm được sử dụng là những bánh xe xoay vòng thúc đẩy sự việc diễn ra. Đôi khi các nhóm giống như những cỗ máy hơi nước cũ kém hiệu quả, trong đó hầu hết năng lượng của chúng thoát ra như hơi nước xì vào không gian và không thể làm gì để di chuyển được con quái vật bằng sắt về phía trước.

Dĩ nhiên con người không phải là những cỗ máy, và trong suốt một ngày làm việc, một phần năng lượng của họ sẽ bị tiêu hao cho những cuộc thảo luận hay những hoạt động không liên quan đến nhiệm vụ chung. Về lý thì “việc lãng phí thời gian” này có thể chấp nhận được, nhưng nó có thể trở thành một vấn đề của nhóm nếu nhóm ấy không có thái độ tích cực thật sự đối với nhiệm vụ chung.

*Vào một thời điểm khó khăn đặc biệt, Angela Roberts được bầu làm trưởng nhóm trong một nhà máy lắp ráp ti vi. Doanh số bán hàng đang tụt giảm, những lời phàn nàn về chất lượng càng lúc càng nhiều, và nhuệ khí làm việc cũng tụt dốc một cách thảm hại. Cô để ý thấy một dấu hiệu liên quan đến nhuệ khí giảm sút này trong ngày đầu tiên quản lý. Các thành viên nhóm trong nhà máy điện tử nơi cô làm việc trước đây thường nghỉ giải lao uống cà phê khoảng 15 phút vào các buổi sáng, nhưng ở đây cô phát hiện thấy 45 phút gần như trở thành tiêu chuẩn của họ. “Mình gặp vấn đề về kiểm soát rồi”, cô tự nói với mình như vậy. Bằng những kỹ năng lãnh đạo và tấm gương làm việc mẫu mực cũng như những buổi họp truyền đạt, cô đã lập được quy định mới về giờ giấc làm việc.*

Bản năng tự nhiên của các nhà lãnh đạo (có lẽ trái ngược với các nhà quản lý) là dựa vào sự tự chủ và ý thức kỷ luật cao ở người khác. Nhóm và các thành viên trong nhóm càng giỏi thì bạn càng có khả năng làm được điều đó. Hiện nay, sự lãnh đạo chỉ thực sự tồn tại giữa những người ngang cấp và tự do, và vì thế tự chủ là một yếu tố cần thiết đối với việc lãnh đạo. Nếu một tổ hay nhóm, tổ chức hay cộng đồng thiếu đi điều đó thì họ cũng vô tình tước mất cơ hội trải nghiệm công việc lãnh đạo.

“Kiểm soát” xuất phát từ tiến La tinh thời trung cổ contrarotulare với nghĩa ban đầu là “kiểm tra tài khoản”. Nguồn gốc có liên quan đến tài chính này gợi nhớ rằng tài chính – mục tiêu lợi nhuận và giới hạn tiêu dùng – là một phương tiện kiểm soát quan trọng với nhiều hình thức khác nhau. Các nhóm tự quản lý (không phải là nhóm không có người lãnh đạo) là những nhóm nhận trách nhiệm về ngân quỹ để lập kế hoạch và kiểm soát công việc của chính họ. Trong giới hạn nào đó họ được tự do quyết định cách sử dụng nguồn lực – đặc biệt là tiền bạc – để đạt được các mục tiêu đã thông qua.

Thành công trong việc chỉ đạo, điều chỉnh, ngăn cản, hay khuyến khích cá nhân và những nỗ lực của nhóm đối với nhiệm vụ là tiêu chuẩn để kiểm tra khả năng gây ảnh hưởng của một nhà lãnh đạo với tư cách là người “kiểm soát”.

| Trắc nghiệm các kỹ năng kiểm soát                                                                                           |    |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|
|                                                                                                                             | Có | Không |
| Bạn có duy trì được sự cân bằng giữa việc kiểm soát quá chặt chẽ và việc tạo cho nhóm quá nhiều tự do?                      |    |       |
| Bạn có khả năng điều phối công việc đang tiến triển và nối kết tất cả các bộ phận liên quan với nhau một cách hợp lý không? |    |       |

|                                                                                                                                                                                                                                |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Trong công việc chuyên môn, bạn có bảo đảm các nhu cầu của các nhân và của nhóm được đáp ứng không?                                                                                                                            |  |  |
| Các cuộc họp do bạn chủ trì có vượt quá thời gian cho phép dành cho các đề tài ấy không?                                                                                                                                       |  |  |
| Bạn có đủ ngân sách và biết cách theo dõi hiệu suất hoạt động thực tế không?                                                                                                                                                   |  |  |
| Khách hàng có xếp hạng các hệ thống kiểm soát của tổ chức bạn theo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chất lượng sản phẩm/dịch vụ</li> <li>- Cung cách phục vụ</li> <li>- Chi phí</li> <li>- Mức độ an toàn?</li> </ul> |  |  |

Trong tình trạng khan hiếm nguồn nhân lực như hiện nay – thời gian, tiền bạc và vật chất dưới mọi hình thức – thì việc sử dụng tiết kiệm các nguồn lực là một yêu cầu bắt buộc đối với tất cả những ai đang nắm giữ vai trò lãnh đạo cộng đồng hay tổ chức. Các nhà lãnh đạo giỏi sẽ là những nhà quản lý theo nghĩa biết tiết kiệm một cách có cân nhắc và dùng các nguồn lực tùy ý sử dụng để đạt được hiệu quả cao. Họ giành được tối đa kết quả bằng việc sử dụng tối thiểu các nguồn lực.

### Đánh giá

Một yếu tố quan trọng trong việc xác định nhiệm vụ là thiết lập tiêu chuẩn thành công. Nhờ vào tiêu chuẩn này mà bạn sẽ biết được mức độ đạt được mục tiêu hay tiến độ theo phương hướng chung. Tuy nhiên, công việc đánh giá còn có ý nghĩa sâu hơn thế, bởi nó có liên quan đến các giá trị.

Thành công liên quan đến các giá trị - giá trị của tổ chức hay của các nhân có liên quan. Thành tích phải được đánh giá dựa trên các giá trị, mà các giá trị ấy thông thường ẩn chứa trong mục đích của tổ chức. Nó thỏa mãn vòng tròn nhu cầu nhiệm vụ vì mọi người cần biết mình đang ở vị trí nào so với kết quả cuối cùng mà họ đang nhắm đến.

Do đó, việc đánh giá hay kiểm tra không phải là việc làm cuối cùng của nhà lãnh đạo. Bất cứ khi nào bạn có ý kiến về tiến độ - hay sự dậm chân tại chỗ - hoặc vận động cả nhóm xem xét những tiêu chuẩn thành công riêng đã nhất trí trước đó thì tức là bạn đang thực hiện chức năng đánh giá.

Vì là một chức năng tinh thần quan trọng, một phần không thể thiếu của tư duy nên việc đánh giá sẽ đóng vai trò chính trong quyết định của bạn. Chẳng hạn, khi bạn kiểm định những hậu quả có thể xảy ra của một quyết định thì đó là bạn đang làm công việc đánh giá. Nhưng bạn cũng làm công việc đánh giá ở hai vòng tròn khác: nhóm và cá nhân.

Tại sao phải đánh giá hay khuyến khích cả nhóm cùng đánh giá phương thức hợp tác của bạn? Vì đó là cách quan trọng để xây dựng hay phát triển nhóm. Không có nhóm nào hoàn hảo. Nhiều nhóm giỏi; một số khác lại rất giỏi; và còn có những nhóm xuất sắc. Sau đây là một vài tiêu chuẩn hay dấu hiệu phân biệt một nhóm xuất sắc và có thành tích làm việc cao:

- Mục tiêu thực tế, rõ ràng: Mọi người đều biết các mục tiêu của nhóm là gì và vai trò của họ trong kế hoạch.
- Nhận thức chung về mục đích: Mọi người đều có chung nhận thức về mục đích lâu dài mà nhóm đang hướng đến.
- Tận dụng tối đa các nguồn lực: Tất cả các nguồn lực thuộc về nhóm và được ưu tiên dành cho công việc.

- Bầu không khí cởi mở: Có sự giao tiếp hai chiều hiệu quả giữa lãnh đạo và nhân viên cũng như giữa các nhân viên với nhau. Mọi người có thể nói chuyện cởi mở mà không sợ bị chỉ trích. Điều quan trọng là phải chắc chắn rằng các quyết định đúng nhất sẽ được đưa ra.
- Xử lý thất bại. Thành công thường dựa trên nền tảng của sự thất bại. Một nhóm có thành tích có sẽ tự mình đứng lên sau một thất bại, sẽ biết rút ra bài học và tiếp tục đi tới.
- Vượt qua được thời kỳ sóng gió. Thử thách dành cho nhóm có hiệu suất cao sẽ xuất hiện trong những thời kỳ sóng gió, có thể nhấn chìm những nhóm khác kém kiên cường hơn. Việc đánh giá nỗ lực chung của nhóm sẽ chính xác nhất khi có những tình huống khó khăn, đòi hỏi phải thay đổi.

Khi đề cập đến nỗ lực chung của nhóm, hãy nhớ rằng thành công thường dễ sinh ra thất bại. Các nhóm thành công đôi khi trở nên quá tự tin, thậm chí kiêu ngạo, và đó là khi họ bắt đầu gây ra những sai lầm có thể nhấn chìm tổ chức của bạn. Cái giá của những sự xuất sắc khi làm việc theo nhóm là không ngừng cẩn trọng.

Là một nhà lãnh đạo, bạn nên có mối quan hệ với từng thành viên trong nhóm – một mối quan hệ bình đẳng nhưng không phải là giống nhau đối với từng người – cũng như một mối quan hệ với cả nhóm với tư cách là một tập thể. Điều đó đòi hỏi bạn phải biết nói chuyện và lắng nghe từng cá nhân. Những điều bạn quan sát và các cuộc hội đàm có thể dẫn dắt bạn cùng một số người trong họ đến với vai trò huấn luyện và tư vấn.

Nếu bạn làm việc cho một tổ chức thì bạn có thể phải đánh giá từng thành viên của nhóm. Đánh giá hay thẩm định hiệu suất hoạt động của cá nhân thật sự là một cách thể hiện năng lực lãnh đạo. Nếu việc đánh giá quá quy củ hay có hệ thống trong tổ chức thì bạn nên có những giải pháp để tránh cho việc đánh giá trở thành một lễ thói quan liêu.

### **Tạo động lực thúc đẩy**

Nếu giao tiếp đi đôi với công việc lãnh đạo thì động lực thúc đẩy lại là anh em của nó. “Động lực thúc đẩy” xuất phát từ một động từ trong tiếng La tinh có nghĩa “gây xúc động”.

Một trong những điều mà các nhà lãnh đạo sẽ làm là thúc đẩy người khác bằng việc kết hợp khen thưởng và phạt. Nhiều ý kiến gần đây cho rằng bạn có thể tạo ra động lực cho chính mình đến một mức độ nào đó bằng cách đáp ứng các nhu cầu bên trong. Hình 4.2 thể hiện tháp nhu cầu Maslow. Theo Maslow, các nhu cầu các nhân được sắp xếp theo một trật tự về ưu thế: nhu cầu cao ở bên dưới và nhu cầu thấp (nhưng nhiều tính nhân bản hơn) ở phía trên.

Hệ thống cấp bậc nhu cầu bao gồm:

- Sinh lý – các nhu cầu thiết thực của cuộc sống.
- An toàn – nhu cầu được an toàn về thể chất, tinh thần và cảm xúc.
- Xã hội – nhu cầu được chấp nhận và yêu thương, được cảm thấy là một phần của nhóm hay tổ chức. Ẩn trong đó là nhu cầu cho và nhận tình yêu, chia sẻ và là một phần của gia đình.
- Tôn trọng – gồm hai phạm trù cơ bản có mối quan hệ mật thiết với nhau. Phạm trù thứ nhất bao gồm nhu cầu tôn trọng chính bản thân mình, cảm nhận được giá trị bản thân, sự thỏa



đáng và có năng lực. Phạm trù thứ hai bao hàm nhu cầu được tôn trọng, công nhận và có vị trí trong cách nhìn của người khác.

- Tự thể hiện – nhu cầu có được càng nhiều thành tích càng tốt và phát triển tài năng hay tiềm năng của mình đến mức cao nhất.

|                                  |                                     |                                                                                         |                                                      | Tự thể hiện                                         |
|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Sinh lý                          |                                     | An toàn                                                                                 | Xã hội                                               | Tôn trọng                                           |
| Ăn uống<br>Nghỉ ngơi<br>Tình dục | An toàn<br>Bảo vệ khỏi<br>hiểm nguy | Thuộc về<br>nhóm, tập thể<br>Chấp nhận<br>Đời sống xã<br>hội<br>Tình bạn và<br>tình yêu | Tự trọng<br>Thành đạt<br>Địa vị<br>Được công<br>nhận | Trưởng thành<br>Hoàn thiện<br>Phát triển cá<br>nhân |
|                                  |                                     |                                                                                         |                                                      |                                                     |
|                                  |                                     |                                                                                         |                                                      |                                                     |
|                                  |                                     |                                                                                         |                                                      |                                                     |

Hình 4.2: Hệ thống cấp bậc nhu cầu

Maslow đưa ra hai điểm thú vị: (1) Nếu một trong các nhu cầu cao hơn bị đe dọa thì bạn nên di chuyển xuống các nấc thang trong hệ thống cấp bậc để bảo vệ nó. Chẳng hạn, bạn nên tạm thời quên đi những mối lo lắng gì về địa vị (nhu cầu được tôn trọng) để tập trung vào việc mưu cầu cho miếng cơm manh áo hằng ngày (nhu cầu sinh lý). Vì vậy, nếu những dự định thay đổi của bạn có vẻ như đang đe dọa sự an toàn của người khác thì với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn nên dự kiến trước những phản ứng quyết liệt từ mọi người. Và (2) Một khi nhu cầu được thỏa mãn thì nó sẽ không còn tạo ra động lực thúc đẩy nữa. Khi một phạm vi nhu cầu được đáp ứng thì người có liên quan sẽ dần nhận thức các nhu cầu khác trong giới hạn của mình. Lúc này, các nhu cầu lại bắt đầu có tác dụng thúc đẩy.

Tháp nhu cầu của Maslow không hẳn luôn chính xác. Một số quan điểm cho rằng năm mươi phần trăm động lực thúc đẩy nằm trong chính bản thân bạn, định hướng cho bạn những hướng đi chắc chắn. Nhưng năm mươi phần trăm khác lại chịu tác động từ năng lực lãnh đạo mà bạn phải đối mặt. Vì thế, với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn có thể gây ảnh hưởng sâu rộng trong việc tạo động lực thúc đẩy cho các nhân viên của mình. Hãy tham khảo phần “Những nguyên tắc chính để tạo động lực thúc đẩy người khác”.

### Những nguyên tắc chính để tạo động lực thúc đẩy người khác

Chính bản thân bạn cũng phải có động lực. Nếu bạn không hoàn toàn tận tâm và nhiệt tình thì làm sao có thể trông chờ vào người khác.

Chọn những người có động lực thúc đẩy cao. Thật khó để tạo cảm hứng cho những người không sẵn sàng. Do đó, bạn hãy chọn những người có sẵn động lực rõ ràng.

Đặt ra những mục tiêu thực tế và mang tính thử thách. Nhóm và các thành viên trong nhóm càng giỏi thì họ càng có khả năng hưởng ứng các mục tiêu đòi hỏi nhiều khả năng ở họ, miễn là những mục tiêu này có tính thực tế.

---

Hãy nhớ rằng tiến bộ sẽ có tác dụng thúc đẩy. Nếu bạn không cho mọi người biết ý kiến phản hồi của bạn về mức độ tiến bộ của họ thì bạn sẽ sớm làm họ mất dần ý chí.

Đưa ra những phần thưởng công bằng. Thật không dễ khi phải quyết định thưởng cho cả nhóm, cho từng cá nhân hay cho cả hai? Hãy công bằng để tránh tình trạng nhân viên nhận thức rằng những phần thưởng họ nhận được là không tương xứng hoặc có sự thiên vị. Khi ấy, động lực thúc đẩy xem như đã phản tác dụng.

Công nhận. Hãy công nhận thành tích làm việc của nhân viên một cách kịp thời. Hành động này được xem là bơm khí oxy cho tinh thần con người.

Việc khơi nguồn cảm hứng không hoàn toàn giống như việc tạo động lực thúc đẩy. Một nhà lãnh đạo sẽ tạo được cảm hứng làm việc cho nhân viên bằng sự nhiệt tình hoặc năng lực chuyên môn xuất sắc của mình. Nhưng việc khơi nguồn cảm hứng không chỉ xuất phát ở người lãnh đạo mà ở tất cả những sự việc hay con người có liên quan khác.

Bạn có từng ngẫm nghĩ xem mình may mắn như thế nào khi có những con người tâm huyết cùng làm việc chung nhóm? Nhiệm vụ của bạn là xác định, giải phóng và định hướng sự nhiệt tình ấy. Điều đó đòi hỏi tất cả những gì tốt đẹp nhất trong con người bạn.

### **Tổ chức**

Tổ chức là chức năng sắp xếp hay tạo thành một tập thể gắn kết với nhau. Tổ chức cũng mang nghĩa hoạch định một cách có hệ thống. Tổ chức bao gồm cả việc phải cơ cấu hay tái cơ cấu nếu mọi người đang làm việc theo nhóm, trong đó mỗi người thực hiện một vai trò phù hợp với mình trong một tập thể hiệu quả. Ví dụ, bạn có thể chia một nhóm lớn thành những phân nhóm nhỏ hơn.

Thoạt đầu, có thể bạn nghĩ rằng chức năng tổ chức thuộc về cấp lãnh đạo hoạt động hoặc chiến lược nhiều hơn là với vai trò trưởng nhóm. Có thể bạn đúng nếu xét về các yếu tố như quy mô và cơ cấu của nhóm, hoặc mối quan hệ của nhóm với các nhóm khác trong tổ chức. Nhưng chức năng tổ chức chứa đựng nhiều ý nghĩa hơn chỉ là cơ cấu hay tái cơ cấu tổ chức.

Những vấn đề như hiểu rõ các mục tiêu, vạch kế hoạch khả thi và cơ cấu nhóm để tạo điều kiện cho việc giao tiếp hai chiều, thì sự nỗ lực chung và biện pháp kiểm soát thích hợp đã được đề cập, nhưng cần xem xét ba khía cạnh khác là các hệ thống, quản trị và quản lý thời gian.

### **Các hệ thống**

Các nhà tổ chức có khuynh hướng tổ chức sự việc bằng cách giới thiệu các hệ thống. Một “hệ thống” gần như đồng nghĩa với một “tổ chức”: một tập hợp các quan hệ với nhau tạo thành một tổng thể. Nhưng “hệ thống” có thể chỉ các quá trình – các phương thức làm việc có cấu trúc hay có thứ tự - cũng như các cấu trúc xã hội.

Bạn không thể điều hành bất cứ việc gì nếu không có các hệ thống: hệ thống sản xuất, hệ thống bán hàng, hệ thống tài chính và nhiều hệ thống khác nữa. Trong các tổ chức lớn hơn còn có thêm hệ thống khen thưởng hay hệ thống kiểm tra chất lượng.

---

Một nhà lãnh đạo giỏi phải hiểu được tầm quan trọng và giá trị của các hệ thống. Các nhà lãnh đạo giỏi thường tôn trọng và làm việc thông qua các hệ thống và thay đổi chúng nếu thấy cần thiết. Nhưng họ không bị những hệ thống này ràng buộc mà biết khi nào một hệ thống trở nên phản tác dụng.

Hơn nữa, mọi hệ thống đều đòi hỏi nỗ lực chung để làm cho hệ thống ấy trở nên hiệu quả. Lúc này, chức năng trung tâm của nhà lãnh đạo là xây dựng và duy trì nhóm để được phát huy. Để giữ cho các hệ thống – tinh chất của một thực thể công ty – khỏe mạnh và ổn định thì năng lực lãnh đạo giỏi ở tất cả các cấp độ là cần thiết.

### **Quản trị**

Quản trị thường gắn với kỹ năng quản lý hơn là với kỹ năng lãnh đạo. Nhiều nhà lãnh đạo có tinh thần dám nghĩ dám làm, có lòng nhiệt tình và động lực làm việc, biết truyền cảm hứng cho những người khác nhưng hoàn toàn không có khả năng tổ chức và quản trị.

Quản trị bao gồm công việc giấy tờ và chủ yếu liên quan tới việc điều hành công việc hàng ngày. Nó thường bao hàm cả việc quản trị tài chính ở các hình thức và cấp độ khác nhau. Quản trị ít nhiều mang nghĩa “phục vụ” và ở vị trí thứ yếu so với một số chức năng khác.

Trước đây, khi các tổ chức thừa nhân viên thì bạn, với tư cách là nhà lãnh đạo, có thể giao tất cả công việc giấy tờ cho nhân viên của mình. Nhưng ngày nay, các nhà lãnh đạo – hầu hết đã được trang bị máy tính cá nhân – thường sẽ phải đảm trách một lượng công việc giấy tờ nhiều hơn trước kia, đặc biệt là ở cấp lãnh đạo nhóm. Vì vậy, một nhà lãnh đạo giỏi phải là một nhà quản trị giỏi.

Khi đảm nhiệm công tác quản trị thì nhà lãnh đạo sẽ khiến cả nhóm và các thành viên trong nhóm làm việc hiệu quả, sáng tạo và luôn có sáng kiến. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là bạn phải thực hiện toàn bộ công việc quản trị. Bạn cần giao việc để dành thời gian suy nghĩ và lãnh đạo. Bạn chỉ nên thực hiện những công việc quản trị nào không thể ủy quyền hay giao phó được (do tính chất công việc hoặc do bạn thiếu người giao phó). Điều quan trọng bạn phải là một tấm gương mẫu mực. Nếu bạn thường xuyên trễ nải và bất cẩn khi làm công việc giấy tờ liên quan đến các báo cáo tài chính thì làm sao bạn có thể trông chờ người khác đúng giờ với các báo cáo của họ? Hãy đảm bảo rằng đội ngũ của bạn xuất sắc trong những vấn đề về công tác quản trị.

Cuối cùng, việc tham gia vào công tác quản trị sẽ giúp bạn xây dựng tinh thần đồng đội trong tổ chức. Khi ấy, bạn sẽ nhìn nhận và đánh giá cao sự đóng góp của những người “ở hậu trường” của tổ chức, nhất là những nhà quản trị. Công việc của họ có thể mang tính chất đời thường và đứng ở hậu trường nhiều hơn, nhưng lại vô cùng thiết yếu đối với thành công của tổ chức với tư cách là một tập thể nói chung và đối với đội ngũ của bạn nói riêng. Hãy luôn chia sẻ thành công với những thành viên thầm lặng này trong nhóm của bạn!

### **Quản lý thời gian**

Các nhà lãnh đạo cần thời gian để suy nghĩ, thời gian dành cho mọi người – khách hàng cũng như các thành viên trong nhóm – và thời gian để phát triển tổ chức. Vì vậy họ phải là những người biết cách quản lý thời gian của mình một cách khéo léo. Nếu bạn không thể tổ chức chính bản

thân mình thì làm sao bạn có thể tổ chức bất kỳ ai hay bất kỳ vấn đề gì? Quản trị được nguồn lực hiếm hoi và có giới hạn – thời gian – là một điểm ưu tiên của bất kỳ lãnh đạo nào.

Quản lý thời gian được hình thành từ việc vận dụng một số nguyên tắc nền tảng – chẳng hạn xác định rõ mục đích, mục tiêu của bạn – và một số chính sách, bí quyết thực tế. Học cách nói không, nghe có vẻ khá đơn giản, nhưng có thể tiết kiệm cho bạn một lượng thời gian đáng kể.

| Trắc nghiệm kiểm tra khả năng tổ chức của bạn                                                                                                                                                                                     |    |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|
|                                                                                                                                                                                                                                   | Có | Không |
| Bạn có thể tổ chức và cải thiện công việc và cuộc sống riêng sao cho hiệu quả với tư cách là nhà lãnh đạo?                                                                                                                        |    |       |
| Bạn có biết cách giao phó công việc phù hợp?                                                                                                                                                                                      |    |       |
| Bạn có thể xác định những tiến bộ của mình trong việc quản lý thời gian?                                                                                                                                                          |    |       |
| <b>Nhóm</b>                                                                                                                                                                                                                       |    |       |
| Quy mô và cấu trúc có hợp lý?                                                                                                                                                                                                     |    |       |
| Có nên thành lập phân nhóm?                                                                                                                                                                                                       |    |       |
| Cơ hội và quy trình có phù hợp để đảm bảo sự tham gia ra quyết định?                                                                                                                                                              |    |       |
| Bạn có tái cơ cấu và thay đổi công việc của các cá nhân cho phù hợp?                                                                                                                                                              |    |       |
| <b>Tổ chức</b>                                                                                                                                                                                                                    |    |       |
| Bạn có ý tưởng rõ ràng về mục đích và cách thức mà các bộ phận nên hợp tác với nhau để đạt được điều đó?                                                                                                                          |    |       |
| Các hệ thống hiệu quả có phù hợp cho việc đào tạo, tuyển dụng và sa thải?                                                                                                                                                         |    |       |
| Bạn có tiến hành khảo sát về quy mô các nhóm, số lượng cấp lãnh đạo, sự gia tăng những việc phức tạp không cần thiết, sự hợp tác giữa các tuyến và nhân viên cũng như các hệ thống giao tiếp trong môi trường làm việc thích hợp? |    |       |
| Bạn có hiểu rõ về công tác quản trị, nhận ra thành tích của các nhà quản trị và đảm bảo các hệ thống hành chính luôn tạo điều kiện thuận lợi cho các nhóm và cá nhân có được hiệu suất hoạt động xuất sắc?                        |    |       |

### Tấm gương mẫu mực

Trong ngữ cảnh giao tiếp, bạn có thể nghĩ tới việc làm gương như một phương tiện quan trọng nhất để truyền đạt một thông điệp thông qua “ngôn ngữ cử chỉ” hay giao tiếp không bằng văn bản hoặc lời nói. Hay theo cách nói về quản lý hiện đại thì “lời nói phải đi đôi với việc làm”.

### Ngôn từ của kỹ năng lãnh đạo

*Sáu từ quan trọng nhất...*

“Tôi thừa nhận mình sai lầm”

*Năm từ quan trọng nhất...*

“Tôi tự hào về anh”

*Bốn từ quan trọng nhất...*

“Ý kiến của anh?”

*Ba từ quan trọng nhất...*

“Xin vui lòng”

*Hai từ quan trọng nhất...*

“Cảm ơn”

*Một từ quan trọng nhất...*

“Ta”

*Và từ cuối cùng ít quan trọng nhất...*

“Tôi”

Một nhà lãnh đạo luôn ở trong tầm mắt quan sát của mọi người, thế nên bạn hãy cẩn trọng với lời nói, hành động và cách cư xử của bạn. Hình ảnh của bạn trong suy nghĩ của người khác đều phụ thuộc vào tính cách và sự cẩn trọng của bạn. Người Nhật có câu châm ngôn: “Một nhà quản lý sẽ phải mất sáu tháng để làm quen với các nhân viên của mình, nhưng nhân viên thì chỉ mất sáu ngày

để biết sếp của mình là người thế nào”.

| Trắc nghiệm về hình ảnh của bạn                                                          |    |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|
|                                                                                          | Có | Không |
| Bạn có yêu cầu người khác làm những việc mà bản thân bạn sẽ không sẵn lòng làm?          |    |       |
| Mọi người có nhận xét về tấm gương tốt mà bạn thể hiện trong công việc?                  |    |       |
| Những hình ảnh xấu của bạn có mâu thuẫn với tất cả những việc bạn đang nỗ lực thực hiện? |    |       |
| Bạn có nghĩ ra được những cách mà bạn có thể nêu gương để lãnh đạo?                      |    |       |
| Bạn có đề cập đến tầm quan trọng của việc nêu gương với các trưởng nhóm báo cáo cho bạn? |    |       |

Có sự khác biệt giữa “nhà lãnh đạo giỏi” và “nhà lãnh đạo hướng thiện”. Bạn nên hướng đến việc trở thành người lãnh đạo lý tưởng có cả hai yếu tố trên. Về lâu dài thì chỉ có “nhà lãnh đạo hướng thiện” là mang tính nhân bản hơn cả. Một phong cách lãnh đạo có sức tác động mạnh mẽ bằng việc nêu gương là chia sẻ trong lúc hiểm nguy và khó khăn mà nhóm phải đối diện. Bạn nghĩ gì về giám đốc điều hành và hội đồng quản trị của một tổ chức đang kinh doanh trì trệ nhưng lại đề nghị tăng 20% lương cho chính họ trong khi đó lại giảm biên chế nhân viên và yêu cầu số nhân viên còn lại chấp nhận mức tăng 2% (thấp hơn tỷ lệ lạm phát)?

---

### Những vấn đề chính để trở thành nhà lãnh đạo giỏi

- Nhiệm vụ. Hành động tiến lên trước trong một chuyến đi để dẫn đường là một dạng lãnh đạo bằng cách nêu gương. Bạn có thể “lãnh đạo đi đầu” trong lĩnh vực của mình như thế nào?

- Nhóm. Với tư cách là người xây dựng và duy trì nhóm, bạn cần vun đắp hay thay đổi các tiêu chuẩn về nhóm – các quy định vô hình nối kết các nhóm với nhau. Bạn có thể phát triển các tiêu chuẩn của nhóm bạn thông qua việc làm gương như thế nào?
  - Cá nhân. Nghĩ đến từng thành viên của nhóm như một nhà lãnh đạo trong phạm vi quyền hạn riêng của họ. Mỗi người nên là một nhà lãnh đạo trong vai trò chuyên môn của mình, và là một người góp phần vào “ba vòng tròn”.
-

## Phát triển bản thân trở thành nhà lãnh đạo

*Làm cách nào để phát triển bản thân trở thành một nhà lãnh đạo?* Một câu hỏi mà bất cứ ai muốn hướng đến đỉnh cao của sự nghiệp đều quan tâm và cân nhắc. Tự trung lại, có một số kỹ năng và phẩm chất cần thiết có thể giúp bạn thực hiện được mong muốn này.

### Sẵn sàng

Cánh cửa để mở ra khả năng lãnh đạo cần phải bắt đầu từ sự tự tin. Trong bản thân bạn phải tồn tại mong muốn, khao khát trở thành nhà lãnh đạo và bắt đầu với việc sẵn sàng gánh chịu trách nhiệm. Nếu bạn không thích đảm trách những trách nhiệm của ba vòng tròn thì công việc lãnh đạo không dành cho bạn.

Bạn càng sẵn sàng thì bạn càng trở nên tự tin. Hãy nhớ dù bạn đang là nhà lãnh đạo hay chuẩn bị đảm trách vai trò lãnh đạo thì bạn cũng phải luôn tự tin, ngay cả khi trong lòng bạn cảm thấy bất an về điều gì đó. Hãy duy trì một hình ảnh tự tin, quyết đoán, nhất là ở dáng vẻ bên ngoài.

### Tiên phong

Mọi tổ chức đều quan tâm đến sự phát triển của bạn trong vai trò một nhà lãnh đạo vì họ cần những người lãnh đạo. Hãy chia sẻ mong muốn, dự định và tham vọng của bạn với tổ chức và bạn nên chủ động tìm kiếm tất cả các cơ hội để trở thành một nhà lãnh đạo tổ hay nhóm thực hiện dự án. Kinh nghiệm là sự pha trộn giữa rất nhiều thành công và thất bại. Thành công sẽ khiến bạn tự tin về năng lực của mình, còn thất bại sẽ giữ cho bạn luôn khiêm tốn.

Khi nhận thấy mong muốn từ phía bạn, các tổ chức ngoài việc thăng chức cũng sẽ tạo điều kiện cho bạn được đào tạo về công tác lãnh đạo. Đó có thể là một khóa học nội bộ hoặc do các chuyên viên bên ngoài. Hãy cố nắm bắt cơ hội này. Bạn sẽ có khả năng luyện tập các kỹ năng của mình và nhận được những ý kiến phản hồi hữu ích. Tuy nhiên, bạn chỉ nên phê bình trên tinh thần xây dựng vì không phải mọi điều bạn được nghe trong các khóa học hay đọc trong các cuốn sách đều đúng và có thể áp dụng vào thực tế được. Nhưng đó chính là cơ hội quan trọng để bạn được khích lệ và học hỏi.

### Tư duy chiều sâu

Thỉnh thoảng, nhà lãnh đạo cũng nên rút lui ra khỏi bộ phận của những công việc hàng ngày để quan sát xem việc gì đang diễn ra. Những lúc như thế này, bạn cũng nên đánh giá cả hiệu suất hoạt động của bạn trong vai trò một nhà lãnh đạo. Hãy liệt kê những việc đang tiến triển tốt và xác định một số lĩnh vực cần tự cải thiện. Quá trình này sẽ giúp bạn nâng cao kỹ năng và kiến thức của một nhà lãnh đạo.

Bạn cũng đừng quên lắng nghe các ý kiến phản hồi từ mọi người. Tuy nhiên, không phải sự phản hồi nào cũng khách quan vì một số phản hồi được phát biểu dựa trên những chính kiến cá nhân. Vì vậy, bạn hãy cẩn trọng trong việc sử dụng ý kiến phản hồi. Có thể bạn phải tách sự quan sát ra khỏi cách diễn giải của mình. Hãy nhớ rằng bạn chỉ đón nhận những ấn tượng của người khác chứ không phải

những phát biểu tâm lý về con người bên trong bạn. Nếu bạn đón nhận ý kiến phản hồi bằng một tinh thần cởi mở, tìm kiếm sự thật thì nó có thể hướng dẫn bạn đi đúng con đường dẫn đến sự xuất sắc trong công tác lãnh đạo.

Đừng bao giờ sợ thất bại. Con đường phía trước sẽ đầy chông gai với những kết quả thất bại trong vai trò lãnh đạo. Vì cách duy nhất mà bạn có thể từ một nhà lãnh đạo giỏi – vị trí hiện tại của bạn – tiến lên trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc là bằng cách hướng đến đích cao hơn. Chắc chắn quá trình này sẽ làm nảy sinh những thiếu sót, nhưng hãy kiên trì.



## Lãnh đạo cấp chiến lược

Cuốn sách này đã trình bày ba cấp độ của công tác lãnh đạo: nhóm, hoạt động và chiến lược. Bản chất của việc lãnh đạo nhằm mục đích đáp ứng ba vòng tròn – nhiệm vụ, nhóm và cá nhân – vẫn không đổi ở tất cả các cấp này. Điểm thay đổi duy nhất là mức độ phức tạp. Nếu so sánh với vai trò của lãnh đạo nhóm thì nhiệm vụ của lãnh đạo chiến lược vừa dài hạn vừa phức tạp hơn vì nhóm của họ thường có quy mô rất lớn, được chia thành nhiều đơn vị và phân tán ở nhiều vùng khác nhau.

### Các chức năng của một nhà lãnh đạo chiến lược

“Lãnh đạo chiến lược” là một cụm từ mở rộng của từ chiến lược, bao gồm toàn bộ nghệ thuật chỉ huy với những yếu tố gọi là khả năng lãnh đạo.

Một nhà lãnh đạo chiến lược cần những yếu tố nào để hoàn thành vai trò này? Rõ ràng đây là một vai trò đầy thử thách và đòi hỏi cao mặc dù có thể nhờ tới nhiều nhân viên chuyên nghiệp – đôi khi là cả một đội ngũ – để làm trợ lý cho nhà lãnh đạo chiến lược khi phải đảm trách những nhiệm vụ lớn lao.

Bạn cần có khả năng nhận thức, sự hiểu biết và kỹ năng trong mô hình ba vòng tròn. Vốn hiểu biết sâu rộng về công việc kinh doanh của bạn là cần thiết. Các phẩm chất cá nhân đã đề cập như lòng nhiệt tình, tính chính trực, công bằng, bền bỉ, nhân đạo, tính kiên cường và một chừng mực nào đó của sự khiêm tốn cũng rất quan trọng. Bạn cũng cần có khả năng suy nghĩ rõ ràng và lập luận có tính thuyết phục.

**Bảng 6.1**

### Các chức năng chính của lãnh đạo chiến lược

| Chức năng                                                          | Phạm vi trách nhiệm                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Hướng dẫn toàn tổ chức                                             | Mục đích, tầm nhìn                                                   |
| Vạch ra các chiến lược và chính sách đúng đắn                      | Suy nghĩ và hoạch định chiến lược                                    |
| Tạo điều kiện để sự việc xảy ra (toàn bộ trách nhiệm điều hành)    | Hoạt động/Quản trị                                                   |
| Tổ chức hoặc tái tổ chức (cân bằng tổng thể và các bộ phận)        | Sự linh hoạt của tổ chức theo yêu cầu của tình huống                 |
| Khơi dậy khí thế của tổ chức                                       | Nghị lực, nhuệ khí, sự tự tin, tinh thần đồng đội                    |
| Liên kết tổ chức với các tổ chức khác và xã hội như một tổng thể   | Các liên minh, đối tác, cổ đông, quan chức nhà nước, xã hội          |
| Chọn lựa những nhà lãnh đạo của hôm nay và phát triển cho ngày mai | Chỉ dẫn và lãnh đạo bằng cách là tấm gương mẫu mực – văn hóa học tập |

### Tầm quan trọng của vốn sống thực tế

Ngạn ngữ Trung Quốc có câu: “Tìm một nghìn người lính thì dễ nhưng tìm một viên tướng thật khó”. Lý do là những cá nhân có được sự kết hợp giữa trí tuệ cần thiết với năng lực lãnh đạo vô cùng hiếm. Sự từng trải thực tế bao gồm ba yếu tố chính: tư chất thông minh, kinh nghiệm và lòng nhân ái. Một điểm quan trọng nên nhớ về việc lãnh đạo chiến lược là hầu như trong tất cả các tổ chức, vai trò này là quá sức đối với một người. Bạn phải có khả năng giao việc một cách hiệu quả, dành thời gian để

suy nghĩ về bản thân và quan tâm đến mọi người. Nếu làm được điều đó, nhất định bạn sẽ xây dựng một nhóm lãnh đạo chiến lược xung quanh mình – bao gồm những người chỉ huy hoạt động cấp cao – để đảm bảo rằng bạn đáp ứng được các thử thách của ba vòng tròn trong thời đại đầy những thay đổi bất ngờ như hôm nay.

## Phát triển các nhà lãnh đạo trong tổ chức

Khi còn đang ở những nấc thang đầu tiên của sự nghiệp, chắc chắn bạn sẽ chú trọng đến việc phát triển tiềm năng riêng của mình đến mức cao nhất để trở thành một người lãnh đạo. Nhưng khi bạn đã đảm trách vai trò lãnh đạo ở cấp nhóm thì bạn lại có nhiệm vụ phát triển năng lực lãnh đạo của các thành viên trong nhóm. Ở cấp độ chiến lược, việc thúc đẩy các nhà lãnh đạo tiềm năng gặt hái thành tích trong hiện tại và hướng đến sự phát triển trong tương lai đóng vai trò vô cùng quan trọng và là một trong bảy chức năng cốt lõi cùng tạo nên vai trò của một nhà lãnh đạo thực thụ.

### Nguyên tắc 1: Triển khai chiến lược phát triển năng lực lãnh đạo

Chìa khóa để đạt được thành công bền vững trong công việc là làm tốt công tác lãnh đạo ở cả ba cấp độ. Các nhà lãnh đạo nhóm, hoạt động, và chiến lược cần cộng tác với nhau hài hòa như một đội ngũ lãnh đạo của tổ chức.

Sai lầm phổ biến nhất và phải trả giá cao nhất mà các tổ chức đang mắc phải hiện nay là chú trọng việc phát triển năng lực lãnh đạo ở các giám đốc cấp cao, mà hoàn toàn phớt lờ các lãnh đạo nhóm. Tuy nhiên, chính các nhà lãnh đạo nhóm mới là người gần gũi với khách hàng. Hãy chắc chắn rằng chiến lược của bạn bao quát được cả ba cấp độ.

Có một điểm khác biệt giữa tư duy chiến lược và hoạch định chiến lược. Bạn nên xem chiến lược phát triển năng lực lãnh đạo – được phát triển và chỉ đạo bởi một nhóm điều hành nhỏ - như một phần của chiến lược kinh doanh toàn diện của bạn. Chiến lược ấy phải mang tính dài hạn (có thể từ 5 đến 10 năm) và đáp ứng ba yếu tố:

- Tầm quan trọng – xứng đáng để thực hiện;
- Dài hạn – cần thời gian để triển khai;
- Nhiều yếu tố - phải mất nhiều yếu tố hay phương pháp để vạch ra một chiến lược.

Những nguyên tắc còn lại sẽ cho bạn biết các yếu tố khác nhau đó phải là gì. Khi tính hiệp lực được hình thành – các yếu tố cốt lõi gắn kết với nhau trong sự hài hòa – thì tổ chức của bạn sẽ bắt đầu phát triển các lãnh đạo.

### Nguyên tắc 2: Chọn lựa

Khả năng lãnh đạo không thể tự nhiên mà có, mà cần được đào tạo và phát triển dựa trên tiềm năng. Tổ chức của bạn có thể chọn lựa vị trí lãnh đạo bằng cách tuyển dụng từ nguồn lực bên ngoài hoặc thúc đẩy nhân viên có năng lực trong nội bộ của mình. Nhà lãnh đạo là người phát triển tổ chức hơn là chỉ quản trị.

Một người có thể được bổ nhiệm làm giám đốc ở bất cứ cấp độ nào, nhưng họ không phải là người lãnh đạo nếu những người cùng làm việc với họ không công nhận điều đó. Nếu quá ít giám đốc trong toor chức của bạn được mọi người công nhận như thế thì xem như tổ chức của bạn đã thất bại trong việc vận dụng nguyên tắc thứ hai là bổ nhiệm, lựa chọn vị trí lãnh đạo.

### Nguyên tắc 3: Đào tạo để trở thành lãnh đạo

Nhu cầu đào tạo nên là một phần ưu tiên trong chiến lược phát triển các nhà lãnh đạo của tổ chức. Đào tạo ở bất kỳ hình thức nào cũng sẽ khiến tổ chức của bạn mất thời gian và tiền bạc. Bạn cần các khóa học hay chương trình hiệu quả cung cấp cho bạn các kỹ năng lãnh đạo tốt và cũng giúp bạn tiết kiệm được chi phí (dưới dạng tiền bạc và thời gian). Nếu bạn có một số lượng lớn nhân viên thì bạn cần các khóa học chi phí thấp, chất lượng cao và nhiều nội dung.

Cấp đầu tiên cần được xem xét đào tạo là các trưởng nhóm, tức là các nhà quản lý cấp một. Các trưởng nhóm mới được bổ nhiệm sẽ được đào tạo về kỹ năng lãnh đạo trước khi bổ nhiệm. Nếu để một người đảm nhiệm vai trò lãnh đạo mà không tạo cơ hội cho họ nhận được một số hình thức đào tạo nào thì đây thật sự là một khuyết điểm lớn, có thể kéo theo những sai lầm khó sửa chữa về sau này. Không ai đủ can đảm để giao phó con cái của mình cho những tài xế xe buýt chưa qua trường lớp được đào tạo, thế thì tại sao lại đặt các nhân viên dưới sự điều khiển của những lãnh đạo không có kinh nghiệm?

Nếu bạn thuê các chuyên gia bên ngoài để đào tạo về kỹ năng lãnh đạo cho tổ chức thì hãy chắc chắn rằng bạn vẫn tiếp tục có được “quyền sở hữu” và sự kiểm soát để các chương trình đào tạo của họ tương hợp với chiến lược và đặc thù của tổ chức. Bạn có thể giao việc đào tạo cho người khác nhưng không quên trách nhiệm kiểm tra là của chính mình.

#### **Nguyên tắc 4: Phát triển sự nghiệp**

Vị trí lãnh đạo luôn bắt nguồn từ những trải nghiệm. Hầu hết các tổ chức đều có thể tạo cơ hội để mọi người được trở thành nhà lãnh đạo. Bí quyết ở đây là trao cho một người một công việc phù hợp với họ vào đúng thời điểm. Đó có thể là một dạng vai trò lãnh đạo thực tế nhưng đầy thử thách đối với người được đề cập.

Tổ chức của bạn có thể tiến hành những cuộc nói chuyện hằng năm với từng lãnh đạo hay người sắp đề bạt làm lãnh đạo. Đây là thời điểm thích hợp để mọi người bày tỏ mong muốn của mình. Điều chỉnh niềm hy vọng và những điều mong mỏi cho phù hợp với nhau là mục đích trọng yếu của mọi tổ chức.

#### **Nguyên tắc 5: Nhà quản lý từng tuyển là những người phát triển năng lực lãnh đạo**

Trách nhiệm của một nhà lãnh đạo đối với nhu cầu cá nhân – lĩnh vực nhu cầu thứ ba – bao gồm việc phát triển tiềm năng của cá nhân – cả về mặt chuyên môn lẫn “khía cạnh con người trong tổ chức”. Việc này đòi hỏi phải gặp gỡ từng người ở những khoảng thời gian nhất định để cho họ những lời góp ý mang tính xây dựng cũng như khuyến khích hay hỗ trợ.

Những nhà lãnh đạo giỏi sẽ tận dụng các cơ hội gặp mặt với từng người để chia sẻ kiến thức về kỹ năng lãnh đạo của mình theo kiểu đối thoại. Phương pháp học hỏi kỹ năng lãnh đạo này khá hiệu quả với điều kiện cần thiết là mọi người tôn trọng lẫn nhau. Chính sự tin tưởng hay tôn trọng này làm cho mọi người vừa khao khát học hỏi vừa sẵn lòng chỉ dạy. Bạn cần một hệ thống để đề ra các mục tiêu và khen ngợi thành tích – một phần của kỹ năng lãnh đạo chú trọng đến hành động – nhưng phương pháp này sẽ không hoàn hảo trừ phi nó được xem là con đường học hỏi hai chiều.

#### **Nguyên tắc 6: Văn hóa**

Hãy chắc chắn rằng văn hóa của bạn quý trọng “lãnh đạo giỏi và lãnh đạo hướng thiện”. Chính văn hóa của tổ chức sẽ nuôi dưỡng các nhà lãnh đạo nên nếu cần thiết, bạn phải xem lại và điều chỉnh sao cho thích hợp.

Văn hóa công ty cũng phải khuyến khích xu hướng tự phát triển năng lực lãnh đạo. Các tổ chức chỉ có 50% quân bài trong tay; 50% kia là của cá nhân. Có thể không có khóa học nào về kỹ năng lãnh đạo có sẵn dành cho bạn, nhưng bạn vẫn có thể học được kỹ năng lãnh đạo từ sách vở, từ kinh nghiệm riêng của mỗi người.

### **Nguyên tắc 7: Giám đốc điều hành**

Nếu bạn đang nắm giữ vai trò giám đốc điều hành thì bạn phải quan tâm đến việc phát triển các nhà lãnh đạo. Các chuyên gia đào tạo hoặc nhân sự có thể hỗ trợ bạn vạch ra và thực hiện chiến lược của mình, nhưng bạn phải là người cầm lái, nếu không thì con tàu của bạn kkkhoong thể di chuyển về phía trước.

Ngoại trừ việc nhận trách nhiệm về chiến lược, chính bản thân bạn cũng nên là tấm gương mẫu mực trong lĩnh vực hoạt động của mình. Hãy tham gia bất kỳ khóa học nội bộ nào về việc lãnh đạo để thể hiện sự ủng hộ của bạn. Đây cũng là một cơ hội để truyền đi thông điệp mà bạn muốn gửi gắm đồng thời cũng là cách để luyện tập kỹ năng lắng nghe. Ngày nay các tổ chức đều cần những nhà lãnh đạo biết lắng nghe.

### **Tìm thấy sự tốt đẹp trong mỗi con người**

Tóm lại, phát triển các nhà lãnh đạo tương lai không phải là một bí mật. Bảy nguyên tắc đã được chỉ ra trong chương này là những nền tảng mà bạn đang tìm kiếm nhưng việc vận dụng chúng vào trong bối cảnh của nhu cầu và yêu cầu của tổ chức là tùy thuộc vào bạn.

Mặc dù bạn sẽ mất nhiều thời gian, dành nhiều công sức và tốn nhiều chi phí hơn nhưng điều này đáng để bạn quan tâm. Đơn giản là vì những nhiệm vụ mà bạn đang phải đảm trách càng ngày càng có nhiều thử thách hơn. Và để thực hiện được tốt nhiệm vụ của mình thì mọi người ở tất cả các cấp đều cần những nhà lãnh đạo biết truyền cảm hứng và gây được ảnh hưởng lớn.

Như John Buchan đã nói: “Nhiệm vụ lãnh đạo không phải là mang sự tốt đẹp cho người khác mà là khơi nguồn cho nó phát triển vì sự tốt đẹp đã có sẵn rồi”.

## **Phụ lục**

### **Danh mục kiểm tra năng lực lãnh đạo**

#### **Hoàn thành nhiệm vụ**

- *Mục đích.* Bạn có rõ ràng về nhiệm vụ của mình?
- *Trách nhiệm.* Bạn có rõ ràng về trách nhiệm của mình?
- *Mục tiêu.* Bạn có nhất trí các mục tiêu với cấp trên?
- *Điều kiện làm việc.* Chúng có phù hợp với nhóm?
- *Nguồn lực.* Có đủ quyền hạn, chi phí và cơ sở hạ tầng?
- *Kết quả hướng đến.* Mỗi thành viên có xác định rõ ràng và nhất trí với các kết quả hướng đến?
- *Quyền hạn.* Ranh giới quyền hạn có rõ ràng?
- *Đào tạo.* Có khoảng cách nào trong năng lực hoặc kỹ năng chuyên môn của các cá nhân trong nhóm cần thiết cho công việc không?
- *Ưu tiên.* Bạn đã hoạch định thời gian chưa?
- *Tiến bộ.* Bạn có kiểm tra đều đặn và đánh giá?
- *Giám sát.* Trong trường hợp bạn vắng mặt, ai sẽ thay thế bạn?
- *Làm gương.* Bạn có đặt ra các tiêu chuẩn dựa vào cách hành xử của mình?

### **Xây dựng và duy trì nhóm**

- *Mục tiêu.* Nhóm có hiểu rõ và chấp nhận chúng?
- *Tiêu chuẩn.* Nhóm có biết tiêu chuẩn hiệu suất hoạt động nào được trông đợi không?
- *Tiêu chuẩn an toàn.* Nhóm có biết hậu quả của việc vi phạm không?
- *Quy mô nhóm.* Quy mô có phù hợp không?
- *Thành viên nhóm.* Các thành viên làm việc với nhau có ăn khớp không? Có cần phân nhóm?
- *Tinh thần làm việc theo nhóm.* Bạn có tìm cơ hội để xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm?
- *Kỷ luật.* Các quy định có được xem là hợp lý không? Bạn có công bằng và vô tư trong việc áp dụng chúng không?
- *Bất bình.* Những nỗi bất bình có được xử lý kịp thời không? Bạn có đưa ra cách giải quyết hợp lý cho những vấn đề có khả năng làm tan rã nhóm không?
- *Tư vấn.* Bạn có khuyến khích và hoan nghênh các ý kiến và đề xuất không?
- *Chỉ dẫn tương tác.* Bạn có đề cập đến các kế hoạch hiện tại, mức độ tiến triển, và sự phát triển trong tương lai cho nhân viên không?
- *Đại diện.* Bạn có sẵn sàng đại diện và bênh vực cho những gì mà nhóm phải chịu đựng khi được yêu cầu bất hợp lý không?
- *Hỗ trợ.* Bạn có quan tâm đến công việc của mọi người khi nhóm tan rã? Bạn có đại diện cho cả nhóm theo cách riêng của mình để khuyến khích từng cá nhân?

### **Phát triển cá nhân**

- *Mục tiêu.* Chúng có được nhất trí và xác định phạm vi không?
- *Mời bổ nhiệm.* Người ấy có thật sự biết các thành viên của nhóm khác và tổ chức không?
- *Thành tích.* Người ấy có biết công việc của mình đóng góp như thế nào vào kết quả cuối cùng không?
- *Trách nhiệm.* Có bảng mô tả rõ ràng công việc không? Bạn có thể giao việc nhiều hơn cho người ấy không?
- *Quyền hạn.* Người ấy có đủ quyền hạn để hoàn thành nhiệm vụ của mình không?

- *Đào tạo.* Có đề xuất thỏa đáng cho việc đào tạo hay tái đào tạo, cho cả nhà quản lý chuyên môn và quản lý nhóm không?
- *Sự công nhận.* Bạn có đề cao thành công của mọi người không? Khi thất bại thì sự phê bình là để xây dựng hay để chỉ trích?
- *Phát triển.* Người ấy có cơ hội phát triển không? Có con đường nào để phát triển sự nghiệp không?
- *Khả năng thực hiện.* Việc này có thường xuyên được xem xét không?
- *Phần thưởng.* Công việc, khả năng và mức lương thưởng có cân bằng không?
- *Nhiệm vụ.* Người ấy có làm công việc phù hợp và có những nguồn lực cần thiết không?
- *Con người.* Bạn có biết rõ người này không? Điều gì làm cho người ấy khác với những người khác?
- *Thời gian/sự quan tâm.* Bạn có dành đủ thời gian để lắng nghe, phát triển và tư vấn cho các cá nhân không?
- *Mối bất bình.* Chúng có được xử lý một cách nhanh chóng không?
- *Khen ngợi.* Thành tích toàn diện của từng cá nhân có thường xuyên được xem xét trong các cuộc thảo luận?