



Trường Đại học Văn Hiến

TÀI LIỆU MÔN HỌC KỸ NĂNG MỀM

(Lưu hành nội bộ)

**KỸ NĂNG
LÃNH ĐẠO**

Biên soạn: *ThS. Nguyễn Đông Triều*

VIỆN DOANH TRÍ VĂN HIẾN

Các bạn sinh viên thân mến!

“Cứ 100 doanh nghiệp hoặc công ty trên thế giới lâm vào tình cảnh phá sản thì có đến 85% trong số đó do chính sách quản lý của người đứng đầu mà ra.” – Rand, Công ty tư vấn nổi tiếng thế giới nhận định. Do đó vấn đề lãnh đạo đang trở thành yếu tố sống còn đối với mỗi doanh nghiệp, tổ chức.

Vì vậy mà đào tạo kỹ năng lãnh đạo đang trở thành một nhu cầu bức thiết hơn bao giờ hết, khi đất nước ngày càng hội nhập sâu rộng với thế giới.

Đặc biệt, không phải chỉ các nhà quản trị mới cần rèn luyện kỹ năng này, mà các sinh viên, ngay khi còn ngồi trên ghế nhà trường mới chính là đối tượng cần được trang bị kỹ năng này trước tiên. Nhờ đó, bạn sẽ hiểu được cấp trên, hiểu được các khó khăn trở ngại của họ. Khi đó bạn sẽ đồng cảm, tạo được niềm tin và quý mến của cấp trên. Đây chính là tiền đề cần thiết và quan trọng để trở thành một nhà lãnh đạo tương lai.

Hơn nữa, trong lãnh đạo, điều quan trọng nhất là lãnh đạo chính mình. Càng hiểu về nghệ thuật lãnh đạo, bạn càng hiểu được chính mình, từ đó, bạn sẽ làm chủ bản thân, làm chủ các suy nghĩ và hành động của mình. Khi đó, bạn sẽ làm chủ cuộc sống, làm chủ công việc và làm chủ mọi điều xung quanh.

Vì vậy cuốn tài liệu nhỏ này sẽ là hành trang nhằm phục vụ đồng đạo các bạn sinh viên trường đại học Văn Hiến trong công cuộc đạt đến các ước mơ lớn trong công việc và cuộc sống.

Chân thành chúc các bạn lãnh đạo thành công.

MỤC LỤC

1	1
TỔNG QUAN VỀ LÃNH ĐẠO	1
1.1. Khái niệm về lãnh đạo	1
1.2. Vai trò của lãnh đạo	2
1.3. Phẩm chất của một nhà lãnh đạo	4
1.4. Kỹ năng của nhà lãnh đạo	6
2	9
PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO	9
2.1. Các phong cách lãnh đạo	9
2.2. Lựa chọn phong cách lãnh đạo	13
3	16
THUẬT LÃNH ĐẠO THỜI ĐẠI MỚI	16
3.1. Phát hiện và sử dụng người tài	16
3.2. Động viên nhân viên	19
3.3. Lãnh đạo thời đại mới	22
BÀI ĐỌC THÊM	25

TỔNG QUAN VỀ LÃNH ĐẠO

.....

Khái niệm về lãnh đạo

Vai trò của lãnh đạo

Phẩm chất của một nhà lãnh đạo

Kỹ năng cần có của một nhà lãnh đạo

.....

1.1. Khái niệm về lãnh đạo

Theo George R.Terry: “Lãnh đạo là một hoạt động gây ảnh hưởng đến con người nhằm phấn đấu một cách tự nguyện cho những mục tiêu của nhóm.”

Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến hoạt động của cá nhân hoặc một nhóm nhằm thực hiện một mục tiêu chung của tổ chức trong những điều kiện nhất định.

Khác biệt giữa nhà lãnh đạo và nhà quản lý: Nhà lãnh đạo được mô tả là người "tìm đường", nhà quản lý là người "đi đường", chức năng lãnh đạo là "bức tranh lớn", chức năng quản lý lại hẹp hơn. Trong doanh nghiệp, người đứng đầu thường giữ cả hai vai trò lãnh đạo và quản lý, trong tình huống này họ thực hiện công việc lãnh đạo, trong tình huống khác họ thực hiện công việc quản lý. Mọi người có thể gọi họ là nhà lãnh đạo hoặc nhà quản lý của doanh nghiệp, và điều này dẫn tới những nhầm lẫn giữa nhà quản lý và nhà lãnh đạo. Phải chú ý rằng, một nhà lãnh đạo cũng là một nhà quản lý chuyên nghiệp, nhưng một nhà quản lý giỏi chưa chắc đã là một nhà lãnh đạo.

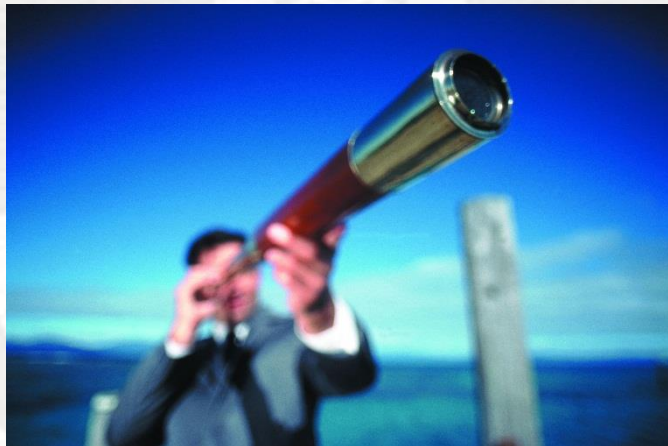
“Nếu những hành động của bạn truyền cảm hứng cho những người khác ước mơ nhiều hơn, học hỏi nhiều hơn, làm nhiều việc hơn và trở nên tốt đẹp hơn, bạn là một người lãnh đạo.”

John Quincy Adams (Tổng thống thứ 6 Hoa Kỳ)

1.2. Vai trò của lãnh đạo

Thực chất công việc lãnh đạo là khả năng tạo ra tầm nhìn, cảm hứng và ảnh hưởng trong tổ chức. Ba nhiệm vụ này kết hợp với nhau, tạo nên sự khác biệt của một nhà lãnh đạo với bất kỳ ai. Người nhìn xa trông rộng không phải là người lãnh đạo nếu anh ta không thể truyền cảm hứng. Người tạo ra và duy trì được ảnh hưởng không phải là người lãnh đạo nếu anh ta không thể tạo ra một tầm nhìn. Tầm nhìn, cảm hứng và ảnh hưởng cần phải được thực hiện một cách khéo léo và bài bản, đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có những phẩm chất và kỹ năng riêng biệt. Vì vậy, công việc lãnh đạo vừa mang tính chất nghệ thuật, lại vừa mang tính chất khoa học.

Tầm nhìn: là hình ảnh tích cực về tương lai của tổ chức mà tất cả mọi người trong tổ chức đều tin tưởng và mong muốn biến nó thành hiện thực. Tạo ra tầm nhìn là công việc chính của nhà lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo phải biết dẫn dắt tổ chức mình đi tới đâu, phải hình dung ra tương lai chung của tổ chức.



Nhà lãnh đạo cần phải có tầm nhìn xa trông rộng

Một số ví dụ về tầm nhìn của nhà lãnh đạo

- ✓ *"Khi tôi hoàn tất nhiệm vụ ... mỗi người sẽ có một chiếc xe hơi cho mình."* - Henry Ford nói về dân chủ hóa nền công nghiệp ô tô
- ✓ *"Trước khi kết thúc thập kỷ này, tôi tin rằng nước Mỹ nên cam kết để hoàn thiện mục tiêu đưa con người lên mặt trăng và đưa anh ta trở về Trái Đất an toàn."* - Tổng thống Kennedy, 25 tháng 5 năm 1961.

- ✓ “Tôi biết điều gì đang diễn ra ở đây ... điều mà thực sự sẽ làm thay đổi thế giới ... chúng tôi gọi đó là epicenter (tâm chấn của toàn thế giới).” Câu nói của Steve Jobs khi mới bắt đầu quá trình khởi động Máy tính Apple
- ✓ “Chất lượng, sự cần mẫn và sự nhiệt tình – những phẩm chất làm nên người Mỹ. Mục tiêu của chúng ta là trở thành doanh nghiệp hàng đầu. Ngoài ra còn gì khác nữa? Nếu bạn có thể tìm thấy một chiếc xe ô tô tốt hơn, hãy mua nó.” - Lee Iacocca đã nói như vậy khi ông là chủ tịch của tập đoàn Chrysler.
- ✓ “2.000 cửa hàng vào năm 2000” - Howard Schultz của Công ty cà phê Starbucks

- **Cảm hứng:** Khi xây dựng được tầm nhìn, nhà lãnh đạo phải khơi dậy và truyền được cảm hứng cho người khác để họ đi theo và thực hiện. Nếu tầm nhìn không được truyền đạt tới mọi người và không được thực hiện thì tầm nhìn trở nên vô nghĩa. Vậy công việc thứ hai của nhà lãnh đạo là truyền cảm hứng cho mọi người.

Nhưng truyền cảm hứng ở đây không phải là việc miêu tả lại tầm nhìn một cách đơn giản, mà nhà lãnh đạo phải truyền đạt tầm nhìn một cách lôi cuốn, hấp dẫn nhất. Truyền cảm hứng ở đây cũng chính là tạo động lực cho những người đi theo mình. Khi thiếu động lực thì ngay cả công việc vô cùng đơn giản cũng trở thành những chướng ngại vật. Nhưng khi có động lực, chúng ta sẽ thấy một tương lai tươi sáng, khi đó các chướng ngại chỉ còn là chuyện nhỏ và những rắc rối chỉ còn là tạm thời. Vì vậy công việc của nhà lãnh đạo chính là tạo động lực để cuốn hút mọi người.

“Nếu bạn muốn đóng một con tàu, đừng xua mọi người cùng nhau đi lấy gỗ, cũng đừng giao nhiệm vụ và công việc cho họ; mà hãy dạy họ khao khát sự bao la vô tận của biển khơi.”

Antoine de Saint-Exupery

- **Ảnh hưởng:** Trong cuốn “Phát triển kỹ năng lãnh đạo”, John G. Maxwell nêu ra định nghĩa “Lãnh đạo là gây ảnh hưởng.” Lãnh đạo sẽ không thể là lãnh đạo nếu không có ảnh hưởng, và ảnh hưởng được tạo ra từ quyền lực của

nhà lãnh đạo. Nói cách khác, tất cả các công việc lãnh đạo đều phải sử dụng đến quyền lực.

Trên thực tế có 7 chiến lược người lãnh đạo có thể sử dụng để gây quyền lực cho mình:

CHIẾN LƯỢC	NỘI DUNG
1. Chiến lược thân thiện	Gây thiện cảm với người khác để họ có cách nghĩ tốt về ta.
2. Chiến lược trao đổi	Thương lượng giải quyết vấn đề trên cơ sở “Hai bên cùng có lợi”
3. Chiến lược đưa ra lý do	Đưa ra các thông tin, chứng cứ... để bào chữa và thuyết phục ý kiến của mình.
4. Chiến lược quyết đoán	Đưa ra các quyết định táo bạo, khi gặp khó khăn
5. Chiến lược tham khảo cấp trên	Ghi nhận và xin ý kiến cấp trên (tranh thủ ý kiến của cấp dưới)
6. Chiến lược liên minh	Sử dụng người khác nhằm tạo uy tín cho mình
7. Chiến lược trừng phạt	Rút bớt đặc quyền, đặc lợi, quyền hạn,... của một số đối tượng trong trường hợp cần thiết.

1.3. Phẩm chất của một nhà lãnh đạo

Dưới mỗi khía cạnh nghiên cứu khác nhau, người ta lại đưa ra những nhóm phẩm chất khác nhau của nhà lãnh đạo. Chúng ta nên dựa vào bản chất công việc lãnh đạo để xác định phẩm chất cần có của một nhà lãnh đạo.

- Để tạo ra tầm nhìn cho tổ chức, đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có khả năng thích ứng với môi trường, nhạy bén, linh hoạt và sáng tạo. Tầm nhìn của nhà lãnh đạo phải dựa trên những thế mạnh của doanh nghiệp và phải vượt qua được những giới hạn của những suy nghĩ thông thường, có khả năng dự đoán những biến động để tận dụng chúng làm bàn đạp cho doanh nghiệp tiến lên.

Vì vậy, **khả năng thích nghi, nhạy bén và linh hoạt** cho phép nhà lãnh đạo nắm bắt được sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, phán đoán được những xu hướng phát triển thị trường, sản phẩm trong tương lai. Sáng tạo là khả năng tư duy tạo ra cái mới, cái khác lạ có giá trị đối với bản thân và xã hội, cải tạo cái cũ cái lạc hậu để gia tăng giá trị. Sáng tạo có thể xuất phát chính từ niềm đam mê muốn khám phá, chinh phục cái mới. Tầm nhìn là một sự tưởng tượng về tương lai dựa trên thực tế, vì vậy **nhà lãnh đạo phải có sự sáng tạo, phải có niềm đam mê.**

- Để truyền cảm hứng và gây ảnh hưởng với người khác, bản thân nhà lãnh đạo phải gây dựng được niềm tin cho bản thân mình. Mọi người theo họ là vì tin vào khả năng của họ trước khi tin vào tầm nhìn của họ đưa ra. Để tạo được niềm tin cho mình, phẩm chất quan trọng nhất mà nhà lãnh đạo cần phải có đó là **tính nhất quán**. Peter Drucker, tác giả của nhiều cuốn sách quản lý đã kết luận: *“Yếu tố cần thiết cuối cùng để lãnh đạo hiệu quả là sự tín nhiệm. Nếu không, sẽ không có người theo bạn. Tín nhiệm nghĩa là tin chắc nhà lãnh đạo đó và những gì anh ta nói là một, chính là tin tưởng sự nhất quán trong con người anh ta”*. Trong cuộc khảo sát của một trung tâm nghiên cứu về lãnh đạo của Mỹ có tới 1.300 giám đốc cấp cao cho rằng tính nhất quán là phẩm chất cần thiết nhất, 71% số người khảo sát coi đó là phẩm chất quan trọng nhất giúp nâng cao tầm ảnh hưởng của một nhà quản trị. Một người có tính nhất quán nghĩa là người ấy không bao giờ sống hai mặt, hay giả dối với chính mình cũng như với người khác. Hành động của nhà lãnh đạo phải tương đồng, phù hợp với hệ thống niềm tin, với mục tiêu mà mình theo đuổi và hướng mọi người thực hiện.

Nhà lãnh đạo thật sự là nhà lãnh đạo dùng tài năng, phẩm chất của mình để gây ảnh hưởng và lôi cuốn mọi người đi theo con đường của họ. Đây mới là những nhà lãnh đạo có giá trị bền vững, sức mạnh của họ đến tự nhiên xuất phát từ con người chứ không phải từ cái gì bên ngoài họ.



Nhà Lãnh đạo tốt luôn có những phẩm chất và kỹ năng khác biệt

1.4. Kỹ năng của nhà lãnh đạo

Kỹ năng lãnh đạo là nói về khả năng vận dụng những kiến thức về lãnh đạo vào hoạt động thực tế để đạt được hiệu quả lãnh đạo cao nhất. Một nhà lãnh đạo tốt phải có được các *kỹ năng nhận thức, kỹ năng quan hệ và kỹ năng công việc*.

- **Kỹ năng nhận thức:** bao gồm khả năng phân tích, tổng hợp vấn đề, suy nghĩ logic và toàn diện. Nhà lãnh đạo cần có các kỹ năng này để nhận thức được các xu thế phát triển, những cơ hội và thách thức trong tương lai, dự đoán được những thay đổi, từ đó hình thành nên tầm nhìn cho tổ chức.
- **Kỹ năng quan hệ xã hội:** bao gồm khả năng nhận thức về hành vi của con người và quá trình tạo lập mối quan hệ giữa con người với con người. Cụ thể đó là những hiểu biết về cảm xúc, thái độ, động cơ của con người thông qua lời nói và hành động của họ. Chính kỹ năng “hiểu người” sẽ giúp nhà lãnh đạo có cách truyền cảm hứng và tạo động lực cho cấp dưới một cách hiệu quả.

Martin Linsky, người đồng sáng lập của Tổ chức tư vấn Cambridge Leadership Associates đồng thời là trợ giảng trường Harvard, cho biết: “*kỹ năng cần thiết cho việc lãnh đạo hiệu quả là kỹ năng tạo lập mối quan hệ, khác với những chuyên môn cụ thể*”. Nhiều người thăng tiến nhờ vào sự xuất sắc trong việc áp dụng chuyên môn của mình trong kinh doanh. Và rồi, khi họ có được những vị trí cao hơn, họ có thể bị vấp ngã do họ đã cố gắng áp dụng những chuyên môn

trước đây vào những vấn đề đòi hỏi kỹ năng hiểu biết con người và sự nhạy bén về mặt cảm xúc.

- **Kỹ năng công việc:** là những kiến thức về phương pháp, tiến trình, kỹ thuật... về một lĩnh vực chuyên biệt nào đó. Người lãnh đạo cần phải là người sở hữu các tri thức và phải là chuyên gia trong lĩnh vực họ đang làm. Một nhà lãnh đạo tốt phải là một nhà quản lý giỏi, vì vậy nhà lãnh đạo phải có được các kỹ năng quản lý, lập kế hoạch... của một nhà quản lý.

Tất nhiên, không ai có thể hội tụ đủ tất cả các kỹ năng này, nhà lãnh đạo có thể có kỹ năng này nhưng không có kỹ năng kia. Vì vậy, họ cần phải có khả năng học tập liên tục và tự phát triển những kỹ năng mà mình còn khiếm khuyết, cũng như cần phải áp dụng một cách rất linh hoạt các kỹ năng trong công việc lãnh đạo của mình.

Thái độ là tài sản quý nhất của nhà lãnh đạo

Thái độ có thể không phải là tác nhân giúp chúng ta trở thành nhà lãnh đạo tầm cỡ. Nhưng nếu không có thái độ tích cực, chúng ta sẽ không bao giờ phát triển hết khả năng của mình. Thái độ là một tài sản lớn giúp chúng ta có được lợi thế lớn hơn những người có suy nghĩ tiêu cực. Nhà văn Walt Emerson đã nói: *“Những gì tồn tại trước và sau chúng ta là những vấn đề rất nhỏ so với những gì tồn tại trong chúng ta”*.

Theo báo cáo Cos Report về doanh nghiệp tại Hoa Kỳ năm 1983 thì có tới 94% trong tổng số 500 nhà lãnh đạo doanh nghiệp thành đạt cho biết chính thái độ là yếu tố quyết định sự thành công của họ nhiều hơn bất kỳ phẩm chất nào khác.

Trong một lần khảo sát, Công ty Tư vấn Robert Half International tại San Francisco đã yêu cầu các Phó chủ tịch và Giám đốc nhân sự của 100 công ty lớn nhất Hoa Kỳ nói rõ lý do quan trọng nhất để sa thải một nhân viên. Những câu trả lời của họ rất thú vị, trong đó khẳng định tầm quan trọng của thái độ đối với công việc kinh doanh:

- Trình độ kém: 30%
- Không có khả năng hợp tác với đồng nghiệp: 17%
- Nói dối hoặc không trung thực: 12%

- Có thái độ tiêu cực: 10%
- Thiếu động cơ làm việc: 7%
- Không thực hiện hoặc từ chối làm theo chỉ dẫn: 7%
- Những nguyên nhân khác: 8%

Mặc dù “trình độ kém” đứng ở vị trí đầu tiên trong bảng liệt kê, song năm vị trí tiếp theo đều là các vấn đề về thái độ.

Học viện Carnegie có lần đã nghiên cứu lý lịch của 10 nghìn người, và kết luận rằng 15% thành công của những người thành đạt là nhờ kỹ năng chuyên môn, còn lại 85% là do tính cách. Nghiên cứu cũng đã chỉ ra nét tính cách quan trọng là thái độ.

Thái độ của chúng ta quyết định những gì chúng ta nhìn thấy và cách chúng ta chế ngự cảm xúc bản thân. Đó là hai nhân tố quan trọng định đoạt thành công của chúng ta.

2 PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

3 Phong cách lãnh đạo Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp

2.1. Các phong cách lãnh đạo

Vào năm 1939, các nghiên cứu quan trọng về các phong cách lãnh đạo lần đầu tiên được tiến hành bởi Kurt Lewin, người đứng đầu một nhóm các nhà nghiên cứu về các phong cách lãnh đạo khác nhau (Lewin, Lippit, White, 1939). Cho đến nay, nghiên cứu ban đầu này vẫn có tầm ảnh hưởng sâu rộng bởi nó đã tạo nên được ba phong cách lãnh đạo chủ chốt (U.S. Army, 1973):

2.1.1. Phong cách quyền uy

Phong cách lãnh đạo này là việc các nhà lãnh đạo nói với nhân viên họ muốn gì và cách chúng được thực hiện ra sao mà không để tâm tới sự góp ý của nhân viên. Một số hoàn cảnh thích hợp có thể sử dụng phong cách lãnh đạo này là khi các nhà lãnh đạo đã có đủ thông tin để giải quyết vấn đề hoặc khi bị thiếu thời gian, hoặc khi đã tạo ra nguồn động lực cho các nhân viên.

Một số người có xu hướng nghĩ rằng phong cách này được sử dụng như một phương tiện để mắng mỏ, xúc phạm và đe dọa. Đây thực chất không phải là Lãnh đạo quyền uy, mà đúng hơn thì nó là một kiểu lạm dụng, thiếu chuyên nghiệp, còn được gọi là "Ông chủ của tất cả mọi người." Chắc chắn kiểu làm việc này sẽ không bao giờ có mặt trong "tờ diễn" làm việc của một nhà lãnh đạo tài năng.



Lãnh đạo theo Phong cách quyền uy thực hiện giao tiếp theo chiều từ trên xuống dưới

Tuy vậy, phong cách Lãnh đạo quyền uy chỉ nên áp dụng hạn chế trong một vài trường hợp cá biệt. Nếu bạn có thời gian và mong muốn nhận được sự cam kết nhiều hơn và nguồn động lực lớn hơn từ phía nhân viên, thì bạn nên vận dụng phong cách Dân chủ.

2.1.2. Phong cách dân chủ

Phong cách này được miêu tả như sau: ban lãnh đạo bao gồm một hoặc nhiều nhân viên sẽ thực hiện việc ra quyết định (định hướng những điều họ cần làm cũng như cách thức thực hiện những điều đó), nhưng các nhà lãnh đạo sẽ là người đưa ra quyết định cuối cùng.

Sử dụng phong cách này không có nghĩa đó là một nhà lãnh đạo yếu đuối mà ngược lại, nó càng cho thấy rằng người lãnh đạo đang nắm giữ một sức mạnh mà các nhân viên đều phải nể phục.

Phong cách này được áp dụng phổ biến khi mà người lãnh đạo nắm trong tay một phần thông tin, và phần còn lại thuộc về các nhân viên. Tất nhiên, một nhà lãnh đạo không thể biết tất cả mọi thứ, và đó là lý do tại sao họ tuyển dụng những người có kiến thức và tay nghề cao. Việc sử dụng phong cách này giúp đôi bên cùng có lợi bởi phong cách này khiến các nhân viên cảm thấy mình là một phần của đội nhóm và cho phép họ đưa ra những quyết định hiệu quả hơn.

Dù người lãnh đạo đã có câu trả lời cho mọi vấn đề, thì việc lắng nghe và thu thập nhiều ý kiến đa dạng sẽ giúp họ có khả năng sáng tạo hơn và tránh được những suy nghĩ bó hẹp. Theo Katherine Phillips: bây giờ bạn đang suy nghĩ về tính đa dạng và tác động của nó đến tổ chức của bạn phải không? Bạn cần phải nhận thức được rằng giá trị thực tiễn có tính lâu bền nhất của Sự đa dạng là việc nó thách thức mọi thành viên trong tổ chức. Từ đó, chúng ta suy nghĩ cân nhắc hơn, và có thể nhận ra cũng như tận dụng hiệu quả hơn các thông tin một cách linh hoạt. Đây chính là giá trị thực sự mà tính đa dạng mang lại.

2.1.3. Phong cách tự do

Ở phong cách này, các nhà lãnh đạo cho phép các nhân viên đưa ra quyết định, tuy nhiên, họ vẫn là người chịu trách nhiệm cuối cùng. Phong cách này được sử dụng khi các nhân viên có khả năng phân tích vấn đề, xác định những việc cần làm và biết cách thực hiện chúng. Thực tế, người lãnh đạo không thể làm mọi thứ do đó họ phải biết cách thiết lập ưu tiên cũng như phân chia cho nhân viên của mình những nhiệm vụ nhất định

PHONG CÁCH	ĐẶC ĐIỂM	ƯU ĐIỂM	KHUYẾT ĐIỂM
QU YÊN UY HOẶC ĐỘC QUYỀN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Người lãnh đạo nắm bắt các thông tin, quan hệ trong tổ chức được thực hiện một chiều từ trên xuống ▪ Người lãnh đạo chỉ dựa vào kinh nghiệm, uy tín, chức trách để đưa ra quyết định, không thảo luận, không bàn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng ▪ Nó cần thiết khi tập thể mới thành lập ▪ Khi tập thể đó nhiều mâu thuẫn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triệt tiêu tính sáng tạo của nhân viên ▪ Bóp nghẹt tính chủ động sáng tạo của

	bạc <ul style="list-style-type: none"> ▪ Giao tiếp: trên xuống dưới ▪ Giao cho cấp dưới thực hiện các nhiệm vụ đã định 	không thông nhất <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nhấn mạnh vào kết quả dự báo trước, chính xác, trật tự 	cấp dưới
DÂN CHỦ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thu hút nhiều người tham gia ▪ Ủy quyền rộng rãi ▪ Thông tin hai chiều ▪ Quyết định thông qua tập thể 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cấp dưới phần khởi hồ hởi làm việc ▪ Khai thác sáng kiến của mọi người ▪ Nhận được sự cam kết của cấp dưới thông qua sự tham gia của họ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tôn kém thời gian ▪ Người lãnh đạo mà nhu nhược sẽ “theo đuôi” tập thể
TỰ DO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ít tham gia vào hoạt động của tập thể ▪ Các thành viên của nhóm tự thực hiện công việc theo cách tốt nhất mà họ có thể ▪ Giao tiếp: Theo chiều ngang ▪ Quyền quyết định thuộc về lãnh đạo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Phát huy cao sáng kiến của mọi người ▪ Cho phép cấp dưới thực hiện công việc khi thấy phù hợp mà không cần sự can thiệp của lãnh đạo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dễ sinh ra hiện tượng hỗn loạn, vô tổ chức

Áp dụng phong cách này không phải để người lãnh đạo có thể đổ lỗi cho người khác khi có chuyện xảy ra, mà là khi họ hoàn toàn tin tưởng vào nhân viên. Đừng ngại sử dụng phong cách này, tuy nhiên cần phải sử dụng một cách khôn ngoan!

Với các nhà lãnh đạo tài năng, họ xây dựng cho bản thân một phong cách chủ đạo nhưng vẫn sử dụng các phong cách còn lại một cách linh hoạt. Ngược lại, các nhà lãnh đạo yếu kém về năng lực luôn có xu hướng chỉ gắn bó với một phong cách duy nhất và phong cách đó thường là Lãnh đạo quyền uy.

2.2. Lựa chọn phong cách lãnh đạo

Nghệ thuật lãnh đạo là sự uyển chuyển, biết sử dụng phương cách nào một cách đúng lúc và thích hợp nhất. Việc chọn phong cách lãnh đạo nào là tùy thuộc:

- **Cá nhân:** Không ai giống ai, mỗi cá nhân có những đặc điểm riêng biệt.
 - ✓ Cần phải độc tài với những loại người như: "Hay có thái độ chống đối, ngang bướng", những người không tự chủ (thiếu ý chí và nghị lực).
 - ✓ Cần phải dân chủ đối với những loại người như: "Có tinh thần hợp tác", những người thích lối sống tập thể.
 - ✓ Nên để tự do hoạt động đối với những loại người: "Hay có đầu óc cá nhân, thích được khen và được chú ý, thích làm theo ý riêng của họ", những người không thích giao tiếp vì một lý do tâm lý nào đó.
- **Tập thể:** Đặc tính chung của những cá nhân trong nhóm ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo được sử dụng. Nhóm này khác với nhóm kia ở những điểm nào đó, hiểu được điểm khác biệt thì sẽ chọn được phong cách phù hợp. Việc chọn phong cách lãnh đạo phải dựa trên cơ sở đánh giá nhóm viên của mình. Khi hoàn cảnh thay đổi, con người có thể thay đổi cả thái độ lẫn hành vi của mình. Qua kinh nghiệm, các thành viên khi tham gia nhóm và làm việc chung với nhau thường hình thành một tính thống nhất trong hành vi và thái độ. Tuy nhiên, có thể vẫn tồn tại một vài cá nhân không đi theo đường lối của nhóm hoặc không đồng tình với một phương pháp lãnh đạo nào đó. Để định hướng cho một phong cách lãnh đạo phù hợp, người lãnh đạo phải tìm hiểu những cá tính này kỹ lưỡng, bao gồm những điểm tương đồng và những sự

khác biệt trong hành vi, thái độ, biểu hiện tâm lý, tình cảm, cung cách làm việc và sinh hoạt trong nhóm. Sự hình thành và phát triển cá tính của một người mang dấu ấn rất lớn của thời thơ ấu. Tuy nhiên, quá trình phát triển cá tính của một nhóm không giống như quá trình phát triển cá tính của một cá nhân. Trước khi quyết định phong cách lãnh đạo, người lãnh đạo phải cân nhắc các điểm sau đây:

- ✓ Khả năng của nhóm có hiệu những mục tiêu mà nhóm đang thực hiện không?
 - ✓ Tính hiệu quả của nhóm trong nỗ lực hoàn thành những mục tiêu đó (năng lực, cơ cấu, phối hợp trong công việc).
 - ✓ Sự hăng hái phục vụ cho những mục tiêu chung.
 - ✓ Tính đồng nhất của nhóm: lứa tuổi, trình độ, sở thích, người giỏi, người kém.
- **Tình huống lãnh đạo:** Nhóm thường trải qua những hoàn cảnh, tình huống khác nhau, lúc vui, lúc buồn, lúc căng thẳng. Điều này đòi hỏi công tác lãnh đạo cũng phải có những thay đổi hợp lý và sẵn sàng đối phó với những tình huống có thể xảy ra.
- ✓ Tình huống bất trắc, khẩn trương: phong cách độc tài
 - ✓ Tình huống có bất đồng trong nhóm : phong cách dân chủ, nhưng cũng có khi độc tài.
 - ✓ Tình huống có hoang mang, xáo trộn trong nhóm: phong cách dân chủ hoặc tự do

Việc vận dụng phong cách theo tình huống cũng phụ thuộc một phần vào phong cách lãnh đạo với nhóm trước đó.

- **Cá tính của người lãnh đạo:** Có khi cá tính của người lãnh đạo là nhân tố quyết định trong việc lựa chọn phong cách lãnh đạo. Nó là nguyên nhân vì sao chúng ta cảm thấy thích phong cách lãnh đạo này hơn những phong cách khác. Nói chung, mọi hành vi của chúng ta, từ cách ăn nói đến cách đi đứng, đều bộc lộ cá tính của mình. *"Chúng ta thường sử dụng phong cách nào mình thích, nhưng nếu tình huống thay đổi, phải sử dụng phong cách thích hợp"*

nhất." Điều quan trọng là chúng ta phải kiểm tra lại cá tính của mình. Người lãnh đạo hiệu quả phải thật sự hiểu rõ về chính mình.



3

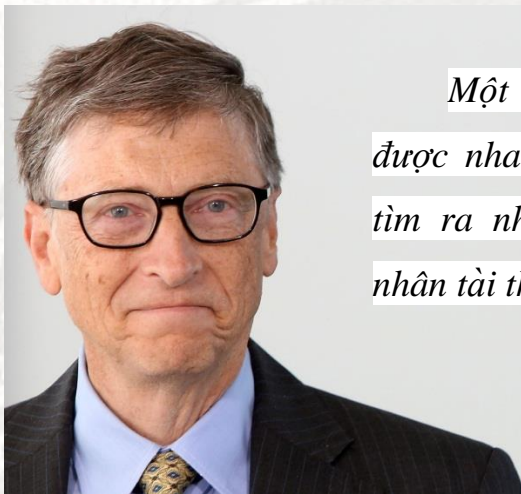
THUẬT LÃNH ĐẠO THỜI ĐẠI MỚI

Phát hiện và sử dụng người tài

Động viên nhân viên

Lãnh đạo thời đại mới

3.1. Phát hiện và sử dụng người tài



*Một công ty muốn phát triển
được nhanh thì phải giỏi trong việc
tìm ra nhân tài, đặc biệt là những
nhân tài thông minh – Bill Gates*

Phát hiện và sử dụng người tài là một trong những khả năng đặc biệt mà các nhà lãnh đạo tài năng đều sở hữu. Năm nguyên tắc chọn người dưới đây sẽ giúp tuyển được các ứng viên xuất sắc nhất.

Nguyên tắc 1: Tổ chức càng nhỏ thì việc thuê người càng quan trọng

Những tổ chức nhỏ thường suy nghĩ sai lầm rằng, mình có nhân viên kém vì mình nhỏ. Điều ngược lại mới đúng. Trong một công ty có 100 nhân viên, nếu chỉ có một người kém thì chỉ thất bại 1%. Nhưng nếu một tổ chức có bảng lương chỉ có hai người và một người kém, thì tổ chức đó thất bại 50%.

Nguyên tắc 2: Hiểu rõ tổ chức cần một người như thế nào

Dưới đây là 20 tiêu chuẩn cá nhân của một nhân viên tiềm năng:

1. Thái độ tích cực – ứng xử với mọi người và mọi tình huống bằng thái độ tích cực.
2. Tràn đầy sinh lực – có sức khỏe và sức chịu đựng để làm việc chăm chỉ mà không bị kiệt sức.

3. Nhiệt tình, nồng hậu – có khả năng thu hút mọi người.
4. Chính trực – đáng tin cậy, cá tính tốt, nhất quán trong lời nói và hành động.
5. Có trách nhiệm – luôn có mặt khi cần, không cần lời bào chữa, luôn hoàn thành công việc được giao.
6. Hình tượng bản thân tốt – cảm nhận tốt về bản thân, về mọi người và cuộc sống.
7. Có ý chí mạnh mẽ – luôn học hỏi, cầu tiến khi công việc phát triển.
8. Có khả năng lãnh đạo – có ảnh hưởng lớn đối với mọi người.
9. Khả năng phục tùng – sẵn sàng đưa ý kiến, có tinh thần tập thể và phục tùng lãnh đạo.
10. Không có các vấn đề cá nhân – có sự cân bằng trong cuộc sống cá nhân, gia đình và công việc.
11. Các kỹ năng công chúng – có khả năng thu hút con người và phát triển họ.
12. Hải hước - hưởng thụ cuộc sống, không nghiêm trọng hóa bản thân.
13. Dẻo dai – có thể “chịu đựng được va đập” khi có vấn đề.
14. Thành tích – đã có kinh nghiệm và thành công trong hai hay nhiều hoàn cảnh.
15. Có ước mơ lớn – khao khát học hỏi và phát triển bản thân.
16. Có tính tự kỷ luật và sẵn sàng “trả giá” để đi đến thành công.
17. Sáng tạo – có khả năng đưa giải pháp để xử lý vấn đề.
18. Linh hoạt – không sợ thay đổi, biến đổi, thích ứng khi tổ chức phát triển.
19. Có tầm nhìn – vượt lên trên lợi ích cá nhân để nhìn thấy bức tranh tổng thể.
20. Trực giác – có thể tìm hiểu và cảm nhận được tình huống mặc dù không có dữ liệu thực.

Hầu hết các phẩm chất này có thể được đánh giá bằng phỏng vấn và kiểm tra.

Nguyên tắc 3: Biết những yêu cầu của công việc

Mười câu hỏi tổng quát dưới đây sẽ giúp nhà lãnh đạo tìm được ứng viên phù hợp:

Có phải công việc yêu cầu...

1. Một người tiên phong hay một người lo việc hậu trường?
2. Một người có khả năng tổng quát hay một chuyên gia?
3. Một nhà sản xuất hay một thợ bảo trì?
4. Một quản lý nhân sự hay nhân viên hành chính?
5. Một nhà lãnh đạo hay một nhà trợ lý?
6. Một người có kinh nghiệm lâu năm hay một người hoàn toàn chưa có kinh nghiệm?
7. Người có tư duy sáng tạo hay người có tư duy trù tuợng?
8. Cần giám sát liên tục hay giám sát ít?
9. Một người theo tinh thần tập thể hay độc lập?
10. Làm việc ngắn hạn hay dài hạn?

Khi được hỏi: “*Làm thế nào anh nhận ra người mà anh đang cần thuê?*”, Maxwell luôn cười và nói: “*Bạn sẽ không bao giờ biết chắc chắn*”. Khi tìm kiếm nhân viên, ông cố gắng thực hiện theo các hướng dẫn sau:

- Biết điều bạn cần trước khi bắt đầu tìm kiếm nhân viên
- Dành thời gian để tìm hiểu lĩnh vực này
- Hãy tham khảo nhiều ý kiến
- Thực hiện nhiều buổi phỏng vấn
- Mời cộng sự của bạn tham gia vào một số cuộc phỏng vấn và tham khảo ý kiến của họ
- Phỏng vấn cả người thân của các ứng viên đó
- Kiểm tra bảng thành tích của ứng viên
- Nếu có thể, hãy cho ứng viên đó thử việc để xem họ có phù hợp với công việc hay không
- Đưa ra câu hỏi khó, như: “*Vì sao bạn rời công ty cũ?*”, “*Bạn có thể đóng góp điều gì?*”, “*Bạn có sẵn sàng trả giá không?*”
- Hãy tin vào bản năng của bạn

Hãy tiến hành từng bước một. Trên thực tế, bạn có thể để cộng sự của mình phỏng vấn, sau đó, hãy so sánh kết quả. Tôi chỉ thuê một người nếu mọi việc tốt và tôi cảm thấy thoải mái.

Nguyên tắc 4: Hiểu những mong muốn của nhân viên tiềm năng

Mọi người làm việc chăm chỉ hơn, gắn bó lâu hơn và làm việc tốt hơn khi họ thích việc mình làm. Nhận ra điều đó, John C. Maxwell luôn đảm bảo cho nhân viên tiềm năng có cảm giác tốt với nhân viên khác, với tầm nhìn và các yêu cầu của đội ngũ. Ông ta luôn nói với họ: “Đừng đến gặp tôi khi bạn không cảm thấy thoải mái”. Ông biết rằng tiền, sự quan tâm, đặc ân và lời hứa hẹn không thể tạo động lực cho nhân viên khi anh ta thật sự không muốn tham gia vào đội ngũ. Cũng rất quan trọng khi vợ hay chồng họ “có cảm giác tốt” về công việc. Cảm giác tích cực của nhân viên sẽ dần biến mất nếu vợ hay chồng họ cảm thấy không thoải mái.

Nguyên tắc 5: Nếu không đủ khả năng thuê người giỏi nhất, hãy thuê người trẻ tuổi sẽ trở thành người giỏi nhất.

Sau đó:

- *Hãy tin họ* – điều đó khích lệ sự mạo hiểm.
- *Hướng dẫn họ* – điều đó tạo dựng sự kính trọng.
- *Yêu quý họ* – điều đó càng làm cho mối quan hệ thêm vững chắc.
- *Hiểu họ* – điều đó giúp phát triển cá nhân họ.
- *Dạy họ* – điều đó giúp họ hoàn thiện hơn.
- *Tin tưởng họ* – điều đó củng cố lòng trung thành cho họ.
- *Phát triển họ* – điều đó mang lại thử thách cho họ.
- *Nâng đỡ họ* – điều đó đảm bảo các kết quả trong tương lai.

3.2. Động viên nhân viên

Nghiên cứu cho thấy trong khi các nhà lãnh đạo cho rằng nhân viên chỉ muốn những điều kiện vật chất hữu hình (như lương cao, công việc ổn định, sự thăng tiến) thì trên thực tế đó lại không phải là những động lực thúc đẩy và hấp dẫn nhân viên nhất.

Các nghiên cứu chỉ ra rằng ngoài các phần thưởng tài chính nhân viên muốn những điều sau: Được khen ngợi, Cảm giác được tham gia, Được giúp đỡ với những vấn đề cá nhân.

Như vậy các nhà quản lý cần nhận thức: Khen ngợi việc làm tốt của nhân viên càng nhiều càng tốt; Cho nhân viên tham gia vào càng nhiều quyết định càng tốt; Thể hiện mối quan tâm giúp đỡ thực sự đối với nhân viên trong những trường hợp họ gặp khó khăn hoặc vướng mắc.



Quy tắc khuyến khích: *“Việc gì được giao, sẽ hoàn thành. Việc gì đã được ghi nhận, sẽ làm tốt hơn. Việc gì được KHEN THƯỞNG, sẽ làm **tốt nhất**”*

10 phương pháp khuyến khích nhân viên:

1. Cho nhân viên tự phát triển nghề nghiệp của họ và liên tục nâng cao hiệu quả công việc
2. Tin vào giá trị của việc đặt ra những mục tiêu giúp nhân viên cảm thấy đạt được thành công
3. Tạo ra cơ chế phản hồi thường xuyên để giúp nhân viên tập trung trí lực và tránh được những sai lệch
4. Đánh giá đúng và khen ngợi nhân viên một cách thích đáng
5. Khuyến khích làm việc theo nhóm để nâng cao nhận thức về sự hợp tác và tận dụng sức mạnh tập thể

6. Tìm ra động cơ làm việc của mỗi nhân viên và cố gắng để hiểu mong muốn cá nhân của họ

7. Có những khuyến khích không bằng tiền đối với việc nhân viên hoàn thành tốt, tránh việc chỉ tập trung vào phần thưởng vật chất

8. Giúp nhân viên tăng cường động lực làm việc bằng cách chính mình cũng thể hiện sự nghiêm túc trong công việc

9. Đưa nhân viên tham gia vào những công việc thiết thực bằng cách cho họ các lựa chọn đa dạng và kiểm soát những việc họ làm

10. Thể hiện sự tin tưởng và cởi mở của bạn với mọi người và họ sẽ đáp lại như vậy

Mẹo sử dụng những khuyến khích không dùng tiền (hoặc dùng ít tiền):

- Khen ngợi; Nhận xét tích cực về công việc; Mỉm cười; Cảm ơn;
- Cho nghỉ ngơi; Cho đi học; Cho gặp một lãnh đạo cấp cao; Cho nghỉ bù; Cho làm những việc cá nhân; Cho sử dụng những thiết bị đặc biệt;
- Mời đi ăn; Mời uống trà hoặc cà phê;
- Gửi thiệp chúc mừng; Tặng phần thưởng; Tặng một huy hiệu/ cài áo/ cà vạt; Tặng sách; Tặng vé xem phim/kịch
- Xin lời khuyên; Ghi nhận trước đồng đảo nhân viên công ty;
- Trao công việc với trách nhiệm cao hơn; Được trình bày báo cáo điển hình



- Cho tham gia hội thảo/hội nghị quan trọng; Cho tham gia một dự án hay;

Khen ngợi đúng lúc đôi khi sẽ mang đến hiệu quả hơn cả phần thưởng vật chất

Nguyên tắc khen ngợi: Dùng lời khen và động viên một cách *thường xuyên*. Khen thưởng cá nhân tùy vào hiệu quả công việc. Khen thưởng *càng sớm càng tốt* ngay sau thành công của nhân viên. Phần thưởng và lời khen phải được đưa với *thái độ thân ái*, chắc chắn và lặp đi lặp lại. Khuyến khích các thành viên khác của nhóm và đồng nghiệp đưa ra lời khen.

3.3. Lãnh đạo thời đại mới

Nhà tương lai học John Najibett đã từng nói (1996) rằng chúng ta đang sống trong thời đại *“chìm ngập trong thông tin mà vẫn thiếu tri thức”*. Quả thật, chưa bao giờ các phương tiện truyền thông lại phong phú và hiện đại như bây giờ; và vì vậy, thông tin được sản xuất ra nhanh, nhiều đến thế. Tuy nhiên, thông tin mới chỉ là nguyên liệu đầu vào và chỉ sau khi được xử lý và nhận thức thì thông tin mới trở thành tri thức. Do đó, *người lãnh đạo trong thời đại mới phải có năng lực tiếp thu, xử lý thông tin, biến thông tin thành tri thức và áp dụng vào công việc hàng ngày*. Trong thực tiễn, chúng ta vẫn thấy nhiều người nhắc đi nhắc lại rằng điều X này, điều Y kia là hết sức quan trọng, là quốc sách hàng đầu. Nhưng có lẽ đối với một



số người, những điều đó mới chỉ là “thông tin” (biết vậy thôi!) chứ chưa phải là “tri thức” (nhận thức được để chỉ đạo hành động).

Thời đại *“chìm ngập trong thông tin mà vẫn thiếu tri thức”*

Cũng vì có rất nhiều nguồn thông tin được tiếp cận một cách dễ dàng nên những người có chút ít khả năng tổng hợp và phân tích đều có thể trở thành “quân sư” tự nguyện cho các cấp lãnh đạo. Trong số các “quân sư tự nguyện” này chắc phải có đến hơn phân nửa là “quân sư quạt mo”. Vì vậy, *người lãnh đạo phải có khả năng nhanh chóng phân biệt được đâu là các gợi ý tốt để suy ngẫm và đâu là các ý tưởng xấu để loại bỏ*. Trong thực tiễn, chúng ta vẫn gặp những đồng chí lãnh đạo dễ “xúc động”, vì không nắm chắc được vấn đề nên “quan tám cũng ừ, quan tư cũng gật”, thành thử công việc cứ rối tung lên.

Trong thời đại thông tin, mọi việc cần phải được quyết định nhanh chóng và dứt khoát. Do đó, *người lãnh đạo phải kiên quyết hơn và dám chấp nhận mạo hiểm*. Dám nhận trách nhiệm về mình là một phẩm chất cao quý của người lãnh đạo; đặc biệt là trong tình hình hiện nay, bất cứ việc gì muôn cho “chắc ăn” cũng có thể lạm dụng cơ chế dân chủ bàn bạc để hỏi ý kiến “cả làng”, kéo “cả làng” cùng chịu trách nhiệm. Người lãnh đạo dám chấp nhận mạo hiểm một cách thận trọng mới có thể là người thực hiện được những ý tưởng đột phá. Cố Tổng Bí thư Lê Duẩn đã từng nói đại ý: làm cách mạng phải chấp nhận mạo hiểm 30%, nếu việc gì cũng đợi “chắc ăn” 100% thì còn làm được việc gì lớn?

Ngày nay, các phương tiện thông tin liên lạc quá thuận tiện. Nhưng thiết bị dù hiện đại đến đâu cũng không thể thay thế được linh cảm trực giác của con người trong việc suy đoán sự chuẩn xác của thông tin. Linh cảm trực giác chỉ hoạt động có hiệu quả khi tiếp xúc trực tiếp. Trong những trường hợp cần thiết và có thể, người lãnh đạo nên đối thoại trực tiếp với đồng nghiệp và cán bộ cấp dưới của mình. Ánh mắt nồng ấm của người lãnh đạo khuyến khích người đối thoại bộc bạch suy nghĩ của mình. Nét mặt nghiêm khắc của thủ trưởng buộc nhân viên phải báo cáo chính xác và đầy đủ hơn. Trong thực tế chúng ta thường thấy nhiều sự việc tưởng như rất phức tạp và nặng nề khi đọc các văn bản báo cáo, nghe qua điện thoại, hoặc hiện đại hơn, trao đổi qua thư điện tử (e-mail). Nhưng khi gặp nhau trực tiếp với tinh thần cầu thị thì mọi việc sẽ trở nên đơn giản và nhẹ nhàng hơn nhiều. Vì vậy, *người lãnh đạo trong thời đại mới phải coi trọng đối thoại trực tiếp, chớ lạm dụng và ỷ lại các phương tiện kỹ thuật để điều hành công việc*.

Cuối cùng, nhưng không kém phần quan trọng đối với *người lãnh đạo trong thời đại kinh tế tri thức là khả năng tạo cảm hứng làm việc cho các bạn đồng nghiệp và cấp dưới*. Nét đặc trưng cơ bản nhất của kinh tế tri thức và xã hội thông tin là lao động sáng tạo. Dù là lao động trí óc hay lao động chân tay, lao động của người lãnh đạo hay của cán bộ thừa hành cũng đều phải hết sức sáng tạo. Lao động sáng tạo chỉ có thể phát triển được nếu người lao động (kể cả ở cương vị lãnh đạo) có cảm hứng làm việc. Không phải chỉ trong khoa học và nghệ thuật, mà trong cả các hoạt động kinh tế - xã hội, không có cảm hứng thì không thể có sáng tạo. Không ít người lầm tưởng rằng tạo cảm hứng là dễ dãi chứ đừng quá khắt khe, là “chan hòa với quần chúng” theo đủ cách (kể cả các vụ nhậu nhẹt triền miên). Tạo cảm hứng trước hết phải bằng tính chuyên nghiệp trong đánh giá chất lượng và hiệu quả công việc, bằng cơ chế dân chủ và công bằng, bằng tác phong văn minh lịch sự, bằng lòng nhân ái và thái độ khoan dung,...

Theo Jagdish Parikh, một chuyên gia về lãnh đạo của Trường Kinh doanh Harvard, những nhà lãnh đạo hiệu quả nhất nhận ra rằng **trước tiên họ cần phải học kỹ năng lãnh đạo chính bản thân mình!**

BÀI ĐỌC THÊM

NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP ĐỘ 5

Không phải cứ biểu hiện rõ tính cách lãnh đạo ra bên ngoài là có khả năng trở thành lãnh đạo cao cấp. Một nghiên cứu ở Mỹ đã chỉ ra điều ngược lại.

Jim Collin đã mất 5 năm để tiến hành cuộc nghiên cứu nhằm tìm lời đáp cho câu hỏi: “Đâu là đòn bẫy để 1 công ty từ khá tốt trở nên thật sự tuyệt vời?”. Và những gì ông phát hiện ra đã hoàn toàn thay đổi suy nghĩ về nghệ thuật lãnh đạo: Những nhà lãnh đạo hoàn hảo nhất là những người sở hữu các tính cách đối lập.

Người kỳ cục

Vào năm 1971, Darwin E. Smith, một người trông có vẻ bình thường, được bổ nhiệm làm Tổng Giám đốc Kimberly-Clark, một công ty kinh doanh giấy của Mỹ mà giá cổ phiếu đã giảm 36% trong 20 năm trước đó. Mặc dù không được ủng hộ vào lúc đầu và luôn được nhắc nhở những phẩm chất cần thiết cho vị trí này, tuy nhiên, Smith đã nắm giữ chức vụ này trong suốt 20 năm. Ông đã đưa Kimberly-Clark trở thành công ty sản xuất giấy tiêu dùng hàng đầu thế giới với giá cổ phiếu tăng gấp 4,1 lần so với những cổ phiếu tên tuổi trên thị trường như Hewlett-Packard, 3M, Coca-Cola và General Electric. Dưới thời Smith, Kimberly-Clark đã phát triển vượt bậc. Tuy vậy, rất ít người biết đến ông.

Smith là ví dụ kinh điển về người lãnh đạo cấp 5, một cá nhân đã dung hòa được sự khiêm tốn cá nhân tốt bụng với quyết tâm nghề nghiệp mãnh liệt. Theo kết quả của cuộc nghiên cứu trên, những người lãnh đạo sở hữu 2 nét tính cách đối lập chính là tác nhân xúc tác cho việc chuyển đổi một công ty từ tốt trở nên tuyệt vời.

Người ta thường cho rằng, để chuyển đổi một công ty từ tốt thành tuyệt vời cần một lãnh đạo phi thường như những nhân cách lớn. Trong khi Darwin Smith giống như người từ sao hỏa xuống. Nhút nhát, khiêm tốn, thậm chí vụng về, Smith thường không được chú ý. Khi được tờ Wall Street Journal hỏi về phương pháp quản lý, ông chỉ nhìn chăm chăm vào người phỏng vấn qua cặp kính gọng đen dày cộm, im lặng một lúc lâu và chỉ nói một câu: “Người kỳ cục”. Dĩ nhiên, tờ báo nổi tiếng đó đã không cho đăng bài báo về Smith.

Nhưng nếu bạn xem Smith là người yếu đuối hoặc dễ bảo, đó là sai lầm lớn. Smith lớn lên ở nông trại vùng Indiana, ông tham gia lớp học ban đêm tại Đại học Indiana bằng tiền kiếm được khi làm việc ban ngày. Một ngày nọ, dù bị mất 1 ngón tay khi đang làm việc, ông vẫn đến lớp học vào tối hôm đó và tiếp tục đi làm vào sáng hôm sau. Cuối cùng, Smith được nhận vào trường luật Harvard. Ông cũng thể hiện ý chí sắt đá như vậy khi làm đầu tàu tại Kimberly-Clark.

Hai tháng sau khi trở thành tổng giám đốc, bác sĩ chẩn đoán ông bị ung thư mũi họng và chỉ có thể sống thêm được không tới 1 năm. Ông đã thông báo với hội đồng quản trị về căn bệnh của mình nhưng kèm theo đó, ông nói mình chưa có ý định chết sớm. Smith vẫn tuân thủ lịch làm việc dày đặc trong khi hằng tuần vẫn vượt qua khoảng 1.500 km từ Wisconsin tới Houston để xạ trị. Và ông đã sống thêm được 25 năm.

Quyết tâm mãnh liệt của Smith còn thể hiện qua việc gây dựng lại Kimberly-Clark, đặc biệt là khi ông đưa ra quyết định ấn tượng nhất trong lịch sử Công ty: Bán các nhà máy sản xuất giấy phủ (do giá trị kinh tế thấp và khả năng cạnh tranh kém) và dồn mọi nỗ lực vào hàng tiêu dùng (đầu tư cho nhãn hàng tã giấy Huggies và khăn giấy Kleenex).

Các hãng truyền thông gọi bước đi này là ngu ngốc và các nhà phân tích chứng khoán Phố Wall đánh giá thấp cổ phiếu của Kimberly-Clark. Nhưng Smith không hề nao núng. 25 năm sau, Kimberly-Clark đã sở hữu Scott Paper và đánh bại Procter & Gamble ở 6 trong số 8 mặt hàng.

Sự khiêm tốn luôn đi kèm với ý chí

Câu chuyện sau đây của Colman M. Mockler, Tổng Giám đốc của Gillette từ 1975-1991, có thể là minh họa sinh động cho tính khiêm tốn điển hình của người lãnh đạo cấp 5.

Mockler, từng đối mặt với 3 lần chuyển quyền, là người dè dặt, tốt bụng, thái độ hòa nhã giống như một nhà quý tộc. Bất chấp cuộc chiến vì chức vụ, ông vẫn không mất đi phong cách nhút nhát, nhã nhặn của mình. Vào đỉnh điểm của cuộc khủng hoảng kinh tế (bắt đầu vào những năm 1980 và kéo dài 10 năm), ông vẫn duy trì được thái độ bình thản, đặt việc kinh doanh lên hàng đầu trước khi tính đến

chuyện tiếp quản. Mockler và các cấp dưới đã đích thân gọi cho hàng ngàn nhà đầu tư để kêu gọi sự ủng hộ Gillette, dù ông có thể kiếm được hàng triệu USD bằng cách bán đi cổ phiếu của mình. Nếu Mockler làm vậy, ngày nay sẽ không có các nhãn hiệu dao cạo Sensor, Lady Sensor hay Mach III.

Một vấn đề đáng lưu ý là trong các cuộc phỏng vấn với những người lãnh đạo cấp 5, họ có thể nói liên tục về công ty và về sự đóng góp của các nhà lãnh đạo khác, nhưng sẽ tránh nói về công lao của mình. Khi bị ép, họ sẽ nói đại loại như: “Tôi không nghĩ tôi có thể nhận phần lớn công lao cho những gì đã diễn ra. Chúng tôi được ban tặng nhiều cá nhân phi thường”, hoặc “có rất nhiều người trong công ty có thể đảm nhận công việc này tốt hơn tôi.”

Biết lựa chọn người kế vị

Kết quả nghiên cứu còn chỉ ra một vấn đề khác: Không phải cứ thành công vượt bậc và hội đủ các tính cách trên thì trở thành nhà lãnh đạo cấp 5. Trong hơn 3/4 công ty được khảo sát, nhiều nhà điều hành giỏi đã chọn phải người kế vị bị thất bại, người kế vị có năng lực yếu, hoặc cả hai. Nhân vật chính của câu chuyện sau đây là một nhà lãnh đạo uy tín và xuất sắc Stanley C. Gault, người mà cái tên đã gắn liền với sự thành công của Công ty Rubbermaid (Mỹ) vào cuối những năm 1980.

Trên 312 bài viết được nhóm nghiên cứu thu thập, Gault hiện ra như là một người cố chấp, ích kỷ. Tất nhiên, Gault đã có lý do để tự hào về sự thành công trong công tác điều hành của ông: Rubbermaid đã tăng trưởng thu nhập trong 40 quý liên tiếp. Nhưng Gault không để lại một công ty tuyệt vời khi không có ông. Người kế vị sau đó chỉ làm việc được 1 năm, lại phải đối mặt với đội ngũ quản lý nông cạn. Vì thế, anh ta đã phải tạm thời gánh vác 4 công việc trong khi tìm một người điều hành mới khác.

Tất nhiên, bạn có thể nói như nội dung một bài viết đăng trên Fortune: Thực tế là Rubbermaid đã sụp đổ sau khi Gault chứng minh sự vĩ đại của mình. Gault là một nhà lãnh đạo cấp độ 4 bậc thầy, có lẽ là một trong những người tốt nhất trong 50 năm qua. Nhưng ông không phải ở cấp độ 5. Và đó là một lý do rất quan trọng

tại sao Rubbermaid đi từ tốt đến tuyệt vời trong một giai đoạn ngắn, sáng chói và sau đó nhanh chóng đi từ tuyệt vời đến tệ hại.

Cửa sổ và gương soi

Cũng trong nghiên cứu trên, nhóm khảo sát đã phỏng vấn Alan L. Wurtzel, một nhà lãnh đạo cấp độ 5 đã thành công khi chuyển Circuit City từ một công ty đồ nát trên đà phá sản thành một trong những nhà bán lẻ hàng điện tử thành công nhất của Mỹ. Khi được yêu cầu liệt kê danh sách 5 yếu tố hàng đầu trong sự biến đổi của công ty và xếp theo tầm quan trọng, ông này đã chỉ ra yếu tố quan trọng nhất: May mắn. “Chúng tôi đã tham gia một ngành công nghiệp lớn, với gió lớn thổi ngay sau lưng”, ông nói.

Sự nhân mạng vào may mắn hóa ra là một phần của một mô hình rộng hơn gọi là “Cửa sổ và gương soi”. Những nhà lãnh đạo cấp độ 5, vốn khiêm nhường, nhìn ra cửa sổ để lý giải cho sự thành công của mình. Họ lý giải sự thành công của mình là do may mắn, do các yếu tố bên ngoài tạo ra. Đồng thời, họ nhìn trong gương để nhận trách nhiệm, không bao giờ viện dẫn lý do không may mắn hay yếu tố bên ngoài khi mọi việc trở nên tồi tệ. Ngược lại, các giám đốc điều hành ở các công ty thường nhìn ra cửa sổ tìm kiếm các yếu tố để đổ lỗi nhưng lại tô vẽ thêm trong gương để tin tưởng vào chính mình khi mọi thứ tiến triển tốt.

Theo Nguyễn Đông Triều – Báo Nhịp Cầu Đầu Tư

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS.Nguyễn Thanh Hội, *Nghệ thuật lãnh đạo* - Viện quản trị doanh nghiệp
2. TS.Nguyễn Hữu Lam (1997), *Nghệ thuật lãnh đạo* - Nhà xuất bản giáo dục
3. John C.Maxwell (2007), *Phát triển kỹ năng lãnh đạo* (Developing the Leader within you) - NXB Lao động – xã hội
4. Nhà xuất bản lao động xã hội (2005), - *Nghệ thuật và phương pháp lãnh đạo doanh nghiệp* - Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý
5. Daniel Goleman, (2000). *Nghệ thuật lãnh đạo đạt thành quả* - Harvard Business Review March-April

