

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Trình bày khái niệm quyền lực và các phương thức để đạt được quyền lực. Li giải phương thức đạt quyền lực nào có hiệu quả cao nhất?

2. Trình bày các hình thức cơ bản của quyền lực. Nêu ý kiến cá nhân về vấn đề này. Những hình thức quyền lực nào phù hợp với đời sống xã hội ta hiện nay?

3. Trình bày những đặc điểm cơ bản của quyền lực chính trị. Liên hệ với thực tiễn của xã hội ta trong lịch sử và hiện tại.

4. Phân tích sự suy đồi của quyền lực. Liên hệ với thực tiễn ở nước ta hiện nay. Làm thế nào để hạn chế sự suy đồi của quyền lực?

Created by AM Word₂CHM

Chương 6: NHÂN CÁCH NGƯỜI LÃNH ĐẠO

GIÁO TRÌNH TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ □ Phần 2: TÂM LÝ NGƯỜI LÃNH ĐẠO

I. NHỮNG PHẨM CHẤT VÀ NĂNG LỰC CẦN THIẾT CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

II. PHONG CÁCH VÀ UY TÍN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Created by AM

I. NHỮNG PHẨM CHẤT VÀ NĂNG LỰC CẦN THIẾT CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

GIÁO TRÌNH TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ □ Phần 2: TÂM LÝ NGƯỜI LÃNH ĐẠO □ Chương 6: NHÂN CÁCH NGƯỜI LÃNH ĐẠO

1. Đặt vấn đề

Để trở thành một người lãnh đạo thì cá nhân phải có những phẩm chất nhất định, theo các tác giả của Thuyết những đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo thì người lãnh đạo phải có một số đặc điểm nổi bật - những đặc điểm mà người bị lãnh đạo không có, những đặc điểm để phân biệt người lãnh đạo và người bị lãnh đạo. Quan điểm của những người theo Thuyết những đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo có thể cần phải trao đổi, có thể gây nên những tranh luận, song có một

thực tế mà chúng ta không thể phủ nhận là người lãnh đạo cần phải có những phẩm chất đặc thù - những phẩm chất đáp ứng đòi hỏi của thực tiễn hoạt động quản lí.

Vậy những phẩm chất cần thiết của người lãnh đạo là gì? Đây không phải là một câu hỏi đơn giản. Bởi vì câu trả lời phụ thuộc vào cách tiếp cận của nhà nghiên cứu. Mặt khác, những phẩm chất của người lãnh đạo không nhất thiết phải xuất hiện trong mọi tình huống, không giống nhau ở các giai đoạn lịch sử và không giống nhau ở tất cả những người lãnh đạo. Do vậy, khi nói đến những phẩm chất cần thiết của người lãnh đạo, chúng ta chỉ có thể nói tới một số phẩm chất có tính phổ quát nhất đối với người lãnh đạo.

Khi bàn về những phẩm chất tâm lí cần thiết của người lãnh đạo cũng có một số quan điểm khác nhau trên cơ sở những cách tiếp cận riêng. Có thể nêu ra một số quan điểm sau:

Theo Stogdill (1948) cho rằng, người lãnh đạo cần có một số phẩm chất như: sự hiểu biết, sự uyên thâm, sáng kiến, tự tin, khả năng thấu hiểu công việc, sự thích nghi, khả năng phối hợp, khả năng tự lập, tính hành động, kĩ năng nói và trình bày vấn đề Theo ông, chính nhờ các phẩm chất này mà người lãnh đạo khác với những người dưới quyền.

Các nhà kinh doanh Mĩ đã liệt kê năm phẩm chất của người lãnh đạo tài năng. Đó là: sự ngay thẳng và thành thật, có óc sáng kiến và bản tính thích hợp với mọi thay đổi, tôn trọng các giá trị xã hội, đạo đức và tôn giáo, sẵn sàng hi sinh vì lợi ích chung của tập thể, biết khen thưởng xứng đáng những người thừa hành (Theo Phong Sơn, 1990).

Người ta đã lập một bảng so sánh về các phẩm chất của một người lãnh đạo tài năng và người lãnh đạo không có tài năng (Theo Phong Sơn, 1990).

Bảng 6: Một số phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo

STT	Những phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo tài năng	Những phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo không có tài năng
1	Biết chỉ dẫn và cố vấn	Bắt buộc và ra lệnh.
2	Dựa trên lòng tin cậy và thiện chí của nhân viên.	Dựa trên quyền hành của mình.
3	Làm cho người khác phấn khởi	Chỉ tạo ra sự sợ hãi.
4	Thường dùng chữ chúng ta và các bạn.	Thường dùng chữ “tôi”
5	Giải quyết các khó khăn và tự nhận trách nhiệm	Đổ lỗi cho người khác
6	Tham khảo và tìm kiếm ý kiến của	Tự giải quyết mọi việc và không tôn

	mọi người	trọng ý kiến của người khác
7	Làm cho công việc trở thành thích thú	Làm cho công việc dễ chán.
8	Khuyến khích sáng kiến tập thể, phát huy sáng kiến của mọi người	Chỉ dùng người tin cậy khai thác nỗ lực của một số cá nhân
9	Yêu cầu cấp dưới hợp tác với mình	Tự đặt ra tiêu chuẩn và buộc cấp dưới phải đạt được
10	Nói với nhân viên: chúng ta hãy làm việc	Nói với nhân viên: hãy làm việc đi
11	Sẵn sàng và thường xuyên tìm cách thoả mãn các nhu cầu của nhân viên	Không chú ý đến nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên.

Theo Orday Tead, một chuyên gia lớn về hành chính thì người lãnh đạo phải có mười phẩm chất sau:

1. Sức khoẻ thể chất và tinh thần;
2. Hiểu rõ mục tiêu của tổ chức;
3. Nhiệt tình trong công việc;
4. Thân mật với những người thừa hành;
5. Liêm chính;
6. Giỏi chuyên môn;
7. Quyết đoán;
8. Thông minh;
9. Biết thuyết phục người khác;
10. Tự tin.

Như vậy, các nhà nghiên cứu có những khác biệt nhất định và số lượng các phẩm chất tâm lý của người lãnh đạo, cũng như một số phẩm chất cụ thể, song các nhà nghiên cứu có nhiều sự đồng nhất khi xác định những phẩm chất tâm lý cơ bản của người lãnh đạo. Đó là những phẩm chất về tư duy, những phẩm chất về năng lực tổ chức và những phẩm chất về đạo đức, về quan hệ với cấp dưới.

Những phẩm chất của người lãnh đạo được trình bày trong chương này là những yếu tố tâm lý cần thiết đảm bảo cho hoạt động quản lý của người lãnh đạo và chúng dành cho những người lãnh đạo nói chung, không phân biệt lĩnh vực hoạt động cũng như cấp quản lý.

Khi trình bày các phẩm chất tâm lý này, chúng tôi cố gắng phân tích chúng trong điều kiện của cơ chế quản lý mới, trong bối cảnh thực hiện nền kinh tế nhiều thành phần và trong điều kiện đổi mới, mở cửa của nước ta hiện nay.

2. Những phẩm chất và năng lực cần thiết của người lãnh đạo

2.1. *Thể lực khỏe mạnh và tinh thần minh mẫn*

Trước khi trình bày các phẩm chất tâm lý cần thiết của người lãnh đạo, chúng ta cần tìm hiểu về một yếu tố quan trọng không thể thiếu được đối với một người lãnh đạo. Đây được xem như là cơ sở của các phẩm chất tâm lý ở người lãnh đạo. Đó là yếu tố. Thể lực khỏe mạnh và tinh thần minh mẫn.

Kết quả của các công trình nghiên cứu và thực tiễn cho thấy, sự thành công của người lãnh đạo không thể tách rời năng lượng về thể lực và thần kinh, hay nói cách khác là sức khỏe về thể lực và thần kinh. Hiệu quả làm việc, hiệu quả quản lý cơ quan phụ thuộc trước hết vào sự làm việc dẻo dai và khỏe mạnh của cá nhân người lãnh đạo. Năng lượng làm việc của người lãnh đạo có thể truyền sang cho những người khác qua hiệu quả làm việc của người đó. Năng lượng làm việc của người lãnh đạo tạo ra năng lượng làm việc của những người thừa hành.

Một sức khỏe dồi dào, cường tráng sẽ làm cho người lãnh đạo có khát vọng, mong muốn được làm việc để thực hiện những mục đích có ý nghĩa, làm việc với lòng nhiệt tình và với hiệu quả cao. Chúng ta đều biết rằng, hiệu quả làm việc của chúng ta như thế nào phụ thuộc vào điều kiện thể lực và thần kinh của chúng ta. Khi không có sức khỏe, khi thần kinh không tốt thì chúng ta sẽ làm việc uể oải, thờ ơ trì trệ và mệt mỏi thường xuyên. Kết quả nghiên cứu của y học cho thấy: Người bị bệnh lao xương thường nóng nảy, tàn ác và gắt gỏng. Những người bị bệnh nan y thường bi quan, liêu lĩnh. Những người bị bệnh thần kinh thường bồn chồn, lập dị và ngớ ngẩn... (Phong Sơn, 1990, Giao tiếp nhân sự trong doanh nghiệp, tr.71). Tất cả những bất lợi về sức khỏe này đều gây khó khăn cho hoạt động quản lý của người lãnh đạo, đều làm giảm hiệu quả của hoạt động này.

Sức khỏe và tinh thần tốt sẽ tạo cho chúng ta có cảm xúc và tâm trạng tích cực và chính cảm xúc và tâm trạng này tạo cho chúng ta hiệu quả làm việc cao. Nhà tâm lý học Nga A.G. Kovaliop đã chỉ ra: Khi người ta vui mừng thì thường có nhiều sáng kiến hơn và tháo vát hơn trong giải quyết các công việc, sẽ khắc phục một cách dễ dàng những trở ngại trên con đường đạt tới mục đích. Khi người ta vui mừng thì tốt bụng hơn, quan tâm đến người khác hơn, cởi mở hơn (A.G. Kovaliop, Tâm lý học xã hội, NXB Giáo dục, Hà Nội, 1976, tr.102).

Người lãnh đạo cần phải ý thức được rằng công việc của họ luôn đòi hỏi một cường độ làm việc hơn mức bình thường. Lãnh đạo là một công việc vất vả. Nó luôn đòi hỏi thời gian làm việc ở trên mức độ trung bình so với những người khác.

Các nhà quản lý Mỹ thường làm việc 60 giờ mỗi tuần, còn các nhà quản lý trẻ thì làm việc 70 - 80 giờ, thậm chí 90 giờ. Hàng ngày họ chỉ dành 30% quỹ thời gian cho gia đình, số thời gian còn lại dành cho công việc.

Ở các trường đào tạo các nhà quản lý ở Nhật Bản, người ta rất chú ý đến việc đào tạo thể lực cho những nhà quản lý tương lai. Chẳng hạn ở "Trường đào tạo các nhà quản lý của thế kỉ XXI" do Konocke Masusita sáng lập. Đây là trường học nằm cách Tokyo không xa. Theo quan điểm của nhà trường, những người lãnh đạo của thế kỉ XXI cần phải cường tráng, khoẻ mạnh. Những học viên ở đây là những thanh niên từ tuổi trưởng thành đến 25 tuổi. Hàng ngày, vào lúc 5 giờ sáng khi trời còn tối, hồi kèn báo hiệu vang lên, sau một phút, các học viên phải có mặt ở sân trường để tập các bài tập thể dục và chạy theo những con đường xung quanh trường, dù cho gió biển thổi làm giá lạnh thân thể họ. Sau đó họ ăn sáng. Tại nhà ăn họ tự phục vụ.

Tại một số công ti của Nhật Bản khi chọn những người quản lý họ thường quan sát xem người đó ăn có mạnh mẽ và có ăn khoẻ không, vì đây là biểu hiện của người có sức khoẻ.

Quản lý là công việc hết sức vất vả, cho nên các nhà quản lý cần có sức khoẻ tốt. Do luôn làm việc với một cường độ cao nên đòi hỏi người lãnh đạo phải có khả năng chịu đựng và phải cố gắng lớn.

Công việc của người lãnh đạo đòi hỏi phải nhiều khi phải giải quyết những tình huống khẩn cấp, những tình huống khó khăn. Để giải quyết những tình huống này đòi hỏi người lãnh đạo phải có sức khoẻ tốt, khả năng chịu đựng tốt. Có thể nói lãnh đạo là công việc sử dụng sức lực ở mức độ lớn - mức độ không bình thường.

Một câu hỏi đặt ra là: Năng lượng của người lãnh đạo bắt nguồn từ đâu và khi nào? Sự hình thành thể chất và thần kinh của người lãnh đạo, cũng như của chúng ta phụ thuộc vào ba yếu tố.

- 1) Sự di truyền (kế thừa của cha mẹ).
- 2) Sự giáo dục và nuôi dưỡng ban đầu.
- 3) Ý thức sử dụng sức khoẻ của chúng ta hàng ngày.

Mặc dù di truyền về mặt thể lực là điều kiện quan trọng để đảm bảo cho người lãnh đạo làm việc tốt, song điều này lại ít được các nhà nghiên cứu chú ý, cũng như ít được quan tâm khi đề bạt, tuyển chọn một người trở thành người lãnh đạo. Khi một cá nhân trở thành người lãnh đạo người ta hay đánh giá về năng lực, đạo đức, mà ít chú ý đến khả năng về sức khoẻ của người đó. Trong khi đó thì thực tế cho thấy, hiệu quả làm việc của người lãnh đạo có liên quan trực tiếp đến sức khoẻ của anh ta.

Môi trường giáo dục và nuôi dưỡng ban đầu có ảnh hưởng rất lớn đến sự thành đạt của cá nhân sau này. Gia đình là nhóm xã hội đầu tiên và là một nhóm xã hội quan trọng nhất đối với sự hình thành nhân cách của một con người. Việc nuôi dưỡng và giáo dục ban đầu có liên quan đến sự phát triển thể lực và thần kinh của cá nhân sau này. Ngày nay, các nhà khoa học và các

phương tiện thông tin đại chúng đang báo động về một căn bệnh nguy hiểm đối với trẻ căn bệnh béo phì do chăm sóc quá mức của gia đình. Béo phì là nguyên nhân dẫn tới các căn bệnh huyết áp, tim mạch và chậm phát triển trí tuệ ở trẻ.

Có quan điểm cho rằng: Người lãnh đạo tài năng phải là người cao hơn, béo hơn người bình thường hoặc cha mẹ của người đó là những người có trí tuệ và thể lực tuyệt vời hoặc người lãnh đạo đó sinh ra trong gia đình có điều kiện sống thuận lợi, tức là có điều kiện chăm sóc về thể chất và tinh thần cho trẻ, kích thích chúng tiếp xúc với gia đình và các tổ chức xã hội. Quan điểm này đã gây ra nhiều tranh cãi. Song, có điều mà người ta dễ thống nhất với nhau là những điều kiện chăm sóc và giáo dục tốt của gia đình và xã hội sẽ tạo những điều kiện thuận lợi cho hoạt động quản lý của người lãnh đạo. Vì cá nhân đứa trẻ sẽ có sức khỏe tốt, sẽ có điều kiện tốt để tiếp thu các tri thức, để nâng cao trình độ học vấn, tiếp thu các kỹ năng và kinh nghiệm sống những yếu tố rất cần thiết cho hoạt động quản lý của người lãnh đạo sau này.

Một số nhà nghiên cứu đã nói về tầm quan trọng của tuổi thơ ấu đối với cuộc sống sau này của chúng ta. Lord Macaulay từ kết quả nghiên cứu của mình đã đưa ra lời khuyên cáo: "Mọi người tự phân biệt, xếp loại mình với những người cùng lứa tuổi theo tuổi thơ ấu của mình", còn S. Freud thì khẳng định: Những cảm xúc, kỉ niệm thời thơ ấu sẽ theo con người suốt cả cuộc đời và có ảnh hưởng lớn đến hành vi của cá nhân. Các yếu tố môi trường giáo dục và nuôi dưỡng ban đầu có ảnh hưởng lâu dài một cách tích cực hoặc tiêu cực tới năng lực của người lãnh đạo.

Song, nếu chúng ta tuyệt đối hoá vai trò giáo dục và nuôi dưỡng ban đầu thì sẽ dẫn tới sai lầm. Không ít người có tuổi thơ đau khổ và cay đắng nhưng đã trở thành những người lãnh đạo tài ba, có ảnh hưởng lớn đến nhiều người khác. Giáo hoàng Jean Paul II là một minh chứng. Ông mồ côi cha mẹ năm lên 9 tuổi, phải sống một tuổi thơ đầy vất vả, nhưng nhờ nghị lực và ý chí ông đã trở thành một vị Giáo hoàng vĩ đại của Tòa thánh Vatican, là vị Giáo hoàng trẻ nhất của Vatican và là Giáo hoàng đầu tiên không phải là người Italia.

Một vấn đề quan trọng là người lãnh đạo phải luôn luôn biết sử dụng sức khỏe của mình một cách hợp lý và khôn ngoan. Sự điều độ trong ăn uống, nghỉ ngơi và một chế độ tập luyện thường xuyên là rất cần thiết đối với người lãnh đạo. Nhiều người lãnh đạo đã lãng phí sức khỏe của mình do sử dụng nó một cách không hợp lý. Họ tiêu xài rất lãng phí sức lực của mình đối với mọi thứ mà không chú ý đến việc giữ gìn nó.

Để đảm bảo có sức khỏe làm việc tốt, yêu cầu đầu tiên và rất quan trọng là người lãnh đạo phải giữ cho tim mạch hoạt động tốt, phải có thể lực đảm bảo cho hoạt động bình thường.

2.2. Năng lực xác định mục tiêu và định hướng hoạt động của tổ chức

Phẩm chất quan trọng thứ hai của bất cứ người lãnh đạo giỏi nào là năng lực xác định mục tiêu và định hướng hoạt động của tổ chức. Người lãnh đạo là người hiểu rõ hơn ai hết và hiểu ở mức sâu sắc là mình cần phải làm gì, cần phải đi đến đâu. Đối với tổ chức do mình quản lý thì cần phải hiểu rõ mục tiêu và phương hướng hoạt động của nó. Người Mỹ có câu ngạn ngữ: "Thế giới bị gạt sang một bên để ta đi qua nếu ta biết mình sẽ đi đâu. Người lãnh đạo cần phải biết lựa chọn, biết xác định chính xác đối tượng, mục tiêu hay nhiệm vụ mà tổ chức của mình sẽ phải thực hiện.

Việc quyết tâm thực hiện có hiệu quả các mục tiêu của tổ chức đòi hỏi người lãnh đạo phải chú ý đến các yêu cầu sau:

1. Xác định mục tiêu.
2. Tổ chức các kênh giao tiếp với các thành viên.
3. Thu hút và tập hợp khả năng của mọi người.
4. Người lãnh đạo phải có sức khỏe, thể lực tốt, lòng kiên trì, quyết tâm và lòng nhiệt tình.

Việc xác định mục tiêu của tổ chức có thể theo một trong ba cách thức sau:

- Thứ nhất, xác định mục tiêu dựa trên cơ sở người lãnh đạo lựa chọn cách thức quản lý tổ chức. Ở đây mục tiêu do người lãnh đạo lựa chọn.

- Thứ hai, mục tiêu là sự kết hợp giữa trí tuệ của tập thể và trí tuệ của người lãnh đạo. Mục tiêu là một phần do tập thể đưa ra và một phần do phát hiện và sáng kiến của người lãnh đạo.

- Thứ ba, người lãnh đạo có thể dựa vào khả năng và trí tuệ của mọi người để xác định mục tiêu. Ở đây tập thể giữ vai trò quan trọng.

Trong thực tế, có nhiều cách thức để giúp người lãnh đạo xác định tốt mục đích hoạt động của tổ chức mình. Chẳng hạn, giáo dục là một biện pháp. Một người lãnh đạo có năng lực cũng giống như một thầy giáo trong việc tổ chức cho các thành viên xây dựng mục đích hoạt động của tập thể mình. Người lãnh đạo cần biết được mình hướng dẫn cho cấp dưới cái gì, hướng dẫn như thế nào và tại sao lại hướng dẫn như vậy. Khi đó các biện pháp của người lãnh đạo sẽ thành công. Thực tế cho thấy, các mục đích đúng đắn là các mục đích mà khi người lãnh đạo phát huy được truyền thống của nhóm, phát huy được tổ tuệ của tập thể, thể hiện cách nhìn nhận vấn đề một cách khoa học.

Ở cách thức thứ hai, việc xác định mục tiêu đòi hỏi phải kết hợp tốt giữa người lãnh đạo và tập thể, cũng như các yếu tố khách quan khác. Đặc biệt là sự sáng tạo của tập thể. Chẳng hạn trong lĩnh vực kinh doanh, mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp một phần là do đòi hỏi của hoạt động thực tế doanh nghiệp, do yêu cầu của cơ quan quản lý cấp trên và một phần do sự sáng tạo và tài năng của người lãnh đạo quyết định.

Đối với nhiều tổ chức, mục tiêu hoạt động là thực hiện những yêu cầu đã được xác định rõ ràng từ phía các cơ quan quản lý cấp trên hay từ phía Nhà nước. Chẳng hạn, mục đích hoạt động của một trường học, bệnh viện. Điều đáng nói ở đây là vai trò của người lãnh đạo thể hiện ở chỗ từ những yêu cầu đã xác định đó, người lãnh đạo và tập thể phải cụ thể hoá thành mục tiêu trong các thời điểm và các giai đoạn nhất định.

Để có được những mục tiêu sáng tạo đòi hỏi phải có sự đóng góp, sự nỗ lực của các thành viên trong tập thể. Một tập thể tốt là tập thể mà ở đó mỗi thành viên đều xác định được sự đóng

góp của mình là cần thiết. Nếu người lãnh đạo không ý thức được điều này, mà cho rằng việc xác định mục tiêu và tổ chức hoạt động của tập thể là công việc riêng của người lãnh đạo thì những người lãnh đạo đó thường thất bại.

Trong cách thức thứ ba, người lãnh đạo đề xuất ý tưởng và tổ chức cho tập thể thảo luận để ủng hộ ý tưởng đó. Người lãnh đạo sẽ thành công, nếu đa số ủng hộ và hành động cùng với mình theo định hướng đã xác định.

Như vậy, mỗi người lãnh đạo cần đáp ứng được những yêu cầu về năng lực tổ chức và những yêu cầu của tập thể do mình quản lý, phải trả lời đầy đủ và rõ ràng những câu hỏi mà những người dưới quyền đưa ra. Chẳng hạn, có các câu hỏi sau:

- Anh có xác định được bản thân mình và tổ chức cần cái gì? Bản thân anh có mục đích và phương hướng gì?

- Các mục đích mà người lãnh đạo đưa ra có được xã hội ủng hộ không? Các mục đích đó có được nhóm chấp nhận không, nếu họ hiểu được chúng?

- Theo quan điểm của các thành viên trong tổ chức thì có những mục đích nào mang tính ảo tưởng và không khả thi không?

Đó là những câu hỏi mà người lãnh đạo phải trả lời được một cách đầy đủ. Điều này sẽ giúp anh ta xác định được mục đích và phương hướng một cách chính xác và hợp lý.

2.3. Trí tuệ năng động

Trí tuệ là phẩm chất quan trọng hàng đầu của người lãnh đạo. Bởi lẽ, trí tuệ giúp người lãnh đạo có khả năng phân tích tình huống một cách chính xác, khả năng giải quyết các tình huống xuất hiện một cách kịp thời, cũng như khả năng thích nghi với sự biến đổi của hoàn cảnh xã hội.

Trong những tháng năm của cơ chế tập trung, bao cấp đã tạo cho những người lãnh đạo của chúng ta một kiểu tư duy xơ cứng, trì trệ. Bởi vì, nền kinh tế của cơ chế cũ với sự kế hoạch hoá cao độ đã không cần tới một trí tuệ mềm dẻo và linh hoạt của những người lãnh đạo cấp dưới. Họ chỉ cần làm theo chỉ tiêu và những chỉ dẫn của cấp trên là đủ. Sự sáng tạo ở đây là không cần thiết.

Sau khi kháng chiến chống Mỹ kết thúc, một loạt cán bộ đã từng phục vụ, chỉ huy trong quân đội trở về làm lãnh đạo ở các cơ quan nhà nước, ở các cơ quan Đảng, chính quyền và đoàn thể ở địa phương. Không ít người trong số họ vẫn mang tác phong lãnh đạo của quân đội vào quản lý môi trường xã hội rất đa dạng của địa phương hay các công sở Nhà nước. Điều này cũng hạn chế tư duy sáng tạo của người lãnh đạo.

Sự phát triển nền kinh tế thị trường theo định hướng XHCN ở nước ta đã đặt ra trước những người lãnh đạo nhiều thách thức, mà thách thức đầu tiên tư duy sáng tạo, năng động, đặc biệt là đối với những người lãnh đạo các doanh nghiệp. Thương trường là chiến trường. Một chiến trường giữa hàng nội và hàng ngoại, giữa hàng nội với nhau. Những cơ sở kinh doanh nào mà người lãnh

đạo năng động, sáng tạo thì doanh nghiệp đó tồn tại và phát triển. Sự phá sản của hàng trăm doanh nghiệp trong thời gian qua đã chứng minh cho điều đó.

Một người lãnh đạo có trí tuệ năng động sẽ dễ dàng xác định được phương hướng, mục tiêu, kế hoạch hoạt động của tổ chức và các biện pháp để thực thi mục tiêu và kế hoạch đó.

Trí tuệ năng động còn giúp người lãnh đạo nhanh chóng thích nghi với những hoàn cảnh mới, tình huống mới và những thách thức mới. Những thách thức với những người lãnh đạo của chúng ta hiện nay không chỉ đến từ phía hoàn cảnh thực tiễn trong nước, mà còn xuất phát từ phía bên ngoài do hội nhập khu vực và quốc tế của chúng ta. Để chúng ta có thể tiến kịp và hoà nhập với trình độ phát triển về kinh tế và khoa học công nghệ đòi hỏi chúng ta phải năng động, sáng tạo để nâng cao trình độ quản lí, nâng cao năng suất, hiệu quả lao động và nâng cao chất lượng sản phẩm.

Trí tuệ năng động giúp người lãnh đạo nhanh chóng tìm được những nguyên nhân của những trở ngại, những thất bại mà tổ chức gặp phải, những biện pháp để khắc phục chúng. Một trí tuệ tốt giúp người lãnh đạo dự kiến được những hậu quả có thể xảy ra trong hoạt động thực tiễn của tổ chức và những biện pháp để ứng phó với chúng.

Một trí tuệ sáng suốt, năng động còn làm cho người lãnh đạo tự tin hơn, quyết đoán hơn khi ra các quyết định quản lí, cũng như thực hiện chúng.

Một trí tuệ sáng suốt, năng động là cơ sở cho sự sáng tạo của người lãnh đạo. Sáng tạo là yêu cầu không thể thiếu được của người lãnh đạo. Sáng tạo bao giờ cũng là tiêu chí của mọi sự phát triển. Cái mới bao giờ cũng là nhân lõi của sự phát triển đi lên. Thói quen cổ hủ, lối mòn muôn thuở là kẻ thù truyền kiếp của sự tiến hóa, phát triển xã hội. óc sáng kiến là một thuộc tính quan trọng không thể thiếu trong năng lực tổ chức của người lãnh đạo. Một người lãnh đạo thường xuyên tìm tòi cái mới, đổi mới phương thức làm việc thì sẽ tổ chức công việc của tổ chức một cách có hiệu quả.

Về sự sáng tạo, chúng ta cần học tập tinh thần tìm tòi, sáng tạo của các nhà lãnh đạo các công ti của Nhật Bản. Các nhà quản lí Nhật Bản là những tấm gương đáng học tập về sự sáng tạo trong sản xuất, kinh doanh. Đó cũng là một yếu tố cơ bản đưa nước Nhật trở thành thần kì về phát triển kinh tế. Ông Masakijmai, Chủ tịch công ti Cambridge kể lại rằng, vào năm 1950 ông có dịp đến thăm nhà máy thép của công ti xe hơi Ford, ở River Ronge (Mỹ). Sau 25 năm (năm 1975) ông trở lại thăm nhà máy, ông ngạc nhiên thấy nó vẫn y như cách đây 1/4 thế kỉ. Ở Nhật, các nhà máy cứ trong vòng 10 năm là đã hoàn toàn đổi khác. Các nhà quản lí Nhật thường nói: "Nếu anh không có tiền thì hãy dùng đến đầu óc của anh". Ở nước Nhật, thay đổi là một lối sống, một lẽ thường tình. Ông Fujio Umibe chuyên gia trưởng của Trung tâm nghiên cứu và phát triển của hãng Toshiba kể lại, đã 10 năm ông chưa đến thăm các nhà máy của hãng Toshiba ở một vùng hẻo lánh của Nhật Bản, khi gặp lại một công nhân của một trong số các nhà máy đó, anh ta đã trách ông: "Quả thật, ông nên đến thăm nhà máy. Bây giờ ông không nhận ra nó nữa đâu". Người công nhân này kể lại, khi công nhân nghỉ một tuần trong kì hè 1984 thì nhà máy đã thay mới 1/4 dây chuyền sản xuất. Ông Tadasi Cumê, Tổng Giám đốc hãng xe Honda (Nhật Bản) là mẫu mực về sự tìm tòi

sáng tạo. Phát minh, cải tiến luôn luôn là những tư tưởng thường trực trong đầu ông. Sở dĩ ông thành công là vì ông đã dành 99% thời gian của mình trong việc tìm tòi cái mới.

2.4. Lòng nhiệt tình

Nếu người lãnh đạo chỉ xác định được mục tiêu hoạt động của tổ chức thì chưa đủ, mà còn cần có một xúc cảm mạnh mẽ thúc đẩy hy vọng và niềm tin về sự chiến thắng, xúc cảm thể hiện sự thích thú trong công việc. Nói cách khác là người lãnh đạo phải có lòng nhiệt tình. Một nhà bác học người Pháp đã nói: Con người ta không mấy khi thành công nhờ sự may mắn, nhưng có thể thành công bằng mồ hôi và nước mắt của mình.

Lòng nhiệt tình đối với mỗi con người là rất quan trọng. Bởi vì, lòng nhiệt tình giúp cá nhân có thể chịu đựng được những gian khổ, có quyết tâm vượt qua những khó khăn trở ngại và đặc biệt đối với người lãnh đạo, lòng nhiệt tình có thể lan truyền và ảnh hưởng đến những người dưới quyền. Mausevin đã nói:

"Tương lai không thuộc về những kẻ thông minh nhất, mà thuộc về những người siêng năng và cần cù nhất".

Khi người lãnh đạo có thể lực tốt, sức khỏe tốt, tinh thần tốt thì dễ dàng có lòng nhiệt tình và khi người lãnh đạo có lòng nhiệt tình thì thường có sự sáng tạo. Sự sáng tạo thường được khởi nguồn từ năng lượng dồi dào, trí tuệ sâu sắc, quyết tâm và nỗ lực của cá nhân, cũng như của tập thể.

Trong nghiên cứu về sự lãnh đạo, người ta thường hay chú ý tới vấn đề trí tuệ của người lãnh đạo. Điều này dễ hiểu, vì đó là vấn đề có tầm quan trọng hàng đầu của sự lãnh đạo. Hoàn toàn đúng nếu chúng ta khẳng định: Những người lãnh đạo tốt là những người nhiệt tình.

Thuật ngữ "nhiệt tình" có nguồn gốc từ tiếng Hi Lạp, có nghĩa là sự sở hữu và truyền cảm bởi một số vị thần. Sự nhiệt tình của người lãnh đạo thể hiện ở các mặt mà người đó thực hiện, sự cuốn hút vào công việc của người đó, các phương tiện mà người lãnh đạo sử dụng để giải quyết vấn đề hoặc thực hiện quyền lực của mình. Những người quản lý Nhật Bản là minh chứng sinh động về sự nhiệt tình. Họ làm việc không biết đến nghỉ ngơi. Làm việc đã trở thành niềm đam mê, sự cuốn hút họ. Những người lãnh đạo và quản lý dành phần lớn thời gian và tâm sức cho công việc. Họ thường hồi hã rời nhà sớm để đến nơi làm việc và về nhà rất muộn. Lòng nhiệt tình của người Nhật được rèn luyện từ nhỏ và được giáo dục một cách nghiêm túc trong gia đình và nhà trường. Lòng nhiệt tình, sự kiên nhẫn là điều kiện đi tới thành công. La Bruyere đã nói: "Không có con đường nào quá dài đối với những kẻ đi từ từ không vội vàng, không có sự thành công nào quá xa đối với những kẻ đã chuẩn bị cho nó bằng sự kiên nhẫn".

Một người lãnh đạo nhiệt tình là người luôn tự xem xét và đánh giá mình đã đáp ứng được những yêu cầu, đã đóng góp được những gì cho sự phát triển của tổ chức. Người lãnh đạo luôn phải tự hỏi:

- Tôi đã đánh giá được đầy đủ tầm quan trọng của mục đích mà tổ chức cần phải đạt được chưa?

- Tôi đã quan tâm đến các yếu tố quy định khả năng làm việc của mình chưa?

- Tôi đã đủ tự tin đủ quyết đoán, đủ năng động chưa? - Hành vi và sự giao tiếp của mình có phải làm theo những cách thức mà người khác vạch ra không?...

Nếu các câu trả lời của cá nhân là "chưa", sau đó nhìn lại những yếu tố dẫn tới sự hăng say làm việc của mình thì chúng ta tin là cần có sự nhiệt tình trong công việc.

Một người lãnh đạo tốt là người luôn luôn ý thức được là mình phải là người nhiệt tình và cần phải như vậy. Sự nhiệt tình là một yếu tố và biện pháp quan trọng nhằm ảnh hưởng tới những người thừa hành trong tổ chức. Bởi vì, những người dưới quyền nhận diện người lãnh đạo qua chính những công việc mà anh ta đã làm, qua cách thức và mức độ làm việc của anh ta.

Ở nước ta, trong các cơ quan, tổ chức hiện nay chúng ta thường bắt gặp một bộ phận những người lãnh đạo làm việc thiếu nhiệt tình. Có nhiều nguyên nhân của tình trạng này. Thứ nhất, đó là sự ảnh hưởng của cơ chế cũ - cơ chế mà ở đó người lãnh đạo thường có phong cách lãnh đạo quan liêu, mệnh lệnh và tập trung hoá ở mức độ cao. Điều này đã tạo nên một phong cách làm việc ở không ít người lãnh đạo - phong cách quản lý "chỉ tay năm ngón". Mặt khác, cơ chế quản lý của chúng ta hiện nay chưa có sự sàng lọc và cạnh tranh cao, nên chưa tạo ra sự nhiệt tình, tận tâm của người lãnh đạo. Một người khi được bổ nhiệm vào một vị trí quản lý nào đó, nếu không có khuyết điểm nào lớn thì anh ta cứ yên vị tới khi hết tuổi quản lý, thậm chí còn quá tuổi quản lý theo quy định của Nhà nước. Một số người lãnh đạo có khuyết điểm ở cơ quan này có thể được chuyển sang làm lãnh đạo ở một cơ quan khác. Nếu trong công tác cán bộ chúng ta có sự sàng lọc, những người không đủ năng lực, không làm tròn chức trách, không tận tâm với công việc thì phải rời khỏi vị trí quản lý của mình như ở nhiều nước trên thế giới thì chắc chắn nhiều người lãnh đạo của chúng ta sẽ là việc nhiệt tình hơn, tận tâm hơn, trách nhiệm với tập thể cao hơn.

Khi nói đến lòng nhiệt tình của người lãnh đạo là chúng ta nói tới lòng nhiệt tình luôn gắn với phương pháp làm việc khoa học, với tư thức khoa học, chứ không phải là lòng nhiệt tình thuần túy, cực đoan. V.I. Lê nin đã từng chỉ ra: Lòng nhiệt tình cộng với sự ngu dốt sẽ là sự phá hoại khủng khiếp. Đã có thời kì chúng ta đã có lòng nhiệt tình như vậy. Tư tưởng "Mo com, quả cà và tấm lòng cộng sản" là có thể xây dựng được CNXH, một mặt nói nên quyết tâm xây dựng đất nước từ khó khăn gian khổ của một số người lãnh đạo, nhưng lòng nhiệt tình đó chưa đủ để xây dựng được CNXH vì còn thiếu tri thức khoa học cần thiết. Tư tưởng "Di dân lên ở núi cao, để đất bằng phẳng đưa vào thâm canh" thời kì bao cấp là một minh chứng khác về lòng nhiệt tình thái quá. Nó vô tình đã phá huỷ đi những xóm làng đẹp đẽ đã tồn tại qua nhiều thế hệ với đời sống văn hoá đặc sắc.

Trong những thập kỉ 70 - 90 của thế kỉ XX, chúng ta còn chứng kiến một sự cực đoan khác của những người lãnh đạo cũng xuất phát từ sự nhiệt tình quá tả. Đó là sự phá huỷ hàng loạt đình, chùa, miếu mạo ở nhiều làng quê miền Bắc. Vì họ cho đó là tôn giáo, hữu thần, mê tín dị đoan... Hành động này vô tình đã phá huỷ bao nhiêu công trình văn hoá, kiến trúc có giá trị tạo nên bản

sắc của làng xã Việt Nam mà bao thế hệ đã xây dựng nên và gìn giữ chúng. Việc làm này cũng đã hạn chế nhu cầu tinh thần (nhu cầu tín ngưỡng, tôn giáo của người dân) và hạn chế sinh hoạt cộng đồng của làng xã (vì đình làng là nơi hội họp của người dân trong làng).

Lòng nhiệt tình là một phẩm chất cần thiết đối với người lãnh đạo của chúng ta hiện nay. Vì chúng ta đang trong giai đoạn chuyển đổi cơ chế. Điều đó có nghĩa là chúng ta đang chuyển từ tâm lý của những người nông dân sản xuất nhỏ sang tâm lý của những người sản xuất công nghiệp. Mặt khác, đất nước ta còn là một trong những nước nghèo trên thế giới. Sự hoà nhập khu vực và thế giới luôn luôn đòi hỏi chúng ta phải nỗ lực và phấn đấu không ngừng. Sự thần kì của Nhật Bản trong những thập kỉ sau Chiến tranh thế giới lần thứ II là một tấm gương lớn cho chúng ta học tập về nỗ lực và quyết tâm để thoát khỏi nghèo nàn, lạc hậu. Có lẽ, ít có một quốc gia nào trên thế giới mà mỗi người dân và người quản lí lại làm việc tận tình và hết mình cho Tổ quốc như ở đất nước Nhật Bản.

2.5. Năng lực quan sát

Phẩm chất này giúp người lãnh đạo có được cái nhìn tổng quát, toàn diện, cũng như cái nhìn cục bộ chi tiết trong tổ chức hoạt động của cơ quan (A.G. Kovalop, Tâm lí học xã hội, Hà Nội, 1976).

Khi người lãnh đạo có cái nhìn tổng quát, nắm được tình hình chung của tổ chức, anh ta sẽ có khả năng đưa ra những phương hướng, chiến lược và kế hoạch phát triển tổ chức mang tính dài hạn hơn, phù hợp với xu thế phát triển của xã hội.

Khi người lãnh đạo có cái nhìn chi tiết thì anh ta có thể thấy được những mặt mạnh và mặt yếu của các bộ phận, cũng như mỗi cá nhân trong tập thể của mình. Qua đó có những biện pháp khắc phục mặt yếu và phát huy những ưu điểm của họ. Năng lực quan sát những cái cụ thể sẽ giúp người lãnh đạo gần mọi người hơn, sâu sát mọi người hơn và khi đó tiếng nói của anh ta sẽ có hiệu quả hơn vì nó phù hợp với các thành viên trong tập thể, nó không quan liêu và duy ý chí.

Người lãnh đạo luôn luôn cần cái nhìn tổng quát và cái nhìn chi tiết. Hai yếu tố này kết hợp với nhau bổ sung cho nhau, hỗ trợ cho nhau trong quá trình tổ chức hoạt động của tập thể. Nếu thiếu một trong hai khả năng này thì hoạt động quản lí của người lãnh đạo sẽ kém hiệu quả.

Người lãnh đạo có năng lực quan sát có thể nhìn thấy được những kết quả mà những người thừa hành sẽ đạt được, cũng như những hậu quả có thể xảy ra. Khả năng quan sát cũng giúp người lãnh đạo nhìn được tổng thể sự vận hành của các bộ phận trong tổ chức, những mắt xích yếu nhất trong sự vận hành đó để có thể điều chỉnh và khắc phục.

Một người lãnh đạo có năng lực quan sát tốt là người thấy được cách thức và hiệu quả làm việc của những người dưới quyền. Chỉ cần quan sát cách thức thực hiện công việc của cấp dưới là người lãnh đạo có thể thấy được người đó sẽ hoàn thành công việc như thế nào. Chỉ nhìn cách sắp xếp giấy tờ, sổ sách của một nhân viên các phòng ban chức năng là người lãnh đạo có thể thấy có tác phong làm việc của người đó cẩn thận hay cầu thả và kết quả công việc sẽ đạt được ra sao. Khi quan sát kết quả công việc mà cấp dưới hoàn thành là người lãnh đạo có thể biết được tinh thần

trách nhiệm, phương pháp hoàn thành công việc của họ và qua đó có cơ sở để giao các nhiệm vụ tiếp theo hay những nhiệm vụ quan trọng hơn.

Qua quan sát, người lãnh đạo thấy được tính cách, ý thức trách nhiệm của những người dưới quyền khi thực thi nhiệm vụ từ đó có thể giao cho anh ta những công việc, kể cả những vị trí phù hợp với người đó.

Năng lực quan sát còn giúp người lãnh đạo thấy được những phức tạp, mâu thuẫn nảy sinh hoặc có thể nảy sinh trong tổ chức. Các mối quan hệ trong tổ chức luôn bị chi phối bởi những lợi ích của các cá nhân và các nhóm. Khi lợi ích bị tổn hại, bị thiệt thòi thì những xung đột có thể xuất hiện. Khi quan sát cách ứng xử, những biểu hiện bề ngoài của những người dưới quyền, người lãnh đạo có thể nhận ra được tâm trạng thái độ của họ. Họ hài lòng hay phản đối? Mối quan hệ giữa các cá nhân tốt đẹp hay có vấn đề?

2.6. Tính quyết đoán

Trong quá trình tổ chức hoạt động chung của tập thể, tính quyết đoán của người lãnh đạo là cần thiết. Phẩm chất này thể hiện sự phát triển cao của ý chí.

Tính quyết đoán thể hiện qua những quyết định quản lí. Tính quyết đoán giúp người lãnh đạo ra được những quyết định kịp thời trong những thời điểm cần thiết. Trong bối cảnh tập thể thảo luận đa chiều, phức tạp, người lãnh đạo có tính quyết đoán sẽ lựa chọn được những quyết định cần thiết.

Tính quyết đoán cần thiết khi giải quyết những khó khăn. Một người lãnh đạo quyết đoán là người không chùn bước trước khó khăn, gian khổ. Tính quyết đoán đặc biệt cần khi giải quyết những vấn đề phức tạp của tổ chức. Chẳng hạn, khi tập thể muốn đưa ra một quyết định quan trọng nào đó mà có nhiều ý kiến khác nhau, trong đó có những ý kiến mang tính phe phái. Mặt khác, việc giải quyết vấn đề này gặp phải nhiều khó khăn trở ngại, không ít người trong tập thể dao động, chùn bước... Khi đó người lãnh đạo cần có những quyết định mang tính quyết đoán cao. Đối với các tập thể mà sự đa dạng, phức tạp về các quan điểm, về cách nhìn nhận các vấn đề thì tính quyết đoán của người lãnh đạo càng trở nên cần thiết. Thường thì các thành viên của tổ chức vẫn chờ đợi ở người lãnh đạo những hành động mạnh mẽ, cương quyết, hiệu quả và công bằng. Những hành động như vậy sẽ làm cho việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức tốt hơn.

Trong quá trình ra quyết định, tính quyết đoán thể hiện ở sự cân nhắc lựa chọn các phương án hành động và kết quả có thể xảy ra. Đây là hai điều kiện quan trọng của quá trình ra quyết định. Để lựa chọn tốt giữa phương án hành động và kết quả có thể xảy ra, người lãnh đạo cần có khả năng phán đoán.

Khi tính quyết đoán của người lãnh đạo trở thành sự độc đoán thì sẽ tạo nên những hậu quả không tốt. Nó sẽ làm cho những người dưới quyền chống lại người lãnh đạo ở mức độ trực diện và gián tiếp. Mặt khác nó làm giảm bớt sự tham gia của các thành viên trong tổ chức khi giải quyết các công việc của tập thể.

Tính quyết đoán là là một phẩm chất cần thiết của người lãnh đạo hiện nay, bởi vì:

Nó giúp người lãnh đạo thực hiện các quyết định đến cùng, nhất là các quyết định quản lý có ý nghĩa đối với chiến lược phát triển của tổ chức, đối với việc giải quyết những vấn đề quan trọng hay những vấn đề mang tính thời cơ của tổ chức. Nhất là đối với các doanh nghiệp, vấn đề cơ hội kinh doanh trên thương trường trở thành một trong những vấn đề sống còn của doanh nghiệp thì sự quyết đoán của người lãnh đạo là không thể thiếu được. Đối với một số cơ quan nhà nước, các tổ chức đoàn thể xã hội, tính quyết đoán của người lãnh đạo còn khắc phục được tình trạng một số hoạt động theo phong trào "đầu voi, đuôi chuột" và qua đó tăng thêm lòng tin của các thành viên trong tổ chức đối với người lãnh đạo.

Trong một xã hội đang chuyển đổi như nước ta hiện nay, những hành vi lệch chuẩn xuất hiện ngày một tăng. Chúng tồn tại ở hầu hết các lĩnh vực trong cuộc sống. Do vậy, sự quyết đoán của người lãnh đạo, nhất là ở tầm vĩ mô có vai trò to lớn đối với việc tăng cường kỷ cương của xã hội, ý thức chấp hành luật pháp của người dân. Chúng ta thấy một thực trạng ở nước ta hiện nay là ở nhiều nơi, người dân lấn chiếm vỉa hè, nơi công cộng để kinh doanh buôn bán, ảnh hưởng xấu đến trật tự giao thông, mỹ quan đô thị mặc dù Chính phủ đã có nhiều nghị định, quy định. Sở dĩ có tình trạng này là vì chính quyền cơ sở, lực lượng thi hành luật pháp ở các nơi đó làm không nghiêm, không kiên quyết.

Người lãnh đạo của chúng ta hiện nay cần có phẩm chất quyết đoán còn vì một lý do khác nữa. Đó là tâm lý xã hội truyền thống của người phương Đông "trọng tình hơn lý", "coi trọng quan hệ hơn các chuẩn mực xã hội". Chính điều này đã làm cho việc xử lý các vấn đề của người lãnh đạo theo quan hệ và tình cảm nhiều hơn các quy định và luật pháp. Khi chuyển sang nền kinh tế thị trường, luật pháp đóng vai trò quan trọng đối với việc giải quyết các vấn đề của đời sống xã hội. Đây không chỉ là một yêu cầu, mà còn là thách thức đối với những người lãnh đạo trong việc giải quyết vấn đề mang tính khách quan hơn. Sự quyết đoán của người lãnh đạo là một điều kiện để thực hiện yêu cầu này.

2.7. Thành thạo về chuyên môn

Có một phẩm chất mà người lãnh đạo nào cũng phải cần có là sự hiểu biết về chuyên môn. Ở đây không chỉ nói tới sự am hiểu chuyên môn bình thường mà sự am hiểu sâu sắc về chuyên môn. Đó là một yêu cầu đối với người lãnh đạo của một tổ chức.

Khi nói về nguồn gốc của quyền lực, Alvin Toffler cho rằng, tri thức là cơ sở vững chắc nhất, tốt nhất, hiệu quả nhất đảm bảo cho quyền lực (Alvin Tomer, 1990). Điều này đã thể hiện vai trò của tri thức đối với quyền lực nói chung và vai trò của tri thức chuyên môn đối với người lãnh đạo nói riêng. Ở nước ta, trong xã hội cũ khi mà trình độ dân trí còn thấp, xã hội còn rất lạc hậu nghèo nàn người ta đã ý thức được vai trò của trình độ chuyên môn. Trong dân gian có câu: "Nhất nghệ tinh, nhất thân vinh".

Tuỳ theo phạm vi, yêu cầu của tổ chức mà trình độ chuyên môn của người lãnh đạo cần có ở mức độ nào. Ở một góc độ nào đó có thể nói trình độ chuyên môn đối với người lãnh đạo một tổ chức cũng giống như một người thầy giáo đối với một lớp học. Khi người thầy giáo có kiến thức

sâu sắc, có kỹ năng sư phạm tốt thì người học dễ tiếp thu, dễ hiểu. Đây là một điều kiện để người lãnh đạo ảnh hưởng đến những người dưới quyền. Các kỹ năng về chuyên môn là bộ phận thiết yếu của kỹ năng lãnh đạo.

Trong tổ chức, khi người quản lý hiểu biết tốt, nắm vững chuyên môn thì đây sẽ là một yếu tố quyết định để anh ta có thể chiếm giữ được vị trí lãnh đạo cao nhất. Do đánh giá cao vai trò của trình độ chuyên môn mà French và Raven (1959) đã đưa ra một dạng quyền lực - quyền lực chuyên môn.

Trình độ chuyên môn của người lãnh đạo khác với trình độ chuyên môn có tính chuyên nghiệp của một số người trong tổ chức. Chẳng hạn, sự hiểu biết của người lãnh đạo về công tác tổ chức sẽ khác với hiểu biết về vấn đề này của một chuyên viên là công tác tổ chức - cán bộ cơ quan. Người lãnh đạo chủ yếu nắm được những nguyên tắc, quy định, chủ trương... về công tác tổ chức cán bộ để chỉ đạo công tác này đi đúng hướng và kiểm soát được xem cấp dưới của mình có thực hiện đúng không, còn một chuyên viên ngoài việc nắm được những điều trên, anh ta còn phải nắm được những công việc cụ thể, chi tiết và các bước thực hiện của công tác này.

Khi người lãnh đạo có trình độ chuyên môn tốt sẽ có khả năng phối hợp chuyên môn của các thành viên trong tổ chức. Người lãnh đạo có khả năng trình bày vấn đề một cách rõ ràng, khả năng truyền đạt, giải thích cho cấp dưới và giám sát công việc của các thành viên trong tổ chức, trước hết là những người quản lý các cấp và các trợ lý.

Trình độ chuyên môn của người lãnh đạo thường quy định hiệu quả thực hiện các mục đích của tổ chức. Người lãnh đạo luôn phải trả lời câu hỏi: "Chúng ta có thực hiện công việc một cách có hiệu quả không?". Điều này có nghĩa là người lãnh đạo luôn hiểu rõ những tiêu chuẩn, yêu cầu để thực hiện công việc có hiệu quả liên quan đến trình độ chuyên môn của bản thân và các thành viên của tổ chức.

Đối với một người lãnh đạo, điều quan trọng là cần phải biết sử dụng sự thành thạo về mặt chuyên môn như thế nào để phục vụ cho hoạt động quản lý cơ quan được tốt. Hay nói cách khác, người lãnh đạo cần sử dụng trình độ chuyên môn của mình như một yếu tố để ảnh hưởng đến những người khác, để lôi cuốn mọi người. Người lãnh đạo cần biết sử dụng những người có trình độ chuyên môn giỏi, kích thích họ để họ hoàn thành công việc một cách tốt nhất, sử dụng những ý tưởng mới và sáng kiến của họ một cách hiệu quả nhất.

Sự thành thạo về chuyên môn của người lãnh đạo không có sẵn như bia trong thùng hoặc như nước suối chảy từ trên đỉnh núi xuống. Sự thành thạo về chuyên môn của người lãnh đạo chỉ có được nhờ quá trình học hỏi không ngừng, sự tích cực phấn đấu một cách có ý thức. Một người lãnh đạo tốt là người luôn cố gắng phấn đấu về chuyên môn và sử dụng có hiệu quả chuyên môn của mình.

Một người lãnh đạo có năng lực là người luôn biết tự hỏi mình: "Liệu trình độ chuyên môn của mình có đủ để đáp ứng được yêu cầu của tổ chức không?", "Liệu mình có hiểu được đầy đủ chuyên môn của các thành viên trong tổ chức không?", "Liệu mình có phải là người biết phối hợp

tốt chuyên môn của các thành viên trong tổ chức không?", "Liệu mình có hiểu được quan hệ của các bộ phận trong tổ chức không?".

Những người dưới quyền thường nhìn vào sự hiểu biết và những lời nói của người lãnh đạo. Họ thường xem người lãnh đạo hiểu biết đến đâu và nói như thế nào. Họ thường nói: "Hãy nhìn vào anh ta, không phải làm theo chúng ta nghĩ mà làm theo người lãnh đạo?".

2.8. Lòng nhân ái đối với mọi người

Đối với mỗi chúng ta, lòng nhân ái là một phẩm chất không thể thiếu được thì đối với người lãnh đạo, yếu tố này lại càng có ý nghĩa. Từ xưa Khổng Tử đã nói: người nắm quyền hành phải biết nhìn xa, trông rộng, lòng dạ ngay thẳng, điều độ khoan dung, biết thương dân, biết nắm thời cơ để khi cần thu hút được dân vào việc lớn". Trong một tổ chức khi người lãnh đạo có những mối quan hệ sâu sắc, nhân ái với mọi người thì sẽ tạo nên sự hợp tác rộng rãi của các thành viên đối với anh ta. Khi người lãnh đạo có tình thương yêu đối với mọi người thì anh ta sẽ có sức mạnh - sức mạnh được tạo nên từ phía những người thừa hành. Enrique Simo cho rằng: "Tình yêu thương là sức mạnh mang lại cho bạn cuộc sống".

Lòng nhân ái của người lãnh đạo thường dễ thể hiện trong các nhóm nhỏ, trong phạm vi hẹp. Đối với các tổ chức có quy mô càng lớn thì lòng nhân ái và tình yêu thương với cấp dưới của người lãnh đạo càng khó thể hiện, khó có điều kiện bộc lộ. Điều đáng nói là trong điều kiện của nền kinh tế thị trường, sự cạnh tranh quyết liệt trên thương trường đòi hỏi các tổ chức, nhất là các doanh nghiệp phải duy trì chế độ làm việc thì các quan hệ tình cảm ít có điều kiện để hiện diện hơn là các quan hệ công việc dựa trên các nguyên tắc. Điều này làm hạn chế tình yêu thương của người lãnh đạo với các thành viên của tập thể và dường như làm cho quan hệ người - người trong tổ chức trở nên khô khan hơn, mang màu sắc vật chất hơn. Sự vô cảm của người lãnh đạo không chỉ xảy ra ở lĩnh vực kinh doanh, mà chúng ta còn bắt gặp ở không ít địa phương của ta hiện nay.

Khi xuống khảo sát tại một số vùng nông thôn, vùng sâu, vùng xa, miền núi chúng tôi đã bắt gặp một số hiện tượng đáng suy nghĩ. Có lãnh đạo xem mình như quan phụ mẫu của dân, luôn có thái độ ban phát, quan liêu và hách dịch với dân. Có cán bộ y tế xã lợi dụng dân trí thấp của người dân bán thuốc chữa bệnh với giá cao gấp nhiều lần giá quy định của nhà nước.

Lòng nhân ái và tình yêu thương là một nhiệm vụ không thể thiếu được trong hoạt động quản lý của người lãnh đạo. Sẽ là đúng khi chúng ta nói rằng một người lãnh đạo tốt là người có tình yêu thương, có lòng nhân ái với mọi người trong tổ chức do anh ta quản lý. Tình yêu thương của người lãnh đạo không chỉ là một cảm giác, không chỉ thể hiện trên lời nói, mà phải được thể hiện qua những việc làm, những hành động cụ thể.

Lòng nhân ái thể hiện ở chỗ người lãnh đạo biết nhìn nhận các vấn đề, trước hết là các khiếm khuyết của những người dưới quyền với lòng vị tha, độ lượng. Lòng vị tha, độ lượng của người lãnh đạo sẽ làm cho cấp dưới khâm phục, tự suy nghĩ, hối hận và từ đó quyết tâm sửa chữa khuyết điểm, tận tụy làm việc tốt hơn hay trung thành hơn với người lãnh đạo hơn. Tôi đã được một anh bạn là lãnh đạo một cơ quan kể lại chuyện như sau: người lái xe của cơ quan có biểu hiện gian dối trong thanh toán xăng, sửa chữa xe. Người lãnh đạo này đã gọi anh lái xe vào phòng phân

tích và nói rằng nếu khó khăn thì anh ta có thể cho người lái xe này một số tiền để giải quyết khó khăn của gia đình, chứ không nên gian dối như vậy, sau đó tiếp tục cho lái xe. Người lái xe này đã hối hận, sau đó làm việc tận tình hơn, trung thành hơn đối với người lãnh đạo của mình. Khi về nghiên cứu tại Cần Thơ chúng tôi được nghe câu chuyện: có một ông chủ người Hoa đang bán hàng thấy một thanh niên ăn cắp hàng của mình. Ông đã không hề giận dữ, chửi mắng, mà trái lại rất nhẹ nhàng nhắc nhở người thanh niên này. Cuối cùng anh ta đã thán phục ông chủ cửa hàng và đã mua hàng cho ông. Những câu chuyện như vậy chúng ta bắt gặp nhiều trong cuộc sống.

Lòng nhân ái, sự quan tâm đến mọi người là cơ sở của quyền lực của người lãnh đạo. Người ta nói: Nguồn gốc quyền lực của một con người nằm trong trái tim của người đó. Điều đó có nghĩa là khi cá nhân đối xử nhân hậu, quan tâm, yêu thương người khác thì anh ta sẽ có quyền lực và sự ảnh hưởng đến những người này.

Quyền lực của người lãnh đạo là tình cảm mạnh mẽ của cá nhân anh ta. Đó phải là một tình cảm chân thật, tràn đầy yêu thương và tình cảm này có ảnh hưởng mang tính giáo dục đối với những người dưới quyền. Mặt khác, tình cảm mãnh liệt ấy với tư cách là tình cảm công bằng, chính đáng sẽ tạo nên người lãnh đạo có đức hạnh tốt.

Trong các doanh nghiệp, lợi nhuận, lợi ích của hoạt động kinh doanh không dành nhiều chỗ cho tình cảm mạnh mẽ như vậy. Chính vì vậy để người lao động nhận ra người lãnh đạo chỉ có thể thông qua lòng nhân ái, qua những quan tâm, qua tình thương yêu mà anh ta thể hiện. Trong một tổ chức, những người thừa hành không quan tâm đến người lãnh đạo nói như thế nào, mà quan tâm đến việc người lãnh đạo hành động như thế nào.

Ở đây chúng ta cần phân tích thêm: Tại sao tình yêu thương của người lãnh đạo lại có sức mạnh như vậy?

Trong nhận thức của những người dưới quyền, tình yêu thương là tình cảm ấm áp, nhân hậu, tạo nên hạnh phúc đối với họ. Nó đem đến cho người khác sự nhiệt tình, niềm vui và từ đó họ sẵn sàng thực hiện những yêu cầu của người lãnh đạo.

Tình yêu thương làm cho những người thừa hành có niềm tin vào người lãnh đạo. Vì qua tình cảm này người lãnh đạo đã đem hạnh phúc đến cho những người thừa hành của mình.

Như vậy, lòng nhân ái của người lãnh đạo có khả năng ảnh hưởng lớn đến người khác, tạo động lực cho cấp dưới thực hiện nhiệm vụ.

Trong cuộc sống, tình cảm yêu thương thường có xu hướng gợi lên trách nhiệm yêu thương ở những người mà mình đã dành tình cảm cho họ. Người lãnh đạo có thể không chờ đợi tình yêu thương của những người dưới quyền, nhưng anh ta sẽ cảm thấy hạnh phúc, hài lòng vì có một ai đó trong số những người dưới quyền đã quan tâm đến mình, đã dành trở lại tình yêu thương cho mình. Anh ta cảm thấy hạnh phúc vì tình yêu thương của mình đã được đền đáp.

Có vấn đề đặt ra là có thể đánh thức được tình yêu thương của người lãnh đạo ở mức độ sâu sắc không và đánh thức bằng cách nào?

Tình yêu thương tỉ lệ với sự thân thiện của những người mà chúng ta quan hệ. Sự thân thiện càng lớn thì chúng ta càng dễ dàng thể hiện tình yêu thương đối với người đó. Song, sự thân thiện lại phụ thuộc vào sự hiểu biết lẫn nhau. Chúng ta thường có sự quan tâm đến những cá nhân mà chúng ta hiểu rõ. Chúng ta thường chọn những người bạn thân thiết vì họ cùng sở thích, mục tiêu và chí hướng với chúng ta. Chúng ta thường thích những cá nhân và những nhóm không đối lập với chúng ta. Như vậy, lòng nhân ái và sự quan tâm của người lãnh đạo có xu hướng thiên lệch. Chúng ta yêu thương và quan tâm đến những ai mà ta hiểu nhiều hơn và đồng nhất với ta nhiều hơn. Và nếu theo xu hướng này thì người lãnh đạo chỉ quan tâm đến được một số ít người trong tập thể. Vậy vấn đề gì sẽ xảy ra khi đa số các thành viên trong tập thể không được người lãnh đạo quan tâm và dành cho tình yêu thương?

Đây là một mâu thuẫn - mâu thuẫn giữa quy luật riêng của tình cảm và yêu cầu của hoạt động quản lí. Làm thế nào để người lãnh đạo quan tâm, dành lòng nhân ái cho mọi thành viên trong tổ chức của mình? Vì chỉ có như vậy người lãnh đạo mới có được quyền lực to lớn và qua đó những người dưới quyền mới có được hình ảnh về một người lãnh đạo công bằng, khách quan trong suy nghĩ của họ. Điều này phụ thuộc rất nhiều vào quyết tâm của người lãnh đạo, vào sự giải quyết mối tương quan giữa cái riêng và cái chung, giữa cái cá nhân và cái tập thể của người lãnh đạo.

Một khó khăn nữa đối với người lãnh đạo là trong một tổ chức có quy mô lớn thì người lãnh đạo thể hiện lòng nhân ái và sự quan tâm như thế nào. Chẳng hạn, một Tổng Giám đốc quan tâm đến những người lao động trong Tổng công ty như thế nào khi mà các quan. hệ và các kênh giao tiếp chủ yếu mang tính chất gián tiếp? ở đây, người lãnh đạo cần thông qua các chủ trương, chính sách, thông qua hệ thống quản lí các cấp để thể hiện tình yêu thương và sự quan tâm của mình với những người lao động. Điều quan trọng là người lãnh đạo cần thường xuyên kiểm tra, giám sát và nhắc nhở các cấp quản lí trung gian trong việc thực hiện chủ trương quan tâm của mình.

Trong ứng xử với cấp dưới, sự thể hiện lòng nhân ái, quan tâm của người lãnh đạo phải dựa trên sự hiểu biết về hoàn cảnh, nguyện vọng, chứ không phải mang tính tự phát. Người lãnh đạo nào hình thành được thói quen về những ứng xử mang tính nhân ái và chân thành với cấp dưới thì người đó sẽ có được tình cảm sâu sắc, rộng lớn trong quan hệ với các thành viên của tổ chức.

Có thể nói, lãnh đạo là sử dụng linh hoạt và có hiệu quả tình cảm của mình để tạo nên những mối quan hệ có hiệu quả nhất với các thành viên của tổ chức.

2.9. Tính trung thực

Trung thực là phẩm chất cần thiết của một người lãnh đạo. Điều này xuất phát từ hai nguyên nhân chính:

Thứ nhất, những người lãnh đạo bao giờ cũng mong muốn những người cấp dưới trung thực, trung thành. Khi có những người cấp dưới trung thực thì họ luôn yên tâm, nhất là khi giao nhiệm vụ cho những người quản lí cấp dưới này. Một con người trung thực, xét về mặt xã hội luôn luôn là một nhân cách tốt. Đó là những người thường có nhận thức và hành vi phù hợp với các chuẩn mực xã hội, biết vì lẽ phải, vì sự công bằng xã hội.

Thứ hai, xét ở góc độ của một tổ chức, các thành viên của tập thể luôn mong muốn và yêu cầu người lãnh đạo của mình sự trung thực. Điều này thể hiện ở chỗ, người lãnh đạo luôn quan tâm và biết vì lợi ích của các thành viên trong tổ chức. Những người dưới quyền mong muốn lợi ích của họ được đảm bảo trong tay người lãnh đạo. Nói cách khác, người lãnh đạo không phụ lòng họ, không làm cho họ phải thất vọng vì đã lựa chọn người đó vào cương vị quản lý tổ chức.

Những người dưới quyền muốn có cảm giác yên tâm tâm về các việc là của người lãnh đạo. "Chúng tôi có thể tin tưởng vào người lãnh đạo", "Người lãnh đạo của chúng tôi đã giữ đúng lời hứa".

Người lãnh đạo cần phải làm như thế nào để đáp ứng được những mong muốn của các thành viên trong tổ chức? ở đây cần lưu ý rằng, cách thức giải quyết vấn đề này không hoàn toàn giống nhau đối với tất cả người lãnh đạo. Tính trung thực của người lãnh đạo ở mọi lĩnh vực được thể hiện khác nhau. Song, có một điểm chung để thể hiện tính trung thực của người lãnh đạo là lời nói và hành động của người lãnh đạo phải thống nhất với nhau, không được mâu thuẫn nhau.

Tính trung thực phản ánh lòng trung thành của người lãnh đạo với tập thể của mình. Tính trung thực của người lãnh đạo không đồng nghĩa với việc anh ta phải hoàn toàn đồng tình với các quan điểm của tập thể và tập thể cũng không muốn có một người lãnh đạo như vậy. Bởi vì một người lãnh đạo như vậy là một người không có chính kiến, không có sự năng động sáng tạo. Nhưng điều quan trọng là người lãnh đạo là người biết nghe và biết chọn lọc những ý kiến của các thành viên trong tập thể.

Quần chúng mong muốn sự trung thực của người lãnh đạo trước hết phải được qua những kết quả và hành động thực tế. Quần chúng mong muốn người lãnh đạo phải là người kiên định, một nhân cách hoàn thiện từ ăn mặc đến lời nói, phong cách và hành động.

Có thể nói tính trung thực của người lãnh đạo là một đòi hỏi và thậm chí hơn một đòi hỏi của các thành viên trong tổ chức đối với người lãnh đạo.

Đối với người lãnh đạo ở nước ta hiện nay, tính trung thực càng có ý nghĩa quan trọng, khi mà không ít cán bộ lãnh đạo tham nhũng, dẫn tới những biểu hiện băng hoại nhân cách, suy đồi về đạo đức. Những người này, khi được đề cử vào các chức vụ quản lý thì họ hứa hẹn về sự quan tâm, chăm lo đến lợi ích của tập thể, phát triển tổ chức. Nhưng sau một thời gian khi quyền lực đã được củng cố vững chắc thì họ có những hành động đi ngược lại lợi ích của tập thể. Hành động của họ không thống nhất với lời nói. Có những người lãnh đạo đã lừa dối các thành viên trong tập thể. Họ làm những công việc chỉ đem lại lợi ích cho bản thân và những người trong phe cánh của mình.

2.10. Biết lắng nghe những người dưới quyền

Giao tiếp giữa người lãnh đạo và những người dưới quyền là một quá trình tác động tương hỗ. Đó là một quá trình mà cả người lãnh đạo và những người thừa hành đều là những chủ thể tích cực. Có như vậy thì giao tiếp mới đạt hiệu quả cao. Điều Ôn có nghĩa là khi người lãnh đạo truyền đạt các chỉ thị, mệnh lệnh hay quyết định nào đó cho những người thừa hành thì cần phải quan tâm đến thái độ, phản ứng và mức độ thực thi các chỉ thị, mệnh lệnh đó của họ.

Trong giao tiếp, kênh thông tin từ dưới lên trên, tức là từ phía những người thừa hành lên đến người lãnh đạo cũng quan trọng như kênh thông tin từ trên xuống dưới (từ phía người lãnh đạo xuống những người thực hiện) vì qua đó người lãnh đạo hiểu được tâm trạng, nguyện vọng, thái độ và những phản ứng của những người dưới quyền. Tuy vậy, trong thực tế ở nước ta hiện nay, không phải người lãnh đạo nào cũng quan tâm đến kênh thông tin từ dưới lên trên, mà thường chỉ chú ý tới việc đưa ra chỉ thị, mệnh lệnh và yêu cầu truyền đạt chúng xuống cấp dưới. Thực trạng này xuất phát từ những nguyên nhân sau:

Thứ nhất, ảnh hưởng của tư tưởng phong kiến và Nho giáo. Những người lãnh đạo (quan lại) thường coi mình như những "quan phụ mẫu, ban phát lợi ích cho dân chúng. Khi quyền lực của người lãnh đạo càng lớn thì tư tưởng này thể hiện càng rõ. Điều này ở trong các doanh nghiệp thể hiện rõ hơn các cơ quan hành chính sự nghiệp, vì ở các doanh nghiệp thu nhập và việc làm của người lao động phụ thuộc trực tiếp vào quyền lực của người lãnh đạo.

Thứ hai, ảnh hưởng của cơ chế cũ. Trong cơ chế bao cấp, kế hoạch hoá được tập trung đến cao độ. Cấp trên giao chỉ tiêu, kế hoạch và cấp dưới chỉ có nhiệm vụ thực hiện. Chính cách thức quản lý này đã tạo nên một phong cách quản lý cho những người lãnh đạo - phong cách chỉ biết ban hành, ra chỉ thị, mệnh lệnh xuống dưới mà ít qua tâm đến chiều ngược lại.

Trong hoạt động quản lý doanh nghiệp, kỹ năng biết lắng nghe ý kiến của những người dưới quyền là một nghệ thuật - một nghệ thuật không đơn giản và không phải người lãnh đạo nào cũng có thể thực hiện được. Kỹ năng lắng nghe cấp dưới đòi hỏi những yêu cầu sau:

- Người lãnh đạo hết sức chú ý tới những điều mà người dưới quyền trình bày, tránh thái độ ngắt lời, trừ khi hỏi lại những điều cấp dưới trình bày chưa rõ, tránh thái độ nghe hờ hững, chiếu lệ, hình thức.

- Nên biểu lộ tình cảm ghi nhận, thân thiện và khích lệ cấp dưới qua ánh mắt, nụ cười. Nên dùng những từ "vâng, đúng vậy, "à ra thế, "vâng tôi hiểu", "hay lắm"... Cách thức ứng xử này sẽ làm cho những người dưới quyền tự tin và mạnh dạn nói ra những suy nghĩ và tâm tư của mình.

- Giữ thái độ bình tĩnh, điềm đạm trước những vấn đề cấp dưới trình bày mà người lãnh đạo không hài lòng. Tránh thái độ chỉ trích một cách vội vàng, tránh thái độ khuyên bảo và chỉ dẫn. Vì thái độ này của người lãnh đạo sẽ làm cho những người dưới quyền e ngại, không dám bộc lộ những suy nghĩ, tâm trạng của mình và như vậy người lãnh đạo không có cơ hội để hiểu biết về cấp dưới. - Người lãnh đạo đừng vội suy đoán thiên lệch, sai lầm hay vội vàng quyết định khi chưa nghe hết câu chuyện, khi chưa thu thập đủ dữ kiện.

- Người lãnh đạo cũng không nên có thái độ tăng bốc, khen ngợi quá mức hoặc chê bai, phủ nhận đối với cấp dưới trong quá trình tiếp xúc trực tiếp. Điều này có thể làm cho cấp dưới tự mãn hay thất vọng, chán chường.

- Khi có vấn đề gì mà người lãnh đạo cần yêu cầu cấp dưới làm rõ thì có thể đặt những câu hỏi tế nhị, khéo léo để cấp dưới trình bày vấn đề một cách rõ hơn.