

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

613 Âu Cơ, Phường Phú Trung, Quận Tân Phú, Tp. Hồ Chí Minh – Điện thoại: (08) 3975 2226 – Fax: (08) 3832 1333

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 trăn trở 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.

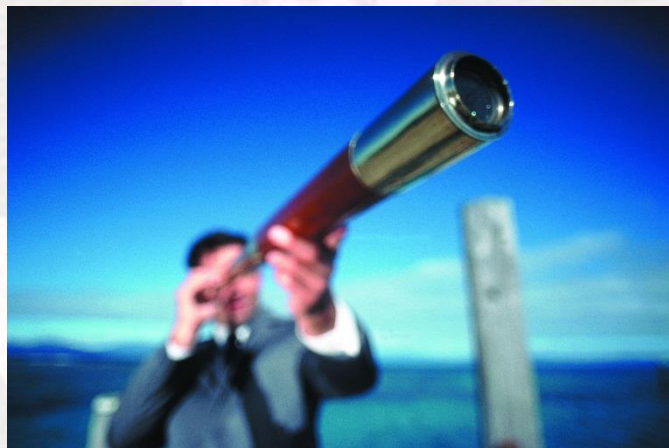
“Nếu những hành động của bạn truyền cảm hứng cho những người khác ước mơ nhiều hơn, học hỏi nhiều hơn, làm nhiều việc hơn và trở nên tốt đẹp hơn, bạn là một người lãnh đạo.”

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%