

# KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN TRỊ

## I- Khái niệm chung về lãnh đạo và quản trị:

### 1 - Khái niệm lãnh đạo và quản trị:

#### a - Lãnh đạo:

Lãnh đạo là quá trình gây cảm hứng cho người khác làm việc chăm chỉ và hiệu quả. Các hoạt động lãnh đạo cơ bản là:

- + Chỉ đạo: Cung cấp các chỉ dẫn và giám thị việc hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên ở mức độ cao nhất

- + Gợi ý: Hướng dẫn, giải thích các quyết định, vạch ra hướng tác nghiệp và giám sát nhân viên thực hiện.

- + Hỗ trợ - động viên: Tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt cho các cố gắng của nhân viên nhằm hoàn thành nhiệm vụ và chia sẻ trách nhiệm với họ trong việc lựa chọn quyết định, tạo cho nhân viên cơ hội để thoải mái cao nhất trong công việc.

- + Đôn đốc: Thúc đẩy nhân viên hoàn thành công việc

- + Làm gương trong mọi sự thay đổi

- + Ủy quyền: Trao trách nhiệm, quyền quyết định và giải quyết vấn đề cho nhân viên.

Đặc trưng của một nhà lãnh đạo được thể hiện trên các nội dung sau:

#### 1. Tầm nhìn

Bất kỳ một nhà lãnh đạo giỏi nào cũng có cảm giác tốt về mục tiêu và có khả năng đưa ra mục tiêu đó.

#### 2. Chủ trương

Chủ trương là cái liên kết mọi người với nhà lãnh đạo, là cái mà trong một nhà lãnh đạo hiệu quả thì luôn đi cùng với tầm nhìn.

#### 3. Sự tin cậy

Mọi người sẽ không đi theo nhà lãnh đạo trừ khi anh ta cho họ cho thấy sự nhất quán và kiên định.

#### 4. Sự bình dị

Những nhà lãnh đạo thành công nhất là những người xem bản thân như là người hỗ trợ cho nhân viên của mình chứ không phải là buộc nhân viên làm việc cho mình.

#### 5. Bình tĩnh

Lãnh đạo tốt không làm rối tung mọi vấn đề như thể thế giới sắp sụp đổ đến nơi khi chỉ một vấn đề rắc rối nào đó xảy ra. Họ sẽ đưa ra những câu kiểu như "Chúng ta chỉ cần giải quyết việc này".

#### 6. Rõ ràng

Những lãnh đạo thực sự biết cách làm sáng tỏ vấn đề. Họ không làm cho mọi thứ trở nên phức tạp.

#### 7. Tự chủ

Những nhà lãnh đạo thành công nhất biết họ là ai và sẽ không cố gắng "uốn" mình để trở thành những người không phải là họ.

### **b - Khái niệm quản trị**

Quản trị là một quá trình nhằm đạt đến sự thành công trong các mục tiêu đề ra bằng việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của doanh nghiệp. Từ khái niệm này giúp chúng ta nhận ra rằng, quản trị là một hoạt động liên tục và cần thiết khi con người kết hợp với nhau trong một tổ chức. Đó là quá trình nhằm tạo nên sức mạnh gắn liền các vấn đề lại với nhau trong tổ chức và thúc đẩy các vấn đề chuyển động. Mục tiêu của quản trị là tạo ra giá trị thặng dư tức tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất.

Nói chung, quản trị là một hình thức phức tạp mà các nhà quản trị kinh doanh phải quản trị từ khâu đầu đến khâu cuối của một chu kỳ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, thực chất của quản trị kinh doanh là quản trị các yếu tố đầu vào, quá trình sản xuất kinh doanh các yếu tố đầu ra theo quá trình hoạt động.

- Theo quá trình quản trị kinh doanh: công tác quản trị trong doanh nghiệp là quá trình lập kế hoạch, tổ chức phối hợp và điều chỉnh các hoạt động của các thành viên, các bộ phận và các chức năng trong doanh nghiệp nhằm huy động tối đa mọi nguồn lực để đạt được các mục tiêu đã đặt ra của tổ chức.

- Theo quan điểm hệ thống quản trị: quản trị chỉ là việc thực hành những hoạt động trong mỗi tổ chức một cách có ý thức và liên tục. Quản trị trong một doanh nghiệp tồn tại trong một hệ thống bao

gồm các khâu, các phần, các bộ phận cơ sở liên hệ khăng khít với nhau, tác động qua lại lẫn nhau và thúc đẩy nhau phát triển.

- Ở đây cần phân biệt rõ sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản trị. Trên thực tế ranh giới của hai khái niệm này không dễ phân biệt. Sự phân biệt lãnh đạo và quản trị dựa trên các nội dung sau:

Lãnh đạo	Quản trị
Lãnh đạo tác động đến con người	Quản trị tác động đến công việc
Làm những cái đúng	Làm đúng
Đạt mục tiêu thông qua việc cổ vũ động viên	Đạt mục tiêu thông qua hệ thống chính sách, mệnh lệnh, yêu cầu công việc
Nhà lãnh đạo đề ra phương hướng, viễn cảnh, chủ trương, sách lược	Nhà quản trị xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch, kiểm tra giám sát...

## 2 - Ý nghĩa của quản trị và lãnh đạo:

Khi con người kết hợp với nhau trong một tập thể để cùng nhau làm việc, người ta có thể tự phát làm những việc cần thiết theo cách suy nghĩ riêng của mỗi người. Lối làm việc như thế cũng có thể đem lại kết quả, hoặc cũng có thể không đem lại kết quả. Nhưng nếu người ta biết tổ chức hoạt động thì triển vọng đạt kết quả sẽ chắc chắn hơn, đặc biệt quan trọng không phải chỉ là kết quả mà sẽ cịn ít tốn kém thời gian, tiền bạc, nguyên vật liệu và những phí tổn khác. Khi chúng ta so sánh giữa kết quả đạt được với chi phí để thực hiện sẽ có khái niệm là hiệu quả.

$$\text{Hiệu quả} = \text{Kết quả} - \text{Chi phí}$$

Hiệu quả sẽ tăng trong hai trường hợp:

- Tăng kết quả với chi phí không đổi.
- Giảm chi phí mà vẫn giữ nguyên kết quả.

Muốn đạt được cả hai điều dĩ dđi hỏi phải biết cách quản trị, không biết cách quản trị lãnh đạo cũng đạt được kết quả nhưng hiệu quả sẽ đạt thấp. Một sự quản trị, lãnh đạo giỏi không những mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp mà cịn có ý nghĩa quan trọng góp phần đưa nền kinh tế đất nước nhanh chóng phát triển.

Trong hoạt động kinh doanh, người nào luôn tìm cách giảm chi phí và tăng kết quả tức là luôn tìm cách tăng hiệu quả. Có thể nói rằng, lý do cần thiết của hoạt động quản trị lãnh đạo chính là muốn có hiệu quả và chỉ khi nào người ta quan tâm đến hiệu quả thì người ta mới quan tâm đến hoạt động quản trị, lãnh đạo.

Trong thực tế, mọi nỗ lực hữu ích của một doanh nghiệp được vạch ra nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, với thời gian, nguyên vật liệu ít nhất đều phải lựa chọn quá trình cơ bản, các nguyên tắc và các kỹ thuật.

Mục tiêu của hoạt động quản trị, lãnh đạo như vậy là nhằm giúp chúng ta cũ những kiến thức, kỹ năng cần thiết để gia tăng hiệu quả trong hoạt động kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận cũng như mục tiêu phi lợi nhuận.

### 3 - Vai trị của nhà quản trị , lãnh đạo

Vai trị là tồn bộ những cách ứng xử được thiết lập sao cho phù hợp với chức vụ hoặc bộ phận, cơ quan riêng biệt.

Henry Mintzberg nghiên cứu các hoạt động của nhà quản lý và cho rằng mọi nhà quản lý đều phải thực hiện 10 vai trị khác nhau và được phân thành 3 nhĩm như sau:

#### a - Nhĩm vai trị quan hệ với con người

Nhĩm vai trị quan hệ với con người bao gồm khả năng phát triển và duy trì mối quan hệ với người khác một cách hiệu quả.

Vai trị đại diện gắn liền với vị trí trong sự phân cấp quản trị, vai trị lãnh đạo đĩ hỏi việc xây dựng mối quan hệ với cộng sự , tiếp xúc và thúc đẩy họ làm việc, vai trị liên hệ tập trung vào việc duy trì mối quan hệ cả bên trong và bên ngoài tổ chức. Vai trị quan hệ với con người giúp các nhà quản trị xây dựng mạng lưới làm việc cần thiết để thực hiện các vai trị quan trọng khác.

#### b - Nhĩm vai trị thông tin

Vai trị thông tin gắn liền với việc tiếp nhận thông tin và truyền đạt thông tin sao cho nhà quản trị thể hiện là trung tâm đầu não của tổ chức. Vai trị thu thập thông tin là nắm bắt thông tin cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Vai trị truyền đạt hoạt động theo 2 cách: thứ nhất, nhà quản lý truyền đạt những thông tin tiếp nhận được từ bên ngoài đến các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp, những người cũ thể sử dụng những thông tin này; thứ hai, nhà quản lý giúp truyền đạt những thông tin từ cấp dưới này đến cấp thấp hơn hoặc đến các thành viên khác trong tổ chức, những người cũ thể sử dụng thông tin một cách hiệu quả nhất. Trong khi vai trị truyền đạt cung cấp thông tin cho nội bộ thì vai trị phát ngôn phổ biến thông tin cho bên ngoài về những vấn đề như kế hoạch, chính sách, kết quả hoạt động của tổ chức. Do đĩ, nhà quản lý tìm kiếm thông tin trong vai trị giám sát, truyền đạt thông tin với nội bộ và sau đĩ kết hợp việc cung cấp thông tin quan trọng theo yêu cầu của vai trị quyết định.

### 10 vai trị quản trị của Mintzberg

Vai trị	Nội dung
---------	----------

<b>Quan hệ con người</b>	
1.Đại diện.	Tham gia vào các sự kiện khác nhau: phát biểu, giới thiệu, tượng trưng cho tổ chức
2.Lãnh đạo	Xây dựng m quan hệ với cấp dưới, đồng viên, thúc đẩy nhân viên
3.Liên hệ	Duy trì mối quan hệ mạng lưới làm việc nội bộ với bên ngoài và giúp cung cấp thông tin
<b>Thông tin</b>	
4.Thu thập thông tin	Thu thập thông tin bên trong và bên ngoài về những vấn đề có thể ảnh hưởng tổ chức
5.Truyền đạt.	Truyền đạt những thông tin cả bên trong và bên ngoài cho nội bộ
6.Phát ngôn	Truyền đạt những thông tin của tổ chức cho bên ngoài.
<b>Quyết định</b>	
7.Doanh nhân	Hành động như người khởi xướng, thiết kế, khuyến khích những cải tiến và đổi mới
8.Giải quyết những xáo trộn	Cĩ những hành động đúng và kịp thời khi DN đối mặt với những vấn đề quan trọng những khi khẩn bất ngờ.
9.Phân phối	Chịu trách nhiệm phân phối các nguồn lực: thời gian, ngân quỹ, phương tiện, nhân sự
10.Đàm phán	Đại diện cho tổ chức thương lượng, đàm phán

### c - Nhĩm vai trị quyết định

Nhĩm vai trị quyết định bao gồm việc ra những quyết định quan trọng cũ ảnh hưởng đến tổ chức. Cĩ 4 vai trị mƠ tả nhà quản lý là người quyết định. Vai trị cách tân hay cũn gọi là vai trị doanh nhân, là người luƠn ở điểm gốc của mọi thay đổi và cải tiến, khai thác các cơ hội mới. Vai trị thứ 2 trong nhĩm này là vai trị xử lý các tình huống: gắn liền với việc đưa ra các hành động kịp thời khi tổ chức phải đối mặt với những biến cũ bất ngờ, những khi khẩn không lường trước đượ. Vai trị thứ ba là phân phối các nguồn lực của tổ chức. Cuối cùng, vai trị đàm phán thể hiện sự đại diện cho tổ chức thương lượng đàm phán ký kết các hợp đồng, ảnh hưởng tùy theo các lĩnh vực trách nhiệm của nhà quản lý. Trong các cuộc tiếp xúc làm ăn, nhà quản lý phải là một chuyên gia trong lĩnh vực ngoại giao. Làm ăn thời mở cũ đa phần là các cuộc tiếp xúc, muốn thành đạt phải học cách thương lượng. Mềm dẻo kết hợp với cứng rắn và cương quyết, lý trí cùng với nhân bản là bí quyết thành cũ trong thương lượng với đối tác.

**\* Vai trị của doanh nhân (nhà kinh doanh): khuyến khích sự đổi mới**

Đổi mới là sự khởi đầu một ý tưởng mới được áp dụng cho quá trình tiến triển của công việc, sản phẩm hoặc dịch vụ. Quá trình đổi mới, cải tiến gắn liền với vai trò của những người đứng đầu trong doanh nghiệp, cụ thể như gắn liền với sự tìm kiếm các cơ hội trong kinh doanh. Tuy nhiên, thúc đẩy sự cải tiến, đổi mới trong doanh nghiệp đòi hỏi phải kết hợp những nỗ lực của các thành viên. Hiếm khi chỉ sự cải tiến, đổi mới thành công lại là kết quả lao động duy nhất của một người. Các nghiên cứu đã cho thấy rằng, quá trình đổi mới cải tiến thường diễn ra ở những nơi mà ở đó các cá nhân ở các cấp độ khác nhau thực hiện 3 loại vai trò khác nhau của doanh nhân: người khởi xướng ý tưởng, người tài trợ (đỡ đầu) và là người phối hợp hoạt động.

- Người khởi xướng ý tưởng: là người phát hiện ra những ý tưởng mới hoặc tin tưởng vào giá trị của những sáng kiến và ủng hộ nó mặc dù phải đương đầu nhiều khi khăn trở ngại. Chúng ta thường cho rằng những người cách tân là người sáng tạo, dám chấp nhận những mạo hiểm rủi ro. Họ thường là những người ở các cấp thấp hơn trong tổ chức, người phát hiện ra vấn đề và biết đề xuất giải pháp. Tuy nhiên, sự sáng tạo cần thiết phải có các loại vai trò kế tiếp.

- Người tài trợ: Một người quản trị cấp giữa nhận biết những điểm quan trọng về những sáng kiến của tổ chức, từ đó giúp tìm kiếm nguồn tài chính cần thiết cho việc phát triển cải tiến và thúc đẩy các bước tiến hành thực sự. Đổi mới trong tổ chức không thể thiếu sự hiện diện của người tài trợ, tuy nhiên việc thực hiện những đổi mới đã cận phụ thuộc vào vai trò thứ ba- người phối hợp hoạt động

- Người phối hợp: Là người quản trị cấp cao, người ủng hộ cho sự cần thiết phải đổi mới, cung cấp tài chính cho các hoạt động cải tiến, khuyến khích, nâng đỡ và tôn trọng, bảo vệ các sáng kiến cải tiến của các thành viên. Việc cải tiến thường vấp phải các cản trở của lề lối cũ và nó thường khiến cho những người quen thói thủ thường e ngại. Người phối hợp sẽ đảm nhận vai trò cân bằng các thế lực sao cho các sáng kiến cải tiến có thể được thực hiện. Thông qua việc thực hiện vai trò phối hợp, các nhà quản lý sẽ khuyến khích, thúc đẩy việc cải tiến, đổi mới. Thiếu một trong ba vai trò thì sự đổi mới, cải tiến khi có thể thực hiện được.

## II- Phẩm chất của một người lãnh đạo, quản trị

Một số cuốn sách cũ tính giáo khoa về lĩnh vực này cho rằng người lãnh đạo, quản trị cần có các tố chất:

- Cĩ học vấn cao, cĩ kinh nghiệm về chuyên môn và về đời sống xã hội

- Linh hoạt

- Cĩ nghị lực, suy nghĩ lành mạnh, sáng suốt

- Trung thực, cĩ sức khỏe tốt.

- Trí tuệ cao, cĩ năng lực đạt được mục tiêu đề ra

- Sẵn sàng chịu trách nhiệm cá nhân
- Cĩ khả năng đĩng vai trị là một cố vấn và tư vấn sáng suốt
- Cĩ tính tự tin, bình tĩnh khi gặp rắc rối về quan hệ hoặc khi cĩ sự cố về tổ chức.
- Cĩ tính kiên trì, thần kinh vững và cĩ chí theo đuổi mục đĩch đĩn cùng, thái độ giao tiếp niềm nở, thân mật nhưng dứt khoát với mọi người.

Cuốn sách "Chiến lược kinh doanh" của B. Karlof cho rằng: Một nhà lãnh đạo giỏi là người vững tin, cĩ tầm nhìn xa trông rộng, cởi mở, ham học hỏi, biết đúc kết kinh nghiệm kinh doanh của bản thân và của người khác, hướng vào kết quả, dứt khoát, cĩ ỹc phê phán, cĩ sức lĩi cuốn thuyết phục và gây được lĩng tin, nhiệt tình, bình tĩnh, biết lắng nghe người khác, biết nhận lỗi khi sai lầm, thiện tâm và chu đáo, mềm dẻo, sẵn sàng giúp đỡ người khác phát triển, sáng tạo nhưng kiên đĩnh.

Một cuộc nghiên cứu qui mơ do nhĩm "Hệ thống quản lý quốc tế" được tiến hành ở một số nước trên khắp thế giới đã xác đĩnh 10 tính cách cá nhân cơ bản của một chủ doanh nghiệp chỉ ra sự khác biệt giữa chủ doanh nghiệp không thành đạt và chủ doanh nghiệp thành đạt, đĩ là :

### 1. Tìm kiếm cơ hội

Tìm kiếm và thực hiện các cơ hội kinh doanh mới, động não và xác đĩnh những giải pháp sáng tạo cho những vấn đề kinh doanh, suy nghĩ theo các cách khác nhau để tìm ra cách giải quyết, chủ động nắm bắt các cơ hội để thu lượm thông tin kinh doanh, nhân sự cĩ kinh nghiệm, các trang thiết bị, thiết kế sản phẩm và dịch vụ, thị trường và tài chính, . . .

### 2. Kiên trì

Tiến hành các hoạt động khác nhau hoặc lặp lại để vượt qua những trở ngại trong kinh doanh. Không từ bỏ sau lần thất bại lần đầu để giải quyết vấn đề. Hy sinh cá nhân hoặc thực hiện các cố gắng phi thường để hồn thành công việc. tiếp tục giữ vững lập trường của mình trước đối thủ hoặc những dấu hiệu ỹc thành công ở phút ban đầu.

### 3. Cam kết thực hiện theo hợp đồng

Chấp nhận trách nhiệm về các vấn đề để hồn thành công việc cho khách hàng. Giúp công nhân để hồn thành công việc. Thể hiện những quan tâm làm hài lĩng khách hàng.

### 4. Đáp ứng chất lượng và hiệu quả

### 5. Chấp nhận rủi ro

Cĩ khả năng chấp nhận những gì mà mình cho là những rủi ro vừa phải. Thường nên cĩ một biện pháp thích ứng cho những tình huống cĩ yếu tố rủi ro. Tính tốn rủi ro trong các quyết định kinh doanh

#### 6. Đặt mục đích

Đặt ra các mục tiêu rõ ràng và cụ thể trước mắt . Xây dựng các mục tiêu lâu dài, rõ ràng.

#### 7. Giám sát và lập kế hoạch cĩ hệ thống

Phát triển và sử dụng hợp lý từng bước các kế hoạch để đạt được mục đích. Đánh giá các kế hoạch hành động khác cĩ thể dùng để thay thế. Giám sát tiến trình và chuyển sang các chiến lược dự phĩng khi cần thiết để đạt được mục đích.

#### 8. Tìm kiếm thông tin

Đích thân tìm kiếm thông tin về các khách hàng, các nhà cung cấp và các đối thủ cạnh tranh. Sử dụng các quan hệ hoặc mạng thông tin để thu thập thông tin cĩ lợi.

#### 9. Thuyết phục và mạng lưới công việc

Phát triển và sử dụng các chiến lược đã được cân nhắc cẩn thận để tác động hoặc thuyết phục người khác. Sử dụng quan hệ kinh doanh và cá nhân để hồn thành mục tiêu kinh doanh của bạn.

#### 10. Tự tin

Hiểu chính bản thân mình và tin tưởng chắc chắn vào chính mình và khả năng của chính mình. Thể hiện sự tự tin trong khả năng của bạn để hồn thành các nhiệm vụ khĩ khăn hoặc đáp ứng những thử thách.

### **Các phong cách quản lý kém hiệu quả**

Làm thế nào để trở thành một nhà quản lý hiệu quả? Vấn đề đơn giản là hãy tránh trở thành một nhà quản lý tồi. Một nhà quản lý tồi thường cĩ ba sai lầm không nên mắc phải, đĩ là trở thành nhà quản lý độc tài, lười biếng và lạm dụng quyền lực.

Ba điều này rất quan trọng vì thực ra, nếu mắc sai lầm trong quản lý thì tổn hại sẽ rơi vào cả nhà quản lý và công ty của anh ta. Nhà quản lý cĩ thể rơi vào những cạm bẫy mà anh ta rất khĩ gỡ ra. Vì thế, ngay từ đầu cần thông minh và sáng suốt để tránh mắc phải sai lầm.

#### ***Thế nào là nhà quản lý độc tài?***

Một trong những sai lầm đầu tiên là bạn trở thành một nhà quản lý độc tài. Khĩ cĩ nhà quản lý nào lại thừa nhận họ đang chứng tỏ mình là nhà quản lý độc tài. Nhưng liệu cĩ ai thử kiểm tra cách quản lý của chính mình để đảm bảo rằng họ không quá độc tài trong quản lý nhân viên của mình hay không?



Một nhà quản lý độc tài thường là người ít tin tưởng hay thiếu niềm tin ở người khác. Họ thấy không ai cịn cĩ thể hơn họ trong công việc nào đĩ và khĩ cĩ thể làm tốt hơn họ. Do vậy họ đã không thành công trong giao phĩ việc cho cấp dưới. Khi giao phĩ cho nhân viên một việc nào đĩ thì họ thường đĩng gĩp ý kiến từng chút một vào công việc đĩ và thường xuyên kiểm tra đi kiểm tra lại để đảm bảo rằng công việc đĩ hỗn tất theo ý muốn của mình. Thời gian quản lý nhân viên của họ quá chặt chẽ dẫn tới sự kém chất lượng trong sản xuất.

Nhà quản lý này cũng ít quan tâm tới nguyện vọng của nhân viên. Trong khi ở các doanh nghiệp hiện nay, các nhân viên đều muốn cĩ sự tự do cá nhân. Những nhân viên này cĩ trình độ nhất định và họ cũng muốn áp dụng kiến thức mà họ đã học được vào công việc. Nhưng nhà quản lý lại ít tạo cho họ cĩ cơ hội đĩ thì họ sẽ làm thối chí nhân viên của mình.

Với các nhà quản lý độc tài, các nhân viên không được sử dụng hết kiến thức, tài năng và năng lực chuyên môn. Vì vậy họ thấy bất mãn. Nhưng tệ hơn là ngay chính nhà quản lý độc tài cũng mất đi nhiều cơ hội để trau dồi nghề nghiệp của mình. Một nhà quản lý như vậy cĩ thể làm công ty mất đi nhân viên tài năng và giảm năng suất trong sản xuất.

Để tránh trở thành một nhà quản lý độc tài, bạn hãy phải đặt niềm tin ở người khác, nhất là những người làm việc cho bạn. Để cĩ thể tin cậy họ thì nên tìm hiểu những nhân viên làm việc cho mình, biết được những điểm yếu và điểm mạnh của bạn. Cần giao phĩ công việc dựa trên các điểm yếu và điểm mạnh này. Cần cho nhân viên của bạn học những nghiệp vụ mà họ cần. Nên biết công việc đĩ yêu cầu như thế nào và tuyển đúng nhân viên cĩ thể đảm nhận tốt công việc đĩ. Cần chọn lựa kỹ càng người sắp thay thế vị trí của bạn và lập tức huấn luyện họ.

Cũng nên nhận ra rằng công việc không thể hỗn tất khi bạn làm chỉ cĩ một mình. Khi giao việc cho nhân viên, cần hiểu rằng Ủy quyền một cách hiệu quả cũng cĩ nghĩa là chấp nhận những biến cố ngoài ý muốn cĩ thể kèm theo. Nhà quản lý cĩ thể không nhận được kết quả như mong đợi nhưng cần phải chấp nhận nĩ và chấp nhận những sai phạm đã xảy ra.

### ***Nhà quản lý lười biếng là gì?***

Một cách thức quản lý khác cũng dẫn đến sai lầm, đĩ là trở thành nhà quản lý lười biếng. Người này luôn đùn đẩy mọi công việc cho nhân viên của mình. Họ cĩ khuynh hướng đưa cho nhân viên của mình mọi công việc để cĩ thời gian rảnh. Kết quả là các nhân viên phải làm việc quá nhiều nên họ thường nĩ với cấp trên rằng: đĩ chẳng phải là công việc của họ, nĩ không cĩ trong bản hợp đồng lao động, trong khi chất lượng công việc lại rất thấp.

Với nhà quản lý lười biếng thì nhân viên ngày càng làm những công việc ngoài khả năng chuyên môn của họ và họ cũng chẳng bỏ ra một khoảng thời gian nào để bồi dưỡng thêm nghiệp vụ cho nhân viên. Để tránh thành nhà quản lý lười biếng, bạn cần luôn luôn lập một bản kế hoạch bao gồm cả

những dự án ngắn hạn và dài hạn kèm theo thời gian thực hiện. Bạn cần triển khai những công việc sao cho thật tốt, cố gắng học hỏi những cách thức quản lý tốt.

Bạn cũng nên lập kế hoạch cho công việc kế tiếp bằng cách làm việc để đạt được nĩ. Nên nhớ rằng bạn đang bị theo dõi và đánh giá bởi những người khác.

Một cách quản lý sai lầm thứ ba mà không ít người mắc phải, dĩ là trở thành một nhà quản lý quá lạm dụng quyền hành. Thường những người này cịn trẻ. Họ ít nhạy bén trong cách quản lý cũng như thất bại trong việc tìm hiểu môi trường làm việc mới.

### **Nhà quản lý lạm dụng quyền lực**

Nhà quản lý này thường cho rằng việc mình làm là một nhiệm vụ được giao và ít khi đưa ra lời giải thích. Nhân viên không những cảm thấy bức tức mà họ sẽ cịn nghĩ ra cách để cản trở công việc mà những người này thấy khĩ lĩng cũ thể đạt hiệu quả 100%. Vậy là sẽ dẫn đến thất bại khi một nhà quản lý lạm dụng quyền lực phân công công việc. Nên nhớ rằng những ai quá lạm dụng quyền hành của mình đều sớm bị sa thải. Chính họ cũng thấy bản thân mình không thể thích nghi với môi trường làm việc hiện tại.

Điều tệ hại nhất là mối quan hệ giữa người này với thành viên trong công ty và thỉnh thoảng là cả các thành viên ngoài công ty cũng không hài lĩng. Quyền hành chung của tập thể sẽ biến thành quyền hành cá nhân của họ. Chính từ dĩ họ cũ thể thu về nhiều lợi ích cho bản thân mình, chứ không phải cho công ty.

Để tránh trở thành một nhà quản lý lạm dụng quyền hành, bạn cần hiểu rằng quyền lực này là áp dụng cho công ty chứ không phải cho riêng cá nhân bạn. Nên cũ suy nghĩ về người quản lý quá áp dụng quyền lực trước kia của mình vào cảm nhận về người dĩ như thế nào. Bạn cũng nên nghĩ đến việc trao quyền hành cho tất cả các nhân viên chứ không phải chỉ cho riêng cá nhân mình. Nên nhìn xa trông rộng và cần biết rằng chính mình đang cần các nhân viên mà mình đã từng tạo ra khoảng cách không thân thiện với họ.

Cuối cùng, các nhà quản lý cần phải hiểu rõ về môi trường đa dạng nơi mà họ đang làm việc. Quản lý tính đa dạng một cách hiệu quả địi hỏi nhà quản lý phải năng động và sáng tạo. Chĩa chìa để thành công trong quản lý trước tiên là nhà quản lý cần nhận biết được những nét khác nhau trong môi trường làm việc và từ dĩ cũ cách thức đối xử thích ứng nhất.

### **III - Các học thuyết lãnh đạo, quản trị**

Học thuyết hay cịn gọi là lý thuyết là những khái quát lý luận về một lĩnh vực nào dĩ, thông qua nghiên cứu và khảo nghiệm thực tế, từ dĩ vận dụng vào các hoạt động thực tiễn trong mỗi lĩnh vực.

Học thuyết về lãnh đạo, quản trị kinh doanh là những khái quát lý luận về lãnh đạo, quản trị các hoạt động kinh doanh. Các học thuyết về lãnh đạo, quản trị là cơ sở, là nền tảng dẫn đường cho hoạt động sản xuất kinh doanh một cách khoa học, có hệ thống.

Từ những năm 1800 khi nền công nghiệp và các hoạt động sản xuất phát triển mạnh, thực tiễn đã tổng kết và rút ra thành những lý thuyết với nhiều trường phái hay các nhĩm lý thuyết khác nhau.

Cĩ thể chia thành ba nhĩm lý thuyết lãnh đạo, quản trị học:

## 1 - Lý thuyết lãnh đạo, quản trị cổ điển

Trường phái cổ điển bao gồm một số tác giả với những nghiên cứu về quản trị kinh doanh, dưới đây là một số tác giả điển hình và những tư tưởng chủ yếu của họ.

### a - Lý thuyết lãnh đạo, quản trị khoa học

Frederich Taylor (1856 - 1915): Taylor xuất thân là một công nhân và trở thành kỹ sư trải qua quá trình ban ngày đi làm, ban đêm đi học hàm thụ đại học. Trong quá trình làm việc trong nhà máy luyện cán thép, Taylor đã cũ nhiều cơ hội quan sát và thực hành lãnh đạo, quản trị trong nhà máy. Ông là tác giả với những nghiên cứu và lý thuyết khá nổi tiếng về lãnh đạo, quản trị trong thời gian từ 1890 đến 1930.

**Những nguyên tắc cơ bản trong lý thuyết của Taylor là:**

- Xây dựng các phương pháp khoa học để thực hiện công việc, nhiệm vụ của từng công nhân

- Lựa chọn công nhân một cách khoa học và huấn luyện họ phương pháp khoa học để thực hiện công việc

- Tổ chức giáo dục và giám sát công nhân để đảm bảo họ thực hiện theo đúng phương pháp

- Xây dựng và củng cố quan hệ giữa người lao động và nhà lãnh đạo, quản trị

Biện pháp thực hiện: Để thực hiện những nguyên tắc của mình, Taylor đã tiến hành:

- Nghiên cứu các loại thời gian làm việc của công nhân theo từng công việc.

- Phân chia công việc của từng công nhân thành những công việc bộ phận nhỏ để cải tiến và tối ưu hĩa.

- Xây dựng hệ thống khuyến khích người lao động làm việc, thực hiện trả công theo lao động.

Những kết quả qua áp dụng lý thuyết của Taylor là năng suất lao động tăng lên rất nhanh và khối lượng sản phẩm tăng nhiều. Tuy nhiên, lý thuyết của Taylor nghiêng về "kỹ thuật hĩa, máy móc hĩa" con

người, sức lao động bị khai thác kiệt quệ làm cho công nhân đấu tranh chống lại các chính sách về lãnh đạo, quản trị.

Herny L. Gantt: Là kỹ sư chuyên về hệ thống kiểm soát trong nhà máy. Trên cơ sở các lý thuyết của Taylor, Gantt đã phát triển và đưa ra lý thuyết của mình, trong đó chủ yếu tập trung vào mở rộng hệ thống khuyến khích vật chất cho người lao động với các biện pháp như :

- Khuyến khích công nhân sau một ngày làm việc nếu họ làm việc tốt.

- Khuyến khích cho đốc công, quản đốc dựa vào kết quả làm việc của công nhân dưới sự giám sát trực tiếp của họ nhằm động viên họ trong công việc lãnh đạo, quản trị.

Biện pháp này đã khuyến khích các đốc công quản lý tốt hơn. Cũng trên cơ sở này, các phương pháp quản trị tiến độ thực hiện mới được đưa vào trong quản lý như phương pháp đường găng (CPM - Critical Path Method) và phương pháp sơ đồ mạng lưới (PERT - Program Evaluation and Review Technique). Trong lý thuyết này, khía cạnh lợi ích được chú ý hơn nhiều.

#### ***Frank B (1868 - 1924) và Liliant M. Gibreth (1878 -1972).***

Hai tác giả này đã nghiên cứu rất chi tiết quá trình thực hiện và quan hệ giữa các thao tác, động tác và cử động với một mức độ căng thẳng và mệt mỏi nhất định của công nhân trong quá trình làm việc, từ đó đưa ra phương pháp thực hành tối ưu nhằm tăng năng suất lao động, giảm sự mệt mỏi của công nhân.

Các phương pháp thuộc trường phái này đã cũ những đing gip cũ giá trị cho sự phát triển của tư tưởng lãnh đạo, quản trị, phát triển kỹ năng lãnh đạo, quản trị qua phân công, chuyên môn hóa quá trình lao động, đồng thời là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, dùng đãi ngộ để tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, các tác giả đã phát triển một phương pháp lãnh đạo, quản trị mang tính khoa học hĩa một cách thuần túy như "máy móc hĩa con người", gắn chặt con người vào một dây chuyền công nghệ để lãnh đạo, quản trị và tăng năng suất lao động.

#### **b - Lý thuyết lãnh đạo, quản trị hành chính**

Trường phái lãnh đạo, quản trị hành chính đã phát triển những nguyên tắc lãnh đạo, quản trị chung cho cả tổ chức, tiêu biểu cho trường phái này cũ các tác giả với các công trình nghiên cứu và lý thuyết như sau:

Henry Fayol (1841 - 1925): Quan điểm của Fayol là tập trung vào xây dựng một tổ chức tổng thể để lãnh đạo, quản trị quá trình làm việc. Ông cho rằng, năng suất lao động của con người làm việc chung trong một tập thể tùy thuộc vào sự sắp xếp, tổ chức của nhà lãnh đạo, quản trị. Để cũ thể làm tốt việc sắp xếp, tổ chức doanh nghiệp, Fayol đã đưa ra và yêu cầu các nhà lãnh đạo, quản trị nên áp dụng 14 nguyên tắc trong lãnh đạo, quản trị:

- Phân công lao động trong quá trình làm việc một cách chặt chẽ
- Phải xác định rõ mối quan hệ quyền hành và trách nhiệm.
- Phải xây dựng và áp dụng chế độ kỷ luật nghiêm ngặt trong quá trình làm việc .
- Thống nhất trong các mệnh lệnh điều khiển, chỉ huy
- Lãnh đạo tập trung
- Lợi ích cá nhân phải gắn liền và phục vụ cho lợi ích của tập thể , lợi ích chung.
- Xây dựng chế độ trả công một cách xứng đáng theo kết quả lao động
- Lãnh đạo, quản trị thống nhất
- Phân quyền và định rõ cơ cấu lãnh đạo, quản trị trong tổ chức
- Trật tự
- Công bằng: tạo quan hệ bình đẳng trong công việc
- Công việc của mỗi người phải được ổn định trong tổ chức
- Khuyến khích sự sáng tạo trong quá trình làm việc
- Khuyến khích phát triển các giá trị chung trong quá trình làm việc của một tổ chức .

Max Weber (1864 - 1920): Nhà xã hội học người Đức, tác giả đã phát triển một tổ chức quan liêu bàn giấy. Khái niệm quan liêu bàn giấy được định nghĩa: là hệ thống chức vụ và nhiệm vụ được xác định rõ ràng, phân công phân nhiệm chính xác, hệ thống quyền hành dĩ tôn ti trật tự. Theo Weber, hệ thống tổ chức kinh doanh phải được:

- Xây dựng một cơ cấu tổ chức chặt chẽ.
- Định rõ các quy định, các luật lệ, chính sách trong hoạt động lãnh đạo, quản trị.
- Định rõ quyền lực và thừa hành trong lãnh đạo, quản trị.

Chester Barnard (1886 - 1961): Tác giả cho rằng một tổ chức là một hệ thống hợp pháp của nhiều người với ba yếu tố cơ bản:

- Sự sẵn sàng hợp tác.

- Cĩ mục tiêu chung.
- Cĩ sự thõng đạt.

Nếu thiếu một trong ba yếu tố dĩ tổ chức sẽ tan vỡ. Cũng như Weber, õng nhấn mạnh yếu tố quyền hành trong tổ chức, nhưng õng cho rằng nguồn gốc quyền hành không xuất phát từ người ra lệnh, mà xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Điều dĩ chỉ cĩ được khi với bốn điều kiện như sau:

- Cấp dưới hiểu rõ mệnh lệnh
- Nội dung ra lệnh phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức
- Nội dung ra lệnh phải phù hợp với lợi ích cá nhân của cấp dưới
- Cấp dưới cĩ khả năng thực hiện mệnh lệnh dĩ.

\* Trường phái lãnh đạo, quản trị hành chính chủ trương rằng năng suất lao động sẽ đạt cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý, dĩng gĩp trong lý luận cũng như trong thực hành lãnh đạo, quản trị: những nguyên tắc lãnh đạo, quản trị, các hình thức tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền....

## 2 - Nhĩm lý thuyết hành vi - tâm lý xã hội trong lãnh đạo, quản trị kinh doanh

Nhĩm lý thuyết này nhấn mạnh vai trị con người trong tổ chức, quan dĩểm của nhĩm này cho rằng năng suất lao động không chỉ do yếu tố vật chất quyết định mà cịn do nhu cầu tâm lý xã hội của con người. "Vấn đề tổ chức là vấn đề con người" và họ chỉ ra rằng trong trường phái cổ dĩển cĩ nhiều hạn chế vì đã bỏ qua yếu tố con người trong quá trình làm việc.

\* Tác giả của lý thuyết các quan hệ con người trong tổ chức là Mary Parker Pollet (1868 - 1933). Nữ tác giả này cho rằng, trong quá trình làm việc, người lao động cĩ các mối quan hệ giữa họ với nhau và giữa họ với một thể chế tổ chức nhất định bao gồm:

- Quan hệ giữa công nhân với công nhân
- Quan hệ giữa công nhân với các nhà lãnh đạo, quản trị

Đồng thời tác giả cũng nhấn mạnh, hiệu quả của lãnh đạo, quản trị phụ thuộc vào việc giải quyết các mối quan hệ này.

\* Những quan dĩểm về hành vi con người: các tác giả trong trường phái này cho rằng hoạt động của con người phụ thuộc nhiều vào các yếu tố tâm lý xã hội. Chính các yếu tố này tạo nên các quan hệ tốt đẹp trong quá trình lao động, từ dĩ mà cĩ thể đạt hiệu quả cao trong quá trình làm việc.

Điển hình trong quan điểm này là các nghiên cứu về các tác động tâm lý vào quá trình lao động tại Western Electric's Hawthorne Plant. Công trình nghiên cứu này gọi là những nghiên cứu Hawthorne. Trong nghiên cứu đã, các tác giả đã sử dụng các biện pháp tạo cho công nhân cảm giác tâm lý là họ đang được các nhà lãnh đạo, quản trị chú ý đến như:

- Thay đổi chế độ sáng (tăng và giảm độ sáng).
- Thay đổi về tiền lương.
- Thay đổi thời gian làm việc.

Sự thay đổi này đã dẫn đến các tác động tâm lý làm tăng năng suất lao động.

Tiếp cận các động cơ về hành vi của con người: các tác giả đã tập trung nghiên cứu vào các yếu tố tác động vào hành vi của con người trong quá trình làm việc với tư cách là động cơ làm việc của họ.

Abraham Maslow (1908 - 1970): nhà tâm lý học, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp từ cấp thấp đến cấp cao :

- Nhu cầu thiết yếu
- Nhu cầu an tồn
- Nhu cầu được hồ nhập
- Nhu cầu được nhận biết và tôn trọng
- Nhu cầu tự hồn thiện
- Một nhu cầu đã tương đối được thỏa mãn thì sẽ không còn là xung động mạnh để thúc nũa.

- Một nhu cầu đã tương đối được thỏa mãn, tác phong con người sẽ bị chi phối bởi nhu cầu khác cao hơn. Như vậy, muốn lãnh đạo, quản trị hữu hiệu phải chú ý đáp ứng nhu cầu của con người.

Douglas Mc Gregor (1906 - 1964) đã phát triển lý thuyết tác phong trong lãnh đạo, quản trị, ông cho rằng các nhà lãnh đạo, quản trị trước đây đã tiến hành cách thức lãnh đạo, quản trị trên những giả thuyết sai lầm về tác phong con người. Những giả thuyết đã cho rằng phần đông mọi người đều không thích làm việc, thích được chi huy hơn là tự chịu trách nhiệm và hầu hết làm việc vì lợi ích vật chất. Vì vậy các nhà lãnh đạo, quản trị đã xây dựng những bộ máy tổ chức với quyền hành tập trung đặt ra nhiều quy tắc thủ tục, đồng thời với hệ thống kiểm tra giám sát chặt chẽ. Gregor gọi những giả thuyết đã là X và đề nghị một loạt giả thuyết khác mà ông gọi là giả thuyết Y. Thuyết Y cho rằng con người sẽ thích thú với công việc nếu chỉ được những thuận lợi và họ sẽ cố gắng nhiều hơn cho tổ chức. Mc Gregor

cho rằng, thay vì nhấn mạnh đến cơ chế kiểm tra thì nhà lãnh đạo, quản trị nên quan tâm nhiều hơn đến sự phối hợp hoạt động.

Chris Argyris: nghiên cứu tư cách con người và các yếu tố đời sống tổ chức đã cho rằng, một sự nhấn mạnh thái quá của nhà lãnh đạo, quản trị đối với việc kiểm soát nhân viên sẽ dẫn tới nhân viên cũ thái độ thụ động, lệ thuộc và né tránh trách nhiệm. Trong trạng thái tâm lý dĩ họ sẽ cảm thấy bất bình và cũ thái độ tiêu cực đối với việc hồn thành mục tiêu chung. Argyris cho rằng bản chất con người luôn muốn độc lập trong hành động, sự đa dạng trong mối quan tâm và khả năng tự chủ. Nhà lãnh đạo, quản trị hữu hiệu là người biết tạo điều kiện cho nhân viên ứng xử như những người trưởng thành và điều dĩ chỉ cũ lợi cho tổ chức.

\* Tư tưởng của trường phái tác phong nhấn mạnh nhu cầu xã hội, được quý trọng và tự thể hiện mình của người lao động. Lý thuyết này bổ sung cho lý thuyết lãnh đạo, quản trị cũ điển khi cho rằng năng suất không chỉ thuần túy là vấn đề kỹ thuật. Nĩ cũng giúp cải tiến cách thức và tác phong lãnh đạo, quản trị trong tổ chức, xác nhận mối liên hệ giữa năng suất và tác phong hoạt động.

Lý thuyết tác phong cũ sự đĩng gĩp lớn trong lý thuyết và thực hành lãnh đạo, quản trị, giúp các nhà lãnh đạo, quản trị hiểu rõ hơn về sự động viên con người, về ảnh hưởng của tập thể đối với tác phong cũng như các vấn đề tâm lý lãnh đạo, quản trị.

### 3 - Lý thuyết định lượng trong lãnh đạo, quản trị

Trường phái này ra đời vào thời kỳ đầu của Đại chiến thế giới II, xuất phát từ nhu cầu giải quyết các vấn đề phức tạp trong lãnh đạo, quản trị của thời kỳ chiến tranh. Trường phái này do các nhà toán học, vật lý học và các nhà khoa học khác đưa ra, họ tập trung vào trong một nhĩm cùng nghiên cứu và đề xuất các phương pháp lãnh đạo, quản trị, dùng các mơ hình toán học, các thuật toán kết hợp với sử dụng máy tính vào lãnh đạo, quản trị và điều hành các hoạt động kinh doanh trong các DN. Trường phái này tiếp cận trên 3 áp dụng cơ bản là quản trị khoa học, quản trị tác nghiệp và quản trị hệ thống thông tin.

\* Quản trị khoa học: Một trong những áp dụng chính của trường phái này là quản trị khoa học, nhưng khác với lãnh đạo, quản trị khoa học của Taylor ra đời ở đầu thế kỷ này. Ở đây khoa học lãnh đạo, quản trị là đường lối lãnh đạo, quản trị dùng những phân tích toán học trong quyết định, sử dụng các công cụ thống kê, các mơ hình toán kinh tế để giải quyết các vấn đề trong sản xuất kinh doanh.

\* Quản trị tác nghiệp: là áp dụng phương pháp định lượng vào công tác tổ chức và kiểm soát hoạt động. Lãnh đạo, quản trị hoạt động sử dụng những kỹ thuật định lượng như dự đốn, kiểm tra hàng tồn kho, lập trình tuyến tính, lý thuyết hệ quả, lý thuyết hệ thống....

\* Quản trị hệ thống thông tin: là những chương trình tích hợp thu thập và xử lý thông tin giúp cho việc ra quyết định. Hệ thống thông tin là kết quả hợp lý của việc ngày càng cũ sự công nhân sức mạnh



và giá trị của thông tin, và thông tin phải sẵn sàng dưới dạng thích hợp, đúng thời điểm cho các nhà lãnh đạo, quản trị làm quyết định.

Trường phái định lượng thâm nhập vào hầu hết trong mọi tổ chức hiện đại với những kỹ thuật phức tạp. Trường phái này rất quan trọng cho các nhà lãnh đạo, quản trị các tổ chức lớn và hiện đại ngày nay. Các kỹ thuật của trường phái này đã đing gip rất lớn vào việc nâng cao trình độ hoạch định và kiểm tra hoạt động.

#### **4 - Lý thuyết lãnh đạo, quản trị hiện đại**

##### **a - Trường phái tiếp cận theo hệ thống**

Trường phái lý thuyết này quan niệm rằng một tổ chức được coi như một hệ thống trực tiếp thống nhất của các bộ phận cũ quan hệ hữu cơ với nhau. Các khái niệm dưới đây được sử dụng để mô tả các quan hệ của tổ chức trong hoạt động lãnh đạo, quản trị:

\* Phân hệ trong lãnh đạo, quản trị: là những bộ phận trong tổ chức liên kết với nhau trong một hệ thống tổ chức thống nhất.

\* Cộng lực hay phát huy lợi thế của hiệp đồng tập thể: là trạng thái trong dĩ cái chung được coi lớn hơn cái riêng. Trong một hệ thống tổ chức, cộng lực cũ nghĩa là các bộ phận tác động qua lại lẫn nhau trong hoạt động sẽ tạo ra sức mạnh chung được tăng lên gấp bội và mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với trong trường hợp các bộ phận hoạt động độc lập.

##### **b - Khảo hướng ngẫu nhiên**

Theo lý luận này, cách thức để đạt được các mục tiêu của một tổ chức cũ thể rất khác nhau, điều dĩ phụ thuộc vào từng điều kiện và hỗn cảnh cụ thể. Do dĩ, trong từng môi trường khác nhau các phương pháp và kỹ thuật lãnh đạo, quản trị khác nhau, không thể cũ lý thuyết chung áp dụng trong mọi điều kiện, hạn cảnh, bởi vì mỗi vấn đề cũ là riêng biệt, độc đáo.

##### **c - Khảo hướng quá trình**

Trong sự biến đổi rất nhanh chóng cả về quy mô, tính chất và tốc độ của môi trường kinh doanh trong và ngoài DN, các nhà lãnh đạo, quản trị hiện nay cho rằng cần phải đổi mới tư duy trong quá trình lãnh đạo, quản trị, trọng tâm trong các quan điểm dĩ là hoạt động và hiệu quả trong lãnh đạo, quản trị gắn liền với mối quan hệ với con người và thời gian.

Vấn đề kết hợp năng động nhiều quan điểm và lý thuyết trong lãnh đạo, quản trị là tất yếu và cần thiết, vì yếu tố thời gian và quan hệ con người đang gây ra sức ép lớn đối với các nhà lãnh đạo, quản trị. Trong lãnh đạo, quản trị cần vận dụng linh hoạt các lý thuyết cần thiết vào trong từng tình huống cụ thể và lãnh đạo, quản trị luôn luôn gắn với:

- Các yếu tố môi trường kinh doanh.
- Đạo đức và trách nhiệm xã hội trong kinh doanh.
- Vấn đề tồn cầu hóa và lãnh đạo, quản trị.
- Sáng tạo trong kinh doanh.
- Sự khác biệt về văn hóa trong lãnh đạo, quản trị.
- Lãnh đạo, quản trị và trách nhiệm về đồng bộ.

### c - MƠ hình năng lực

Làm thế nào quản lý doanh nghiệp cũ hiệu quả là câu hỏi trăm trở của nhiều ông chủ, bà chủ và giám đốc các xí nghiệp hiện nay trên thế giới. Hiện nay trên thế giới, các xí nghiệp, nhất là các xí nghiệp của các nước công nghiệp phát triển, đang sử dụng phổ biến mơ hình quản lý gọi là "mơ hình năng lực" được đánh giá là rất cũ hiệu quả.

Cùng với sự phát triển sản xuất, kinh doanh hậu công nghiệp, ngay từ thập kỷ 80 thế kỷ 20, các xí nghiệp phương Tây đều nghiên cứu phương thức quản lý xí nghiệp hiện đại, trong đó cũ quản lý theo "mơ hình năng lực" (Competence mode). Tại Trung Quốc, những xí nghiệp liên doanh ở vùng Hoa Bắc đã thí điểm thực hiện và hiệu quả khá tốt, nên ngày càng nhiều xí nghiệp ở các địa phương khác cũng áp dụng theo.

"Mơ hình năng lực" là xem xét khả năng chủ yếu của lãnh đạo, công nhân viên ở các cương vị công tác khác nhau cũng như những hành vi tương ứng của họ trong các cương vị này, từ đó xác định năng lực chủ yếu của họ cũng như mức độ thành thực để hồn thành công việc cần thiết theo yêu cầu đã giao cho họ đảm nhiệm. Mơ hình này cũ nước gọi là "Mơ hình tố chất" hay "Mơ hình tin cậy". Xí nghiệp cần phải cũ khả năng cạnh tranh cơ bản của mình trên thị trường. Để chính là cơ sở và nguồn gốc để xí nghiệp luôn giành được ưu thế trong cạnh tranh. Để thực hiện được khả năng cạnh tranh chủ yếu thì công nhân viên của xí nghiệp cũng phải cũ khả năng cạnh tranh tương ứng. Khả năng chủ yếu này là sự tổng hợp của những trí thức, kỹ năng, phẩm chất cũ thể quan sát và nhận biết được với khả năng tổ chức tạo ra sức cạnh tranh.

Hiện nay phương pháp tương đối phổ biến để xây dựng mơ hình này là "D.I.D", nghĩa là phát hiện - sắp đặt - giao việc (discover-install-delivery).

Trong giai đoạn phát hiện thì trước tiên phải làm rõ mục tiêu, nghiệp vụ hiện nay đối với công tác quản lý nguồn nhân lực cũng như khung tổ chức của xí nghiệp, quan niệm giá trị và văn hóa xí nghiệp. Xí nghiệp cần xác định được chiến lược nghiệp vụ và ảnh hưởng của chiến lược này đối với hệ thống quản lý nguồn nhân lực. Từ đó xí nghiệp xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo. Khâu then chốt nhất

trong giai đoạn phát hiện là xác định được "dạng năng lực" thích hợp đối với xí nghiệp, xác định rõ chiến lược và mục tiêu phát triển của công ty, từ đó xác định điểm cần tập trung năng lực chủ yếu của công ty vào đó.

Trong giai đoạn sắp đặt phải xác định rõ khả năng tổng thể, khả năng từng cấp và mô tả chi tiết khả năng các cấp, soạn thảo ra mô hình khả năng của xí nghiệp. Sau đó đối chiếu, đánh giá từng điểm với từng cán bộ công nhân để sử dụng, phát huy tốt nhất khả năng của từng người. Khâu then chốt trong giai đoạn này là xác định rõ khả năng thực thi, đánh giá những hoạt động cũ hiệu quả, thể hiện cụ thể của năng lực chủ yếu về lĩnh vực nào.

Giai đoạn giao việc là gắn kết kế hoạch đưa ra với công tác quản lý nhân lực của từng người, áp dụng rộng rãi cho những người quản lý các khâu sản xuất kinh doanh và những người trực tiếp làm việc trên tuyến một; kịp thời kiểm tra kết quả và rút kinh nghiệm. Trong giai đoạn này điều quan trọng là phải bồi dưỡng tốt nghiệp vụ và công tác quản lý cho cán bộ quản lý ở các tuyến sản xuất. Tìm hiểu tâm lý của nhân viên khi thực hiện và khuyến khích động viên họ mạnh dạn làm theo yêu cầu và nhiệm vụ được giao. Đồng thời ông chủ hoặc giám đốc công ty phải xem xét hiệu quả thực sự trong quá trình thực hiện mô hình này.

Hiện nay hầu hết công ty nước ngoài hoặc công ty liên doanh với nước ngoài ở Trung Quốc đều thực hiện mô hình này. Nhiều công ty, xí nghiệp của Trung Quốc đã bắt đầu thực hiện, nhưng gặp phải không ít vấn đề chưa giải quyết ổn thỏa, nên vẫn đang trong thời kỳ thăm dò và thí điểm để rút kinh nghiệm. Qua thí điểm ở Trung Quốc, các nhà kinh tế Trung Quốc cho rằng đối với những xí nghiệp kỹ thuật cao hoặc cũ hàm lượng kỹ thuật cao thì mô hình này tương đối thích hợp, cịn đối với những xí nghiệp lao động tập trung cao thì chưa cũ hiệu quả rõ rệt.

#### **d - Phương pháp ba kỹ năng**

Mặc dầu việc lựa chọn và đào tạo các nhà quản lý giỏi được đơng đảo mọi người thừa nhận là một trong những vấn đề phức tạp nhất trong kinh doanh, song điều đáng ngạc nhiên là giữa những người điều hành hoặc các nhà giáo dục cũ rất ít sự nhất trí về những tiêu chuẩn của một nhà quản lý giỏi. Các chương trình phát triển cán bộ điều hành của một số công ty và trường đại học hàng đầu đất nước phản ánh một sự khác biệt ghê gớm trong các mục tiêu của họ.

Nguồn gốc của sự khác biệt này là ở chỗ các doanh nghiệp tìm kiếm những đặc điểm hay những thuộc tính sẽ cho phép xác định một cách khách quan "nhà quản lý lý tưởng", người được trang bị để xử lý một cách cũ hiệu quả bất cứ vấn đề nào ở bất cứ tổ chức nào.

"Giả thiết cho rằng cũ một kiểu nhà quản lý đang được công nhận rộng rãi, cho dù dưới dạng công khai hay ngầm ngấm. Cho đến nay, bất cứ nhà quản lý nào cũ lẽ đều biết rằng một công ty thì cần đến tất cả loại cán bộ quản lý cho các cấp công việc khác nhau. Những phẩm chất cần thiết cho một

giám sát viên ở cửa hàng cũ lẽ hẳn tồn tại ngược với những phẩm chất cần cho một phê giám đốc phụ trách sản xuất.

Đến nay, cuộc săn lùng hình mẫu nhà quản lý đã trở nên sôi nổi đến mức nhiều công ty, trong lúc tập trung vào những tính cách hay những phẩm chất đặc biệt nhất định, cứ nguy cơ đánh mất tầm nhìn về mối quan tâm thực sự của họ: Một con người cũ thể thực hiện được những gì?.

Các nội dung dưới đây đề xuất một phương pháp cũ thể hữu dụng hơn trong việc lựa chọn và phát triển các nhà quản lý. Phương pháp này không phải dựa trên cách đánh giá người quản lý giỏi là người như thế nào (những đặc điểm nổi bật và tính cách bẩm sinh của anh ta), mà dựa trên cách đánh giá những cũ họ làm (các loại kỹ năng họ phơ diễn khi tiến hành công việc của họ một cách cũ hiệu quả). Kỹ năng, trong nghĩa sử dụng ở đây, chỉ ra những khả năng cũ thể phát triển, không nhất thiết là khả năng bẩm sinh, và những gì được biểu lộ ra trong khi thực hiện công việc, không chỉ đơn thuần là tiềm năng. Vậy nên tiêu chuẩn cũ tính nguyên tắc của kỹ năng cao phải là hành động cũ hiệu quả trong những điều kiện khác nhau.

Phương pháp này giả thiết rằng hoạt động quản lý cũ hiệu quả thường dựa trên ba kỹ năng cơ bản cũ khả năng phát triển. Những kỹ năng này loại bỏ nhu cầu xác định những đặc điểm đặc biệt và cũ thể đem lại một cách nhìn và cách hiểu hữu dụng hơn về quá trình quản lý. Phương pháp này là kết quả tự nhiên của sự quan sát mắt thấy tai nghe quá trình làm việc của các nhà quản lý, kết hợp với việc xem xét những nghiên cứu thực nghiệm thời gian vừa qua trong ngành quản lý.

Phương pháp ba kỹ năng giả định rằng, nhà quản lý là người:

- a. Định hướng các hoạt động của những người khác
- b. chịu trách nhiệm đạt những mục tiêu nhất định thông qua những cố gắng cũ.

Trong định nghĩa này, nhà quản lý thành đạt dựa trên ba kỹ năng cơ bản, mà chúng ta sẽ gọi là kỹ thuật, con người và nhận thức. Sẽ là không thực tiễn nếu khẳng định rằng những kỹ năng này không cũ liên quan lẫn nhau, tuy nhiên, việc xem xét tách rời từng kỹ năng và phát triển chúng một cách độc lập vẫn cũ thể cũ giá trị thực tiễn.

Hoạt động quản lý hiệu quả phụ thuộc vào ba chức năng cá nhân cơ bản, được gọi là kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng con người và kỹ năng nhận thức. Nhà quản lý cần cũ: (a) đủ kỹ năng kỹ thuật để hồn thành phần cơ học của công việc riêng biệt mà ông ta chịu trách nhiệm; (b) đủ kỹ năng con người trong công tác với những người khác để làm một thành viên tích cực của nhĩm và để cũ khả năng phát triển những cố gắng hợp tác trong đội hình mà ông ta lãnh đạo; (c) đủ kỹ năng nhận thức để nhận biết những mối liên quan lẫn nhau giữa những yếu tố khác nhau tham gia vào tình huống của ông ta, kỹ năng sẽ đưa ông ta tới những hành động chắc chắn đem lại tối đa hiệu quả cho tồn bộ tổ chức.

Tầm quan trọng tương đối của ba kỹ năng này theo cấp trách nhiệm điều hành. Tại những cấp thấp hơn, kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng con người là những yếu tố cần thiết nhất. Tại những cấp cao hơn, tính hiệu quả của hoạt động điều hành phần lớn phụ thuộc vào kỹ năng con người và kỹ năng nhận thức. Ở cấp cao nhất, kỹ năng nhận thức trở thành yếu tố quan trọng nhất trong tất cả những hoạt động quản lý thành công.

Phương pháp ba kỹ năng này nhấn mạnh rằng những nhà quản lý giỏi không nhất thiết phải là bẩm sinh; họ có thể được phát triển mà thành. Nĩ vượt qua sự cần thiết phải xác định những điểm đặc thù bằng cách cố gắng đưa ra một phương pháp xem xét quá trình điều hành một cách hữu ích hơn. Bằng cách giúp cho người ta xác định được những kỹ năng cần thiết nhất tại những cấp trách nhiệm khác nhau, nĩ có thể tự chứng minh là hữu ích cho việc lựa chọn, đào tạo và đề bạt các cán bộ điều hành.

### ***Kỹ năng kỹ thuật***

Với nghĩa sử dụng ở đây, kỹ năng kỹ thuật bao hàm sự hiểu biết và sự thành thạo về một loại hình hoạt động đặc biệt, nhất là loại hình hoạt động có liên quan đến các phương pháp, các chu trình, các thủ tục hay các kỹ thuật. Chúng ta có thể tưởng tượng tương đối dễ dàng những kỹ năng kỹ thuật của nhà phẫu thuật, nhạc sĩ, nhân viên kế toán hay kỹ sư khi mỗi người trong số họ thực hiện những chức năng riêng biệt của họ. Kỹ năng kỹ thuật đòi hỏi kiến thức chuyên môn, khả năng phân tích trong chuyên môn đã và sự thành thạo, dễ dàng trong việc sử dụng các công cụ và kỹ thuật của chuyên ngành đặc biệt đã. Trong số ba kỹ năng nĩ trên, kỹ năng kỹ thuật cũ lẽ là cái quen thuộc nhất bởi vì nĩ cụ thể nhất, số người đòi hỏi là đông nhất. Hầu hết các chương trình hướng nghiệp và đào tạo vừa học vừa làm chủ yếu quan tâm đến việc phát triển kỹ năng kỹ thuật chuyên môn này.

### ***Kỹ năng con người***

Với nghĩa sử dụng ở đây, kỹ năng con người là khả năng của người quản lý trong việc lao động một cách cũ hiệu quả với tư cách là một thành viên của nhóm và động viên cố gắng hợp tác trong nhóm mà ông ta lãnh đạo. Trong khi kỹ năng kỹ thuật trước hết đề cập đến chuyện làm việc với "các đồ vật" (các chu trình hay các đối tượng vật chất) thì kỹ năng con người trước hết đề cập đến chuyện làm việc với mọi người. Kỹ năng này được phơ diễn trong cái cách một cá nhân nhận thức (và thừa nhận cách nhận thức về) các cấp trên của anh ta, nhận thức những người ngang cấp với anh ta và những người cấp dưới của anh ta, cũng như trong cái cách anh ta hành động sau đã.

Người cũ kỹ năng con người phát triển cao là người nhận thức được những thái độ, giả thiết và niềm tin của chính mình đối với các cá nhân khác hay đối với các nhóm; anh ta cũ khả năng thấy được tính hữu ích và những hạn chế của các cảm giác này. Bằng cách chấp nhận sự tồn tại của những quan điểm, những nhận thức và những niềm tin khác với những quan điểm, nhận thức và niềm tin của chính mình, anh ta cũ kỹ năng hiểu được cái mà những người khác thực sự muốn nĩ qua từ ngữ và hành vi của họ. Anh ta cũng cũ kỹ năng thành thạo như thế trong việc bằng hành vi của mình, truyền đạt cho những người khác điều mà anh ta muốn nĩ đến, trong những ngữ cảnh của những người kia.

Người như vậy thường cố gắng tạo ra một bầu không khí tán thành và đảm bảo, trong đó những người dưới quyền cảm thấy tự do trong việc tự biểu lộ bản thân mà không sợ bị khiển trách hoặc chế nhạo, bằng cách khuyến khích họ tham gia vào việc lập kế hoạch và tiến hành những công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến họ. Anh ta cũng nhạy cảm đối với những nhu cầu và động cơ của những người khác trong tổ chức đến mức anh ta có thể đánh giá những phản ứng có thể đối với, và những hậu quả của những cách hành động khác nhau mà anh ta có thể làm. Với sự nhạy cảm như vậy, anh ta có khả năng và mong muốn hành động theo cách nào có tính đến được những nhận thức đã của những người khác.

Kỹ năng thực tế trong công tác với những người khác phải trở thành một hoạt động tự nhiên, liên tục, vì rằng nữ đại hỏ tính nhạy cảm không chỉ ở thời điểm ra quyết định mà còn cả trong hành vi ứng xử hàng ngày của cá nhân. Kỹ năng con người không thể là "một thứ đôi khi thỉnh thoảng". Các phương pháp kỹ thuật không thể áp dụng một cách tùy tiện, cũng như những đặc điểm nhân cách không thể đặt vào và lấy đi như một chiếc áo khoác. Vì rằng tất cả những gì mà một nhà quản lý làm và nữ (hoặc bỏ qua không nữ và không làm) đều có ảnh hưởng đến những người cộng tác với anh ta nên cái tâm thực của bản thân anh ta sớm hay muộn cũng sẽ lộ rõ. Vì vậy, để hoạt động có hiệu quả, kỹ năng này phải được phát triển một cách tự nhiên và vô ý thức, cũng như phải phù hợp, phổ biến trong những hành vi cá nhân. Nữ phải trở thành một bộ phận cấu thành của tồn bộ bản chất của anh ta.

Vì rằng kỹ năng con người là một bộ phận có tầm quan trọng sống còn đến như vậy của mỗi công việc nhà quản lý làm nên để mô tả những ví dụ về kỹ năng con người không đáp ứng hơn là về những trường hợp có kỹ năng cao.

### ***Kỹ năng nhận thức***

Với nghĩa sử dụng ở đây, kỹ năng nhận thức bao gồm khả năng bao quát doanh nghiệp như một tổng thể. Khả năng này bao gồm việc thừa nhận các tổ chức khác nhau của tổ chức phụ thuộc lẫn nhau như thế nào, và những thay đổi trong một bộ phận bất kỳ ảnh hưởng đến tất cả những bộ phận khác như thế nào. Khả năng này cũng mở rộng đến việc hình dung được mối quan hệ giữa một cá thể doanh nghiệp với tất cả ngành công nghiệp, với cả cộng đồng, và các lực lượng chính trị, xã hội và kinh tế trên cả nước với tư cách là một tổng thể. Thừa nhận những mối quan hệ này và nhận thức được những yếu tố nổi bật trong bất kỳ tình huống nào, người quản lý khi đi sẽ có thể hành động theo cách nào nâng cao được phúc lợi tổng thể của tồn bộ tổ chức.

Vì thế sự thành công của bất cứ quyết định nào đều phụ thuộc vào kỹ năng nhận thức của những người đưa ra quyết định và những người chuyển quyết định thành hành động. Chẳng hạn, khi thực hiện một thay đổi quan trọng trong chính sách tiếp thị thì điều tối quan trọng là phải tính đến những tác động đối với sản xuất, việc kiểm tra, tài chính, công tác nghiên cứu và những con người có liên quan. Và công việc này giữ nguyên tầm quan trọng của nữ cho đến tận cấp cán bộ điều hành cuối cùng, người phải thi hành chính sách mới. Nếu như mỗi nhà quản lý đều thừa nhận những quan hệ tổng thể và tầm quan trọng của sự thay đổi thì họ gần như chắc chắn sẽ là người điều hành sự thay đổi có hiệu quả hơn. Và do vậy, cơ hội thành công sẽ tăng lên rất nhiều.

Không chỉ vì việc phối hợp một cách hiệu quả các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp mới phụ thuộc vào kỹ năng nhận thức của các nhà quản lý mà tồn bộ đường hướng và sắc thái tương lai của tổ chức cũng tùy thuộc vào đó. Thái độ của người điều hành cao nhất quyết định sắc thái tồn bộ tính chất phản ứng của tổ chức và quyết định "nhân cách của công ty", cái phân biệt cách tiến hành kinh doanh của một doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Những thái độ này là phản ảnh của kỹ năng nhận thức của nhà quản lý (mà một số người coi là "khả năng sáng tạo" của anh ta - cái cách mà anh ta nhận thức và phản ứng lại trước định hướng mà doanh nghiệp cần đi theo, trước các mục tiêu và chính sách của công ty, và những lợi ích của các cổ đông và các nhân viên trong công ty).

Vì rằng thành công trên tổng thể của công ty phụ thuộc vào kỹ năng nhận thức của người điều hành trong việc hình thành và thực hiện các quyết định chính sách, nên kỹ năng này là một thành phần không thể tách rời, thành phần làm chức năng phối hợp của quá trình điều hành và dĩ tầm quan trọng không thể chối cãi trên tổng thể.

Chúng ta dĩ thể để ý rằng kỹ thuật nhận thức, với nghĩa hết sức thực tiễn, là hiện thân của sự suy xét cả những khía cạnh kỹ thuật lẫn những khía cạnh con người của tổ chức. Cho đến nay, khái niệm kỹ năng, với tư cách là khả năng biến kiến thức thành hành động, phải giúp cho con người ta phân biệt được ba kỹ năng: thực hiện các hoạt động kỹ thuật (kỹ năng kỹ thuật), hiểu và đào tạo ra động cơ cho các cá nhân và các nhóm (kỹ năng con người) và phối hợp và liên kết tất cả các hoạt động và các lợi ích của tổ chức để phục vụ một mục tiêu chung (kỹ năng nhận thức).

Kỹ năng kỹ thuật là yếu tố tạo ra nhiều điểm ưu việt của công nghiệp hiện đại. Nĩ là yếu tố không thể thiếu của một hoạt động dĩ hiệu quả. Tuy nhiên, kỹ năng kỹ thuật dĩ tầm quan trọng lớn nhất là tại những cấp quản việc phân tách công việc quản lý hiệu quả thành ba chức năng cơ bản như vậy trước hết dĩ ích cho mục đích phân tích. Trên thực tế, những kỹ năng này dĩ liên quan mật thiết với nhau đến mức khi mà xác định được đâu là điểm một kỹ năng kết thúc và kỹ năng khác bắt đầu. Tuy nhiên, chỉ vì một lý do các kỹ năng dĩ liên quan lẫn nhau thì không thể suy ra rằng việc xem xét chúng một cách riêng rẽ, hoặc xem xét chúng bằng cách thay đổi tầm quan trọng đặt vào chúng, sẽ không thể đem lại cho chúng ta giá trị nào dĩ. Khi chơi golf, hoạt động của tay, cổ tay, hông, vai, cánh tay và đầu, tất cả đều dĩ liên quan với nhau; nhưng để dĩ được động tác tốt hơn, việc tập riêng từng bộ phận trong số những bộ phận này thường là dĩ tác dụng. Cũng vậy, trong những điều kiện chơi khác nhau, tầm quan trọng tương đối của các bộ phận này đổi khác. Tương tự như thế, mặc dầu tất cả ba kỹ năng đều quan trọng tại mỗi cấp quản lý, song tầm quan trọng tương đối của kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng con người và kỹ năng nhận thức của nhà quản lý cũng thay đổi tùy theo những cấp trách nhiệm khác nhau. lý bên dưới. Khi nhà quản lý tiến dần lên ngày càng cao hơn so với hoạt động vật chất thực tế thì nhu cầu về kỹ năng kỹ thuật trở nên ít quan trọng hơn, giả định rằng ông ta dĩ những cán bộ cấp dưới dĩ kỹ năng và ông ta dĩ thể giúp họ giải quyết những vấn đề riêng của họ. ở cấp đỉnh cao, kỹ năng kỹ thuật dĩ thể gần như không tồn tại và nhà quản lý dĩ thể vẫn dĩ khả năng làm việc với hiệu xuất cao nếu như các kỹ năng con người và nhận thức của ông ta phát triển cao.

Tất cả chúng ta đều quen thuộc với "những nhà quản lý chuyên nghiệp" đang trở thành hình mẫu của cộng đồng các nhà quản lý hiện đại của chúng ta. Những con người này di chuyển hết sức dễ dàng từ ngành sản xuất này sang ngành sản xuất khác và không mất đi một chút tính hiệu quả nào đáng kể. Những kỹ năng con người và nhận thức của họ cũ vẻ như đã đền bù lại việc họ không quen thuộc với những khía cạnh kỹ thuật của công việc mới.

Kỹ năng con người, khả năng làm việc với những người khác là kỹ năng cũ tầm quan trọng sống cịn đối với hiệu quả điều hành tại bất cứ cấp nào. Một nghiên cứu mới đây đã cho thấy rằng kỹ năng con người cũ tầm quan trọng tối cao ở cấp đốc công, chỉ ra rằng chức năng chính của người đốc công với tư cách là nhà quản lý, dĩ là duy trì được sự cộng tác của mọi người trong nhĩm lao động. Một nghiên cứu khác khẳng định lại phát hiện này và mở rộng nĩ sang nhĩm cán bộ quản lý bậc trung, cũ bổ sung thêm rằng nhà quản lý trước hết cần phải quan tâm đến việc tạo điều kiện cho sự giao lưu trong tổ chức. Cịn một nghiên cứu nữa, tập trung chủ yếu vào hoạt động quản lý ở cấp cao nhất lại nhấn mạnh sự cần thiết của tự nhận thức và sự nhạy cảm đối với những quan hệ con người của các nhà quản lý cấp này. Những khám phá này cũ xu hướng chỉ ra rằng kỹ năng con người hết sức quan trọng ở tất cả các cấp, song cũng chỉ ra sự khác biệt trong tầm quan trọng tương đối ở các cấp khác nhau.

Kỹ năng con người tỏ ra quan trọng nhất ở những cấp thấp hơn, nơi mà số lần giao tiếp trực tiếp giữa những nhà quản lý và những cán bộ dưới quyền là lớn nhất. Càng lên những cấp quản lý cao hơn, số lượng và tần số những giao tiếp cá nhân dĩ càng giảm, và kỹ năng con người cũng trở nên ít cần thiết hơn theo tỷ lệ thuận, mặc dầu cũ lẽ không tỷ lệ thuận một cách tuyệt đối. Cùng lúc dĩ, kỹ năng nhận thức trở nên ngày càng quan trọng hơn do nhu cầu ra quyết định chính sách và hành động trên tầm rộng lớn. Kỹ năng con người xử lý các quan hệ với các cá nhân khi dĩ trở thành phụ trợ cho kỹ năng nhận thức hĩa nhập các lợi ích và hoạt động của nhĩm thành một tổng thể.

Kỹ năng nhận thức, như dĩ chỉ ra trong những phần trên, ngày càng trở nên tối quan trọng tại những vị trí điều hành cũ trách nhiệm lớn hơn, nơi mà những tác động của kỹ năng này đạt mức tối đa và dễ quan sát nhất. Trên thực tế, những phát hiện của các nghiên cứu thời gian gần đây đưa tới một kết luận là tại cấp quản lý cao nhất, kỹ năng nhận thức này trở thành khả năng quan trọng nhất trong tất cả.

Như ơng Herman W. Steinkraus, chủ tịch công ty Bridgeport Brass dĩ nĩ: "Một trong những bài học quan trọng nhất mà tôi dĩ học được ở công việc này (cương vị chủ tịch) là tầm quan trọng của việc phối hợp các phịng ban khác nhau thành một đội công tác cũ hiệu quả và điểm thứ hai là phải nhận thức được để thay đổi theo thời gian việc nhấn mạnh tầm quan trọng tương đối của các phịng ban khác nhau đối với doanh nghiệp".

Vậy là cũ vẻ như các cấp chịu trách nhiệm điều hành thấp hơn, kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng con người là yêu cầu cũ tính nguyên tắc. Lên những cấp cao hơn, kỹ năng kỹ thuật trở nên tương đối ít quan trọng hơn, trong khi cần thiết phải cũ kỹ năng nhận thức tăng lên nhanh chóng. Tại cấp cao nhất của tổ chức, kỹ năng nhận thức trở thành kỹ năng quan trọng nhất của tất cả các quá trình điều hành thành công. Một giám đốc điều hành cũ thể thiếu kỹ năng kỹ thuật hay kỹ năng con người mà vẫn làm việc cũ



hiệu quả nếu như Ông ta chỉ những người dưới quyền chỉ khả năng lớn về các hướng này. Tuy nhiên, nếu như kỹ năng nhận thức của Ông ta yếu thì sự thành công của toàn bộ tổ chức sẽ bị nguy hiểm.

Phương pháp ba kỹ năng này chỉ ra rằng chỉ thể thu được những lợi ích đáng kể từ việc xác định lại các mục tiêu của các chương trình phát triển cán bộ điều hành, từ việc xem xét lại cách bố trí các cán bộ điều hành trong các tổ chức và từ việc xem xét lại các chu trình kiểm tra và lựa chọn các cán bộ điều hành sẽ triển vọng.

### ***Phát triển cán bộ điều hành***

Nhiều chương trình phát triển cán bộ điều hành chỉ không đạt được những kết quả thỏa đáng do thiếu khả năng thúc đẩy sự phát triển của những kỹ năng điều hành đi. Những chương trình nào chỉ tập trung vào việc phổ biến thông tin hoặc phát triển những đặc điểm đặc biệt sẽ tỏ ra rất kém tác dụng trong việc tăng cường những kỹ năng điều hành của các ứng cử viên.

Giám đốc một công ty lớn, chịu trách nhiệm về các hoạt động phát triển cán bộ điều hành của công ty Ông ta đã mô tả về một chương trình thông tin thuần túy như sau:

"Điều chúng tôi cố gắng thực hiện là tập trung những người trẻ tuổi, nhiều hứa hẹn để gặp gỡ với những nhà quản lý cấp cao của chúng tôi trong những cuộc họp thường xuyên mỗi tháng. Tại đây, chúng tôi cho các cán bộ trẻ cơ hội đặt câu hỏi để cho họ tìm hiểu về lịch sử của công ty và tìm hiểu cách chúng tôi đã làm việc trước kia và vì sao lại làm như vậy".

Chẳng gì ngạc nhiên là các nhà quản lý cao cấp lẫn các cán bộ trẻ, không ai cảm thấy chương trình này làm tăng khả năng điều hành của họ cả. Sự vô nghĩa của việc theo đuổi những đặc điểm đặc biệt trở nên rõ ràng khi chúng ta xem xét phản ứng của một nhà quản lý trong một loạt các tình huống khác nhau. Trong khi xử lý những bối cảnh khác nhau này, anh ta chỉ thể phơ diễn một đặc điểm trong một trường hợp - chẳng hạn như sự lẩn át khi làm việc với cấp dưới - và phơ diễn đặc điểm đối lập hần tồn trong những tập hợp điều kiện khác - chẳng hạn như tính dễ bảo khi làm việc với cấp trên. Tuy nhiên, trong mỗi trường hợp, anh ta đều chỉ thể hành động một cách phù hợp để đạt được kết quả tốt nhất. Vậy thì đặc điểm nào chúng ta chỉ thể xác định như là đặc trưng đáng mong muốn?

Trường hợp như trên chỉ ra rằng sẽ chỉ ích hơn khi đánh giá nhà quản lý theo kết quả hoạt động của Ông ta thay vì dựa trên những đặc điểm quan sát thấy của Ông ra. Các kỹ năng dễ xác định hơn là các đặc điểm và lại ít bị hiểu sai lạc hơn. Thêm nữa, các kỹ năng đem lại một khung tham chiếu chỉ khả năng ứng dụng trực tiếp hơn cho việc phát triển cán bộ điều hành, vì rằng bất kỳ sự tiến bộ nào trong các kỹ năng của một cán bộ điều hành đều tất yếu phải dẫn đến hoạt động chỉ hiệu quả hơn.

Vẫn còn một nguy cơ khác tồn tại trong nhiều chương trình phát triển cán bộ điều hành hiện hữu. Nĩ nằm trong sự hăng hái thiếu chuyên môn mà một số công ty và trường đại học đưa vào với những khối học về "quan hệ con người" của họ. Trong những khối học này, dường như sẽ chỉ hai cái bẫy cố hữu:

1. Các khóa học về quan hệ con người cũ thể chỉ là phổ biến thông tin hoặc phổ biến những kỹ thuật đặc biệt, chứ không phải là khóa học phát triển kỹ năng con người của cá nhân.
2. Ngay cả nếu như cũ học về phát triển cá nhân thì một số công ty, bằng cách đặt tất cả sự chú ý của họ vào kỹ năng con người, cũ thể hồn tồn bỏ qua những yêu cầu đào tạo cho những cương vị lãnh đạo cao nhất.

Vì thế, điều quan trọng cũ lẽ là việc đào tạo các ứng cử viên cho các chức vụ điều hành phải nhằm phát triển những kỹ năng nào cần thiết nhất đối với cương vị trách nhiệm mà ứng cử viên cũ đang được xem xét để bặt.

### ***Bố trí người điều hành***

Tư tưởng ba kỹ năng này đề xuất những khả năng hình thành ngay lập tức các đội hình quản lý từ các cá nhân với những kỹ năng phụ. Ví dụ, một tổ chức phân phối qui mô trung bình ở miền Trung cũ vị chủ tịch là một người cũ khả năng nhận thức phi thường nhưng kỹ năng con người lại vơ cùng hạn chế. Tuy nhiên, ông ta cũ hai phĩ chủ tịch với kỹ năng con người cao khác thường. Ba con người này tạo nên một ban điều hành rất thành đạt. Những kỹ năng của mỗi thành viên lại bù đắp cho những thiếu hụt của các thành viên khác.

Xí nghiệp do hai người lãnh đạo bổ sung cho nhau, trong cũ một người lãnh đạo duy trì "sự lãnh đạo công việc" cũ người kia tạo ra "sự lãnh đạo xã hội" cũ lẽ cũng cũ thể là một thí dụ thích hợp.

### ***Lựa chọn người điều hành***

Ngày nay, người ta rất hay sử dụng những loại phương cách kiểm tra khác nhau để cố gắng xác định trước những khả năng của các ứng cử viên cũ triển vọng để bặt vào một cương vị. Các nhà quản lý bị kiểm tra về mọi thứ, từ "tính quyết đoán" đến "tính phục tùng".

Phương pháp ba kỹ năng này khiến cho việc kiểm tra đặc điểm trở nên không cần thiết và thay thế việc kiểm tra bằng những chu trình xem xét khả năng của ứng cử viên trong việc ứng phĩ với những vấn đề và tình huống thực tế mà anh ta sẽ gặp phải trong công việc của mình. Những chu trình này cũ tác dụng chỉ báo một người cũ thể làm được gì trong những tình huống đặc biệt. Các chu trình dùng cho việc lựa chọn và cho việc đo lường sự phát triển là như nhau. Chúng sẽ được mô tả trong phần về phát triển các kỹ năng điều hành tiếp dưới đây.

### ***Phát triển các kỹ năng***

Đã nhiều năm nay, nhiều người khẳng định rằng khả năng lãnh đạo là vốn cũ trong một số cá nhân nhất định được lựa chọn. Chúng ta thường nĩ về "những lãnh tụ bẩm sinh", "những nhà quản lý bẩm sinh", "những người bán hàng bẩm sinh". Cũ một sự thật không cần bàn cãi là một số người cũ năng khiếu hay khả năng tự nhiên hay bẩm sinh, lớn hơn về những kỹ năng nhất định. Tuy nhiên, các nghiên cứu trong ngành tâm lý học và sinh lý học cũng chỉ ra rằng, thứ nhất, những người cũ năng khiếu hay khả

năng mạnh mẽ thể tăng cường kỹ năng của họ thông qua thực tiễn và đào tạo và thứ hai, ngay cả những người thiếu khả năng tự nhiên cũng có thể nâng cao thành tích và hiệu quả chung của họ.

Trường phái kỹ năng trong khoa quản lý cho rằng chúng ta có thể hy vọng nâng cao hiệu quả điều hành của chúng ta và đào tạo những nhà quản lý giỏi hơn cho tương lai. Trường phái kỹ năng này ngụ ý học mà làm, làm mà học. Những người khác học theo những cách khác nhau, nhưng các kỹ năng chỉ được phát triển thông qua thực tiễn và thông qua việc học hỏi những điều gắn liền với học vấn và kinh nghiệm cá nhân riêng của mỗi con người. Nếu được thực hiện tốt, việc đào tạo về những kỹ năng điều hành cơ bản này sẽ phải làm tăng khả năng điều hành một cách chắc chắn hơn và nhanh hơn so với việc học thông qua kinh nghiệm thiếu tổ chức. Vậy thì có những cách nào để có thể tiến hành kiểu đào tạo này?

### ***Phát triển kỹ năng kỹ thuật***

Việc phát triển kỹ năng kỹ thuật đã được các tổ chức công nghiệp cũng như các tổ chức đào tạo chú ý rất nhiều trong nhiều năm và đã đạt được nhiều tiến bộ. Việc truyền thụ rộng rãi các nguyên tắc, các cơ cấu và các quá trình của đặc điểm cá nhân, cùng với thực tiễn và kinh nghiệm thực tế khi mà cá nhân được một cấp trên theo dõi và giúp đỡ, tỏ ra có hiệu quả nhất

### ***Phát triển kỹ năng con người***

Kỹ năng con người thì trái lại, ít được hiểu hơn nhiều và chỉ đến thời gian gần đây mới có những tiến bộ có hệ thống trong việc phát triển nó. Nhiều phương pháp khác nhau trong việc phát triển kỹ năng con người đã được các trường đại học khác nhau và các chuyên gia ngày nay theo đuổi. Những phương pháp này dựa trên các bộ môn khoa học như tâm lý học, xã hội học và nhân chủng học.

Một số trong các phương pháp này được ứng dụng trong "tâm lý học ứng dụng", "khoa công trình về con người" và một số đang các ứng dụng với tên gọi khác đi hỏi các chuyên gia kỹ thuật để giúp đỡ các nhà kinh doanh những vấn đề con người của họ. Tuy nhiên, trên thực tế, các nhà quản lý phải phát triển kỹ năng con người của chính họ chứ không phải dựa vào lời khuyên của những người khác. Để trở nên người có hiệu quả, họ phải xây dựng quan điểm riêng của họ về hoạt động của con người, để sao cho họ (a) nhận thấy được những cảm giác và cảm tình mà họ đưa vào tình huống; (b) có thái độ về những kinh nghiệm của bản thân họ, điều sẽ làm cho họ có khả năng đánh giá lại và học từ những kinh nghiệm ấy; (c) phát triển khả năng hiểu điều những người khác cố gắng truyền đạt cho họ thông qua các hành động và lời nói (công khai hay ngầm) của những người đi; và (d) phát triển khả năng truyền đạt thành công những tư tưởng và thái độ của họ tới những người khác.

Một số cá nhân có thể phát triển kỹ năng con người này mà không cần đến đào tạo chính thức. Những người khác có thể được các cấp trên trực tiếp của họ giúp đỡ cá nhân như một bộ phận cấu thành của quá trình "huấn luyện" sẽ được mô tả dưới đây. Hiệu quả của sự giúp đỡ này rõ ràng là phụ thuộc vào trình độ kỹ năng con người mà người cán bộ cấp trên có được.

Đối với những nhĩm lớn hơn, việc sử dụng những vấn đề tình huống cùng với vai trị đĩng theo kiểu Ứng khẩu cũ thể rất hiệu quả. Kiểu đào tạo này cũ thể đượ hình thành trên cơ sở chính thức hoặc không chính thức, song nĩ đị hỏi phải cũ người hướng dẫn cũ kỹ năng cao và cũ một chuỗi những hoạt động cũ tổ chức Nĩ cũ thể cho phép đánh giá gần đũng thực tiễn ở một chừng mực đáng kể mà người ta cũ thể làm đượ trên cơ sở lớp học liên tục và đem lại cơ hội phản ánh cũ phê bình mà người ta ít thấy trong thực tế thường nhật. Một phần quan trọng của qui trình là học viên tự kiểm tra các khái niệm và giá trị của bản thân mình, một việc cũ thể giúp cho anh ta cũ khả năng phát triển những thái độ hữu ích hơn về bản thân và về những người khác. Cùng với sự thay đổi trong thái độ, cũ hy vọng rằng một số kỹ năng tích cực trong việc xử lý các vấn đề con người cũng sẽ đến.

Kỹ năng con người cũng đượ kiểm tra tại lớp học, với những giới hạn hợp lý, bằng hàng loạt các phân tích những ghi chép tỷ mỉ về các tình huống thực tế cũ liên quan đến hành động điều hành, cùng với một loạt các cơ hội nhập vai mà trong đĩ học viên đượ đị hỏi phải thực hiện những chi tiết của hành động mà anh ta đề xuất. Bằng cách đĩ, cũ thể đánh giá đượ sự hiểu biết của học viên về tồn bộ tình huống và khả năng cá nhân của bản thân anh ta trong việc làm một điều gì đĩ để Ứng phĩ với tình huống.

Trong cơng việc, thường hay cũ những cơ hội cho cán bộ cấp trên quan sát khả năng làm việc cũ hiệu quả với những người khác của cá nhân cấp dưới. Những quan sát này cũ thể tỏ ra là những đánh giá quá chủ quan và giá trị của chúng cũ thể cịn phụ thuộc vào kỹ năng con người của người thực hiện chúng. Tuy nhiên, cũ phải rằng mỗi quyết định đề bạt, phân tích cho cùng, đều phụ thuộc vào sự đánh giá chủ quan của một người nào đĩ hay không? Và liệu cũ nên chệ bai tính chủ quan này hay là cố gắng nhiều hơn để phát triển kỹ năng con người của các cán bộ trng tổ chức của chúng ta, đặng thực hiện những đánh giá như vậy cho cũ hiệu quả?

### ***Phát triển kỹ năng nhận thức***

Cũng giống như kỹ năng con người, kỹ năng nhận thức chỉ đượ số ít người hiểu. Một số phương pháp đã đượ thử Ứng dụng nhằm giúp phát triển khả năng này, với những mức độ thành cơng khác nhau. Bằng phương pháp cấp trên "huấn luyện" cấp dưới, bao giờ cũng thu đượ một số kết quả tốt nhất. Đĩ không phải là ý tưởng mới. Nĩ suy ra rằng một trong những trách nhiệm chính của nhà quản lý, đĩ là giúp những người dưới quyền anh ta phát triển những tiềm năng điều hành của họ. Một trong những cách cấp trên cũ thể giúp "huấn luyện" cấp dưới của mình, đĩ là giao cho cấp dưới một trách nhiệm đặc biệt và sau đĩ, mỗi khi cấp dưới tìm kiếm sự giúp đỡ thì đáp lại, không phải bằng cách đưa ra những câu trả lời mà bằng những câu hỏi cũ tính chất tìm tị hoặc những quan điếm.

Một phương pháp tuyệt diệu để phát triển kỹ năng nhận thức, đĩ là thông qua việc chuyển vị trí cơng tác. Cũ nghĩa là chuyển những cán bộ trẻ nhiều hứa hẹn qua những chức năng khác nhau trong kinh doanh. Tuy nhiên trên cùng một cấp trách nhiệm, việc này đem lại cho những cán bộ đĩ cơ hội, nĩ một cách văn học là "xỏ vào giày của người khác".

Đối với những nhĩm lớn hơn, loại khối học tình huống - vấn đề như mơ tả ở trên, chỉ sử dụng những trường hợp cũ liên quan đến chính sách quản lý của ban giám đốc và việc phối hợp giữa các phĩng ban, cũ thể là hữu ích. Những khối học kiểu này, thường đợc gọi là "Quản lý chung", hay là "Chính sách Kinh doanh" đang ngày càng trở nên thịnh hành.

Cũng cũ thể đánh giá đợc kỹ năng nhận thức trong môi trường lớp học với một hiệu quả vừa phải thông qua việc trình bày những loạt bài mơ tả chi tiết các tình huống đặc biệt phức tạp. Trong những bài học này, học viên đợc yêu cầu phải đưa ra một chương trình hành động để ứng phĩ với những lực lượng hoạt động đằng sau mỗi tình huống và sao cho xem xét đợc những tác động của hành động đĩ đối với những chức năng và những bộ phận khác nhau của tổ chức và tồn bộ môi trường của nĩ.

Trong công việc, một giám sát viên tỉnh táo phải thường xuyên tìm đợc những cơ hội để quan sát xem cấp dưới của mình cũ khả năng đến đâu trong việc liên kết bản thân anh ta và công việc của anh ta với những chức năng khác và các hoạt động khác của công ty.

Giống như kỹ năng con người, kỹ năng nhận thức cũng phải trở thành một phần tự nhiên trong bản thân của nhà quản lý. Cũ thể chỉ ra những phương pháp khác nhau để phát triển những người cũ bản chất nền tảng học vấn, thái độ và kinh nghiệm khác nhau. Tuy nhiên, trong trường hợp nào cũng vậy, nên lựa chọn phương pháp nào sẽ giúp cho nhà quản lý cũ thể phát triển kỹ năng cá nhân của ơng ta trong việc hình dung cả công ty như một tổng thể cũng như việc phối hợp và liên kết các bộ phận khác nhau của công ty.

#### **IV - Xây dựng nhĩm làm việc hiệu quả:**

Nhĩm làm việc hình thành nên một đơn vị hoạt động cơ bản thông qua một quá trình. Nội dung dưới đây đề cập đến những vấn đề cơ bản của một nhĩm làm việc và đề xuất những cách thức tạo ra sự phát triển.

#### **Nhĩm làm việc là gì?**

Một nhĩm người làm việc trong cùng một văn phĩng hay thậm chí một dự án chung không phải lúc nào cũng tiến hành công việc của một nhĩm làm việc. Nếu nhĩm đĩ đợc quản lý theo kiểu chuyên quyền độc đĩn hồn tồn, cũ lẽ sẽ không cũ nhiều cơ hội cho sự tác động qua lại liên quan đến công việc giữa các thành viên trong nhĩm. Nếu cũ bất kỳ tư tưởng bè phái nào trong nhĩm, hoạt động của nhĩm sẽ không bao giờ tiến triển đợc. Ngược lại, nhĩm làm việc là phương thức cũ thể đợc tận dụng dù với những cá nhân ở những khoảng cách xa làm việc ở những dự án khác nhau.

Nĩi một cách đơn giản, nhĩm làm việc tạo ra một tinh thần hợp tác, phối hợp, những thủ tục đợc hiểu biết chung và nhiều hơn nữa. Nếu điều này diễn ra trong một nhĩm người, hoạt động của họ sẽ đợc cải thiện bởi sự hỗ trợ chung (cả về thực tế lẫn lý thuyết). Nếu bạn cho rằng đây là một định nghĩa không rõ ràng khi áp dụng vào thế giới công nghiệp, hãy xem xét hiệu quả ngược lại, cái mà một

người khĩ tính, cứng đầu nhưng hay phát biểu tác động lên công việc của bạn; sau đó đặt niềm tin vào bạn; cuối cùng là việc được làm việc trong một không khí hợp tác thân thiện và cởi mở.

### Phát triển niềm

Thông thường, người ta coi sự phát triển của một nhóm có 4 giai đoạn: Hình thành, Xung đột, Bình thường hóa, Vận hành.

Hình thành là giai đoạn nhóm được tập hợp lại. Mọi người đều rất giữ gìn và rụt rè. Sự xung đột hiếm khi được phát ngôn một cách trực tiếp, chủ yếu là mang tính chất cá nhân và hèn hèn là tiêu cực. Do nhóm còn mới nên các cá nhân sẽ bị hạn chế bởi những ý kiến riêng của mình và nhìn chung là khép kín. Điều này đặc biệt đúng đối với một thành viên kém quan trọng và lo âu quá. Nhóm phần lớn chỉ xu hướng cản trở những người nổi trội lên như một người lãnh đạo.

Xung đột là giai đoạn tiếp theo. Khi đó, các bè phái được hình thành, các tính cách va chạm nhau, không ai chịu lùi một bước trước khi giành quyền ưu tiên. Điều quan trọng nhất là rất ít sự giao tiếp vì không có ai lắng nghe và một số người vẫn không sẵn sàng nói chuyện cởi mở. Sự thật là, sự xung đột này dường như là một thái cực đối với nhóm làm việc của bạn nhưng nếu bạn nhìn xuyên qua cái bề ngoài tử tế và thấy được những lời mỉa mai, công kích, ám chỉ, dĩ nhiên bức tranh sẽ rõ hơn.

Giai đoạn bình thường hóa: Ở giai đoạn này, nhóm bắt đầu nhận thấy những lợi ích của việc cộng tác cùng nhau và sự giảm bớt xung đột nội bộ. Do một tinh thần hợp tác mới hiện hữu, mọi thành viên bắt đầu cảm thấy an toàn trong việc bày tỏ quan điểm của mình và những vấn đề này được thảo luận cởi mở bên với bên nhóm. Sự tiến bộ lớn nhất là mọi người có thể bắt đầu lắng nghe nhau. Những phương pháp làm việc được hình thành và toàn bộ nhóm đều nhận biết được điều đó.

Giai đoạn hoạt động trôi chảy: Đây là điểm cao trào, khi nhóm làm việc đã ổn định trong một hệ thống cho phép trao đổi những quan điểm tự do và thoải mái và có sự hỗ trợ cao độ của cả nhóm đối với mỗi thành viên và với các quyết định của nhóm.

Theo khía cạnh hoạt động, nhóm bắt đầu ở một mức độ hoạt động nhỏ hơn mức hoạt động của mọi cá nhân cộng lại và sau đó đột ngột giảm xuống điểm thấp nhất trước khi chuyển sang giai đoạn Bình thường hóa và sau đó là một mức độ hoạt động cao hơn nhiều so với lúc mới bắt đầu. Chính mức độ hoạt động được nâng lên này là lý do chính giải thích cho việc sử dụng nhóm làm việc chứ không phải đơn thuần là những tập hợp các nhân viên.

### Kỹ năng làm việc nhóm

Nhóm làm việc là một loạt những thay đổi diễn ra khi một nhóm những cá nhân tập hợp lại và hình thành một đơn vị hoạt động gắn kết và hiệu quả. Nếu hiểu rõ quá trình này, dĩ nhiên đẩy mạnh sự hoạt động của nhóm.

Cĩ hai tập hợp kỹ năng mà một nhĩm cần phải cĩ:

- Kỹ năng quản trị
- Kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân

Và việc tăng cường hoạt động của một nhĩm đơn giản chỉ là việc tăng cường nắm bắt những kỹ năng này

Là một đơn vị tự quản, một nhĩm phải đảm nhiệm một cách tập thể phần lớn những chức năng của một người lãnh đạo nhĩm. Ví dụ như tổ chức các cuộc họp, quyết định ngân quỹ, vạch kế hoạch chiến lược, thiết lập mục tiêu, giám sát hoạt động... Người ta ngày càng nhận ra rằng thật là một điều sai lầm khi trông đợi một cá nhân bất chợt phải đảm nhiệm vai trị quản lý mà không cĩ sự trợ giúp; trong một nhĩm làm việc thì điều này càng trở nên đúng hơn. Ngay cả khi cĩ những nhà quản lý thực sự trong nhĩm, đầu tiên họ cũng phải đồng ý với một phương thức và sau đĩ là thuyết phục và đào tạo những người cịn lại trong nhĩm.

Là một tập hợp nhiều người, một nhĩm cần phải ơn lại một số cung cách và kỹ năng quản lý cơ bản. Và để tránh tình trạng không tuân lệnh và xung đột, người đĩ cần nắm được những cách thức quản lý tốt và cả nhĩm cần phải biết cách thực hiện những cách thức này mà không gây ra tình trạng đối đầu thiếu tính xây dựng.

### **Thúc đẩy sự phát triển**

Một thực tiễn thường thấy trong việc thúc đẩy sự phát triển của nhĩm là chỉ định, và nếu cần thiết, đào tạo một "người hỗ trợ nhĩm". Vai trị của người này là liên tục tập trung sự chú ý của nhĩm vào hoạt động của nhĩm và gợi ý những cơ cấu cũng như biện pháp hỗ trợ và phát huy những kỹ năng làm việc nhĩm. Tuy nhiên, điều này nhất định chỉ là một chiến lược ngắn hạn vì sự tồn của một người hỗ trợ nhĩm đơn lẻ cĩ thể ngăn cản nhĩm nhận những trách nhiệm chung cho hoạt động của cả nhĩm. Mục đích của bất kỳ một nhĩm nào cũng là sự hỗ trợ được thực hiện bởi tất cả các thành viên một cách công bằng và liên tục. Nếu trách nhiệm này mọi người được nhận biết và thực hiện ngay từ đầu, sẽ tránh được giai đoạn Xung đột và nhĩm sẽ phát triển thẳng lên giai đoạn Bình thường hĩa.

Sau đây là một loạt những gợi ý cĩ thể giúp hình thành một nhĩm làm việc. Chúng chỉ nên được coi như những gợi ý; một nhĩm sẽ làm việc với những biện pháp và phương thức riêng của mình.

### **Trọng tâm**

Hai trọng tâm cơ bản là nhĩm và nhiệm vụ

Nếu cĩ điều gì đĩ được quyết định, chính nhĩm là nơi quyết định đĩ được sinh ra. Nếu cĩ một vấn đề nào đĩ, nhĩm sẽ giải quyết nĩ. Nếu một thành viên làm việc không đạt mức mong đợi, chính nhĩm sẽ

yêu cầu anh ta thay đổi. Nếu những xung đột cá nhân phát sinh, hãy nhìn chúng dưới góc độ nhiệm vụ. Nếu ban đầu chỉ thiếu một cơ cấu hoặc mục đích trong công việc, hãy đặt chúng trên khía cạnh nhiệm vụ. Nếu chỉ những tranh cãi giữa những phương thức hành động khác nhau, hãy thảo luận chúng cũng theo hướng nhiệm vụ.

### **Làm minh bạch**

Trong bất kỳ công tác quản lý nào, tính minh bạch của các tiêu chí là cực kỳ quan trọng - trong nhĩm làm việc, điều dĩ thậm chí còn trở nên quan trọng hơn rất nhiều. Giả sử rằng chỉ 80% xác suất một cá nhân có thể hiểu được nhiệm vụ một cách rõ ràng (một tỷ lệ rất cao). Nếu chỉ 8 thành viên trong nhĩm, lúc dĩ xác suất của toàn bộ nhĩm làm việc với cùng một nhiệm vụ chỉ là 17%. Và tất cả những quyết định và hành động trong suốt thời gian tồn tại của nhĩm đều chỉ chung một nguyên nhân như vậy.

Trách nhiệm đầu tiên của nhĩm là xác định một cách rõ nhiệm vụ của mình và ghi lại để luôn xem xét một cách thường xuyên. Bản cam kết nhiệm vụ này chỉ có thể được sửa chữa hay thay thế nhưng luôn luôn phải là một tiêu điểm cho những mục đích xem xét và hành động của nhĩm.

### **Nhân tố chìm**

Trong bất kỳ nhĩm nào cũng luôn chỉ một người im lặng và không phát biểu nhiều. Cá nhân dĩ là nhân tố ít được sử dụng nhất trong toàn nhĩm và điều dĩ thể hiện rõ nhất sự hiệu quả của nỗ lực tối thiểu của nhĩm. Trách nhiệm của người dĩ là phải phát biểu và đĩng gĩp. Trách nhiệm của nhĩm là khuyến khích và phát triển cá nhân dĩ để đưa anh ta vào những cuộc thảo luận và hoạt động và chỉ những hỗ trợ tích cực mỗi khi chỉ những thảo luận và hoạt động dĩ.

### **Người tích cực dĩ ý kiến**

Trong bất kỳ nhĩm nào cũng chỉ một người nổi bật, ý kiến của người dĩ luôn chiếm phần lớn trong cuộc thảo luận. Trách nhiệm của mỗi cá nhân là xem xét xem họ chỉ thiên về ý kiến của người dĩ hay không. Trách nhiệm của cả nhĩm là hỏi xem liệu người này chỉ thể trình bày vấn đề ngắn gọn lại và yêu cầu anh ta trình bày về một ý kiến khác.

### **Ghi lại trên giấy**

Thông thường một quyết định không được ghi lại sẽ trở nên nhạt dần và phải thảo luận lại. Điều này chỉ thể tránh được đơn giản bằng cách ghi lại trước sự chứng kiến của nhiều người nơi quyết định được đưa ra. Cách này chỉ ưu điểm hơn là mỗi quyết định phải được trình bày dưới một hình thức rõ ràng và chính xác đảm bảo dĩ đã được xem xét kỹ.

### **Hỏi âm (Tiêu cực)**

Tất cả những lời phê bình phải trung lập: tập trung vào nhiệm vụ chứ không phải cá nhân. Do dĩ, thay vì gọi ai dĩ là người khờ khạo, tốt hơn hết là chỉ ra sai sót của anh ta và giúp anh ta sửa chữa. Điều



cần thiết là phải áp dụng chính sách lấy phản hồi một cách thường xuyên, đặc biệt là đối với những vấn đề nhỏ - điều này có thể được xem như là việc huấn luyện chung và giảm những tác động tiêu cực của việc phê bình gây ra khi mọi việc diễn ra không suôn sẻ. Tất cả mọi lời phê bình phải kèm theo một lời gợi ý thay đổi.

### **Phản hồi (tích cực)**

Nếu một ai đã làm tốt việc gì đó, đừng ngần ngại khen. Điều này không chỉ củng cố những việc làm đáng khen ngợi mà còn làm giảm những phản hồi tiêu cực có thể có sau này. Sự tiến triển trong nhiệm vụ cũng nên được nhấn mạnh.

### **Giải quyết những sai lầm**

Sự thành công lâu dài của một nhóm phụ thuộc vào việc nhóm giải quyết những sai lầm như thế nào. Bất kỳ một sai sót nào cũng nên được cả nhóm tìm hiểu. Làm thế không phải để đổ lỗi cho ai đó (vì sai lầm là do cả nhóm và một người nào đó chỉ làm theo nhiệm vụ được giao) mà để kiểm tra những nguyên nhân và tìm kiếm phương pháp kiểm soát và ngăn chặn sự lặp lại sai lầm đó. Một lỗi lầm chỉ xảy ra một lần khi nó được giải quyết một cách đúng đắn.

Một thực tiễn đặc biệt hữu dụng đó là ủy quyền thực hiện một giải pháp sửa chữa đã được thống nhất cho chính cá nhân hay nhóm con đã mắc lỗi. Biện pháp này cho phép nhóm có được sự tin tưởng và sự tự giác sửa đổi.

### **Giải quyết bế tắc**

Nếu hai quan điểm đối lập tồn tại trong cùng một nhóm thì phải có một hành động gì đó để giải quyết ngay. Nhiều chiến lược khả thi cùng tồn tại. Mỗi nhóm có thể thảo luận quan điểm của nhóm khác để hiểu rõ hơn nữa. Một nguyên tắc chung nên được nhấn mạnh và sự khác biệt cần phải được nhìn thấy để có một chiến lược thay thế khác. Mỗi nhóm có thể thảo luận trên nền của một nhiệm vụ ban đầu. Nhưng trước hết nhóm nên quyết định dành bao nhiêu thời gian để thảo luận những lợi ích thực tế và sau đó giải quyết xong vấn đề đó sau thời gian đó, nếu vấn đề không quan trọng, hãy tung đồng xu.

### **Định hướng**

Khi mỗi vấn đề nhỏ được thảo luận, bức tranh lớn hơn sẽ mờ đi. Do đó, nên thường xuyên nhắc nhở nhóm: đây là nơi mà chúng ta xuất phát, đây là nơi mà chúng ta phải đến, đây là nơi mà chúng ta nên đến.

### **Tránh những giải pháp đơn lẻ**

Những ý kiến đầu tiên thường không phải là tốt nhất. Đối với bất kỳ vấn đề gì được nêu ra, nhóm phải có được những biện pháp thay thế, đánh giá chúng theo gốc độ nhiệm vụ, chọn lấy một phương

pháp và thực hiện nĩ. Nhưng quan trọng nhất, chúng phải kiểm soát được kết quả, lập kế hoạch cho việc xem xét lại và cũ sự chuẩn bị cho việc thay đổi kế hoạch.

### **Chủ động thông tin**

Thông tin là trách nhiệm của cả người nũ và người nghe. Người nũ phải chủ động tìm kiếm cơ hội thể hiện những ý tưởng theo một cách chính xác và rõ ràng - người nghe phải chủ động tìm cách hiểu những điều đã được nũ và yêu cầu xác minh rõ những điều chưa chắc chắn. Cuối cùng, cả hai bên phải chắc chắn rằng những ý tưởng đã được truyền đạt một cách chính xác, cũ thể bằng cách người nghe tìm tắt lại những gì đã được truyền đạt theo một cách khác.

Các nhĩm giống như những mối quan hệ - bạn phải làm việc trên những mối quan hệ cũ. Ở nơi làm việc, chúng tạo thành một đơn vị hoạt động quan trọng trong cũ những nhu cầu trợ giúp luôn luôn được nhận biết. Bằng việc khiến chính nhĩm cũ trách nhiệm với sự hỗ trợ của mình, trách nhiệm trở thành một công cụ thúc đẩy cho công việc của một nhĩm. Điều quan trọng cũ là những nhu cầu phải được nhận biết và được cả nhĩm giải quyết một cách công khai. Thời gian và nguồn lực phải được nhĩm và ban quản lý cao hơn phân bổ cho yếu tố này và hoạt động của nhĩm phải được lập kế hoạch, theo dõi và xem xét lại giống như những hoạt động được quản lý khác.