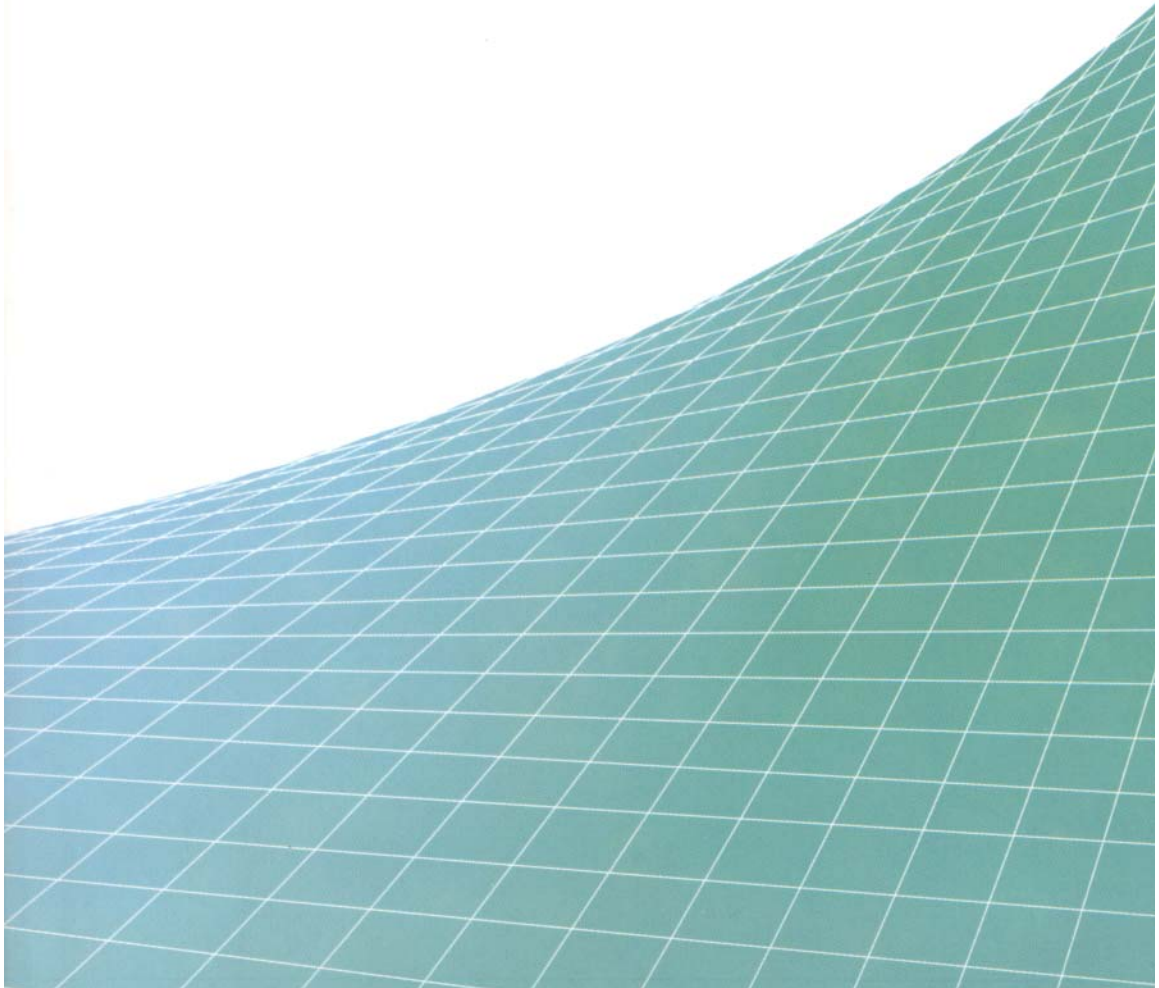




HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

# THUẬT LÃNH ĐẠO NHÓM

## DẪN DẮT NHÓM ĐẾN THÀNH CÔNG



# edge

Business Edge là nhãn hiệu mới của bộ sách về quản trị và hàng loạt các sản phẩm và dịch vụ đào tạo khác. Các tài liệu đào tạo này cung cấp những kiến thức cơ bản về marketing, nguồn nhân lực, sản xuất & vận hành, tài chính & kế toán và phát triển kỹ năng làm việc cá nhân. Tất cả được truyền tải dưới những hình thức dễ hiểu và dễ áp dụng.

Bộ sách mới của Business Edge được xây dựng và kế thừa sự thành công của bộ sách Doanh Nhân Tự Học - đã được hai trong số các tờ báo hàng đầu của Việt Nam bầu là sách bán chạy nhất trong năm kể từ khi phát hành trên toàn quốc. Các khóa Đào tạo Quản lý và Chương trình Hội thảo Đào tạo Quản lý theo phương pháp kinh hoạt của Business Edge góp phần củng cố những kỹ năng quản trị doanh nghiệp. Những chương trình đào tạo này đã rất thành công từ khi khoa học đầu tiên được tổ chức vào năm 1998 và hàng năm thu hút lượng học viên tăng gấp đôi so với năm trước.

Thêm vào đó, những sản phẩm và dịch vụ đào tạo trên được bổ sung bằng đĩa CD ROM và trang web Business Edge - cung cấp những thông tin dễ sử dụng vì dụ như các bí quyết kinh doanh, hội thảo trực tuyến về quản lý, phần mềm và biểu mẫu văn bản cần thiết để hỗ trợ các doanh nhân và doanh nghiệp phát triển lớn mạnh. Hai công cụ này được phát triển trên cơ sở hợp tác với dự án SME Toolkit của bộ phận chuyên trách Doanh nghiệp nhỏ và vừa thuộc Ngân hàng Thế giới.

Business Edge là một bộ phận của Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF) Thành lập năm 1997, MPDF là một chương trình đa phương tài trợ của Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB), Úc, Ý, Canada, Phần Lan, Công ty Tài chính Quốc tế (IFC), Nhật Bản, Na Uy, Thụy Điển, Thụy Sĩ và Vương Quốc Anh. Chương trình được điều hành bởi IFC, bộ phận chuyên đầu tư vào khu vực tư nhân của Tập đoàn Ngân hàng Thế giới. MPDF có sứ mệnh hỗ trợ sự phát triển của các doanh nghiệp tư nhân, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) ở ba nước Việt Nam, Campuchia và Lào. Các hoạt động chính của Chương trình bao gồm (1) trực tiếp hỗ trợ các doanh nghiệp, (2) tăng cường năng lực các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp, và (3) đóng góp cải thiện môi trường kinh doanh cho khu vực doanh nghiệp tư nhân.

Liên lạc với Business Edge

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF)

Tại thành phố Hồ Chí Minh,

Khu A, Tầng 1

Somerset Chancellor Court

21-23 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1

Điện thoại: (08) 823 5266

Fax: (08) 823 5271

Tại Hà Nội,

63 Lý Thái Tổ Quận Hoàn Kiếm

Điện thoại: (04) 824 7892

Fax: (04) 824 7898

do **MPDF** sáng lập

*business*

edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

# THUẬT LÃNH ĐẠO NHÓM

## DẪN DẮT NHÓM ĐẾN THÀNH CÔNG

ĐI SÁCH TẶNG HIỆU SỬA LẠI MIỄN CƯỚC

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon  
Trực thuộc Butterworth-Heinemann  
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP  
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041  
Một bộ phận của Reed Educational và Professional Publishing Ltd.

Thành viên của Reed Elsevier plc group

OXFORD AUCKLAND BOSTON  
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:  
In lần thứ nhất 1986  
In lần thứ hai 1991  
In lần thứ ba 1997  
Tái bản 1998, 1999, 2000 (2 lần), 2001  
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:  
In lần thứ nhất 2003

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thoả thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận  
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie  
Chuyên viên Nội dung: Trần Huy Hà  
Thiết kế Chương trình:  
Ngô Trương Hoàng Thy - Ths. Phan Minh Tuệ  
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình  
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen  
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu  
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:  
Diana Thomas  
Tác giả: Joe Johnson  
Biên tập: Fiona Carey  
Biên tập bộ sách: Diana Thomas  
Dựa theo tài liệu gốc của Joe Johnson

# Mục Lục

---

## **Giới thiệu cuốn sách**

1	Cuốn sách này cần thiết cho ai?	i
2	Giới thiệu chung	i
3	Mục tiêu cuốn sách	iii
4	Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?	iii
5	Phương pháp học	iv
6	Chuẩn bị cho các bài thực hành	vi
7	Hãy đặt mục tiêu học cho mình!	vii

## **Phần A Bạn có phải là người lãnh đạo không? 1**

1	Dẫn nhập	1
2	Thế nào là một người lãnh đạo?	2
3	Một người lãnh đạo cần có thêm điều gì?	14
4	Vậy, bạn phải chú ý điều gì trong quá trình rèn luyện để trở thành lãnh đạo?	17
5	Tóm tắt	24
6	Suy ngẫm	25

## **Phần B Trách nhiệm và vai trò của một người lãnh đạo 27**

1	Dẫn nhập	27
2	Trách nhiệm thứ 1: đối với công việc	28
3	Trách nhiệm thứ 2: đối với từng cá nhân	30
4	Trách nhiệm thứ 3: đối với cả nhóm	35
5	Thể hiện vai trò của người lãnh đạo nhóm	38
6	Tóm tắt	45
7	Suy ngẫm	46

## **Phần C Xây dựng và phát triển nhóm**

**47**

- |   |                            |    |
|---|----------------------------|----|
| 1 | Dẫn nhập                   | 47 |
| 2 | Hình thành                 | 48 |
| 3 | Hỗn loạn                   | 59 |
| 4 | Định hình                  | 62 |
| 5 | Hoạt động                  | 66 |
| 6 | Cho ý kiến phản hồi        | 67 |
| 7 | Phối hợp với các nhóm khác | 71 |
| 8 | Tóm tắt                    | 76 |
| 9 | Suy ngẫm                   | 78 |

## **Đánh giá kết quả**

**79**

- |   |                    |    |
|---|--------------------|----|
| 1 | Bài kiểm tra nhanh | 79 |
| 2 | Bài tập tình huống | 82 |

## **Hãy tóm lược và suy ngẫm**

**83**

- |   |                             |    |
|---|-----------------------------|----|
| 1 | Tóm lược và suy ngẫm        | 83 |
| 2 | Kế hoạch hành động          | 87 |
| 3 | Nguồn tham khảo             | 89 |
| 4 | Đáp án bài tập tự đánh giá  | 89 |
| 5 | Đáp án một số bài thực hành | 92 |
| 6 | Đáp án bài kiểm tra nhanh   | 94 |
| 7 | Đáp án bài tập tình huống   | 96 |

# Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Chuẩn bị cho các bài thực hành*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

## 1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách *Tăng hiệu quả làm việc cá nhân*, cuốn *Thuật lãnh đạo nhóm* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp
- các nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ

với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ hữu ích nếu bạn muốn hiểu rõ hơn về các phẩm chất và kỹ năng cần có của một người lãnh đạo nhóm, cũng như các trách nhiệm và vai trò của người lãnh đạo nhóm để từ đó tìm ra cách dẫn dắt nhóm làm việc của bạn hoạt động có hiệu quả và đạt hiệu suất cao hơn.

## 2 Giới thiệu chung

Người lãnh đạo kiệt xuất khi

Ít người biết đến khi anh ta tồn tại

Không tốt khi người ta tuân thủ và tán dương

Tệ nhất khi bị mọi người khinh thị.

“Không tôn trọng người thì người cũng chẳng tôn trọng ta”;

Và một người biết lãnh đạo là một người nói ít,  
Khi công việc lãnh đạo hoàn tất, mục tiêu để ra được hoàn thành,

Quần chúng sẽ nói rằng: “Chính chúng tôi đã thực hiện công việc đó”.

*Lão Tử, nhà triết học Trung Quốc, thế kỷ thứ VI trước Công Nguyên.*

Những người lãnh đạo phải là người đặc biệt. Trong doanh nghiệp, nhiệm vụ chính của họ không phải là trực tiếp thực hiện công việc mà là tổ chức đội ngũ nhân viên thực hiện công việc. Đây là một nhiệm vụ khó khăn, bởi vì nó đòi hỏi người lãnh đạo phải có lòng kiên nhẫn, tính quyết đoán, và khả năng tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên.

Qua nhiều thế kỷ, rất nhiều nhà nghiên cứu đã cố gắng định nghĩa những phẩm chất lãnh đạo. Người ta thường hỏi rằng liệu đó là những phẩm chất bẩm sinh, hay ai cũng có thể trở thành người lãnh đạo? Và người lãnh đạo cần phải làm gì? Cần phải áp dụng những kỹ thuật nào, cần phải đưa ra những quyết định gì để biến một nhóm những cá nhân xa lạ trở thành một nhóm được tổ chức tốt và hoạt động có hiệu quả?

Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ cố gắng tìm ra đáp án cho những câu hỏi trên. Chúng ta sẽ xem xét những cách thức mà bạn, với vai trò là một người lãnh đạo, có thể trao dồi kỹ năng lãnh đạo của mình, đồng thời giúp cho nhóm làm việc của bạn trở nên hiệu quả hơn.

Trong phần A chúng ta tập trung vào những phẩm chất của người lãnh đạo, và tìm hiểu xem những tính cách nào có thể luyện tập hay học hỏi được. Điều thú vị là chúng ta sẽ so sánh các kỹ năng cần thiết của một người quản lý với những kỹ năng cần có của một người lãnh đạo. Hầu hết các nhà quản lý là nhà lãnh đạo, nhưng liệu một nhà lãnh đạo có nhất thiết phải là một nhà quản lý không?

Phần B đề cập đến hai khía cạnh trong lãnh đạo: trách nhiệm và vai trò. Chúng ta sẽ thảo luận ba trách nhiệm chính của người lãnh đạo, đó là: trách nhiệm đối với công việc, trách nhiệm với nhóm và trách nhiệm với từng thành viên trong nhóm. Gánh nặng đối với ba trách nhiệm này, cộng với những trách nhiệm khác mà người lãnh đạo phải đảm nhận có thể dẫn đến sự mâu thuẫn về vai trò hay sự mập mờ về vai trò mà chúng ta sẽ bàn đến ở cuối phần này.

Phần C tập trung vào nhóm. Nhóm làm việc nào cũng sẽ trải qua nhiều giai đoạn phát triển khác nhau. Người lãnh đạo cần phải nắm rõ từng giai đoạn trong quá trình phát triển của nhóm, và có các biện pháp phù hợp để giúp nhóm đạt được những mục tiêu cuối cùng.



### 3 Mục tiêu cuốn sách

Khi nghiên cứu xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- đánh giá các phẩm chất và kỹ năng lãnh đạo của bạn;
- mô tả các cách thức để nâng cao khả năng lãnh đạo của bạn;
- xác định rõ hơn các vai trò và trách nhiệm của người lãnh đạo nhóm;
- giải thích những cách thức để phát triển nhóm của bạn trở thành một nhóm làm việc có hiệu quả và đạt hiệu suất cao hơn.

### 4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành được đan xen vào nội dung** nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.

---



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.

---



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.

---



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.

---

## 5 Phương pháp học

### 5.1 Tôi nên học ở đâu?

*Bất cứ nơi nào!*

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

### 5.2 Tôi nên học khi nào?

*Bất cứ lúc nào!*

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

## 5.3 Tôi nên học như thế nào?

*Bất cứ cách nào!*

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi đã hoàn thành tất cả các phần *Suy ngẫm*, hãy bắt tay vào xây dựng *Kế hoạch Hành động*. Đây là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hoá kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

## **5.4 Ai có thể giúp tôi?**

*Bất cứ người nào!*

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này (xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa của cuốn sách này).

## **5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?**

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

## **6 Chuẩn bị cho các bài thực hành**

Một số bài tập thực hành trong cuốn sách yêu cầu bạn nên có kế hoạch chuẩn bị trước.

Thực hành 11 Yêu cầu bạn trình bày cách thức làm thế nào để đánh giá một cách có hiệu quả việc thực hiện công việc của nhóm của bạn.

Thực hành 20 Sẽ xem xét cách thức mà bạn huy động các thành viên của nhóm tham gia lập kế hoạch và tổ chức công việc.

Thực hành 26 Yêu cầu bạn giải thích những dự định và phương pháp liên quan đến kế hoạch công việc của nhóm của bạn.

Thực hành 29 Đề cập tới những thông tin phản hồi mà bạn cung cấp cho các thành viên trong nhóm của bạn.

## 7 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân tôi là:

*(ví dụ: tôi muốn hiểu rõ các phẩm chất và kỹ năng đòi hỏi ở người lãnh đạo)*

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

*(ví dụ: tôi sẽ xác định được cách thức để dẫn dắt nhóm mà tôi lãnh đạo đạt hiệu suất cao hơn.)*

.....

.....

.....

## Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai, và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gạt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức học linh hoạt.

# Phần A

## Bạn có phải là người lãnh đạo không?

- *Dẫn nhập*
- *Thế nào là một người lãnh đạo?*
- *Một người lãnh đạo cần có thêm điều gì?*
- *Vậy, bạn phải chú ý điều gì trong quá trình rèn luyện để trở thành lãnh đạo?*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

### 1 Dẫn nhập

"Thuật lãnh đạo không chỉ đơn thuần là khả năng lôi cuốn người khác, vì đôi khi đó chỉ là sự mị dân. Đó cũng không phải là khả năng gây cảm tình và thuyết phục người khác vì đây chỉ là kỹ năng của người phụ trách bán hàng. Lãnh đạo là nâng tầm nhìn của con người lên mức cao hơn, đưa việc thực hiện công việc đạt tới một tiêu chuẩn cao hơn, và phát triển tính cách của con người vượt qua những giới hạn thông thường. Để có được khả năng lãnh đạo như thế thì không gì tốt hơn là một môi trường doanh nghiệp được xây dựng trên những qui định chặt chẽ về kỷ luật và trách nhiệm, những tiêu chuẩn cao trong thực hiện công việc, và sự tôn trọng từng cá nhân cũng như công việc của họ."

(Peter, F. Drucker, *Cách Thức Quản Lý*, Butter-heinemann, trang 157)

Cuốn sách của Peter Drucker, được viết vào năm 1955, xem ra phù hợp với những người lãnh đạo trong hầu hết mọi lĩnh vực, dù cho họ là nam hay nữ.

Một số nhà lãnh đạo có hình dáng cao lớn, ngược lại một số khác thì lại thấp bé. Có người thoải mái và vui tính nhưng cũng có người luôn tỏ ra nghiêm nghị. Mỗi nhà lãnh đạo đều có tính cách riêng, phong thái riêng và cách thức tiếp cận vấn đề khác nhau. Xác định những đặc điểm chung của người lãnh đạo không phải là việc đơn giản.

Nhưng có rất nhiều phẩm chất mà tất cả những người lãnh đạo có và cần phải có. Trong phần này của cuốn sách, chúng ta sẽ tìm xem những phẩm chất ấy là gì. Chúng ta sẽ xem xét liệu khả năng lãnh đạo có thể học được không hay đơn thuần là khả năng thiên phú. Chúng ta sẽ xác định một người lãnh đạo giỏi là người như thế nào và tìm hiểu xem những gì mà anh ta nên làm.

in có phải là người lãnh đạo không?

## 2 Thế nào là một người lãnh đạo?


Bạn tình cờ nghe được cuộc trò chuyện sau:

Người A: “Người lãnh đạo là người có khả năng thiên phú. Người nổi bật trong đám đông. Bạn có khả năng đó không?”

Người B: “Thật là vô lý. Ai cũng có thể trở thành nhà lãnh đạo. Lãnh đạo là một kỹ năng mà người ta có thể học được như bất cứ những kỹ năng nào khác.”

### Thực hành 1

4 phút 

 Bạn đồng ý với ý kiến của người A hay người B? Hay có thể bạn chẳng đồng ý với ý kiến nào cả? Hãy giải thích ngắn gọn lý do tại sao bạn đồng ý (hay không đồng ý).

.....

.....

.....

Mỗi ý kiến đều có thể dẫn đến tranh cãi. Trong lịch sử đã từng có những nhà lãnh đạo kiệt xuất, những người được xem là có “sức thu hút” tức là có khả năng khơi dậy lòng nhiệt huyết và sự cống hiến hết mình của những người xung quanh. Có thể kể đến một số nhà lãnh đạo tài ba như sau (theo thứ tự ngẫu nhiên):

- Hồ Chí Minh (1890-1969) sinh ra trong một gia đình trí thức yêu nước. Trước thời thúc tìm ra con đường giải phóng dân tộc, giành độc lập, tự do cho đất nước, 21 tuổi ông rời tổ quốc ra đi tìm đường cứu nước. Ông đã để lại những dấu son trong lịch sử dựng và giữ nước của dân tộc Việt Nam. Ông được tổ chức UNESCO công nhận là “Anh hùng giải phóng dân tộc và là Nhà văn hoá lớn”.
- Mahatma Gandhi (1869-1948) – vị lãnh tụ của nhân dân Ấn Độ. Sau khi tốt nghiệp trường luật, ông đã đấu tranh cho quyền bình đẳng của người Ấn tại Nam Phi trong suốt hai mươi năm, sau đó ông trở về nước để lãnh đạo phong trào đấu tranh giành quyền tự chủ của nhân dân Ấn Độ.

- Nelson Mandela (sinh năm 1918) cũng là một luật sư và là con trai của một trưởng bộ lạc. Mặc dù đã bị kết tội phản quốc và bị giam giữ từ năm 1964 cho đến năm 1990, ông đã trở thành vị tổng thống đa màu đầu tiên của đất nước Nam Phi.
- Emmeline Pankhurst (1858-1928) vốn được đào tạo ở Manchester và Paris, đã lãnh đạo thành công phong trào đấu tranh giành quyền tham gia bầu cử của phụ nữ Anh, và mục tiêu của bà chỉ đạt được vài tuần trước khi bà qua đời.
- George Washington (1732- 1799), mặc dù hầu như không được đến trường, ông đã trở thành tổng tư lệnh quân đội trong cuộc cách mạng ở Hoa Kỳ, sau đó là vị tổng thống đầu tiên của Hiệp chúng quốc Hoa Kỳ.

Mỗi nhà lãnh đạo kể trên đều để lại những dấu ấn vẻ vang trong lịch sử. Còn có rất nhiều những nhà lãnh đạo vĩ đại mà bạn ngưỡng mộ. (Tuy nhiên cũng có những nhà lãnh đạo tài ba khác mà bạn không muốn noi gương vì họ đã sử dụng tài năng của mình cho những mục đích xấu, chẳng hạn như Hitler.)

Bạn có thể đồng ý rằng hầu hết các nhà lãnh đạo không có những phẩm chất bẩm sinh gì thật đặc biệt, mà họ đã học để trở thành nhà lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo trong lĩnh vực công nghiệp và thương mại thường là những người ở vào trường hợp này. Nhìn chung, những nhà lãnh đạo đều bắt đầu từ một vị trí thấp, họ trau dồi các kỹ năng cần thiết của một nhà lãnh đạo trên bước đường phát triển của họ.

Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ tập trung thảo luận kỹ năng lãnh đạo trong doanh nghiệp, nơi mà người ta thường có khuynh hướng đánh đồng một “nhà quản lý” với một “nhà lãnh đạo”. Nhưng liệu hai khái niệm này có giống nhau không?

## 2.1 Nhà lãnh đạo có phải là nhà quản lý không?

Một phần công việc của nhà quản lý là dẫn dắt nhân viên, mặc dù một số nhà quản lý chưa hẳn đã làm tốt công việc này! Nhưng liệu một nhà lãnh đạo có nhất thiết phải làm công việc quản lý không?

Để trả lời câu hỏi này, chúng ta cần tìm hiểu xem một nhà quản lý làm những công việc gì? Khó khăn đầu tiên mà chúng ta gặp phải là vai trò của các nhà quản lý trong các doanh nghiệp luôn thay đổi theo thời gian. Từ trước đến nay, người ta vẫn hiểu rằng một nhà quản lý cần phải:



*Bạn có phải là người lãnh đạo không?*

■ **lập kế hoạch**

quyết định những gì cần phải thực hiện, khi nào, ở đâu và thực hiện thế nào;

■ **tổ chức và điều phối**

nhằm phối hợp những nỗ lực của các thành viên trong cùng một doanh nghiệp;

■ **kiểm tra và giám sát**

đảm bảo rằng những gì mà họ muốn sẽ được thực hiện, hay đưa ra các giải pháp nếu như chúng không được thực hiện;

■ **giao tiếp**

truyền đạt thông tin cho người khác và tiếp thu ý kiến phản hồi;

■ **hỗ trợ và khuyến khích**

hỗ trợ và khuyến khích nỗ lực của mọi người;

■ **đánh giá**

đánh giá kết quả thực hiện công việc của mọi người.

Chắc chắn là hầu hết các nhà lãnh đạo đều phải làm tất cả những công việc này, tuy vậy các nhà lãnh đạo cấp cao của một tổ chức thường chú trọng vào việc lập kế hoạch và đánh giá kết quả hơn là việc tổ chức và điều phối công việc.

Thế nhưng công việc của một nhà quản lý hiện đại có khuynh hướng bao gồm những việc sau:

■ **hướng dẫn** người khác;

■ **trao quyền** cho các cá nhân và các nhóm để họ tự tổ chức và kiểm soát công việc của họ;

■ **tạo ra một môi trường** khuyến khích nhân viên tự nhận thấy những gì cần làm và chủ động thực hiện;

■ **xây dựng lòng tin**;

■ **quan tâm hàng đầu đến nhu cầu của khách hàng**;

■ **tìm ra các phương thức làm việc tốt hơn**;

■ **phá vỡ các rào cản** đối với sự đổi mới và phát triển.

Tuy nhiên cho dù chúng ta đã cố gắng xác định các chức năng của nhà quản lý theo cách nào đi nữa thì liệu điều đó có giúp chúng ta đi tới định nghĩa: *một nhà lãnh đạo là ai?* Chúng ta có thể gặp những người có khả năng thu hút người khác, nhưng khả năng quản lý của họ còn rất hạn chế. Chúng ta cũng có thể thấy một người rất có khả năng quản lý nhưng lại không thể lôi cuốn người khác hay nói cách khác là không có “sức thu hút”.

**Một nhà lãnh đạo cần phải có những người ủng hộ** và để có được điều này, nhà lãnh đạo cần phải thuyết phục và tác động đến họ nhằm định hướng suy nghĩ và hành động của họ. Sẽ có một số nhà quản lý có thể làm việc này tốt hơn những đồng nghiệp của mình.

Mặc dù những người quản lý thường phải lãnh đạo các tổ nhóm, nhưng có rất nhiều khả năng là trong khi thực hiện rất nhiều chức năng quản lý, anh ta vẫn là một người lãnh đạo tồi nếu mọi người miễn cưỡng tuân theo anh ta. **Trong khi đó, một người lãnh đạo nhóm không nhất thiết phải có chức danh quản lý, cũng như không nhất thiết phải thực hiện quá nhiều những công việc của một người quản lý.**

## *2.2 Một người lãnh đạo cần có những phẩm chất gì?*

Vậy, bằng cách nào để chúng ta có thể xác định những đặc điểm của một người lãnh đạo giỏi? Nếu chúng ta xem xét sự xuất hiện của những người lãnh đạo trong nhiều tình huống khác nhau, thì chúng ta sẽ thấy khó có thể tóm tắt trong vài từ những yếu tố nào tạo nên một người lãnh đạo giỏi. Chúng ta thử xem xét ba tình huống sau đây:

- Khi tòa nhà nơi Hải làm việc bị hỏa hoạn vì một sự cố chập điện, phần đông mọi người đều hoảng loạn, nhưng anh đã bình tĩnh trấn an mọi người, hướng dẫn mọi người đi theo hướng thoát hiểm và đưa họ đến nơi an toàn. Từ đó mọi người nhìn anh với con mắt khâm phục và tin tưởng vì sự bình tĩnh và khả năng lãnh đạo của anh đã thể hiện trong những giây phút ấy.
- Đông là nhóm trưởng của một nhóm cứu hộ ở mỏ than. Khi sự cố sập hầm lò xảy ra khiến hơn 50 công nhân bị mắc kẹt, nhóm của Đông chỉ có không đầy hai giờ để làm công tác cứu hộ. Họ phải đối đầu với những nguy hiểm đang rình rập, bóng tối và thiếu dưỡng khí, cùng với áp lực chạy đua với thời gian để cứu lấy sinh mạng của từng người. Họ không được phép mắc bất kỳ sai lầm nào, và phải đưa tất cả mọi người ra ngoài trước khi khu hầm đổ sập

## Bạn có phải là người lãnh đạo không?

hoàn toàn. Dưới sự chỉ đạo của anh, toàn bộ số công nhân đã được cứu thoát và chỉ có bảy người bị thương ngay khi xảy ra sự cố. Khi công việc đã hoàn thành, cấp trên đã khen ngợi Đông vì sự cống hiến hết mình cho công việc cũng như sự lãnh đạo xuất sắc của anh.


- Loan là nhóm trưởng của một nhóm chuyên viên trong bộ phận lập trình của một công ty phần mềm. Trước khi cô về đây, tình hình của nhóm này rất tồi tệ. Các chuyên viên mất đoàn kết và chỉ trích lẫn nhau, nhiều người đã rời bỏ công ty và nhiều hợp đồng với khách hàng đã phải hủy bỏ vì kém chất lượng và không đúng tiến độ cam kết khiến cho uy tín của công ty giảm sút nghiêm trọng. Loan đã phải vất vả rất nhiều trong những ngày đầu tiên để tập hợp và xây dựng lại nhân sự cũng như tạo ra một bầu không khí làm việc chuyên nghiệp và tôn trọng lẫn nhau. Các chuyên viên hoàn toàn bị thuyết phục bởi khả năng chuyên môn xuất sắc, sự chan hòa cũng như tính cách của người trưởng nhóm. Trong hai năm trở lại đây, tình hình đã được cải thiện rõ rệt. Chất lượng công việc của cả nhóm luôn được duy trì ở mức cao, rất ít người bỏ việc. Đây là điều mà nhiều trưởng nhóm khác cũng mong muốn. Ban giám đốc Công ty đánh giá cao khả năng lãnh đạo của Loan và cuối cùng đã đề bạt cô làm giám đốc bộ phận khi vị trí này cần người thay thế.

Khá dễ dàng nhận ra sự **khác biệt** trong ba trường hợp trên.

- Không giống như hai trường hợp còn lại, Hải không được chỉ định làm người lãnh đạo nhưng đã hành động như một nhà lãnh đạo khi tình huống nguy hiểm xảy đến.
- Cả Đông lẫn Loan đều lãnh đạo một nhóm nhân viên. Đông phải khuyến khích các thành viên trong tổ của anh ta đốc toàn bộ nỗ lực cho công việc trong một khoảng thời gian eo hẹp.
- Trong trường hợp của Loan, uy tín chuyên môn và những phẩm chất cá nhân của cô đã hàn gắn lại được một tập thể đang trên đà tan rã và đem lại sinh khí mới cho nhóm làm việc của mình.

Vậy thì **điểm chung** của những người này là gì?

### **Thực hành 2**

3 phút 



Những tính cách chung của ba người lãnh đạo mà chúng ta đề cập ở trên là gì? Bạn hãy chỉ ra **hai** hoặc **ba** tính cách có thể nhận thấy ở cả ba trường hợp.

Bạn có phải là người lãnh đạo không?

.....

.....

.....

Bạn có thể nhận thấy rằng cả ba người này đều phải có:

■ **khả năng gây ảnh hưởng đến người khác**

Mỗi người trong số họ đều phải thuyết phục người khác nghe theo sự chỉ dẫn của họ. Điều này đòi hỏi sự khéo léo, tài ngoại giao và một số kỹ năng làm việc với con người. Và đặc biệt trong trường hợp của Loan và Hải thì điều này rất có ý nghĩa. Họ cần phải khéo léo, từ tốn và kiên quyết để mọi người làm theo những gì họ thấy cần phải làm.

■ **khả năng khơi dậy niềm tin ở người khác**

bằng cách làm gương và/hoặc đặt ra những chuẩn mực cao;

■ **kỹ năng quản lý**


bao gồm cả khả năng tổ chức và điều phối, giao tiếp tốt cũng như hỗ trợ và khuyến khích;

■ **kiên định**

rất quan trọng khi một tập thể có sự khác biệt về chính kiến và quan điểm.

Từ những gì đã đề cập ở trên, ta nhận thấy rằng các kỹ năng quản lý chỉ là một khía cạnh trong lãnh đạo.

**Thực hành 3**

4 phút 



Bạn hãy xem lại những phẩm chất vừa nêu trên. Liệu còn những đặc điểm nào khác của một người lãnh đạo giỏi mà chúng ta chưa đề cập đến không? Hãy suy nghĩ về việc điều hành một nhóm nhân viên trong công việc hằng ngày, hoặc nghĩ về một người lãnh đạo mà bạn ngưỡng mộ và kính trọng. Còn những phẩm chất nào khác mà **tập thể** mong đợi ở người lãnh đạo? Bạn hãy đưa ra **hai** phẩm chất.

.....

Những phẩm chất khác của một người lãnh đạo mà bạn có thể đề cập đến là:

■ **đáng tin cậy**

không bao giờ khiến tập thể bị thất vọng;

■ **chính trực**

không nhượng bộ trong việc giữ vững các chuẩn mực đã đề ra;

■ **công bằng**

luôn vô tư, không thiên vị một phía nào;

■ **biết lắng nghe**

hơn là chỉ biết áp đặt và lấn lướt trong mọi cuộc thảo luận;

■ **nhất quán**

không bẻ cong các giá trị hay qui tắc để chiều theo hoàn cảnh;

■ **quan tâm đến mọi người xung quanh một cách chân thành**

yêu quý và hoà đồng với mọi người;

■ **bộc lộ sự tin tưởng vào tập thể**

luôn sẵn sàng trao lại quyền lực, quyền hạn và trách nhiệm cho tập thể;

■ **đánh giá công trạng đúng người**

thay vì cho rằng tất cả công trạng đều là của người lãnh đạo;

■ **luôn sát cánh với tập thể trong những lúc khó khăn**

không chối bỏ trách nhiệm khi gặp khó khăn;

■ **luôn cung cấp thông tin kịp thời cho nhóm**

không tỏ ra vẻ “bí mật” để chứng tỏ mình quan trọng;

■ **một quá trình phấn đấu và thành công**

một người lãnh đạo giỏi thường luôn dễ nhận ra khi nhìn vào **bề dày thành tích** mà họ đã gặt hái được. Điều này tạo ra sự tôn trọng ở cấp dưới, đồng thời cũng mang lại sự tự tin cho bản thân người lãnh đạo.

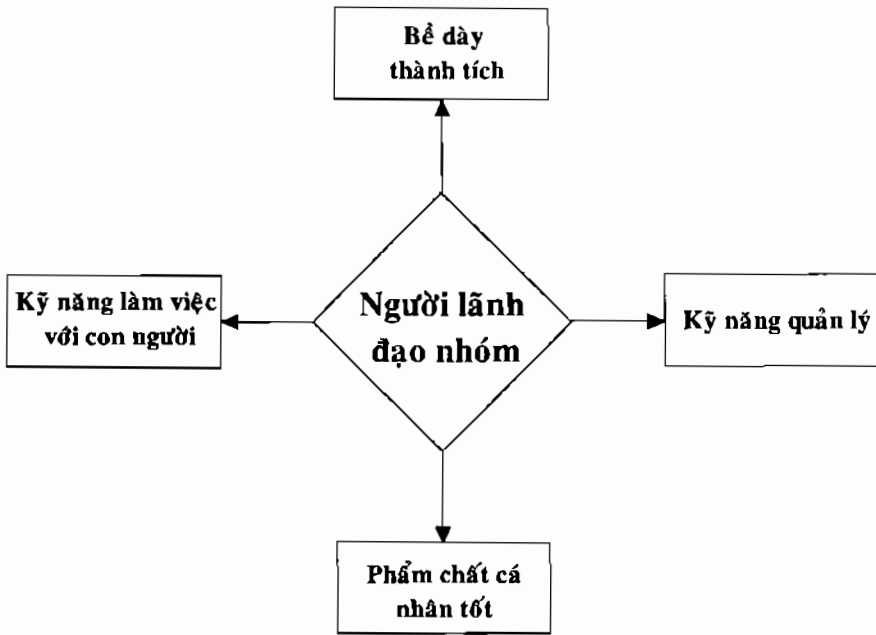
Vậy là chúng ta đã có một bảng liệt kê các phẩm chất của người lãnh đạo. Dĩ nhiên, điều này không có nghĩa là tất cả những ai làm lãnh đạo đều có đầy đủ những phẩm chất trên. Lịch sử cũng đã cho thấy rằng nhiều nhà lãnh đạo cũng có không ít những điểm yếu, mà một trong số đó có thể kể đến việc tự đánh giá quá cao khả năng của mình!

*Bạn có phải là người lãnh đạo không?*

Nhìn chung, người ta có thể chia các kỹ năng và phẩm chất của một người lãnh đạo giỏi thành bốn nhóm:

- kỹ năng làm việc với con người;
- phẩm chất cá nhân tốt;
- kỹ năng quản lý;
- bề dày thành tích.

Sơ đồ sau đây mô tả việc phân chia này.



## 2.2 Chúng ta có thể học kỹ năng lãnh đạo không?

**Thực hành 4**

5 phút



Bây giờ bạn hãy nhận dạng các phẩm chất căn cơ của một người lãnh đạo mà chúng ta đã thảo luận theo bốn nhóm vừa nêu bằng cách đánh dấu vào cột thích hợp, sau đó suy nghĩ xem những phẩm chất hoặc kỹ năng nào có thể học hay rèn luyện được. (Lưu ý rằng một phẩm chất có thể rơi vào hơn một nhóm).

Bạn có phải là người lãnh đạo không?

	Kỹ năng làm việc với con người	Phẩm chất cá nhân tốt	Kỹ năng quản lý	Bề dày thành tích	Có thể học được
<b>Khả năng gây ảnh hưởng đến người khác</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Khả năng khơi dậy sự tự tin</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Tính kiên định</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Tính đáng tin cậy</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Lòng chính trực</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Một quá trình phấn đấu và thành công</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Công bằng</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Biết lắng nghe</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Nhất quán</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Quan tâm chân thành đến người khác</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Bộc lộ sự tin tưởng vào tập thể</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Đánh giá công trạng đúng người</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sát cánh bên tập thể</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Cung cấp thông tin kịp thời cho tập thể</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở cuối cuốn sách.

Theo quan điểm của tôi, hầu hết các phẩm chất đều được đánh giá là “có thể học được” hay “rèn luyện được”, ngoại trừ “tính kiên định” và “quan tâm đến người xung quanh một cách chân thành”.

Hai phẩm chất này là điều kiện tiên quyết của một nhà lãnh đạo. Có lẽ bạn sẽ đồng ý rằng những ai không có *tính kiên định* hay *quan tâm đến người khác* thì nên từ bỏ tham vọng trở thành lãnh đạo. Để trở thành một nhà lãnh đạo, bạn cần có tính kiên định để thành công và phải thích làm việc với mọi người.

Tính kiên định là cần thiết, bởi vì tất cả những ai làm lãnh đạo cũng cần phải vượt qua được những khó khăn và trở ngại như chúng ta đã thấy trong ba tình huống minh họa bên trên.

Trong thực tế cũng đã từng có những nhà lãnh đạo chuyên quyền, chỉ chú trọng đến những tham vọng cá nhân của họ hơn là quan tâm đến những người mà họ đang lãnh đạo. Nhưng bạn cũng cần phải rất vững vàng để không rơi vào trường hợp này! Điều kiện tiên quyết để trở thành người lãnh đạo chân chính là sự quan tâm đến những người khác.

Bạn ắt sẽ ngạc nhiên khi biết rằng một số phẩm chất khác như tính đáng tin cậy và tính chính trực có thể học được. Có lẽ bạn sẽ không tin điều này. Hơn nữa là ít có trường lớp nào dạy chúng ta “tính công bằng” và “tính nhất quán”. Những phẩm chất này được xem như là tính cách của mỗi người, chẳng hạn như bạn được xem là người đáng tin cậy hoặc không đáng tin cậy.

Tuy nhiên, chúng ta cần phải xem xét vấn đề ở nhiều khía cạnh khác. Thông thường, chỉ đến lúc ở vào một tình huống nào đó thì những phẩm chất trên mới bộc lộ ra. Rất nhiều người vẫn còn tỏ ra không tin rằng những “phẩm chất cá nhân” này **có thể học**, hoặc thậm chí rèn luyện được.

Chúng ta hãy xem xét lại những phẩm chất này. Trước tiên, bạn hãy thử định nghĩa các phẩm chất của người lãnh đạo trong bài thực hành sau.

### **Thực hành 5**

**6 phút** 



Hãy cho ví dụ minh họa khi bạn cho rằng một người nào đó là:

**đáng tin cậy**

.....

.....



**chính trực**

.....

.....

.....

**công bằng**

.....

.....

.....

**nhất quán**

.....

.....

.....

Bây giờ hãy xem liệu bạn có đồng ý với những ý kiến sau đây không.

- **Người đáng tin cậy** là người mà người khác có thể tin tưởng được.

Họ là người mà lời nói và việc làm lúc nào cũng đi đôi với nhau. Một người lãnh đạo đáng tin cậy sẽ giữ đúng lời khi hứa khen thưởng cho tập thể. Người đáng tin cậy là người luôn ở bên cạnh bạn khi bạn cần.

Chúng ta có thể nghĩ ra nhiều ví dụ về việc người ta học cách để trở thành một người đáng tin cậy. Khi còn trẻ phần đông chúng ta thường không đáng tin cậy lắm, bởi vì đó là lúc mà con người ta rất dễ thay đổi. Chúng ta sẽ học được cách để trở nên đáng tin cậy hơn khi chúng ta trưởng thành và phải gánh vác nhiều trách nhiệm hơn. Thông thường một người sẽ trở nên đáng tin cậy khi người khác mong muốn được tin cậy ở họ. Ví dụ khi bạn trở thành các bậc làm cha làm mẹ, đương nhiên bạn phải nhận thức được rằng bạn phải gắn bó với con cái của mình và ở bên cạnh chúng khi chúng cần có bạn, đây là trách nhiệm mà bạn không thể thoái thác được. Những thành viên trong một đội, nhóm cũng vậy, có thể tỏ ra không đáng tin cậy cho đến khi người lãnh đạo đặt trọn niềm tin nơi họ. Chúng ta có thể kết luận rằng:

**một người trở nên đáng tin cậy khi họ biết người khác kỳ vọng điều đó ở họ.**

- **Chính trực** là sự trung thực và ngay thẳng, đó còn là sự tôn trọng những qui tắc đạo đức.

Một người lãnh đạo chính trực là người không gian lận và luôn đi theo lý tưởng của họ. Nếu như phải chọn ra một phẩm chất của người lãnh đạo mà mọi người quý trọng thì đó chính là tính chính trực.

Có lẽ sẽ thừa thãi khi đề cập đến việc học “tính chính trực”, phần lớn chúng ta đều có khả năng hành xử một cách trung thực. Sự thật thì:

**để được tập thể quý trọng, bạn cần phải trung thực với họ, và cho họ thấy rằng bạn luôn quan tâm đến lý tưởng nào đó.**

- Để cư xử **công bằng**, bạn cần phải công tâm và không thiên vị trong cách cư xử với người khác.

Sự bất công luôn là nguyên nhân dẫn đến sự bất bình trong nội bộ.

Khó mà có thể công bằng trong việc cư xử với tất cả mọi người. Điều quan trọng là bạn mong muốn sự công bằng và việc này có lẽ không mất quá nhiều thời gian để học.

**Ít có ai trong chúng ta lúc nào cũng công bằng. Điều mà người khác có thể mong đợi là bạn sẽ cố gắng để cư xử một cách công bằng nhất.**

- Ở một khía cạnh nào đó, tính **nhất quán** rất gần với tính chính trực.

Có nghĩa là không dao động, không thay đổi, giữ vững lập trường của bạn trước mọi hoàn cảnh.

Ở góc độ quản lý, tính nhất quán liên quan chặt chẽ với việc ra quyết định. Một người có khuynh hướng hay dao động trước những quan điểm và ý kiến khác nhau thì khó có thể học cách trở nên nhất quán được.

Ra quyết định là quá trình:

- 1 Xác định vấn đề;
- 2 Thu thập thông tin;
- 3 Đưa ra các giải pháp;
- 4 Chọn giải pháp tối ưu;
- 5 Thực thi quyết định;
- 6 Đánh giá kết quả.

Những người không nhất quán thường tỏ ra lúng túng ở bước 4 và 5. Thông thường là do họ đã không dành đủ thời gian và nỗ lực cho bước 1 và 2.

**Để có thể nhất quán khi ra quyết định, bạn phải nắm thật rõ vấn đề, thu thập thông tin và ý kiến trước khi ra quyết định.**

Nói tóm lại, chúng ta đã xác định được một số phẩm chất của một nhà lãnh đạo, và chỉ ra được rằng chúng ta có thể học hoặc rèn luyện được tất cả hay gần như tất cả những phẩm chất này.

### **3 Một người lãnh đạo cần có thêm điều gì?**

#### *3.1 Mong muốn trở thành lãnh đạo*

Bạn hãy đọc câu chuyện sau đây và cho biết suy nghĩ của bạn.

#### **Thực hành 6**

**5 phút** 



Thảo là một kỹ thuật viên phòng thí nghiệm lành nghề trong một công ty hóa chất lớn. Cô đã theo đuổi công việc được năm năm và được đồng nghiệp đánh giá cao vì khả năng chuyên môn của mình. Cô vốn kín đáo, tuy nhiên cũng khá vui vẻ và tỏ ra yêu thích công việc.

Khi người tổ trưởng tổ kỹ thuật nghỉ việc, Thảo được đề nghị thay thế vị trí này. Cô nhận lời ngay mà không phải cân nhắc lâu bởi mức lương cao hơn so với công việc cũ.

Khi bắt đầu công việc mới, Thảo mới nhận ra rằng khó có thể tiếp tục làm việc theo cách cũ. Cô biết rằng mình phải lãnh đạo nhóm làm việc, nhưng mỗi khi nhận thấy ai đó thực hiện công việc không tốt thì cô ta lại đứng ra đảm trách phần việc của người ấy – một việc mà theo cô có lẽ giản tiện hơn so với chuyện hướng dẫn sao cho họ làm việc tốt hơn. Khi người cấp trên của cô biết chuyện, anh ta hoàn toàn không hài lòng. Anh nói: “Thảo này, cô cần phải tự hỏi lại mình xem cô có thật sự muốn trở thành người lãnh đạo của nhóm hay muốn vẫn là một kỹ thuật viên như trước. Nếu là người lãnh đạo, cô không thể cứ tiếp tục thực hiện công việc theo cách đó được.”

Thảo phải tự suy nghĩ lại vấn đề. Bạn hãy thử gợi ý hai điều mà Thảo sẽ phải xem xét lại.

.....  
.....  
.....  
Các đề nghị của bạn sẽ tùy thuộc vào kinh nghiệm và cách đánh giá của bạn. Dù gì thì cũng cần có một quyết định. Thảo phải tự hỏi xem cô ấy thật sự muốn gì.

- Cô ấy có thật sự muốn trở thành người lãnh đạo nhóm hay không?
- Ngoài việc muốn có thêm thu nhập, cô có những tham vọng và ước muốn cần thiết hay không?
- Cô có đủ tự tin để đảm trách công việc không?

Nếu tất cả các câu trả lời là có, cô ấy cần phải học cách cư xử như một người lãnh đạo. Có nghĩa là cô ta phải thay đổi hoàn toàn cách thức làm việc. Cô ta có thể hỏi ý kiến người quản lý của cô hoặc yêu cầu được đào tạo.

Để có thể lãnh đạo được người khác, bạn phải thật sự quyết tâm với vai trò của mình, và phải tin vào khả năng của chính mình để lãnh đạo người khác. Đây là tiêu chuẩn cơ bản nhất để trở thành một nhà lãnh đạo.

**Để làm một người lãnh đạo bạn cần phải muốn trở thành một người lãnh đạo và tin vào khả năng làm lãnh đạo của mình.**

### 3.2 Bạn có cần phải là một chuyên gia?

Thảo có một ưu thế khi bắt đầu công việc mới. Cô là một kỹ thuật viên giỏi chuyên môn, và vì thế cô sẽ nắm bắt được công việc của những kỹ thuật viên khác. Cô có thể giúp đỡ và hướng dẫn họ nhưng điều này không có nghĩa là cô phải gánh lấy công việc của họ.

Một điều quan trọng nữa là cô có thể **nhANH CHÓNG PHÁT HIỆN RA NHỮNG SAI SÓT TRONG CÔNG VIỆC.**

Cô được mọi người nể trọng vì khả năng chuyên môn của mình, điều này sẽ mang lại cho cô nhiều quyền hạn hơn.

**Để lãnh đạo người khác thì kinh nghiệm về công việc mà họ đang làm sẽ rất có ích.**

Nhưng nhiều người lãnh đạo lại nhận thấy rằng họ không có nhiều kinh nghiệm chuyên môn như những người mà họ đang dẫn dắt. Liệu điều này có phải là một vấn đề không?

Câu trả lời là không, nhưng người lãnh đạo sẽ gặp phải khó khăn.

## Thực hành 7

3 phút 



Những khó khăn nào mà một người lãnh đạo một nhóm chuyên viên lãnh nghề sẽ gặp phải, và nhất là khi xét về mặt chuyên môn thì người lãnh đạo lại không bằng các chuyên viên này? Hãy đưa ra hai khó khăn mà người lãnh đạo sẽ gặp phải.

.....

.....

.....

Những khó khăn này được bộc lộ qua những câu hỏi mà người lãnh đạo có thể đặt ra, chẳng hạn như:

“Làm sao tôi có thể chắc rằng những gì họ nói với tôi là chính xác?”

“Làm sao tôi có thể đánh giá kết quả công việc của họ?”

“Làm sao tôi có thể giám sát và hiểu được những gì đang xảy ra?”

hoặc:

“Làm sao để không bị tỏ ra ngờ nghệch và lố bịch khi phải đối mặt với những kiến thức chuyên môn?”

Một người không có chuyên môn lãnh đạo một nhóm các chuyên viên lãnh nghề là điều luôn có thể xảy ra. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải nhận thấy được những vấn đề có thể xảy ra, và xác định cách thức để đối phó với những vấn đề này.

Mọi khó khăn đều có thể vượt qua khi có sự tin tưởng. Bạn có thể tin tưởng vào một thành viên vốn đã chứng tỏ được năng lực của anh ta và không có thói quen lừa dối. Một thành viên như thế luôn cung cấp cho bạn những thông tin chính xác và đáng tin cậy. Người lãnh đạo nhóm có thể yêu cầu được cung cấp những thông tin cô đọng và được trình bày một cách dễ hiểu. Điều tệ nhất là người lãnh:

## *Bạn có phải là người lãnh đạo không?*

đạo không, hay cố tình tỏ ra không quan tâm đến công việc của chuyên viên vì sợ bị cho là dốt. Chúng ta không thể là chuyên gia trong mọi lĩnh vực, nhưng hầu hết những thông tin chuyên môn đều có thể được trình bày bằng những từ ngữ giản đơn mà một người không chuyên cũng có thể hiểu được.

Cách thức đơn giản nhất và tốt nhất để đánh giá công việc là qua kết quả:

- Công việc của một kỹ sư thiết kế phần mềm có thể được đánh giá bởi những người sử dụng phẩm mềm mà anh ta viết.
- Công việc của một bác sĩ có thể được đánh giá qua quá trình điều trị bệnh nhân được ghi lại trong hồ sơ bệnh án.
- Và trên hết, công việc của mọi cá nhân trong nhóm được đánh giá bởi kết quả mà nhóm đạt được.

Tóm lại, chúng ta có thể nói rằng nắm được chuyên môn như những thành viên trong nhóm là điều rất tốt, nhưng đó không phải là điều bắt buộc. Khi lãnh đạo một nhóm các chuyên viên lành nghề, bạn hãy:

- hãy cố gắng xây dựng lòng tin;
- đừng ngại đặt câu hỏi;
- nên dùng các bản tóm tắt và giải thích không dùng thuật ngữ chuyên ngành;
- hãy đánh giá công việc thông qua kết quả;
- nên kiểm tra chéo các thông tin và hiệu quả công việc với các chuyên gia khác khi cần thiết.

## **4 Vậy, bạn phải chú ý điều gì trong quá trình rèn luyện để trở thành lãnh đạo?**

Có rất nhiều nhà lãnh đạo khác nhau, bởi vì khả năng lãnh đạo không phụ thuộc nhiều vào đặc điểm thể chất, trình độ học vấn, hoàn cảnh gia đình, hoặc tính cách. Tuy nhiên, điều quan trọng là người lãnh đạo phải có những **tiêu chuẩn** riêng của họ.

Như chúng ta đã đề cập, hầu như những phẩm chất của một người lãnh đạo đều có thể học được. Với sự quyết tâm và luyện tập, thậm chí bạn có thể học cách để trở nên công minh, đáng tin cậy và nhất

**A** quán. Nhưng bằng cách nào? Để có được những phẩm chất của một người lãnh đạo dường như không phải là điều dễ dàng.

Lấy trường hợp những nhà lãnh đạo mà chúng ta đã đề cập đến trong phần trước, bạn có thể thấy rằng đa số họ đều có một niềm tin rất mãnh liệt. Emmeline Pankhurst tin tưởng một cách mạnh mẽ rằng phụ nữ cũng có quyền bầu cử bình đẳng như nam giới. Gandhi bị thôi thúc bởi ý nghĩ phải hành động để che chở cho nhân dân Ấn Độ chống lại áp bức bằng “sự thật và sự kiên quyết”. Chúng ta có thể cảm nhận một điều là hành động của những nhà lãnh đạo này bị thôi thúc bởi một niềm tin mãnh liệt, và sự chuyên tâm chính là yếu tố thu phục quần chúng.

Có vẻ như đối với những nhà lãnh đạo lỗi lạc, các tiêu chuẩn hành xử bắt nguồn từ sự hiến thân cho một lý tưởng, hay một niềm tin nào đó. Còn đối với chúng ta, những con người bình thường với những công việc bình thường, thì có lẽ cũng không hẳn là như vậy. Tuy nhiên, trong công việc kinh doanh cũng như trong mọi nỗ lực khác của chúng ta thì:

**mức độ thành công của những người lãnh đạo sẽ được quyết định rất nhiều bởi cách mà những người xung quanh đánh giá về khả năng hành xử của họ.**

Tại nhiều doanh nghiệp, các chuẩn mực về cách hành xử rất rõ ràng: mọi người đều biết người khác mong đợi điều gì ở họ, bởi vì có một “chuẩn mực” được nêu trong các quy tắc hành xử cụ thể. Cũng cần nhắc lại lời của Peter Drucker trong đoạn trích ở phần mở đầu của quyển sách này:

“Để có được khả năng lãnh đạo như thế thì không gì tốt hơn là một môi trường doanh nghiệp xây dựng trên những quy định chặt chẽ về kỷ luật và trách nhiệm, những tiêu chuẩn cao trong công việc và sự tôn trọng từng cá nhân cũng như công việc của họ.”

Trong một môi trường như thế ắt hẳn sẽ có rất nhiều những điển hình mẫu mực để một người lãnh đạo biết cầu tiến noi theo. Các chuẩn mực chung sẽ củng cố thông điệp của người lãnh đạo và mang đến sự khích lệ cho tập thể. Người lãnh đạo có rất nhiều việc phải làm, chẳng hạn như xác định mục tiêu cho cả tập thể, truyền đạt thông tin, tạo động lực cho các thành viên trong nhóm, v.v... nhưng công việc của người lãnh đạo sẽ trở nên dễ dàng hơn bởi vì mỗi cá nhân đều nhận thức được rằng tập thể luôn bên cạnh họ.

Tuy nhiên trong những doanh nghiệp có cơ chế quản lý kém, những người lãnh đạo có tham vọng đặt ra những chuẩn mực cao có vẻ như sẽ phải vất vả rất nhiều. Thế nhưng công việc vẫn cần phải được thực hiện.

Dù bạn làm việc cho doanh nghiệp nào thì những lời khuyên sau đây đều có ích cho bạn:

### **Tìm một gương điển hình**

Nếu có thể, bạn nghĩ tới một ai đó mà bạn rất kính trọng. Hãy tự hỏi xem bạn kính trọng người đó ở điểm nào, và cố gắng noi theo những chuẩn mực hành xử của người ấy. Nếu như bạn có thể tìm được một người cố vấn - người có nhiều kinh nghiệm và có thể cho bạn những lời khuyên có ích - thì còn tốt hơn nhiều.

### **Hãy là chính mình**

Ngay cả nếu như bạn quyết định noi theo một người lãnh đạo nào đó thì bạn cũng đừng để mình trở thành một bản sao của người ấy. Hãy hành động theo cách riêng của bạn, nhưng theo những tiêu chuẩn không kém phần thách thức mà bạn tự đặt ra.

### **Hiểu rõ mục tiêu của mình**

Kể cả những mục tiêu và tham vọng cá nhân của bạn. Bạn sẽ không dễ dàng bỏ cuộc khi gặp khó khăn nếu như bạn quyết tâm đạt tới mục tiêu cuối cùng.

### **Biết rõ những mặt mạnh và những mặt yếu của bản thân**

Bạn cần nhớ là ít có người lãnh đạo nào có những kỹ năng hoàn hảo theo đòi hỏi của công việc, nhưng những người có tính kiên định thường thành công hơn mặc dù họ còn nhiều điểm yếu.

### **Luôn tuân theo những quy tắc mà bạn đã đặt ra**

Bạn hãy nhớ lại một điểm mà chúng ta đã đề cập đến: nếu như có một tính cách mà mọi người kính trọng thì đó chính là *sự chính trực*.

Đức làm việc trong ngành công nghiệp hoá dầu. Khi anh được chỉ định làm trưởng nhóm, mọi người tỏ ra nghi ngờ và giễu cợt anh. Đức có tật nói lắp và sức khỏe lại không tốt. Trông anh yếu đuối và không tự tin. Nhưng dần dần mọi người nhận ra rằng Đức là một người thông minh, cởi mở, hơn nữa anh là người không dao động trước những khó khăn. Anh ta không bao giờ phụ lòng tin của tập thể và luôn tuân theo những qui tắc tự đặt ra cho mình mà không hề tỏ ra cố chấp. Đức tỏ ra là người có năng lực, và giờ đây anh chính là người điều hành công ty.



Bạn có phải là người lãnh đạo không?

## Thực hành 8

10 phút 



Hãy sử dụng những câu hỏi dưới đây như một gợi ý nhằm giúp bạn quyết định những gì bạn dự tính thực hiện để trở thành một người lãnh đạo có hiệu quả.

Những nhà lãnh đạo nào mà bạn ngưỡng mộ nhất?

.....

.....

.....

Tính cách nào ở những nhà lãnh đạo này mà bạn kính trọng nhất?

.....

.....

.....

Nếu có thể thì người nào là người tư vấn cho bạn?

.....

.....

.....

Xét ở góc độ làm lãnh đạo thì những mục tiêu cá nhân của bạn là gì?

.....

.....

.....

Hãy xem lại những phẩm chất của một người lãnh đạo được liệt kê dưới đây, và cho biết bạn mạnh hay yếu như thế nào ở mỗi phẩm chất bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp.

Bạn	Mạnh	Tương đối mạnh	Hơi yếu	Yếu
Tuân theo một số qui tắc nhất định	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Có mục tiêu rõ ràng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nhất quán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Có khả năng giao tiếp tốt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cố gắng đối xử công bằng với mọi người	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Đáng tin cậy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thích làm việc với con người	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luôn sẵn lòng ở bên cạnh tập thể	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quyết tâm trở thành một người lãnh đạo giỏi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hãy cho biết bạn cần phải làm gì cụ thể để vượt qua những điểm yếu của mình.

.....

.....


.....

.....

.....

.....

## Hãy tự đánh giá 1

12 phút 



Bạn hãy thử trí nhớ của mình về nội dung vừa học bằng cách chọn ra từ thích hợp để điền vào chỗ trống trong những câu sau đây:

NHẤT QUÁN

KINH NGHIỆM

Ý KIẾN

HÀNH XỬ

THÔNG TIN

CON NGƯỜI

ĐÁNG TIN CẬY

CÔNG BẰNG

QUÝ MẾN

KIỆN ĐỊNH

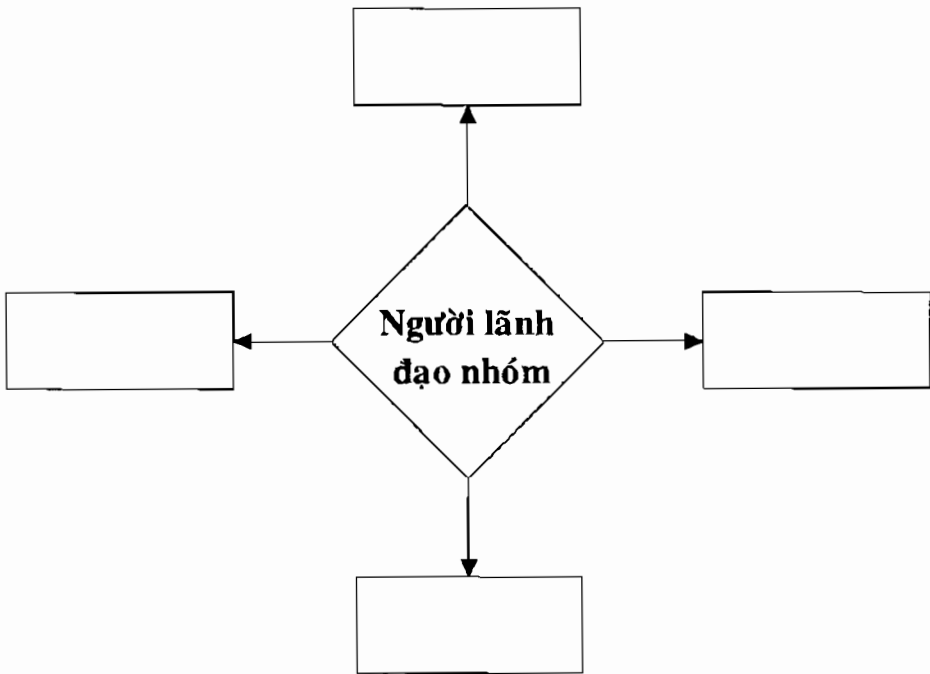
LÝ TƯỞNG

THÀNH CÔNG

KỶ VỌNG

LÃNH ĐẠO

- 1 Để trở thành người lãnh đạo, bạn cần ..... để thành công, và ham thích làm việc với .....
- 2 Một người trở nên .....khi họ biết người khác .....điều đó ở họ.
- 3 Để có được sự.....của nhóm, bạn cần phải chân thành với họ, và chứng tỏ rằng bạn quan tâm đến ..... chung.
- 4 Ít ai trong chúng ta lúc nào cũng ..... Điều mà người khác mong đợi ở bạn là bạn cố gắng hết mức để cư xử một cách công bằng.
- 5 Để ..... khi ra quyết định, bạn phải hiểu rõ vấn đề, thu thập .....và .....trước khi quyết định.
- 6 Để..... người khác thì ..... về công việc mà họ làm sẽ rất có ích.
- 7 Mức độ .....của những người lãnh đạo sẽ được quyết định rất nhiều bởi cách mà những người xung quanh đánh giá về khả năng ..... của họ.
- 8 Điền vào chỗ trống trong sơ đồ về bốn nhóm kỹ năng và phẩm chất cần thiết đối với một người lãnh đạo giỏi.



9 Hãy chọn ra sáu trong số mười yếu tố được xem là cần thiết đối với một người lãnh đạo giỏi.

- đáng tin cậy;
- cao to;
- biết lắng nghe;
- khả năng giao tiếp tốt;
- chính trực;
- tính hướng ngoại;
- cực kỳ thông minh;
- khả năng khơi dậy niềm tin ở người khác;
- cách tiếp cận có phương pháp;
- kỹ năng quản lý giỏi.

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

## 5 Tóm tắt



- Nhà lãnh đạo không nhất thiết phải là nhà quản lý, mặc dù đa số những nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp đều phải có khả năng quản lý.
- Một nhà lãnh đạo cần phải nhận được ủng hộ của nhiều người, và để có được điều này, nhất thiết phải thuyết phục và tác động đến họ để hướng dẫn hành động và suy nghĩ của họ.
- Tóm lại, chúng ta có thể chia các kỹ năng và phẩm chất của một người lãnh đạo giỏi thành bốn nhóm:
  - kỹ năng làm việc với con người;
  - phẩm chất cá nhân tốt;
  - kỹ năng quản lý;
  - bề dày thành tích.
- Một người có thể trở nên đáng tin cậy khi họ biết người khác kỳ vọng điều đó ở họ.
- Để được tập thể quý trọng, bạn cần phải trung thực với họ, và cho họ thấy rằng bạn luôn quan tâm đến lý tưởng chung.
- Ít có ai trong chúng ta lúc nào cũng công bằng. Điều mà người khác mong đợi ở bạn là bạn cố gắng hết mực để cư xử một cách công bằng.
- Để có thể nhất quán khi ra quyết định, bạn phải hiểu thật rõ vấn đề, thu thập thông tin và ý kiến trước khi ra quyết định.
- Để làm một người lãnh đạo bạn cần phải có mong muốn trở thành một người lãnh đạo và tin vào khả năng lãnh đạo của mình. Ngoài ra bạn cần phải kiên định để thành công và thích làm việc với con người.
- Để lãnh đạo người khác thì kinh nghiệm hiểu biết về công việc của họ đang làm sẽ rất có ích.
- Mức độ thành công của những người lãnh đạo sẽ được quyết định rất nhiều bởi cách mà những người xung quanh đánh giá về khả năng hành xử của họ.

## 6 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....



Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....

A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....



Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....

# Phần B

## Trách nhiệm và vai trò của một người lãnh đạo

- *Dẫn nhập*
- *Trách nhiệm thứ 1: đối với công việc*
- *Trách nhiệm thứ 2: đối với từng cá nhân*
- *Trách nhiệm thứ 3: đối với cả nhóm*
- *Thể hiện vai trò của người lãnh đạo nhóm*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

### 1 Dẫn nhập

“Tôi tin một điều là người lãnh đạo cần có đủ khiêm tốn để công khai chịu trách nhiệm về những sai lầm do nhân viên mà họ đã trực tiếp tuyển dụng mắc phải, cũng như công khai khen thưởng những thành tựu mà nhân viên của họ đạt được. Tôi biết rằng một số lý thuyết phổ biến về thuật lãnh đạo đều cho rằng người lãnh đạo phải luôn giữ cho “hình ảnh” của họ tỏa sáng. Tuy nhiên, tôi tin rằng, về lâu dài, sự công minh và trung thực, sự rộng lượng đối với nhân viên và đồng nghiệp sẽ mang lại kết quả.”

*Dwight David Eisenhower, Tổng tư lệnh quân đồng minh trong Thế chiến Thứ hai, Tổng thống thứ 34 của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ.*

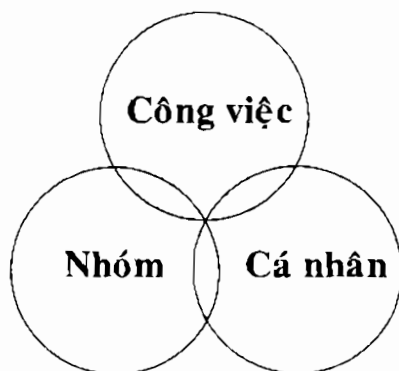
Người ta mong đợi rất nhiều ở người lãnh đạo nhóm. Nếu bạn đã từng là người lãnh đạo thì bạn sẽ hiểu rằng mọi người mong muốn bạn là người có tài xoay sở và làm việc độc lập. Khi công việc không thuận lợi, bạn phải gánh lấy trách nhiệm, và khi thành công thì các thành viên trong nhóm phải được khen thưởng.

Nhưng công việc cũng có sự bù đắp. Trở thành một người lãnh đạo là đầy thử thách, nhưng cũng có sự đền bù xứng đáng. Chắc chắn đây không phải là công việc buồn tẻ!

Trong phần này, trước tiên chúng ta sẽ tìm hiểu trách nhiệm của một người lãnh đạo đối với công việc, đối với từng cá nhân và đối với tập thể. Sau đó chúng ta sẽ tìm ra những khó khăn và phức tạp xuất phát từ vai trò đan xen của người lãnh đạo và các thành viên trong nhóm, đồng thời cũng thảo luận cách giải quyết như thế nào.

## 2 Trách nhiệm thứ 1: đối với công việc

Trong cuốn sách *Effective Leadership* (tạm dịch là *Thuật lãnh đạo hiệu quả*), tác giả John Adair sử dụng một mô hình ba vòng tròn để diễn tả bộ ba trách nhiệm của nhóm và người lãnh đạo nhóm.



Yếu tố nào trong ba yếu tố trên là quan trọng nhất?

### **Thực hành 9**

4 phút 



Bạn hãy đọc một đoạn trong cuộc trao đổi giữa một người phụ trách giám sát và người giám đốc bộ phận, và sau đó cho biết suy nghĩ của bạn.

Hồng cảm thấy không hài lòng. Cách đây chín tháng cô tiếp nhận công việc tổ trưởng phụ trách giám sát một nhóm thợ vận hành máy trong một công ty sản xuất các linh kiện lắp ráp. Hồng nghĩ rằng mình đã làm việc rất tốt, thế nhưng khi nhận được thông báo về mức tăng lương hằng năm, cô cảm thấy khá thất vọng. Hồng quyết định gặp người quản lý bộ phận và phân trần với ông ấy: “Khi tôi tiếp nhận nhóm thợ này, tinh thần làm việc của họ rất kém, mọi thứ không được tổ chức hợp lý, và hầu hết mọi người trong nhóm không được đào tạo về công việc mà họ đang phụ trách.”

Sau đó Hồng trình bày tất cả những việc mà đã làm để cải thiện tình hình kể từ lúc cô tiếp nhận công việc điều hành nhóm. Người quản lý chăm chú lắng nghe và nói:

“Thực tế là chị đã thực hiện công việc của mình rất tốt, và tôi cũng đồng tình với những gì mà chị trình bày. Tuy nhiên, năng suất và chất lượng công việc của nhóm chị thấp hơn những nhóm khác. Công ty luôn muốn nhân viên



cảm thấy thoải mái, được đào tạo và có động lực làm việc. Nhưng chị cũng không được quên rằng công ty lập ra nhóm của chị nhằm mục đích giúp cho công ty sản xuất ra sản phẩm đạt chất lượng cao với chi phí thấp."

Từ sự việc trên, bạn có nghĩ rằng người quản lý của Hồng có đúng khi phê bình cô ta không? Hãy cho biết ý kiến của bạn.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Không biết ý kiến của bạn như thế nào, nhưng tôi hoàn toàn đồng ý với ý kiến mà cấp trên của Hồng đưa ra. Đạt được mục tiêu công việc là nhiệm vụ hàng đầu của người lãnh đạo nhóm, bởi vì công việc được phân công là lý do để các tổ nhóm tồn tại: tất cả những yếu tố khác chỉ là yếu tố phụ.

Ban giám đốc công ty trông chờ người lãnh đạo nhóm có thể đảm bảo công việc của nhóm được hoàn thành. Và các thành viên trong nhóm thì mong muốn người lãnh đạo nhóm sẽ dẫn dắt họ vượt qua khó khăn để hoàn thành công việc.

**Đạt được mục tiêu công việc là trách nhiệm chính của người lãnh đạo nhóm.**

Đương nhiên là bên cạnh đó vẫn còn những trách nhiệm khác mà chúng ta cũng đã nhắc đến, nhất là **trách nhiệm đối với từng cá nhân.**

### 3 Trách nhiệm thứ 2: đối với từng cá nhân

Theo bạn, “trách nhiệm đối với từng cá nhân” nghĩa là gì?

#### Thực hành 10

5 phút 



Hãy nghiên cứu tình huống dưới đây và ghi lại tất cả những suy nghĩ của bạn về trách nhiệm của người lãnh đạo nhóm đối với từng cá nhân trong nhóm.

Huân là nhân viên của đội công tác xã hội, được chính quyền địa phương tuyển dụng. Công việc của họ là tiếp cận các đối tượng nghiện hút, mãi dâm và các loại tệ nạn xã hội khác để vận động và giúp đỡ họ trở lại cộng đồng. Khi Chị Thu Mai được bổ nhiệm làm trưởng nhóm mới, Huân rất vui vì có cơ hội trò chuyện rất lâu với người trưởng nhóm của mình. Chị Thu Mai rất quan tâm đến những gì Huân nói:

“Trước khi chị đến đây, hầu như chúng tôi phải tự xoay sở lấy mọi thứ. Chúng tôi ít khi nhận được sự hỗ trợ cũng như sự khuyến khích. Chắc chị cũng hiểu là công việc khó khăn thế nào. Chẳng hạn đã vài lần tôi bị tấn công bởi chính những người mà tôi có nhiệm vụ giúp đỡ họ. Tôi cũng biết rằng trong nhóm hầu như chưa ai được đào tạo hay được chuẩn bị để đảm nhận công việc. Thêm vào đó, không có một quy trình hợp lý để đánh giá các mục tiêu hay cách kết quả công việc, vì thế mà chúng tôi không thể biết được chúng tôi có làm tốt công việc của mình không, hay cần phải làm cụ thể những gì.”

.....

.....

.....

.....

.....

Chúng ta nhận thấy rằng Huân đã đề cập đến một số việc vốn là trách nhiệm của người lãnh đạo nhóm đối với từng cá nhân trong nhóm. Những trách nhiệm này là:

- hỗ trợ và khuyến khích mỗi cá nhân trong nhóm;
- phân công công việc hợp với khả năng của từng cá nhân;
- giải thích rõ vai trò của từng cá nhân đối với công việc chung của nhóm;
- đánh giá cách thực hiện công việc của từng cá nhân;
- bảo vệ mỗi cá nhân (nếu cần thiết) trong nhóm trước những người khác, thậm chí trước cả các cá nhân khác trong nhóm.

Đó là những trách nhiệm quan trọng. Bây giờ chúng ta sẽ đề cập đến từng trách nhiệm.

### 3.1 Hỗ trợ và khuyến khích mỗi cá nhân trong nhóm

Khi bạn là thành viên của một nhóm, một trong những điều quan trọng nhất là bạn không đơn độc. Trong một nhóm hoạt động tốt, mỗi thành viên trong nhóm có thể mong đợi sự hỗ trợ và khích lệ từ những thành viên khác. Nói một cách rõ hơn, người lãnh đạo nhóm luôn sẵn sàng và có thể giúp đỡ, hướng dẫn và hỗ trợ các cá nhân trong nhóm.

Điều này đòi hỏi cách tiếp cận tích cực và chia sẻ hơn bất kỳ kỹ năng quản lý nào khác. Bạn có thể tự đặt ra cho mình một số câu hỏi như:

“Tôi có luôn bên cạnh các thành viên trong nhóm khi họ cần tôi không?”

“Tôi có thừa nhận những nỗ lực và thành tích của mỗi cá nhân không?”

“Tôi có khen thưởng công khai và phê bình nhỏ nhẹ không?”

“Tôi có khuyến khích mọi người hết lòng vì công việc chung của nhóm không?”

### 3.2 Phân công công việc phù hợp

Khi nói “phân công công việc hợp với khả năng của từng cá nhân”, không có nghĩa là chúng ta phân công:

- công việc quá dễ:

vì công việc quá dễ thường gây nhàm chán. Khi chán nản người ta thường phạm sai lầm và dễ nản lòng vì không có điều kiện sử dụng hết năng lực và kỹ năng của mình.

■ công việc quá khó:

bởi lẽ khi phải đối mặt với công việc vượt khả năng của mình người ta trở nên mất tự tin và không vui với công việc.

Một công việc lý tưởng sẽ thử thách cá nhân, và mang lại cho cá nhân cảm giác hưng phấn và chiến thắng khi đạt được thành công trong công việc.

Bố trí công việc hợp khả năng của mỗi người đòi hỏi người lãnh đạo phải dành nhiều thời gian và tâm trí. Mặc dù khó có thể bố trí một cách hoàn hảo nhưng chúng ta cũng nên cố gắng để đạt mức tốt nhất.

Có nhiều cách bố trí công việc:

- Nếu công việc quá khó khăn đối với thành viên A nhưng lại khá dễ dàng đối với thành viên B thì tại sao không cho cả hai làm việc chung với nhau? Những lần tiếp theo A sẽ tự xoay sở với công việc mà không cần phải hỗ trợ nhiều. Như thế bạn tạo điều kiện cho A phát triển và đồng thời giao cho B vai trò huấn luyện và trợ giúp, đây là một công việc đòi hỏi nhiều thử thách và cũng rất thú vị đối với B.
- Bạn cũng có thể tìm cách để sao cho công việc đòi hỏi cá nhân phải nỗ lực nhiều hơn, chẳng hạn như đặt ra tiêu chuẩn cao hơn hay yêu cầu công việc phải được hoàn thành trong thời gian ngắn hơn.
- Ngược lại, bạn cũng có thể làm cho công việc nhẹ nhàng hơn bằng cách chia công việc ra thành nhiều phần việc nhỏ.
- Khoảng cách giữa năng lực cá nhân và khả năng chuyên môn cần có để hoàn thành công việc có thể được rút ngắn bằng cách cho cá nhân đó tham dự các khóa đào tạo hoặc đào tạo qua công việc.

### *3.3 Giải thích rõ vai trò của từng cá nhân đối với công việc chung của nhóm*

Như chúng ta sẽ đề cập trong phần sau, sự mâu thuẫn và mơ hồ về vai trò là điều thường gặp, và đây là nguyên nhân gây ra những vấn đề nghiêm trọng trong nhóm.

“Tôi là ai? Vị trí nào phù hợp với tôi? Tôi sẽ phải làm gì? Tôi sẽ đi theo hướng nào?” Đó là những câu hỏi mà các cá nhân trong nhóm sẽ đặt ra khi họ không biết rõ vai trò của họ trong nhóm. (Và thật không may là những câu hỏi đại loại như thế sẽ không được hỏi một cách rõ ràng hay được bộc lộ công khai.)

Công việc không được thực hiện trôi chảy là dấu hiệu của sự không rõ ràng về vai trò trong công việc. Khi công việc đột nhiên bị ngừng trệ hay trì hoãn mà không rõ nguyên nhân, người lãnh đạo cần phải quyết định rõ ràng những gì cần phải làm, mỗi phần việc do ai đảm trách, và (nếu cần thiết) công việc phải làm thế nào, làm khi nào và làm ở đâu.

### 3.4 Đánh giá cách thực hiện công việc của từng cá nhân

Việc đánh giá có thể xem là công việc chính của người lãnh đạo. Bạn hãy thử làm bài thực hành sau để biết bạn áp dụng việc đánh giá như thế nào.

#### **Thực hành 11**

12 phút 



Hãy giải thích các bước bạn sẽ làm để đảm bảo rằng:

Bạn nêu rõ mục đích của việc đánh giá cho mọi người trong nhóm:

.....

.....

.....

Bạn cho cả nhóm cơ hội để đánh giá công việc của họ:

.....

.....

.....

Việc đánh giá phải diễn ra ở thời điểm tốt nhất, khi mà hiệu quả công việc cần phải được duy trì và cải thiện:

.....

.....

.....

Cơ sở của việc đánh giá phải là những bằng chứng đáng tin cậy và có đầy đủ căn cứ:

.....

.....

.....

.....

Việc đánh giá phải được tiến hành khách quan, theo những tiêu chí rõ ràng và được mọi người đồng ý:

.....

.....

.....

.....

Câu trả lời của bạn phụ thuộc vào công việc của bạn và doanh nghiệp mà bạn đang làm việc, đồng thời cũng phụ thuộc vào cách tiếp cận của riêng bạn đối với việc lãnh đạo người khác. Không có một luật lệ cứng nhắc nào cho những điều trên, mọi người đều có phong cách và phương pháp riêng.

Ý tưởng để cả nhóm tự đánh giá hiệu quả thực hiện công việc có lẽ khá mới mẻ đối với bạn. Mục đích là để khuyến khích mỗi thành viên tự đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của mình nói riêng và của cả nhóm nói chung. Những câu hỏi gợi ý có thể là:

“Anh (chị)/chúng ta có đạt mục tiêu không?”

“Nếu không, tại sao không đạt mục tiêu? Trong những lần sau, anh (chị) sẽ làm khác đi như thế nào? Có phải các mục tiêu không thực tế?”

“Nếu công việc được giao hoàn thành tốt, anh (chị) nghĩ mình học được gì từ đó? Chúng ta sẽ áp dụng được gì vào các công việc khác? Liệu chúng ta có nên đặt chỉ tiêu cao hơn không?”

“Nhóm chúng ta làm việc với nhau tốt như thế nào?”

“Chúng ta có thể làm tốt hơn điểm nào?”

### 3.5 Bảo vệ cá nhân

Các cá nhân cần được bảo vệ trước những thành viên khác trong nhóm, trước những nhóm khác, hay trước những tác nhân bên ngoài, và cũng có thể là trước chính bản thân họ!

Ta có thể dễ dàng liên tưởng hình ảnh một con gà mái bảo vệ đàn gà con, nhưng có lẽ sự liên tưởng này cũng không được chính xác lắm. Trong môi trường làm việc, những thành viên trong nhóm là những người đã trưởng thành, và dĩ nhiên là không phải lúc nào cũng cần sự bao bọc kỹ càng như thế.

Tuy nhiên cũng có một số cá nhân, một số nghề nghiệp dễ bị thao túng, ức hiếp và chịu nhiều loại áp lực khác nhiều hơn những người khác hay những ngành nghề khác. Trong bài thực hành 10, Huân đã kể về việc anh ta đã nhiều lần bị các đối tượng mà anh giúp đỡ tấn công. Nhân viên các tổ chức xã hội, giáo viên, cảnh sát viên, và những ai làm việc trong một số ngành nghề đặc biệt khác, thường dễ rơi vào những trường hợp tương tự, và họ phải dựa vào một số biện pháp an ninh để được bảo vệ. Trong khả năng của mình người lãnh đạo nhóm cần phải cố gắng để có được các biện pháp an toàn thích hợp với điều kiện thực tế.

Những hình thức giúp tránh khỏi các áp lực như đã đề cập ở trên gồm:


- hạn chế các lời nói làm thương tổn người khác;
- xóa bỏ việc phân chia bè phái;
- bảo vệ các cá nhân trong nhóm trước những chỉ trích từ bên ngoài;
- khuyến khích những cá nhân có kinh nghiệm giúp đỡ và hướng dẫn cho những cá nhân đang cố gắng tự lực.

Trách nhiệm thứ ba của người lãnh đạo nhóm là **trách nhiệm đối với cả nhóm**.

## 4 Trách nhiệm thứ 3: đối với cả nhóm

Nhóm là một tập hợp nhiều người và vì vậy nó có một đặc tính riêng.

## Thực hành 12

3 phút 



Ngoài trách nhiệm đối với các cá nhân trong nhóm mà chúng ta vừa đề cập ở trên, trách nhiệm của người lãnh đạo đối với cả nhóm là gì?

Một ví dụ là “bày tỏ tâm huyết đối với công việc và đối với cả nhóm”. Bạn hãy đưa ra ba ví dụ khác.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể đồng ý rằng người lãnh đạo sẽ chịu trách nhiệm:

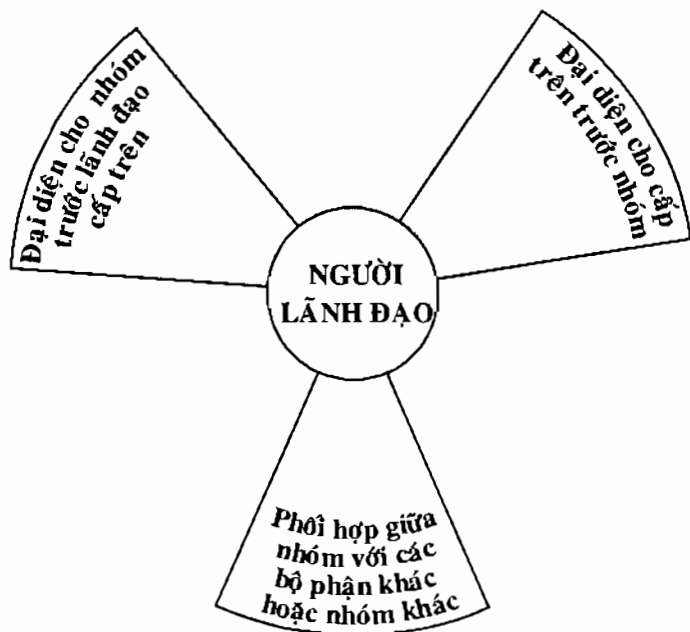
- **bày tỏ tâm huyết** đối với nhóm;
- **lập ra và thoả thuận các mục đích, mục tiêu chung và cụ thể** để mọi người biết được những gì cần làm và tại sao lại cần phải làm;
- **bảo đảm các tiêu chuẩn và chuẩn mực chung của nhóm luôn được duy trì**;
- **hỗ trợ cho nhóm khi gặp khó khăn**.

Ngoài ra người lãnh đạo còn có trách nhiệm liên quan đến mối quan hệ của nhóm với các nhóm khác. Thông thường đó là:

- **đại diện cho cả nhóm trước lãnh đạo cấp trên**;
- **đại diện cho lãnh đạo cấp trên trước nhóm**;
- **phối hợp nhóm với các nhóm khác hoặc các bộ phận khác**.

Có thể diễn tả bằng sơ đồ sau đây:





Điều này chính xác nghĩa là gì?

Chúng ta có thể xem người lãnh đạo là trục của chiếc chong chóng, tức là trung tâm của sự chú ý và mọi hoạt động. Cánh thứ nhất là nhóm. Cánh thứ hai là các cấp quản lý khác trong doanh nghiệp. Cánh thứ ba tượng trưng cho các nhóm và các cá nhân khác, điển hình là khách hàng và các nhà cung cấp của nhóm.

Khi nói rằng: “người lãnh đạo nhóm đại diện cho lãnh đạo cấp trên trước nhóm”, có nghĩa là:

Nếu như nhóm muốn liên lạc với “người có quyền lực”, họ thường thông qua người lãnh đạo nhóm, bởi vì đó chính là người đại diện cho nhóm. (Tuy nhiên điều này không có nghĩa là mọi sự giao tiếp đều phải thông qua người lãnh đạo nhóm)

Khi các thành viên trong nhóm nghĩ về cấp lãnh đạo của doanh nghiệp, họ sẽ nghĩ ngay đến người lãnh đạo nhóm. Bởi vì các thành viên cho rằng người lãnh đạo nhóm là người được ủy quyền để truyền đạt lại các yêu cầu, các mong muốn của cấp lãnh đạo cao hơn.

Khi nói rằng “người lãnh đạo nhóm là người đại diện nhóm trước lãnh đạo cấp trên”, chúng ta muốn nói đến:

- sự thành công hay thất bại của người lãnh đạo nhóm phần lớn phụ thuộc vào vận mệnh của nhóm;
- khi các cấp lãnh đạo cấp trên muốn trao đổi với nhóm, họ thường thông qua người lãnh đạo nhóm với tư cách là người đại diện của nhóm.

Tương tự, dưới mắt của mọi người trong nội bộ doanh nghiệp hay bên ngoài, người lãnh đạo là người đại diện cho nhóm.

Bây giờ có lẽ bạn đang tự hỏi làm thế nào để người lãnh đạo nhóm đảm nhận rất nhiều những trách nhiệm và vai trò như thế.

## **5 Thể hiện vai trò của người lãnh đạo nhóm**

### **5.1 Sự mơ hồ về vai trò**

Nếu như bạn không chắc chắn về vai trò mà bạn đang đảm nhiệm, bạn sẽ dễ hoang mang và làm việc kém hiệu quả.

Lấy một ví dụ đơn giản, giả sử cấp trên của bạn bảo rằng bà ta không hài lòng về việc khu vực đầu xe trong khuôn viên doanh nghiệp có nhiều rác và yêu cầu bạn “giải quyết vấn đề này”. Bạn dự tính sẽ làm gì?

- Ứng xử như một nhân viên dọn vệ sinh: sẽ đi nhặt rác?
- Ứng xử như một người thi hành kỷ luật: khiển trách những ai vứt rác?
- Ứng xử như người trung gian: thông báo vấn đề này cho bộ phận hành chính?


Tất nhiên tình huống như thế chỉ khiến bạn do dự trong chốc lát. Tuy nhiên, nếu bạn không nắm rõ vai trò của bạn trong công việc, hậu quả chắc chắn sẽ nghiêm trọng hơn, có thể cho chính bản thân bạn, cho doanh nghiệp của bạn hoặc cho cả hai.

Chúng ta có thể gọi việc không nắm rõ vai trò là **sự mơ hồ về vai trò**.

Là người lãnh đạo nhóm, bạn cần phải giải thích rõ vai trò của từng cá nhân trong nhóm đối với công việc và cố gắng giải quyết tình trạng mơ hồ về vai trò càng triệt để càng tốt.

Vậy thì vai trò của bạn là gì?

## Thực hành 13

3 phút 



Một ví dụ cho sự mơ hồ về vai trò là bạn không chắc chắn mình phải thực hiện công việc ra sao, có thể là do cấp trên của bạn đã không giải thích rõ ràng các tiêu chuẩn đạt ra cho công việc.

Có bao giờ bạn cảm thấy mơ hồ về bất cứ khía cạnh nào liên quan đến vai trò và vị trí của bạn trong công việc không? Nếu có, bạn hãy trả lời ngắn gọn những câu hỏi sau.

Bạn cảm thấy mơ hồ về vai trò của bạn ở khía cạnh nào?

.....

.....

.....

Bạn giải quyết vấn đề này như thế nào?

.....

.....

.....

Có thể bạn ở đã trải qua tình trạng mơ hồ ở các khía cạnh như:

■ **trách nhiệm**

không biết rõ trách nhiệm của bạn trong một tình huống nào đó, chẳng hạn được giao phó phụ trách một công việc mà không được hướng dẫn cụ thể.

■ **hiệu quả công việc mong muốn**

làm việc với một người không nhất quán về các chuẩn mực đặt ra cho bạn hay phương pháp dùng để đánh giá hiệu quả công việc.

■ **hướng phát triển**

không biết rõ bạn sẽ phát triển theo hướng nào từ vị trí hiện tại.

Thực tế này khá phổ biến và thực sự là một thách thức.

Hiện nay nhiều doanh nghiệp có xu hướng ủy thác trách nhiệm cho các cấp dưới thông qua các chương trình cải tổ liên tục, các nhóm tự quản, đa dạng hoá kỹ năng, chuyển giao quyền lực, v.v... Nếu như những thay đổi này đang xảy ra trong chính doanh nghiệp bạn thì có lẽ vai trò lãnh đạo nhóm của bạn sẽ trở nên mơ hồ hơn. Bạn sẽ đóng vai trò như người phát ngôn của nhóm nhưng không nắm nhiều quyền hành trong tay. Trong trường hợp này, bạn là **người hỗ trợ** hơn là người lãnh đạo nhóm.

Một số bộ phận trong doanh nghiệp có thể hoạt động không nhất thiết phải theo một tiêu chuẩn nào cả, chẳng hạn như việc thiết lập những nhóm làm việc có quyền tự quyết riêng trong một nhà máy được quản lý theo lối truyền thống. Bạn có thể phải báo cáo cho nhiều người, hoặc phải lãnh đạo nhiều nhóm. Hầu hết các nhà quản lý ngày nay phải đảm nhiệm nhiều vai trò khác nhau. Khi có sự thay đổi hoặc một sự thử nghiệm mới, thì điều đó thường dẫn đến sự mơ hồ về vai trò.

Khi một nhân viên phát triển cao hơn theo những nấc thang quản lý thì ngày càng có ít người phải bảo cho anh ta cần phải làm những gì, ở đâu và khi nào. Có thể nói: **mơ hồ về vai trò là một trong những điều mà một nhà quản lý thường phải đối diện**, và ngày càng thường xuyên hơn.

## **5.2 *Mâu thuẫn trong vai trò và sự không tương thích trong vai trò***

Hãy tưởng tượng bạn tổ chức một cuộc họp với cả nhóm, khi bạn đang trong vai trò chủ trì hay vai trò người trưởng nhóm thì cấp trên của bạn đột nhiên bước vào phòng. Lúc ấy vai trò của bạn là gì?

Trong tình huống này, khi một vai trò của bạn xung đột với một vai trò khác, chúng ta xem đó là **mâu thuẫn về vai trò**. Điều này thường mang đến sự lúng túng, khó xử cho bạn vì rất khó dung hòa nhiều cấp độ quyền lực và hành vi, nhất là khi chúng lại xung đột với nhau.

Một trường hợp khác là những người khác nhau có những mong đợi khác nhau ở bạn trong cùng một vai trò nào đó, hay còn gọi là **sự không tương thích trong vai trò**. Chẳng hạn, các thành viên trong nhóm muốn bạn là một người cấp trên dễ tính, trong khi đó cấp trên của bạn thì lại muốn bạn cứng rắn và không khoan nhượng với cấp dưới. Bạn khó có thể thoả mãn được tất cả những ý muốn khác nhau, nhất là

khi chúng khác biệt quá nhiều và thật không may điều này lại khá phổ biến trong công việc cũng như trong cuộc sống.

**Sự không tương thích trong vai trò** cũng có thể xảy ra khi những tiêu chuẩn và mục đích của riêng bạn không thống nhất với những tiêu chuẩn và mục đích của doanh nghiệp hoặc hình ảnh mà bạn hình dung về bản thân không trùng hợp với hình ảnh mà người khác nghĩ về bạn. Có thể liên tưởng đến tình huống một người lính được lệnh bắn vào đám đông những người nổi loạn thì bạn sẽ thấy anh ta đang chịu áp lực rất lớn do sự không tương thích trong vai trò gây ra. Bản thân người lính không hề muốn làm hại những người mà anh ta không hề quen biết, hay thậm chí cả những người thân của mình, trong khi ý chí của cấp trên lại mong muốn anh ta làm như vậy vì một động cơ nào đó.

Để giảm căng thẳng do sự xung đột hay sự không tương thích trong vai trò gây ra chúng ta có thể xem xét một vài gợi ý sau:

- luôn tuân theo những qui tắc mà bạn đã đặt ra, và đừng cho phép mình rơi vào tình trạng thỏa hiệp.
- phân định rạch ròi thời gian của bạn, ví dụ: buổi sáng là thời gian dành cho công việc, còn các buổi tối và những ngày cuối tuần là dành cho giải trí.
- luôn là chính mình – những người khác dần dần sẽ hiểu họ có thể mong đợi ở bạn điều gì qua chính cách thể hiện của bạn.

Không hiếm trường hợp một người đồng thời phải đảm nhận nhiều vai trò khác nhau. Một ví dụ khá rõ là người giáo viên. Công việc này thông thường đòi hỏi phải đảm nhận nhiều vai trò khác nhau: một người tư vấn, người thi hành kỷ luật, nhà giáo dục, nhà chuyên môn, người chăm sóc, người cố vấn, kế toán viên, người giữ trẻ, v.v... Nếu bạn là giáo viên hoặc đã từng là giáo viên thì chắc là bạn sẽ hiểu rõ bản liệt kê các vai trò này còn thêm vào những gì nữa! Phải đảm trách quá nhiều vai trò có thể dẫn đến tình trạng quá tải, đây là một dạng thái quá của sự xung đột trong vai trò. Nhiều người lãnh đạo nhóm phải đối mặt với tình trạng này.

## **Thực hành 14**

**3 phút** 



**Bạn có thể nhận ra rằng mình đang đảm nhận quá nhiều vai trò trong công việc. Bạn có thể làm gì để giải quyết tình trạng quá tải này? Hãy đưa ra hai giải pháp.**

.....

.....

Nếu bạn đã từng là người lãnh đạo nhóm, chắc chắn bạn đã từng phải đảm trách nhiều vai trò khác nhau, mà trong số đó có những vai trò mâu thuẫn nhau. Bạn có thể:

- quyết định mức độ ưu tiên, bằng cách đánh giá tầm quan trọng;
- ủy thác một số vai trò cho những người khác;
- (có thể) trao đổi với cấp quản lý của bạn về việc giảm bớt một số vai trò trong bản miêu tả công việc của bạn.

### 5.3 Tình trạng “bị thiếu tải”

Ngược lại với việc bị quá tải là bạn cũng có thể bị rơi vào tình trạng “**thiếu tải**”. Điều này xảy ra khi một cá nhân cảm thấy rằng thực ra mình có thể đảm nhận nhiều vai trò hơn hoặc một vai trò lớn hơn.

Việc “thiếu tải” cũng sẽ gây ra tình trạng căng thẳng bởi vì nó sẽ ảnh hưởng đến hình ảnh cá nhân. Một người sẽ cảm thấy không được tin cậy, không được tôn trọng và đánh giá đúng mức, chán nản và làm việc không hiệu quả khi phải làm những việc mà họ cảm thấy rằng quá thấp so với năng lực của mình.

Doanh nghiệp có thể vô tình làm cho tình hình xấu đi nếu nói cho nhân viên biết giá trị và năng lực của họ được đánh giá cao như thế nào và những cơ may mà họ có được rồi sau đó bảo họ đảm nhận một vai trò quá giản đơn hay một chức vụ khiêm tốn. Điều này có thể làm cho nhân viên dễ thất vọng.

#### **Thực hành 15**

3 phút 



Giả sử bạn vừa được giao lãnh đạo một nhóm mới và bạn cảm thấy rằng nhiều cá nhân trong nhóm đang trong tình trạng thiếu tải. Do tính chất của công việc, bạn cho rằng không thể mở rộng thêm vai trò của họ. Bạn sẽ xử lý tình huống này như thế nào?

Hãy suy nghĩ trong vài phút và viết câu trả lời thật ngắn gọn.


.....  
.....  
.....

Có thể bạn sẽ đề nghị:

- phân công lại vai trò cho phù hợp với khả năng của từng người;
- khuyến khích những nỗ lực và kết quả tốt, tránh không đưa ra những hứa hẹn không thể thực hiện hoặc những cơ hội không thể xảy ra;
- có thể trao đổi với người lãnh đạo của các nhóm khác để xem liệu có thể điều chuyển một số cá nhân sang nhóm của họ hay không nếu như điều này có lợi cho cả đôi bên.

Bạn sẽ đồng ý rằng việc đảm nhận vai trò thấp hơn năng lực cũng thường xảy ra như việc phải đảm nhận quá nhiều vai trò. Điều này là một thử thách đối với người lãnh đạo nhóm. Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ đề cập đến những thử thách khác khi tập trung bàn về tổ nhóm.

## **Hãy tự đánh giá 2**

10 phút 



1 Trách nhiệm chính của người lãnh đạo nhóm là gì?

.....  
.....  
.....

2 Bạn hãy thử trí nhớ của mình về nội dung vừa học bằng cách chọn ra từ thích hợp để điền vào chỗ trống trong những câu sau đây:

Trách nhiệm của người lãnh đạo đối với ..... trong nhóm là:

- ..... và ..... mỗi cá nhân trong nhóm;
- ..... công việc thích hợp với khả năng của từng cá nhân;
- ..... vai trò của từng cá nhân đối với công việc chung của nhóm;

- ..... cách thực hiện công việc của từng cá nhân;
- (nếu cần thiết) ..... mỗi cá nhân trước người khác, cả trước những cá nhân khác trong nhóm.

3 Chỉ ra những câu nào trong số những câu dưới đây **không chính xác**, và giải thích lý do.

- a Nhóm có quyền yêu cầu sự trợ giúp và quyết tâm từ phía người lãnh đạo, cũng như định rõ các vai trò của mỗi cá nhân nhóm;
- b Người lãnh đạo là trung tâm của mọi sự chú ý và các hoạt động. Việc trao đổi thông tin giữa các cấp quản lý với nhóm và với các nhóm khác phải thông qua người lãnh đạo;
- c Vai trò mơ hồ có nghĩa là vai trò của một cá nhân không được xác định rõ ràng vào bất kỳ một thời điểm nào đó;
- d Việc đảm nhận vai trò bị “thiếu tải” có nghĩa là có quá ít việc để làm.

Câu không chính xác là ....., tại vì:

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở cuối cuốn sách.



## 6 Tóm tắt



- Người lãnh đạo có trách nhiệm đối với công việc, với nhóm và với từng cá nhân trong nhóm.
- Đạt được mục tiêu công việc là trách nhiệm chính của người lãnh đạo.
- Trách nhiệm của người lãnh đạo nhóm đối với từng cá nhân trong nhóm là:
  - hỗ trợ và khuyến khích mỗi cá nhân trong nhóm;
  - phân công công việc hợp với khả năng của từng cá nhân;
  - giải thích rõ vai trò của từng cá nhân đối với công việc chung của nhóm;
  - đánh giá cách thực hiện công việc của từng cá nhân;
  - (nếu cần thiết) bảo vệ mỗi cá nhân trong nhóm trước người khác, ngay cả trước các cá nhân khác trong nhóm.
- Đối với tập thể nhóm, người lãnh đạo cần phải:
  - bày tỏ tâm huyết đối với nhóm;
  - lập ra và thoả thuận các mục đích, mục tiêu chung và cụ thể để mọi người biết được những gì cần làm và tại sao lại cần phải làm;
  - bảo đảm các tiêu chuẩn, chuẩn mực chung của nhóm luôn được duy trì;
  - hỗ trợ cho nhóm khi có khó khăn.
- Người lãnh đạo nhóm thường phải chịu trách nhiệm:
  - đại diện cho lãnh đạo cấp trên trước nhóm;
  - đại diện cho nhóm trước lãnh đạo cấp trên;
  - phối hợp nhóm mình lãnh đạo với các nhóm khác hoặc các bộ phận khác.
- Việc không nắm rõ vai trò gọi là sự mơ hồ về vai trò.
- Khi những gì mà người ta mong đợi bạn ở vai trò này lại đối lập với những gì mà người ta mong đợi bạn ở vai trò khác được xem là mâu thuẫn trong vai trò.
- Khi những người khác nhau có những mong đợi khác nhau ở bạn trong cùng một vai trò nào đó thì có sự không tương thích trong vai trò.
- Vai trò “bị thiếu tải” xảy ra khi một cá nhân cảm thấy rằng mình có thể đảm nhận nhiều vai trò hơn hoặc một vai trò lớn hơn.

## 7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....

# Phần C

## Xây dựng và phát triển nhóm

- *Dẫn nhập*
- *Hình thành*
- *Hỗn loạn*
- *Định hình*
- *Hoạt động*
- *Cho ý kiến phản hồi*
- *Phối hợp với các nhóm khác*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

### 1 Dẫn nhập

“Lãnh đạo đôi lúc được định nghĩa là ‘khiến người khác làm những gì **bạn** muốn bởi vì chính **họ** cũng mong muốn làm điều đó’. Tôi không đồng tình với luận điểm này. Nếu như đó chỉ là công việc của riêng bạn thì tại sao mọi người lại phải làm giúp bạn? Đó phải là công việc chung, mà mọi người trong nhóm có thể chia sẻ với nhau bởi vì họ nhìn thấy giá trị của công việc đối với doanh nghiệp hoặc đối với xã hội và công việc cũng có ý nghĩa đối với chính bản thân họ có thể một cách trực tiếp hay gián tiếp”.

*John Adair, Thuật Lãnh đạo Hiệu Quả*

Quan điểm của John Adair có thể làm bạn nhớ đến quan điểm của Lão Tử rằng một người lãnh đạo kiệt xuất là người mà mọi người khác hiếm khi biết được sự hiện diện của người ấy. Công việc là công việc chung của nhóm. Nếu như mọi người đều nhận thấy rằng họ có vai trò rất quan trọng đối với việc hoàn tất công việc thì công việc sẽ được thực hiện dễ dàng hơn. Và khi ấy người lãnh đạo có thể tìm thấy vinh quang qua sự thành công của cả nhóm.

Nhưng sẽ luôn có những công việc mới và những nhóm làm việc mới. Không có nhóm làm việc nào mà lại không thay đổi sau một thời gian. Sự thay đổi diễn ra liên tục, có những cá nhân sẽ rời khỏi nhóm và cũng có những cá nhân mới tham gia vào. Ngay cả người lãnh đạo cũng có thể thay đổi. Đó là một quá trình không ngừng hoàn thiện và tiếp tục phát triển.

Trong phần này chúng ta sẽ đề cập đến sự phát triển của một nhóm mới. (Nếu như bạn là một người lãnh đạo vừa được bổ nhiệm, thì nhóm mà bạn lãnh đạo là hoàn toàn “mới”

theo nghĩa trong nhóm sẽ trải một quá trình tái cơ cấu, vì vậy nhóm được xem như vừa được hình thành.)

Các nhà quản lý xác định bốn giai đoạn nổi bật của quá trình phát triển nhóm là:

### Hình thành; Hỗn loạn; Định hình; Hoạt động.

Đầu tiên chúng ta sẽ phân tích từng giai đoạn để xem những gì xảy ra ở mỗi giai đoạn, cũng như những gì mà người lãnh đạo nên làm để dẫn dắt nhóm đi qua từng giai đoạn.

## 2 Hình thành



Giai đoạn hình thành một nhóm là giai đoạn thăm dò và không ổn định. Vấn đề quan trọng trong giai đoạn này là người lãnh đạo phải thực hiện vai trò lãnh đạo của mình thật tốt, đề ra các mục tiêu cụ thể, và hướng dẫn chu đáo.

Ở giai đoạn hình thành, cả nhóm mong đợi người lãnh đạo định ra các chuẩn mực, xác định các mục tiêu và hướng dẫn thực hiện.

### 2.1 Lựa chọn thành viên

#### Thực hành 16

3 phút 



Việc hình thành một nhóm làm việc luôn bắt nguồn từ một mục tiêu hay nhiệm vụ cụ thể nào đó. Chính sứ mạng mà nhóm phải thực hiện quyết định ai sẽ là thành viên của nhóm. Giả sử bạn đang đứng trước việc lựa chọn các thành viên cho một nhóm, bạn sẽ tìm kiếm nơi họ những tiêu chuẩn gì? Hãy cho biết hai trong số những tiêu chuẩn cần bản mà bạn sẽ cần nhắc khi chọn lựa.

.....

.....

.....

.....

Việc chọn lựa các thành viên trong nhóm rõ ràng là phải dựa trên việc những khả năng và phẩm chất của các thành viên có thể đáp ứng được yêu cầu của nhiệm vụ hay không.

Tất nhiên tiêu chuẩn đầu tiên là người ấy phải có những **kỹ năng chuyên môn** cần thiết để giúp cho nhóm đạt được mục tiêu đã xác định. Chẳng hạn khi mục tiêu đề ra là xây dựng một khu nhà xưởng mới cho công ty, bạn sẽ phải chọn lựa người đã từng làm việc ở các bộ phận xây dựng cơ bản (phụ trách thiết kế và điều hành thi công), bộ phận hành chính (phụ trách về các thủ tục, hồ sơ), bộ phận an toàn và môi trường, bộ phận kinh doanh (để phụ trách khâu mua sắm vật tư), và có thể một vài nhân viên từ bộ phận tài chính kế toán để giúp nhóm theo dõi các chi phí và tình hình sử dụng vốn trong suốt dự án.

Mức độ phức tạp của công việc sẽ quyết định kỹ năng chuyên môn đòi hỏi ở các thành viên trong nhóm, và khối lượng công việc sẽ xác định số lượng thành viên cần thiết.

Một tiêu chuẩn không kém phần quan trọng là **kỹ năng làm việc theo nhóm** của các thành viên.

Kỹ năng làm việc theo nhóm được hình thành từ những hiểu biết về những ích lợi, đặc điểm, nguyên tắc khi làm việc theo nhóm và sự tôn trọng những nguyên tắc này. Người có khả năng làm việc theo nhóm luôn hiểu rằng kết quả cuối cùng phải là kết hợp của những nỗ lực chung của nhóm, chứ không phải là tổng số những thành tích của từng cá nhân. Kết quả là họ sẽ luôn phối hợp và hỗ trợ các thành viên khác. Họ cũng sẽ tôn trọng sự khác biệt về tính cách của các thành viên khác, biết cách trao đổi thông tin hiệu quả với nhóm và thiết lập không khí tin tưởng đoàn kết trong nhóm làm việc. Nếu là người lãnh đạo nhóm, anh ta còn phải biết những kỹ năng để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả và phối hợp các nỗ lực của nhóm cùng với các nhóm làm việc khác trong doanh nghiệp (trong hầu hết các trường hợp), đồng thời cũng biết cách giải quyết các xung đột giữa các cá nhân trong nhóm và giữa các nhóm khi cần thiết.

Ngoài những tiêu chuẩn nêu trên, bạn cũng có thể cần nhắc đến các **phẩm chất cá nhân** của mỗi thành viên vì điều này sẽ có ích trong nhiều trường hợp. Những phẩm chất cá nhân có thể kể đến là:

- khả năng làm việc dưới áp lực công việc;
- tính linh hoạt và chủ động;

- sự tự tin có được do kinh nghiệm hay do những thành tích đã đạt được trong chuyên môn và quản lý;
- óc khôi hài;
- tính chính trực;
- óc sáng tạo;
- có cái nhìn thực tế về những điểm mạnh và những điểm yếu của mình.
- v.v...

**Việc lựa chọn thành viên cho một nhóm cần phải dựa trên những kỹ năng chuyên môn, kỹ năng làm việc theo nhóm và những phẩm chất cá nhân của người đó.**

## *2.2 Xác lập và phổ biến mục đích và mục tiêu*


Như đã đề cập ở phần trên, việc xác lập mục đích và mục tiêu cho nhóm luôn phải là công việc được thực hiện trước tiên và điều này sẽ quyết định việc lựa chọn các thành viên trong nhóm.

Nguyên tắc cơ bản để có thể lãnh đạo thành công một nhóm là người trưởng nhóm phải hiểu rõ và phải truyền đạt được cho cả nhóm về các mục đích và mục tiêu của nhóm.

Trước khi thực hiện bất kỳ một công việc gì, bạn phải hiểu rõ những gì mà bạn đang cố gắng đạt được. Nếu không thì cơ may hoàn tất công việc rất thấp. Bạn cũng không thể hy vọng phát triển nhóm thành một nhóm lớn hơn nếu như bạn không hiểu rõ những gì bạn muốn nhóm làm.

Là một người lãnh đạo nhóm hoặc là một thành viên của nhóm, bạn có thể trình bày thật chính xác và cô đọng mục đích và mục tiêu của nhóm không? Bạn hãy cố gắng hoàn thành bài thực hành dưới đây.

### ***Thực hành 17***

**5 phút** 



Hãy trả lời các câu hỏi sau về nhóm làm việc của bạn.

Chức năng chính của nhóm là gì?

.....

.....

Nhóm của bạn dự định (hoặc đã) được thành lập để nhằm đạt được những mục tiêu gì?

.....

.....

Nhóm của bạn làm được gì để góp phần hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra của doanh nghiệp?

.....

.....

Liệu tất cả thành viên trong nhóm của bạn có thể trả lời được các câu hỏi trên không? Hãy khoanh tròn câu trả lời

Có/Không

Đối với câu hỏi này thì không thể có câu trả lời chính xác. Nếu như bạn chưa nắm rõ được mục đích và mục tiêu chung của nhóm thì bạn nên dành thời gian để suy nghĩ thêm về điều này.

Một khi mục đích và mục tiêu chung đã rõ ràng, người lãnh đạo nhóm phải phổ biến cho tất cả thành viên trong nhóm. Những mục đích và mục tiêu này cần được nhắc nhở cho cả nhóm theo định kỳ, bằng nhiều cách thức khác nhau: bằng lời nói hay bằng các áp phích (chẳng hạn như “Chất lượng là trên hết!”), và cách tốt nhất là đưa ra một ví dụ cụ thể.

**Một nhóm làm việc mà không hiểu rõ tại sao nhóm của mình tồn tại thì sẽ ít có cơ hội thành công.**

Khi mục tiêu và mục đích chung đã được xác lập, cần định ra mục tiêu công việc cho mỗi cá nhân.

Lý tưởng nhất là các mục tiêu công việc phải theo tiêu chí SMART.

Cụ thể	(Specific)
Có thể đo lường được	(Measurable)
Được nhất trí	(Agreed)
Khả thi	(Realistic)
Có thời hạn xác định	(Time constrained)

## ■ **Cụ thể**

Nhiều người “thất bại” trong công việc mà họ đang nỗ lực làm, hoặc làm việc không đạt yêu cầu, đơn giản bởi họ không biết rõ công ty muốn gì ở họ. Xác định mục tiêu không cụ thể sẽ dẫn đến tình trạng công việc bị trì hoãn mà không có lý do xác đáng. Khi không nắm rõ mục tiêu, người ta thường có khuynh hướng thực hiện những công việc không cần thiết.

## ■ **Đánh giá được**

Nếu có thể, mục tiêu nên được xác định sao cho có thể đánh giá được kết quả thực hiện. Chúng ta đã đề cập đến vấn đề này trong phần trước.

Đối với một số công việc và một vài ngành công nghiệp, ta dễ dàng xác định mục tiêu để có thể đánh giá được: chẳng hạn mục tiêu sản xuất của một nhóm thợ cơ khí có thể được đánh giá qua “số lượng vỏ máy sản xuất trong một ngày”. Nhưng bạn hãy nghĩ xem bạn làm thế nào để đánh giá được những tiêu chí mang tính chất định tính như “sự ngăn nắp” hoặc “sự ích lợi” hay “sự bố trí trong văn phòng đã được cải thiện”. Điểm mấu chốt là phải xác định các tiêu chí đánh giá và những tiêu chí này được cả nhóm tán thành. Ví dụ bạn có thể miêu tả được một khu vực làm việc gọn gàng ngăn nắp sẽ như thế nào, hoặc giải thích những khó khăn mà một nhân viên phải trải qua để làm vừa lòng khách hàng. Nói chung, mục tiêu định lượng bao giờ cũng dễ đánh giá hơn mục tiêu định tính.

## ■ **Được nhất trí**

Một khi đã nhất trí với mục tiêu đề ra, cá nhân sẽ có động lực để hoàn thành. Áp đặt các mục tiêu mà không có sự tham khảo ý kiến có thể dẫn đến sự cáu gắt, bực tức hoặc tệ hơn thế nữa (có thể sẽ có những phản nàn như: “Bà ta xem chúng ta là gì chứ? người máy à?”)

Không phải lúc nào người lãnh đạo nhóm cũng dễ dàng thống nhất mục tiêu công việc với các cá nhân, nhất là khi mục tiêu chung của nhóm và của doanh nghiệp đề ra quá cao. Bạn cần nhớ là “việc thương lượng” các mục tiêu công việc với cấp dưới đòi hỏi sự khéo léo, tế nhị và khả năng giao tiếp. Một người lãnh đạo có mối quan hệ tốt với các thành viên trong nhóm sẽ ít gặp khó khăn trong việc thống nhất những việc cần phải làm. Việc thống nhất các mục tiêu sẽ khó đạt được nếu các thành viên trong nhóm không tin tưởng lẫn nhau và không tự tin.



Cũng cần phải nói rằng, có một số người lãnh đạo yêu cầu nhân viên của mình tự xác định các mục tiêu công việc. Bạn có đủ dũng cảm để làm điều này không?

### ■ Khả thi

Những gì mà chúng ta đã thảo luận về việc phân công công việc một cách “thích hợp” trong phần trước, sẽ được đề cập ở đây. Tất nhiên sẽ là vô nghĩa nếu đưa ra những mục tiêu không thể nào thực hiện được. Đề ra mục tiêu nằm ngoài khả năng sẽ dẫn đến thất bại và giảm sút tinh thần.

Thông thường, người ta sẽ phát huy hết khả năng của mình khi phải đối phó với thử thách. Bạn sẽ cảm thấy cuộc sống quá dễ dàng và thoải mái khi bạn chẳng phải làm hết khả năng mà vẫn được trả công. Tuy nhiên bạn sẽ không có được sự mãn nguyện trong công việc. Một nhóm làm việc xuất sắc và vui vẻ nhất khi tất cả các thành viên đều cố gắng để đạt và vượt mục tiêu.

Dĩ nhiên người lãnh đạo cần phải có kỹ năng để cân bằng hai điều trên. Một người lãnh đạo giỏi là người biết được điều gì có thể và điều gì không thể làm được.

### ■ Có thời hạn xác định


Những mục tiêu sản xuất đều có thời hạn xác định, được tính bằng giờ, ngày, tuần, hay tháng. Hầu hết các mục tiêu khác cũng nên được xác định thời hạn như vậy bởi việc hoàn thành một mục tiêu cụ thể trong một thời hạn xác định sẽ có ý nghĩa hơn.

Phải công nhận một điều là trong bất kỳ doanh nghiệp nào cũng tồn tại mục tiêu không có thời hạn xác định: chẳng hạn như những mục tiêu chung mà chúng ta vừa đề cập ở trên thường không bị hạn chế về thời gian, có thể là do bản chất của chúng. Tuy nhiên, xác định thời gian cho các mục tiêu cụ thể là điều hữu ích và nên làm. Việc này có thể thực hiện khá đơn giản bằng cách định kỳ đánh giá những thành quả đạt được, và đưa ra những câu hỏi như:

“Các mục tiêu đã được hoàn thành ở mức độ như thế nào trong thời gian qua?”

“Liệu rằng chúng ta cần phải hoàn thành công việc này hay công việc kia trong thời gian tới?”

## Thực hành 18

5 phút 




Bây giờ bạn hãy nhớ lại xem mục tiêu mà bạn đã từng đặt ra cho một cá nhân trong nhóm có đạt tiêu chí SMART không? Hãy viết ra câu trả lời của bạn vào bảng sau:

	Có	Không	Vì sao?
Cụ thể	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Đánh giá được	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Được thống nhất	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Khả thi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Có thời hạn xác định	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 2.3 Thiết lập các kênh truyền đạt thông tin hiệu quả

Ở giai đoạn hình thành nhóm, người lãnh đạo phải luôn quan tâm đến việc cần thiết phải có các hình thức truyền đạt thông tin hiệu quả. Trong suốt giai đoạn này rất có thể bạn phải giải quyết những vấn đề về thông tin đã tồn tại từ trước.

## Thực hành 19

3 phút 



Theo bạn việc truyền đạt thông tin giữa các cá nhân trong nhóm, giữa người lãnh đạo và nhóm, và giữa nhóm với các nhóm hoặc bộ phận khác trong doanh nghiệp gặp những khó khăn nào? Bạn hãy thử đưa ra hai khó khăn.

.....

Những khó khăn mà bạn nêu ra có thể nằm trong danh sách sau:

- Tiếng ồn tại nơi làm việc;
- Làm việc ngoài trời;
- Không có các phương tiện thông tin liên lạc cần thiết;
- Các thành viên trong nhóm hoặc các nhóm làm việc cách xa nhau (về mặt địa lý);
- Sử dụng các thuật ngữ hoặc các từ chuyên môn, tiếng lóng ít người hiểu;
- Các thành viên còn hạn chế về khả năng sử dụng ngoại ngữ;
- Các thành viên không có khả năng đọc hoặc viết;
- Các thành viên hay nhóm không muốn trao đổi hay phản hồi thông tin với những thành viên hay nhóm khác do những vấn đề cá nhân hay do ảnh hưởng của môi trường làm việc;
- Quá nhiều cấp quản lý trong cơ cấu tổ chức khiến thông tin bị sai lệch;
- Các rào cản tâm lý;
- Kinh nghiệm, cách hiểu vấn đề và khả năng ghi nhớ thông tin của mỗi người khác nhau;

Các rào cản về tổ chức cũng có thể tồn tại, ví dụ như hai nhóm không bao giờ có cơ hội trao đổi với nhau, hoặc người quản lý quá bận không thể dành thời gian để trao đổi những vấn đề không quan trọng hoặc khẩn cấp.

Ngoài ra còn những rào cản về tâm lý: người lãnh đạo khó gần có thể là một rào cản lớn trong việc trao đổi thông tin; và mặc cảm về khác biệt chức vụ cũng có thể khiến cấp dưới ngại trao đổi với người lãnh đạo về những khó khăn, vì làm như vậy có thể bị xem là “thiếu năng lực”.

Bạn cũng có thể đề cập đến một số rào cản khác: một người nào đó không chuyển lại một tin nhắn, hoặc chuyển một tin nhắn sai nội dung (vô tình hay cố ý); các giả thiết sai về sự nhận thức của người khác (“Anh không biết à? Tôi cho là mọi người đã biết rồi”); không được hướng dẫn sử dụng một số máy móc thiết bị chẳng hạn, cũng có thể làm cho người khác không thể truy cập dữ liệu lưu trữ trên máy tính.

Chắc hẳn là còn rất nhiều những yếu tố khác mà chúng ta không thể liệt kê hết ra được.

Một khó khăn khác đối với vấn đề thông tin liên lạc có thể xảy ra khi các thành viên trong nhóm làm việc độc lập, và tách khỏi những thành viên khác. Đây là vấn đề thường gặp hiện nay do xu hướng “trao đổi thông tin từ xa” hoặc “làm việc tại nhà”. Vấn đề này xảy ra khi người ta được làm việc tại nhà và liên lạc với văn phòng qua các thiết bị viễn thông hiện đại.

Bởi vì việc trao đổi thông tin tốt có vai trò quyết định đối với hiệu quả hoạt động của nhóm, cho nên người lãnh đạo nhóm cần hết sức cố gắng để giải quyết các khó khăn về trao đổi thông tin ngay khi chúng vừa xảy ra.

## *2.4 Khuyến khích sự tham gia của các thành viên*

Ngay từ giai đoạn đầu, người lãnh đạo cần phải khuyến khích sự **đoàn kết** giữa các thành viên trong nhóm và đề cao ý thức về mục đích và nét đặc trưng của nhóm. Đoàn kết thể hiện sự thống nhất giữa các thành viên trong nhóm. Một nhóm mạnh nhất bao giờ cũng là nhóm có tinh thần đoàn kết cao nhất. Để đạt được sự thống nhất cao trong nhóm, cách tốt nhất là khuyến khích sự tham gia của các thành viên trong việc:

- lập kế hoạch;
- tổ chức công việc;
- đánh giá công việc.

Ở bài thực hành 11, chúng ta đã xem xét đến sự tham gia của các thành viên vào việc đánh giá. Vậy hai khía cạnh còn lại thì như thế nào?

### ***Thực hành 20***

**10 phút** 



Hiện bạn đang làm gì (hoặc bạn sẽ làm gì) để huy động ý kiến đóng góp của nhóm vào việc lập kế hoạch công việc?

.....

.....

.....

Hiện bạn đang làm gì (hoặc bạn sẽ làm gì) để huy động ý kiến đóng góp của nhóm vào việc tổ chức công việc?

.....

.....

.....

Bạn sẽ làm gì thêm để khuyến khích sự tham gia của các thành viên trong nhóm? hãy nêu ra hai hoặc ba ý tưởng.

.....

.....

.....

Bạn có thể làm rất nhiều điều, chẳng hạn như:


- Tham khảo ý kiến của các thành viên trong nhóm. Điều này cho thấy bạn coi trọng quan điểm của họ về những gì sẽ được thực hiện.
- Tham khảo kiến thức chuyên môn và những góp ý từ các thành viên, bởi vì một cá nhân không thể nắm hết mọi khía cạnh của vấn đề. Thông thường các thành viên của nhóm sẽ có kinh nghiệm và có kiến thức tốt hơn bạn, đặc biệt trong lĩnh vực chuyên môn của họ.
- Cho phép họ được tham gia vào quá trình ra quyết định. Điều này sẽ giúp họ cảm thấy được tham gia nhiều hơn ngay cả khi vấn đề không quan trọng hoặc không thể giải quyết được.

## 2.5 Khuyến khích xây dựng nét đặc trưng của nhóm

Bạn hãy thử nghĩ xem làm thế nào để những người khác có thể nhận biết ra nhóm của bạn? Để làm được điều này, nhóm của bạn cần phải có những đặc điểm riêng, hay nói cách khác là những nét đặc trưng để phân biệt với các nhóm khác. Thông thường các nhóm được phân biệt với nhau bởi tên gọi, hay bởi đồng phục riêng, hay bởi các qui định riêng, thậm chí bởi biểu tượng, bài hát riêng cho mình. Tuy nhiên những đặc điểm này chỉ phản ánh được về bề ngoài. Điều quan trọng hơn là nhóm nên xác lập một nét đặc trưng để tạo tình

thần làm việc tốt hơn cho các thành viên của mình. Những nhóm làm việc như vậy thường hoạt động có hiệu quả cao, có tinh thần đồng đội tương trợ cao khi gặp khó khăn và cùng chia sẻ những thành công trong công việc.

## **Thực hành 21**

**3 phút** 



Theo bạn, người ta có thể phân biệt được nhóm của bạn với các nhóm khác trong cùng doanh nghiệp không? Nếu có thì tại sao?

.....

.....

.....

Nếu có thể, bạn sẽ làm thế nào để khuyến khích các thành viên trong nhóm xây dựng nét đặc trưng của nhóm? Với tư cách là người lãnh đạo nhóm, bạn sẽ làm gì để gây dựng mối quan hệ đồng nghiệp và tạo cho các thành viên có cảm giác rằng mình là thành viên của một tập thể? Bạn hãy thử đưa ra **hai** ý kiến.

.....

.....

Việc mà bạn cần phải làm là tác động đến suy nghĩ của mỗi thành viên để tất cả đều nghĩ rằng họ là một phần rất quan trọng của nhóm.

- Cách dùng từ cũng rất quan trọng: khi nói với các thành viên trong nhóm, bạn hãy dùng từ “chúng ta” thay vì “tôi”.
- Bạn cũng cần khuyến khích mọi người chia sẻ những mẫu chuyện vui, ý kiến, quan điểm, những khó khăn và thành công v.v...
- Bạn cũng nên xem xét đến việc tạo cơ hội tổ chức các hoạt động ngoài công việc nhằm tăng cường mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm, nhưng bạn cũng cần lưu ý không được xâm phạm vào những khoảng thời gian mà mọi người có thể dành cho gia đình, cho cá nhân họ.
- Đặt tên cho nhóm và có được một địa điểm riêng cho nhóm cũng quan trọng đối với việc xây dựng nét đặc trưng của nhóm.

### 3 Hỗn loạn



Trong quá trình phát triển nhóm, sẽ có một giai đoạn bùng nổ những mâu thuẫn giữa các thành viên trong nhóm. Đây là **giai đoạn hỗn loạn**. Mâu thuẫn chủ yếu là do một số thành viên cảm thấy bất ổn khi họ cố gắng “khẳng định mình”.

Đây cũng là giai đoạn tìm hiểu và khám phá.

#### **Thực hành 22**

4 phút 



Bạn hãy nghĩ xem khi mỗi gia nhập vào một nhóm thì những thành viên mong muốn tìm kiếm điều gì để khẳng định mình? Liệt kê ba điều.

.....

.....

.....

Mỗi cá nhân thường muốn:

- xác định vị trí của họ trong nhóm;
- gây dựng quan hệ với những thành viên khác trong nhóm;
- học hỏi cách ứng xử;
- biết phạm vi và mức độ phức tạp của công việc;
- nhận được những thông tin và các nguồn lực cần có;
- tìm ra cách thức tốt nhất để thực hiện công việc;
- tạo dựng mối quan hệ với người lãnh đạo.

#### 3.1 Mâu thuẫn nói lên điều gì?

Như vậy, khi gia nhập vào nhóm, mỗi cá nhân đều mong muốn đạt được điều mà mình tìm kiếm. Do vậy, nếu như sau một thời gian làm việc trong nhóm mà họ không thỏa mãn được mong muốn của mình, thì rất có nguy cơ xảy ra mâu thuẫn giữa các cá nhân trong nhóm.

## Thực hành 23

3 phút 



Theo bạn, mâu thuẫn giữa các thành viên trong nhóm sẽ dẫn đến hậu quả gì? Hãy trả lời ngắn gọn.

.....

.....

.....

Mâu thuẫn được thể hiện rất rõ, đó là sự bất đồng ý kiến và tranh cãi giữa các thành viên trong nhóm, mà ở mức độ căng thẳng hơn có thể dẫn đến sự thù nghịch và công kích cá nhân. Khi đó sẽ có tình trạng phân chia “phe phái”, mỗi phe phái có quan điểm riêng.

Mâu thuẫn có thể xảy ra trong suy nghĩ của mỗi cá nhân, tuy nhiên dấu hiệu nhận biết điều này thì không rõ ràng lắm, đó có thể là:

- bồn chồn lo lắng;
- làm việc uể oải;
- rầu rĩ;
- dành quá nhiều thời gian làm những việc lặt vặt;
- không tham gia vào các cuộc thảo luận nhóm.

Đây là những dấu hiệu cho thấy cá nhân thiếu khả năng để đối mặt với thực tế.

### 3.2 Ứng phó như thế nào?

## Thực hành 24

3 phút 



Là người lãnh đạo, bạn sẽ làm gì để ứng phó với giai đoạn biến đổi này một cách hiệu quả nhất? Hãy ghi ra hai hoặc ba ý kiến.

.....

.....

.....




Để có thể giải quyết sự bất ổn và những mâu thuẫn trong giai đoạn này, bạn cần phải:

- nêu gương bằng cách chứng tỏ bạn có đủ tự tin, quan điểm rõ ràng, và quyết tâm vì sự thành công của nhóm;
- làm sáng tỏ mọi thắc mắc nếu có thể;
- khuyến khích tranh luận một cách thẳng thắn và cởi mở tất cả những vấn đề gây chia rẽ nội bộ, ngăn chặn việc bắt nạt hay “đe dọa” nhưng cũng công khai mọi điều tranh cãi;
- cần tóm lại những vấn đề gây tranh cãi sau khi đã thảo luận xong và để cả nhóm quyết định;
- nhấn mạnh đến tầm quan trọng của công việc và cùng nhau làm việc để hoàn thành công việc;
- hướng những mâu thuẫn vào công việc, thay vì vào tính cách của mỗi cá nhân;
- tránh để xảy ra tình trạng thắng/thua;
- hướng dẫn và hỗ trợ những cá nhân vốn cần có thời gian để giảm bớt căng thẳng do mâu thuẫn.

Đối với những tình huống khó có thể đạt được sự nhất trí thì làm thế nào?

## **Thực hành 25**

**5 phút** 



Bạn hãy nhớ lại một tình huống mà bạn đã từng gặp, khi nhóm của bạn phân chia thành nhiều phe vì một lý do nào đó?

Tình huống đó đã được giải quyết thế nào?

- Người lãnh đạo nhóm can thiệp bằng cách tự ra quyết định?
- Vấn đề được giải quyết theo hướng “đàn hòa”, rồi sau đó bùng nổ trở lại?
- Vấn đề được giải quyết theo hướng nhượng bộ lẫn nhau?
- Vấn đề có được giải quyết theo hướng đàm phán hợp tác, đôi bên cùng có lợi?
- Hoặc theo những cách khác? Bạn hãy mô tả giải pháp đó.

.....

.....

.....

.....

Đôi khi người lãnh đạo phải can thiệp để đưa ra quyết định nếu như tất cả những nỗ lực nhằm đạt được sự nhất trí chung đều thất bại. Điều này cũng có nguy cơ là không loại bỏ được sự bất bình của mỗi bên và có thể dẫn đến những phản ứng tiêu cực khác.

Việc tránh né, phớt lờ hay dàn hòa ngoài mặt thường không giải quyết được vấn đề, bởi vì đó chỉ đơn giản là trì hoãn sự bùng nổ của các xung đột.

Có thể đạt được một giải pháp mang tính nhượng bộ nhưng điều này sẽ không khiến cho mỗi bên hoàn toàn hài lòng.

Tốt nhất là tất cả mọi người hợp tác với nhau để giải quyết vấn đề một cách triệt để. Điều này sẽ mất nhiều thời gian nhưng thường mang lại một kết quả khả quan.

**Giai đoạn hỗn loạn là khoảng thời gian mà nhiều mâu thuẫn nảy sinh và là giai đoạn tìm hiểu. Nó sẽ giúp cho nhóm hình thành những nét đặc trưng của mình.**

### **4 Định hình**

Một qui tắc có thể được định nghĩa như là một chuẩn mực về cư xử được xây dựng dựa trên những gì mà tất cả mọi thành viên trong nhóm nhận thấy rằng có thể chấp nhận và thích hợp.



Giai đoạn định hình là quãng thời gian mà mọi thành viên bắt đầu làm việc với nhau và cư xử như một nhóm làm việc chung. Các chuẩn mực được xây dựng dựa trên:

- cách thức tiếp cận công việc;
- cách ứng xử xã hội;
- vai trò của mỗi thành viên trong nhóm.

Giai đoạn này hoàn tất khi các thành viên đã tin tưởng vào nhóm và mỗi người đều đóng góp công sức cho nhóm. Sự tin tưởng được thể hiện qua việc:

- sẵn sàng lắng nghe ý kiến của người xung quanh;
- tự hào về nhóm;
- đoàn kết và chia sẻ;
- hỗ trợ lẫn nhau;
- sẵn sàng lao vào công việc.

Khi các quy tắc của nhóm đã được xác lập, một nguy cơ có thể xảy ra là các quy tắc này không phù hợp với mục đích và mục tiêu của doanh nghiệp. Người lãnh đạo cần phải lưu ý vấn đề này và làm mọi cách để:

- **khích lệ** việc phát triển các quy tắc **tích cực**;
- **ngăn chặn** sự hình thành của các qui tắc có thể gây ảnh hưởng **tiêu cực** đối với năng suất và sự đoàn kết.

**Trong quá trình định hình, những chuẩn mực, quy tắc đúng đắn cần được xác lập.**

#### 4.1 Xây dựng kế hoạch cho nhóm

Xây dựng kế hoạch là yếu tố then chốt để đạt được các mục tiêu của nhóm. Kế hoạch cần phải:

- phục vụ cho việc thực hiện các mục tiêu đã xác lập và nhất quán với mục tiêu;
- được thảo luận với tất cả mọi thành viên trong nhóm, có chú ý đến khả năng và nhu cầu phát triển của mỗi cá nhân;

## Xây dựng và phát triển nhóm

- thực tế và khả thi trong khuôn khổ do doanh nghiệp qui định hay bị chi phối bởi môi trường bên ngoài, như luật pháp;
- được phổ biến thật chi tiết cho các thành viên trong nhóm, ở một mức độ và cấp độ phù hợp với từng cá nhân;
- được cập nhật thường kỳ, bởi kế hoạch cần phải thích ứng với những biến đổi có thể xảy ra, và cả với những tình huống bất ngờ.

Bạn phải luôn ghi nhớ tất cả những yếu tố kể trên khi lập kế hoạch cho nhóm.

### Thực hành 26

10 phút 



- a Hãy tóm lược một kế hoạch mà bạn đã lập gần đây, hoặc đang chuẩn bị có liên quan đến công việc của nhóm của bạn. Điều này có thể sẽ liên quan đến việc lập thời gian biểu cho công việc, quản lý dự án, phân bổ công việc cho từng cá nhân, hoặc một số công việc khác.
- .....
- .....
- .....

- b Hãy giải thích làm thế nào bạn có thể đảm bảo rằng kế hoạch của bạn:

- nhất quán với các mục tiêu mà bạn đã thống nhất với nhóm.
- .....
- .....
- .....

- được góp ý bởi mọi thành viên trong nhóm, có chú ý đến khả năng và nhu cầu phát triển của mỗi cá nhân.
- .....
- .....

- thực tế và khả thi trong những giới hạn cho phép.

.....

.....

.....

- được phổ biến thật chi tiết cho các thành viên trong nhóm, ở một mức độ và cấp độ phù hợp với từng cá nhân.

.....

.....

.....

- được cập nhật thường kỳ.

.....

.....

.....

Trả lời của bạn cho bài tập thực hành này sẽ tùy thuộc vào cách tiếp cận của riêng bạn và tình hình công việc của bạn.

- Việc đối chiếu kế hoạch với các mục tiêu có thể đòi hỏi kế hoạch phải được soạn thảo rõ ràng, và có lẽ cần nhận được sự đồng ý của nhóm (hoặc người cấp trên của bạn) rằng kế hoạch và mục tiêu phù hợp với nhau.
- Đôi khi, để có xu hướng lập ra các kế hoạch trong đó không xem xét đến các nhu cầu hoặc khả năng của một số thành viên trong nhóm. Ví dụ, bạn có thể quyết định giao việc có thể quá dễ hoặc quá khó cho một thành viên nào đó. Một cách thức để kiểm tra xem điều này có xảy ra không là bạn hãy viết tên của thành viên đó cùng với công việc được giao và tự hỏi: “kế hoạch của tôi sẽ có những tác động gì đối với thành viên này?”
- Nhóm có thể giúp bạn quyết định tính khả thi của kế hoạch.
- Nếu bạn hiểu rõ nhóm của bạn, bạn có thể tin tưởng rằng mọi người

sẽ hiểu kế hoạch của bạn, và mỗi thành viên có thể thực hiện được. Đối với nhóm mới thành lập hoặc thành viên mới tham gia, cần phải kiểm tra phản ứng của các thành viên, và đề nghị họ khẳng định rằng không có gì cản trở họ trong quá trình thực hiện.

- Kế hoạch của bạn phải cho phép việc cập nhật về sau.

## 5 Hoạt động

Giai đoạn hoạt động, như tên gọi của nó, là khoảng thời gian mà nhóm bắt đầu hoạt động hiệu quả. Những mâu thuẫn đã qua, các thành viên tập trung vào vai trò và công việc của mình.

### Thực hành 27

2 phút 

Sau khi đã lãnh đạo nhóm vượt qua những giai đoạn khó khăn ban đầu thì nhiệm vụ kế tiếp của người lãnh đạo nhóm là gì? Chọn một trong số những câu sau đây:

- Nghỉ ngơi và thụ hưởng những thành quả đạt được
- Khích lệ mọi người, nhưng phần lớn để mọi người tự xoay xở
- Vẫn làm việc như trước đây

Có thể bạn nghĩ tới việc nghỉ ngơi và hưởng thụ những thành quả đã đạt được. Điều này đáng nên làm chứ! Bởi vì nó sẽ giúp bạn lấy lại tinh thần làm việc. Nhưng bạn đừng nên kéo dài thời gian nghỉ ngơi, mà hãy sớm quay trở lại công việc, bởi vì khi nhóm đã trải qua các giai đoạn: hình thành, hỗn loạn và định hình, người lãnh đạo vẫn phải nỗ lực thực hiện những công việc như:

- quản lý năng suất làm việc và chất lượng công việc, đảm bảo đạt mục tiêu đề ra;
- đảm bảo duy trì cách thức thực hiện công việc;
- tìm kiếm những thử thách và mục tiêu mới, qua đó cải tiến cách thức thực hiện công việc.

**Một nhóm mà không liên tục phát triển thì sẽ lâm vào tình trạng đình trệ.**

Những nhóm giỏi nhất bao giờ cũng là nhóm cố gắng đạt được thành

quả cao nhất. Điều này có thể nhận thấy ở những đội thể thao xuất sắc nhất. Cũng có những nhóm đạt được một số thành công và trở nên tự mãn: người lãnh đạo nghỉ ngơi, những thành viên trong nhóm luôn nghĩ tới tiền thưởng, và có thể nhóm sẽ tan rã. Nhóm thành công nhất là nhóm mà trước sau như một, bởi họ không bao giờ cho phép mình thoả mãn với những gì mà đã đạt được.

**Thành công ở lần kế tiếp bao giờ cũng quan trọng hơn thành công đã qua.**

Vai trò của người lãnh đạo là:

- chọn ra cá nhân xuất sắc nhất trong nhóm;
- đặt ra những mục tiêu tham vọng nhưng khả thi;
- khích lệ sự nỗ lực và ngăn chặn sự tự mãn.

Và hơn hết, người lãnh đạo bao giờ cũng là người nêu gương cho nhóm, tức phẩm chất tốt và luôn duy trì những phẩm chất đó. Đó mới chính là một người lãnh đạo thật sự.


## 6 Cho ý kiến phản hồi

Công ty nhựa Việt Thành là công ty chuyên sản xuất các sản phẩm nhựa gia dụng. Hai năm trước đây, một nhóm kỹ sư đã phát triển một hướng sản phẩm mới sử dụng vật liệu composit, gồm các sản phẩm phục vụ cho công nghiệp và tiêu dùng, trong đó có sản phẩm thuyền composit.

Qua thử nghiệm, thuyền composit đã chứng tỏ những ưu thế của một phương tiện giao thông an toàn và thuận tiện cho các hộ gia đình sống ở các tỉnh miền Tây. Gần đây, chính phủ thực hiện chương trình hỗ trợ cho đồng bào miền Tây vào mùa lũ, trong đó có dự án đảm bảo phương tiện giao thông và cứu hộ trong mùa lũ. Anh Huỳnh Phong, giám đốc bán hàng của công ty đã cố gắng giới thiệu mặt hàng thuyền composit và kết quả là doanh nghiệp Việt Thành đã thắng thầu trong việc cung cấp thuyền composit cho dự án này.

Khi nhận được thông tin đã thắng thầu dự án, ban giám đốc doanh nghiệp đã quyết định giao cho anh Huỳnh Phong tổ chức buổi nói chuyện với toàn thể nhân viên về việc sản phẩm thuyền composit của công ty sẽ có ý nghĩa quan trọng như thế nào đối với người dân vùng lũ. Những chiếc thuyền do họ sản xuất ra sẽ cứu giúp được rất nhiều người qua khỏi thiên tai.

## Thực hành 28

3 phút 



Bạn có nghĩ rằng buổi thuyết trình đó cần thiết cho những nhân viên của doanh nghiệp không khi mà công việc của họ chẳng liên quan gì đến việc mua bán hay ký kết hợp đồng? Bạn nghĩ rằng việc này sẽ có ảnh hưởng thế nào đối với những nhân viên làm việc ở các khâu liên quan đến việc sản xuất thuyền composit? Giải thích ngắn gọn.

.....

.....

.....

.....

.....

Nhiều người đồng ý rằng mặc dù những thông tin này không liên quan đến những bộ phận sản xuất hay những hoạt động khác của công ty nhưng nó thật sự rất hữu ích. Biết được công việc của bạn có ảnh hưởng tới ai và như thế nào sẽ có tác động tích cực đến tinh thần làm việc của bạn.

Thông thường cá nhân nào trong nhóm cũng mong muốn được biết: “Công việc của tôi và của nhóm của tôi có ảnh hưởng đến người khác thế nào?”

“Công việc đó liên quan đến bộ phận nào trong doanh nghiệp không?”

“Những thông tin liên quan đến sản phẩm mà chúng tôi sản xuất, chẳng hạn ai sẽ sử dụng những sản phẩm đó?”

“Người sử dụng (khách hàng) có cảm thấy hài lòng về công việc của nhóm chúng tôi không?”

“Những bộ phận còn lại trong doanh nghiệp có hiểu ý nghĩa của các công việc mà chúng tôi đang làm không?”

“Mục tiêu của nhóm có đạt được không?”

Ở trên là ví dụ về việc cho ý kiến phản hồi trong một doanh nghiệp. Nhìn chung, việc cho ý kiến phản hồi trong nội bộ nhóm là cần thiết.




Nói một cách cụ thể hơn, các thành viên trong nhóm cần ý kiến phản hồi về việc họ thực hiện công việc thế nào. Họ cần những ý kiến:

- công nhận những thành quả mà họ đạt được;
- phê bình cách thức làm việc một cách thẳng thắn, có tính chất xây dựng;
- cung cấp những thông tin mà họ có thể sử dụng để cải tiến việc thực hiện công việc trong thời gian tới;
- khích lệ họ đạt được những thành quả tốt hơn.

Là người lãnh đạo, bạn phải bảo đảm rằng các thành viên trong nhóm đều nhận được ý kiến phản hồi.

### **Thực hành 29**

**3 phút** 



- a Hãy đưa ra 3 ví dụ về ý kiến phản hồi mà gần đây bạn đã đưa ra cho nhóm của bạn để ghi nhận thành quả, đóng góp ý kiến có tính xây dựng và khích lệ cải tiến công việc.

.....

.....

.....

- b Hãy giải thích làm thế nào để bạn đảm bảo rằng ý kiến phản hồi được đưa ra cho nhóm của bạn đúng lúc và đúng chỗ, theo một hình thức và cách thức nhằm duy trì và cải tiến cách thức thực hiện công việc.

.....

.....

- c Hãy giải thích làm thế nào để đảm bảo rằng ý kiến phản hồi dễ hiểu và được đưa ra dựa trên việc đánh giá mức độ đạt mục tiêu của công việc mà nhóm thực hiện.

.....

.....

.....

d Làm cách nào để bạn biết được các thành viên có được cơ hội để đáp lại ý kiến phản hồi và nêu ra những đề xuất để cải tiến công việc của họ?

.....

.....

.....

e Ý kiến phản hồi của bạn căn cứ vào hoàn cảnh của từng cá nhân và giới hạn (khó khăn) của doanh nghiệp như thế nào?

.....

.....

.....

f Hãy giải thích làm thế nào để bạn đảm bảo rằng ý kiến phản hồi tôn trọng các cá nhân và đảm bảo tính bảo mật?

.....

.....

.....

Câu trả lời của bạn sẽ phụ thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của nhóm của bạn. Sau đây là những câu trả lời tham khảo của một nhóm trưởng trong siêu thị:

a “Một thành viên trong nhóm làm việc rất vất vả để cố giữ bình tĩnh khi khách hàng có những hành vi thô lỗ và lăng mạ. Tôi nói cho cô ấy hiểu rằng tôi đánh giá cao những nỗ lực của cô ấy trong công việc, và rằng tôi hiểu vào lúc đó, nhân viên bán hàng phải trải qua khó khăn như thế nào để luôn tuân theo khẩu hiệu “khách hàng luôn luôn có lý”. Đồng thời, tôi cũng chỉ ra rằng cô ấy có thể nhờ tôi hoặc đồng nghiệp giúp đỡ khi gặp rắc rối. Điều mà khách hàng thường muốn là họ cảm thấy được quan tâm”.

b “Chúng tôi duy trì các cuộc họp nhóm định kỳ. Trong các cuộc họp đó tôi sẽ đánh giá tiến trình thực hiện theo quan sát của tôi. Đồng thời tôi dành thời gian để lắng nghe ý kiến phản hồi về đánh giá của tôi. Đó là sự trao đổi

thông tin hai chiều. Sau đó tôi nói chuyện riêng với từng thành viên, chỉ dẫn đồng thời khuyến khích họ, và sẵn sàng giúp đỡ nếu có thể."

- c "Để đảm bảo ý kiến phản hồi được hiểu đúng, tôi không chỉ nói mà tôi còn lắng nghe và khuyến khích thành viên của nhóm trao đổi với tôi. Tôi không cố gắng chuyển sang vấn đề khác cho đến khi tôi chắc chắn rằng chúng tôi đã hiểu nhau. Đối với mục tiêu công việc, tôi luôn cố gắng nhận được "ý kiến của người thứ hai" đối với các vấn đề quan trọng. Tôi sẽ cùng với các thành viên chủ chốt trong nhóm, hoặc cấp trên của tôi thực hiện vai trò này."
- d "Điều này đạt được thông qua các cuộc họp nhóm hoặc họp cá nhân." (xem mục b và c)
- e "Áp lực của công việc này rất cao. Đặc biệt, vào ngày thứ Bảy cửa hàng thường rất đông khách, và đôi lúc một số nhân viên ít kinh nghiệm phải tự xoay sở. Mọi người dễ la lối về một sai sót gì đó, nhưng tôi luôn cho rằng chúng ta đôi lúc cũng phạm sai lầm. Điều mà tôi luôn nhắc nhở nhóm của mình là phải rút kinh nghiệm từ những sai sót. Mọi người đều có "ngày xúi quẩy", và tôi cho phép điều này. Đồng thời, mặc dù mục đích của doanh nghiệp là đảm bảo các nhân viên đều được đào tạo, nhưng đó là những lúc mà tôi sử dụng những người chưa được đào tạo. Tôi cố gắng giúp đỡ họ khi có thể, và tránh đưa ra những ý kiến phản hồi quá "nặng nề" đối với họ."
- f "Tôn trọng công việc có thể bằng hai cách thức: Tôi không thể đòi hỏi sự tôn trọng nếu tôi không tôn trọng người khác. Sự tin cậy lẫn nhau rất quan trọng, và nếu điều gì đó được nói ra một cách riêng tư, thì cũng có nghĩa là điều đó phải được tôn trọng."

Tất nhiên, đây chỉ là một trả lời ví dụ mà bạn có thể đưa ra. Cho nên bạn không nên lo lắng khi câu trả lời của bạn hoàn toàn khác.

## **7 Phối hợp với các nhóm khác**

Không có nhóm nào có thể làm việc tách biệt với các nhóm khác. Ngay cả một nhóm các nhà thám hiểm Bắc Cực cũng phải duy trì liên lạc và liên hệ thường xuyên với nhóm hỗ trợ của họ.

Một nhóm làm việc không thể tách rời khỏi các nhóm hay bộ phận khác trong doanh nghiệp. Vì thế người lãnh đạo cần phải khuyến khích tinh thần hợp tác.

### Thực hành 30

3 phút 



Bạn chắc hẳn cũng đồng ý rằng cần phải duy trì sự hỗ trợ và liên lạc giữa các nhóm khác nhau trong cùng doanh nghiệp. Nhưng bạn hãy nghĩ xem một nhóm có nên lệ thuộc quá nhiều vào các nhóm khác không? Tại sao?

.....

.....

.....

Việc một nhóm muốn được độc lập trong một chừng mực nào đó, và không lệ thuộc quá nhiều vào một nhóm khác hay một bộ phận khác là điều rất bình thường. Nhưng nếu như đi quá xa sẽ dẫn đến sự tự mãn: “Chúng tôi chẳng cần ai giúp cả. Chúng tôi có thể tự lo liệu được.”

Một nhóm quá “kết dính” – các thành viên trong nhóm quá khăng khít với nhau – có thể tạo nên một rào cản đối với “thế giới xung quanh”.

Như đã đề cập, việc trao đổi thông tin không có hiệu quả sẽ gây ra nhiều khó khăn trong việc duy trì mối quan hệ công việc giữa các bộ phận khác nhau trong cùng một doanh nghiệp.

### Thực hành 31

15 phút 



Những nhóm nào, bộ phận nào, hoặc cá nhân nào có vai trò quan trọng để giúp nhóm bạn đạt được các mục tiêu đề ra?

.....

.....

Bạn cần gì ở họ và họ cần gì ở bạn?

.....

.....

Bạn có nghĩ rằng quan hệ giữa nhóm của bạn với những nhóm hoặc cá nhân kể trên trong tất cả mọi trường hợp đều tốt không?

Có/Không

Bạn có nghĩ rằng việc trao đổi thông tin giữa nhóm của bạn với những nhóm hoặc cá nhân kể trên trong tất cả mọi trường hợp đều tốt không?

Có/ Không

Những cách nào thực dưới đây có giúp nhóm của bạn cải thiện mối quan hệ và hoặc việc trao đổi thông tin với các nhóm khác không? Nếu có thì ở mức độ nào?

- tổ chức các cuộc họp;

.....

.....

- gửi các báo cáo cho nhau;

.....

.....

- chia sẻ thông tin bằng cách gửi cho các nhóm khác các thông báo và báo cáo;

.....

.....

- cải tiến hoặc đổi mới thủ tục;

.....

.....

- trao đổi nhân sự với các nhóm trong một thời gian để các nhóm có thể hiểu nhau hơn;

.....

.....

- thuyết trình hoặc thực hiện các buổi “trao đổi” về công việc của nhóm bạn hoặc công việc của nhóm khác;

.....

.....

.....

- gặp gỡ thân mật ngoài công việc;


.....

.....

.....

Cho dù câu trả lời của bạn như thế nào, bạn cần luôn nhớ là một người lãnh đạo phải trung thành với tổ chức và với nhóm mà bạn lãnh đạo. Đừng quên rằng bạn là một thành viên của một nhóm lớn hơn và cần sự hỗ trợ của đồng nghiệp, cũng như họ có quyền đòi hỏi sự giúp đỡ từ phía bạn.

**Hãy tự đánh giá 3**

10 phút 



Điền vào chỗ trống với một từ hoặc cụm từ thích hợp trong số các từ cho bên dưới.

TÍNH CÁCH	HÌNH THÀNH	HỖN LOẠN
NĂNG LỰC	HƯỚNG DẪN	KHÔNG HIỂU RÕ
MÂU THUÃN	ĐỊNH HÌNH	THÀNH CÔNG
TÌM THẤY	CHUẨN MỰC	THÀNH CÔNG
THIỆT LẬP		

- 1 Trong giai đoạn ..... mọi người trông đợi người lãnh đạo xác định....., mục tiêu và .....
- 2 Việc lựa chọn thành viên tham gia nhóm dựa trên..... khả năng làm việc theo nhóm và..... cá nhân
- 3 .....là giai đoạn thường có ..... và là giai đoạn tìm hiểu. Nó có thể giúp nhóm .....hình ảnh riêng
- 4 Một nhóm làm việc mà ..... về lý do tồn tại của nhóm thì ít có cơ may thành công.

- 5 Trong giai đoạn ....., các quy tắc hợp lý cần phải được .....
- 6 ..... ở lần tới quan trọng hơn ..... đã qua.
- 7 Xác định xem những câu nào trong số những câu dưới đây là chính xác và giải thích tại sao bạn không đồng ý với những câu còn lại.
- a Khi lựa chọn thành viên tham gia vào nhóm, tốt nhất nên chọn những người có cùng năng lực và tính cách.
  - b Trong giai đoạn nhóm hỗn loạn, các thành viên cố gắng tìm hiểu vai trò của mình trong nhóm.
  - c Để giải quyết những bất đồng nghiêm trọng, người lãnh đạo cần làm cho vấn đề trở nên nhẹ nhàng hơn để mọi người có thể quên đi.
  - d Trong giai đoạn hoạt động, công việc của người lãnh đạo là đánh giá việc thực hiện công việc và đảm bảo rằng các chuẩn mực đặt ra luôn được duy trì.

- 8 Chọn **MỘT** câu không chính xác trong số những câu dưới đây và giải thích lý do tại sao không chính xác.

Để đối phó với giai đoạn hỗn loạn, người lãnh đạo cần:

- a nhấn mạnh đến công việc chung;
- b tìm hiểu gốc gác của sự khác biệt về tính cách của các cá nhân trong nhóm;
- c khuyến khích sự thảo luận, tạo cho mọi người cơ hội để phát biểu ý kiến;
- d chứng tỏ sự tin tưởng đối với nhóm.

Câu không chính xác là câu....., tại vì:

.....  
.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối của cuốn sách.

## 8 Tóm tắt



- Trong quá trình phát triển một nhóm, giai đoạn hình thành là giai đoạn dễ thay đổi, và là giai đoạn tìm hiểu. Do đó cần có sự lãnh đạo rõ ràng và xác định mục tiêu cụ thể.
- Việc lựa chọn thành viên cho một nhóm cần phải dựa trên các tiêu chí: năng lực, khả năng làm việc theo nhóm và tính cách cá nhân.
- Một nhóm làm việc mà không hiểu rõ tại sao nhóm của mình tồn tại thì sẽ ít có cơ hội thành công.
- Lý tưởng nhất là các mục tiêu và nhiệm vụ cá nhân phải theo tiêu chí SMART.

S pecific	(Cụ thể)
M easurable	(Có thể đo lường được)
A greed	(Được nhất trí)
R ealistic	(Khả thi)
T ime constrained	(Có thời hạn xác định)

- Để đạt được sự thống nhất cao trong nhóm, phương cách quan trọng nhất là khuyến khích sự tham gia của các thành viên trong việc lập kế hoạch, tổ chức và đánh giá.
- Trong suốt giai đoạn hỗn loạn của quá trình phát triển nhóm, mâu thuẫn giữa các cá nhân trong nhóm là điều không tránh khỏi. Để có thể đối phó với tình trạng biến động và những mâu thuẫn trong giai đoạn này, người lãnh đạo cần phải tỏ ra tự tin, thực hiện việc lãnh đạo một cách rõ ràng và nhấn mạnh đến tầm quan trọng của công việc chung.
- Giai đoạn định hình là thời gian mà mọi thành viên làm việc và cư xử với nhau như một nhóm làm việc chung. Trong giai đoạn này, các chuẩn mực và quy tắc cần được xác lập.
- Giai đoạn hoạt động là thời điểm mà nhóm bắt đầu làm việc có hiệu quả. Người lãnh đạo cần tập trung vào việc giám sát, duy trì các chuẩn mực đã đề ra và khuyến khích đạt được những chuẩn mực cao hơn.



- Tất cả thành viên trong nhóm đều cần nhận được ý kiến phản hồi:
  - công nhận những thành quả mà họ đã đạt được;
  - phê bình cách thức làm việc một cách thẳng thắn, có tính chất xây dựng;
  - cung cấp những thông tin mà họ có thể sử dụng để thực hiện công việc tốt hơn trong thời gian tới;
  - khuyến lệ họ đạt được những thành quả tốt hơn.
- Phối hợp và hợp tác với các nhóm khác trong một tổ chức là điều rất cần thiết. Người lãnh đạo nhóm phải đảm bảo việc thiết lập và duy trì các mối quan hệ và sự trao đổi thông tin một cách hiệu quả.

## 9 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....

# Đánh giá kết quả

## 1 Bài kiểm tra nhanh



Trả lời thật nhanh các câu hỏi dưới đây dựa trên các kiến thức mà bạn đã tiếp thu được từ cuốn sách này.

Câu 1 “Trong một doanh nghiệp, người quản lý là người lãnh đạo nhóm, và ngược lại, người lãnh đạo nhóm cũng là người quản lý.” Bạn có đồng tình với ý kiến này không? Giải thích ngắn gọn tại sao.

.....

.....

Câu 2 Liệt kê **ba phẩm chất** cần có của một người lãnh đạo.

.....

Câu 3 Việc ra quyết định gồm các bước sau: (1) Xác định vấn đề; (2) Thu thập thông tin; (3) Đưa ra các giải pháp; (4) Chọn giải pháp tối ưu; (5) Thực hiện quyết định; (6) Đánh giá kết quả. Những người không kiên định trong việc đưa ra quyết định có khuynh hướng dành ít thời gian cho những bước nào trong các bước vừa kể trên?

.....

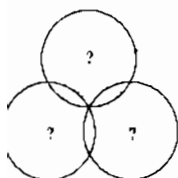
.....

Câu 4 “Những người lãnh đạo giỏi không bao giờ yêu cầu người khác làm những việc mà bản thân người lãnh đạo không thể thực hiện được”. Ý kiến này có đúng không? Giải thích quan điểm của bạn.

.....

.....

Câu 5 Mô hình ba vòng tròn biểu thị ba trách nhiệm chính của người lãnh đạo. Những trách nhiệm này là gì?



.....

.....

## Đánh giá kết quả

Câu 6 Liệt kê **ba** trách nhiệm của người lãnh đạo đối với từng cá nhân trong nhóm.

.....

.....

Câu 7 Liệt kê **ba** trách nhiệm của người lãnh đạo đối với nhóm.

.....

.....

Câu 8 Những câu hỏi gợi ý nào có thể giúp cho tập thể nhóm đánh giá việc thực hiện công việc của mình?

.....

.....

Câu 9 Cho biết bạn suy nghĩ thế nào về ý kiến cho rằng: “người lãnh đạo là người đại diện cho lãnh đạo cấp trên trước nhóm”.

.....

.....

Câu 10 Lựa chọn các giải thích ở cột bên phải phù hợp với các thuật ngữ ở cột bên trái.

A Sự mơ hồ về vai trò	a Sự đối lập giữa những gì mà người ta mong đợi bạn ở vai trò này với những gì mà người ta mong đợi bạn ở vai trò khác
B Tình trạng “bị thiếu tải”	b Khi những người khác nhau có những mong đợi khác nhau ở bạn trong vai trò nào đó
C Sự không tương thích trong vai trò	c Không rõ ràng về vai trò
D Sự mâu thuẫn trong vai trò	d Khi một cá nhân nhận thấy rằng anh ta/cô ta có khả năng đảm nhận nhiều vai trò hơn hay một vai trò lớn hơn

Câu 11 Bốn giai đoạn trong quá trình phát triển nhóm là gì? Hãy nêu tên và liệt kê chúng theo trình tự.

.....  
.....

Câu 12 Khi lựa chọn thành viên tham gia nhóm, người lãnh đạo nên chú ý đến ba tiêu chí 'cơ bản nào?

.....  
.....  
.....

Câu 13 Lý tưởng nhất là các mục tiêu công việc sẽ được xác định theo tiêu chí SMART. SMART có nghĩa là gì?

.....  
.....  
.....

Câu 14 Trong giai đoạn hỗn loạn của quá trình phát triển nhóm thường xảy ra mâu thuẫn giữa các thành viên trong nhóm. Người lãnh đạo cần phải đối phó với tình huống này bằng cách nào?

.....  
.....  
.....

Câu 15 Bất cứ một nhóm làm việc nào cũng cần nhận được thông tin phản hồi. Đó là những thông tin gì?

.....  
.....  
.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

## 2 Bài tập tình huống



Thu đã có nhiều năm kinh nghiệm ở các trường nuôi dạy trẻ, nên khi cô chấm dứt hợp đồng vào năm ngoái, hai vợ chồng một người quen đã quyết định thuê cô về quản lý nhà trẻ tư nhân cho họ. Theo thoả thuận, cô sẽ tự sắp xếp thời gian để có thể vừa quản lý hoạt động của nhà trẻ, vừa làm công việc của một cô giáo. Mặc dù Thu có thêm năm cô giáo khác, nhưng cô luôn cảm thấy mình phải thực hiện tất cả những công việc hành chính, chăm sóc các cháu bé và tiếp chuyện với cha mẹ của các cháu để ghi nhận những yêu cầu khác nhau của họ. Các cô giáo trẻ tỏ ra rất không hài lòng vì Thu tỏ ra không quan tâm nhiều đến họ. Cô dường như không dành đủ thời gian lắng nghe và hiểu họ có những mong muốn gì. Một trong số các cô giáo vừa nghỉ việc, và điều này lại càng gây thêm áp lực vì rất khó tìm giáo viên thích hợp cho lứa tuổi này. Tình hình thật căng thẳng, với một người quản lý quá tải, những cháu bé luôn đòi hỏi và một nhóm cô giáo làm việc một cách uể oải.

Trả lời những câu hỏi sau đây. Bạn chỉ cần viết không quá ba hoặc bốn câu cho mỗi câu trả lời.

- 1 Khi cô Thu đảm nhận công việc, vợ chồng người chủ cho biết rằng cô không cần phải thay đổi gì nhiều so với công việc trước đây của cô, bởi họ muốn rằng ngoài việc quản lý, cô cũng sẽ làm cả công việc của một cô nuôi dạy trẻ. Giải thích xem lời khuyên này đã làm cho cô gặp khó khăn như thế nào trong công việc?
- 2 Cô Thu đang phải đối mặt với việc đảm nhận quá nhiều vai trò hay chỉ đơn thuần là công việc quá tải? Cho biết lý do câu trả lời mà bạn chọn.
- 3 Cô cần phải bổ sung thêm kỹ năng quản lý nào để cải thiện tình hình trong nhà trẻ?
- 4 Theo bạn, để làm lãnh đạo các cô giáo trong nhà trẻ có hiệu quả, cô Thu phải rèn luyện thêm những kỹ năng lãnh đạo nào?
- 5 Từ những kiến thức ở phần C, bạn hãy cho biết cô Thu phải chú trọng hơn những điều gì trong quá trình phát triển nhóm làm việc của mình?

# Hãy tóm lược và suy ngẫm

## 1 Tóm lược và suy ngẫm

Như vậy bạn đã hoàn thành cuốn *Thuật Lãnh Đạo Nhóm*, chúng ta hãy điểm lại các mục tiêu của cuốn sách.

**Bây giờ, bạn đã có khả năng tốt hơn để đánh giá các phẩm chất và kỹ năng lãnh đạo của bạn.**

Trong suốt cuốn sách, chúng ta đã cố gắng trả lời những câu hỏi: “Thế nào là người lãnh đạo?”; “Người lãnh đạo phải như thế nào?”; “Người lãnh đạo cần phải làm những gì?” Như chúng ta đã thảo luận, những thuộc tính về thể chất như sức mạnh, giới tính, tuổi tác, v.v... dường như không liên quan đến kỹ năng lãnh đạo. Trong phần A chúng ta cũng thấy rằng một người lãnh đạo phải có người ủng hộ, và để cho người khác ủng hộ mình, người lãnh đạo nhất thiết phải tác động và thuyết phục người khác: hướng dẫn suy nghĩ và hành động của họ. Việc này có thể thực hiện bằng nhiều cách khác nhau, tuy nhiên một người lãnh đạo phải cư xử một cách tự nhiên như đúng bản tính của mình, chứ không phải cố bắt chước phong cách của người khác.

Bạn đã nghiên cứu xong cuốn sách, đã hoàn thành các bài thực hành, và bạn cũng hiểu rõ thế nào là một nhà lãnh đạo. Vì thế bạn có thể đánh giá rõ hơn các phẩm chất và khả năng lãnh đạo của bạn.

Bạn hãy trả lời các câu hỏi sau đây.

- Bạn có đủ kiên quyết và tự tin để trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc không? Giải thích ngắn gọn.

.....

.....

.....

- Bạn mô tả tiềm năng lãnh đạo của bạn thế nào?

.....

.....

.....

Mục tiêu thứ hai của cuốn sách là:

**Khi hoàn tất cuốn sách, bạn có thể mô tả các cách thức để nâng cao khả năng lãnh đạo của mình**

Sau bước đánh giá là lập kế hoạch để hoàn thiện. Như chúng ta đã biết, hầu hết các kỹ năng cũng như phẩm chất cần có của một nhà lãnh đạo đều có thể học được, ngoại trừ những yếu tố căn bản bắt buộc phải có sẵn là lòng kiên trì và mong muốn trở thành một nhà lãnh đạo, cũng như lòng yêu thích làm việc với mọi người. Một kết luận chưa được nêu bật trong quyển sách là “ai cũng có thể trở thành nhà lãnh đạo”, thế nhưng điều này có thể đúng. Chúng ta đã biết rằng người lãnh đạo không nhất thiết phải là người quản lý.

Cũng như nhiều thiên hướng nghề nghiệp khác, việc hoàn thiện kỹ năng lãnh đạo phải thông qua rèn luyện thực tế, có nghĩa là bạn biết rõ mục tiêu mà bạn đang hướng đến và có một số hiểu biết về các kỹ năng cần thiết. Cách tốt nhất là tìm một mẫu người mà bạn ngưỡng mộ về tài năng lãnh đạo cũng như về phẩm chất. Nếu người này đóng vai trò là người cố vấn cho bạn thì càng tốt.

- Những kỹ thuật và những lời khuyên nào được đề cập trong cuốn sách thật sự thích hợp và hữu ích cho bạn trong nỗ lực trở thành một nhà lãnh đạo giỏi?

.....

.....

.....

- Những điều gì mà bạn vừa học được sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn mục tiêu trở thành nhà lãnh đạo?

.....

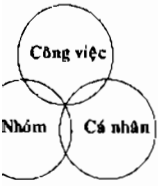
.....

.....

Mục tiêu thứ ba của cuốn sách là:

**Xác định rõ hơn các vai trò và trách nhiệm của người lãnh đạo nhóm**





Để dễ hiểu, ta sử dụng mô hình ba vòng tròn của John Adair, để miêu tả bộ ba trách nhiệm của người lãnh đạo: trách nhiệm đối với công việc, đối với nhóm và đối với từng cá nhân. Công việc luôn là ưu tiên hàng đầu, bởi vì đó là mục tiêu chung của cả nhóm. Trách nhiệm đối với từng cá nhân trong nhóm là: hỗ trợ và khuyến khích các cá nhân; phân công công việc phù hợp với khả năng; xác định rõ vai trò của từng cá nhân; đánh giá việc thực hiện công việc; (nếu cần thiết) bảo vệ mỗi cá nhân trước những người khác, ngay cả trước những cá nhân còn lại trong nhóm.

Trách nhiệm của người lãnh đạo đối với nhóm là: bày tỏ tâm huyết đối với nhóm; lập ra và thoả thuận các mục đích, mục tiêu chung và cụ thể; đảm bảo duy trì các quy tắc và chuẩn mực của nhóm; và hỗ trợ nhóm khi khó khăn.

Người lãnh đạo nhóm còn là: đại diện cho nhóm trước các cấp lãnh đạo; đại diện cho cấp lãnh đạo trước nhóm; phối hợp nhóm với các nhóm và bộ phận khác.

Người lãnh đạo có nhiều vai trò khác nhau, do đó có thể dẫn đến tình trạng mơ hồ trong vai trò hoặc mâu thuẫn trong vai trò. Trong một chừng mực nào đó thì điều này có thể tiên liệu được.

- Bây giờ bạn đã nhận dạng được trách nhiệm của bạn đối với công việc, đối với nhóm, và đối với từng cá nhân, có trách nhiệm nào mà trước đây bạn không nhận ra không?

.....  
.....

- Bạn thực hiện những vai trò gì khi lãnh đạo nhóm?

.....  
.....

Và mục tiêu cuối cùng của cuốn sách là:

**Khi hoàn thành cuốn sách này, bạn có thể giải thích được cách thức phát triển nhóm của bạn trở thành một nhóm làm việc có hiệu quả và đạt hiệu suất cao hơn.**

Chúng ta đã xem xét các giai đoạn trong quá trình phát triển nhóm – hình thành, hỗn loạn, định hình và hoạt động – cũng như các tình

huống xảy ra ở mỗi giai đoạn. Chúng ta cũng đã đề cập đến một số biện pháp mà người lãnh đạo cần phải thực hiện nhằm giữ cho nhóm luôn đoàn kết và thực hiện công việc đạt kết quả cao.

Trong giai đoạn **hình thành**, những việc mà người lãnh đạo cần thực hiện là: xác định mục tiêu; thiết lập một kênh thông tin hiệu quả; khuyến khích sự tham gia của mọi người; và khích lệ việc xây dựng nét đặc trưng của nhóm. Trong giai đoạn **hỗn loạn**, khi mâu thuẫn xảy ra do sự mơ hồ thì người lãnh đạo cần phải có những hành động cụ thể. Một trong các hành động đó là: nêu gương; làm sáng tỏ mọi thắc mắc; khuyến khích tranh luận công khai, cởi mở; tóm lại những vấn đề gây tranh cãi; nhấn mạnh đến tầm quan trọng của công việc chung; hướng những mâu thuẫn vào công việc; tránh để xảy ra tình trạng thắng/thua; hướng dẫn và hỗ trợ những cá nhân đang làm quen với công việc.

Đối với giai đoạn **định hình**, các cá nhân trong nhóm sẽ bắt đầu thực hiện công việc trong một tập thể. Người lãnh đạo cần phải ý thức được điều này và làm tất cả những gì có thể để khích lệ việc phát triển các chuẩn mực, quy tắc tích cực, và ngăn chặn sự hình thành của các chuẩn mực và quy tắc tiêu cực.

Ở giai đoạn **hoạt động**, vai trò của người lãnh đạo gồm: chọn ra cá nhân xuất sắc nhất trong nhóm; đặt ra những mục tiêu khả thi; khích lệ sự nỗ lực và ngăn chặn sự tự mãn.

Một số câu hỏi cuối cùng mà bạn cần suy nghĩ:

- Nhóm của bạn đang ở giai đoạn nào và giai đoạn kế tiếp là gì? Có điều gì bất ổn xảy ra hay không?

.....

.....

.....

- Từ những bài học trong sách và những kinh nghiệm mà bạn đã trải qua, bạn có dự định thay đổi cách làm việc của bạn trong thời gian tới nhằm phát triển nhóm của bạn theo hướng đúng đắn không?

.....

.....

Bây giờ bạn hãy xem lại **mục tiêu học** mà bạn đã đặt ra cho mình ở đầu cuốn sách. Bạn tự đánh giá xem mục tiêu đã đạt được ở mức độ nào?

.....

.....

Có lẽ bạn đã khá thỏa mãn với mục tiêu về nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn triển khai những kiến thức mà bạn gặt hái được vào thực tiễn công việc.

## 2 Kế hoạch hành động

### 2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì học được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

### 2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược và suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo từng mục tiêu trong kế hoạch hành động của bạn luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- có tính phù hợp (với mục đích và mục tiêu chung của doanh nghiệp);
- có thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

**Mục tiêu không cụ thể:** Tìm cách để cải thiện việc chia sẻ thông tin trong nhóm.

**Mục tiêu cụ thể:** Thực hiện 3 cách thức trao đổi thông tin để 100% các thành viên trong nhóm được chia sẻ thông tin kịp thời và chính xác.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá ba vấn đề cần phải giải quyết trong một khoảng thời gian nhất định.

## 2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ khi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp cho bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!



### 3 Nguồn tham khảo

Tựa sách : The practice of Management

Tác giả : Peter F.Drucker

Năm xuất bản: 1989

Nhà xuất bản: Butterworth-Heinemann

Tựa sách : Effective Leadership

Tác giả : John Adair

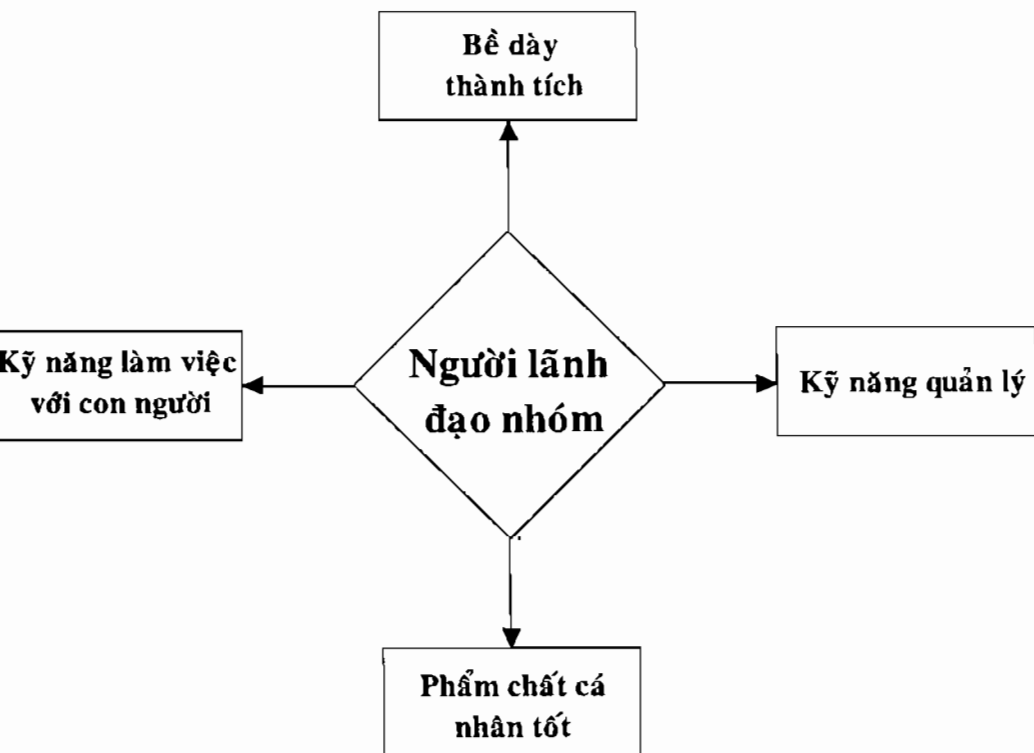
Năm xuất bản: 1983

Nhà xuất bản: Gower

### 4 Đáp án bài tập tự đánh giá

#### Bài tập tự đánh giá 1

- 1 Để trở thành người lãnh đạo, bạn cần **KIẾN ĐỊNH** để thành công, và ham thích làm việc với **CON NGƯỜI**.
- 2 Một người trở nên **ĐÁNG TIN CẬY** khi họ biết người khác **KỶ VỌNG** điều đó ở họ.
- 3 Để có được sự **QUÝ MẾN** của nhóm, bạn cần phải chân thành với họ, và chứng tỏ rằng bạn quan tâm đến **LÝ TƯỞNG** chung.
- 4 Ít ai trong chúng ta lúc nào cũng **CÔNG BẰNG**. Điều mà người khác mong đợi ở bạn là bạn cố gắng hết mức để cư xử một cách công bằng.
- 5 Để **NHẤT QUÁN** khi ra quyết định, bạn phải hiểu rõ vấn đề, thu thập **THÔNG TIN** và **Ý KIẾN** trước khi quyết định.
- 6 Để **LÃNH ĐẠO** người khác thì **KINH NGHIỆM** về công việc mà họ làm sẽ rất có ích.
- 7 Mức độ **THÀNH CÔNG** của những người lãnh đạo sẽ được quyết định rất nhiều bởi cách mà những người xung quanh đánh giá về khả năng **HÀNH XỬ** của họ.



9 Sáu yếu tố được xem là cần thiết đối với một người lãnh đạo giỏi là:

- đáng tin cậy;
- biết lắng nghe;
- khả năng giao tiếp tốt;
- chính trực;
- khả năng khơi dậy niềm tin ở người khác;
- kỹ năng quản lý giỏi;

Các yếu tố như cao to, tính hướng ngoại, cực kỳ thông minh và cách tiếp cận có phương pháp là những điểm có lợi cho công việc của người lãnh đạo nhóm. Tuy nhiên đây không phải là những phẩm chất của một người lãnh đạo giỏi.

## Bài tập tự đánh giá 2

- 1 Trách nhiệm chính của người lãnh đạo là trách nhiệm đối với công việc.
- 2 Trách nhiệm của người lãnh đạo đối với CÁC CÁ NHÂN trong nhóm là:
  - HỖ TRỢ và KHUYẾN KHÍCH mỗi cá nhân trong nhóm;
  - PHÂN CÔNG công việc hợp với khả năng của từng cá nhân;
  - GIẢI THÍCH RÕ vai trò của từng cá nhân đối với công việc chung của nhóm;
  - ĐÁNH GIÁ cách thực hiện công việc của từng cá nhân;
  - (nếu cần thiết) BẢO VỆ mỗi cá nhân trong nhóm trước người khác, ngay cả trước các cá nhân khác trong nhóm.
- 3 Câu không chính xác là:
  - b Người lãnh đạo là trung tâm của mọi sự chú ý và các hoạt động. Việc trao đổi thông tin giữa các cấp quản lý với nhóm với các nhóm khác phải thông qua người lãnh đạo. (Điều này không đúng bởi người lãnh đạo không thể nắm bắt hết mọi thông tin liên lạc ở “đầu vào lẫn đầu ra” của nhóm, mặc dù người lãnh đạo thường là trung tâm của mọi sự liên lạc.)
  - d Tình trạng bị “thiếu tải” có nghĩa là có quá ít việc để làm. (Không chính xác bởi vai trò bị “thiếu tải” có nghĩa là đảm nhiệm quá ít vai trò hoặc vai trò không tương ứng với năng lực.)

## Bài tập tự đánh giá 3

- 1 Trong giai đoạn HÌNH THÀNH mọi người trông đợi ở người lãnh đạo xác định CHUẨN MỰC, mục tiêu và HƯỚNG DẪN.
- 2 Việc lựa chọn thành viên tham gia nhóm dựa trên NĂNG LỰC, khả năng làm việc theo nhóm và TÍNH CÁCH cá nhân.
- 3 HỖN LOẠN là giai đoạn thường có Mâu thuẫn và là giai đoạn tìm hiểu. Nó có thể giúp nhóm TÌM THẤY hình ảnh riêng.
- 4 Một nhóm làm việc mà KHÔNG HIỂU RÕ về lý do tồn tại của nhóm thì ít có cơ may thành công.
- 5 Trong giai đoạn ĐỊNH HÌNH, các quy tắc hợp lý cần phải được THIẾT LẬP.



6 THẢNH CÔNG ở lần tới quan trọng hơn THẢNH CÔNG đã qua.

7 Câu chính xác là:

- b Trong giai đoạn hỗn loạn, các thành viên nên cố gắng tìm hiểu vai trò của mình trong nhóm.
- d Trong giai đoạn hoạt động, công việc của người lãnh đạo là đánh giá việc thực hiện công việc và đảm bảo rằng các chuẩn mực đặt ra luôn được duy trì và cải thiện.

Câu không chính xác là:

- a *Trong việc lựa chọn thành viên tham gia vào nhóm, tốt nhất nên chọn những người có cùng năng lực và tính cách.* Điều này không đúng bởi có nhiều vai trò khác nhau trong một nhóm, nếu tất cả mọi thành viên trong nhóm đều có năng lực và tính cách như nhau thì sẽ có những vai trò không có người đảm nhận.
- c *Để giải quyết những bất đồng nghiêm trọng, người lãnh đạo cần làm cho vấn đề trở nên nhẹ nhàng hơn để mọi người có thể quên đi.* Khi có sự bất đồng gay gắt, việc làm cho vấn đề nhẹ nhàng không phải là cách giải quyết tận gốc vấn đề, vì thế sự bất đồng này sẽ không được xóa bỏ.

8 Một câu trả lời không chính xác là:

Trong giai đoạn hỗn loạn, người lãnh đạo nhóm nên:

- b *tìm hiểu gốc gác của sự khác biệt về tính cách của các cá nhân trong nhóm.* Câu này không chính xác vì mâu thuẫn nên xét dưới góc độ khách quan, dựa vào tính cách để giải quyết mâu thuẫn sẽ không mang lại ích gì.

## 5 Đáp án một số bài thực hành

Hãy kiểm tra các câu trả lời của bạn.

### *Thực hành 4*

Câu trả lời tham khảo của bạn như sau:

	Kỹ năng làm việc với con người	Phẩm chất cá nhân tốt	Kỹ năng quản lý	Bề dày thành tích	Có thể học được
Khả năng gây ảnh hưởng đến người khác	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Khả năng khơi dậy sự tự tin	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tính kiên định	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tính đáng tin cậy	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lòng chính trực	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Một quá trình phấn đấu và thành công	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Công bằng	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Biết lắng nghe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Nhất quán	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quan tâm chân thành đến người khác	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bộc lộ sự tin tưởng vào tập thể	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Đánh giá công trạng đúng người	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sát cánh bên tập thể	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cung cấp thông tin kịp thời cho tập thể	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Những tính cách được đánh dấu ở nhiều hơn một cột là:

■ Khả năng khơi dậy niềm tin ở người khác

Bạn có thể tranh luận rằng điểm này thuộc về tính cách cá nhân, bởi nó là kết quả của cách cư xử và hình ảnh người lãnh đạo tạo ra. Nhưng bạn cũng có thể cho rằng nó thuộc về khả năng làm việc với con người bởi bạn có thể khơi niềm tin ở một người khi trò chuyện với họ.

### ■ **Biết lắng nghe**

Kỹ năng này thuộc về cả kỹ năng quản lý và lẫn kỹ năng làm việc với con người bởi vì nó liên quan đến quá trình giao tiếp.

### ■ **Cung cấp thông tin kịp thời cho tập thể**

Cũng thuộc về kỹ năng giao tiếp – lập luận tương tự.

## **6 Đáp án bài kiểm tra nhanh**

Câu 1 Người quản lý được xem là người lãnh đạo nhóm nhưng người lãnh đạo nhóm không nhất thiết phải là người quản lý.

Câu 2 Bạn có thể đề cập đến: tính chính trực, tính công bằng, tính nhất quán hay tính kiên trì.

Câu 3 Một người không kiên định khi ra quyết định thường trở nên lúng túng ở bước 4 và 5, thông thường họ đã không dành đủ thời gian và công sức cho bước 1 và 2.

Câu 4 Trong điều kiện lý tưởng, tất cả những người lãnh đạo đều có thể đảm nhận tất cả những phần việc của các cá nhân khác trong nhóm. Tuy nhiên, trong thời buổi hiện đại thì công việc ngày càng trở nên phức tạp, và không ai có thể làm hết mọi việc. Ngày nay, một nhóm làm việc có thể gồm một hoặc vài chuyên gia, và người lãnh đạo nhóm phải học cách để có thể lãnh đạo những người này mà không nhất thiết phải hiểu hết mọi việc mà họ làm.

Câu 5 Ba trách nhiệm đó là: trách nhiệm đối với công việc, trách nhiệm đối với từng cá nhân trong nhóm, và trách nhiệm đối với cả nhóm.

Câu 6 Bạn có thể đề cập đến:

- hỗ trợ và khuyến khích mỗi cá nhân trong nhóm;
- phân công công việc hợp với khả năng của từng cá nhân;
- giải thích rõ vai trò của từng cá nhân đối với công việc chung của nhóm;
- đánh giá cách thực hiện công việc của từng cá nhân;
- (nếu cần thiết) bảo vệ mỗi cá nhân trong nhóm trước người khác, ngay cả với các cá nhân khác trong nhóm.

Câu 7 Bạn có thể liệt kê **ba** trong số các trách nhiệm dưới đây:

- bày tỏ tâm huyết đối với nhóm;

- lập ra và thỏa thuận các mục đích, mục tiêu chung và cụ thể để mọi người biết được những gì cần làm và tại sao lại cần phải làm;
- bảo đảm các tiêu chuẩn, chuẩn mực chung của nhóm luôn được duy trì;
- hỗ trợ cho nhóm khi có khó khăn.

Câu 8 Các câu hỏi mà chúng ta đã đề cập đến là:

“Anh (chị)/chúng ta có đạt mục tiêu không?”

“Nếu không, thì tại sao? đâu là lý do cho việc không đạt? Ở những lần sau, anh (chị) sẽ làm khác đi như thế nào? Có phải các mục tiêu không thực tế?”

“Nếu nhiệm vụ được giao hoàn thành tốt, anh (chị) nghĩ mình học được gì từ đó? Chúng ta sẽ áp dụng điểm nào vào nhiệm vụ khác? Liệu chúng ta có nên đạt chỉ tiêu cao hơn không?”

“Nhóm chúng ta làm việc với nhau tốt như thế nào?”

“Chúng ta có thể làm tốt hơn ở điểm nào?”

Câu 9 Cả nhóm sẽ nghĩ đến người lãnh đạo nhóm trước tiên khi họ nghĩ đến các cấp lãnh đạo của tổ chức. Người lãnh đạo nhóm là người được giao quyền để thực hiện các yêu cầu và mong muốn của các cấp quản lý cao hơn. Thêm vào đó, liên lạc giữa nhóm và các cấp lãnh đạo cao hơn cũng thông qua người lãnh đạo nhóm bởi họ là người đại diện cho nhóm.

Câu 10 Sự chọn lựa chính xác là:

A Sự mơ hồ về vai trò	c Không rõ ràng về vai trò
B Tình trạng “bị thiếu tài”	d Khi một cá nhân nhận thấy rằng anh ta/cô ta có khả năng đảm nhận nhiều vai trò hơn hay một vai trò lớn hơn
C Sự không tương thích trong vai trò	b Khi những người khác nhau có những mong đợi khác nhau ở bạn trong vai trò nào đó
D Sự mâu thuẫn trong vai trò	a Sự đối lập giữa những gì mà người ta mong đợi bạn ở vai trò này với những gì mà người ta mong đợi bạn ở vai trò khác

## Hãy tóm lược và suy ngẫm

làm công việc quản lý như họp hành, hay nói chuyện với các cô giáo khác và tiếp thu ý kiến phản hồi từ phía họ về công việc hàng ngày ở nhà trẻ;

- hỗ trợ các cô giáo về chuyên môn (kinh nghiệm nhiều năm trong lĩnh vực giữ trẻ là một lợi thế cho cô);
- đánh giá cách thực hiện công việc và khuyến khích sự nỗ lực của từng cô giáo trong nhà trẻ;
- ...

4 Như đã đề cập ở phần A, một người lãnh đạo giỏi cần phải có:

- kỹ năng làm việc với con người;
- phẩm chất cá nhân;
- kỹ năng quản lý;
- bề dày thành tích.

Trong trường hợp của cô Thu, ngoài những kỹ năng quản lý đã đề cập ở câu 3, cô Thu cần rèn luyện thêm những kỹ năng như:

- tạo niềm tin ở các cô giáo bằng cách giúp các cô giáo hiểu rõ ý nghĩa của công việc, kèm cặp và thường xuyên có đánh giá phản hồi về kết quả công việc và sự tiến bộ của mỗi người, v.v...
- khen ngợi và động viên khi mỗi cô giáo làm tốt công việc của họ;
- tin tưởng vào các cô giáo bằng cách giao việc theo khả năng của họ, chẳng hạn như phân công (có hướng dẫn) những cô giáo có khả năng giao tiếp tốt tiếp chuyện với các phụ huynh để ghi nhận những yêu cầu hay than phiền, hoặc giao cho những cô giáo có tính tỉ mỉ làm các bảng biểu, sổ sách, v.v...
- Đối với những công việc được phân công, cô Thu cũng nên cho các cô giáo quyền hạn và tự chịu trách nhiệm trong phạm vi công việc của mình.
- ...

5 Bằng cách quan sát các biểu hiện của nhóm các cô giáo trong nhà trẻ, chúng ta có thể thấy tình trạng khá phổ biến trong các doanh nghiệp dạng này là không chú trọng đến khâu xác lập mục tiêu và làm cho các thành viên trong nhóm hiểu rõ mục tiêu mà họ cần

đạt. Có thể gợi ý một vài việc mà cô Thu có thể làm để phát triển nhóm tốt hơn là:

- bàn bạc với chủ doanh nghiệp để xác lập các mục tiêu của nhà trẻ;
- căn cứ vào mục tiêu của nhà trẻ để xác định những điều kiện cần có ở các cô giáo (về kỹ năng chuyên môn, về khả năng làm việc với nhóm và về tính cách) từ đó vạch ra cách hướng dẫn hay đào tạo các cô giáo hiện tại (hay chọn lựa thêm các cô giáo mới) để giúp các cô góp phần thực hiện tốt các mục tiêu đã đặt ra;
- phổ biến và thảo luận những mục tiêu của nhà trẻ với đội ngũ giáo viên, đồng thời xác lập mục tiêu công việc cho từng cá nhân nhằm đạt mục tiêu của nhà trẻ;
- thiết lập những chuẩn mực, qui tắc trong công việc;
- thường xuyên cho thông tin phản hồi về kết quả công việc của các nhóm và của từng cá nhân;
- ...

## PHIẾU ĐÁNH GIÁ SÁCH HỌC LINH HOẠT THUẬT LÃNH ĐẠO NHÓM

Ý kiến của các bạn rất quan trọng đối với chúng tôi!

Xin các bạn vui lòng dành ít phút để điền vào các câu hỏi đánh giá dưới đây. Sau khi nhận được một phiếu đánh giá hoàn chỉnh, chúng tôi sẽ gửi đến các bạn một món quà nhỏ để cảm ơn các bạn.

Khi đã điền xong phiếu đánh giá này, các bạn vui lòng cắt phiếu ra khỏi sách, gấp đôi lại, bấm kim và gửi trả về cho chúng tôi qua đường bưu điện.

**(Lưu ý: Chúng tôi chỉ nhận bản chính của phiếu.**

**Thư không phải dán tem)**

I. Hãy đánh giá các phần sau của sách học linh hoạt này theo thang điểm từ 1 (Kém) đến 4 (Xuất sắc) (Khoanh tròn câu trả lời của bạn trên bảng dưới đây)

A. Tính phù hợp của nội dung:

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
1. Khái niệm và lý thuyết?	1	2	3	4
2. Các ví dụ?	1	2	3	4
3. Các thực hành?	1	2	3	4
4. Bài tập tình huống?	1	2	3	4
5. Tự đánh giá?	1	2	3	4
6. Các tóm tắt?	1	2	3	4
7. Phần khác (xin nêu rõ):	1	2	3	4

**B. Khả năng ứng dụng vào công việc của bạn:**

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
1. Khái niệm và lý thuyết?	1	2	3	4
2. Các ví dụ?	1	2	3	4
3. Các thực hành?	1	2	3	4
4. Bài tập tình huống?	1	2	3	4
5. Các tóm tắt?	1	2	3	4
6. Phần khác ( <i>xin nêu rõ</i> ):	1	2	3	4

**C. Tính chính xác và rõ ràng của sách học linh hoạt này:**

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
1. Khái niệm và lý thuyết?	1	2	3	4
2. Các ví dụ?	1	2	3	4
3. Các thực hành?	1	2	3	4
4. Bài tập tình huống?	1	2	3	4
5. Tự đánh giá?	1	2	3	4
6. Các tóm tắt?	1	2	3	4
7. Phần khác ( <i>xin nêu rõ</i> ):	1	2	3	4

**D. Cách trình bày sách:**

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
1. Cỡ sách	1	2	3	4
2. Thiết kế bìa trước	1	2	3	4
3. Cỡ chữ	1	2	3	4
4. Kiểu chữ	1	2	3	4
5. Bố cục	1	2	3	4
6. Ngôn ngữ	1	2	3	4
7. Các minh họa ( <i>bảng, biểu</i> )	1	2	3	4
8. Chi tiết khác ( <i>xin nêu rõ</i> ):	1	2	3	4

**E. Đánh giá chung về sách này:**

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
Đánh giá chung	1	2	3	4



**II. Bạn thích phần nào nhất trong những phần sau trong sách? (Vui lòng đánh dấu tối đa ba phần trong các phần dưới đây)**

- Khái niệm và lý thuyết     Bài tập tình huống     Kế hoạch hành động  
 Các ví dụ     Tự đánh giá     Bài kiểm tra nhanh  
 Các thực hành     Các tóm tắt     Tóm lược và suy ngẫm

Ý kiến khác : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**III. Bạn ít thích phần nào nhất trong những phần sau trong sách ? (Vui lòng đánh dấu tối đa ba phần trong các phần dưới đây)**

- Khái niệm và lý thuyết     Bài tập tình huống     Kế hoạch hành động  
 Các ví dụ     Tự đánh giá     Bài kiểm tra nhanh  
 Các thực hành     Các tóm tắt     Tóm lược và suy ngẫm

Ý kiến khác : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**IV. Bạn muốn cuốn sách này bao gồm thêm những vấn đề nào (trong phạm vi chủ đề của cuốn sách) trong lần xuất bản tới?**

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

**V. Trong lần xuất bản tới cho các chủ đề khác, nếu giá cuốn sách không thay đổi hoặc tăng nhẹ, bạn thích cuốn sách có kích thước nào hơn trong các kích thước sau đây:**

- 16cm x 24cm (kích thước hiện tại)     19cm x 26cm     21cm x 29cm

Xin nêu rõ lý do: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**VI. Bạn biết về sách học linh hoạt này từ đâu? (Xin đánh dấu vào những câu trả lời thích hợp)**

- Quảng cáo trên TV/radio     Khóa đào tạo     Từ hiệp hội doanh nghiệp  
 Quảng cáo trên báo chí     Nhà sách     Thư viện  
 Từ bạn bè     Trên trang Web của Business Edge     Qua CD-ROM của Business Edge



**B. Trình độ học vấn:**

- Trung học  Cao đẳng  
 Đại học  Cao học  
 Khác (xin nêu rõ): \_\_\_\_\_

**C. Chức vụ:** \_\_\_\_\_

**D. Cấp bậc:**

- Quản lý cấp cao  Quản lý cấp giữa  
 Nhân viên  Vị trí khác (xin nêu rõ): \_\_\_\_\_

**E. Loại hình của công ty bạn:**

- Doanh nghiệp quốc doanh  Doanh nghiệp tư nhân  
 Công ty đầu tư nước ngoài  Cơ quan giáo dục/đào tạo  
 Loại hình khác (xin nêu rõ): \_\_\_\_\_

**F. Ngành kinh doanh của công ty bạn:**

- Dịch vụ  
 Sản xuất  
 Thương mại  
 Loại hình khác (xin nêu rõ): \_\_\_\_\_

**XI. Có lỗi nào trong sách mà chúng tôi đã bỏ sót không? (Xin vui lòng nêu rõ)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**XII. Các ý kiến hay đề nghị khác:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Cảm ơn các bạn đã hoàn tất phiếu đánh giá này!**

Tên người đánh giá:

\_\_\_\_\_

Địa chỉ:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

(Thu không cần dán tem)

*To:* Business Edge - MPDF  
Somerset Chancellor Court, Khu A, Tầng I  
21-23 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1  
Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.

*nơi bấm kim*

# THUẬT LÃNH ĐẠO NHÓM DẪN DẮT NHÓM ĐẾN THÀNH CÔNG

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT  
Biên tập : KIẾN HUY  
Bìa : TRÍ ĐỨC  
Sửa bản in : KIẾN HUY  
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

---

## NHÀ XUẤT BẢN TRÈ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9317849 - 9316211 - 8465595 - 8465596

Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn

## CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRÈ TẠI HÀ NỘI

40 Láng Hạ - Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT: (04) 7762128 - Fax: (04) 8357444

E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

---

## THUẬT LÃNH ĐẠO NHÓM

Qua nhiều thế kỷ, rất nhiều nhà nghiên cứu đã cố gắng định nghĩa những phẩm chất lãnh đạo. Người ta thường hỏi rằng liệu đó là những phẩm chất bẩm sinh, hay ai cũng có thể trở thành người lãnh đạo? Và người lãnh đạo cần phải làm gì? Cần phải áp dụng những kỹ thuật nào? Cần đưa ra những quyết định gì để biến một nhóm những cá nhân xa lạ trở thành một nhóm được chức tốt và hoạt động có hiệu quả?

Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ cố gắng tìm ra đáp án cho những câu hỏi trên. Chúng ta sẽ xét những cách thức mà bạn, với vai trò là một người lãnh đạo nhóm, có thể trau dồi kỹ năng lãnh đạo của mình, đồng thời giúp cho nhóm làm việc của bạn trở nên hiệu quả hơn.

Khi nghiên cứu xong cuốn sách này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- đánh giá các phẩm chất và khả năng lãnh đạo của bạn;
- xác định các cách thức để nâng cao khả năng lãnh đạo của bạn;
- nhận biết rõ hơn các vai trò và trách nhiệm của người lãnh đạo nhóm;

tim ra những cách thức để phát triển nhóm của bạn trở thành một nhóm làm việc có hiệu quả đạt hiệu suất cao hơn.