



## *TRUNG TÂM PHỔ BIẾN KIẾN THỨC DỰ ÁN PTĐTĐH*

## **2. Lãnh đạo và động viên**



**Tháng 11, 2003**

# **LÃNH ĐẠO VÀ ĐỘNG VIÊN**

*Lãnh đạo không phải là chuyện quản lý, mà là tạo dựng còn phải có một tầm nhìn và biến tầm nhìn trở thành hiện thực. Dân tộc Việt Nam ngày này là kết quả của việc thực hiện tầm nhìn của Chủ tịch Hồ Chí Minh. Người đã thành công trong việc chia sẻ mục tiêu chung của dân tộc tới những trái tim và khối óc của mọi người dân.*

*Trong tài liệu này, bạn sẽ được học về sự khác biệt giữa quản lý và lãnh đạo, làm cách nào để tầm nhìn của bạn có sức thuyết phục và động viên mọi người cùng thực hiện tầm nhìn.*

## **1. Lãnh đạo là gì?**

Cùng với việc đề ra khuôn khổ hoạt động, các giá trị và tạo động lực cho nhân viên, phân bổ ngân sách và các nguồn lực, nhiệm vụ của người lãnh đạo là xác định phương hướng tổng thể để tạo thuận lợi cho việc chọn lựa các giải pháp, đảm bảo những nỗ lực của tổ chức được thực hiện một cách có trọng tâm.

Trách nhiệm của một người lãnh đạo bao gồm:

- Đại diện cho các bên liên quan lãnh đạo tổ chức
- Chỉ đạo thực hiện thông qua một sứ mệnh hoặc mục đích
- Hình thành và thực hiện những thay đổi về chiến lược của tổ chức
- Theo dõi và giám sát các hoạt động, đặc biệt các hoạt động liên quan đến kết quả tài chính, năng suất, chất lượng, các dịch vụ mới và phát triển nhân lực.

- Cung cấp các chính sách và hướng dẫn thực hiện cho các cán bộ quản lý khác tạo điều kiện thuận lợi cho công tác quản lý và các thay đổi trong chiến lược.

Dưới đây là 6 quan niệm phổ biến về lãnh đạo:

	<b>Sai</b>	<b>Đúng</b>
Quan niệm 1	Lãnh đạo chỉ tồn tại ở cấp cao nhất của tổ chức	Lãnh đạo cần thiết đối với tất cả các cấp trong một tổ chức
Quan niệm 2	Lãnh đạo là một kỹ năng hiếm có	Ai cũng có khả năng lãnh đạo
Quan niệm 3	Kỹ năng lãnh đạo là bẩm sinh, không phải do rèn luyện	Kỹ năng lãnh đạo có thể đạt được từ quá trình học hỏi, rèn luyện
Quan niệm 4	Những người lãnh đạo là những người có sức thuyết phục	Một số người lãnh đạo có sức thuyết phục, nhưng hầu hết là không
Quan niệm 5	Người lãnh đạo kiểm soát, chỉ đạo, thúc giục, lôi kéo	Lãnh đạo không phải là thực hiện quyền lực mà là trao quyền cho người khác
Quan niệm 6	Chức năng của người lãnh đạo chỉ giải quyết những vấn đề phức tạp	Chức năng lãnh đạo là đương đầu với sự thay đổi, còn chức năng quản lý là đương đầu với các vấn đề phức tạp

## **2. Vai trò của người Lãnh đạo có tầm chiến lược**

- Một nhà lãnh đạo có tầm chiến lược phải có khả năng **chỉ đạo** tổ chức của mình. Người đó phải đảm bảo rằng các mục tiêu và chiến lược dài hạn được xây dựng và những nhân viên chịu trách nhiệm thực hiện phải hiểu rõ và ủng hộ những mục tiêu và chiến lược này.
- Những chiến lược dự kiến sẽ được thực hiện thông qua một **cơ cấu** tổ chức do nhà Lãnh đạo có tầm chiến lược lựa chọn.
- Người lãnh đạo phải thiết lập được một hệ thống **thông tin** để giúp các nhân viên có thể hiểu rõ về chiến lược, ngoài ra đảm bảo người lãnh đạo chiến lược được cập nhật về những thay đổi đang diễn ra.

### **3. Sự khác biệt giữa quản lý và lãnh đạo**

<b>Khi quản lý, chúng ta:</b>	<b>Khi lãnh đạo, chúng ta:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giải quyết những công việc cần phải làm trong ngày hôm nay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dự đoán trước những khả năng có thể xảy ra trong ngày mai</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nỗ lực đem lại cho tổ chức nhiều hơn bằng cách duy trì các hoạt động</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cố gắng triển khai công việc và đưa ra những việc mới</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dựa trên các nguyên tắc và quy trình để đảm bảo các hoạt động được thực hiện theo đúng kế hoạch và đồng bộ – Làm như tôi nói</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dẫn dắt bằng việc nêu gương thông qua các hành động để chứng minh giá trị của công việc – Làm như tôi làm</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Truyền đạt rõ ràng các chỉ dẫn để mọi người hiểu và thực hiện theo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biết lắng nghe để có thể hiểu và thể hiện sự tôn trọng</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cung cấp chi tiết để công việc được hoàn thành</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chia sẻ với nhân viên về mục tiêu chung để chỉ cho họ thấy vị trí của họ trong đó</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sử dụng các kỹ năng để xác định phương pháp và các hệ thống</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đưa ra hướng dẫn tổng thể và thỉnh thoảng kiểm tra</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sử dụng chuỗi mệnh lệnh để truyền đạt các chỉ dẫn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trao quyền cho mọi người làm những gì mà họ cho là tốt nhất</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trợ cấp cho nhân viên làm những công việc khó khăn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cùng làm việc với mọi người để xây dựng những nhiệm vụ đáng làm</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thúc giục mọi người làm việc nhiều hơn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Động viên mọi người phát huy hết khả năng của mình</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dựa vào các chuyên gia và giao nhiệm vụ cho những người có năng lực nhất</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thành lập các nhóm giải quyết các vấn đề phức tạp</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giảm thiểu sự phản đối bằng cách sử dụng kết hợp các phương pháp logic và dữ kiện</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nâng cao cam kết bằng cách kêu gọi mọi người chủ động tham gia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giảm thiểu tối đa sự lo sợ thay đổi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phát huy tối đa lòng nhiệt huyết và dám chấp nhận thử thách của việc thay đổi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giảm thiểu rủi ro và tránh mắc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khuyến khích thử nghiệm,</li> </ul>

các sai lầm	đổi mới và chấp nhận rủi ro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cố gắng đơn giản hoá, rõ ràng và giữ tính liên tục</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chấp nhận khó khăn và không ngại sự xáo trộn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chú trọng tính chính xác và hiệu quả</li> <li>- Hãy làm đúng!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chú trọng tính trung thực và chính trực</li> <li>- Hãy làm những gì được xem là đúng</li> </ul>

#### **4. Tầm nhìn chiến lược**

Bạn phải hình thành và truyền đạt với mọi người một bức tranh tương lai hấp dẫn. Tuy nhiên, bạn không thể dẫn dắt mọi người đến được nơi đó nếu trong suy nghĩ của chính bạn và người khác vẫn chưa hình thành rõ nét về bức tranh đó. Lãnh đạo, trước hết là thay đổi và luôn vận động, chứ không phải đứng yên. Bạn cần phải có một mong ước, một đích đến trước khi bạn bắt đầu lãnh đạo.

- Một tầm nhìn phải thoả mãn được câu hỏi: “Chúng ta muốn đạt được gì? “
- Là động lực mạnh mẽ trong mỗi người
- Liên kết mọi người và gắn kết các hoạt động đa dạng với nhau
- Một tầm nhìn nếu được thực hiện đúng sẽ mang lại sự hứng khởi, thoải mái và phát huy tính sáng tạo
- Tầm nhìn phải bắt nguồn từ mỗi cá nhân chứ không phải là sản phẩm của việc lập kế hoạch chiến lược áp đặt từ trên xuống
- Cần có thời gian mọi người hiểu về tầm nhìn và đạt được cam kết

## **Từ Tâm nhìn đến Sứ mệnh:**

- Tầm nhìn mô tả tổ chức sẽ phát triển như thế nào trong tương lai xa
- Bản tuyên bố sứ mệnh phản ảnh mục đích chính của tổ chức, cụ thể đề cập đến lý do tại sao tổ chức này tồn tại, tính chất các hoạt động, và đối tượng khách hàng mà tổ chức sẽ phục vụ và cách làm thoả mãn khách hàng.

Một tuyên bố sứ mệnh rõ ràng cần có 5 đặc điểm sau:

- Tạo hứng thú và truyền cảm hứng
- Liên quan đến tất cả các bên tham gia trong tổ chức, chứ không chỉ riêng cho nhân viên hay các nhà quản lý.
- Nêu rõ sự khác biệt giữa tổ chức này với các tổ chức tương tự khác.
- Xác định các hoạt động mà tổ chức muốn tham gia, không nhất thiết phải thực sự tham gia
- Đề ra các mục tiêu có tính khả thi và có thể đo lường được

## **5. Lãnh đạo hiệu quả**

Dưới đây là những năng lực và kỹ năng cần thiết để lãnh đạo hiệu quả:

- Có khả năng xây dựng tầm nhìn dựa trên văn hoá và hệ thống giá trị của tổ chức
- Có niềm tin vào thành công, thể mạnh và những năng lực có thể phát triển của tổ chức
- Có khả năng thành lập và điều hành một đội ngũ những nhà quản lý có hiệu quả

- Có khả năng nhận biết và tổng hợp những tiến triển quan trọng, từ bên trong và bên ngoài tổ chức.
- Có kỹ năng phân quyền, phân cấp trách nhiệm và khuyến khích, động viên có hiệu quả
- Có uy tín và năng lực, sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng để tạo ra sự thay đổi
- Có kỹ năng thực hiện công việc
- Có quyết tâm và kiên định theo đuổi tầm nhìn và sứ mệnh đã đề ra
- Có sức chịu đựng về tinh thần và thể chất
- Linh hoạt, nhận thấy được nhu cầu thay đổi chiến lược, cơ cấu, phương thức thực hiện.

## **6. Quản lý bằng cách tiếp xúc trực tiếp với các cấp dưới**

Gặp gỡ và nói chuyện với mọi người là phương pháp quan trọng để động viên họ. Đây được xem là một phương pháp hướng dẫn có hiệu quả. Bạn cần phải có những lực thơ thân, tiếp xúc với nhân viên trong tổ chức, lắng nghe và nói chuyện với họ về những vấn đề riêng tư và những vấn đề của tổ chức.

- Bắt đầu với những nhân viên cấp dưới trong tổ chức. Với cách làm này, bạn sẽ chỉ cho những nhân viên này thấy rằng họ rất quan trọng đối với tổ chức. Những người ở cấp lãnh đạo của tổ chức đã biết rõ về điều này.
- Không nên thay đổi trật tự hiện có bằng cách giao một công việc gây mâu thuẫn với sự phân công của người khác.



- Chức năng của việc quản lý bằng cách tiếp xúc trực tiếp với cấp dưới là để giải đáp những thắc mắc hay những quan tâm của mọi người mà nếu không đi, những điều này không bao giờ đến được tai bạn
- Một chức năng khác là để hướng dẫn và truyền đạt các giá trị một cách trực tiếp với nhân viên
- Có thể nhận biết được những vấn đề mà nhân viên không dám phản ánh với bạn
- Phương pháp này đặc biệt quan trọng trong trường hợp áp dụng các thay đổi, nó chỉ cho mọi người thấy rằng có người đang chịu trách nhiệm

## **7. Thế nào là động viên?**

Động viên là những gì khiến người khác hành động hay cư xử theo cách của họ. Động viên là được dựa trên hai khái niệm cơ bản:

- Nhu cầu tự có của mỗi cá nhân
- Những mục tiêu mà cá nhân đang hướng tới.

Điều quan trọng là cần phải nhìn nhận vai trò của việc nhận thức về động viên. Mỗi người có cách nhìn nhận khác nhau đối với một tình hình cụ thể, tùy theo cách nhìn nhận của **mỗi người** và ý nghĩa của tình huống này đối với **mỗi người**. Do đó nhận thức của họ không nhất thiết bị ảnh hưởng bởi thực tế khách quan của tình huống đó.

## **8. Mọi người muốn gì từ công việc của họ?**

Nếu muốn các nhân viên có đóng góp hiệu quả cho tổ chức, điều quan trọng là họ phải cảm thấy được động viên, khuyến khích. Các yếu tố cần thiết để có thể động viên mọi người là:

- Tiềm năng đóng góp và hoàn thành thông qua công việc
- Ghi nhận các cố gắng và thành công
- Cơ hội thăng tiến
- Lương và vị trí trong tổ chức
- Công việc thú vị
- Trách nhiệm
- Không khí làm việc thoải mái

Động viên là cách sử dụng có hiệu quả khát vọng của nhân viên muốn cải thiện công việc và dựa trên 10 nguyên tắc cơ bản sau:

- Tất cả mọi người đều muốn được động viên hoặc có thể được động viên
- Mọi người hành động vì có lý do của riêng họ, chứ không vì lý do của bạn hay của tôi
- Con người thay đổi bởi vì sự quan tâm, áp lực hay nhu cầu
- Chìa khoá để giao tiếp hiệu quả là gặp gỡ từng cá nhân
- Cách tốt nhất để mọi người lắng nghe bạn là bạn phải biết lắng nghe mọi người
- Lòng tự hào một động lực mạnh mẽ
- Cho dù không thể thay đổi được bản chất của con người, bạn vẫn có thể thay đổi được hành vi của họ
- Nhận thức của nhân viên trở thành hiện thực của người lãnh đạo

- Bạn sẽ có được hành vi mà bạn luôn mong đợi và củng cố
- Chúng ta thường có chiều hướng bào chữa khi chúng ta có những hành vi khó có thể chấp nhận đối với người khác.

## **9. Làm cách nào để động viên mọi người?**

Có nhiều cách để thúc đẩy mọi người, nhưng trước tiên bạn phải hiểu rõ nhu cầu và mong đợi của họ. Bạn có thể động viên, khuyến khích thông qua việc:

- Thiết kế công việc
- Khen thưởng
- Sự tham gia của nhân viên
- Kỹ năng động viên, khuyến khích.

### **Động viên khuyến khích thông qua thiết kế công việc:**

- Chọn người phù hợp với công việc: Giải thích một cách trung thực công việc cần được thực hiện. Thay đổi “vệ sinh văn phòng” thành “giữ gìn môi trường làm việc trong lành cho đồng nghiệp của bạn”. Luân chuyển một người từ một công việc chuyên môn này sang một công việc khác.
- Phân bổ công việc phù hợp với người: Kết hợp nhiều việc nhỏ, đơn điệu thành một việc đa dạng hơn và thú vị hơn. Thiết kế lại các công việc để nâng cao động lực của họ.

## **Động viên khuyến khích thông qua khen thưởng**

Có nhiều hình thức khen thưởng khác nhau, tùy theo từng hoàn cảnh và nguồn lực của tổ chức. Tuy nhiên, cho dù dưới hình thức nào, khen thưởng cũng cần thoả mãn các tiêu chí dưới đây:

- Thúc đẩy mọi người làm việc vì mục tiêu và chiến lược của tổ chức
- Liên quan đến hoạt động của tổ chức
- Khen thưởng sẽ thúc đẩy và củng cố những hành vi cư xử mà tất cả các cấp mong đợi tại các cấp
- Phù hợp với phong cách lãnh đạo
- Tạo nên sự kích thích và thu hút và duy trì kỹ năng mà tổ chức cần có tại tất cả các cấp.

## **Động viên khuyến khích thông qua sự tham gia của nhân viên**

Khi tham gia vào các quyết định về quản lý, chẳng hạn như xác định mục tiêu và giải quyết các vấn đề, thiết kế và thực hiện đổi mới tổ chức, các nhân viên sẽ cảm nhận vai trò của mình đối với tổ chức, vì vậy họ sẽ cố gắng làm việc hết sức mình để đạt được mục tiêu của tổ chức.

## **Các kỹ thuật động viên**

Dưới đây là những kỹ thuật động viên khuyến khích cơ bản:

- Mong đợi điều tốt nhất từ những người mà bạn đang lãnh đạo bằng cách tập trung vào điểm mạnh hơn là điểm yếu, và khơi dậy khát khao thành công ở họ
- Cần nhớ rằng mỗi người có những nhu cầu khác nhau và những nhu cầu này luôn thay đổi
- Đặt mục tiêu cao tương xứng với khả năng của nhân viên, đề ra các mục tiêu có tính thách thức nhưng khả thi, đồng thời cung cấp các hướng dẫn thực hiện
- Tạo ra một môi trường làm việc trong đó thất bại không được xem là mắc lỗi, giúp nhân viên xử lý với việc chưa được chấp thuận. Lãnh đạo phải có nghệ thuật giúp nhân viên sửa chữa lỗi nhưng không gây ảnh hưởng đến nhiệt tình công việc
- Hỗ trợ nhân viên đi đúng hướng, sử dụng ảnh hưởng của bạn để dẫn dắt họ đi đúng hướng, nhưng không làm thay của họ. Chỉ cho họ thấy bạn rất tin tưởng vào tương lai, và bạn phải nhất quán.
- Quan sát và khen ngợi trước tập thể
- Khai thác tâm lý cạnh tranh (một cách phù hợp)
- Sử dụng biện pháp kỷ luật cứng rắn nhưng công bằng

Muốn biết thêm thông tin và tài liệu:

**ELECTROWATT-INFRA VIETNAM**

**Dự án Phát triển Đô thị Đồng Hới**

19 Quang Trung – Đồng Hới, Quảng Bình

ĐT: 052 821 378; Fax: 052 821 374

Email: [ewedh@dng.vnn.vn](mailto:ewedh@dng.vnn.vn)



**Dự án Phát Triển Đô thị Đồng Hới do  
Cơ quan Hợp tác và Phát triển Thụy Sĩ tài trợ**