



GREAT

TÀI LIỆU

TẬP HUÂN NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO



Tháng 12, năm 2021

iChange
CENTER

www.ichangecenter.com

 **CRED**
Center for Rural Economy Development

www.cred.org.vn

MỤC LỤC

| | |
|--|-----------|
| GIỚI THIỆU CHUNG | 3 |
| 1. GIAI ĐOẠN 1 – Giới thiệu năng lực lãnh đạo..... | 6 |
| 1.1. Phân biệt quản lý và lãnh đạo..... | 7 |
| 1.2. Lãnh đạo là ẢNH HƯỞNG..... | 15 |
| 2. GIAI ĐOẠN 2 – 5 cấp độ lãnh đạo & Phẩm chất của người Lãnh đạo..... | 22 |
| 2.1. 5 cấp độ lãnh đạo..... | 23 |
| 2.2. Mục tiêu THÔNH MINH..... | 37 |
| 2.3. Phẩm chất PHÁT TRIỂN..... | 38 |
| 2.4. Phẩm chất TÂM NHÌN..... | 44 |
| 2.5. Phẩm chất ƯU TIÊN | 49 |
| 2.6. Phẩm chất KỸ LUẬT | 52 |
| 3. GIAI ĐOẠN 3 – Đào tạo & Thực hành Các Nguyên tắc Lãnh đạo | 56 |
| 3.1. Nguyên tắc GIỚI HẠN..... | 57 |
| 3.2. Nguyên tắc HÀNG HẢI..... | 63 |
| 3.3. Nguyên tắc NỀN TẢNG | 68 |
| 3.4. Nguyên tắc KẾT NỐI..... | 74 |
| 3.5. Nguyên tắc THÂN TÍN..... | 79 |
| 3.6. Nguyên tắc TRAO QUYỀN | 83 |
| 3.7. Nguyên tắc TIN Cậy | 85 |
| 3.8. Nguyên tắc ĐỘNG LỰC..... | 89 |
| 4. GIAI ĐOẠN 4 – Huấn luyện Hoàn thành mục tiêu & Phát triển tiềm năng đội ngũ..... | 93 |
| 4.1. Giới thiệu về huấn luyện | 94 |
| 4.2. Mục tiêu..... | 97 |
| 4.3. Tiến trình huấn luyện..... | 97 |

GIỚI THIỆU CHUNG

Ban quản lý dự án GREAT triển khai chương trình đào tạo Kỹ năng lãnh đạo nhằm khai thác tiềm năng của các cá nhân, lãnh đạo nhóm và quản lý doanh nghiệp đang hợp tác trong các dự án của GREAT để tạo ra sự thay đổi tích cực ở cấp độ chuỗi cung ứng cá nhân, nhóm và doanh nghiệp. Khóa đào tạo kéo dài 8 tháng dưới hình thức hội thảo đào tạo trực tiếp và các buổi trực tuyến, và được thiết kế để phát triển các kỹ năng như giao tiếp, làm việc nhóm, tạo động lực và xây dựng mạng lưới, kỹ năng quản lý, ảnh hưởng tích cực và vận động.

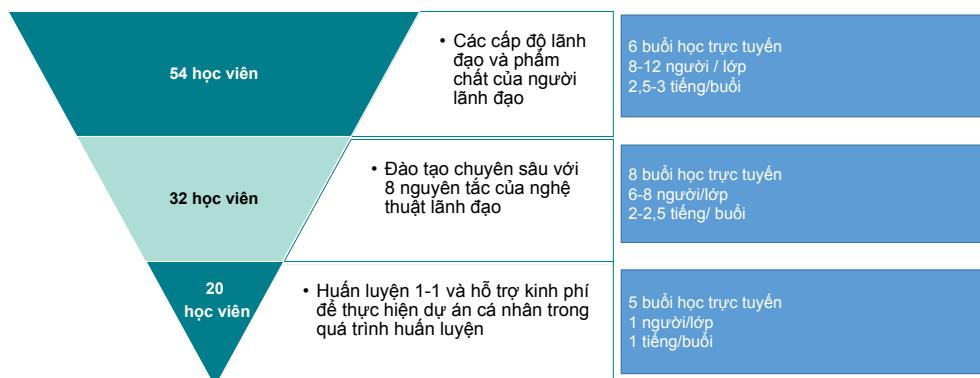
Tham gia chương trình học viên có cơ hội được học và thực hành các tình huống thực tế với sự hướng dẫn của các giảng viên và thực hiện bản kế hoạch hành động thay đổi bản thân, tổ nhóm.

GREAT đã chọn CRED và iChange để triển khai chương trình tập huấn này:

- **CRED** là tổ chức phi lợi nhuận chuyên hỗ trợ các cộng đồng DTTS phát triển sinh kế và tham gia chuỗi giá trị hàng hoá, với các chuyên gia hàng đầu trong phát triển tổ nhóm nông dân, xây dựng năng lực tổ chức gắn với các yếu tố giới, DTTS, phát triển các chuỗi giá trị nông nghiệp;
- **iChange** là tổ chức hàng đầu ở Việt Nam về giảng dạy và đào tạo nghệ thuật lãnh đạo theo chương trình của John Maxwell, với các chuyên gia hàng đầu về phát triển kỹ năng lãnh đạo và có kinh nghiệm thực tế trong việc điều hành doanh nghiệp, tổ nhóm với các quy mô từ nhỏ đến lớn.

LỘ TRÌNH ĐÀO TẠO

Tập huấn chung: Giới thiệu nghệ thuật lãnh đạo và phân biệt giữa Lãnh đạo – Quản lý



Chương trình đào tạo kéo dài 8 tháng từ tháng 4/2021 tới tháng 11/2021 gồm 4 giai đoạn. Học viên được sàng lọc qua mỗi giai đoạn nên không phải tất cả học viên đều đi tới Giai đoạn cuối cùng.

| Giai đoạn | Phương pháp | Nội dung | Trọng tâm |
|-------------|--|---|------------------------------|
| Giai đoạn 1 | 1 ngày tập huấn trực tiếp tại mỗi tỉnh Sơn La và Lào Cai. Tháng 4, 2021 | Giới thiệu về Lãnh đạo và làm bài khảo sát để lựa chọn được học viên phù hợp tham gia Giai đoạn 2 | 71 học viên, 42 học viên nữ |
| Giai đoạn 2 | 6 buổi trực tuyến, 2,5-3 tiếng/buổi/lớp. 10-12 học viên/lớp. Tháng 6, 2021 | Đào tạo chuyên sâu về Lãnh đạo và các phẩm chất quan trọng nhất của một người lãnh đạo thành công | 54 học viên, 34 học viên nữ. |
| Giai đoạn 3 | 8 buổi học trực tuyến, 2-3 tiếng/buổi/lớp/tuần. 8-10 học viên/lớp. Tháng 7-8, 2021 | Đào tạo và thực hành các nguyên tắc lãnh đạo để nâng cao năng lực lãnh đạo của bản thân. Xây dựng đề án thực hành các nguyên tắc lãnh đạo. | 32 học viên, 26 học viên nữ |
| Giai đoạn 4 | 5 buổi huấn luyện 1-1, 60'/buổi/tuần/ học viên. Tháng 9-11, 2021 | Huấn luyện 1-1 để học viên áp dụng những kiến thức, kỹ năng về lãnh đạo vào việc thực hiện và hoàn thành mục tiêu cùng với các thành viên của tổ, nhóm, hợp tác xã của mình | 20 học viên, 14 học viên nữ |

Chương trình đã giúp học viên hiểu rõ về tầm quan trọng của người lãnh đạo trong việc phát triển tổ, nhóm, hợp tác xã, ... và con đường để trở thành người lãnh đạo giỏi. Học viên cũng đã thực hành và cải thiện năng lực lãnh đạo của bản thân trong suốt quá trình học 8 tháng.

Xuyên suốt quá trình tổ chức lớp học, ban tổ chức và các giảng viên cũng đã áp dụng các nguyên tắc lồng ghép giới để đảm bảo:

- **Tôn trọng sự khác biệt:** sự khác biệt của học viên về các đặc điểm xã hội (ví dụ nam, nữ, tuổi tác, học vấn, dân tộc, vùng miền...) đều được tôn trọng và xem xét để phát triển như là một lợi thế cho việc áp dụng các nguyên tắc lãnh đạo vào thực tiễn.
- **Trao quyền:** Bất kỳ học viên nào, với bất kỳ bản dạng giới và đặc điểm xã hội nào đều được tạo điều kiện thuận lợi nhất để có thể phát huy tối đa khả năng của bản thân. Học viên được hỗ trợ nâng cao kiến thức, sự tự tin và tạo môi trường thuận lợi để đưa ra các quyết định thay đổi cho chính bản thân mình, dựa trên những thế mạnh vốn có và khắc phục những rào cản hiện hữu.
- **Tự chủ:** học viên làm chủ quá trình học tập và áp dụng vào thực tiễn bằng cách chủ động và tích cực xác định mục tiêu thay đổi của bản thân, tự đưa ra quyết định về các giải pháp khi áp dụng các nguyên tắc lãnh đạo, kiên định với mục tiêu và hành động đã xác định.

Tài liệu này tổng kết các nội dung học trong suốt 8 tháng của lớp học “Tập huấn nghệ thuật lãnh đạo”. Các câu chuyện thay đổi của một số học viên nhờ áp dụng các kiến thức lãnh đạo cũng được chia sẻ trong tài liệu.

GIAI ĐOẠN 1

Giới thiệu năng lực lãnh đạo

Chương trình học 1 ngày gồm 2 phần giúp học viên hiểu rõ về bản chất của lãnh đạo, bắt đầu nâng cao khả năng lãnh đạo của bản thân bằng những hành động hàng ngày và khảo sát về khả năng phát triển năng lực lãnh đạo của chính mình.

Phần 1: Phân biệt quản lý và lãnh đạo

Phần 2: Lãnh đạo là ảnh hưởng

1.1. Phân biệt quản lý và lãnh đạo

Lãnh đạo luôn là vấn đề ‘đau đầu’ với các tổ chức từ nhỏ đến lớn ở khắp nơi trên thế giới. Các đơn vị lớn như các công ty, tập đoàn hay các đơn vị nhỏ như các công ty tư nhân, các tổ nhóm hợp tác xã cũng đều có các vấn đề về con người và lãnh đạo.

Dưới đây là một số thông tin về tình hình lãnh đạo trên thế giới, đại diện là các công ty ở Mỹ:

- 60% công ty tại Mỹ đang phải đổi mới với việc THIẾU HỤT các tài năng lãnh đạo khiến hiệu suất công việc bị suy giảm – *họ cũng có vấn đề về thiếu người lãnh đạo cho dù có rất nhiều nhân viên.*
- 70% nhân viên nghỉ việc KHÔNG vì công việc mà vì sếp – *nhân viên có nhiều lý do nghỉ việc nhưng lý do lớn nhất là bởi vì cấp trên trực tiếp, chứ không phải là do tiền lương, công việc hay điều kiện làm việc.*
- 57% nhân viên trung thành KHÔNG nhận được phản hồi hàng tuần từ sếp – *cấp trên rất thiếu quan tâm tới nhân viên, cứ hai người nhân viên thì có một người thấy là sếp không quan tâm tới việc góp ý để giúp họ cải thiện kết quả công việc.*
- 60% nhân viên KHÔNG hiểu rõ mục tiêu, chiến lược và tầm nhìn của công ty – *các cấp quản lý, lãnh đạo có thể hiểu rất rõ về mục tiêu của đơn vị nhưng nhân viên không được cấp trên truyền đạt những thông tin đó. Thực tế là cứ 10 nhân viên thì có tới 6 người, hơn nữa, không biết về mục tiêu đó.*

Lãnh đạo là vấn đề được coi trọng ở Việt Nam

Ở Việt Nam cũng tương tự, chúng ta cũng thiếu lãnh đạo ở khắp mọi nơi cho dù có rất nhiều nhân viên. Theo một khảo sát ở các doanh nghiệp, đơn vị ở Việt Nam do Vietnamwork thực hiện cho thấy:

Chất lượng đội ngũ lãnh đạo là nhóm yếu tố hàng đầu trong việc giữ chân người tài:

- o **77%** đánh giá điều này là quan trọng
- o **Từ 75% đến 79%** cho rằng Tầm nhìn, Gắn kết nhân viên và Trao quyền là quan trọng đối với đội ngũ lãnh đạo.

Ở Việt Nam, lãnh đạo cũng là yếu tố người lao động đặc biệt coi trọng ở nơi làm việc. Cứ bốn nhân viên thì ba người thấy rằng lãnh đạo giỏi là yếu tố quyết định họ có tiếp tục làm việc cho đơn vị hay không.

Để giữ chân nhân viên giỏi, không phải là lương cao, thưởng nhiều hay công việc hấp dẫn sẽ giữ họ lại – mà yếu tố hàng đầu để họ ở lại với đơn vị là Người lãnh đạo.

Trong các yếu tố nhân viên mong muốn ở người lãnh đạo thì những yếu tố được coi trọng nhất là **truyền đạt tầm nhìn, gắn kết và trao quyền** là những việc quan trọng nhất mà người lãnh đạo cần làm để giữ chân họ.

Lãnh đạo ở các doanh nghiệp nhỏ, hộ gia đình

Còn ở các đơn vị sản xuất nhỏ như hộ gia đình, tổ nhóm hợp tác xã ở vùng núi Tây Bắc như Lào Cai và Sơn La thì có những đặc điểm gì?

- **Chủ doanh nghiệp chưa thấy tầm quan trọng và cần thiết của lãnh đạo => người lãnh đạo chưa quan tâm & đầu tư cho năng lực lãnh đạo của bản thân nhân viên** – hầu hết người chủ đều đang dành phần lớn thời gian cho việc sản xuất, bán hàng, hoàn thành mục tiêu chứ chưa chú trọng tới đầu tư phát triển con người, không chỉ về chuyên môn trong công việc, mà là năng lực lãnh đạo của họ. Thậm chí với một số chủ đơn vị, khái niệm phát triển năng lực lãnh đạo còn rất mơ hồ. Hôm nay chúng ta sẽ cùng nhau làm rõ khái niệm này để biết rằng chúng ta cần tập trung phát triển điều gì và làm như thế nào.
- **Nhân viên chủ yếu là người thân, bà con => người lãnh đạo gặp khó khăn khi góp ý để nhân viên phát triển** – đây là đặc điểm của hầu hết các đơn vị sản xuất nhỏ, khi chúng ta mới lập ra thì người thân, bà con là những người chúng ta tin tưởng và nhờ giúp đỡ, mối quan hệ thân thuộc khiến chúng ta gặp khó khăn khi thẳng thắn góp ý những sai sót hoặc nhưng việc làm chưa đúng mà nhân viên có thể sửa để cải thiện bản thân trở nên tốt hơn.
- **Lòng trung thành có được do ràng buộc quan hệ gia đình => người lãnh đạo ít có nhu cầu giữ chân nhân viên** – mối quan hệ gia đình cũng khiến người làm chủ đơn vị không cảm thấy mối nguy về việc nhân viên bỏ việc do đó chúng ta cũng giảm quan tâm tới việc làm thế nào để giữ chân nhân viên.
- **Quan điểm chỉ có doanh nghiệp lớn mới cần đầu tư bài bản** – đây là một suy nghĩ rất phổ biến trong các tổ nhóm, doanh nghiệp nhỏ. Khi nào phát triển hơn mới cần tập trung vào những việc như phát triển nhân viên (về năng lực lãnh đạo), giờ có vài người thì chưa cần, tôi còn đang phải tập trung vào sản xuất và bán hàng... Nhưng chúng ta cần nhận ra rằng khi chúng ta phát triển nhân viên trong công ty về năng lực lãnh đạo bản thân, họ sẽ có khả năng tự làm tốt hơn công việc của chính họ và giúp những người khác làm tốt hơn.

- **Doanh nghiệp vẫn sống khỏe mà không cần học về lãnh đạo –** Mỗi tổ nhóm đều có những thế mạnh riêng và trong giai đoạn đầu tiên, chúng ta phát triển nhờ vào thế mạnh đó, nhưng để phát huy thế mạnh, chúng ta cần phải học cách để phát triển, và cách tốt nhất là phát triển nhân viên về năng lực lãnh đạo bản thân và lãnh đạo người khác. Nếu không làm thế, đơn vị sẽ gặp khó khăn và cứ mãi trong vòng luẩn quẩn, đụng vào chỗ nào cũng gặp trở ngại.

Quan điểm của chính bạn về nhu cầu cải thiện năng lực lãnh đạo của bản thân là gì? Bạn có thấy cần phải học để nâng cao khả năng lãnh đạo không?

=> Các đơn vị sản xuất, thương mại đều gặp vấn đề về con người. Câu trả lời cho các vấn đề về con người là các tổ, nhóm, hợp tác xã, doanh nghiệp nên trú trọng hơn vào phát triển con người, phát triển lãnh đạo ở đơn vị.

Bài tập thực hành – Lãnh đạo làm gì?

SỰ KHÁC BIỆT GIỮA LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ

Trong số 11 công việc liệt kê dưới đây, đâu là công việc của người Quản lý, đâu là việc của người Lãnh đạo:

1. Lên kế hoạch
2. Vượt qua trở ngại
3. Đánh giá nhân sự
4. Lập ngân sách
5. Gắn kết mọi người
6. Thiết lập định hướng
7. Giải quyết vấn đề
8. Quản trị nhân sự
9. Truyền cảm hứng
10. Tạo ra kết quả đáng tin cậy
11. Tiến tới tương lai thịnh vượng

NGƯỜI QUẢN LÝ LÀM GÌ?



Lên kế hoạch



Lập ngân sách



Nhân Sự



Đánh giá



Giải quyết vấn đề



Tạo ra kết quả đáng tin
cậy & hiệu quả

NGƯỜI LÃNH ĐẠO LÀM GÌ?



Thiết lập định hướng



Gắn kết mọi người



Truyền cảm hứng



Vượt qua trở ngại



Tiến tới tương lai thịnh

Mỗi chúng ta đều đồng thời giữ vị trí của cả người lãnh đạo và người quản lý.

- Người quản lý làm những việc liên quan tới quy trình, hệ thống, công nghệ, những việc giúp **duy trì** hiện trạng và phát triển từ từ.
- Người lãnh đạo làm việc liên quan tới con người, những việc khiến đơn vị có khả năng phát triển **bùng nổ**.

Nếu muốn doanh nghiệp phát triển hơn, chúng ta cần chú trọng vào làm nhiều hơn việc của người lãnh đạo.

Người quản lý sẽ:

- *Lập kế hoạch: cho năm nay dựa trên thực tế của năm trước và các yếu tố thay đổi dự kiến trong năm nay. Quy trình lập kế hoạch tương tự nhau qua các năm.*
- *Lập ngân sách: dựa vào kế hoạch đã được lập, người quản lý sẽ tính toán các chi phí cần thiết để thực hiện kế hoạch, số lượng nhân viên, máy móc, công cụ, nguyên vật liệu, giá thành và giá bán, doanh thu, ...*
- *Quản trị nhân sự: là những công việc liên quan tới con người như tuyển dụng, bổ nhiệm, thăng chức, chính sách lương, thưởng, kỷ luật, ... áp dụng cho tất cả nhân viên*
- *Giải quyết vấn đề: xử lý các vấn đề phát sinh hàng ngày không theo kế hoạch*
- *Đánh giá nhân sự: theo thang bảng và tiêu chí có sẵn để xác định thành tích của nhân viên*
- *Tạo ra kết quả đáng tin cậy: bằng cách thực hiện những công việc trên, người quản lý sẽ tạo ra kết quả cho đơn vị*
- *Người quản lý tập trung vào công việc, mục tiêu, đối xử với các đối tượng giống nhau là như nhau, không có sự phân biệt.*

Ngược lại, người lãnh đạo tập trung vào con người, đối xử với mỗi cá nhân theo đặc điểm riêng của họ.

- *Định hướng: là chỉ ra phương hướng cho đội nhóm, tập trung vào quyết định làm những việc đúng đắn (lãnh đạo) thay vì làm một việc theo cách đúng (quản lý).*
- *Gắn kết: lãnh đạo có nhiệm vụ tạo nên sự đoàn kết, gắn bó trong nội bộ, hiểu được tâm tư, nguyện vọng của nhân viên*
- *Truyền cảm hứng: lãnh đạo là người truyền động lực, hy vọng cho mọi người*
- *Vượt qua trở ngại: lãnh đạo là người giúp mỗi người trong đội nhóm vượt qua khó khăn hàng ngày để hoàn thành nhiệm vụ của họ*
- *Đưa mọi người tới thịnh vượng: trong khi người quản lý là người tạo ra kết quả, người lãnh đạo là người đưa mọi người tới nơi chúng ta muốn tới. Đó chính là tầm nhìn của người lãnh đạo và người lãnh đạo sẽ truyền đạt tầm nhìn đó với nhân viên.*

Kết luận:

- Mỗi người đều có thể có cả hai vai trò quản lý và lãnh đạo trong công việc hàng ngày.
- Người quản lý sẽ duy trì hoạt động của đơn vị bằng quy trình, hệ thống.
- Người lãnh đạo sẽ phát triển hoạt động của đơn vị bằng cách phát triển tiềm năng của mỗi thành viên để mọi người cùng tiến tới thành công chung.
- Lãnh đạo là một kỹ năng có thể phát triển.
- Lãnh đạo sẽ giúp tổ, nhóm, hợp tác xã và doanh nghiệp vượt qua những khó khăn mà người quản lý không làm được.
- Muốn đưa đơn vị của bạn phát triển lên một tầm cao mới, bạn cần chú trọng phát triển kỹ năng lãnh đạo của bản thân và của những người xung quanh.



A portrait of a woman with dark hair, wearing a pink top, smiling. She is positioned in front of a green, leafy background. In the top left corner of the image area, there is a white rectangular box containing logos for Australian Aid, GREAT, CRED, and GIZ.

**MỘT CHIẾN LƯỢC ĐÚNG ĐẦM
GÓP PHẦN CHO SỰ
PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG
CỦA HỢP TÁC XÃ**

Câu chuyện của chị Trần Thị Hồng
Giám đốc HTX Nông nghiệp Suối Bàng

Áp dụng kiến thức và kỹ năng
tùy khóa đào tạo Kỹ năng Lãnh
đạo đã giúp tôi xây dựng được
một chiến lược phát triển sản
phẩm và thị trường đấu ra
phù hợp, góp phần tăng thu
nhập của các hộ thành viên từ
5,000,000 đồng/ tháng/ hộ lên
5,700,000 đồng/ tháng/ hộ.

Sau gần 5 năm làm Giám đốc,
tôi chưa đưa ra được một tầm
nhìn và chiến lược cụ thể cho
phát triển sản phẩm cũng như
thị trường đấu ra cho Hợp tác
xã. Mọi thành viên đều vất vả
mà hiệu quả kinh tế không
được cao.

The main image features a large teal-to-white diagonal gradient bar at the bottom. The inset photos are contained within a pink-bordered frame at the bottom right of the main image area.



Tôi rất tâm đắc với bài học về Tầm nhìn, xây dựng chiến lược cho Hợp tác xã và áp dụng luôn trong khi học. Thứ nhất, sản phẩm chiến lược là các cây chủ lực có thí trường đầu ra ổn định như cây cam, nhãn và xoài. Thứ 2, mở rộng thêm trồng cây rau ngắn ngày như bí Cỏ tiên, bí Đài Loan để có thu nhập ngắn hạn trong khi chờ đợi dịch vụ cây chiến lược. Thứ 3, định hướng phát triển các sản phẩm chế biến để kéo dài thời gian tiêu thụ, gia tăng giá trị như Long Nhãn và tiến tới chế biến Măng. Thứ 4, mở rộng kênh bán hàng trên mạng xã hội như Facebook, Zalo, kết nối với các công ty và Hợp tác xã khác để kêu gọi đầu tư, hỗ trợ đầu vào như giống, phân bón và cam kết tiêu thụ đầu ra cho các sản phẩm.



Những thay đổi trong cách lãnh đạo và quản lý đã giúp cho Hợp tác xã hình thành được một tầm nhìn chiến lược cụ thể cho phát triển và tiêu thụ sản phẩm, nâng cao thu nhập và cải thiện vai trò và vị thế của phụ nữ.



1.2. Lãnh đạo là ẢNH HƯỞNG

LÃNH ĐẠO LÀ GÌ?



**“Lãnh đạo là ẢNH HƯỞNG,
không hơn, không kém”**

Lãnh đạo là ẢNH HƯỞNG.

Những người có thể

- o Đưa ra định hướng
- o Gắn kết mọi người
- o Truyền cảm hứng
- o Vượt qua trở ngại
- o Đưa mọi người tới tương lai thịnh vượng

... thì họ chính là người lãnh đạo.

Do đó bất kỳ ai cũng có thể trở thành lãnh đạo mà không cần có một chức vụ cụ thể.

Nếu bạn có thể ảnh hưởng tới ai đó, thì bạn đang lãnh đạo họ.

Cho dù bạn có chức vụ nhưng không thể ảnh hưởng tới người khác thì bạn chưa thực sự là một người lãnh đạo của họ.

Vậy làm thế nào để có thể lãnh đạo nhân viên?

Hãy tạo nên ẢNH HƯỞNG.

Ảnh hưởng có thể được tạo ra bằng những hành động đơn giản, hàng ngày thể hiện sự QUAN TÂM, GIÚP ĐỠ và tạo sự TIN TƯỞNG với mọi người.

Bạn càng thực hành những việc này thường xuyên, lâu dài và với nhiều người thì tầm ảnh hưởng của bạn với họ càng lớn và khả năng lãnh đạo của bạn với họ cũng tăng lên – họ sẽ muốn đi theo bạn để giúp bạn thành công vì bạn đã giúp họ thành công.

NÂNG TẦM ẢNH HƯỞNG BẰNG

QUAN TÂM



Anh có **quan tâm** tới tôi không?



Bạn làm gì để thể hiện sự **quan tâm** của mình?

Mọi người sẽ hỏi:

Anh có quan tâm tới tôi không?

Bạn làm gì để thể hiện sự quan tâm của mình tới mọi người?

Quan tâm là tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng, khó khăn, vướng mắc, hoàn cảnh... của nhân viên.

Bạn có thể làm việc này hàng ngày bằng cách hỏi thăm và quan sát nhân viên của mình.

Muốn vậy bạn phải thực sự gần gũi với mọi người, bạn không thể quan tâm tới ai đó mà cả ngày không nói chuyện với họ.

Muốn vậy bạn phải thực sự yêu quý người đó, bạn không thể quan tâm tới ai đó mà ghét họ. Quan tâm bắt đầu từ con tim của bạn.

NÂNG TẦM ẢNH HƯỞNG BẰNG

GIÚP ĐỠ



Anh có **giúp đỡ** tôi không?



Bạn làm gì để thể hiện sự giúp đỡ của mình?

Mọi người sẽ hỏi:

Anh có thể giúp tôi không?

Bạn làm gì để thể hiện sự giúp đỡ của mình với mọi người?

Quan tâm thôi chưa đủ.

Nhân viên sẽ đi theo người lãnh đạo có thể giúp họ trong công việc và trong cuộc sống. Nếu bạn có thể giúp, hãy là người ĐẦU TIÊN.

Bạn có thể giúp nhân viên những việc mà tự họ không thể làm được nếu chỉ có một mình?

Bạn có thể mạnh giùm, năng lực gì để có thể giúp mọi người?

Bạn không thể cho đi những gì bạn không có! Vì vậy hãy nỗ lực phát triển thế mạnh của mình để có thể giúp được nhiều người hơn.

NÂNG TẦM ẢNH HƯỞNG BẰNG

TẠO SỰ TIN TƯỞNG



Tôi có thể **tin tưởng** anh không?



Bạn làm gì để mọi người tin tưởng mình?

Mọi người sẽ hỏi:

Tôi có thể tin tưởng vào bạn không?

Bạn làm gì để mọi người tin tưởng bạn?

Niềm tin là nền tảng của lãnh đạo.

Quan tâm và Giúp đỡ sẽ lôi cuốn mọi người đi theo bạn. Nhưng niềm tin sẽ khiến mọi người đi theo bạn lâu dài.

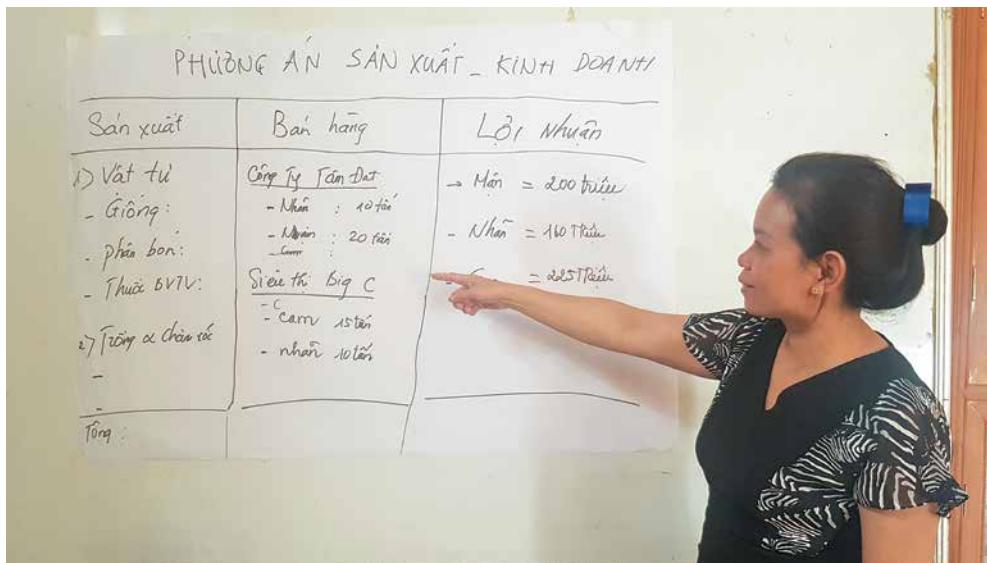
Bạn xây dựng niềm tin bằng cách nào? Một trong những cách quan trọng nhất là LÀM đúng như những gì bạn đã NÓI – sự nhất quán.

Niềm tin giống như tiền lẻ. Bạn phải tích cóp niềm tin hàng ngày bằng những hành động đúng. Nếu hành động sai, niềm tin sẽ giảm đi. Nếu bạn liên tục sai thì sẽ có lúc bạn mất niềm tin của nhân viên.

Kết luận:

1. Người lãnh đạo là người:
 - a. **Đưa ra định hướng**
 - b. **Gắn kết** mọi người

- c. Truyền cảm hứng
 - d. Giúp mọi người vượt qua trở ngại
 - e. Đưa đội ngũ tới tương lai thịnh vượng
2. Khả năng lãnh đạo là khả năng ảnh hưởng tới mọi người để khiến họ trở nên tốt hơn – tới tương lai thịnh vượng.
 3. Khả năng lãnh đạo không phụ thuộc vào Chức vụ hay Vị trí.
 4. Ai cũng có thể phát triển khả năng lãnh đạo của bản thân và trở thành một lãnh đạo giỏi hơn.
 5. Bạn có thể phát triển khả năng lãnh đạo của mình bằng cách học hỏi và thực hành các Nguyên tắc và Kỹ năng Lãnh đạo.
 6. Hãy bắt đầu phát triển khả năng lãnh đạo bằng cách:
 - a. Quan tâm tới những người bạn lãnh đạo
 - b. Giúp đỡ những người bạn lãnh đạo
 - c. Tạo dựng niềm tin với những người bạn lãnh đạo
 7. Hành trình phát triển trở thành người lãnh đạo là một hành trình trọn đời đòi hỏi nỗ lực liên tục nhưng phần thưởng sẽ rất xứng đáng.



Australian Aid
GREAT
CRÉD
GIZ

TRAO NIỀM TIN, GẶT THÀNH CÔNG

Câu chuyện của chị Vi Thị Tươi Giám đốc
Hợp tác xã Măng sạch Tân Xuân
Văn Hồ - Sơn La

Có những thời điểm tôi đã nghĩ hay là
mình thôi không làm Giám đốc Hợp
tác xã nữa. Tôi ôm đốm mọi công việc
của Hợp tác xã, từ việc nhỏ cho đến
việc lớn. Nhưng hiệu quả không được
như mong muốn. Tôi nghĩ có lẽ công
việc lãnh đạo, quản lý không phù hợp
với tôi. Tôi thực sự không có chút thời
gian nào dành cho bản thân, gia đình
và bạn bè.



Khóa đào tạo Kỹ năng lãnh đạo do dự án tổ chức đã giúp tôi thay đổi. Điều tâm đắc nhất và là “cứu cánh” của tôi đến lúc này đó là bài học về Nguyên tắc Trao Quyền và Thân tin. Tôi dành thời gian tìm hiểu từng thành viên, tìm hiểu các điểm mạnh của họ. Tôi cũng hướng dẫn họ những công việc mà họ đang làm tốt để tốt hơn. Tôi đã trao đổi với họ về thay đổi cách thức quản lý công việc của Hợp tác xã. Tôi mạnh dạn trao quyền cho họ theo khả năng và điểm mạnh của họ. Tôi chỉ phụ trách chung, định hướng sản xuất, kinh doanh và ký kết hợp đồng. Những thành viên còn lại, mỗi người phụ trách một mảng.



Kết quả là hiệu quả sản xuất, kinh doanh của Hợp tác xã đã cải thiện rõ rệt. Bản thân tôi có thời gian tìm tòi, học hỏi thêm kinh nghiệm để nâng cao năng lực quản lý, điều hành, nâng cao chất lượng sản phẩm, đáp ứng nhu cầu thị trường. Tôi cũng tham gia các hoạt động cộng đồng và xã hội được nhiều hơn.

GIAI ĐOẠN 2

5 cấp độ lãnh đạo & Phẩm chất của người Lãnh đạo

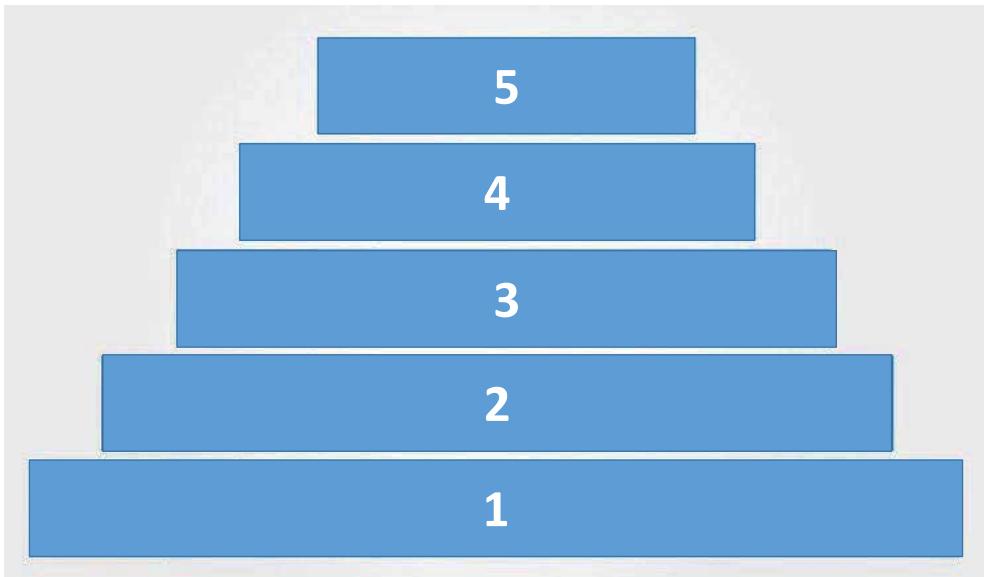
Chương trình học 6 buổi gồm 3 phần giúp học viên **hiểu rõ** về lộ trình phát triển trở thành một người lãnh đạo giỏi thông qua 5 cấp độ lãnh đạo và những phẩm chất cốt lõi của người lãnh đạo. Chương trình cũng giúp học viên **xây dựng hành trình** phát triển năng lực lãnh đạo của bản thân, bắt đầu từ phát triển các phẩm chất của người lãnh đạo.

- 2.1. 5 Cấp độ lãnh đạo**
- 2.2. Xây dựng mục tiêu THÔNG MINH**
- 2.3. Phẩm chất Phát triển**
- 2.4. Phẩm chất Tâm nhìn**
- 2.5. Phẩm chất Ưu tiên**
- 2.6. Phẩm chất Kỷ luật**

2.1. 5 cấp độ lãnh đạo

5 cấp độ lãnh đạo là hành trình để trở thành người lãnh đạo giỏi mà bất kỳ người lãnh đạo nào, ở bất kỳ vị trí nào cũng phải trải qua.

Nguyên tắc về Con người – 5 Cấp độ

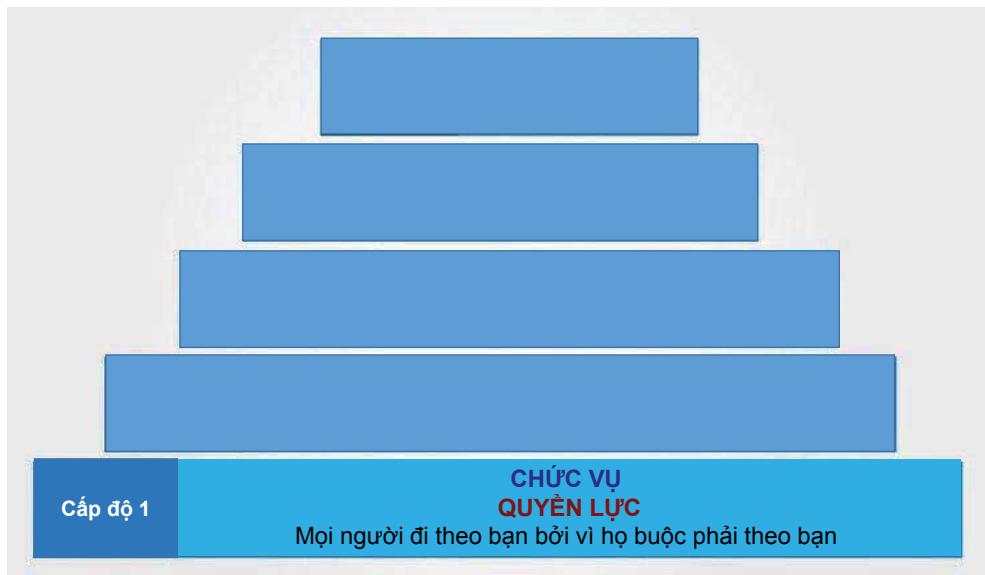


1. Bạn có thể tăng lên cấp độ tiếp theo nhưng bạn không bao giờ rời bỏ cấp độ trước đó.
2. Bạn không ở cùng một cấp độ với tất cả mọi người.
3. Cấp độ lãnh đạo của bạn càng cao, thì bạn càng lãnh đạo dễ dàng.
4. Cấp độ lãnh đạo càng cao, bạn càng cần nhiều thời gian và cam kết để lên thêm một cấp độ.
5. Tiến lên các cấp độ lãnh đạo sẽ rất chậm nhưng tuột xuống thì có thể rất nhanh.
6. Bạn càng lên cao, phần thưởng càng lớn.
7. Tiến lên cao hơn luôn luôn đòi hỏi phát triển nhiều hơn.
8. Không tiến lên các cấp độ lãnh đạo sẽ hạn chế bạn và nhân viên của bạn.
9. Khi bạn thay đổi chức vụ hoặc tổ chức, bạn ít khi giữ nguyên cấp độ của mình.
10. Bạn không thể tiến lên các cấp độ một mình.

Cấp độ 1: Chức vụ - Người lãnh đạo có Quyền lực

Là nơi tuyệt vời để bắt đầu, nhưng bạn sẽ không muốn ở đây lâu

Nguyên tắc về Con người - Cấp độ 1



Đặc điểm

- QUYỀN LỰC: Mọi người đi theo bạn bởi vì họ **buộc phải** theo bạn.
- Điểm khởi đầu của mọi Lãnh Đạo. Cấp độ thấp nhất nếu không tiếp tục phát triển.
 - ✓ Có quyền hạn nhất định.
 - ✓ Cơ hội để bắt đầu phát triển kỹ năng lãnh đạo.
 - ✓ Cơ hội để bắt đầu hình thành và định hướng thành lanh đạo tương lai.
- Tầm ảnh hưởng không thể vượt quá quyền hạn của chức vụ nắm giữ.

Ưu điểm của cấp độ 1 - Bạn được mời tham dự vào bàn tròn lãnh đạo

1. Một Chức vụ lãnh đạo thường được bổ nhiệm khi họ nhìn thấy tiềm năng lãnh đạo của người đó.
2. Một Chức vụ lãnh đạo có nghĩa là công nhận thẩm quyền.
3. Một Chức vụ lãnh đạo là lời mời để phát triển với tư cách là một nhà lãnh đạo.

4. Một Chức vụ lãnh đạo cho phép người lãnh đạo tiềm năng định hình và định nghĩa việc lãnh đạo của mình.

Nhược điểm của cấp độ 1 - Lãnh đạo thực sự không phải là Chức vụ

1. Thường gây hiểu lầm
2. Thường làm giảm giá trị của con người
3. Cỗ vũ cho chính trị
4. Đề cao quyền hành hơn trách nhiệm
5. Thường cô đơn
6. Cố tạo thương hiệu và bị mắc kẹt
7. Tỷ lệ bỏ việc của nhân viên cao
8. Nhận được sự cống hiến ít nhất của nhân viên, chứ không phải tốt nhất.

Những hành động tốt nhất của cấp độ 1 - Làm thế nào để tận dụng tối đa Chức vụ của bạn

1. Hãy thôi dựa vào chức vụ để tạo sức ép cho mọi người.
2. Hy sinh quyền lợi vì sự tiến bộ chung.
3. Hãy rời bỏ chức danh và gần gũi hơn với nhân viên của bạn.

Niềm tin giúp người lãnh đạo lên cấp độ 2

1. Chức danh thôi không đủ.
2. Con người – không phải chức vụ - là tài sản quý giá nhất của người lãnh đạo.
3. Người lãnh đạo không cần phải trả lời hết các câu hỏi.
4. Một lãnh đạo giỏi luôn có nhiều người đi theo.

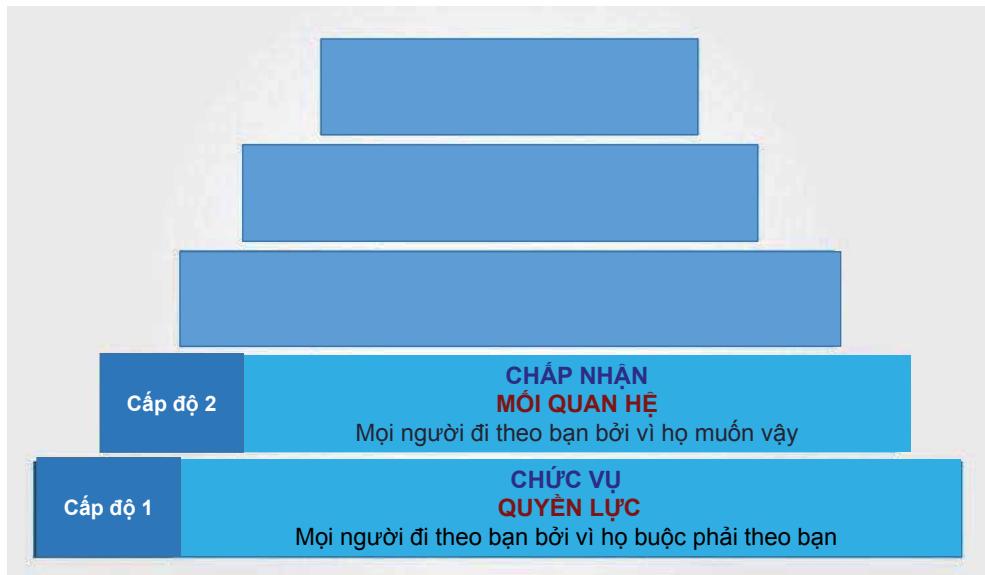
Câu hỏi kiểm tra Cấp độ 1

1. **Tỷ lệ bỏ việc** có cao không?
2. Nhân viên có **sẵn sàng** làm việc nằm ngoài mô tả công việc không?
3. Bạn có cảm thấy **cô độc** không (mọi người lảng tránh)?

Cấp độ 2: Chấp nhận – Người lãnh đạo xây dựng mối quan hệ

Bạn không thể lãnh đạo mọi người nếu bạn không yêu quý họ

Nguyên tắc về Con người - Cấp độ 2



Đặc điểm

- MỐI QUAN HỆ - Mọi người đi theo bạn bởi vì họ muốn vậy.
- Lắng nghe, Quan sát, Phục vụ.
 - ✓ Mọi người vui vẻ với công việc
 - ✓ Nhiệt tình làm việc cùng nhau
 - ✓ Khuyến khích trao đổi, thảo luận, lắng nghe.
 - ✓ Tôn trọng sự khác biệt của từng cá nhân.
 - ✓ Nuôi dưỡng sự tin tưởng lẫn nhau.
- Nhân viên đi theo định hướng của bạn trước khi bạn phải dùng đến quyền lực, vì bạn có quan hệ tốt với họ.

Ưu điểm của cấp độ 2 - Nơi làm việc trở nên dễ chịu hơn với tất cả mọi người

1. Lãnh đạo cấp độ Chấp thuận khiến công việc trở nên thích thú hơn.
2. Lãnh đạo cấp độ Chấp thuận làm tăng năng lượng làm việc cho mọi người.
3. Lãnh đạo cấp độ Chấp thuận mở ra nhiều kênh giao tiếp.

- Lãnh đạo cấp độ Chấp thuận tập trung vào giá trị của mỗi người.
- Lãnh đạo cấp độ Chấp thuận nuôi dưỡng sự tin tưởng.

Nhược điểm của cấp độ 2 - Bạn chịu áp lực khi xây dựng những mối hệ tích cực

- Lãnh đạo cấp độ Chấp thuận trông có vẻ quá mềm mỏng với một số người.
- Lãnh đạo cấp độ Chấp nhận gây cảm giác bức bối cho những người đạt thành tích cao.
- Lãnh đạo cấp độ Chấp thuận có thể bị lợi dụng.
- Lãnh đạo cấp độ Chấp thuận đòi hỏi có sự cởi mở thì mới đạt được hiệu quả.
- Lãnh đạo cấp độ Chấp thuận khó khăn với những người không dễ gần gũi một cách tự nhiên.
- Lãnh đạo cấp độ Chấp thuận buộc người lãnh đạo phải ứng xử với con người một cách tổng thể.

Những hành động tốt nhất của cấp độ 2 - Làm thế nào để được mọi người chấp thuận

- Kết nối với bản thân trước khi cố gắng kết nối với mọi người.
- Phát triển một phong cách lãnh đạo hướng tới con người.
- Thực hành Nguyên tắc Vàng – đối xử với mọi người như cách bạn mong muốn mọi người đối xử với mình.
- Trở thành người khích lệ trong đội ngũ của bạn.
- Phấn đấu cân bằng giữa quan tâm và thẳng thắn.

Niềm tin giúp người lãnh đạo lên cấp độ 3

- Chỉ có mối quan hệ thôi chưa đủ.
- Xây dựng mối quan hệ đòi hỏi phát triển gấp đôi – không phải chỉ là phát triển để tới gần nhau và còn phải tiếp tục phát triển cùng nhau lên những cấp độ mới.
- Đạt được tầm nhìn cùng với nhóm đáng để hy sinh mối quan hệ.

Câu hỏi kiểm tra cấp độ 2

- Trong số những nhân viên của bạn, có bao nhiêu người bạn **biết** về gia đình, nguyện vọng, sở thích, tiêu sử, mục tiêu của họ?
- Nhân viên có **tin tưởng** bạn để chia sẻ, đặt câu hỏi, nỗ lực và chấp nhận rủi ro không?
- Hàng ngày** bạn có nhận ra đóng góp của nhân viên để khen ngợi và khích lệ họ không?

Cấp độ 3: Thành tựu – Người lãnh đạo tạo ra Kết quả

Tạo ra kết quả phân biệt nhà lãnh đạo thực thụ và những kẻ giả vờ.

Nguyên tắc về Con người - Cấp độ 3



Đặc điểm

- **KẾT QUẢ** - Mọi người đi theo bạn bởi vì những cống hiến của bạn cho tổ chức.
- Làm gương cho mọi người; Tạo đà cho thành công; Thu hút cán bộ tốt hơn cho tổ chức.
 - ✓ Xây dựng sự tin nhiệm
 - ✓ Là hình mẫu và tiêu chuẩn cho nhân viên
 - ✓ Có thể giải quyết nhiều vấn đề phức tạp
 - ✓ Tạo động lực cho sự phát triển của tổ chức
 - ✓ Tổ chức gặt hái nhiều thành công
 - ✓ Nhân viên nghỉ việc giảm.
- Thành công của bạn được họ nhìn nhận, là yếu tố để họ tin tưởng và thực hiện theo.

Ưu điểm của cấp độ 3 - Giờ đây bạn có uy tín lãnh đạo

1. Lãnh đạo cấp độ Thành tựu tạo ra uy tín cho người lãnh đạo.

2. Lãnh đạo cấp độ Thành tựu làm gương và đưa ra tiêu chuẩn cho mọi người.
3. Lãnh đạo cấp độ Thành tựu khiến cho tầm nhìn rõ ràng và thực tế.
4. Lãnh đạo cấp độ Thành tựu giải quyết nhiều vấn đề.
5. Lãnh đạo cấp độ Thành tựu tạo ra động lực.
6. Lãnh đạo cấp độ Thành tựu là nền tảng của xây dựng đội ngũ.

Nhược điểm của cấp độ 3 - Gánh nặng của lãnh đạo càng nặng nề hơn

1. Có thể khiến người lãnh đạo nghĩ rằng họ là lãnh đạo trong khi họ không phải.
2. Cảm thấy gánh nặng trách nhiệm phải đạt kết quả.
3. Đòi hỏi phải đưa ra những quyết định khó khăn.
4. Đòi hỏi người lãnh đạo phải liên tục chú ý tới Cấp độ 2.

Những hành động tốt nhất của cấp độ 3 - Làm thế nào để tận dụng tối đa kết quả trong lãnh đạo mọi người

1. Hiểu được tài năng cá nhân của bạn sẽ đóng góp cho tầm nhìn như thế nào.
2. Truyền đạt tầm nhìn về những điều cần phải đạt được.
3. Bắt đầu phát triển nhân viên của bạn thành một đội.
4. Ưu tiên những việc mang lại thành quả cao.
5. Sẵn lòng và sẵn sàng là yếu tố tạo nên thay đổi.
6. Không bao giờ quên thực tế là Thành tựu là mục tiêu của bạn.

Niềm tin giúp người lãnh đạo lên cấp độ 4

1. Kết quả là không đủ.
2. Con người là tài sản có giá trị nhất của một tổ chức.
3. Phát triển lãnh đạo là cách hiệu quả nhất để đạt tới Tầm nhìn.
4. Phát triển con người là thành quả vĩ đại nhất của một nhà lãnh đạo.

Câu hỏi kiểm tra cấp độ 3

1. Bạn đang phải đối mặt với quyết định khó khăn nào hôm nay mà bạn đã từng trì hoãn?
2. Tinh thần và hiệu suất của đơn vị có đang được cải thiện mỗi ngày không?
3. Bạn có thường xuyên truyền đạt tầm nhìn cho nhóm và điều đó mang lại năng lượng cho mọi người không?

Cấp độ 4: Phát triển con người – Người lãnh đạo Tái tạo đội ngũ

Giúp những nhà lãnh đạo phát triển sẽ mở rộng ảnh hưởng và tác động của bạn.

Nguyên tắc về Con người - Cấp độ 4



Đặc điểm

- TÁI TẠO ĐỘI NGŨ - Mọi người đi theo bạn bởi những điều bạn làm cho họ.
 - ✓ Tuyển dụng - đúng người;
 - ✓ Phân việc tốt – đúng việc;
 - ✓ Đào tạo và phát triển đội ngũ
- Duy trì sự phát triển của công ty
- Trao quyền và giúp nhân viên phát triển kỹ năng lãnh đạo
- Người lãnh đạo có sức ảnh hưởng rộng hơn
- Đội ngũ nhân viên trung thành
- Sự tận tụy của bạn trong việc phát triển đội ngũ sẽ đảm bảo cho sự phát triển liên tục cho tổ chức và cho Nhân viên.
- KẾT QUẢ - Mọi người đi theo bạn bởi vì những cống hiến của bạn cho tổ chức.

Ưu điểm của cấp độ 4 - Tiềm năng của tổ chức càng mạnh mẽ hơn

1. Phát triển lãnh đạo phân biệt bạn với đa số những người lãnh đạo khác.
2. Phát triển lãnh đạo đảm bảo sự bền vững của phát triển tổ chức.
3. Phát triển lãnh đạo trao quyền cho người khác hoàn thành những trách nhiệm lãnh đạo của họ.
4. Phát triển lãnh đạo trao quyền cho lãnh đạo để lãnh đạo nhiều hơn.
5. Phát triển lãnh đạo mang lại sự viên mãn cá nhân.

Nhược điểm của cấp độ 4 - Lãnh đạo ở cấp độ 4 đòi hỏi sự trưởng thành và kỹ năng

1. Coi bản thân là trung tâm có thể là nguyên nhân khiến người lãnh đạo bỏ bê phát triển con người.
2. Bất an có thể khiến người lãnh đạo cảm thấy bị đe dọa khi phát triển con người.
3. Tầm nhìn ngắn hạn có thể khiến người lãnh đạo không nhìn thấy nhu cầu về phát triển con người.
4. Thiếu cam kết có thể khiến người lãnh đạo không thực hiện công việc khó khăn là phát triển con người.

Những hành động tốt nhất của cấp độ 4 - Làm thế nào phát triển lãnh đạo

1. Tuyển dụng – Hãy tìm những người tốt nhất có thể.
2. Bổ nhiệm – Đưa mọi người vào đúng vị trí.
3. Làm gương – Cho mọi người thấy cách làm lãnh đạo như thế nào.
4. Trang bị - Giúp người khác hoàn thành tốt công việc.
5. Sự phát triển – Giúp họ sống một cách chất lượng hơn.
6. Trao quyền – Tạo khả năng để mọi người thành công.
7. Đo lường – Đánh giá những người bạn phát triển sẽ tối đa hóa nỗ lực của họ.

Niềm tin giúp người lãnh đạo lên cấp độ 5

1. Mục tiêu cao cả nhất của lãnh đạo là phát triển lãnh đạo, không phải kiểm thêm người đi theo hay giúp việc.
2. Để phát triển lãnh đạo, bạn phải tạo ra văn hóa lãnh đạo.
3. Phát triển Lãnh đạo là cam kết trọn đời, không phải là cam kết trong công việc.

Cấp độ 5: Lãnh tụ - Người Lãnh đạo được Tôn trọng

Thành tựu lãnh đạo cao nhất là phát triển các nhà lãnh đạo lên cấp độ 4

Nguyên tắc về Con người - Cấp độ 5



Đặc điểm

- TÔN TRỌNG - Mọi người đi theo bạn bởi giá trị riêng của bạn.
- Liên tục cống hiến trong một quá trình; Cấp độ cao nhất.
 - ✓ Có được sự tôn trọng, niềm tin và ảnh hưởng tuyệt đối đến nhân viên bằng giá trị riêng của mình.
 - ✓ Cấp độ rất ít người đạt được.
 - ✓ Đạt được cấp độ này khi nhà lãnh đạo đã dành nhiều thời gian và tâm huyết cho việc phát triển con người và tổ chức.

Ưu điểm của cấp độ 5 - Ảnh hưởng của bạn đã mở rộng ra ngoài tầm với và thời đại của bạn

1. Lãnh đạo cấp độ Lãnh tụ tạo ra tổ chức Cấp độ 5.
2. Lãnh đạo Cấp độ Lãnh tụ tạo nên Di sản trong tổ chức của mình.
3. Lãnh đạo cấp độ Lãnh tụ cung cấp một sân chơi mở rộng cho lãnh đạo.

Nhược điểm của cấp độ 5 - Bạn có thể bắt đầu tin rằng tất cả mọi thứ là của bạn

1. Ở vị trí đỉnh cao có thể khiến người lãnh đạo nghĩ rằng họ đã tới đích.

- Ở vị trí đỉnh cao có thể khiến người lãnh đạo tin tưởng vào lý thuyết của riêng mình.
- Ở vị trí đỉnh cao người lãnh đạo có thể mất tập trung.

Những hành động tốt nhất của cấp độ 5 - Làm thế nào để Lãnh tụ trở thành nền tảng để làm một việc gì đó lớn hơn chính bản thân bạn

- Tạo không gian cho người khác ở trên đỉnh.
- Tiếp tục cố vấn cho những lãnh đạo tiềm năng Cấp độ 5.
- Tạo nên một nhóm thân tín giúp bạn củng cố vững chắc.
- Làm những điều cho tổ chức mà chỉ có người lãnh đạo cấp độ 5 có thể làm.
- Lập kế hoạch người kế nhiệm bạn.
- Hãy để lại một di sản tích cực.

Giúp đỡ những người khác phát triển lên cấp độ 4 và 5 - Tạo ra khoảnh khắc thử thách cho những nhà lãnh đạo bạn phát triển

- Xác định và tạo ra những bài học quan trọng nhà lãnh đạo bắt buộc phải học.
- Tìm kiếm những khoảnh khắc rèn luyện bất ngờ mà lãnh đạo có thể học hỏi.
- Sử dụng những khoảnh khắc rèn luyện của chính bạn làm hướng dẫn để dạy cho lãnh đạo.
- Để những nhà lãnh đạo khám phá những con người và những tổ chức sẽ ảnh hưởng đến họ.

Kết luận về 5 cấp độ

Mức độ ảnh hưởng của 5 cấp độ



| Cấp độ | Người lãnh đạo | Cấp dưới | Điểm ảnh hưởng |
|--------|-----------------|----------------------------|----------------|
| 5 | Tôn trọng | Cam kết cả đời | $5+4+3+2+1=15$ |
| 4 | Tái tạo đội ngũ | Trung thành | $4+3+2+1=10$ |
| 3 | Kết quả | Động lực | $3+2+1=6$ |
| 2 | Mối quan hệ | Tin cậy con tim | $2+1=3$ |
| 1 | Quyền lực | Cam kết trong giờ làm việc | 1 |

Học hỏi: Cấp độ 1 & 2

- Hành trình lãnh đạo có tiềm năng đưa những cá nhân trải nghiệm một quá trình gồm ba giai đoạn: “học hỏi”, “nhận về”, và “hoàn trả”.
- Mọi người ở điểm khởi đầu của cuộc hành trình, những người có một vị trí lãnh đạo sẽ đổi mới với một quyết định. Họ sẽ tiếp tục học để lãnh đạo giỏi hơn, hay họ tiếp tục dựa vào chức vụ của mình, bảo vệ chiếc ghế của mình và chơi trò chơi “vị vua trên đỉnh đồi” để duy trì những gì họ đang có?
- Những người chọn học hỏi sẽ bước vào một giai đoạn “học hỏi” và bắt đầu chậm chạp tiến lên những cấp độ lãnh đạo cao hơn.

Nhận về: Cấp độ 3

- Diễn hình là khi họ tới được Cấp độ Thành tựu, họ bắt đầu nhận được sự công nhận và phần thưởng của lãnh đạo. Đó là khi đa số lãnh đạo bước vào giai đoạn “nhận về.” Rất nhiều người dừng lại ở đây. Họ leo lên chiếc thang lãnh đạo của tổ chức, họ có sự tôn trọng của những người ngang hàng, và họ có thu nhập tốt.

Hoàn trả: Cấp độ 4 & 5

- Chỉ những nhà lãnh đạo quyết định cống hiến trở lại cho người khác và phát triển những nhà lãnh đạo khác mới tiếp tục giai đoạn “hoàn trả”. Những lãnh đạo tận tâm phát triển thêm nhiều lãnh đạo và cống hiến bản thân cho nhiệm vụ này, cống hiến năng lượng và nguồn lực tốt nhất để phát triển những lãnh đạo khác, chính là những người có cơ hội tiến lên cấp độ Lãnh tụ.
- Cho dù bạn đang ở đâu trên hành trình lãnh đạo của mình, hãy học hỏi tất cả những gì bạn có thể và tiếp tục học hỏi. Và khi bạn đã tới được giai đoạn “nhận về”, đừng dừng lại ở đó. Đừng lãnh đạo mọi người vì lợi ích của chính bạn. Hãy bắt đầu cho đi và dạy họ lãnh đạo để bạn có thể bước vào giai đoạn “hoàn trả.”
- Hãy làm điều này đủ lâu và đủ giỏi, và bạn sẽ tạo cho mình cơ hội tới được cấp độ Lãnh tụ và trải nghiệm và chia sẻ những lợi ích của cả năm cấp độ lãnh đạo.

**DỪNG LẠI
CÔ NGHĨA LÀ BẠN ĐANG
TỰ HẬU**

Câu chuyện của chị Ma Thị Chú
Giám đốc Hợp tác xã Cộng đồng Mường Khương

Bắt đầu khởi nghiệp với vốn liếng kiến thức và kỹ năng kinh doanh, quản lý ít ỏi học được từ mẹ đẻ nhưng may mắn đã mỉm cười với tôi. Tôi đã rất tự tin với những kinh nghiệm của mình và hứa như không học hỏi gì thêm trong lĩnh vực quản lý và lãnh đạo. Khi quy mô sản xuất, kinh doanh lớn hơn cũng là lúc tôi gặp nhiều khó khăn trong quản lý và điều hành. Khó khăn trong quản lý nhân sự, thị trường đấu ra, tổ chức và quản lý sản xuất...vv.



Tham gia khóa Đào tạo kỹ năng Lãnh đạo thực sự đã giúp tôi thay đổi tư duy về sự cần thiết phải **"phát triển bản thân liên tục"** để chủ động thích ứng với những thay đổi của môi trường bên ngoài. Nếu mình dừng lại có nghĩa là mình đang tụt hậu. Tôi đã tuyển thêm trợ lý và trao quyền cho tôi thực hiện một số công việc như tuyển dụng nhân sự, chăm sóc khách hàng, tổng hợp đơn hàng và báo cáo công việc hàng ngày cho tôi. Cắt giảm bớt những chi phí không cần thiết. Tinh gọn

lại đội ngũ công nhân. Tạo thêm động lực làm việc những công nhân còn lại thông qua việc tăng lương và những福利 khác. Quản lý công việc theo kết quả đầu ra thay vì quản lý theo thời gian. Tôi mở rộng việc bán hàng thông qua đào tạo thêm đội nhóm bán hàng là các phụ nữ dân tộc thiểu số để giúp họ có thêm thu nhập cải thiện cuộc sống. Hiện tại đã có 15 chị em tham gia với tôi ở Lào Cai và các tỉnh khác. Thu nhập của chị em trung bình từ 5,000,000 đồng – 7,000,000 đồng/ tháng.



Kết quả khả quan ban đầu từ việc áp dụng kiến thức học được đã tiếp thêm sức mạnh và niềm tin cho tôi trên con đường khởi nghiệp. Mỗi ngày qua đi là một ngày tôi tiến gần hơn nữa tới mục đích góp phần đem lại cuộc sống tốt hơn cho phu nữ nói chung, đặc biệt là phụ nữ dân tộc thiểu số, vai trò và vị thế của họ trong gia đình, cộng đồng và xã hội được nâng cao.



2.2. Mục tiêu THÔNG MINH

Một trong những công cụ đầu tiên học viên làm quen để bắt đầu các công việc cần thiết nâng tầm cấp độ lãnh đạo đó là khả năng xây dựng mục tiêu thông minh.

Khi lên kế hoạch cho bản thân hay xác định công việc cho tổ nhóm của mình, mỗi người cần có khả năng xác định được các mục tiêu đảm bảo các yếu tố sau:

- **Cụ thể:** mọi người đều hiểu giống nhau. Mục tiêu của bạn càng lớn thì càng cần sự cụ thể. Không nên đặt mục tiêu một cách mơ hồ, chung chung. Rất nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, mục tiêu càng rõ ràng thì tính khả thi càng cao. Khi xác định rõ mình muốn gì, bạn sẽ biết mình cần làm gì để đạt được điều đó.
- **Đo lường:** có con số để đo lường. Một dự án có thành công hay không phụ thuộc vào khả năng đo lường. Tức là khi xây dựng mục tiêu theo nguyên tắc THÔNG MINH, bạn phải đưa mục tiêu gắn với con số cụ thể. Đưa ra những con số giúp tăng sức nặng, thúc đẩy tinh thần cố gắng.
- **Có thể đạt được:** nằm trong sức lực hay khả năng của mình hay người được giao việc. Bạn nên đặt những mục tiêu có khả năng thực hiện được ứng với năng lực của bản thân. Bạn sẽ đạt được mục tiêu ban đầu khi hoàn thành các mục tiêu nhỏ.
- **Có tính thực tế:** có tính đến các yếu tố tác động bên ngoài, rủi ro. Hãy tính toán đến các yếu tố để tăng tính thực tế cho mục tiêu như: kinh phí thực hiện, nhân lực, nguồn vốn, thời gian, ...
- **Có thời hạn:** khi nào cần hoàn thành. Thời gian thực hiện sẽ ảnh hưởng đến khả năng thành công đồng thời là đòn bẩy thúc đẩy sự nỗ lực của bạn. Xây dựng khung thời gian thực hiện còn tăng tính kỷ luật. Bạn có thể điều chỉnh thời gian sao cho hợp lý để mục tiêu nhanh chóng hoàn thành.

Giai đoạn 4, huấn luyện 1-1, cũng được thực hiện trên cơ sở mục tiêu thông minh của học viên. Học viên sẽ thực hành xây dựng mục tiêu thông minh cho 5 tuần huấn luyện và triển khai từng tuần cùng Huấn luyện viên để hoàn thành mục tiêu này.

2.3. Phẩm chất PHÁT TRIỂN



Mục tiêu: Xây dựng kế hoạch phát triển cho bản thân để thực hiện hàng ngày.

- Chúng ta ai cũng muốn mình càng ngày càng tốt hơn, làm được những việc tốt hơn. Nhưng câu hỏi ở đây là muốn tốt **hơn** thì chính bạn phải làm gì đó khác đi, phải tốt **hơn**.
- Nghịch lý là chúng ta cứ luôn làm mọi thứ như cũ, theo cách cũ nhưng lại mong chờ một kết quả khác đi. Đó là mong chờ không thực tế.
- Phát triển bản thân bạn cũng giống như chăm sóc một khu vườn.
- Bạn mong muốn gieo trồng một khu vườn thế nào: vườn rau? Vườn hoa? Vườn cây ăn trái?...
- Nếu bạn không làm gì cả thì bạn nghĩ bạn sẽ có một khu vườn như thế nào... chỉ toàn cỏ dại thôi.

Câu hỏi mở - Chia sẻ về bản thân

1. Theo bạn PHÁT TRIỂN là thế nào?
2. Bạn tự đánh giá mình ra sao trong việc hoàn thành một nhiệm vụ nào đó (bạn áp dụng cấp độ lãnh đạo nào)?
3. Bạn nghĩ mình là một người giỏi nghĩ, một người biết việc hay một người hành động?
 - ⇒ Bạn sẽ phát triển gì từ 5 cấp độ lãnh đạo
 - ⇒ và mục tiêu thông minh?

- Học viên trả lời các câu hỏi và chia sẻ với cả nhóm.
- Bạn là người thường xuyên:
 - o Đang lên kế hoạch, chuẩn bị sẵn sàng để bắt đầu?
 - o Có một kế hoạch cụ thể, mọi thứ sẵn sàng rồi, chỉ còn đợi thời điểm tốt đẹp để hành động thôi?
 - o Hành động ngay với kế hoạch trong đầu và điều chỉnh kịp thời khi có thay đổi?
- Câu trả lời sẽ phụ thuộc vào năng lực triển khai và chủ động hành động của bạn.
- Nhưng năng lực của bạn không tự nhiên mà có, bạn phải trau dồi và phát triển năng lực của mình mỗi ngày. Theo thời gian năng lực của bạn ngày càng hoàn thiện và bạn có thể làm được nhiều hơn.

Bạn đang làm gì để...

1. Thể hiện hàng ngày
 - Sẵn sàng phát triển hàng ngày bất kể tâm trạng ra sao, trong bất kỳ hoàn cảnh nào, hoặc khó khăn gì.
2. Không ngừng hoàn thiện
 - Không ngừng học hỏi, tìm tòi để hoàn thiện bản thân
 - Đặt câu hỏi “Tại sao?” và “Tại sao không?”

- Người hỏi “Như thế nào?” sẽ có việc làm
 - Người hỏi “Tại sao?” sẽ là người chủ
3. Làm đến cùng
 - Tập trung cao độ, nỗ lực thật sự, định hướng khôn ngoan và thực hiện thành thạo
 - Làm gương về làm việc tới nơi tới chốn cho mọi người.
 4. Nỗ lực vượt bậc
 - Chỉ tốt thôi là không bao giờ đủ
 - “Chỉ cần nỗ lực trong khả năng để xong việc” không phải là tư duy của người lãnh đạo
 5. Truyền cảm hứng cho người khác
 - Khích lệ và thôi thúc mọi người làm như họ
 - Kết hợp kỹ năng với thực lực để phát triển đội nhóm lên tầm cao.

Kế hoạch hành động - *Bạn sẽ làm gì để ...*

1. Bước vào cuộc chơi
2. Xác lập lại tiêu chuẩn
3. Tìm ba cách để hoàn thiện mình

- Bạn có một kế hoạch phát triển bản thân cụ thể không?
- Năm nay bạn muốn phát triển năng lực gì?
- Nếu bạn đã có, hãy tiếp tục thực hiện. Nếu chưa có thì hôm nay chính là thời điểm bạn xây dựng kế hoạch phát triển bản thân cho thời gian còn lại của năm.

1. Bước vào cuộc chơi
 - o Trở lại với công việc, tập trung cao độ
 - o Tìm hiểu tại sao bạn bị phân tán
 - o Tìm kiếm những thử thách mới
2. Xác lập lại tiêu chuẩn
 - o Mục tiêu quá thấp hay làm việc qua loa
3. Tìm ba cách để hoàn thiện mình
 - o Tìm ra ba việc có thể làm để cải thiện kỹ năng nghề nghiệp của mình
 - o Lên kế hoạch, sắp xếp thời gian và thực hiện

Kết luận:

- Hãy kiên trì với kế hoạch phát triển của bản thân.
- Cái cây con cần phải mất nhiều năm để trở thành một cây cổ thụ, sự phát triển của bạn cũng vậy. Bạn không nhìn thấy sự phát triển của bạn mỗi ngày. Nhưng với sự kiên trì, bạn sẽ thấy sự tiến bộ sau 3 tháng, 6 tháng, 1 năm, ...
- Vào ngày này năm sau, bạn sẽ giới thiệu lại bản thân mình với phiên bản ngày hôm nay như thế nào? Bạn đã phát triển mạnh mẽ ra sao?
- Đây là phát triển tôi tự hào nhất trong năm nay.

**GIAO TIẾP TỐT
DẪN LỐI THÀNH CÔNG**

Câu chuyện của chị Tản Tà Mây
Giám đốc Hợp tác xã Cộng đồng Dao Đỏ






Cách tôi giao tiếp với khách hàng, nhân viên chủ yếu là kinh nghiệm trước đây của tôi khi còn đi bán hàng và học hỏi thêm từ những người khác. Với khách hàng dễ tính hoặc họ đã hiểu minh rồi thì minh nghĩ gì nói đó, họ cũng thông cảm. Với những khách hàng lần đầu gặp, cách giao tiếp đó nhiều lần làm tôi thất vọng và không có được kết quả như mong muốn. 10 cuộc giao tiếp thì trung bình tôi chỉ hài lòng được 4-5. Với nhân viên, tôi giao tiếp mang tính yêu cầu họ làm hơn là khuyến khích, động viên họ chủ động trao đổi với mình. Minh bảo gì thì họ làm theo.



Sau khi học xong khóa lãnh đạo, tôi đã tự tin hơn rất nhiều trong giao tiếp. Tôi có thể giao tiếp với tất cả khách hàng ngay cả với những người khó tính nhất. Tôi cũng thường xuyên chia sẻ với các thành viên về kỹ năng giao tiếp tốt này. Sự thành công của Hợp tác xã có nhiều yếu tố và kỹ năng nâng giao tiếp của người lãnh đạo và nhân viên đóng góp một phần không nhỏ vào sự thành công đó.



Sau khi tham gia khóa Đào tạo Kỹ năng lãnh đạo tôi đã học được được điều trong đó có phần về giao tiếp của lãnh đạo. Tôi rất thích và đã áp dụng vào trong công việc hàng ngày. Tôi đặt ra yêu cầu và thống nhất về cách giao tiếp trong nội bộ Hợp tác xã theo hướng cởi mở, thân thiện đậm bảo yếu tố nhanh chóng và hiệu quả. Tăng cường sử dụng hình thức giao tiếp bằng điện thoại sử dụng các phần mềm miễn phí như Zalo, Facebook, trong bối cảnh dịch COVID-19 để hạn chế nguy cơ lây nhiễm. Đối với khách hàng cũ, thường xuyên nhắn tin thăm

hỏi về tình hình sức khỏe, kinh doanh của họ. Đối với khách hàng mới gặp lần đầu, trước khi gặp tôi đều tìm hiểu họ về kinh doanh, tính cách cũng như nhu cầu và mong muốn của họ để khi gặp gỡ trao đổi sẽ thuận lợi hơn. Tôi cũng đã học được cách thuyết phục khách hàng khi họ đưa ra những yêu cầu mà tôi không thể đáp ứng được. Ví dụ khi khách hàng yêu cầu mua sản phẩm với giá thấp, tôi không từ chối ngay – trước đây tôi hay làm vậy, mà kể cho họ về các chi phí, từ đó khách hàng sẽ thấy giá mà khách hàng mua thấp hơn giá sản xuất họ sẽ tự thay đổi giá mua.



2.4. Phẩm chất TẦM NHÌN



Mục tiêu: Xây dựng tầm nhìn cho cá nhân và đội nhóm của bạn.

- Người lãnh đạo phải có tầm nhìn.
- Người lãnh đạo là người đưa mọi người tới tương lai thịnh vượng mà tất cả chúng ta (bao gồm bạn và những thành viên trong đội nhóm của bạn) đều muốn tới.
- Bạn đang nhìn thấy gì?
- Bạn muốn đưa bản thân mình và các thành viên trong đội nhóm của mình tới đâu?
- Bức tranh về tương lai thịnh vượng của bạn trông như thế nào?
- Tầm nhìn là một bức tranh gợi cảm hứng cho người lãnh đạo và những người đi theo.
- Người lãnh đạo có trách nhiệm truyền đạt tầm nhìn gợi cảm hứng đó tới tất cả các thành viên trong đội nhóm của mình.

Câu hỏi mở - Chia sẻ về bản thân

1. Bạn có biết mục đích cuộc đời của mình là gì không?
2. Bạn đang hài lòng với nhịp độ của mình hay muốn thay đổi thế giới của mình?

- Để giúp bạn hình thành rõ tầm nhìn của bản thân mình và của đội nhóm, hãy trả lời 2 câu hỏi trên.
- Bạn mong mỏi làm được điều gì? Điều gì khiến bạn thao thức trong đêm, điều gì khiến bạn thức dậy sớm mỗi sáng?
- Những gì bạn đang làm có thực sự là những gì bạn muốn làm không?

Bạn đang làm gì để...

1. Tầm nhìn bắt đầu từ bên trong
 - o Tầm nhìn là thứ không thể mua, xin hay vay mượn
 - o Nếu thiếu tầm nhìn, hãy nhìn vào bên trong con người bạn
 - o Năng khiếu và mong muốn của bản thân
 - o Xu hướng nghề nghiệp
 - o Dành thời gian với một người lãnh đạo có tầm nhìn tương đồng với bạn
2. Tầm nhìn dựa trên quá khứ của chính bạn
 - o Tầm nhìn phát triển từ quá khứ của người lãnh đạo và những người sống quanh chúng ta.
3. Tầm nhìn phải hòa hợp với nhu cầu của mọi người
 - o Tầm nhìn đích thực luôn xa ngoài tầm với
 - o Vượt qua những gì một cá nhân có thể đạt được
 - o Lôi kéo mọi người và mang lại giá trị cho họ

4. Tầm nhìn giúp bạn tập hợp được các nguồn lực
 - o Tầm nhìn như một thỏi nam châm – thu hút, kích thích và liên kết mọi người.
 - o Tầm nhìn thu hút nguồn lực tài chính và các nguồn lực khác
 - o Tầm nhìn thu hút nhân tài.

Bạn sẽ làm gì để:

1. Đánh giá lại bản thân
 - o Nếu đã có tầm nhìn cá nhân, hãy đánh ra giá xem bạn thực hiện như thế nào.
 - o Trò chuyện với những người tin cậy để họ giúp bạn đánh giá.
2. Viết ra
 - o Nếu bạn chưa bao giờ viết ra tầm nhìn thì bây giờ chính là lúc để viết.
 - o Viết ra sẽ làm rõ suy nghĩ của bạn.
 - o Đánh giá xem nó có xứng đáng với những điều tốt đẹp trong cuộc sống của bạn không.
 - o Theo đuổi nó với tất cả những gì mà bạn có.
3. Kiểm tra độ quyết tâm
 - o Dành thời gian để suy nghĩ về mức độ quyết tâm nếu bạn chưa làm được gì nhiều để đạt được tầm nhìn.
 - o Điều gì khiến bạn khóc? Bạn ước mơ? Mang đến cho bạn sinh lực?
 - o Bạn muốn thay đổi điều gì?
 - o Việc bạn là phụ nữ hay nam giới liệu có cần trở gì cho việc đạt được thay đổi mà bạn muốn?
 - o Hãy nói chuyện với cố vấn của bạn để làm rõ tầm nhìn.

Kết luận:

- Xây dựng tầm nhìn của cá nhân bạn.
- Xây dựng tầm nhìn cho đội ngũ của bạn.
- Liên kết tầm nhìn của cá nhân với tầm nhìn của đội ngũ.
- Giúp mỗi thành viên trong nhóm xác định tầm nhìn của cá nhân họ, giúp họ liên kết tầm nhìn của cá nhân với đội ngũ.
- Chỉ bằng cách liên kết tầm nhìn cá nhân với tầm nhìn đội ngũ, thì việc đạt được tầm nhìn của đội ngũ sẽ giúp mỗi cá nhân đạt được tầm nhìn của họ.

Australian Aid **GREAT** **CRED** **Fundación**

- THỔ CẨM LAN RỪNG -
VỮNG BƯỚC
VƯƠN RA BIỂN LỚN

*Câu chuyện của anh Võ Văn Tài
Giám đốc Công ty TNHH Thương mại Tổng hợp
Lan Rừng*

Trước năm 2021, thương hiệu "Thổ cẩm Lan Rừng" chưa được nhiều người biết đến. Chúng tôi vẫn còn sản xuất theo mô hình hộ kinh doanh cá thể, nhở lẻ với 6 nhân viên.

Tôi tự mình làm mọi công việc điều hành và quản lý. Tôi chưa xây dựng được đội ngũ cùng chí hướng và đủ năng lực để phát triển doanh nghiệp.



Khoa học Kỹ năng lãnh đạo giúp tôi hiểu rằng, để doanh nghiệp lớn mạnh, người lãnh đạo phải xây dựng được Tâm nhín. Được sự giúp đỡ trực tiếp của các giảng viên, tôi đã vạch ra được tầm nhìn cho doanh nghiệp và chia sẻ với các công sự thần tin. Qua quá trình lập nghiệp tại Sapa, tôi nhận thấy trong cộng đồng có nhiều người DTTS, đặc biệt là phụ nữ rất có năng lực nhưng không có cơ hội để phát huy. Áp dụng nguyên tắc Phát triển

đội ngũ, tôi đã thành lập các tổ chi em dân tộc, lắng nghe nguyện vọng và cùng họ trao đổi, đưa ra định hướng trong việc bảo tồn và duy trì văn hóa bản địa đồng thời tạo công ăn việc làm, phát triển sinh kế.

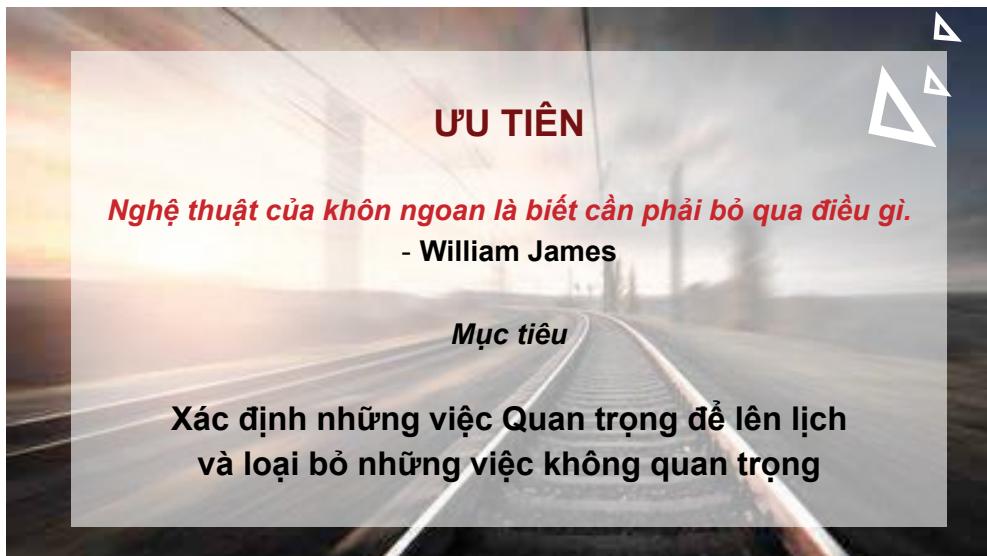
Nhờ áp dụng các phẩm chất và nguyên tắc từ khóa học về lãnh đạo, tôi đã phát triển được một đội ngũ ổn định với 15 nhân viên có thu nhập khoảng 6.000.000 đồng/tháng/người, trong đó 80% là phụ nữ người dân tộc thiểu số tại Sa Pa.



"Làng nghề Thổ Cẩm Lan Rừng" không còn là ước mơ của tôi mà còn là nơi người dân Sa Pa gửi gắm những ước mong thay đổi cuộc sống của mình, đặc biệt là chi em phụ nữ vùng cao. Chúng tôi sẽ luôn cố gắng cải thiện, không ngừng phát triển bản thân để trở thành những người lãnh đạo tốt, tạo động lực truyền cảm hứng cho chính mình cũng như là cho toàn thể nhân viên, cộng đồng để tạo nên một sức mạnh tinh thần tập thể đoàn kết dựa trên Sapa ngày một tiến xa hơn, vươn ra biển lớn.



2.5. Phẩm chất ƯU TIÊN



Xác định những việc Quan trọng để lên lịch
và loại bỏ những việc không quan trọng

Mục tiêu: Lập danh sách các công việc ưu tiên để lên lịch và tập trung thực hiện.

- Bạn rộn không có nghĩa là hiệu quả.
- Bạn có thể bận rộn cả ngày nhưng không mang lại hiệu quả công việc.
- Câu trả lời là bạn phải biết chọn những việc mang lại hiệu quả cao để “bận rộn” thực hiện chúng. Nếu bạn không chọn, người khác sẽ chọn và khả năng lớn là bạn sẽ “bận rộn” làm những việc mang lại hiệu quả thấp.



*Làm việc đúng
đắn hay
Làm việc theo
cách đúng*

- Người đàn ông đang làm gì?
- Anh ấy đang làm một việc đúng đắn hay là làm một việc theo cách đúng đắn?
- Mục tiêu của chúng ta là làm một việc đúng hay làm một việc theo cách đúng?

Câu hỏi mở - Chia sẻ về bản thân

1. Bạn tự đánh giá bản thân như thế nào về mức độ tập trung ưu tiên?
2. Bạn có dành quá nhiều thời gian để khắc phục những điểm yếu?

Hãy trả lời 2 câu hỏi trên:

- Bạn đang làm những việc đúng đắn hay cố gắng làm mọi việc theo cách đúng?

Bạn đang làm gì để

1. Tập trung 70% vào các điểm mạnh
 - o Đầu tư thời gian, công sức, nguồn lực vào những việc bạn làm giỏi.
2. Tập trung 25% cho những điều mới
 - o Không ngừng thay đổi và cải tiến bản thân, vẫn tập trung vào những việc bạn làm giỏi.
3. Tập trung 5% cho những điểm yếu
 - o Tìm người để ủy thác các công việc bạn không giỏi.

Bạn sẽ làm gì để

1. Phát huy ưu điểm
 - o Lên danh sách 3 hay 4 công việc bạn làm tốt nhất.
 - o Bạn dành bao nhiêu thời gian để làm những việc đó?

- o Bạn dành bao nhiêu nguồn lực cho những việc đó: tiền bạc, công sức.
 - o Lập một kế hoạch để làm mới mình, đầu tư 70% thời gian cho những việc này. Nếu bạn không sắp xếp được thì đã tới lúc bạn nên xem lại công việc hay nghề nghiệp hiện tại.
2. Hạn chế các điểm yếu
- o Xác định 3 hay 4 hoạt động cần thiết cho công việc của mình mà bạn không thể làm tốt.
 - o Tìm cách giao công việc đó cho người khác.
3. Đầu tư hết mình
- o Đầu tư vào các ưu điểm để đưa mình lên tầm cao mới.
 - o Bạn cần công cụ gì mới? Cách làm mới?
 - o Thời gian và tiền bạc là số vốn đầu tư tốt nhất có thể giúp bạn vượt lên.

Kết luận:

Hãy xây dựng kế hoạch ưu tiên của bản thân và chia sẻ với người xung quanh.



2.6. Phẩm chất KỶ LUẬT



Mục tiêu: Lập kế hoạch kỷ luật cho bản thân

- Kỷ luật mới là điều quyết định thành công của bạn.
- Ai cũng có thể làm việc gì đó một vài lần, nhưng kỷ luật là bạn làm việc đó hàng ngày, ngày này qua ngày khác, tháng này qua tháng khác, năm này qua năm khác.

$$1,01^{365} = 37,8$$
$$0,99^{365} = 0,03$$

**“BÍ QUYẾT CỦA THÀNH CÔNG
NĂM TRONG LỊCH LÀM VIỆC HÀNG NGÀY”**

- Kỷ luật sẽ tạo ra hiệu ứng kép (gốc sinh lời và lãi sinh lời – lãi mẹ đẻ lãi con).
- Bạn có thấy điều đó trong công thức trên không?
- Bất kỳ điều gì bạn lùi thời hạn thực hiện đều sinh lời: công việc bị để lại sẽ nhiều lần, thú vui tận hưởng sau sẽ nhiều hơn.

Câu hỏi mở - Chia sẻ về bản thân

1. Bạn có làm gì để phát triển và hoàn thiện bản thân và chuyên môn không?
2. Bạn đã tham gia vào các hoạt động rèn luyện sức khỏe chưa?
3. Bạn có dành một phần thu nhập của mình vào các khoản tiết kiệm hay đầu tư chưa?

Hãy trả lời 3 câu hỏi và chia sẻ.

- Bạn đang áp dụng kỷ luật như thế nào?
- Kỷ luật giúp bạn đạt được những gì?
- Không có kỷ luật khiến bạn mất gì?

Bạn đang làm gì để ...

1. Xác định những việc quan trọng
 - o Xác định những việc bạn sẽ tạo ra hiệu quả cao.
 - o Lên lịch cụ thể để thực hiện, giải thoát bản thân khỏi mọi thứ khác.
2. Biến lối sống kỷ luật thành mục tiêu
 - o Lên lịch cho mỗi ngày và thực hiện.
 - o Không phải là việc trong 1 tuần hay 1 tháng, mà là 1 ngày, hàng ngày.

3. Vượt qua thử thách
 - o Loại bỏ các xu hướng thoái thác.
 - o Đối mặt với những lời xin lỗi.
4. Chỉ tự thưởng sau khi hoàn thành công việc
 - o Những gì bạn trì hoãn sẽ tăng lên theo hiệu ứng kép.
 - o Nếu bạn để lại công việc, sẽ có nhiều việc hơn phải làm.
 - o Nếu bạn để lại những thú vui, bạn sẽ có nhiều hơn để tận hưởng.
5. Tập trung vào kết quả
 - o Không suy nghĩ nhiều tới khó khăn.
 - o Tập trung vào lợi ích việc làm đúng sẽ mang lại.
 - o Và vào cuộc thôi.

Bạn sẽ làm gì để ...

1. Phân loại những ưu tiên của bạn
 - o Nghĩ tới 2 hoặc 3 điều quan trọng nhất trong cuộc sống của bạn.
 - o Viết chúng ra cùng phương pháp rèn luyện.
 - o Lập kế hoạch để đưa những quy tắc kỷ luật vào hàng ngày, hàng tuần trong cuộc sống.
2. Liệt kê những lý do
 - o Viết ra những lợi ích của việc rèn luyện theo những quy tắc bạn vừa kể.
 - o Đặt tờ giấy đó ở những nơi bạn có thể nhìn thấy hàng ngày.
 - o Hãy đọc lại chúng nếu bạn muốn bỏ cuộc.
3. Loại bỏ những lời xin lỗi
 - o Nếu muốn bỏ cuộc, hãy viết ra những lý do.
 - o Gạch bỏ các lý do vì đó chỉ là những lời nguy biện, kiềm cớ.
 - o Nếu có lý do chính đáng, hãy tìm giải pháp khắc phục – ĐỪNG bỏ cuộc vì bất cứ lý do nào.
 - o Chỉ có kỷ luật mới giúp bạn có khả năng đạt được những giấc mơ của mình.

Kết luận:

- Xây dựng kế hoạch kỷ luật của bạn.
- Bạn sẽ kỷ luật trong những công việc nào?
- Bạn tin tưởng những kết quả nào mình sẽ đạt được?
- Nếu bạn làm những việc bạn phải làm vào những lúc bạn phải làm thì sẽ tới lúc bạn được làm những gì bạn muốn làm vào lúc bạn muốn làm.

Kết luận về Phẩm chất người Lãnh đạo

Để lãnh đạo được người khác, bước đầu tiên là lãnh đạo chính mình và làm gương cho mọi người. Vì mọi người sẽ làm theo những gì họ nhìn thấy, chứ không phải những gì họ nghe thấy.

Các bạn đã học bốn phẩm chất quan trọng nhất của Người lãnh đạo đó là:

- **Phát triển:** giúp chúng ta tốt hơn mỗi ngày
- **Tầm nhìn:** giúp chúng ta xác định mục tiêu để phát triển
- **Ưu tiên:** giúp chúng ta tập trung phát triển
- **Kỷ luật:** giúp chúng ta hành động kiên định để phát triển

Để trở thành người lãnh đạo giỏi, chúng ta còn cần có nhiều phẩm chất tốt khác nữa để phát triển tiềm năng của bản thân mình và phát triển tiềm năng của những người xung quanh mình.

Các bạn có thể học thêm về các phẩm chất của người lãnh đạo giỏi trong cuốn sách 21 Phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo.

GIAI ĐOẠN 3

**Đào tạo & Thực hành
Các Nguyên tắc
Lãnh đạo**

- 
- 3.1. Nguyên tắc Giới hạn**
 - 3.2. Nguyên tắc Hàng Hải**
 - 3.3. Nguyên tắc Nền tảng**
 - 3.4. Nguyên tắc Kết nối**
 - 3.5. Nguyên tắc Thân tín**
 - 3.6. Nguyên tắc Trao quyền**
 - 3.7. Nguyên tắc Tin cậy**
 - 3.8 Nguyên tắc Động lực**

3.1. Nguyên tắc GIỚI HẠN

Giới hạn của người lãnh đạo là giới hạn của đội nhóm

Mục tiêu: Xác định giới hạn của bản thân và thực hành các cách nâng giới hạn.

- Đội nhóm không bao giờ phát triển vượt quá khả năng lãnh đạo của người lãnh đạo đội nhóm.
- Muốn nâng cao thành tích của đội nhóm, người lãnh đạo phải nâng cao kỹ năng lãnh đạo của mình – những giới hạn lãnh đạo của mình.

Tìm hiểu nguyên tắc giới hạn

Khả năng lãnh

đạo quyết định

cấp độ hiệu quả

của tổ chức

- Khả năng lãnh đạo càng cao, giới hạn hiệu quả của tổ chức càng cao
- 21 phẩm chất của một nhà lãnh đạo



- Khả năng lãnh đạo của người lãnh đạo càng cao, giới hạn hiệu quả của đội nhóm càng lớn.
- Khả năng lãnh đạo của người lãnh đạo không giữ nguyên mà có thể được cải thiện.
- Nếu người lãnh đạo lựa chọn phát triển kỹ năng lãnh đạo của mình và tự nâng cao giới hạn của bản thân, thì đội nhóm có cơ hội phát triển.
- Mọi thứ đều phát triển và lùi tàn vì lãnh đạo.

21 phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo

*Khả năng lãnh đạo
quyết định*

cấp độ hiệu quả của

tổ chức

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| 1. TÍNH CÁCH (NHÂN CÁCH) | 8. SỰ TẬP TRUNG – ƯU TIÊN |
| 2. SỨC HÚT | 9. SỰ HÀO PHÓNG |
| 3. SỰ TẠN TÂM | 10. SỰ CHỦ ĐỘNG |
| 4. KHẢ NĂNG GIAO TIẾP | 11. SỰ LÀNG NGHE |
| 5. NĂNG LỰC – PHÁT TRIỂN | 12. ĐAM MÊ |
| 6. SỰ CAN ĐẦM | 13. THÁI ĐỘ TÍCH CỰC |
| 7. SỰ SÁNG SUỐT | 14. KHẢ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ |

- | |
|------------------------------------|
| 15. KHẢ NĂNG XÂY DỰNG MÔI QUAN HỆ |
| 16. TRÁCH NHIỆM |
| 17. SỰ BẢO MẬT / TIN NHIỆM |
| 18. TÍNH TỰ GIÁC – KỸ LUẬT |
| 19. TÌNH THÂN PHỤC VỤ MỌI NGƯỜI |
| 20. KHẢ NĂNG HỌC HỎI TỪ NGƯỜI KHÁC |
| 21. TÂM NHĨN |

- Giới hạn của người lãnh đạo được xác định bằng những phẩm chất nào?
- Có 21 phẩm chất để xác định được mức độ kỹ năng lãnh đạo của người lãnh đạo.
- Các phẩm chất này đều có thể được phát triển và cải thiện nếu người lãnh đạo có chủ đích và lựa chọn cải thiện.

Có nhiều cách để nâng cao giới hạn lãnh đạo của bản thân:

- 1. Trân trọng và học hỏi từ trải nghiệm: thường các trải nghiệm thất bại sẽ cho chúng ta nhiều bài học hơn những trải nghiệm thành công.**
 - Thất bại không phải là mẹ của thành công, mà việc chúng ta rút kinh nghiệm từ thất bại mới giúp chúng ta tiến dần tới thành công hơn.
 - Bài học thất bại lớn nhất trong đời mà bạn đã trải qua và học hỏi được từ đó? Bạn học được bài học gì?
- 2. Đầu tư vào học tập: điều duy nhất đảm bảo rằng ngày mai sẽ tốt đẹp hơn là ngày hôm nay bạn phải phát triển.**
 - Bạn có gì để đầu tư? Có hai thứ bạn luôn có để đầu tư vào học hỏi là thời gian và tiền bạc.
 - Bạn sẽ đầu tư thời gian và tiền bạc vào việc học hỏi gì? Bạn sẽ đầu tư vào thế mạnh của bạn, những thứ bạn giỏi, những thứ mang lại lợi ích.

3. Học và được huấn luyện bởi những người có kinh nghiệm.

- Bạn có biết những người giỏi những thứ bạn muốn học ở đâu không?
 - Bạn có hình mẫu không?
 - Bạn có biết các chuyên gia không?
- ⇒ *Hãy tìm kiếm những người giỏi những điều bạn muốn học và trở thành học trò của họ, được họ cố vấn, huấn luyện, bạn sẽ cải thiện nhanh hơn rất nhiều.*

4. Học nhóm Cộng hưởng trí tuệ

- Là hình thức chúng ta học trong Giai đoạn 3 này. Học 8 tuần, mỗi tuần 1 buổi, mỗi lớp 8 học viên, học một nội dung, thảo luận, thực hành và chia sẻ.

5. Làm việc gì đó ngoài vùng an toàn: Đã bao lâu rồi bạn chưa thử điều gì đó mới mẻ?

- Hãy thử những điều mới để khám phá tiềm năng của bạn, nhưng nhớ là những điều đó vẫn phải nằm trong vùng *thể mạnh* của bạn.

Ngoài thể mạnh + Ngoài an toàn = Thảm họa

Ngoài thể mạnh + An toàn = Trung bình

Thể mạnh + An toàn = Giỏi

Thể mạnh + Ngoài an toàn = Xuất sắc

- ⇒ *Bạn sẽ thử điều gì mà bạn chưa làm bao giờ và thuộc thể mạnh của bạn để đạt tới xuất sắc?*

6. Tìm xem ai từng là người nâng mức giới hạn của bạn?

Hãy suy ngẫm những người đã giúp bạn nâng mức giới hạn của mình.

Họ có thể là người đã giúp bạn cải thiện một hoặc một số phẩm chất trong 21 Phẩm chất vàng của người lãnh đạo.

- ⇒ *Hãy liên tục tìm kiếm những người này và giữ mối quan hệ lâu dài với họ. Chủ động gần gũi và học hỏi từ họ để họ có thể giúp bạn nâng cao giới hạn.*

7. Lập danh sách những việc “KHÔNG LÀM NỮA”: mỗi ngày chúng ta chỉ có 24 giờ. Làm việc này có nghĩa là bạn nói “không” với việc khác.

Muốn có thời gian cho những việc bạn sẽ làm (từ các mục trên) thì bạn phải nói ‘không’ với một số việc hiện giờ bạn đang làm.

Bạn sẽ nói không với những việc nào bắt đầu từ hôm nay?

- Lãnh đạo luôn là những người rất độc lập và tự tin.
- Họ có thể tự phát triển để nâng cao giới hạn của bản thân.
- Nhưng nếu bạn để người khác tham gia vào cuộc sống của bạn, giúp bạn nâng cao giới hạn của mình thì bạn sẽ tiến nhanh và xa hơn rất nhiều.
- Việc bạn là nam và nữ lãnh đạo có thể có những rào cản và thách thức riêng, ví dụ lãnh đạo nữ thường chịu áp lực về công việc chăm sóc con cái, vậy bạn sẽ giải quyết rào cản này thế nào để nâng giới hạn của bản thân?
- Bạn có lựa chọn để người khác nâng giới hạn cho mình không? Nếu có thì bằng cách nào?

Câu hỏi gợi mở:

1. Những phẩm chất nào (trong số 21 phẩm chất của nhà lãnh đạo) mà bạn cho là lợi thế của riêng bạn với tư cách là một nữ lãnh đạo/nam lãnh đạo?



Australian Aid
GREAT CRED

VƯỢT QUA GIỚI HẠN TIẾN TỚI THÀNH CÔNG

Câu chuyện của chị Bùi Thị Tho
Giám đốc Hợp tác xã Thành Công

Tôi hay nói với các thành viên rằng “ngủ dậy tôi đã trở thành giám đốc của Hợp tác xã”. Năm 2016, Hợp tác xã Thành Công Sa Pa được thành lập. Lúc đó tôi còn chưa biết làm giám đốc thì phải cần có những phẩm chất, yếu tố nào. Các sản phẩm nông sản làm ra của các thành viên Hợp tác xã như su su quâ, su su ngon, bắp cải chủ yếu bán cho thương lái lên đến hơn 90% tổng sản phẩm, phần còn lại bán tại chợ Sa Pa. Khối lượng sản phẩm làm ra nhiều, trung bình tổng các hộ khoảng 200 tấn/ năm nhưng hiệu quả về kinh tế chưa cao.



Điều tôi tâm đắc và áp dụng thành công là khóa Đào tạo kỹ năng lãnh đạo là Nguyên tắc Kết nối – kết nối thị trường. Tôi nhận ra rằng đa dạng kênh bán hàng và tận dụng ưu điểm của thời đại công nghệ 4.0 là hướng tốt cho các sản phẩm đầu ra. Tôi đã thành lập đội ngũ bán hàng Online. Chúng tôi gọi đó là "Đội ngũ bán hàng online thời COVID-19". Tôi đã hướng dẫn các thành viên cách chụp ảnh, cách viết để quảng bá sản phẩm trên mạng xã hội như Facebook,

Zalo. Hiện tại, chúng tôi đã bắt phu thuộc vào thương lái trong khâu tiêu thụ sản phẩm. Khối lượng bán ra trên kênh Online của chúng tôi hiện chiếm khoảng 15% - 20% và cũng được giá hơn so với thương lái ví dụ như bắp cải, mỗi cái cũng cao hơn khoảng 1,000 đồng - 2,000 đồng tùy từng thời điểm. Sản phẩm của chúng tôi đã đến các thị trường lớn ngoài Sa Pa như Hà Nội có 4 cửa hàng tiêu thụ, Hải Phòng 1 cửa hàng, Nam Định 1 cửa hàng và 1 tại Quảng Ninh.



Trong thời gian tới, tôi sẽ tiếp tục áp dụng các kiến thức khác của khóa đào tạo ví dụ như tóm nhìn, trao quyền để xây dựng một tóm nhìn xà hơn cho Hợp tác xã của mình hướng tới các sản phẩm có chất lượng cao, đóng gói bao bì và có thương hiệu để gia tăng giá trị sản phẩm.

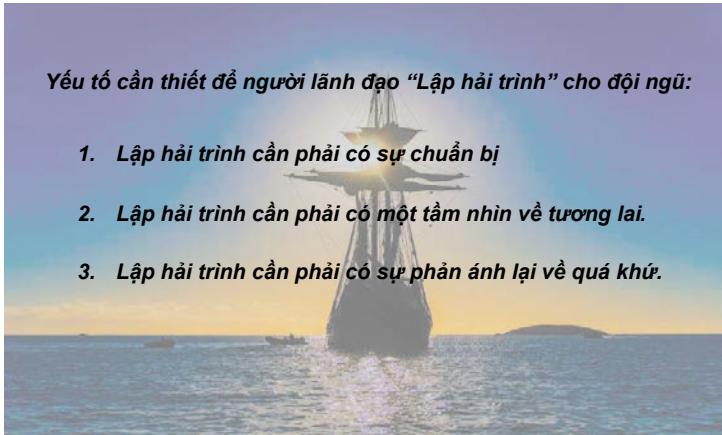


3.2. Nguyên tắc HÀNG HẢI

Ai cũng có thể lái tàu nếu người thuyền trưởng đã lập hải trình

Mục tiêu: Biết cách triển khai dự án trong nhóm hiệu quả và thực hành cách triển khai công việc.

Nguyên tắc hàng hải



Yêu tố cần thiết để người lãnh đạo “Lập hải trình” cho đội ngũ:

Ai cũng có thể lái tàu, nếu như có người lãnh đạo lập hải trình

1. *Lập hải trình cần phải có sự chuẩn bị*
2. *Lập hải trình cần phải có một tầm nhìn về tương lai.*
3. *Lập hải trình cần phải có sự phản ánh lại về quá khứ.*

- Việc triển khai công việc, đặc biệt là các dự án liên quan tới nhiều người tham gia, có giá trị lớn, triển khai trong thời gian dài, thì dự án càng lớn, vai trò của người lãnh đạo càng quan trọng.
- Đó là lập một kế hoạch triển khai cụ thể và chi tiết và không bỏ qua các bước – nó tương tự như việc lập hải trình cho một con tàu xuyên đại dương.
- Lập hải trình phải chuẩn bị: thời gian chuẩn bị có thể dài hoặc ngắn, phụ thuộc vào độ lớn, sự phức tạp, thời gian triển khai, số người tham gia.
- Lập hải trình phải có tầm nhìn về tương lai: người lãnh đạo phải có tầm nhìn, để xây dựng một kế hoạch không phải chỉ đáp ứng nhu cầu hiện tại mà là nhu cầu trong tương lai, 1 năm, 3 năm, 5 năm hay lâu hơn nữa.
- Lập hải trình phải có phản ánh về quá khứ: người lãnh đạo phải hiểu được thực tế hiện tại và xây dựng kế hoạch dựa trên nền tảng là thực tế sẵn có để đảm bảo tính khả thi của dự án.

Nguyên tắc Hàng hải bao gồm 9 bước:

1. Xác định trước phương hướng hành động.

Xác định những gì cần thay đổi trong tổ chức của chúng ta có thể khó khăn, bởi vì chúng ta có thể đã quá quen với những vấn đề nên chúng ta không còn nhìn thấy chúng nữa.

Là một nhà lãnh đạo, bạn có trách nhiệm rà soát những gì nhóm của bạn làm và tìm kiếm những gì cần phải thay đổi. Tôi thích tiêu chuẩn này khi ra soát:

- Nếu bạn đã làm một việc gì đó trong một năm - hãy xem xét nó một cách cẩn thận.
- Nếu bạn đã làm nó trong hai năm - hãy nhìn nó với sự nghi ngờ.
- Nếu bạn đã làm được năm năm - hãy ngừng xem xét nó và làm điều gì đó để thay đổi.

Bước đầu tiên luôn là xác định trước những gì cần phải thay đổi. Một khi bạn đã nhận ra điều đó, bạn có thể bắt đầu xem bước thứ hai.

2. Vạch ra các mục tiêu

Dành rất nhiều thời gian để suy nghĩ về quá trình này và cẩn thận vạch ra kế hoạch chi tiết của mình để thay đổi một cách thành công.

Hãy hỏi câu hỏi, lắng nghe câu trả lời của mọi người, thảo luận về những thách thức, và trao quyền cho các nhà lãnh đạo chủ chốt để trả lời cho vấn đề của đội nhóm để họ đã tự mình đưa ra kết luận đó và thuyết phục những người khác tham gia cùng họ.

Vìệc này có thể mất thời gian. Câu hỏi là, làm thế nào để bạn ăn một con voi? Bạn ăn từng miếng một.

3. Điều chỉnh những ưu tiên

Nếu chúng ta muốn thay đổi để tốt hơn, chúng ta cần phải điều chỉnh lại các ưu tiên của mình để thành công.

Sự nguy hiểm lớn nhất đối với các nhà lãnh đạo ở giai đoạn này trong quá trình PLAN AHEAD là nhằm lẩn giữa những thay đổi bên ngoài với những thay đổi sống còn.

Thay đổi bên ngoài thường dễ dàng nhưng không mang lại hiệu quả bởi vì chúng không giải quyết những điều thực sự quan trọng. Chúng xảy ra từ bên ngoài.

Những thay đổi sống còn được tạo ra từ trong ra ngoài, và luôn khó thực hiện hơn.

Những thay đổi quan trọng tạo ra tác động. Chúng cũng khiến bạn phải trả giá về thời gian, năng lượng, nguồn lực, sự sáng tạo, thiện chí hoặc ảnh hưởng.

Nếu chúng không khiến bạn trả giá, bạn cần phải hỏi xem thay đổi có thực sự đang xảy ra không. Tất nhiên, không chịu thay đổi cũng khiến bạn phải trả giá.

4. Chia sẻ với nhân vật chủ chốt.

Lãnh đạo giỏi không chia sẻ thông tin về thay đổi với tất cả mọi người trong tổ chức cùng một lúc. Họ không cố gắng thực hiện giao tiếp một cách ‘công bằng.’ Họ coi đó là một chiến lược. Là một nhà lãnh đạo, trước khi bạn để cho quần chúng biết những gì sắp xảy ra, bạn cần phải gặp những người chủ chốt và trao đổi với họ.

Những người chủ chốt là ai? Tôi xác định họ bằng cách tự hỏi bản thân hai câu hỏi: “Tôi cần ai hỗ trợ để thực hiện việc này? Và ai thực sự sẽ thực hiện việc này?” Câu trả lời cho tôi biết những người cần biết về những thay đổi trước những người khác.

5. Cho thời gian để chấp nhận.

Mọi người thường cần nhiều thời gian để chấp nhận sự thay đổi. Và thường thì việc chấp nhận trải qua ba giai đoạn:

1. Việc này không được đâu.
2. Việc này quá tốn kém.
3. Tôi nghĩ đó là một ý kiến hay.

Nghiêm túc mà nói, việc cho phép thời gian để chấp nhận là một thách thức mà các nhà lãnh đạo phải đối mặt vì họ thường thấy nhiều hơn và trước mọi người. Và thông báo về việc thay đổi có thể gây nhầm lẫn, hiểu nhầm hoặc thậm chí gây hỗn loạn trong nhóm hoặc trong tổ chức.

6. Bắt tay vào hành động.

Khi bạn đã có được sự tin tưởng của những người chủ chốt, chuyển tàu thay đổi cuối cùng cũng có thể rời ga và bắt đầu khởi hành. Tất nhiên, điều đó không có nghĩa là tất cả mọi người đều lên tàu.

Bạn không bao giờ biết mức độ cam kết của mọi người cho đến khi họ hành động. Bạn muốn thu nạp những người có cam kết đỡ mình.

7. Chờ đợi khó khăn xảy đến.

Bất cứ khi nào có ai đó bắt đầu một việc gì mới, sẽ có vấn đề phát sinh. Một số vấn đề đến từ những khó khăn không lường trước được. Một số khác đến từ con người và sự phản đối của họ.

Mọi người thổi phồng những niềm vui trong quá khứ, nói rằng hồi đó thật tốt - thậm chí cả khi không phải thế. Họ phàn nàn về nỗi đau hiện tại, như thể cuộc sống không cần có mâu thuẫn – cuộc sống luôn có mâu thuẫn.

Và họ gắn với nỗi sợ hãi về tương lai - thậm chí cả khi tương lai chẳng hứa hẹn gì điều này. Nhưng những phản ứng này là hoàn toàn tự nhiên.

Ngay cả những nhà lãnh đạo có tính chủ động cao nhất, những người thấy trước vấn đề, vẫn gặp phải những khó khăn không lường trước được. Nhưng nếu bạn sở hữu một tư duy *mong đợi* các vấn đề và bạn là người chủ động, bạn đã làm tất cả những gì có thể để mang đến cơ hội thành công cho những thay đổi cần thiết này.

8. Luôn hướng đến thành công.

Với tất cả những thách thức, trở ngại, xung đột, và người phản đối chống lại nỗ lực thực hiện việc thay đổi của con người, với vai trò lãnh đạo, chúng ta cần phải khuyến khích mọi người tiếp tục làm những điều đúng đắn. Một trong những cách tốt nhất chúng ta có thể làm là ăn mừng những thành công, cả lớn và nhỏ.

Việc củng cố tích cực những thành công mà mọi người trải qua khi họ ủng hộ sự thay đổi liên tục sẽ xác nhận những thay đổi mà họ thực hiện, vì vậy hãy chỉ ra những điều tốt đẹp về sự thay đổi và ghi nhận công lao của những người đã đóng góp vào thay đổi đó.

9. Rà soát tiến độ hàng ngày.

Bước cuối cùng này trong quy trình PLAN AHEAD rất quan trọng vì hai lý do. Đầu tiên, nó đảm bảo rằng bạn đang đi đúng hướng và tiến về phía trước. Thứ hai, nó nhắc nhở bạn tiếp tục truyền đạt thông điệp về sự thay đổi tới mọi người. Đó luôn là thách thức bởi vì cho đến khi thay đổi trở thành một phần của văn hóa tổ chức, con người có thể mất tầm nhìn về sự thay đổi và sẽ quay trở lại con đường cũ của họ.



Câu hỏi gợi mở:

- Những khó khăn nào khiến cho thành viên nam trong nhóm hoặc trong tổ chức có thể không cam kết khi họ bắt tay hành động?
- Những khó khăn nào khiến cho thành viên nữ trong nhóm hoặc trong tổ chức có thể không cam kết khi họ bắt tay hành động?

3.3. Nguyên tắc NỀN TẢNG

Niềm tin là Nền tảng của lãnh đạo

Mục tiêu: Hiểu nền tảng của lãnh đạo bao gồm những gì và thực hành các cách để cải thiện nền tảng lãnh đạo.

Nguyên tắc nền tảng

NGUYÊN TÁC
NỀN TẢNG

Niềm tin là
nền tảng của
sự lãnh đạo

Niềm tin như là **tiền lẻ** trong túi của nhà
lãnh đạo.
Mỗi lần bạn đưa ra **quyết định đúng**,
bạn được **thêm** tiền lẻ.
Mỗi lần bạn đưa ra **quyết định sai**,
bạn phải **trả bớt** tiền cho mọi người.

- Mỗi người lãnh đạo khi bắt đầu hành trình của mình đều có một chút niềm tin nhất định.
- Mỗi hành động của người lãnh đạo sẽ làm tăng hoặc giảm 'số dư' niềm tin đó.
- Chúng ta làm tăng niềm tin bằng cách nào?

Các yếu tố xây dựng niềm tin – nền tảng của lãnh đạo:

- **Năng lực:** ngoài năng lực chuyên môn thì còn có năng lực lãnh đạo. Trong khóa học này chúng ta sẽ thảo luận về năng lực lãnh đạo
- **Kết nối:** sẽ học kỹ hơn trong Bài 4, Thu phục lòng người, Nguyên tắc Kết nối.
- **Nhân cách:** xây dựng một nhân cách đẹp.

Năng lực - Kết nối - Nhân cách

CHIA SẺ & THẢO LUẬN

- Năng lực: cần bổ sung năng lực gì để lãnh đạo tốt nhất trong vị trí hiện nay?
- Kết nối
- Nhân cách: Hãy chia sẻ quan điểm



Năng lực lãnh đạo có thể chia ra làm 8 năng lực chính. Bạn thấy mình cần bổ sung năng lực nào:

1. Giao tiếp
2. Kết quả
3. Kế hoạch chiến lược
4. Phát triển con người
5. Chấp nhận rủi ro
6. Lãnh đạo sự thay đổi
7. Ra quyết định
8. Phát triển đội ngũ

4 khía cạnh của nhân cách:

- **Đích thực**

Nhiều nhà lãnh đạo gặp khó khăn với tính đích thực. Nhiều người không muốn bô đi vỏ bọc bảo vệ. Họ có thể cảm thấy rằng họ đang ở trong một tình huống không có lợi. Họ lo lắng rằng nếu họ bộc lộ những thất bại của mình, họ sẽ mất uy tín.

Tuy nhiên, nếu họ cố gắng che giấu thất bại của họ, họ lại thành giả mạo.

Nếu họ che giấu thành công, họ sợ rằng họ không giành được uy tín. Nhưng nếu họ chỉ nêu bật những thành công của mình, họ sẽ trở nên kiêu ngạo và bất cần.

- **Tự quản**

Những rào chắn bảo vệ tốt nhất là những quyết định bạn đưa ra trước khi bạn phải đối mặt với những tình huống nhiều áp lực. Quản lý bản thân sẽ dễ dàng hơn nếu bạn đã đưa ra những quyết định khó khăn liên quan đến giá trị sống của mình.

Nếu bạn không biết giá trị sống của mình, bạn không thể duy trì nhân cách đẹp. Bạn có coi trọng sự trung thực và chính trực không? Vậy thì rào chắn của bạn là gì? Có việc gì bạn sẽ không làm?

Hãy quyết định điều đó trước khi bạn phải đối mặt với cảm dỗ. Bạn có coi trọng các mối quan hệ không? Nếu vậy, rào chắn của bạn là gì? Bạn phải làm gì để duy trì các mối quan hệ? Hãy xác định các giá trị của bạn và quyết định những ranh giới bạn sẽ không vượt qua từ trước khi bạn có thể bị cảm dỗ để vượt qua chúng.

- **Khiêm tốn**

Không ai thích **làm** việc với một nhà lãnh đạo chỉ nghĩ đến mình và chỉ làm việc vì lợi ích của chính mình. Mọi người muốn làm việc với một nhà lãnh đạo thể hiện sự khiêm tốn.

- **Can đảm**

Can đảm làm nên nhân cách. Nó trao quyền cho chúng ta làm những việc đúng kể cả khi chúng ta sợ hãi, mệt mỏi, hoặc bất an. Nhân cách không phát triển một cách dễ dàng và bình yên. Chỉ qua kinh nghiệm và thử thách và chịu đựng, tâm hồn mới được củng cố.

Đôi khi người lãnh đạo cảm thấy bắt buộc phải đưa mọi người tới nơi mà bản thân anh ta cũng chưa tới, nói những điều anh ta chưa từng làm.

Đôi khi chúng ta cũng đã từng trải qua chuyện này. Những lúc như thế chúng ta có thể cảm thấy mình có đủ năng lực, kinh nghiệm, sức mạnh, trung thành, khôn ngoan hay trình độ.

Sống một cuộc sống với nhân cách đẹp đòi hỏi liên tục suy ngẫm, trung thực và cam đảm để làm điều đúng đắn. Và đôi khi chúng ta phải nỗ lực khôi phục nhân cách sau những quyết định sai lầm. Điều đó cần có thời gian, chủ ý và nỗ lực.

- Nhân cách có thể được trau dồi và phát triển ngày càng đẹp hơn.
- Nhân cách có thể khiến bạn đi chậm hơn những người đi tắt, nhưng bạn sẽ ở lại lâu trong hành trình cuộc đời.

Thực hành xây dựng niềm tin – Bạn sẽ làm gì?



- ▶ - Chia sẻ trong nhóm: Ở vị trí hiện tại của bạn, những việc làm quan trọng nhất bạn cần làm (Năng lực-Kết nối-Nhân cách) để xây dựng niềm tin là gì? Triển khai thành các hành động cụ thể theo 4 nguyên tắc (Nhất quán-Trung thực-Đích thực-Kỷ luật) như thế nào?
- Chia sẻ với cả lớp: Mỗi nhóm đưa một điểm ấn tượng trong phần chia sẻ của nhóm.
- Trong 4 khía cạnh của Nhân cách thì khía cạnh nào là khó nhất với bạn?

Câu hỏi gợi mở:

- Trong 8 năng lực chính của nhà lãnh đạo, những năng lực nào mà bạn cho là có thể mạnh hoặc lợi thế khi bạn là một nhà lãnh đạo nữ/nam?
- Với tư cách là nữ/nam lãnh đạo, bạn có gặp khó khăn, rào cản gì để có thể nâng cao năng lực đó?



ĐỘI XE ÔM DU LỊCH TỪ ƯỚC VỌNG ĐẾN HIỆN THỰC

Câu chuyện của anh Phạm Xuân An
Đội trưởng – Đội xe ôm Du lịch Bắc Hà

Uớc vọng về một Đội xe ôm du lịch Bắc Hà của tôi đã thành hiện thực vào ngày 13/01/2021. Tôi được bầu làm Đội trưởng nhưng lại không có chút ít kiến thức gì về quản lý và điều hành tổ nhóm. Tôi luôn suy nghĩ làm thế nào để làm tốt công việc của người Đội

trưởng trong khi không có một chút quyền lực gì về tài chính. Chỉ dựa vào sự tự tin của bản thân, sự tin nhiệm của anh em trong đội. Sự hy sinh về thời gian và công sức nhưng lại thiếu hụt về năng lực lãnh đạo tổ nhóm.



Rất may cho tôi được dự án quan tâm cho tôi được tham gia khóa Đào tạo Kỹ năng lãnh đạo. Sau khóa học, tôi đã áp dụng ngay nguyên tắc: Ưu tiên vào công việc của đội. Do dịch COVID-19 nên rất ít khách đến Bắc Hà du lịch. Tranh thủ lúc chưa có nhiều khách, tôi đã lên kế hoạch và thực hiện các hoạt động ưu tiên cho sự phát triển năng lực của anh em trong nhóm. Tôi tổ chức cho anh em các chuyến đi thực tế tìm hiểu nét văn hóa truyền thống đặc

sắc của các đồng bào dân tộc thiểu số ở đây như H'Mông, Tay để có thể giới thiệu cho khách. Tao điều kiện cho anh em tham gia các khóa tập huấn phù hợp với công việc như chụp ảnh, sơ cấp cứu, kỹ năng đón, trả khách. Bên cạnh đó, để lôi cuốn khách du lịch khám phá thêm những cung đường trải nghiệm tại Bắc Hà, chúng tôi đã tổ chức khảo sát tuyến du lịch mới Bắc Hà – Chợ Sín Chéng – Nàn Xìn – Tả Van Chu – Hoàng Thu Phố - Bản Phố - Bắc Hà.



Xe ôm không chỉ là đưa khách từ điểm A đến điểm B mà còn phải là hướng dẫn viên du lịch, kiêm chụp ảnh và lo hậu cần ăn uống cho khách. Chúng tôi bước đầu đã gayne được sự tin tưởng tốt cho du khách, tạo được niềm tin và sự vui vẻ thoải mái cho họ. Nội bộ đội ngũ xe ôm đã đoàn kết với nhau hơn, biết chia sẻ và giúp đỡ nhau trong mọi lĩnh vực của cuộc sống, thu nhập của anh em đã có phần khởi sắc hơn trước.



3.4. Nguyên tắc KẾT NỐI

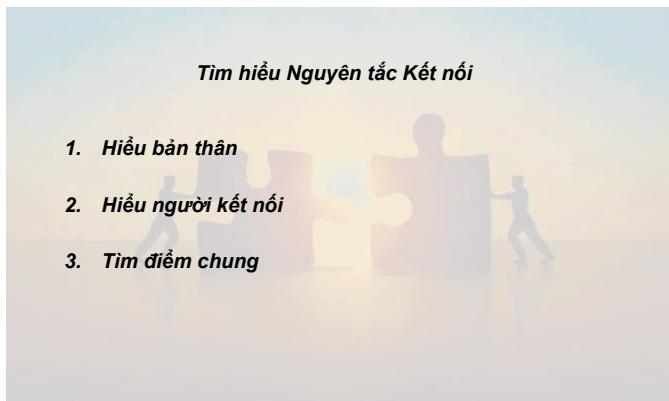
Người lãnh đạo phải thu phục lòng người trước khi bắt tay vào việc

Mục tiêu: Học cách kết nối hiệu quả và thực hành với đội nhóm của mình.

Nguyên tắc kết nối

NGUYÊN TẮC KẾT NỐI

*Người lãnh đạo phải
thu phục lòng người
trước khi bắt tay vào
việc*



- Để kết nối hiệu quả, chúng ta phải nhìn lại bản thân mình để hiểu tính cách của mình, điểm mạnh, điểm cần cải thiện, xu hướng ứng xử của bản thân
- Chúng ta cũng cần hiểu tính cách của người mình cần kết nối, điểm mạnh, điểm cần cải thiện, xu hướng ứng xử của họ.

Một công cụ rất hữu ích để tìm hiểu tính cách của bản thân và mọi người là DISC như mô tả trong bảng sau:



Bạn hãy trả lời 2 câu hỏi để xác định nhóm tính cách của mình:

- Bạn là người hướng ngoại (hay nói) hay hướng nội (ít nói)?
- Bạn là người quan tâm tới nhiệm vụ hay con người?

D-Đại bàng: hướng ngoại + nhiệm vụ

=> chiến lược “tập trung vào kết quả” – hãy ngắn gọn, sáng sủa

I-Con công: hướng ngoại + con người

=> chiến lược “cuộc đối thoại” – hãy để họ tham gia

S-Bồ câu: hướng nội + con người

=> chiến lược “cá nhân” – hãy cho họ thấy bạn quan tâm

C-Cú mèo: hướng nội + nhiệm vụ

=> chiến lược “bằng chứng, xác nhận” – hãy cho họ chi tiết

Bạn có thể bắt đầu kết nối bằng cách tìm điểm chung để trò chuyện, chia sẻ với người mình muốn chủ động kết nối.

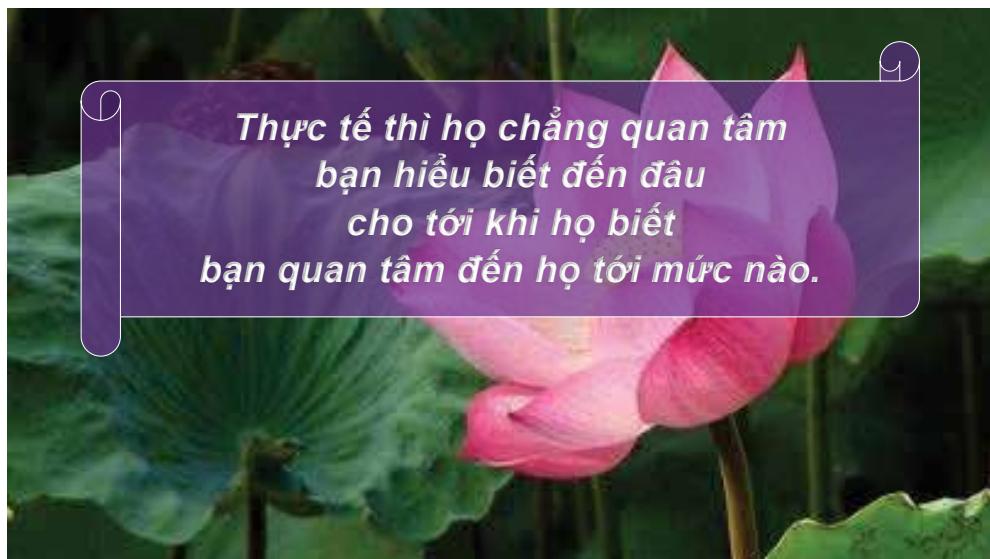
7 nhiệm vụ kết nối:

1. Giao tiếp **cởi mở** và **chân thành**: mọi người sẽ nhận ra ngay khi chúng ta chân thành và ngược lại. Bạn không thể xây dựng mối quan hệ lâu dài nếu không chân thành. Và bạn không thể tạo thiện cảm với người khác nếu không cởi mở.

2. **Biết** đối tượng kết nối: áp dụng công cụ DISC, bạn sẽ hiểu đối tượng của mình và xu hướng hành động của họ, cách họ thích được kết nối.
3. **Thực hiện** đúng điều mình nói: giữ lời hứa
4. **Tới** với họ: muốn kết nối, bạn phải chủ động, đi tới nơi họ ở, nơi họ làm việc chứ không phải ngồi và đợi họ tới
5. Tập trung vào **họ** không phải vào mình: bản chất của con người là ích kỷ, chúng ta bao giờ cũng quan tâm tới bản thân trước, tôi muốn gì, tôi thích gì, ... nhưng muốn kết nối, chúng ta phải tập trung, quan tâm, giúp đỡ họ.
6. Đặt **niềm tin** vào họ: khích lệ họ đạt được điều tốt đẹp hơn thay vì chê bai. Khả năng lớn là họ chưa đạt được kỳ vọng của chúng ta, nhưng điều quan trọng là họ đang tiến bộ và vì thế họ sẽ đạt được kỳ vọng trong tương lai.
7. **Đưa ra hướng đi** và truyền **hi vọng**: hướng dẫn họ, giúp đỡ họ khi khó khăn, trao cho họ hy vọng về một tương lai tươi sáng mà chúng ta đều muốn tới.

Câu hỏi gợi mở:

- Trong 7 nhiệm vụ kết nối, những nhiệm vụ nào được xem là thế mạnh hoặc lợi thế của bạn khi bạn là nhà lãnh đạo nữ/nam?
- Khi thực hiện 7 nhiệm vụ kết nối, bạn có thể gặp những khó khăn, thách thức hay rào cản gì mà bạn sẽ phải đổi mới do bạn là lãnh đạo nữ/nam?



**KẾT NỐI
ĐỂ PHÁT TRIỂN**

Câu chuyện của chị Hà Thị Cương
Chủ Homestay Hồng Bình

Khóa đào tạo Kỹ năng lãnh đạo đã giúp tôi tự tin và bản lĩnh hơn để đối phó với những khó khăn do đại dịch COVID-19 gây ra. Tôi nhận ra rằng trong một cộng đồng thì một mình làm thời chưa đủ, phải biết kết nối mọi người lại với nhau trên cơ sở đồng thuận, hiểu biết, tôn trọng và cùng chia sẻ lợi ích.

Đại dịch COVID-19 đã ảnh hưởng tới tất cả các ngành nghề nhất là du lịch. Tôi và những hộ gia đình khác không biết phải làm gì để có thể cải thiện được tình hình hiện tại. Vốn dĩ không có nhiều kiến thức và kỹ năng trong điều hành và quản lý kinh doanh Homestay hay lại đối mặt với khó khăn của dịch bệnh nên khó khăn lại càng chồng chất.



Tôi đã áp dụng kiến thức của bài học “Nguyên tắc Kết nối” để trao đổi và bàn bạc với những hộ Homestay khác về kế hoạch hoạt động chung nhằm duy trì và phát triển hơn nữa các dịch vụ sau khi hết dịch COVID-19. Việc đầu tiên đó là các hộ cùng tạo dựng một cảnh quan chung của cả Bản Doi bằng cách sẽ trồng thêm hoa dọc các con đường trong bản và tại những địa điểm công cộng để hấp dẫn du khách. Thứ hai là kế hoạch

kết nối và chia sẻ lợi ích giữa các Homestay với nhau dựa trên điểm mạnh của mỗi nhà. Thứ ba là áp dụng công nghệ 4.0 để quảng bá các sản phẩm và dịch vụ trên các trang mạng xã hội như Facebook hoặc Zalo. Việc này đã góp phần duy trì kết nối thường xuyên với du khách và cũng là bước chuẩn bị cho việc mở rộng hình thức kinh doanh sau này trên các sàn thương mại điện tử.



Tôi mong rằng sẽ tiếp tục được đồng hành cùng dự án trong hành trình sắp tới để những người phụ nữ vùng cao như chúng tôi có thể tự tin tỏa sáng, trở thành một người lãnh đạo thực thụ.



3.5. Nguyên tắc THÂN TÍN

Tiềm năng của người lãnh đạo do những người thân tín quyết định

Mục tiêu: Học cách lựa chọn những người làm việc với mình và thực hành xây dựng đội ngũ thân tín.

Tìm hiểu nguyên tắc Thân tín

*Tiềm năng của
một nhà lãnh đạo
do những người
thân tín quyết định*

Một là con số quá ít để tạo nên điều vĩ đại

Chiến lược xây dựng đội ngũ thân tín

1. Họ có **ảnh hưởng lớn lẫn nhau** hay không?
2. Họ có những **tài năng hỗ trợ** cho nhau hay không?
3. Họ có nắm giữ **vai trò chiến lược** trong tổ chức/nhóm không?
4. Họ có làm **tăng giá trị** của anh/chị và tổ chức không?
5. Họ có **tác động tích cực** tới những thành viên khác không?

- Để đạt được thành công, giấc mơ, tầm nhìn của mình, bạn cần có một đội ngũ.
- Nếu bạn chỉ cần một mình để đạt được tầm nhìn thì hẳn đó chưa phải là một tầm nhìn lớn.
- Các tiêu chí lựa chọn đội ngũ thân tín
 - o Họ có **ảnh hưởng lớn lẫn nhau** hay không? Hay nói cách khác họ có quan tâm, giúp đỡ và tin cậy nhau hay không, đây là những yếu tố quyết định mức độ ảnh hưởng ở cấp độ 2.
 - o Họ có những **tài năng hỗ trợ** cho nhau hay không? Họ nên có những điểm mạnh riêng, bù đắp cho nhau, như thế bạn sẽ có một nhóm có thể làm tốt tất cả mọi việc
 - o Họ có nắm giữ **vai trò chiến lược** trong nhóm không? Bạn nên chọn những người đang có vai trò cao, đang chịu trách nhiệm triển khai những mảng quan trọng

- Họ có làm **tăng giá trị** của anh/chị và nhóm không? Họ nên là những người có đóng góp tích cực cho nhóm.
- Họ có **tác động tích cực** tới những thành viên khác không? Họ có thái độ tích cực, và tác động tích cực tới mọi người

3 phẩm chất ưu tiên khi lựa chọn vòng thân tín.

- Năng lực: năng lực lãnh đạo và năng lực chuyên môn
- Nhân cách: đích thực, tự quản, khiêm tốn, can đảm
- Độ gắn kết: mức độ tương đồng về giá trị và tầm nhìn



*Bạn là trung bình công của năm người
bạn tiếp xúc nhiều nhất.
Hãy lựa chọn cẩn thận!*

Câu hỏi gợi mở:

- Nam giới trong nhóm hoặc tổ chức của bạn đáp ứng được những phẩm chất nào của vòng thân tín?
- Phụ nữ trong nhóm hoặc tổ chức của bạn đáp ứng được những phẩm chất nào của vòng thân tín?

**KIẾN THỨC
LÀ SỨC MẠNH
CHO SỰ PHÁT TRIỂN**

Câu chuyện của chị Cố Thị Hiền
Giám đốc Hợp tác xã Miền Dong Hưng Hiền

Làm chủ sản xuất miền dong
nhiều năm, tôi vẫn luôn nghĩ chỉ
cần ra lệnh, trả tiền thì mọi người
sẽ đi theo mình. Chính suy nghĩ
đó đã làm cho tôi và HTX miền
dong loay hoay, không phát triển
được vùng nguyên liệu, không
phát triển được đội ngũ và bán
hang. Phải đến khi được học
Khoa học Lãnh đạo, tôi mới
biết đến các phẩm chất như
Tâm nhín, Ưu tiên hay các
nguyên tắc như Kết nối, Thân
tìn... Khoa học lãnh đạo đã
thực sự thay đổi tôi, giúp tôi tự
tin vào bản thân mình hơn,
thẳng thắn và nghiêm khắc với
chính mình và biết chia sẻ với
nhân viên và các nông dân bản
nguyên liệu cho HTX.



Tôi đã học được cách điều hành và quản lý công việc sản xuất, kinh doanh. Bài học về nguyên tắc Kết nối, đã giúp tôi kết nối tốt hơn với các nông hộ trồng dong, lắng nghe nguyện vọng, thuyết phục và làm cho mọi người tin tưởng vào định hướng của HTX. Từ chỗ chỉ có 15 hộ trồng dong nay đã có 40 hộ tham gia. HTX đã tạo công ăn việc làm thường xuyên cho 11 công nhân trong đó có 8 phu nữ dân tộc thiểu số với thu nhập ổn định trung bình 6,000,000 đồng/ tháng.

Bài học về phẩm chất Phát triển đã thôi thúc tôi tham gia các khóa tập huấn để có thể tự tin hơn, mở mang kiến thức, đi học hỏi các doanh nghiệp bạn, sau đó tôi phát triển cho mình thương hiệu mang tên "Miến Sâm". Áp dụng nguyên tắc Thân thiện, tôi đã xây dựng được đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, kết nối thêm các kênh bán hàng mới.



Tôi cảm nhận được một điều rằng mỗi bước đi là một ngọn đuốc, để trở thành nhà lãnh đạo tốt trước hết mình phải có phẩm chất tốt, phải có nguyên tắc, luôn luôn hướng tới một tương lai tươi sáng, tốt đẹp. Và trên hết, tôi phải có khả năng chia sẻ và truyền cảm hứng cho đội nhóm và cộng đồng quanh mình thi đấu cống hiến cùng phát triển.



3.6. Nguyên tắc TRAO QUYỀN

Chỉ người lãnh đạo vững vàng mới chia sẻ quyền lực

Mục tiêu: Học nguyên tắc trao quyền và thực hành từng bước trao quyền cho mọi người.

3 Trở ngại trong trao quyền



Chỉ có
người lãnh đạo
vững vàng
mới chia sẻ
quyền lực.

1. Mong muốn an toàn
2. Chống lại thay đổi
3. Thiếu ý chí

- Trao quyền sẽ giải phóng để bạn có thời gian phát triển tiềm năng của bạn, phát triển bản thân, phát triển mọi người, đưa tổ chức lên tầm cao mới.
- Vì sao nhiều người lại gặp khó khăn khi trao quyền?
 - o Mong muốn an toàn: những người yếu kém sẽ lo lắng cho chỗ đứng của họ. Nếu mọi người biết làm hết thì tôi sẽ làm gì? Thực tế là bạn càng giúp mọi người phát triển, bạn càng trở nên có giá trị, hữu ích và cần thiết cho tổ chức.
 - o Chống lại thay đổi: Bản chất con người không thích phải thay đổi, vì thay đổi là cái giá của tiến bộ và trao quyền sẽ mang tới sự thay đổi.
 - o Thiếu ý chí: muốn trao quyền bạn phải có quyết tâm và sự kiên trì vì trao quyền không dễ dàng và nhanh chóng.

Để thực hành trao quyền, bạn cần xác định được người mình sẽ trao quyền và trao cái gì.

- Muốn trao quyền phải có sự tin tưởng giữa hai bên. Người trao phải tin tưởng rằng người nhận có khả năng làm được việc và người nhận phải tin tưởng vào người trao sẽ tận tình hướng dẫn họ và thực tâm muốn họ tiến bộ
- Trao quyền gì phụ thuộc vào thế mạnh và năng lực của người nhận, bạn cần xác định những điểm này trước khi trao quyền

- Lúc nào trao: bạn chủ động phát triển một ai đó, phát triển tiềm năng của họ, không phải là vì bạn muốn thoát khỏi một công việc mình không muốn làm.

Nguyên tắc Trao quyền

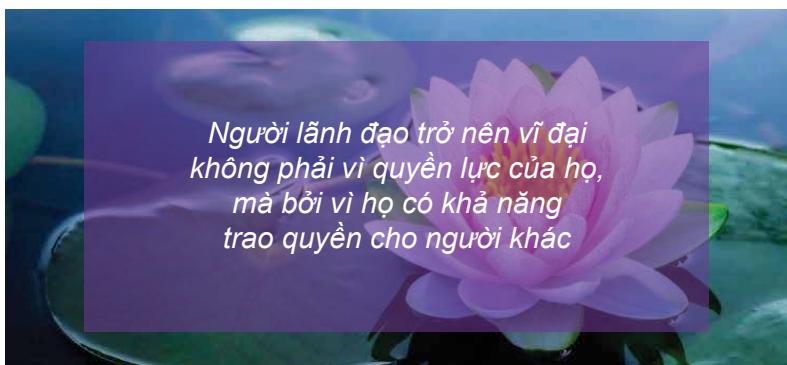


| Chỉ có người lãnh đạo vững vàng mới chia sẻ quyền lực. | 6 cấp độ trao quyền | Quyết định |
|---|---|-------------------|
| | 1. Báo cáo vấn đề | 1. NLĐ |
| | 2. 1 + giải pháp | 2. NLĐ |
| | 3. 2 + thực hiện, NLĐ đồng ý | 3. NLĐ |
| | 4. Tìm hiểu vấn đề, giải pháp, triển khai, NLĐ không phản đối | 4. NV |
| | 5. Tìm hiểu vấn đề, giải pháp, triển khai và báo cáo kết quả | 5. NV |
| | 6. Tìm hiểu vấn đề, giải pháp, triển khai và Không cần báo cáo kết quả | 6. NV |

- Trao quyền có nhiều cấp độ khác nhau, bạn có thể lựa chọn cấp độ thấp để bắt đầu và dần dần nâng cao cấp độ.
- Bạn không nhất thiết phải trao quyền ở cấp độ cao nhất.
- Bạn có thể dừng lại ở cấp độ phù hợp với người nhận và sau đó tiếp tục đào tạo, phát triển để họ thành thạo và tự tin nhận ở cấp độ cao hơn
- Trong 3 cấp độ đầu, bạn với tư cách là người trao vẫn là người kiểm soát, trong 3 cấp độ cuối, bạn trao quyền kiểm soát cho người nhận.

Câu hỏi gợi mở:

- Với tư cách là nữ/nam lãnh đạo bạn có gặp khó khăn gì khi trao quyền?
- Bạn sẽ làm gì để khắc phục khó khăn đó để trao quyền hiệu quả?



3.7. Nguyên tắc TIN CẬY

Mọi người tin cậy người lãnh đạo trước khi tin cậy tầm nhìn

Mục tiêu: Tầm quan trọng của niềm tin và tầm nhìn của người lãnh đạo, thực hành xây dựng niềm tin, tầm nhìn và truyền đạt tầm nhìn.

Xây dựng niềm tin

*Mọi người
tin cậy
người lãnh đạo
trước khi
tin cậy
tầm nhìn*

1. Mọi người tin vào Người lãnh đạo trước khi tin vào tầm nhìn
2. Mọi người sẽ không tin vào tầm nhìn nếu chưa tin tưởng Người lãnh đạo
3. Bạn có cho họ một lý do để tin tưởng không?

- Người lãnh đạo xây dựng tầm nhìn và tìm kiếm những người có thể cùng đi với mình và hoàn thành tầm nhìn.
- Nhân viên tin cậy vào lãnh đạo, đi theo lãnh đạo rồi mới chia sẻ tầm nhìn và giúp người lãnh đạo đạt được tầm nhìn đó.
- Yếu tố đầu tiên bạn cần xây dựng là sự tin cậy của mọi người. Sự tin cậy bắt đầu từ niềm tin – nền tảng của lãnh đạo (Bài 3).

Xây dựng tầm nhìn

*Mọi người
tin cậy
người lãnh đạo
trước khi
tin cậy
tầm nhìn*

1. Tầm nhìn có được đồng thuận
2. Tầm nhìn có phù hợp
3. Mọi người có thời gian để đồng thuận
4. Tại sao mọi người phải tin vào tầm nhìn?
5. Khả năng dẫn dắt của người lãnh đạo

- Sau đó mới là tầm nhìn.
- Người lãnh đạo phải có tầm nhìn, nếu không thì chúng ta sẽ đưa mọi người đi tới đâu?
- Tầm nhìn bắt đầu từ bên trong người lãnh đạo, từ những khát khao và những trải nghiệm của chính họ.
- Người lãnh đạo có được niềm tin của nhân viên sẽ dễ dàng chia sẻ và liên kết tầm nhìn của mình với nhân viên.
- Khi nhân viên tin cậy lãnh đạo, họ có xu hướng tin cậy tầm nhìn của người lãnh đạo và sẽ bắt đầu liên kết mong muốn (tầm nhìn của bản thân họ) với tầm nhìn chúng.
- Người lãnh đạo cần giúp nhân viên liên kết được mong muốn cá nhân với tầm nhìn của đội nhóm. Mỗi liên kết càng mạnh mẽ, sức mạnh của đội nhóm càng lớn.

Truyền đạt tầm nhìn



**Mọi người
tin cậy
người lãnh đạo
trước khi
tin cậy
tầm nhìn**

1. Sóng theo tầm nhìn: Phản ứng mọi người muốn thấy ở người lãnh đạo

2. Truyền đạt bằng hành động liên tục, thường xuyên và sáng tạo

- Tầm nhìn không phải là một tuyên bố trên website hay khẩu hiệu treo trên trường.
- Tầm nhìn cần được truyền đạt bằng hành động – bắt đầu bằng những hành động hàng ngày của người lãnh đạo, chúng ta có đang hành động để đạt tới tầm nhìn không?
- Và bằng cách khích lệ mọi người thường xuyên và theo cách sáng tạo thông qua những hoạt động hàng ngày của đội nhóm.

Câu hỏi gợi mở:

- Những thế mạnh mà các thành viên nữ trong nhóm hoặc trong tổ chức của bạn mà bạn có thể phát huy khi xác định tầm nhìn cho nhóm hoặc tổ chức của bạn?
- Những thế mạnh của thành viên nam trong nhóm hoặc trong tổ chức của bạn mà bạn cần có thể phát huy khi xác định tầm nhìn cho nhóm, tổ chức?
- Bạn sẽ làm gì để phát huy thế mạnh của thành viên nam và thành viên nữ khi xác định tầm nhìn cho nhóm hay tổ chức của bạn?





Bài học về “Tâm nhìn của người lãnh đạo” đã giúp tôi biết mình cần phải làm gì để cho Hợp tác xã phát triển. **Thứ nhất**, chúng tôi cần phải đạt được chứng chỉ chất lượng cho các sản phẩm của mình như VietGap. **Thứ hai**, chúng tôi cần phải kết nối sản phẩm của mình với thị trường.

không phụ thuộc hoàn toàn vào thương lái. Chúng tôi đã có 02 đơn hàng đầu tiên từ việc mở rộng kênh bán hàng. Một đơn hàng 10 tấn cải thảo và 1 đơn hàng là 100 kg cần tây mỗi ngày. **Thứ ba**, chúng tôi sẽ tiếp tục hướng sản xuất theo đơn đặt hàng từ các Công ty.



Xa hơn nữa, chúng tôi cần tạo dựng thương hiệu riêng của mình để sản phẩm không chỉ tiêu thụ trong nước mà còn xuất khẩu ra nước ngoài. Chúng tôi đã có một tâm nhìn cụ thể và rõ ràng hơn không còn mù mịt như trước đây nữa.



3.8. Nguyên tắc ĐỘNG LỰC

Động lực là tri kỷ của lãnh đạo

Mục tiêu: Học cách tạo động lực cho đội nhóm và thực hành tạo động lực.

Chân lý về Động lực



- Động lực có khả năng phóng đại
- Khiến nhà lãnh đạo được **nhìn nhận tốt hơn**
- Khiến cấp dưới **làm việc tốt hơn** khả năng của họ
- Điều khiển động lực dễ hơn **khởi động** nó.
- **Chất xúc tác** tạo ra thay đổi mạnh mẽ

Động lực tạo nên tác động phi thường gì?

Trong đội nhóm, động lực cũng có những tác động phi thường như vậy. Hãy nhớ lại đội tuyển U23 của Việt Nam dưới sự dẫn dắt của HLV Park Hang Seo. Họ đạt được thành tích gì?

Đội nhóm của bạn đã từng đạt được thành tích phi thường gì? Bạn có biết động lực trong thành tích đó là gì không?

Nguyên tắc Động lực



Động lực bắt đầu như thế nào?

- **Trách nhiệm** của nhà Lãnh đạo
- **Từ bên trong** nhà lãnh đạo

Trách nhiệm tạo ra động lực là từ người lãnh đạo, nếu đội nhóm thiếu động lực thì đó là trách nhiệm của chúng ta.

Muốn tạo động lực cho đội nhóm, bạn phải là người có động lực bản thân.

Bạn tạo động lực cho bản thân như thế nào?

Tạo ra động lực bằng cách nào?



- **Tinh thần tích cực**
- **Hiệu suất cao**

Tạo động lực trong công việc cũng tương tự như tạo động lực (chuyển động) trong đạp xe đạp.

Bạn cần phải đạp đều cả hai chân, liên tục, đều đặn, mạnh dần lên và bạn sẽ có tốc độ lớn dần, tới mức bạn có thể vượt qua gần như mọi trở ngại.

2 bàn đạp trong động lực đội nhóm là Tinh thần tích cực và Hiệu suất cao.

- Hãy duy trì tinh thần tích cực trong nhóm: khen ngợi, động viên, ...
- Và hiệu suất cao: tìm ra việc tốt ai đó làm được mỗi ngày và nêu lên để mọi người cùng tán thưởng.

Duy trì & Phát triển Động lực



- **Người tạo ra động lực**
- **Người sử dụng động lực**
- **Người phá vỡ động lực**

Nhận biết những nhóm người có tác động tới động lực của nhóm

- Nhóm tạo ra động lực: khoảng 10%-20%: là những người luôn có tinh thần tích cực và hiệu suất cao mọi lúc, mọi nơi, đặc biệt là trong những lúc khó khăn
- Nhóm sử dụng: khoảng 60%-80%: là nhóm đi theo, họ sẽ chịu tác động của 2 nhóm kia. Họ sẽ tốt nếu ở gần nhóm tạo động lực và ngược lại.
- Nhóm phá vỡ động lực: khoảng 10%-20%, là nhóm có tinh thần tiêu cực và kết quả kém, nếu bạn không quản lý tốt, họ sẽ khiến nhóm sử dụng động lực đi theo họ và bạn sẽ có một đội nhóm kém.

Bạn sẽ làm gì để phát huy nhóm 1 và hạn chế nhóm 3?

Câu hỏi gợi mở:

- Với tư cách là nữ/nam lãnh đạo, có những yếu tố tích cực nào có thể tạo động lực để bạn thay đổi bản thân?
- Với tư cách là nữ/nam lãnh đạo, có những yếu tố tiêu cực hoặc rào cản thách thức nào mà bạn đang đối mặt mà nó có thể triệt tiêu động lực thay đổi bản thân của bạn?
- Bạn sẽ làm gì để phát huy các yếu tố tích cực và triệt tiêu các yếu tố tiêu cực để thay đổi bản thân?



*Khi có động lực
bạn có thể tạo ra hầu hết mọi thay đổi.*

GIAI ĐOẠN 4

Huấn luyện
Hoàn thành
mục tiêu &
Phát triển
tiềm năng
đội ngũ

4.1. Giới thiệu về huấn luyện

Huấn luyện là *tạo ra thay đổi*. Huấn luyện là phát triển cảm xúc và nhận thức. Huấn luyện là hành vi lãnh đạo ngược lại với ra lệnh và kiểm soát, và hướng tới con người.

Huấn luyện có rất nhiều lợi ích như giải quyết những khó khăn trước mắt, thúc đẩy tăng trưởng, giao tiếp cá nhân, tầm ảnh hưởng cũng như tầm nhìn và giấc mơ, mục tiêu trong cuộc sống.

Tóm lại, huấn luyện là kết hợp giữa tiềm năng của một người với hiệu suất để mọi người *học hỏi* chứ không phải dạy bảo họ.

Làm thế nào để làm việc tốt với Huấn luyện viên của bạn:

Hãy cởi mở và trung thực với bản thân và với Huấn luyện viên của bạn. Thời gian huấn luyện là của bạn, chỉ dành cho bạn và về điều BẠN muốn đạt được.

Hãy dành thời gian và không gian cho huấn luyện – nếu bạn thấy căng thẳng, hiệu quả huấn luyện sẽ thấp. Huấn luyện viên của bạn sẽ giúp bạn lập mục tiêu cho mỗi buổi huấn luyện và có thể sẽ đưa ra thêm cho bạn những thử thách khác. Bạn sẽ đạt được kết quả tốt nhất nếu bạn dành thời gian để nghiên cứu và thực hiện đúng theo những gì bạn đã thống nhất trong các buổi huấn luyện.

Hãy nói ngay với Huấn luyện viên của bạn nếu bạn thấy cần có thay đổi trong cách huấn luyện để đạt hiệu quả tốt hơn.

Hãy xem xét dành mười lăm phút sau mỗi buổi huấn luyện để viết ra và ghi lại những điều bạn thu được, kế hoạch và thời gian để thực hiện những cam kết bạn đưa ra cho bản thân.

Hãy ghi lại những điểm cần nhớ trong buổi huấn luyện, điều này sẽ giúp bạn ghi nhớ những suy nghĩ, nhận thức hoặc thay đổi trong tư duy của bạn trong buổi huấn luyện.

Chúng tôi cũng gợi ý là bạn nên ghi vào một quyển sổ các ghi chú của tất cả các buổi huấn luyện. Sẽ có những điều bạn muốn xem lại vào một lúc nào đó, và quyển sổ sẽ giúp bạn tham khảo trong suốt quá trình học hỏi và phát triển của bạn.

Tạo thói quen viết lại những suy nghĩ của bạn là một cách tuyệt vời để bạn tập trung tư duy, thực hiện mong muốn và hình dung rõ ràng về con người mà bạn muốn trở thành và những điều bạn muốn đạt được. Huấn luyện viên của bạn sẽ thảo luận với bạn về điều này trong quá trình huấn luyện.

Điều khoản & Điều kiện của Công tác Huấn luyện

- Buổi huấn luyện sẽ bắt đầu theo thời gian đã thống nhất.
- Việc hủy bỏ một buổi huấn luyện vì bất cứ lý do nào ngoài các lý do khẩn cấp sẽ dẫn tới việc đầu hàng. Sự phát triển của bạn phải là ưu tiên của bạn.
- Bạn được khuyến khích gọi điện thoại hoặc chat zalo với huấn luyện viên của mình giữa hai buổi huấn luyện nếu bạn thấy bế tắc hoặc đơn giản là để chia sẻ thành công của mình! Hãy tôn trọng thời gian của Huấn luyện viên của bạn và hãy đảm bảo thời gian cuộc gọi khoảng 5-10 phút. Cảm ơn bạn.
- Huấn luyện viên của bạn sẽ lập các mục tiêu cá nhân của bạn để bạn hoàn thành giữa các buổi huấn luyện để giúp bạn phát triển.
- Quá trình huấn luyện 5 buổi

Tư cách của một Huấn luyện viên

Là một huấn luyện viên, tôi cam kết với bạn:

Tôi sẽ tin tưởng bạn tuyệt đối, và tôi biết rằng bạn có thể thành công với mục đích của mình.

Tôi sẽ thách thức bạn, kéo căng bạn, và đôi khi đối đầu với bạn, nhưng luôn luôn ở vị trí ủng hộ bạn. Tôi sẽ đổi xử ấm áp, vui vẻ và bình đẳng với bạn.

Tôi sẽ trung thực, cởi mở và không phán xét.

Tôi sẽ giúp bạn đạt được những điều bạn có thể trong chừng mực bạn luôn thành thật với chính mình.

Học viên của tôi sẵn sàng tạo ra những mục tiêu họ muốn trong cuộc sống, và vai trò của tôi là thách thức bạn xa hơn mức mà bạn thường thách thức bản thân. Mục đích cụ thể của tôi là đưa bạn tới nơi bạn muốn nhanh hơn là bạn tự đi một mình.

Đôi khi tôi sẽ cho bạn một cách nhìn thay thế cho những gì bạn nói. Tôi có thể nghe thấy những âm điệu cụ thể trong giọng nói của bạn, hoặc tôi có thể cảm nhận được nỗi sợ hãi mà bản thân bạn không nhận ra. Tôi sẽ luôn luôn nói với bạn khi thấy điều này. Tôi sẽ không năn nỉ bạn xử lý chúng – huấn luyện luôn luôn là về điều bạn muốn. Công việc của tôi là giúp bạn thấy điều bạn muốn thấy, không phải là bắt bạn đổi mới với điều bạn không sẵn lòng đổi mới.

Thông thường, tôi sẽ đề nghị bạn xem xét việc đi xa hơn những điều lúc đầu bạn nghĩ bạn định làm. Bạn luôn luôn chịu trách nhiệm về những hành động bạn cam kết

trong các buổi huấn luyện. Nếu tôi thách thức bạn (và chắc chắn là tôi sẽ làm thế) làm một việc gì vào một thời điểm nào đó, bạn sẽ luôn có những lựa chọn sau:

- Bạn có thể nói, “không”
- Bạn có thể nói, “có”
- Bạn có thể đàm phán tăng hoặc giảm yêu cầu

Khi làm việc với Huấn luyện viên, bạn đang cam kết với chính mình như sau:

- Cởi mở với những thách thức mới và sẵn sàng kéo căng bản thân để đạt được chúng.
- Cởi mở và trung thực với chính bạn và tin tưởng rằng tôi sẽ không bao giờ phán xét bạn về bất kỳ điều gì bạn nói.
- Điều chỉnh thời gian cần thiết để bạn đạt được nhiều nhất từ huấn luyện – điều này bao gồm cả việc bắt đầu đúng giờ cho tất cả các buổi huấn luyện, hoàn thành các bài chuẩn bị, và cam kết thực hiện các hành động mà bạn đã chọn trong các buổi huấn luyện.
- Hãy là chính mình, sống theo các phẩm chất người lãnh đạo và nguyên tắc lãnh đạo mà bạn lựa chọn (bạn đã học các phẩm chất người lãnh đạo trong Giai đoạn 2 và các nguyên tắc lãnh đạo trong Giai đoạn 3).
- Hãy sẵn sàng chia sẻ niềm vui với huấn luyện viên.
- Hãy cho tôi biết ngay lập tức nếu có điều gì đó trong quan hệ huấn luyện khiến bạn lo ngại hoặc quan hệ không tiến triển tốt như mong muốn.
- Hãy chăm sóc bản thân giữa các buổi huấn luyện. Thách thức càng lớn, bạn càng phải quan tâm bản thân để bạn có đủ sức mạnh và năng lượng.
- Hãy quản lý cảm xúc của bản thân, đừng để bạn kiệt sức.
- Chương trình huấn luyện nhằm giúp bạn xây dựng nhận thức về bản thân. Đây chỉ là khởi đầu. Kết quả, thành tựu và sự phát triển là quá trình cả đời và chỉ có bạn có thể cam kết điều đó.
- Hãy luôn luôn nhớ rằng đạt được mục tiêu rất quan trọng. Nhưng bạn trở thành người như thế nào sau khi đạt được nó mới thực sự có ý nghĩa với cuộc sống của bạn.
- Cuối cùng, đây là niềm vinh hạnh cá nhân của tôi được làm việc với bạn trong chuyến hành trình phát triển của bạn. Nếu bạn có bất kỳ một câu hỏi nào về nội dung của tài liệu này, hoặc quá trình này, đừng ngần ngại liên hệ với tôi.
- Vì sự thành công còn tiếp tục và chưa được khám phá.

4.2. Mục tiêu

Mỗi học viên đã Xây dựng mục tiêu cần hoàn thành trong 5 tuần.

Mục tiêu này đã được trao đổi và thống nhất với Ban tổ chức.

4.3. Tiến trình huấn luyện

Phần mở đầu

Giới thiệu với học viên về chương trình huấn luyện.

Thảo luận các nội dung trong phần chuẩn bị huấn luyện.

Nội dung 1 buổi Huấn luyện

Chủ đề của 5 tuần huấn luyện

Học viên nhắc lại mục tiêu muốn đạt được trong 5 tuần huấn luyện. Tiêu chí của Mục tiêu 5 tuần là phải SMART.

S – Cụ thể: huấn luyện viên hiểu mục tiêu giống như học viên

M – Đo lường: mục tiêu phải thể hiện được bằng con số và đo lường được

A – Có thể thực hiện được: bằng khả năng của học viên và những nguồn lực họ huy động được thì học viên có thể thực hiện mục tiêu.

R – Thực tế: các rủi ro, yếu tố bên ngoài đã được tính đến và không cản trở việc hoàn thành mục tiêu

T – Thời gian: có thời hạn hoàn thành

Mục đích

Nếu là buổi 1: Là chủ đề của buổi huấn luyện hôm nay

Từ buổi 2-5: Nhắc lại mục đích của buổi huấn luyện trước, rà soát lại phần Hành động của buổi huấn luyện trước, đánh giá các hành động đã làm/chưa làm (lý do chưa làm), đạt/chưa đạt (lý do chưa đạt) và đưa ra mục đích của buổi huấn luyện hôm nay

Kết quả

Là kết quả cần đạt được sau buổi huấn luyện này

Thực tế

Là tình trạng hiện tại và những vấn đề cần giải quyết, thực hiện để đạt được Kết quả

Các lựa chọn

Là các hành động học viên có thể thực hiện để đạt được Kết quả

Hành động

Là các hành động học viên sẽ thực hiện để đạt được kết quả theo mẫu sau:

Bảng kê hoạch và hành động

Thực hiện cho **mỗi buổi** huấn luyện.

| STT | Hành động | Ngày | Cam kết % |
|-----|-----------|-------|-----------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |

CHIA SẺ CUỐI KHÓA HỌC

*Lãnh đạo là người biết con đường phải đi,
tự mình đi trên con đường đó và
chỉ cho mọi người để họ cùng đi.*

Học viên chia sẻ về những điều đã đạt được và những việc sẽ cải thiện để đạt hiệu quả tốt hơn.



Aus4Equality

Dự án “**Thúc đẩy Bình đẳng giới thông qua Nâng cao Hiệu quả Kinh tế Sản xuất Nông nghiệp và Phát triển Du lịch tại hai tỉnh Lào Cai và Sơn La**” (GREAT) là một sáng kiến do Bộ Ngoại giao và Thương mại Australia (DFAT) tài trợ và được quản lý bởi Cowater International, nhà thầu do DFAT chỉ định.

Ủy ban nhân dân (UBND) tỉnh Sơn La và Lào Cai là các đối tác chính của Dự án. Phó Chủ tịch của mỗi UBND tỉnh là thành viên của Ban chỉ đạo GREAT, chịu trách nhiệm phê duyệt kế hoạch hoạt động năm và ngân sách và tham gia các cuộc họp chính thức hàng năm để thảo luận về tiến trình của Dự án. Tại mỗi tỉnh, Ban Quản lý Dự án (QLDA) phối hợp chặt chẽ với Cowater International để đóng vai trò điều phối và là đầu mối liên hệ để thực hiện Dự án tại các tỉnh.

Sơn La là tỉnh lớn nhất ở Tây Bắc Việt Nam, là nơi sinh sống của 12 dân tộc anh em, trong đó có Tày, Thái, Mường, Mông, Dao, Khơ Mú, Xinh Mun và La Ha, chiếm hơn 84% dân số.

Lào Cai có dân số chỉ hơn 700.000 người và là nơi sinh sống của 26 dân tộc gồm Mông, Tày, Dao, Giáy, Nùng và các dân tộc khác.