

THIỀN QUANG biên dịch

# Vị giám đốc một phút

NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



**VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT  
NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO**

THIỀN QUANG biên dịch

# Vị giám đốc một phút

## NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO

(Tái bản lần thứ hai)



# BIỂU TƯỢNG

01

*Biểu tượng của “VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT” là chữ số một phút trên mặt đồng hồ điện tử. Nó nhắc nhở mỗi người chúng ta hãy dành một phút trong ngày để nhìn vào mặt những người ta quản lý và nhận ra rằng họ là tài nguyên quan trọng bậc nhất của chúng ta.*

# Nhập đề

Trong hồi này của Vị Giám Đốc Một Phút, một nhà doanh nghiệp than thở về sự kiện thiếu nhân tài tận tụy chăm chỉ làm việc trong tổ chức. Vì thế bà phải tự cảng đáng hầu hết mọi việc.

Bà đã được vị Giám Đốc Một Phút khuyên nên làm việc “*khéo léo hơn - chứ không nhiều hơn*”. Trong cuộc nói truyện với ông giám đốc, nhà nữ doanh nghiệp này học cách dùng “*Những biện pháp khác nhau cho những người khác nhau*” và bà đã trở thành một **Nhà Lãnh đạo Tình huống**.

Việc chấp nhận Lãnh đạo Tình huống như là phương pháp thiết thực, dễ - hiểu - và - dễ - áp - dụng trong việc quản lý và thúc đẩy con người, đã trở thành phổ

biến khắp thế giới trên 15 năm nay. Paul Hersey và tôi đầu tiên đã mô tả Lãnh đạo Tình huống là “lý thuyết lãnh đạo chu kỳ- đời sống” và rồi đã đề cập nhiều về nó trong tài liệu *Quản Lý Hành vi Tổ chức: Sử dụng Tài nguyên Nhân lực*. Kể từ đó Lãnh đạo Tình huống đã được dạy cho các giám đốc mọi cấp trong đa số công ty Fortune 500 cũng như các giám đốc của các tổ chức doanh nghiệp phát triển nhanh.

Do đó, sẽ là điều thích hợp

nếu cuốn thứ tư này trong bộ sách Vị Giám Đốc Một Phút được dành cho đề tài Lãnh đạo Tình huống và cùng được Pat và Drea Zigarmi viết chung. Trong hơn mươi năm nay hai vị này đã cùng tôi dạy, suy nghĩ lại và bổ sung những khái niệm Lãnh đạo Tình huống.

Những bạn biết Lãnh đạo Tình huống sẽ thấy rằng chúng tôi đã đem vào bản văn một số thay đổi - những thay đổi phản ánh các cuộc nói truyện với các đồng nghiệp

của chúng tôi tại Công ty Huấn luyện và Phát triển Blanchard, kinh nghiệm riêng của chúng tôi cũng như các ý tưởng mà các giám đốc đã chia sẻ với chúng tôi. Sách này đánh dấu một thế hệ mới của tư tưởng Lãnh đạo Tình huống khiến chúng tôi có thể gọi nó là *Lãnh đạo Tình huống II*.

Pat, Drea và tôi hy vọng đây sẽ là một cuốn sách bạn đọc đi đọc lại cho tới khi việc sử dụng các kiểu lãnh đạo khác nhau trong công tác điều khiển và hỗ trợ công việc của

người khác, trở thành bản tính thứ hai của bạn trong vai trò giám đốc và cha mẹ.

**Kenneth Blanchard, Ph.D.**

Một hôm Vị Giám Đốc Một Phút nhận được điện thoại của một phụ nữ cho biết bà là một nhà doanh nghiệp. Ông rất vui lòng nghe bà vì biết rằng xứ này đang trong con bùng nổ doanh nghiệp và phụ nữ cũng đóng góp một phần lớn vào sự phát triển trong các doanh nghiệp mới.

Nhà doanh nghiệp cho biết khó tìm được những người sẵn lòng làm việc chăm chỉ như mình. Bà nói:

- "Xem ra tôi phải làm mọi việc.

Tôi cảm thấy mình giống như Nữ hướng đạo sinh cô độc”.

Vị Giám Đốc Một Phút nói:

- “Việc bà cần phải làm là học ủy quyền”.
- “Nhưng nhân viên của tôi không sẵn sàng”.
- “Vậy bà phải huấn luyện họ”.
- “Nhưng tôi không có thời giờ”.
- “Nếu đúng như vậy”, Vị Giám Đốc Một Phút cau mày, “thì bà có vấn đề đấy. Sao trưa nay bà không đến chõ tôi để chúng ta nói chuyện”.

Trua hôm đó, khi đến văn phòng Vị Giám Đốc Một Phút, nhà nữ doanh nghiệp thấy ông đang nói truyện với cô thư ký ở bàn giấy.

- “Xin cảm ơn ngài đã đồng ý gặp tôi”, nữ doanh gia nói.
- “Rất hân hạnh được gặp bà”, Giám Đốc Một Phút nói. “Tôi được nghe nói bà rất thành công trong một số việc kinh doanh. Theo bà nghĩ, đâu là yếu tố mang lại thành công?”

- "Thật dễ dàng", nhà nữ doanh nghiệp cười trả lời. "Tất cả những điều ta phải làm là làm việc nửa ngày. Ta có thể làm việc hoặc 12 giờ đầu hoặc 12 giờ sau".

Vị Giám Đốc Một Phút cười lớn.  
Rồi ông nói:

- "Nếu tôi cho số lượng thời gian và sức lực bà dồn vào công việc là điều quan trọng thì e rằng sẽ có nhiều người nghĩ rằng có một mối quan hệ trực tiếp giữa số lượng công việc và thành công: *càng dùng nhiều thời gian ta càng thành công*".

- "Tôi nghĩ ngài sẽ nói điều đó.  
Thật ra, tôi hiểu một trong những  
câu ngài ưa thích là:

*DÙNG LÀM  
NHIỀU HƠN  
HÃY LÀM  
KHÉO LÉO HƠN*

- “Tuyệt đối đúng”, Vị Giám Đốc Một Phút nói. “Trước khi nói đến một vài ý nghĩ của tôi về vấn đề làm việc khéo léo hơn, tôi xin hỏi thêm bà một câu”.

- “Xin mời ngài”.

- “Bà tự gọi mình là nhà doanh nghiệp. Vậy bà có ý nói cái gì?”

Nhà nữ doanh nghiệp cười và nói:

“Một người bạn của tôi đã mô tả rất hay ý nghĩa của từ “nhà

doanh nghiệp". Anh ấy kể rằng một hôm anh đưa ông giám đốc điều hành của anh lên một đỉnh đồi nhìn xuống thành phố. Thật là một quang cảnh tuyệt vời.

"Anh ấy nói với ông giám đốc nọ: "Ông có thấy dưới kia không? Có phải là nơi thật tuyệt để xây một căn nhà không?"

"Chắc chắn là thế".

"Ông có thể tưởng tượng một chiếc hồ bơi phía bên phải kia không? Không kỳ diệu hay sao?", bạn tôi tiếp tục nói.

“Kỳ diệu thật sự”, ông giám đốc nọ trả lời.

“Một sân tennis phía bên trái thế nào?”, bạn tôi nói.

“Một sự sắp đặt tuyệt mỹ”, ông giám đốc điều hành nói.

“Hãy để tôi kể cho ông một điều”, bạn tôi nói. “Nếu ông tiếp tục làm việc nhiều như ông đã làm và hoàn tất mọi mục tiêu chúng ta đã đặt, tôi cam đoan rằng một ngày kia - một ngày kia tất cả những cái đó sẽ là của tôi”.

- “Rất hay”, Vị Giám Đốc Một

Phút nói, miệng nở một nụ cười rất tươi. “Nhưng theo tôi, câu truyện này minh họa một vài vấn đề của bà trong việc quản lý và điều động người khác”.

- “Xin thưa, Ngài có ý nói gì ạ?”  
Nhà nữ doanh nghiệp hỏi.

**D**ể tôi giải thích điều đó cách này”, ông bắt đầu. “Tôi tưởng tượng tổ chức của bà giống như một kim tự tháp có đỉnh là bà - chủ tịch - và đáy là toàn bộ nhân viên. Ở giữa có nhiều cấp quản lý”.

- “Đó chính là cách nó được tổ chức. Có gì là sai với một tổ chức kiểu kim tự tháp, thưa ngài?” Nhà nữ doanh nghiệp nói.

- “Không. Chẳng có gì là sai nếu hiểu đó là một kiểu mẫu tổ chức.

Điều rắc rối phát sinh khi bà suy nghĩ kiểu một kim tự tháp”.

- “Tôi nghĩ tôi không hiểu ngài nói”.

- “Khi bà nghĩ theo kiểu kim tự tháp, người ta cho rằng mọi người đều làm việc cho người ở trên mình trong chiếc thang tổ chức. Vì thế, các giám đốc được coi là “có trách nhiệm” lập kế hoạch, tổ chức, và đánh giá mọi việc xảy ra trong tổ chức, trong khi nhân viên được coi là “phải đáp ứng các chỉ thị”. Do đó những người như bà

rốt cuộc nghĩ các giám đốc phải làm mọi việc”.

- “Vậy phải làm thế nào, thưa ngài?” Bà hỏi.
- “Tôi thích lộn ngược kim tự tháp xuống hơn, để cho các giám đốc ở dưới đáy. Khi đó sẽ có một sự thay đổi quan niệm, tuy tế nhị nhưng rất mạnh, về ai có trách nhiệm và ai phải đáp ứng cho ai”.
- “Nói cách khác, theo ngài, các giám đốc phải làm việc cho nhân viên của mình, và không ngược lại”.

- "Chính xác. Nếu bà nghĩ *nhan vien* có trách nhiệm và việc của bà là đáp ứng, bà sẽ thật sự làm việc nhiều để cung cấp cho họ các phương tiện và điều kiện họ cần để làm trọn các mục tiêu bà đã đồng ý. Khi đó bà sẽ nhận thấy rằng việc của bà không phải là tự mình làm mọi công việc hoặc ngồi chờ để tóm được nhân viên đang làm sai, nhưng là xắn tay áo lên và giúp họ thẮng. Họ thẮng tức là bà thẮng".

- "Nhưng như tôi đã nói với ngài

trước đây là tôi không có thời giờ để đáp ứng các nhu cầu của mọi nhân viên”.

- “Bà không cần phải làm việc sát với tất cả nhân viên của bà, nhưng chỉ những người cần trợ giúp”.
- “Ngài muốn nói ngài đối xử khác nhau với họ?”
- “Dứt khoát là thế. Có một châm ngôn chúng tôi dùng ở đây nói lên tất cả điều đó”:

NHỮNG  
BIỆN PHÁP  
KHÁC NHAU  
CHO  
NHỮNG NGƯỜI  
KHÁC NHAU

Nếu đúng như thế thì ngài đối xử một cách khác nhau với nhân viên của ngài thế nào?" Nhà nữ doanh nghiệp băn khoăn.

- "Sao bà không hỏi vài người trong bọn họ? Họ có thể kể cho bà về những kiểu lãnh đạo khác nhau của tôi".

- "Những kiểu lãnh đạo?"

Vị Giám Đốc Một Phút nói:

- "Kiểu lãnh đạo của bà là cách bà giám sát hay làm việc với một

người. Đó là cách bà xử sự khi bà đang cố gây ảnh hưởng lên thành tích của người khác”.

- “Kiểu lãnh đạo của ngài là cách ngài nghĩ ngài xử sự hay cách người khác nói ngài xử sự?”

- “Tôi sẽ giải thích điều đó thế này. Nếu bà nghĩ bà là một giám đốc thông cảm và hướng - nhân - viên, nhưng nhân viên của bà lại nghĩ bà là một người cứng rắn, hướng- nhiệm - vụ, thì họ sẽ dùng nhận thức về sự thực của người nào - nhận thức của bà hay của họ?”

- “Hiển nhiên là của họ”, bà trả lời.
- “Đúng”, Vị Giám Đốc Một Phút nói. “Nhận thức của bà về cách bà cư xử là hay, nhưng nó chỉ nói lên cách bà *dự định* hành động. Trừ phi nó hợp với nhận thức của người khác, nó chẳng mấy ích lợi. Do đó tại sao tôi muốn bà nói truyện với vài nhân viên của tôi. Họ sẽ kể cho bà sự thực về kiểu lãnh đạo của tôi để bà có thể thấy tôi có thật sự cư xử khác nhau với người ta hay không”.

- "Tôi thấy tốt đây, thưa ngài. Nhưng tôi cho rằng ngài sẽ không giúp tôi quyết định tôi nên nói truyện với nhân viên nào".
- "Không. Như bà biết, tôi ít khi quyết định cho ai".

Vừa nói, ông vừa nghiêng mình nói vào máy liên lạc nội bộ. Viên thư ký, bà Johnson, đến một lát sau đó và trao cho nhà nữ doanh nghiệp một bản danh sách sáu người. Vị Giám Đốc Một Phút nói:

- "Đây là danh sách những người báo cáo cho tôi. Bà hãy lựa

bất cứ tên nào, nói truyện với bất cứ ai trong họ”.

- “Tôi sẽ bắt đầu với ông Larry McKenzie”, bà nói. “Rồi ông ấy có thể đưa tôi đến những người tôi muốn gặp”.

- “Tôi tin chắc ông ấy sẽ làm như thế”, Vị Giám Đốc Một Phút nói.

- “Tôi sẽ nhờ bà Johnson dẫn tôi đến văn phòng ông ấy. Hẹn gặp ngài sau”.

- “Tôi mong thế”, Vị Giám Đốc Một Phút nói.

Trong tâm trạng vui tươi, nhà nữ doanh nghiệp đi đến văn phòng ông Larry McKenzie. Bà sung sướng đã quyết định đến thăm Vị Giám Đốc Một Phút. Bà tự nghĩ, “Tôi cảm thấy sẽ học được một số điều hữu ích nơi đây”.

Khi tới văn phòng ông McKenzie, bà thấy một người đàn ông có vẻ thoái mái trạc 30 tuổi. Ông là trưởng phòng phụ trách huấn luyện của công ty.

Sau khi chào hỏi nhau, McKenzie đi ngay vào vấn đề:

- "Tôi hiểu bà đã gặp ông chủ. Tôi có thể giúp bà được gì không?"
- "Tôi có ý định tìm ra cách Vị Giám Đốc Một Phút làm việc với ông. Ông có gọi ông ấy là một giám đốc tham dự không? Tôi đã đọc nhiều về cách quản lý tham dự".
- "Với tôi ông ấy không hề là một giám đốc tham dự", McKenzie nói. "Thật ra ông rất sâu sát với tôi. Huấn luyện là con cưng của

ông. Cho nên việc của tôi là thực hiện các ý tưởng của ông”.

- “Ông ấy có chỉ định cho ông các nhiệm vụ rồi để mặc cho ông thực hiện một mình không?”

- “Không, ông chỉ định công việc cho tôi rồi làm việc rất sát tôi. Khi đó tôi như là một Giám Đốc Một Phút nối dài trong lãnh vực đó”.

- “Ông có thấy bức bối với sự kiện đó không? Đối với tôi nó có vẻ độc tài”.

- "Không hề. Tôi phụ trách khâu nhân viên - nói chính xác khâu lương bổng - trước khi đảm nhận công tác này. Tôi vồ lấy cơ hội chuyển qua khâu huấn luyện vì làm việc với Vị Giám Đốc Một Phút sẽ cho tôi dịp may học được lãnh vực huấn luyện từ căn bản. Ông được coi là một bậc thầy trong công tác quản lý và huấn luyện con người. Vậy khi làm việc với tôi, ông giúp tôi lập kế hoạch những gì ông muốn tôi làm. Ông rất rõ về cách ông muốn tôi làm việc đó,

và tôi luôn luôn biết mình đang ở đâu cũng như ông đang nghĩ gì về việc thực hiện của tôi vì chúng tôi họp thường xuyên”.

- “Ông có nghĩ rằng một ngày nào đó ông ấy sẽ để cho ông tự mình quyết định không?”

- “Có chứ”, Mc Kenzie nói, “khi tôi nắm vững tình hình. Nhưng bà biết đó, thật khó quyết định khi tôi chưa biết nhiều về công việc. Hiện giờ tôi lấy làm mừng được Vị Giám Đốc Một Phút can dự vào. Tôi phấn khởi với công việc

của mình và khi có kinh nghiệm, tôi chắc mình sẽ đảm nhận nhiều trách vụ hơn”.

- “Giám Đốc Một Phút có đối xử với mỗi người dưới quyền theo cách ông ấy đối xử với ông không?”

- “Không, tôi sẽ dẫn bà sang phòng bên cạnh để giới thiệu bà với bà Cathy Murrow, trưởng phòng tài chánh của chúng tôi. Giám Đốc Một Phút xử sự với bà rất khác”.

Nói xong, McKenzie đứng lên

và đi ra cửa. Nhà nữ doanh nghiệp theo sát sau ông.

Khi đến văn phòng bà Cathy Murrow, nhà nữ doanh nghiệp thấy một phụ nữ có vẻ suy tư trạc 40 tuổi. Sau khi cảm ơn Larry McKenzie, bà ngồi xuống ghế với bà Murrow và bắt đầu hỏi:

- “Ông McKenzie nói Vị Giám Đốc Một Phút giám sát bà khác với cách ông giám sát McKenzie. Điều đó có thật không?”

- “Dứt khoát là thế. Chúng tôi hoạt động nhu đồng nghiệp trong

lãnh vực tài chánh. Giám Đốc Một Phút bảo tôi những việc phải làm nhưng chúng tôi cùng nhau đi đến hướng giải quyết”.

- “Có vẻ như ông ấy tham dự với bà”, nhà nữ doanh nghiệp nói.

- “Rất nhiều là như vậy. Tôi nhận được từ Giám Đốc Một Phút nhiều sự nâng đỡ, khuyến khích và lời khen. Điều tôi thấy ông làm là lắng nghe tôi, khuyến khích tôi nói. Ông cũng chia sẻ với tôi nhiều thông tin về toàn công ty để tôi có thể chọn những quyết

định đúng hơn về những vấn đề tài chánh. Với tôi, đó là một mối liên hệ làm việc tuyệt hảo. Tôi đã làm việc ở khâu tài chính trên 15 năm, do đó được đối xử như một thành viên có năng lực của nhóm. Tôi đã làm việc cho vài người khác, nhưng họ không làm cho tôi cảm thấy như vậy.

Nhà nữ doanh nghiệp phát biểu:

- "Từ khi nói truyện với bà, tôi bắt đầu tin rằng Giám Đốc Một Phút hoặc độc tài hoặc dân chủ. Với Larry McKenzie, ông rất có tính

chất chỉ thị và độc đoán; với bà, ông ấy rất nâng đỡ và tham dự”.

- “Chị đừng đi đến kết luận cho rằng ông ấy chỉ có hai kiểu lãnh đạo này thôi sau khi đã nói truyện với John DaLapa, trưởng phòng kinh doanh của chúng tôi”.

- “Theo bà, Giám Đốc Một Phút đối xử với ông DaLapa khác hơn với bà hay với ông McKenzie?”  
Nhà nữ doanh nghiệp hỏi.

- “Chắc chắn là nhu thế. John đang ở trong sảnh đường. Chị có thể xuống nói chuyện với ông ấy”.

- "Vâng, đó là điều hữu ích".

Khi Murrow và nhà doanh nghiệp vào văn phòng ông John DaLapa, ông này đang nói truyện với Vị Giám Đốc Một Phút. Vị Giám Đốc Một Phút cười và nói:

- "Tôi nên ra khỏi đây, nếu không, quý vị sẽ nghĩ tôi tạo ra thiên kiến..."

DaLapa bắt tay khách và nói với Vị Giám Đốc Một Phút, "Tôi sẽ kể cho bà ấy toàn bộ sự thật". Còn nhà nữ doanh nghiệp thì có ấn tượng rất tốt về bầu khí vui tươi,

thông cảm trong công ty. Xem ra ai cũng thích thú cùng nhau làm việc và tôn trọng lẫn nhau.

Khi Murrow và Vị Giám Đốc Một Phút đi rồi, DaLapa mời khách ngồi và hỏi:

- "Tôi có thể giúp bà được gì không?"

- "Cathy Murrow cho biết Giám Đốc Một Phút giám sát ông khác với cách ông ấy quản lý hoặc McKenzie hoặc bà ấy. Điều đó có thật không?"

- "Ồ, tôi không biết về chuyện đó. Tôi không dễ dàng mô tả kiểu lãnh đạo của ông ấy", DaLapa nói.

- "Nghĩa là gì, ông DaLapa?"

- "Vâng, công việc của tôi khá phức tạp. Tôi chịu trách nhiệm về toàn bộ khâu sản xuất. Nghĩa là tôi giám sát, kiểm soát mọi công đoạn. Tôi chịu trách nhiệm về kiểm tra và kiểm soát phẩm chất, cũng như muốn và thải nhân viên. Tôi thấy rằng Giám Đốc Một phút đối xử với tôi theo kiểu lãnh đạo này trong phần việc này, kiểu kia trong

phần việc khác. Thí dụ về mục tiêu  
tác nghiệp thuộc công việc của tôi  
ông hoàn toàn để cho tôi một mình,  
nhưng ông theo dõi một thời gian  
trước. Ông đã xây dựng công ty này  
từ ban đầu. Vì ông nắm vững mặt  
kỹ thuật của công việc như tôi, nên  
ông tôn trọng và tin sự phán đoán  
của tôi về các vấn đề kỹ thuật. Khi  
đó ông nói, "Chỉ cần thông báo cho  
tôi những việc thuộc lãnh vực của  
anh - còn anh cứ hành động trôi  
chảy. Anh là chuyên gia kỹ thuật  
ở đây".

- “Ông muốn nói là ông ấy không thảo luận với ông hoặc bảo ông những việc phải làm hay cách giải quyết một vấn đề đặc biệt?”
- “Không. Không như vậy đối với phần việc nằm trong lãnh vực kỹ thuật của tôi. Nhưng kiểu lãnh đạo của ông ấy hoàn toàn khác khi có gì liên quan đến nhân sự trong phần việc của tôi. Ông nhấn mạnh rằng tôi phải hỏi ý kiến ông trước khi thực hiện bất cứ chương trình hoặc chính sách nào mới có liên quan tới nhân viên. Ông

sự với ông lúc thế này lúc thế khác không?"

- "Không hề. Tôi yêu sự tự do ông dành cho tôi trong phần việc của tôi. Dầu sao, tôi đã bắt đầu làm công tác kỹ thuật tại đây và đã tiến lên đến địa vị hiện nay".

- "Trong lãnh vực nhân viên ông có muốn được đối xử một cách y hệt thế này không?"

- "Không. Với con người, đôi khi tôi vô cùng vụng về. Thật ra có người nói rằng tôi đóng cửa phòng lại rồi hỏi vào phòng

muốn biết chính xác tôi có ý định làm cái gì”.

- “Ông ấy có bảo ông làm gì trong những lãnh vực đó không?”

- “Ông luôn luôn nói cho tôi ý kiến của ông. Nhưng ông cũng thường hỏi ý kiến của tôi”.

- “Nếu có sự bất đồng ý kiến và không thể dung hòa được thì ai là người quyết định?”

- “Giám Đốc Một Phút quyết định”.

- “Có gì rắc rối khi ông ấy xử

bằng cách nào. Do đó tôi không luôn tự tin về khả năng giao tế của mình. Chính vì vậy, tôi hoan nghênh những gợi ý của Giám Đốc Một Phút”.

- “Giống như Vị Giám Đốc Một Phút là một giám đốc “lựa chọn”, tức người có khả năng về nhiều kiểu lãnh đạo khác nhau”.
- “Tôi không nói về ông ấy như vậy được”.
- “Tại sao?” Nhà nữ doanh nghiệp ngạc nhiên.

- “Vì ông ấy định nghĩa người lựa chọn là một người dựng hai chân lên không trung”, DaLapa cười.
- “Vâng, vậy ông gọi ông ấy là loại nhà lãnh đạo nào?”
- “Một “Nhà Lãnh đạo Tình huống”. Ông thay đổi kiểu tùy theo người ông đang cùng làm việc và tùy theo tình huống”.

Một “Nhà Lãnh đạo Tình huống...” cụm từ mà nhà nữ doanh nghiệp luôn giữ trong trí khi bà trở lại văn phòng Vị Giám Đốc Một Phút.

Khi gặp bà, Vị Giám Đốc Một Phút hỏi:

- “Nào, tôi như thế nào?”
- “Vâng, triết lý “Những biện pháp khác nhau cho những người khác nhau” của ngài rất sinh động và hay. Hay hơn nữa là người của ngài xem ra không màng đến chuyện

được đối xử khác nhau hay không. Làm sao để tôi có thể trở thành một Nhà Lãnh đạo Tình huống?"

- "Bà cần phải học ba kỹ năng".
- "Tôi đã biết ngài viết thành công thức đơn giản", nhà nữ doanh nghiệp nói đùa.
- "Tôi không chắc nó đơn giản, nhưng nó liên quan đến ba kỹ năng. Bà phải học những kiểu lãnh đạo khác nhau một cách linh động. Bà phải học cách chẩn đoán các nhu cầu của những người bà lãnh đạo. Và bà phải học cách đạt

được những thỏa thuận với họ, hợp đồng với họ về kiểu lãnh đạo họ cần ở bà. Nói cách khác, ba kỹ năng đó là *uyển chuyển, chẩn đoán và hợp đồng*".

- "Xem ra hấp dẫn đấy, thua ngài. Tôi sẽ bắt đầu từ đâu?"
- "Chúng tôi thường bắt đầu bằng cách dạy người ta về sự uyển chuyển. Chính vì thế mà tôi đã yêu cầu bà nói truyện với vài nhân viên của tôi - để khám phá ra những kiểu lãnh đạo khác nhau tôi áp dụng với họ".

- “Thiết tưởng tôi chỉ tìm được câu giải đáp đối với các kiểu lãnh đạo của ngài sau khi nói truyện với DaLapa”.
- “Bà có ý nói gì?”
- “Trước đó tôi nghĩ ngài hoặc là độc đoán hoặc là dân chủ, nhưng điều đó không phải là trường hợp đối với DaLapa”.
- “Đó chính là điều luôn luôn làm mọi người ngạc nhiên. Trong một thời gian dài người ta nghĩ chỉ có hai kiểu lãnh đạo - độc đoán và dân chủ -. Thật ra, người ta thường

cãi cọ nhau về hai kiểu cực đoan này, cho rằng kiểu này hay hơn kiểu kia. Các giám đốc dân chủ bị buộc tội là quá mềm mỏng, quá dễ dãi, trong khi phía ngược lại thì bị cho là quá cứng rắn và độc đoán. Nhưng tôi đã luôn luôn cảm thấy rằng các giám đốc chỉ bó mình vào một trong hai cực đoan trên chỉ là "*giám đốc một nửa*".

- "Cái gì làm cho một người thành một giám đốc toàn diện?" Nhà nữ doanh nghiệp hỏi.
- "Một giám đốc toàn diện thì

# **BỐN KIỂU LÃNH ĐẠO CĂN BẢN**

## **Kiểu 1: CHỈ ĐẠO**

NHÀ LÃNH ĐẠO CUNG  
CẤP NHỮNG CHỈ DẪN VÀ  
GIÁM THỊ THẬT SÁT VIỆC  
HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ

## **Kiểu 2: GỌI Ý**

NHÀ LÃNH ĐẠO TIẾP TỤC  
HƯỚNG DẪN VÀ THEO DÕI

uyển chuyển và có thể dùng bốn  
kiểu lãnh đạo khác nhau”, Giám  
Đốc Một Phút vừa nói vừa trao cho  
nhà nữ doanh nghiệp một tờ giấy.

SÁT VIỆC HOÀN THÀNH  
NHIỆM VỤ, NHUNG CŨNG  
GIẢI THÍCH CÁC QUYẾT  
ĐỊNH, NÊU GỢI Ý VÀ  
HỖ TRỢ

**Kiểu 3: HỖ TRỢ**

NHÀ LÃNH ĐẠO DỄ DÀNG  
HÓA VÀ HỖ TRỢ CÁC CỐ  
GẮNG CỦA THUỘC CẤP  
NHẰM HOÀN THÀNH  
NHIỆM VỤ, VÀ CHIA SẺ  
TRÁCH NHIỆM VỚI HỌ

# TRONG VIỆC CHỌN QUYẾT ĐỊNH

Kiểu 4: ỦY QUYỀN  
NHÀ LÃNH ĐẠO TRAO  
TRÁCH NHIỆM CHỌN  
QUYẾT ĐỊNH VÀ GIẢI  
QUYẾT VẤN ĐỀ CHO  
THUỘC CẤP

Khi nhà nữ doanh nghiệp nghiên cứu nội dung tờ giấy, Vị Giám Đốc Một Phút giải thích:

- "Bốn kiểu lãnh đạo trên là những phối hợp khác nhau giữa hai hành vi lãnh đạo căn bản mà một người giám đốc có thể dùng khi cố gây ảnh hưởng lên một người khác: *Hành vi Chỉ đạo* và *Hành vi Hỗ trợ*. Ba từ có thể được dùng để định nghĩa Hành vi Chỉ đạo: **TỐ CHỨC, KIỂM SOÁT, GIÁM SÁT**. Ba từ cho Hành vi

Hỗ trợ là: **KHEN NGỌI, LẮNG NGHE, DỄ DÀNG HÓA**".

- "Hành vi Chỉ đạo có vẻ giống như cách lãnh đạo độc tài", nhà nữ doanh nghiệp nói.
- "Chính xác. Nó thực sự là một sự giao tiếp một chiều. Ta bảo người khác làm *cái gì, khi nào, ở đâu, cách nào* và rồi ta giám sát thật gần họ đối với vấn đề hoặc nhiệm vụ".
- "Thật giống như cách ngài ngài quản lý Larry McKenzie. Ngài dùng Kiểu 1".

- "Đúng. Chúng tôi coi Kiểu 1 là *chỉ đạo* vì với kiểu này ta dùng nhiều hành vi chỉ dẫn và ít hành vi hỗ trợ. Ta chỉ rõ cho thuộc cấp mục tiêu và việc làm tốt là thế nào, nhưng ta không trình bày kế hoạch từng bước nhiệm vụ phải được hoàn tất cách nào. Ta giải quyết vấn đề. Ta chọn quyết định; thuộc cấp thực hiện các ý tưởng của ta".
- "Nhưng đó không phải là kiểu ngài dùng với Cathy Murrow. Ngài hỗ trợ hơn, dân chủ hơn".
- "Dứt khoát là thế. Chính vì

vậy mà chúng tôi gọi Kiểu 3 là hỗ trợ, nặng về hỗ trợ nhưng nhẹ về chỉ đạo. Ta hỗ trợ các cố gắng của thuộc cấp, lắng nghe các đề xuất của họ và làm dễ dàng các hoạt động giao tiếp của họ với người khác. Và để xây dựng lòng tin cũng như động cơ thúc đẩy của họ, ta khuyến khích và khen ngợi. Rất ít khi các giám đốc Kiểu 3 nói cách thức họ sẽ giải quyết một vấn đề đặc biệt hay hoàn thành một nhiệm vụ đặc biệt. Họ giúp các thuộc cấp của mình đạt được những giải đáp

riêng bằng cách đặt những câu hỏi để họ suy nghĩ rộng hơn cũng như khuyến khích họ dám làm”.

- “Nhưng xem ra ngài không nhất quán khi đối xử với ông McKenzie cách này, với bà Murrow cách khác, đấy là chưa kể ông DaLapa?”

- “Tôi tin vào sự nhất quán, nhưng tôi nghĩ bà định nghĩa từ nhất quán hơi khác. Theo bà thì nhất quán là “đối xử với mỗi người cùng một cách”. Định nghĩa của tôi là “dùng cùng một kiểu

lãnh đạo trong những tình huống giống nhau”.

- “Nhưng phải chăng sẽ là một điều không công bằng khi ta đối xử với người ta một cách khác nhau?” Nhà nữ doanh nghiệp hỏi.

Vị Giám Đốc Một Phút chỉ tay lên một tấm thẻ treo trên tường:

KHÔNG CÓ GIÀU  
BẤT CÔNG  
BẰNG ĐỐI XỨ  
CÔNG BẰNG  
VỚI  
NHỮNG  
NGƯỜI BẤT CÔNG

chúng ta khó chịu. Nếu tôi nói, “Anh hãy ra bảo bà Johnson yêu cầu những người kia xuống phòng họp mà nói truyện rồi vào đây báo cáo lại cho tôi biết”, thì đây là kiểu lãnh đạo nào?”

- “Kiểu chỉ đạo. Ngài sẽ xử trí với tiếng ồn cách nào nếu ngài muốn dùng cách hỗ trợ?”
- “Tôi sẽ nói: “Có tiếng ồn ào bên ngoài văn phòng quấy rầy chúng ta - theo anh, chúng ta có thể làm gì với sự kiện này?”

Nhà nữ doanh nghiệp nói:

- "Chắc Ngài là một người hâm mộ Emerson. Ông ấy nói: "Sự nhất quán đên rõ là yêu quái của những khối óc nhỏ bé".

Giám Đốc Một Phút cười, nói:

- "Đó là một trong những câu tôi ưa thích".

- "Để dễ hiểu hơn, Ngài có thể cho thí dụ về bốn kiểu lãnh đạo Ngài đã mô tả không?"

- "Đồng ý. Giả sử có tiếng ồn ào bên ngoài văn phòng làm

- "Vâng, tôi hiểu. Còn Kiểu 2 thì sao?"

- "Gợi ý phối hợp chỉ đạo với hỗ trợ. Nếu tôi muốn dùng kiểu gợi ý trong việc xử lý với tiếng ồn, tôi nói, "*Có tiếng ồn ào bên ngoài văn phòng làm chúng ta khó chịu. Tôi nghĩ anh nên ra ngoài bảo bà Johnson yêu cầu những người kia xuống phòng họp mà nói truyện. Anh có thắc mắc hay gợi ý gì không?*"

- "Vậy với kiểu gợi ý, ngài bắt đầu liên lạc hai chiều bằng cách hỏi xin gợi ý. Nhưng rốt

cuộc ngài có lấy quyết định tối hậu không?"

- "Dứt khoát là thế. Nhưng ta được người khác bổ sung. Ta cũng cung cấp một số sự hỗ trợ vì một vài ý tưởng họ đề xuất cũng tốt, và là một giám đốc bạn luôn luôn muốn tăng cường sáng kiến và mạo hiểm. Đó chính là nơi của lắng nghe và khuyến khích. Ta đang cố gắng dạy cho nhân viên cách đánh giá công việc riêng của họ".

- "Vậy Kiểu 2 có nghĩa là ngài hỏi ý kiến thuộc cấp. Còn Kiểu

4 - *Ủy quyền* - thế nào? Tôi tưởng tượng ngài sẽ nói, “*Anh hãy ra xử lý tiếng ồn ào ngoài kia*”.

- “Chính đó là kiểu *Ủy quyền* đấy. Trong Kiểu 4 ta trao trách nhiệm quyết định và giải quyết vấn đề hàng ngày cho người làm nhiệm vụ. Vậy bà có thể thấy rằng với cùng một vấn đề và cùng một bối phận - xử lý tiếng ồn - bà có thể dùng một trong bốn cách”.

- “Trong bốn cách lãnh đạo”, nhà nữ doanh nghiệp hỏi, “không có cách nào tốt nhất hay sao?

Tôi nghe nói nhiều về tầm quan trọng của việc dùng kiểu quản lý tham dự”.

Nhiều người tin điều đó”, Vị Giám Đốc Một Phút nói. “Nhưng chỉ trong trường hợp dùng phương pháp lãnh đạo tình huống. Kiểu *tham dự - hỗ trợ* có thể là một phương pháp tốt hơn trong một vài tình huống, nhưng lại không tốt trong những tình huống khác”.

- “Tôi không thể tưởng tượng ra được kiểu độc tài - chỉ đạo thích hợp khi nào”, nhà nữ doanh nghiệp thắc mắc.
- “Có một số tình huống. Giả

sử chúng ta đang họp và phòng họp bị hỏa hoạn. Khi đó chúng ta có chia thành những nhóm nhỏ để thảo luận đâu là cách tốt nhất thoát khỏi phòng họp, rồi mỗi nhóm trở lại báo cáo để mọi người biểu quyết chọn hành động tốt nhất không?"

- "Chắc chắn là không rồi", nhà nữ doanh nghiệp cười trả lời. "Tôi sẽ nói, "Có cửa đây, mọi người hãy theo tôi"."

- "Vậy kiểu *chỉ đạo* thích hợp khi phải chọn một quyết định nhanh

chóng và khi có tai biến”, Vị Giám Đốc Một Phút nói.

- “Kiểu chỉ đạo còn thích hợp trong tình huống khác nữa không?”
- “Giả sử bà muốn một người còn ít kinh nghiệm, nhưng bà nghĩ họ thật sự có tiềm năng học được việc. Vậy có ai hiểu được hành động của bà khi bà hỏi người này sẽ làm cái gì, khi nào, ở đâu, cách nào không?”
- “Không, trừ khi tôi muốn góp thêm sự ngu dốt. Tôi hiểu điều ngại đang nói. Chỉ đạo cũng thích

hợp cho những người chưa có kinh nghiệm mà ta nghĩ rằng họ có tiềm năng tự chỉ đạo”.

- “Chắc chắn như thế. Chỉ đạo cũng thích hợp cho người có một ít tài nhưng không biết về đặc tính của công việc, kế hoạch hay cách làm công việc”.

- “Người ta không ghét chỉ đạo và giám sát gần hay sao?”

- “Lúc đầu họ thường không như thế. Lúc mới học một nhiệm vụ, đa số họ là những người học việc nhiệt tình. Họ sẵn sàng nhận

bất cứ sự giúp đỡ nào ta cho họ. Dầu sao đi nữa, họ muốn thực hiện tốt công việc”.

- “Ngài có nghĩ rằng người ta muốn thực hiện tốt không? Tôi đã quan sát thấy nhiều người trong tổ chức lợi dụng thời giờ làm việc để phục vụ cho các nhu cầu riêng tư ở nơi khác. Xem ra họ làm việc chỉ vì đồng tiền. Họ chẳng quan tâm đến việc tổ chức có thực hiện được các mục tiêu hay không”.

- “Bà nói đúng. Có những người - quá nhiều người, tôi rất buồn mà

nói điều này - xem ra không quan tâm và chỉ bỏ thời gian vào tẩm ngân phiếu cuối tháng. Nhưng nếu bà có thể trở lại và quan sát khi họ bắt đầu một công việc mới, tôi e rằng bà sẽ không nhận thấy sự thiếu tận tâm đó nữa. Theo tôi, người ta chỉ không tận tâm khi nhận ra rằng thành tích tốt cũng chẳng khác gì”.

- “Ngài có ý nói gì?”
- “Tôi muốn nói rằng thành tích tốt thường không được nhận ra. Khi người ta làm được một việc

tốt, các giám đốc của họ không nói gì. Nhưng khi phạm lỗi họ liền bị khiển trách ngay tức khắc”.

- “Đó là kiểu lãnh đạo “để cô đơn - phạt”, theo người ta kể lại ngài thường nói”, nhà nữ doanh nghiệp cười.
- “Bây giờ tôi gọi nó là kiểu “quản lý mòng biển”. Các giám đốc mòng biển bay vào, quạt cánh rầm rầm, trút bùa xuống mọi người rồi bay đi”.

Cả hai người cùng cười vang vì họ biết điều này đúng biết bao.

- “Do đó, theo tôi nghĩ, kiểu quản lý đó đã gây cho những người không có kinh nghiệm mất đi lòng tận tâm. Một khi họ đã mất lòng tận tâm thì việc chỉ đạo chưa đủ, ta còn phải hỗ trợ và khuyến khích họ”.
- “Bây giờ ngài đang nói về kiểu gợi ý, phải không?”
- “Phải, kiểu gợi ý có tác dụng tốt nhất khi có sự vỡ mộng”.
- “Sự vỡ mộng?” Nhà nữ doanh nghiệp vọng lại.

- "Phải chăng bà không để ý thấy rằng khi người ta bắt đầu một nhiệm vụ họ thường thấy khó thực hiện hơn họ nghĩ, cho nên họ mất phẩn khởi. Hay có thể họ mất lòng tận tâm vì nghĩ rằng các phần thưởng không xứng với nỗ lực của họ. Hoặc có thể họ không nhận được sự hướng dẫn họ cần - thật ra họ liên tục bị phê bình - Hoặc tiến trình làm việc chậm chạp và không tiến triển đến nỗi họ mất niềm tin vào khả năng học tập việc thực hiện tốt nhiệm vụ của mình.

Khi tình trạng vỡ mộng xảy ra, khi sự phẫn khởi ban đầu bị mất đi, kiểu lãnh đạo tốt nhất chính là gợi ý, nỗ lực về hướng dẫn và hỗ trợ”.

- “Ngài muốn tiếp tục hướng dẫn vì họ còn cần xây dựng kỹ năng phải không?”

- “Phải. Nhưng ta cũng phải lắng nghe các lo lắng của họ, cung cấp triển vọng và sự khen ngợi. Ta cũng cần cho họ tham gia vào việc quyết định càng nhiều càng tốt để xây dựng lại lòng tận tâm của họ”.

- “Ngài làm giống như là ai cũng vỡ mộng khi học một nhiệm vụ mới hay nhận một dự án mới”.
- “Một số người hơn những người khác. Nó tùy thuộc vào việc giám đốc có khen họ nhiều hay không và có sẵn sàng đáp ứng các nhu cầu của họ không”.
- “Thật thú vị. Vậy kiểu *chỉ đạo* tốt hơn cho những người mới học việc nhiệt tình trong khi kiểu *gợi ý* là kiểu đúng cho những học viên bị vỡ mộng”.
- “Đúng. Theo bà nghĩ, loại

người nào không thích kiểu chỉ đạo hay gợi ý?"

- "Những người chưa có kinh nghiệm. Có lẽ họ thích một kiểu quản lý tham dự hơn".

- "Bà đã nói đúng. Những người chưa có kinh nghiệm thích được lắng nghe và được hỗ trợ. Tôi nghĩ bà đã nói truyện với Cathy Murrow. Bà ấy rất thích hợp với kiểu hỗ trợ vì dầu có kinh nghiệm và thông thạo, đôi khi bà ta là một người đóng góp miễn cưỡng. Khi tôi yêu cầu bà ấy nhận một dự án, bà

có nhiều ý tưởng, nhưng bà thường muốn trắc nghiệm các ý tưởng của mình trước với tôi. Bà muốn được tham gia vào việc quyết định, nhưng đôi khi bà không có đủ niềm tin vào các ý tưởng của mình như tôi. Bà cần sự công nhận, một yếu tố được kiểu *hỗ trợ* cung cấp. Tuy nhiên *hỗ trợ* không phải là kiểu tốt trong mọi trường hợp”.

- “Xin ngài cho thí dụ”.

- “Chúng tôi có một thí dụ cổ điển với một người bạn thân. Cuộc sống hôn nhân của anh ấy không

hạnh phúc. Hai vợ chồng cứ cãi lộn hoài. Chúng tôi khuyên hai người đến một nhà tư vấn về hôn nhân rồi chắc mẩm rằng chúng tôi đã làm được điều có thể làm được”.

- “Không thành công hả, thưa ngài?”

- “Không. Chúng tôi không chỉ cho họ đến với loại nhà tư vấn nào và họ đã tới một nhà tư vấn hỗ trợ, không chỉ đạo”.

- “Rồi sao?”

- “Họ trả cho nhà tư vấn 20 đô la một giờ đang lúc gấu ó nhau.

Trong khi đó nhà tư vấn không không làm gì, chỉ ngồi vuốt râu và nói, “Hừ, tôi cảm thấy tại đây có sự tức giận”. Họ đến với nhà tư vấn ba lần rồi hai vợ chồng chia tay”.

- “Ngài có ý nói là họ cần một nhà tư vấn *chỉ đạo* giỏi, một người biết bảo cho họ chính xác những điều họ cần làm để chuyển hướng cuộc sống hôn nhân của họ. Nhưng tôi cá với ngài rằng nhà tư vấn này lại có hiệu quả với những đôi khác”.

- "Đúng. Ông ta rất có hiệu quả đối với những cặp có các vấn đề họ tự giải quyết được, những cặp cần ai đó biết lắng nghe và hỗ trợ họ trong khi họ giải quyết vấn đề. Hình như bây giờ bà tin rằng không có một kiểu lãnh đạo nào là tốt nhất".

- "Ngài đang trêu tôi. Nhưng kiểu ủy quyền thì sao? Nó thích hợp với ai?"

- "*Ủy quyền* thích hợp với những hạng người như là "*diễn viên thương thặng*" - những người thông thạo

và tận tụy - Do đó họ không cần nhiều chỉ dẫn và họ cũng có thể cung cấp hỗ trợ riêng của mình”.

- “Ngài muốn nói họ tự khen ngợi mình?”

- “Nhiều trường hợp là như vậy. Khi ta đến thăm họ, họ thường hướng dẫn ta thực hiện “những cuộc tham quan khen ngợi” - chỉ cho ta tất cả những gì họ và nhân viên của họ làm đúng. Các diễn viên thường thặng này không cần giám sát hay khen ngợi khi họ biết mình đang làm tốt. Tôi được nghe một

câu truyện nói lên tầm quan trọng của kiểu ủy quyền”.

- “Truyện gì vậy, thưa ngài?”

- “Tôi tưởng bà không bao giờ hỏi chứ”, Vị Giám Đốc Một Phút cười và kể: “Một hôm một cô bé thỏ thẻ hỏi mẹ.

*“Mẹ ơi, sao Ba đem nhiều việc về nhà làm ban đêm thế?”*

*“Vì Ba không có thời gian để làm xong trong giờ làm việc”*

*“Vậy tại sao người ta không xếp Ba vào nhóm những người làm chậm hơn?”*

Một câu truyện vĩ đại", nữ doanh gia cười. "Nếu biết về Lãnh đạo Tình huống, có thể cô bé đã hỏi tại sao Ba không ủy quyền nhiều hơn".

"Bây giờ tôi tin rằng không có kiểu lãnh đạo nào là tốt nhất để gây ảnh hưởng lên người khác, tuy nhiên tôi cần nhiều thông tin hơn để giúp tôi quyết định khi nào dùng kiểu lãnh đạo nào trong tình huống nào. Ngài đã cho tôi một số tư tưởng tốt, nhưng tôi sợ

những thí dụ của ngài tùy thuộc vào việc tôi có khả năng xác định được nhân viên của tôi có toàn bộ kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc được trao phó hay không, và tôi có cảm giác được họ muốn hoặc tin mình có thể làm được hay không”.

- “Tài chẩn đoán một tình huống trước khi ta hành động chính là yếu tố căn bản của một nhà lãnh đạo tình huống”, Vị Giám Đốc Một Phút đồng ý. “Tuy nhiên, đa số các vị giám đốc không săn lòng ngung

lại một phút để cố gắng xác định những gì cần được làm trước khi hành động. Họ chỉ tiếp tục chạy”.

Và chỉ lên một tấm thẻ trên tường, ông nói:

- “Chính vì thế nên tôi giữ nó để nhắc tôi”:

KHI TÔI  
ĐI  
CHÂM LAI  
LÀ TÔI  
ĐI  
NHANH HƠN

- "Vậy tôi nên suy nghĩ kỹ trước khi hành động", nữ doanh gia nói.
- "Đó chính là chẩn đoán. Sao bà không đi nói truyện với Alice Marshall, một trong những người chủ yếu khác của tôi, về việc phát triển kỹ năng chẩn đoán của bà?"
- "Tuyệt diệu! Nhưng xin ngài cùng tôi xem lại những ghi chú của tôi để nắm chắc tôi hiểu tất cả về sự uyển chuyển".
- "Ý tưởng hay đấy", Giám Đốc

Một Phút nói khi nhà nữ doanh nghiệp đưa cho ông cuốn sổ.

## **KIẾU LÃNH ĐẠO**

Là cách ta xử sự khi ta đang cố gắng gây ảnh hưởng lên thành tích của người khác. Kiểu Lãnh Đạo là một phối hợp giữa hành vi chỉ đạo và hành vi hỗ trợ.

## **HÀNH VI CHỈ ĐẠO**

Bao hàm: cho người ta biết rõ làm cái gì, cách nào, ở đâu, khi nào, và rồi giám sát gần việc thực hiện của họ.

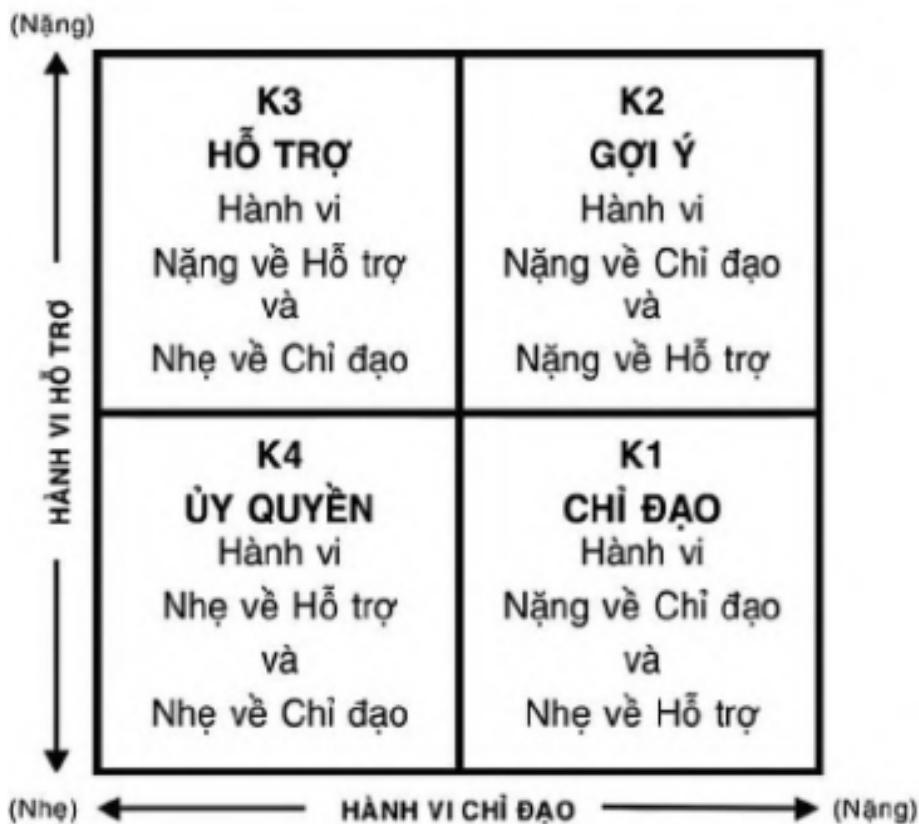
## HÀNH VI HỖ TRỢ

Bao hàm: lắng nghe người ta, hỗ trợ và khuyến khích các nỗ lực của họ, và rồi giúp họ dễ dàng giải quyết khó khăn cũng như lập quyết định.

Có bốn kiểu lãnh đạo: *Chi đạo, Gợi ý, Hỗ trợ, và Ủy quyền* NHUNG... KHÔNG CÓ KIỂU NÀO LÀ TỐT NHẤT.

Khi Vị Giám Đốc Một Phút đọc những ghi chú của nhà nữ doanh nghiệp, ông cười, nói:

- "Bà đã sẵn sàng đi gặp Alice, nhưng trước khi điện cho bà ấy, tôi xin biểu bà bắn tóm lược bốn kiểu lãnh đạo căn bản".



Alice Marshall đang ngồi chờ bên ngoài văn phòng khi nhà nữ doanh nghiệp tới:

- "Vậy là chị muốn biết về kỹ năng chẩn đoán phải không?"
- "Vâng, đúng thế, thưa bà. Tôi cảm thấy sự uyển chuyển là quan trọng, nhưng nếu không biết khi nào dùng kiểu lanh đạo nào với loại người nào ta có thể dễ bị lúng túng".
- "Thật vậy", Alice nói. "Có lần tôi làm việc cho một giám đốc rất

uyển chuyển - ông biết dùng cả bốn kiểu - chỉ có tội dùng không đúng kiểu, không nhầm lúc và sai đối tượng”.

- “Thật không?”

- “Thật. Ông luôn luôn bảo những người giỏi nhất phải làm cái gì vì ông biết sự nghiệp của mình tùy thuộc vào họ, nhưng họ lại không ưa chỉ bảo vì họ đã biết những việc phải làm. Do đó, ông không tôn trọng họ rồi để mặc họ. Vì không biết phải làm gì nên họ đâm lúng túng”.

- "Qua thí dụ của bà, tôi có ấn tượng là một trong những yếu tố ta phải chẩn đoán trước khi dùng một kiểu lãnh đạo đặc biệt nào là thành tích quá khứ của người mà ta lãnh đạo".
- "Tuyệt đối phải như thế; và trong khi xét thành tích ta cần nhìn vào hai thành tố xác định thành tích của một người: *khả năng và lòng tận tâm*. Nói cách khác, bất cứ khi nào một người không thực hiện tốt công việc nếu không có sự giám sát của ta, thường là do

vấn đề khả năng, vấn đề tận tâm, hoặc cả hai”.

- “Thế nào là một người có khả năng hay không?”
- “Khả năng là chức năng của kiến thức và tài khéo, có được nhờ giáo dục và huấn luyện, hoặc nhờ kinh nghiệm”.
- “Có phải khả năng (competence) là tài năng (ability) không?”
- “Không. Người ta thường dùng từ *tài năng* (ability) để chỉ *tiềm năng* (potential). Người ta nói *tài năng* “tự nhiên” để mô tả lý do tại sao một

có thể thực hiện tốt một nhiệm vụ mà không cần nhiều giám sát - trong khi động cơ thúc đẩy là sự thích thú và nhiệt tình thực hiện tốt nhiệm vụ”.

- Có khi nào một người có khả năng và lòng tin mà lại thiếu thích thú không?

- “Có. Đôi khi có những người mất động cơ thúc đẩy khi họ nhận thấy công việc sẽ khó hơn họ tưởng. Hoặc có thể họ cảm thấy các nỗ lực của họ không được nhận ra. Có khi họ buồn chán - chỉ vì cho

người xem ra có thể thụ đắc một vài kỹ năng một cách thật dễ dàng. Trái lại, *khả năng* (*competence*) được phát triển nhờ sự hướng dẫn và hỗ trợ thích hợp. Nó không phải là cái ta sinh ra đã có, nhưng là cái ta phải học hỏi mới có”.

- “Còn về lòng tận tâm, bà xác định thế nào?”
- “*Lòng tận tâm* (*commitment*) là một phối hợp của *lòng tin* (*confidence*) và *động cơ thúc đẩy* (*motivation*). Lòng tin là mức độ tự tin của một người - một cảm giác

rằng công việc không xứng đáng”.

- “Người ta có thể có những phổi hợp khác nhau giữa khả năng và lòng tận tâm không?”

- “Đây là một điểm hay đấy”, Alice nói. “Thật ra có bốn phổi hợp giữa khả năng và lòng tận tâm tạo nên cái mà chúng tôi gọi là “mức phát triển”.

## BỐN MỨC PHÁT TRIỂN

KHẢ NĂNG CAO • TẬN TÂM CAO	KHẢ NĂNG CAO • TẬN TÂM BIẾN ĐỔI	KHẢ NĂNG TRUNG BÌNH • TẬN TÂM THẤP	KHẢ NĂNG THẤP • TẬN TÂM CAO
M4	M3	M2	M1

ĐÃ PHÁT TRIỂN \_\_\_\_\_ ĐANG PHÁT TRIỂN

Quan sát thấy lược đồ được chia thành 4 phần, nữ doanh gia nói:

- “Sau các thảo luận, ở đây tôi có thể thấy rằng những người có mức phát triển khác nhau cần được đối xử khác nhau”.

- "Đúng. Và chính đó là lý do tại sao chúng tôi có câu châm ngôn chỉ đã thấy trong văn phòng Giám Đốc Một Phút: "*Những biện pháp khác nhau cho những người khác nhau*".
- "Tôi hình dung thấy những người biết làm việc một cách độc lập, không cần giám sát, thuộc mức phát triển M3 hoặc M4". Nhà nữ doanh nghiệp nói.
- "Rõ ràng là như vậy. Khi đạt tới những mức độ phát triển đó, họ đã chứng tỏ những kỹ năng và kiến thức cần thiết để thực hiện ở

một mức cao. Sự khác nhau giữa một M4 và một M3 là lòng tận tâm. Nếu là một vấn đề thuộc lòng tin, một M3 cần sự hỗ trợ, khuyến khích và lời khen. Nếu là một vấn đề thuộc động cơ thúc đẩy, người lãnh đạo cần lắng nghe và giải quyết vấn đề. Tuy nhiên, một M4 thì tự tin và tự thúc đẩy. Những người ở mức phát triển này cần ít lời khen hơn những người khác. Họ tự bắt gặp mình đang làm đúng và do đó cần ít giám sát”.

- “Có lẽ tất cả những điều họ cần biết là những mục tiêu”, nhà nữ doanh nghiệp phát biểu. “Tôi thích những loại người này. Tại sao ta lại mướn những người ở các mức phát triển khác?”
- “Vì khó tìm được những người thực hiên tốt. Họ không mọc ra trên cây. Thật ra, thường thì ta phải huấn luyện để có được loại người này và vấn đề này lại liên quan đến kỹ năng chẩn đoán tốt. Một trong những châm ngôn được ưa thích của chúng tôi tại đây là:

MỖI NGƯỜI  
ĐỀU CÓ  
TIỀM NĂNG  
THỰC HIỆN CAO  
CHỈ CẦN  
BẠN BIẾT HỌ  
TỪ ĐÂU ĐẾN  
VÀ  
GẶP HỌ Ở ĐÓ

Nhà nữ doanh nghiệp nói:

- "Nghĩa là tất cả chúng ta đều sở hữu tiềm năng có thể được phát triển".

- "Đúng. Không có gì phải buồn khi ta đang ở một mức phát triển thấp. Trong cuộc đời tất cả chúng ta đều đã có lúc ở trong một mức phát triển thấp, nhất là khi ta mới được chỉ định công tác. Vì chưa từng làm công việc đó trước đây, nên ta thiếu những kỹ năng để bắt đầu thực hiện ở mức cao ngay tức khắc. Khả năng và lòng tận tâm phải được phát triển".

các kỹ năng của người ta phát triển thêm lên, lòng tin và động cơ thúc đẩy của họ thường xẹp xuống. Họ bắt đầu nhận ra rằng mình phải học tập rất nhiều hơn nữa để có thể làm được một việc thật sự tốt. Điều đó giống như một câu cách ngôn xưa:  
**TÔI CÀNG BIẾT NHIỀU HƠN, TÔI CÀNG NHẬN THẤY MÌNH KHÔNG BIẾT.** Với kiểu lãnh đạo gợi ý, lòng tự tin của M2 lại tăng lên khi người ta nhận được thông tin phản hồi về các thành quả”.

- “Lược đồ của bà cho thấy sự khác nhau giữa hai mức phát triển M1 và M2 cũng là lòng tận tâm”.
- “Thật thế. Cả hai đều thiếu khả năng và do đó thiếu các kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc ở mức cao mà không có sự giám sát, nhưng M1 được thúc đẩy trong khi M2 thì không. Lòng tận tâm cao của M1 phát xuất từ ý thức phẫn khởi ban đầu đối với việc học một việc mới. Một M1 có thể cũng là cực kỳ tự tin, dù đó có thể là một ý thức tự tin giả tạo. Khi

Tôi tưởng tượng rằng nếu không được giám sát, một M1 nguy hiểm hơn một M2", nhà nữ doanh nghiệp nói.

- "Tại sao chị nói như thế?" Alice hỏi.

- "Vì nếu ta ủy quyền cho một người nhiệt tình và tự tin, nhưng thiếu tài năng và kinh nghiệm, họ sẽ thất bại với nỗ lực của mình. Một người như vậy sẽ xông vào nơi mà quỷ thần cũng sợ đặt chân tới".

- "Hay! Nếu ta ủy quyền cho

một M2, có lẽ người đó sẽ không hành động mà không được hướng dẫn thêm vì họ thiếu tự tin và động cơ thúc đẩy để chấp nhận mạo hiểm. Nhưng một người tự tin mà không có khả năng cần thiết có thể không đủ thận trọng”.

- “Tôi đã có cảm giác kiểu lãnh đạo nào thích hợp cho mỗi mức phát triển, mỗi phối hợp giữa khả năng và lòng tận tâm”, nhà nữ doanh nghiệp nói.

Chỉ vào lược đồ trên bàn giấy của mình, Alice nói:

- “Để giúp nhận thấy rõ, chị hãy nhìn vào cách chúng tôi miêu tả sự liên hệ giữa bốn mức phát triển và bốn kiểu lãnh đạo mà Vị Giám Đốc Một Phút đã nói với chị khi thảo luận về tính uyển chuyển”.

MỨC PHÁT TRIỂN	KIỂU LÃNH ĐẠO THÍCH HỢP
<b>M1</b> KHẢ NĂNG THẤP ● TẬN TÂM CAO	<b>K1</b> <b>CHỈ ĐẠO</b> Hoạch định, kiểm soát, và giám sát
<b>M2</b> KHẢ NĂNG VỪA ● TẬN TÂM THẤP	<b>K2</b> <b>GỢI Ý</b> Chỉ đạo và hỗ trợ

<b>M3</b> <b>KHẢ NĂNG CAO</b> <span style="font-size: 2em;">●</span> <b>TẬN TÂM BIẾN ĐỔI</b>	<b>K3</b> <b>HỖ TRỢ</b> Khen ngợi, lắng nghe, và thuận tiện hóa
<b>M4</b> <b>KHẢ NĂNG CAO</b> <span style="font-size: 2em;">●</span> <b>TẬN TÂM CAO</b>	<b>K4</b> <b>ỦY QUYỀN</b> Trao trách nhiệm để ra quyết định hàng ngày

**CÁC KIỂU LÃNH ĐẠO**  
**THÍCH HỢP CHO**  
**CÁC MỨC ĐỘ PHÁT TRIỂN**  
**KHÁC NHAU**

Nhà nữ doanh nghiệp xem xét sự liên hệ giữa bốn mức phát triển và bốn kiểu lãnh đạo, rồi nhìn lên nói:

- "Đó là một cách rất hữu ích để nhớ những mối liên hệ giữa các M và các K. Để tôi thử lược:

*"Chỉ đạo (Kiểu 1) dùng cho những người thiếu khả năng nhưng nhiệt tình và tận tâm (M1). Họ cần hướng dẫn và giám sát để khởi sự.*

*"Gợi ý (Kiểu 2) dùng cho những người có một ít khả năng nhưng thiếu*

*"Ủy quyền (Kiểu 4) dùng cho những người có cả năng lực lẫn lòng tự tin (M4). Họ có thể và sẵn lòng tự mình làm việc ít cần hỗ trợ và giám sát.*

Khi nghe xong bản tóm lược của nữ doanh gia, Alice Marshall mỉm cười:

- "Chị học nhanh thật. Đó chính là những điều liên quan tới chẩn đoán. Tôi vui lòng chia sẻ với chị những gì tôi biết về chẩn đoán".

- "Xin cảm ơn bà đã khen. Một khi tôi quyết định dùng kiểu

*tận tâm* (M2). Họ cần hướng dẫn và giám sát vì họ còn tương đối ít kinh nghiệm. Họ cũng cần hỗ trợ và lời khen để xây dựng lòng tự trọng, và tham dự vào việc lập quyết định để tái lập lòng tận tâm của họ.

*"Hỗ trợ (Kiểu 3) dùng cho những người có khả năng nhưng thiếu tự tin hay động cơ thúc đẩy* (M3). Họ không cần nhiều hướng dẫn vì họ có kỹ năng, nhưng trợ giúp là điều cần thiết để củng cố lòng tin và động cơ thúc đẩy của họ.

lãnh đạo nào với một người, tôi có luôn luôn dùng kiểu này với người đó không?"

- "Sao chị không trở lại với Vị Giám Đốc Một Phút để hỏi chuyện này. Thế là chị đã bắt đầu nghĩ đến việc thay đổi kiểu lãnh đạo khi một người có nhiều khả năng và lòng tận tâm hơn; đúng là việc mà các giám đốc quanh đây đang cố làm. Ngoài ra, trong cuộc thảo luận ông ấy sẽ chỉ cho chị tại sao ba bí mật của Phương Pháp Quản Lý Một Phút (Đặt Mục Tiêu Một

Phút, Những Lời Khen Một Phút,  
Những Lời Khiến Trách Một Phút) làm cho toàn bộ khái niệm Lanh Đạo Tình Huống thành sinh động. Ông ấy sẽ thích thú làm việc này”.

- “Tôi thích nghe các tư tưởng của ông ấy. Nhưng vì bây giờ đã 5 giờ chiều rồi, nên có lẽ tôi sẽ đi gặp ông ấy sáng mai. Xin đa tạ bà đã giúp đỡ”.

- “Đó là niềm vui của tôi”, Alice Marshall nói.

**S**áng hôm sau, khi tới văn phòng Vị Giám Đốc Một Phút, nhà nữ doanh nghiệp thấy ông đang chờ mình. Ngay khi gặp ông, nhà nữ doanh nghiệp bắt đầu bày tỏ niềm vui về những điều mình đã học được. Vị Giám Đốc Một Phút nói:

- "Tôi rất sung sướng khi thấy nhiệt tình của bà. Bà còn những câu hỏi nào?"
- "Alice Marshall có nói với tôi là ngài vui lòng chỉ ra những

mối liên hệ giữa Phương Pháp Quản Lý Một Phút và Lãnh đạo Tình huống”.

- “Sao bà nghĩ chúng có liên hệ với nhau?”

- “Nhờ kiểu *hỗ trợ*”, nhà nữ doanh nghiệp cười, “nhưng tôi nghĩ tôi cần ngài hướng dẫn nhiều hơn. Tôi có ấn tượng rằng nếu được dùng chung với nhau, cả hai khái niệm sẽ có tác dụng hơn”.

- “Đồng ý. Chúng ta hãy xem Đặt Mục Tiêu Một Phút tác động như thế nào, vì những

mục tiêu rõ ràng thì quan trọng cho người ta ở bất cứ mức phát triển nào. Bà có được ấn tượng từ Alice Marshall rằng người ta đang ở *một* mức phát triển - dù đó là M1, M2, M3 hay M4 - với mọi phần công việc của họ. Tuy nhiên, điều đó không đúng. Thật ra, có người phát triển hơn trong vài lãnh vực của công việc hơn những người khác. Họ có thể hoạt động độc lập, không cần giám sát, với một số nhiệm vụ, nhưng lại cần nhiều hướng dẫn

và hỗ trợ với những nhiệm vụ khác. Do đó bà phải luôn luôn đánh giá mức phát triển với mục tiêu hay nhiệm vụ riêng biệt. Bà không thể xác định duy nhất một mức phát triển để hoàn thành một mục tiêu nào đó cho khả năng hay lòng tận tâm của một người một cách tổng quát”.

- “Ngài có ý nói rằng người ta có khuynh hướng ở những mức phát triển khác nhau tùy theo những nhiệm vụ hay mục tiêu riêng biệt họ được chỉ định phải không thua

ngài?" Nhà nữ doanh nghiệp vừa nói vừa nghĩ lại cuộc nói chuyện với DaLapa.

**C**hắc chắn là thế”, Vị Giám Đốc Một Phút nói. “Một khi bà và một người trong các nhân viên đã nhất trí ba đến năm mục tiêu, thì với tư cách là giám đốc của người đó bà có thể phải dùng những kiểu lãnh đạo khác nhau trong khâu giám sát việc thực hiện của họ đối với các mục tiêu khác nhau này. Thí dụ, một kỹ sư thành thạo và tự tin trong khâu xử lý các mặt kỹ thuật thuộc công việc của ông ta, nhưng lại không chứng

tỏ được cùng một mức phát triển trong khâu ngân sách của mình. Vì thế, với tư cách là giám đốc, bà rất thích hợp trong việc cung cấp cho ông ta *một ít* hướng dẫn và hỗ trợ (K4 - *Ủy quyền*) trên vấn đề kỹ thuật, nhưng *thật nhiều* hướng dẫn và giám sát gần trên vấn đề ngân sách (K1 - *chỉ đạo* hoặc K2 - *gợi ý*).

- “Tuyệt hảo!” Nhà nữ doanh nghiệp xuýt xoa nói. Có phải đó là cách ngài đã làm đối với DaLapa không ạ?”

- “Bà nói đúng”.

- “Vậy, là một nhà lãnh đạo tình huống, không những ta phải dùng những biện pháp khác nhau đối với những người khác nhau, nhưng trong nhiều trường hợp ta cần phải dùng *những biện pháp khác nhau* đối với *những người như nhau*, tùy theo nhiệm vụ”.

- “Rất đúng. Để tôi cho bà một thí dụ sống động với con trai của tôi, anh Tom. Lúc cậu 10 tuổi, tôi và bà xã nói với nhau rằng con chúng mình biết đọc sớm hơn 2 - 3 năm, nhưng biết làm toán trễ

hơn 2 - 3 năm. Khi khám phá ra điều này, tôi đến gặp một trong các giáo viên của cậu”.

- “Một trong các giáo viên?”

Nhà nữ doanh nghiệp hỏi.

- “Vâng, Tom học một “trường ngoài trời”. Lớp cậu có 110 em học sinh, và 4- 5 giáo viên dạy chúng trên một vuông đất rộng. Tôi nói với các giáo viên:

- “*Quý thầy dạy Tom đọc ngược với cách dạy toán?*”

“Họ nói:

- "Xin lỗi, chúng tôi chưa hiểu ý ông".
- "Vâng, quý thầy làm gì trong giờ dạy đọc?"
- "Ông có trông thấy những xếp bài tập đọc trên tường tít dang kia không? Đến giờ tập đọc, các em đến đó lấy đem về chô và cứ tự do đọc. Nếu cần hỏi gì, các em giơ tay lên và một người chúng tôi sẽ đến giúp chúng".
- "Theo bà, các giáo viên đó

dùng kiểu lãnh đạo nào trong việc dạy Tom đọc?" Vị Giám Đốc Một Phút hỏi.

- "*Ủy quyền*", nhà nữ doanh nghiệp trả lời. "Cậu chọn bài đọc của mình và quyết định khi cần trợ giúp".
- "Theo bà, Tom ở trong mức phát triển nào trong giờ tập đọc?"
- "Tôi nghĩ rằng đó là M4".
- "Tuyệt đối đúng. Cậu thích đọc và rất tốt với việc này. Vì thế cho nên kiểu *Ủy quyền* là đúng".

với phương pháp quý thầy đã dùng trong việc dạy toán cho Tom. Đã có ai trong trường huấn luyện nói cho quý thầy biết rằng quý thầy phải dùng một kiểu dạy khác cho cùng một học sinh với những môn học khác nhau chưa?"

- "Theo bà, các giáo viên đã dùng kiểu lãnh đạo nào để dạy toán cho Tom?"
- "Ủy quyền".
- "Bà nghĩ Tom ở mức phát triển nào trong việc học toán?"

"Rồi tôi nói với các giáo viên:

- "Quý thầy làm gì trong giờ dạy toán?"

- "Ông hãy xem những xếp giấy trên bức tường khác. Đến giờ học toán, các em đến đó lấy bài đem về chỗ và cứ tự do làm bài. Nếu có câu hỏi, các em giơ tay và một giáo viên sẽ đến giúp chúng.

- "Tom học toán ra sao?", tôi hỏi.

- "Khủng khiếp. Chúng tôi thật sự lo cho cậu".

- "Quý thầy lo là phải. Tôi thất vọng

- "Tôi cho rằng cậu ở mức thấp  
nhiều lăm".

- "Đúng. Cậu ở mức M2. Không  
thích toán vì cậu không giỏi toán.  
Do đó, kiểu *Ủy quyền* không có tác  
dụng. Thật ra, đó là kiểu "*rū bở*"  
hơn là *Ủy quyền*".

"Rồi tôi hỏi:

- "Có vị nào trong quý thầy nổi  
tiếng là giáo viên có tính chất truyền  
thống hơn cả?"

"Một giáo viên già, bà McBride,

mỉm cười. Bà đã từng là giáo viên 30 năm trước khi trường của bà chuyển thành “Hệ thống trường lộ thiên điên khùng này”. Tôi còn nhớ có lần đã đi ngang qua lớp học của bà khi bà còn dạy ở một ngôi trường tiểu học nhỏ không có phòng ăn. Cửa lớp mở và 30 em bé 10 tuổi đang ngồi tại chỗ lặng lẽ ăn trưa trong khi bà McBride chơi nhạc Beethoven”.

- “Tôi cá đđó là một định nghĩa mới về kiểm soát đối với ngài”.
- “Đúng vậy”, Vị Giám Đốc

Một Phút cười. "Bà McBride là một thí dụ đẹp về kiểu lãnh đạo chỉ đạo. Bên kia hành lang là một lớp học khác. Cửa lớp đóng nhưng trong đó có một cửa sổ. Tôi nhìn qua cửa sổ; eo ơi, lớp học giống như một vườn bách thú. Các em bé chạy nhảy lung tung trên bàn, trên ghế. Bà Jones, giáo viên, một con người kỳ diệu, đang ôm lấy các em, hôn chúng và nhảy với chúng. Hai quang cảnh quá tương phản!"

- "Bà có nghĩ rằng bà Jones là

một giáo viên tốt để dạy đọc cho Tom không?"

- "Đi nhiên", nhà nữ doanh nghiệp trả lời.
- "Tại sao vậy?"
- "Vì cậu không cần giáo viên khi tập đọc".
- "Đúng", Vị Giám Đốc Một Phút nói. "Khi ta biết những gì mình đang làm, ta không cần một ông chủ".
- "Nhưng nếu ta phải có một ông chủ", nhà nữ doanh nghiệp

cười, “thì ai sẽ là người không thích một ông chủ ấm tình thân thiện giống như bà Jones?”

- “Tôi nói với bà McBride:
- “*Tom dốt toán, bà có thể làm cho cháu hiểu được không?*”
- “*Dĩ nhiên tôi có thể*”
- “*Bà làm cách nào?*”
- “*Đó là một việc dễ hơn nhiều nếu tôi phụ trách dạy cháu ngay từ ban đầu. Tôi nghĩ hiện cậu nản lòng vì môn toán khó hơn cậu tưởng. Bay*

giờ, đến giờ học toán tôi sẽ đến chỗ cậu và nói, "Tom, đã tới giờ toán. Ta hãy lên kia lấy tập bài toán". (Tôi nghĩ cậu không có cả đến tập toán riêng của mình và phải lấy tập của các bạn vắng mặt). Rồi tôi đưa cậu về chỗ ngồi và nói "Tom, cô muốn con làm từ bài một đến bài ba, và trong 5 đến 10 phút nữa cô sẽ trở lại nói truyện với con về các bài giải của con. Nếu chúng ta cùng nhau làm toán, cô biết con sẽ giỏi toán hơn"."

"Tôi nói:

- "Đó đúng là cái mà Tom cần.

văn chủ nghĩa. Người ta không học các kỹ năng chỉ bằng tình yêu mà thôi đâu”.

Nữ doanh gia nói:

- “Điều ngài nói là nếu một người không có khả năng thực hiện một nhiệm vụ đặc biệt, rồi có người phải hướng dẫn, kiểm soát và giám thị hành vi của người đó và nếu lòng tận tâm của người đó lại thấp nữa, thì ngài cũng phải cung cấp cho họ sự hỗ trợ và khuyến khích”.
- “Trong trường hợp của Tom

*Xin bà vui lòng đảm trách môn toán  
cho cháu”.*

- “Và bà ấy đã làm”, Giám Đốc Một Phút nói.

- “Tom có tiến bộ nhờ kiểu gợi ý của bà McBride không?” Nhà nữ doanh nghiệp hỏi.

- “Có. Nhưng bà nghĩ cậu có thích thú với tất cả việc giám sát và kiểm soát đó không?”

- “Không”.

- “Đó là điều duy nhất tôi không thích tương trình với các nhà nhân

rất may là năm học chỉ còn lại 3 tháng. Theo bà, điểm yếu của bà McBride là cái gì?"

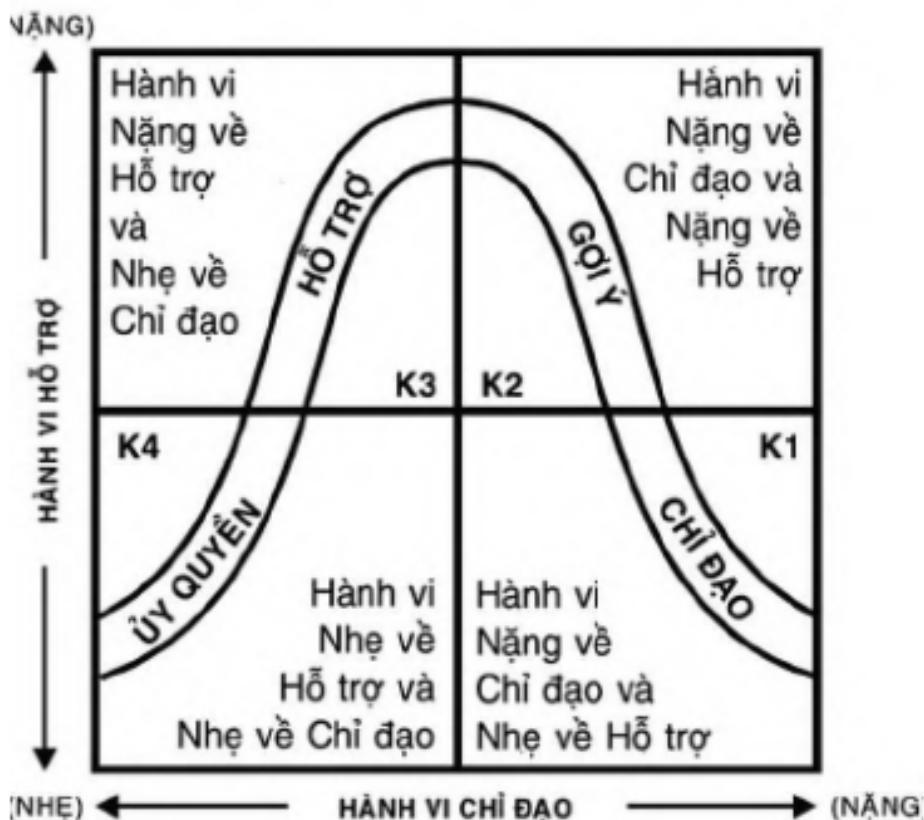
- "Bà ấy có thể thay đổi kiểu lãnh đạo của mình từ *chỉ đạo* sang *gợi ý*, nhưng không bao giờ có thể đổi từ *gợi ý* sang *hỗ trợ* và *Ủy quyền*. Bà ấy rất hay lúc công việc khởi đầu nhưng một khi trẻ em đã bắt đầu học các kỹ năng về toán, bà không để cho chúng nhận thêm trách nhiệm đối với việc học riêng của chúng".

**T**í dụ về Tom của ngài không những cho thấy rõ mức phát triển là nhiệm vụ hay mục tiêu riêng biệt", nhà nữ doanh nghiệp tiếp tục nói, "mà nó còn nói lên rằng một kiểu lãnh đạo đặc biệt trong khi thích hợp với một người ở một thời điểm nào đó, có thể không thích hợp với chính người đó sau này".

- "Nhất định, đặc biệt đối với kiểu chỉ đạo và gợi ý. Là một giám đốc, mục tiêu của ta là dần dần

# LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG II

## BỐN KIỂU LÃNH ĐẠO



làm tăng khả năng và lòng tin của nhân viên để ta có thể bắt đầu dùng những kiểu mất ít thời gian hơn (*hỗ trợ và ủy quyền*) và lại còn đạt được những thành quả phẩm chất cao”.

- “Thay đổi trong kiểu lãnh đạo xảy ra thế nào?”

- “Trước tiên chúng ta hãy nhìn vào một mẫu Lãnh đạo Tình huống cho thấy sự liên quan giữa mức phát triển và kiểu lãnh đạo”:

CAO	TRUNG BÌNH		THẤP
M4	M3	M2	M1

ĐÃ PHÁT TRIỂN ← → ĐANG PHÁT TRIỂN

## MÚC PHÁT TRIỂN CỦA NGƯỜI HỌC VIỆC

Sau khi nghiên cứu biểu mẫu, nhà nữ doanh nghiệp ngược lên nói:

- “Vì ta có thể kẻ một đường thẳng từ M1 lên K1, từ M2 lên K2, từ M3 lên K3, từ M4 lên K4, việc chuyển từ biết mức phát triển của một người đối với một nhiệm vụ đặc biệt tới kiểu lãnh đạo thích hợp xem ra dễ dàng nhờ biểu mẫu này”.

- “Đúng. Nhưng để tôi có một gợi ý. Trong khi xác định dùng kiểu lãnh đạo nào với mức phát

triển nào, bà nên nhớ rằng các nhà lãnh đạo cần làm những gì mà những người họ giám sát không thể làm cho chính mình lúc hiện tại. Vì một M1 có tận tâm nhưng thiếu khả năng, nên nhà lãnh đạo cần cung cấp hướng dẫn (K1- Chỉ đạo); vì một M2 thiếu cả khả năng lẫn tận tâm, nên nhà lãnh đạo cần cung cấp cả hướng dẫn và hỗ trợ (K2- Gợi ý); vì một M3 có khả năng nhưng tận tâm biến đổi, nên nhà lãnh đạo phải cung cấp hỗ trợ (K3- Hỗ trợ); và vì một M4 có cả khả năng và

tận tâm, nên nhà lãnh đạo không cần cung cấp hướng dẫn hoặc hỗ trợ (K4- Ủy quyền)".

- "Vâng, chính là một gợi ý hữu ích. Nhưng đường cong chạy qua bốn kiểu lãnh đạo có ý nghĩa gì?"  
Nhà nữ doanh nghiệp hỏi.

- "Chúng tôi gọi nó là đường cong thực hiện. Khi một mức phát triển chuyển động từ M1 đến M4, đường cong chỉ kiểu lãnh đạo của một giám đốc chuyển động thế nào từ K1 (Chỉ đạo) đến K4 (Ủy quyền), ban đầu tăng hỗ trợ (K2), rồi giảm

hướng dẫn (K3), cho đến cuối cùng cũng có giảm hỗ trợ (K4). Ở mức M4 người ta có thể tự chỉ đạo và hỗ trợ càng ngày càng nhiều đối với công việc của riêng họ. Chính trong sự thay đổi kiểu lãnh đạo này mà bí mật thứ hai của Phương Pháp Quản Lý Một Phút (*Lời Khen Một Phút*) làm vai trò của mình. Để tôi ôn lại năm bước ta cần theo nhằm phát triển khả năng và lòng tận tâm của một người”.

- “Tôi xin cá bước thứ nhất là bảo người ta việc phải làm”.

- “Chính xác”, Giám Đốc Một Phút nói. “*Bước thứ hai là chỉ* cho họ *phải làm cái gì*, bắt chước hành vi. Một khi người ta biết phải làm cái gì, họ cần biết việc thực hiện tốt trông giống cái gì. Họ cần biết các tiêu chuẩn thực hiện là những gì”.
- “Hai bước trên, *bảo* và *chỉ*, là chìa khóa cho Đặt Mục Tiêu Một Phút, phải không thua ngài?”
- “Phải. *Bảo* và *chỉ* cũng là những hành vi hướng dẫn”, Giám Đốc Một Phút nói.
- “Vậy huấn luyện thường bắt

đầu bằng một số hành vi hướng dẫn”, nữ doanh gia gợi ý.

- “Dứt khoát là thế. Một khi các mục tiêu và hướng dẫn đã rõ ràng thì *bước thứ ba* trong việc phát triển khả năng và lòng tận tâm là *để cho họ thử*”.

- “Nhưng ngài không muốn trao quá nhiều trách nhiệm quá sớm, phải không thưa ngài?”

- “Không. Việc mạo hiểm phải hợp lý. Điều đó dẫn đến *bước thứ tư*, quan sát việc thực hiện. Khi dùng kiểu *chỉ đạo*, ta cần giám sát

gần và thường xuyên quan sát việc thực hiện”.

- “Tôi thấy hình như nhiều giám đốc quên bước này”, nhà nữ doanh nghiệp nói.

- “Bà nói rất đúng. Các giám đốc muốn người, bảo họ việc phải làm, và rồi để mặc họ và coi như việc thực hiện tốt tất nhiên sẽ theo sau. Nói cách khác, họ rū bỏ chū không ủy quyền.

“Trừ phi những người các ông muốn vừa có khả năng vừa có lòng tận tâm, còn thì họ chỉ thất bại,

hay ít nhất không làm được như mong ước của các ông. Khi đó đa số giám đốc sẽ bức túc hỏi lý do tại sao công việc không thực hiện tốt. Nếu đã cho rằng bị bỏ mặc có nghĩa là các giám đốc cảm thấy các sự việc đều tốt thì những câu hỏi của các ông là bất bình thường.

“Vậy bà thấy việc bỏ bước “quan sát” có thể là một tai họa biết bao. Chính vì thế ở đây chúng tôi có châm ngôn”:

BẠN  
CÓ THỂ  
TRÔNG ĐỢI  
NHIỀU HƠN  
NẾU  
BẠN KIỂM TRA  
NHIỀU HƠN

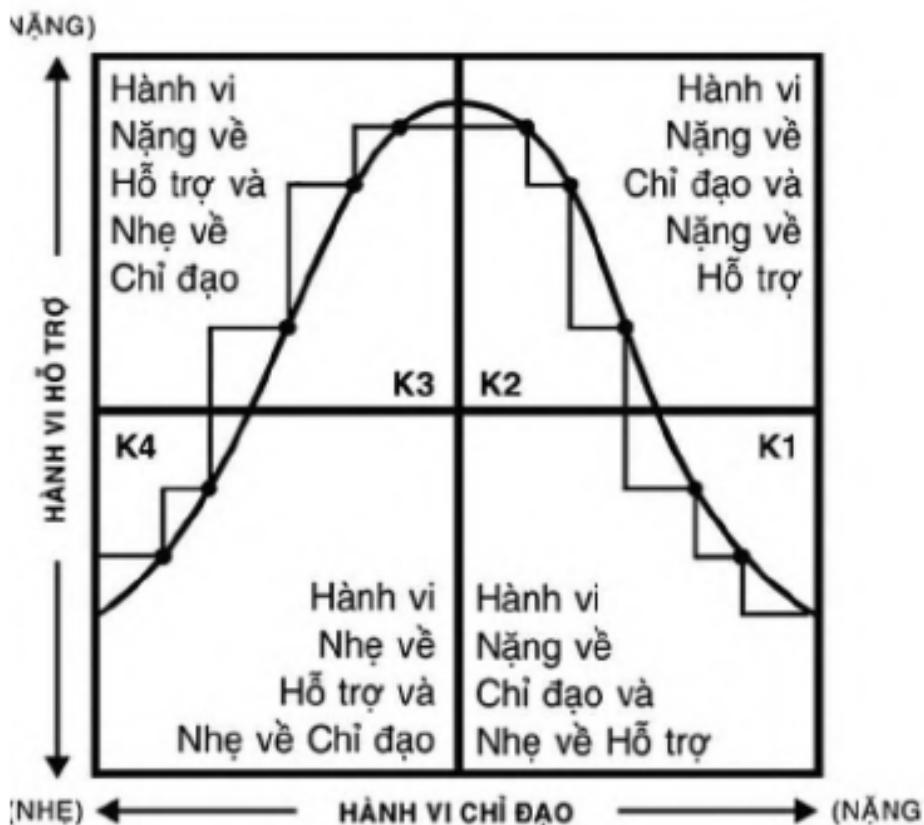
- “Tôi cá rằng mục tiêu chính trong việc kiểm tra của ngài là tìm ra nhân viên đang làm những việc đúng, chứ không phải những việc sai”.
- “Vì thế bước thứ năm trong việc xây dựng khả năng và lòng tận tâm là *khen ngợi tiến trình làm việc*”, Giám Đốc Một Phút nói.
- “Vậy những lời khen là yếu tố chính để giúp người ta chuyển từ một mức phát triển này đến mức phát triển khác, M1 đến M2, M2

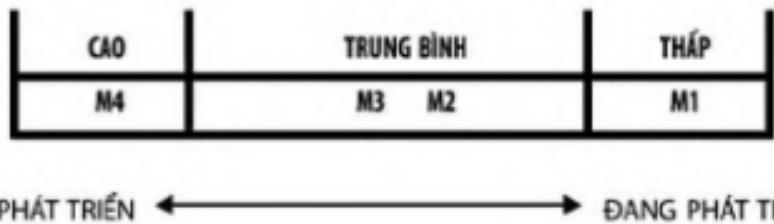
đến M3, dần dần cho đến lúc chỉ cần ông chủ hỗ trợ rất ít”.

- “Tôi sẽ chỉ cho bà một biểu đồ cho thấy đúng cái bà đang nói - cách một giám đốc thay đổi hành vi của mình khi khả năng làm việc của nhân viên tiến hơn” - vừa nói Vị Giám Đốc Một Phút vừa đi lại bàn viết.

Khi trở lại, ông trao cho nhà nữ doanh nghiệp một tờ giấy.

# KIỂU CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO





## MÚC PHÁT TRIỂN CỦA NGƯỜI HỌC VIỆC

Vị Giám Đốc Một Phút nói:

- "Những bước di chuyển đường cong lên cho thấy cách giám đốc cung cấp càng ngày càng ít hướng dẫn cho thuộc cấp học việc. Ban đầu họ được cung cấp nhiều hỗ trợ hơn, nhưng dần dần giám đốc rút bớt số hỗ trợ, như ta thấy rõ trong các bước đường cong đi xuống".

- "Sao giám đốc có thể rút hành vi hỗ trợ? Người ta sẽ nhận được hỗ trợ từ đâu?"

- "Tù chính họ hoặc các đồng nghiệp của họ".

- "Khi các giám đốc dùng kiểu lãnh đạo *Ủy quyền*", nhà nữ doanh nghiệp thắc mắc, "có nghĩa là họ không cung cấp hướng dẫn hoặc hỗ trợ cho người họ đang giám sát?"
- "Từ "*không*" quá cực đoan. Ngay khi dùng kiểu *Ủy quyền*, một số hướng dẫn và hỗ trợ vẫn được cung cấp. Nhưng những người có khả năng và tự tin trong việc thực hiện công việc ở mức cao (M4) thường không những có thể tự hướng dẫn hành vi của riêng

mình mà lại còn có thể thấy chính mình đang làm những việc đúng nữa, vì họ đã học cách đánh giá việc thực hiện của mình”.

- “Là một giám đốc, phải chẳng chiến lược của ngài là thay đổi kiểu lãnh đạo từ *chỉ đạo sang gợi ý* sang *hỗ trợ sang ủy quyền* khi khả năng thực hiện của nhân viên tiến bộ?”

- “Phải, thường thay đổi ngần nào có thể. Nhưng nếu không có tiến triển, tôi có thể phải quay ngược trở lại và tái hướng dẫn cho đến khi có tiến bộ. Nhưng mục tiêu

của tôi là thay đổi kiểu lãnh đạo của tôi dần dần, cho tới khi nhân viên của tôi có thể tự thực hiện tốt công việc của họ mà tôi ít phải giám sát hoặc hỗ trợ. Mao Trạch Đông nói rất đúng về điều đó":

KHI CÔNG VIỆC  
CỦA  
NHÀ LÃNH ĐẠO  
TỐT NHẤT  
ĐÃ ĐƯỢC LÀM,  
NHÂN DÂN NÓI,  
“CHÍNH CHÚNG TÔI  
ĐÃ LÀM VIỆC ĐÓ”

Nhà nữ doanh nghiệp nói:

- "Sau các buổi nói truyện với ngài và những người khác trong tổ chức của ngài thì đó là mục tiêu tôi sẽ có để làm việc với nhân viên của tôi. Một câu hỏi tôi đã suy nghĩ là ngài làm gì lúc ban đầu khi ngài cố phát triển một người mà cách làm việc của họ cả đến không gần đúng? Ngài còn khen người đó không?"

- "Không".

- "Ngài có lờ đi cách làm việc tồi của họ không?"
- "Không. Bà trở lại công tác đặt mục tiêu. Bà nói, "Tôi đã sai lầm. Chắc tôi đã bảo anh làm một việc mà anh không hiểu. Chúng ta hãy dò lại và bắt đầu lại"."
- "Nghĩa là ngài nhận là ngài sai và tái hướng dẫn người đó?"
- "Phải. Khi huấn luyện một người, ngoài việc khen, ta còn phải biết sẵn sàng nhận là mình sai".
- "Vậy ngài đang nói rằng nếu

đủ quan tâm, ngài sẽ nhận là mình đã sai và phải tái hướng dẫn người đó. Nhưng nếu cứ hướng dẫn hoài mà người đó chẳng có mấy tiến bộ, ngài sẽ làm gì?"

- "Sau một thời gian ta sẽ nói chuyện với họ về lập kế hoạch cho sự nghiệp và bố trí họ làm việc khác".

- "Như thế tức là có những người không thể học làm được một số việc?"

- "Đúng".

Nhà nữ doanh nghiệp nói:

- “Vâng, thiết tưởng bây giờ tôi có thể xem Đặt Mục Tiêu Một Phút và Những Lời Khen Một Phút tương hợp với việc trở thành một Nhà Lãnh đạo Tình huống ở điểm nào. Vì mức phát triển không phải là một khái niệm bao quát, nhưng riêng biệt tùy nhiệm vụ cho nên Đặt Mục Tiêu Một Phút và phân tích mức phát triển đi đôi với nhau. Đồng thời, sự hiểu biết mức phát triển của một người có thể giúp các giám đốc phát triển những

tiêu chuẩn thực hiện công việc hợp lý hơn. Bằng cách khen ngợi, ngài có thể dần dần thay đổi việc lãnh đạo của ngài từ kiểu *chỉ đạo và gợi ý* sang kiểu không chỉ đạo *hỗ trợ và ủy quyền*. Nhưng Những Lời Khiển Trách Một Phút thích hợp ở điểm nào?"

**V**i Giám Đốc Một Phút trả lời:

- “Bà nên nhớ, dành Nhũng Lời Khiển Trách cho M4 và M3, thỉnh thoảng cho M2 đối với những người có khả năng và tận tâm nhưng việc thực hiện của họ mới đây không như mọi khi. Khiển trách không phải là một dụng cụ huấn luyện nhưng là một cách để xử lý với những vấn đề thuộc động cơ thúc đẩy và thái độ. Nếu bà dùng Nhũng Lời Khiển Trách với M1, thường thường họ sẽ mất

động cơ thúc đẩy và ngưng cố gắng. Đối lại, hãy dùng Những Lời Khiển Trách với những thuộc cấp có khả năng nhung đã mất đi sự thích thú trong công tác”.

- “Vậy có nghĩa là Những Lời Khiển Trách không dạy các kỹ năng, nó chỉ có hiệu quả trong việc đưa các thợ giỏi quay trở lại đúng hướng khi họ đang phát triển một thái độ kém đồi với công việc”.

- “Đúng. Nhưng hãy nhớ rằng trước khi khiển trách một người, phải nắm chắc ta có đủ các sự

sang kiểu *chỉ đạo*. Ngài có khuyên nên quay trở lại kiểu lãnh đạo trước đó không?"

- "Đa số trường hợp là như thế. Vì nếu, khi nói chuyện với người đó, ta thu lượt được tin tức mới giải thích lý do thành tích dở của họ, ta luôn luôn có thể quay trở lại kiểu *Ủy quyền* mà không làm mất đi những gì trong mối quan hệ giữa ta và người đó. Nhưng nếu ta đi thẳng từ kiểu *Ủy quyền* sang kiểu *chỉ đạo* tức là ta đang quay trở lại kiểu lãnh đạo cổ "để

kiện và thấy rằng không có những trường hợp giảm khinh. Đôi khi người ta làm dở vì mất lòng tin (công việc khó hơn dự đoán). Khi đó ta đừng khiển trách mà chỉ nên hỗ trợ, khuyến khích, và nếu cần, hướng dẫn”.

- “Giống như ngài đang khuyên nên chuyển từ kiểu ủy quyền với một thợ giỏi sang kiểu hỗ trợ để ta lắng nghe và thu thập tài liệu. Và rồi, nếu vẫn không đạt thành quả, sẽ chuyển sang kiểu gợi ý để ta giám sát gần, trước khi chuyển

*cô đơn - đánh gục".* Và nếu tìm ra lý do đã gây nên thành tích xấu của họ, ta sẽ đúng đó mà ngâm đắng nuốt cay”.

- “Xin ngài xem bản tóm lược của tôi có đúng hay không”, vừa nói nhà nữ doanh nghiệp vừa trao cho Vị Giám Đốc Một Phút ba tấm thiệp:

*CÁC MỤC TIÊU* khởi động việc thực hiện đúng hướng và cho phép một giám đốc phân tích khả năng và lòng tận tâm (mức phát triển) của một người trong việc thực hiện tốt.

**NHỮNG LỜI KHEN** thúc đẩy các tiến bộ trong mức phát triển của các cá nhân và cho phép một giám đốc thay đổi kiểu lãnh đạo dần dần từ nhiều hướng dẫn (*chỉ đạo*) đến ít hướng dẫn, và nhiều hỗ trợ (*gợi ý và hỗ trợ*) đến ít hướng dẫn và ít hỗ trợ (*Ủy quyền*).

**NHỮNG KHIẾN TRÁCH**  
chấm dứt việc thực hiện  
kém và có thể có nghĩa là  
một giám đốc phải dần dần  
chuyển ngược lại từ ít hướng  
dẫn và ít hỗ trợ (Ủy quyền)  
đến nhiều hỗ trợ (*hỗ trợ*)  
hoặc nhiều hướng dẫn (gợi  
ý và chỉ đạo).

**BA BÍ MẬT  
CỦA PHƯƠNG PHÁP  
QUẢN LÝ  
MỘT PHÚT LÀM CHO  
NGHỆ THUẬT  
LÃNH ĐẠO TÌNH  
HUỐNG TRỞ THÀNH  
MỘT KIỂU MẪU  
HIỆU NĂNG**

- Vị Giám Đốc Một Phút nói:
- "Một bản tóm lược rất tốt".
  - "Xin cảm ơn ngài quá khen. Tôi đã học về sự uyển chuyển và chẩn đoán, còn kỹ năng thứ ba của một Nhà Lãnh đạo Tình huống là thế nào - kỹ năng thỏa hiệp?"
  - "Thỏa hiệp rất quan trọng để cho toàn hệ thống hoạt động. Một trong những mối quan tâm của chúng tôi đối với những người học để trở thành những nhà Lãnh

Đạo Tình Huống là khi bắt đầu dùng các khái niệm họ phải nói cho người ta biết. Thí dụ phân tích mức phát triển của bà đối với một nhiệm vụ đặc biệt tôi thấy bà ở mức M4 (có khả năng và tận tâm). Vì thật sự không cần dùng nhiều thời gian với bà nên tôi có thể ngưng đến thăm bà. Sau một thời gian, bà sẽ nghĩ gì?"

- "Có lẽ tôi nghĩ có gì đó không ổn trong sự kiện ngài không quan tâm đến tôi nữa. Tôi cảm thấy bị lờ đi và không được coi trọng".

- "Chính xác. Điều đó cũng đúng với những người ở thái cực ngược lại, tức là những người rất ít kinh nghiệm. Giả sử tôi cho rằng họ cần ở tôi nhiều hướng dẫn và tôi luôn luôn ở sát bên họ chỉ bảo họ nên làm cái gì, khi nào, cách nào. Nếu tôi cứ tiếp tục làm như thế thì sau một thời gian họ sẽ nghĩ gì?"
- "Có lẽ họ nghĩ ngài đang nhắm vào họ, ngài tin tưởng họ".
- "Rồi nếu một người trong bọn họ đến với bà và bà kể cho họ là bà không nhìn thấy tôi cả tháng

nay, người đó sẽ nói: “Chẳng là  
gi, lúc nào ông ấy cũng ở văn  
phòng tôi”. Trong trường hợp này  
một kiểu lãnh đạo thích hợp đã bị  
giải thích sai đi vì tôi đã không kể  
tại sao tôi cư xử như thế. Là một  
người có kinh nghiệm, có tài, bà  
nghĩ mình đã làm việc gì đó sai  
trong khi người không có kinh  
nghiệm lại nghĩ tôi tin cậy họ. Giả  
sử tôi với bà đã cùng nhau xác  
định rằng bà thật sự không cần  
tôi giám sát nhiều, rằng kiểu lãnh  
đạo ủy quyền là thích hợp với bà.

của họ. Cuối cùng ngài có thể để họ một mình”.

### Vị Giám Đốc Một Phút kết luận:

- “Ý thức của mỗi người về những việc đang diễn tiến rất quan trọng và được tóm tắt trong một câu chúng tôi chia sẻ với nhau tại đây là”:

Khi đó nếu tôi không đến thăm bà thì bà nghĩ gì?"

- "Tôi nghĩ đó là điều tốt vì tôi biết lý do tại sao ngài không đến thăm tôi. Sự kiện ngài không giám sát tôi nhiều thật sự là một lời khen đối với các kỹ năng của tôi".

- "Đúng. Theo bà, người không có kinh nghiệm cảm thấy gì khi tôi hay đến với họ?"

- "Họ cũng cảm thấy đó là điều tốt, vì biết rằng hiện thời ngài đang hướng dẫn họ, giám sát gần để ngài có thể phát triển các kỹ năng

LÃNH ĐẠO  
TÌNH HUỐNG  
KHÔNG PHẢI LÀ  
CÁI BẠN LÀM  
CHO NGƯỜI TA  
NHƯNG LÀ  
CÁI BẠN LÀM  
VỚI NGƯỜI TA

- “Tôi cảm thấy nhẹ nhõm khi đọc câu trên”, nhà nữ doanh nghiệp nói.
- “Tôi cũng quen nghĩ rằng là một giám đốc tôi phải tự mình biết mọi sự qua suy nghĩ. *Thỏa hiệp* loại bỏ tất cả nỗi lo lắng đó”.
- “Tôi có thể học thêm được ở đâu về *thỏa hiệp* cho Kiểu lãnh đạo?”
- “Sao bà không tới thăm Alex Randall, trưởng phòng nhân viên

của chúng tôi?" Giám Đốc Một Phút nói. "Ông ấy đã tổ chức hệ thống xét thành tích của công ty chúng tôi và tôi nghĩ ông ấy rất thông thạo về vấn đề thỏa hiệp".

Khi tới văn phòng của Alex Randall, nhà nữ doanh nghiệp thấy một người đàn ông dáng vẻ rất đạo mạo. Ông mỉm cười và nói:

- "Tôi có thể giúp bà được gì không?"
- "Vị Giám Đốc Một Phút nói ông là người tốt nhất để dạy tôi về vấn đề thỏa hiệp".
- "Rất hân hạnh. Tôi có thể giải thích việc đó thế này. Có ba phần để xét thành tích:

1. Lập kế hoạch thành tích
2. Gợi ý và khuyến cáo hàng ngày, và
3. Đánh giá thành tích

“Thỏa hiệp là một phần của lập kế hoạch thành tích, nó tạo ra gợi ý và khuyến cáo hàng ngày, nhưng trong việc phát triển một hệ thống xét thành tích, đa số công ty bắt đầu với bước nào trong ba bước trên?” Randall hỏi.

- “Đánh giá thành tích”, nhà nữ doanh nghiệp nói. “Đa số công ty

hỏi phòng nhân viên để phát triển một hình thức đánh giá”.

- “Rồi, một khi những công ty này có hình thức đánh giá của mình, họ thường chuyển đến lập kế hoạch thành tích; nghĩa là họ muốn hay chỉ định ai đó trong công ty giúp họ viết các mục tiêu. Họ ghi đầy các mục tiêu vào sổ sách mà chẳng ai nhìn đến bao giờ”.

- “Ông nói đúng biết bao. Nhưng đã có Đặt Mục Tiêu Một Phút giúp vào kia mà. Tất cả giấy tờ không cần thiết đã bị loại bỏ

khi người ta đặt chỉ ba đến năm mục tiêu”.

- “Và phần nào trong ba phần của việc xét thành tích hầu như không được thực hiện trong đa số các công ty?” Randall hỏi.

- “Gợi ý và khuyến cáo hàng ngày”, nhà nữ doanh nghiệp trả lời.

- “Đúng. Nhưng có lẽ đó là bước quan trọng nhất. Tuy nhiên, đa số các giám đốc và các tổ chức quên làm việc đó. Tôi thấy được tầm quan trọng của gợi ý và khuyến

cáo hàng ngày khi nghỉ đến một ông thầy mà tôi rất mến. Ông luôn luôn có vấn đề với giáo sư và các thành viên khác của bộ môn vì ngay ngày khai giảng lớp học ông đã nói để thi cuối khóa cho sinh viên. Họ nói:

- "*Thầy làm cái gì vậy?*"
- "*Tôi lẩn*", ông trả lời.
- "*Thầy giả bộ*", họ nói.
- "*Tôi nghĩ chúng ta có nhiệm vụ dạy những người đó*".
- "*Thầy có nhiệm vụ dạy, nhưng*

đừng cho họ những câu hỏi kỳ thi cuối khóa”.

- “Không những tôi sẽ cho họ những câu hỏi để thi, mà tôi còn, theo quý thầy, sẽ làm cái gì cả học kỳ?”

- “Dạy họ trả lời”, nhà nữ doanh nghiệp cười.

- “Dứt khoát là thế”, Randall nói. “Cho nên trong kỳ thi các sinh viên được điểm cao vì họ đã biết những câu trả lời”.

- “Giống như là thầy giáo

của ông muốn cho các sinh viên thắng”.

- “Chính đó là cái mà gợi ý và khuyến cáo hàng ngày nhắm vào, đáp ứng cho những người bà giám sát. Một khi nhân viên của bà rõ về các mục tiêu của mình, thì việc của bà là làm mọi sự bà có thể làm để giúp họ hoàn thành các mục tiêu (học những câu trả lời) để đến khi đánh giá thành tích (kỳ thi cuối khóa), họ được điểm cao”.

- “Một thí dụ rất hay về tạo ra tình trạng “thắng - thắng” cho

người của mình. Nhưng điều đó liên hệ thế nào với thỏa hiệp cho kiểu lãnh đạo?" Nhà nữ doanh nghiệp hỏi.

- "Như tôi đã nói, tiến trình thỏa hiệp tạo ra gợi ý và khuyến cáo hàng ngày".

- "Nó hoạt động như thế nào?"

- "Thông thường nó bắt đầu khi đặt mục tiêu. Giả sử bà là người quản lý tiền lương của tôi. Tiến trình công việc bắt đầu với mỗi người chúng ta là nhận dạng từ ba đến năm mục tiêu cho hoạt

động của bà. Rồi chúng ta sẽ phát triển những tiêu chuẩn thực hiện cho 3- 6 tháng liên quan tới mỗi mục tiêu”.

- “Khi ông và tôi đã riêng rẽ nhận dạng các mục tiêu, chúng ta có họp để đạt tới thỏa thuận trên các mục tiêu không?”

- “Có. Dĩ nhiên bà sẽ dính líu nhiều hơn với công tác đặt mục tiêu cho các nhiệm vụ trong lãnh vực bà có kinh nghiệm và am hiểu, M3 hoặc M4. Còn đối với những nhiệm vụ bà ở mức M1

**M** là *đo lường được (measurable)*", Randall nói.

- "Điều đó giống như phần hai của Đặt Mục Tiêu Một Phút", nhà nữ doanh nghiệp nói. "Các thuộc cấp cần biết không chỉ những gì họ chịu trách nhiệm mà còn cần biết thành tích sẽ được đo lường thế nào và việc tốt là cái gì".

- "Phải. A là *có thể đạt được (attainable)*. Các mục tiêu phải hợp lý. Hợp lý hay không là tùy vào những gì đã xảy ra trong quá khứ", Randall nói.

hoặc M2, tôi sẽ đảm trách công tác đặt mục tiêu”.

- “Tôi tưởng rằng chúng ta đồng ý không những trên các lãnh vực kế toán mà còn trên các tiêu chuẩn thực hiện cho từng lãnh vực”.

- “Bà nói đúng. Chúng ta đồng ý trên những gì xem ra là tốt. Chúng ta cũng viết lại từng mục tiêu cho phù hợp với khẩu hiệu **SMART**”.

- “**SMART** có ý nghĩa thế nào?”

- “S là *riêng biệt* (*specific*). Các mục tiêu phải nói lên đúng cái mà một người chịu trách nhiệm.

- "Quá nhiều công ty đặt các mục tiêu không thể thực hiện được. Tôi đang tranh đấu với việc này trong công ty của tôi. Tôi biết cái tôi muốn đạt được, nhưng có lẽ đó là cái không thực tế trong ít năm đầu. Giả sử đó là cùng một mục tiêu cho các cá nhân, nhưng ông không muốn làm cho các mục tiêu khó đến nỗi chúng không thể đạt được và cá nhân bị mất động cơ thúc đẩy.

- Đúng. R là *thích hợp* (*relevant*). Như bà còn nhớ, 80 phần trăm

thành tích ta muốn ở nhân viên là do 20 phần trăm các hoạt động của họ. Do đó, một mục tiêu là thích hợp nếu nó nhắm vào một hoạt động tạo ra sự khác biệt trong thành tích chung. Cuối cùng, T là *theo dõi được* (*trackable*)”.

- “Theo dõi được?” Nhà nữ doanh nghiệp hỏi.
- “Là một giám đốc, bà muốn có thể khen ngợi tiến trình thực hiện. Để làm việc này, bà phải biết thường xuyên đo lường hay đếm việc thực hiện, nghĩa là bà cần đặt

một hệ thống sổ sách để theo dõi việc thực hiện”.

- “SMART, một khẩu hiệu thật sự hữu ích”, nhà nữ doanh nghiệp nói. “Nhưng sẽ thế nào nếu có bất đồng về một trong các mục tiêu và sau vài cuộc dàn xếp, bất đồng xem ra vẫn không thể giải quyết được? Ai sẽ quyết định?”
- “Luật Vàng”.
- “Luật Vàng?” Nhà nữ doanh nghiệp ngạc nhiên.
- “Ai có vàng, người đó làm

luật”, Randall cười. “Ông chủ quyết định”.

- “Nhiều giám đốc ngừng tiến trình sau khi đặt mục tiêu, phải không?”
- “Phải, và rồi việc quản lý bằng các mục tiêu trở thành một giấy phép cho người ta dùng kiểu lãnh đạo “để cô đơn- đánh gục”.
- “Tôi cho rằng sau khi đặt các mục tiêu và nhất trí các biện pháp cũng như các tiêu chuẩn thực hiện”, nhà nữ doanh nghiệp nói,

như vậy. Rồi khi gặp lại nhau, nhiệm vụ của chúng ta là đồng ý về khả năng và lòng tận tâm đối với mỗi mục tiêu cũng như đồng ý về kiểu lãnh đạo bà cần. Thí dụ, giả sử ba lãnh vực mục tiêu chính cho bà là phát triển chính sách, quản trị và thực hiện. Chúng ta sẽ lập các tiêu chuẩn thực hiện trong mỗi lãnh vực, mỗi lần một lãnh vực”.

- “Ông có bảo tôi theo ông nghĩ mức phát triển nào của tôi liên quan đến một tiêu chuẩn trong

"chúng ta sẽ thỏa hiệp về kiểu lãnh đạo".

- "Vâng. Vì mọi người của tôi biết về Lãnh đạo Tình huống, nên bước kế tiếp trong việc thỏa hiệp là tôi và bà riêng lẻ phân tích mức phát triển của bà cho từng mục tiêu chúng ta đã đồng ý và rồi xác định kiểu lãnh đạo bà cần ở tôi để đi đến thành công".

- "Dùng từ "riêng lẻ" phải chăng ông muốn nói tôi tự phân tích mức phát triển riêng của tôi?"

- "Đúng thế. Và tôi cũng làm

việc phát triển chính sách không, và tôi cũng bảo ông như thế?"

- "Quy luật là chúng ta đồng ý với nhau ai là người nói trước. Nếu bà nói trước, việc của tôi là lắng nghe phân tích của bà, rồi trước khi có thể nói gì tôi phải kể cho bà cái mà tôi đã nghe bà nói".

- "Cách đó làm cho chúng ta được tự do lắng nghe nhau", nhà nữ doanh nghiệp nói.

- "Chính xác. Vì nếu A nói giỏi hơn B thì A sẽ chi phối cuộc nói chuyện".

- "Sau khi cả hai người đã được nghe, giả sử chúng ta nêu ra những điểm tương đồng và dị biệt. Nếu chúng ta không giải quyết được những dị biệt thì còn áp dụng Luật Vàng không?"

- "Ở đây thì không", Randall trả lời. "Với phân tích mức phát triển, gật đầu chấp nhận là của thuộc cấp. Thí dụ, nếu bà cảm thấy bà không cần giám sát (M3 hoặc M4), nhưng tôi lại nghĩ bà cần được giám sát (M2 hoặc M1), chúng ta sẽ chấp nhận phán đoán

của bà - với một điều kiện. Chúng ta sẽ đi đến thỏa thuận căn cứ vào thành quả trong tháng sau để cả hai người đều có thể quan sát việc thực hiện của bà”.

- “Trong trường hợp đó có lẽ tôi sẽ làm việc hết mình trong 30 ngày tới để chứng minh là tôi đúng”.

- “Đó cũng đúng là điều tôi muốn xảy ra. Tôi muốn bà đúng”.

- “Sau khi đã thỏa thuận về mức phát triển, chúng ta có thỏa thuận về cách ông giám sát tôi không?”

- "Có. Một khi mức phát triển đã rõ thì ta biết được kiểu lãnh đạo. Đồng thời bà phải nhớ rằng kiểu lãnh đạo bà quyết định có thể chỉ là tạm thời thôi, vì bà giúp thuộc cấp dần dần tự đứng vững và giúp họ học tự hướng dẫn và điều động mình. Bà hãy xem Lược đồ Sự thỏa hiệp cho Kiểu lãnh đạo".

rồi

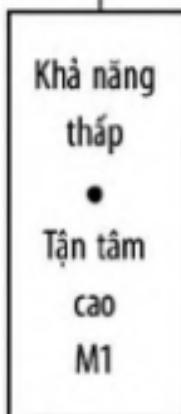
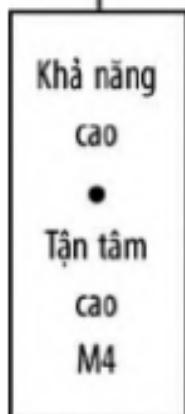
## 2. CHẨN ĐOÁN

### MỨC PHÁT TRIỂN

(Cần thỏa hiệp với người thực hiện nhiệm vụ)

KHẢ NĂNG

TẬN TÂM



# LUỢC ĐỒ SỰ THỎA HIỆP CHO KIỂU LÃNH ĐẠO

## 1. BẮT ĐẦU

với

### ĐẶT MỤC TIÊU MỘT PHÚT

(Cán thỏa hiệp với người thực hiện nhiệm vụ)

1. Lãnh vực của  
Trách nhiệm / Mục tiêu

2. Tiêu chuẩn / Các Biện pháp  
Thực hiện

HỎI

- 1/ Tôi muốn tạo ảnh hưởng trên lãnh vực trách nhiệm nào hay mục tiêu nào?
- 2/ Tôi sẽ biết công việc đang được thực hiện bằng cách nào (biện pháp)?
- 3/ Cái gì tạo nên thành tích tốt đối với mục tiêu này (tiêu chuẩn)?

rồi

### 3. HỢP VỚI

#### KIỂU LÃNH ĐẠO THÍCH HỢP

(Cần thỏa hiệp với người thực hiện nhiệm vụ)

M4

•

Ủy quyền

K4

M3

•

Hỗ trợ

K3

M2

•

Gợi ý

K2

M1

•

Chỉ đạo

K1

rồi

#### 4. CUNG CẤP

kiểu lãnh đạo thích hợp

**THÀNH TÍCH TỐT**

**THÀNH TÍCH KÉM**

**TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN**

tiến đến

**TẠM THỜI TRÌ TRỆ**

trở lại với

**THÊM HỖ TRỢ - BỐT HƯỚNG DẪN**

Chỉ đạo (K1) sang Gợi ý (K2)

hoặc

**THÊM HỖ TRỢ**

Ủy quyền (K4) sang Hỗ trợ (K3)

hoặc

Gợi ý (K2) sang Hỗ trợ (K3)

hoặc

**THÊM HƯỚNG DẪN**

Hỗ trợ (K3) sang Gợi ý (K2)

**CUỐI CÙNG BỐT HỖ TRỢ**

hoặc

**CUỐI CÙNG BỐT HỖ TRỢ**

Hỗ trợ (K3) sang Ủy quyền (K4)

Gợi ý (K2) sang Chỉ đạo (K1)

Nếu cần

**TIẾP TỤC THÀNH CÔNG -**

**TRỞ LẠI TỪ ĐẦU - GẶN LỌC**

Sau khi xem xét lược đồ, nhà nữ doanh nghiệp hỏi:

- "Khi đang thỏa hiệp cho kiểu lãnh đạo, ông không nói sẽ dùng kiểu *Ủy quyền* hay *gợi ý*, phải không?"

- "Không. Nếu chúng ta thỏa thuận rằng bà cần kiểu *Ủy quyền* đối với một mục tiêu đặc biệt, ai sẽ đảm trách việc liên lạc giữa chúng ta?"

- "Tôi", nhà nữ doanh nghiệp nói. "Nếu tôi cần gì, tôi sẽ nói với ông".

- "Đúng. Quy luật duy nhất là nói với tôi sớm, không để muộn. Tôi không muốn những điều bất ngờ".
- "Việc gì sẽ xảy ra nếu tôi cần một kiểu *hỗ trợ*?" Nhà nữ doanh nghiệp hỏi.
- "Chúng ta dùng lịch. Tôi sẽ hỏi, "Đâu là cách tốt nhất cho tôi nhận ra và khen ngợi tiến triển của bà - vào buổi cơm trưa mỗi tuần hay đại để như thế? Nếu chúng ta đồng ý cùng nhau dùng bữa trưa, nhiệm vụ của tôi là lắng nghe và hỗ trợ các hành động của bà".

- "Nếu chúng ta đã đồng ý kiểu gợi ý thì sao?"
- "Lúc này tôi sẽ đảm nhận trách nhiệm", Randall nói. "Tôi có thể nói, "Chúng ta hãy xếp đặt hai cuộc họp một tuần ít nhất hai tiếng đồng hồ để làm việc về mục tiêu mà bà cần trợ giúp - Bà thấy thế nào từ 1 - 3 giờ chiều thứ hai và thứ tư?" Với kiểu chỉ đạo ta càng cần họp thường xuyên hơn".
- "Vậy, kiểu lãnh đạo, một khi đã được quyết định, sẽ thiết lập con số, chu kỳ và loại của các cuộc

- "Rồi nếu tôi tiếp tục tiến triển, cuối cùng ông có chuyển sang kiểu ủy quyền không?"

- "Chắc chắn. Tôi sẽ tiếp tục thay đổi kiểu lãnh đạo khi bà vẫn tiếp tục tiến bộ và phát triển để đến cuối năm chúng ta không những chỉ có hồ sơ ghi thành tích của bà mà còn có cả những thay đổi trong cách lãnh đạo của tôi".

- "Tôi có thể thấy tại sao ông nói thỏa hiệp cho kiểu lãnh đạo là thành tố căn bản cấu tạo nên một

hợp giữa ông và nhân viên?" Nhà nữ doanh nghiệp thắc mắc.

- "Phải. Tuyệt vời biết bao với hệ thống tôi có thể gấp bà hai giờ; mỗi tuần hai lần trong vòng một tháng và thấy bà đang hiểu và bắt đầu thực hiện tốt mục tiêu. Đến lúc này tôi nên chuyển sang kiểu lãnh đạo nào?"

- "*Hỗ trợ*".

- "Đúng. Rồi tôi sẽ hỏi, bà muốn trao *Những Lời Khen Một Phút* cách nào", Randall nói.

giám đốc hiệu quả. Còn những gì khác tôi nên biết nữa không?"

- "Tôi nghĩ bà đã biết đủ rồi", Randall mỉm cười. "Hiện thời bà chỉ cần can đảm theo đuổi các ý định tốt của bà thôi".

- "Nói thì dễ hơn làm", nhà nữ doanh nghiệp nói.

- "Tôi đề nghị bà nên đến thăm lần cuối Vị Giám Đốc Một Phút. Ông ấy biết cách xây dựng lòng tận tâm của bà", Randall vừa nói vừa cười.

- "Đó là một ý tưởng hay. Xin cảm ơn sự giúp đỡ của ông".

Trên đường trở lại thăm Vị Giám Đốc Một Phút, nhà nữ doanh nghiệp rất ngạc nhiên về tính đơn giản và năng lực của những điều bà đã học nơi Randall. Đôi lần bà ngừng lại để ghi nhanh những tư tưởng thoáng hiện trong đầu.

Tại văn phòng của Vị Giám Đốc Một Phút, nhà nữ doanh nghiệp được ông đón chào bằng một nụ cười rất tươi:

- “Các cuộc thảo luận giữa bà và Alex Randall thế nào?”
- “Thua ngài, tuyệt diệu. Tôi rất mê tính chất dễ hiểu của vấn đề thỏa hiệp về kiểu lãnh đạo, dù nó khác với những gì tôi đã được dạy trong các khóa quản trị nhiều năm”.
- “Khác chỗ nào?” Vị Giám Đốc Một Phút ngạc nhiên.

Ngài phân biệt rõ giữa thái độ và các cảm giác của một nhà lãnh đạo về người khác với hành vi của ông ấy đối với họ", nhà nữ doanh nghiệp nói. "Chúng tôi luôn luôn được dạy rằng khi các giám đốc dùng kiểu lãnh đạo chỉ đạo, có lẽ họ nghĩ rằng thuộc cấp của họ lười biếng, không thể tin cậy được, và vô trách nhiệm, do đó cần phải giám sát gần. Nhưng nếu các giám đốc dùng một kiểu lãnh đạo tham dự hơn,

họ tin rằng người của họ có trách nhiệm và tự thúc đẩy. Điều mà tôi học được ở ngài là những giả định tích cực về người khác là đã có; ngài tin rằng người ta có tiềm năng trở thành những thợ giỏi. Cái dao động là hành vi của giám đốc, tùy thuộc vào các nhu cầu của thuộc cấp cần hướng dẫn và trợ giúp”.

- “Danh từ căn bản là *tiềm năng*”, Giám Đốc Một Phút nói.
- “Đó là một danh từ đẹp. Bây giờ, khi dùng kiểu lãnh đạo chỉ

đạo, tôi biết không phải vì tôi nghĩ rằng người đó không tốt. Trái lại, tôi nghĩ rằng người đó có tiềm năng trở thành một thơ giỏi - tự hướng dẫn và tự thúc đẩy - nhưng còn thiếu kinh nghiệm. Người đó cần tôi hướng dẫn để bắt đầu phát triển toàn bộ tiềm năng của mình”.

- “Đó là một bài học quan trọng”, Giám Đốc Một Phút nói. “Điều bà đã học là những giả định tích cực về người khác có thể được biểu lộ bằng cách dùng

bất cứ kiểu nào trong bốn kiểu lãnh đạo, chứ không phải chỉ là *trợ giúp* hay *Ủy quyền*".

- "Tôi nghĩ điều đó có thể được tóm tắt trong câu nói sau":

MỖI NGƯỜI  
ĐỀU CÓ  
TIỀM NĂNG  
TRỞ THÀNH NGƯỜI  
THỰC HIỆN GIỎI  
MỘT SỐ NGƯỜI  
CHỈ CẦN  
MỘT ÍT TRỌ GIÚP  
TRÊN CON ĐƯỜNG  
TIẾN LÊN

- Vị Giám Đốc Một Phút nói:
- “Bà đã thành công rồi đấy”.
  - “Và bây giờ là nhiệm vụ của tôi”, nhà nữ doanh nghiệp nói. “Rốt cuộc tôi đã biết cách huấn luyện nhân viên của tôi để tôi không phải tự mình làm mọi công chuyện”.
- Đến đây, nữ doanh gia đứng lên, bắt tay Vị Giám Đốc Một Phút và nói:
- “Xin cảm ơn sự giúp đỡ của ngài”.

- “Lời cảm ơn duy nhất tôi cần là hãy dùng những gì bà đã học và biến chúng thành những điều hữu ích cho bà. Hãy nhớ câu nói của Đức Phật:

“Biết

Và Không Biết

Là Chưa Biết”

Bà đã trở thành một Nhà Lãnh đạo Tình huống không phải vì bà đã nghĩ như một người hoặc đã nói như một người, nhưng bà đã cư xử như một người.

Bà khởi đầu với những mục tiêu rõ ràng.

Rồi với nhân viên, bà chẩn đoán khả năng và lòng tận tâm của họ trong việc thực hiện từng mục tiêu mà không cần giám sát.

Rồi bà thỏa hiệp với từng nhân

Và bà đã dùng chúng. Nữ doanh  
gia trở về công ty của mình và kể  
cho những người làm việc trực  
tiếp cho mình những điều mình  
đã học, và đến lượt họ, họ cũng  
kể cho những người làm việc cho  
họ. Chẳng bao lâu sau, điều không  
tránh được đã xảy ra là:

**Nữ doanh gia đã trở thành  
một Nhà Lãnh đạo Tình huống**

viên về các nhiệm vụ của họ và cùng nhau quyết định xem kiểu lãnh đạo nào thích hợp.

Cuối cùng, bà theo dõi và thực hiện kiểu lãnh đạo họ đã đồng ý cho đến khi mức tiến triển của họ đã chứng tỏ đủ để chuyển sang kiểu lãnh đạo khác.

Nhiều năm sau, nữ doanh gia nhìn lại thời gian mình đã dùng để học trở thành một nhà lãnh đạo tình huống. Sự kiện này đã làm biến đổi cuộc sống của bà, tại sở làm cũng như trong gia đình.

Công ty đầu tiên của bà nay đã chia thành tám công ty riêng biệt. Bà là Chủ tịch của công ty mẹ và mỗi công ty con có một giám đốc điều hành. Tiếng là báo cáo với bà nhưng thực ra các giám đốc điều hành này điều khiển trôi chảy công ty riêng của mình.

Hai trong số tám giám đốc đó có năng lực và lòng tận tâm từ ban đầu trong việc điều hành các hoạt động. Họ thông báo cho bà thành tích của các công ty, nhưng không bao giờ bà xen vào các nỗ lực của

đã giúp đỡ họ trong cuộc hành trình trở thành những giám đốc độc lập, tự thúc đẩy, có khả năng thực hiện cao.

Nữ doanh gia cũng cảm thấy cùng một loại thành công như thế trong gia đình với ba con. Qua thời gian chúng cũng đã phát triển thành những người độc lập và tự thúc đẩy. Hiện nay chúng đã lớn và nữ doanh gia thích thú với vai trò là bạn hơn là mẹ của chúng. Điều này không có nghĩa là bà không săn sàng khi chúng cần bà,

họ trừ khi họ yêu cầu bà cung cấp hỗ trợ và lời khuyên.

Sáu giám đốc điều hành kia, ít nhiều đều có khả năng và lòng tận tâm về những mặt khác nhau trong việc điều hành một công ty. Nữ doanh gia làm việc kề cận với họ qua tiến trình thỏa hiệp và bà cũng đã thay đổi kiểu lãnh đạo thích hợp với tình huống. Nay giờ bà mỉm cười vì nhận thấy rằng bà không phải làm việc nhiều nữa vì các giám đốc điều hành đó cũng thể hiện tốt vai trò của mình. Bà

nhưng bây giờ chính sáng kiến của chúng thúc đẩy bà can dự vào cuộc sống của chúng. Bà hạnh phúc vì chúng vẫn còn muốn dùng thời giờ với bà.

Nữ doanh gia hạnh phúc và kiêu hãnh vì bà đã học được bản chất của thuật lãnh đạo tốt từ Vị Giám Đốc Một Phút. Bà không bao giờ quên rằng các giám đốc hiệu quả có nhiều kiểu quản lý để họ có thể dùng thích hợp. Họ đã linh động dùng các kiểu đó trong những tình huống khác nhau. Các

giám đốc hiệu quả cũng biết chẩn đoán nhân viên cần gì ở mình để phát triển tài năng và niềm tin của họ trong việc thực hiện các nhiệm vụ họ được chỉ định.

Cuối cùng, các giám đốc hiệu quả biết cách tiếp xúc với nhân viên - đạt được thỏa thuận với họ không những về các nhiệm vụ của họ mà cả về số lượng hướng dẫn và hỗ trợ họ cần để chu toàn các nhiệm vụ này.

Ba kỹ năng này - *uyển chuyển, chẩn đoán, thỏa hiệp* - là ba kỹ năng

quan trọng nhất mà các giám đốc có thể dùng để thúc đẩy thành tích tốt hơn của những người họ cùng chung làm việc. Cái mà nữ doanh gia đã xây dựng là một tổ chức trong đó các đóng góp của mọi người được đánh giá cao. Kiểu lãnh đạo đáp ứng của bà đã khuyến khích người khác chấp nhận mạo hiểm và trách nhiệm cho đến, một lúc.

**Khó mà phân biệt được ai là  
nữ doanh gia.**

# **VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT**

## **NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO**

**THIÊN QUANG** *bìa* *dịch*

Chịu trách nhiệm xuất bản:

**TS. QUÁCH THU NGUYỆT**

Biên tập: **YÊN CA**

Bìa: **VIỆT HẢI**

Sửa bản in: **KIẾN QUỐC**

### **NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh  
ĐT: 39316289 - 39316211 - 38465595 - 38465596 - 39350973  
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: hophubandoc@nxbtre.com.vn  
Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

### **CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI**

Số 21, dãy A11, khu Đầm Trầu, p. Bạch Đằng,  
q. Hai Bà Trưng, Hà Nội

ĐT: (04)37734544 - Fax: (04)35123395  
E-mail: chinhanh@nxbtre.com.vn

### **CÔNG TY TNHH SÁCH ĐIỆN TỬ TRẺ (YBOOK)**

161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Tp. HCM  
ĐT: 08 35261001 – Fax: 08 38437450