

# PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Giới thiệu

Mục đích khóa học

- Hiểu bản chất lãnh đạo
- Nâng cao các kỹ năng lãnh đạo

Đánh giá:

- Điểm quá trình (tham gia, bt cá nhân, bt nhóm): 50%
- Điểm thi cuối môn: 50%

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Nội dung

- Tổng quan về lãnh đạo
- Quyền lực và phong cách lãnh đạo
- Ủy thác và trao quyền
- Kỹ năng lập kế hoạch
- Kỹ năng giải quyết vấn đề

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## TỔNG QUAN VỀ LÃNH ĐẠO

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Bản chất của lãnh đạo



*“Managers are people who do things right, and leaders are people who do the right thing”*

Warren G. Bennis & Burt Nanus

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Khái niệm quản lý và lãnh đạo

### Từ điển tiếng Việt:

“Lãnh đạo là đề ra chủ trương và tổ chức động viên thực hiện”.

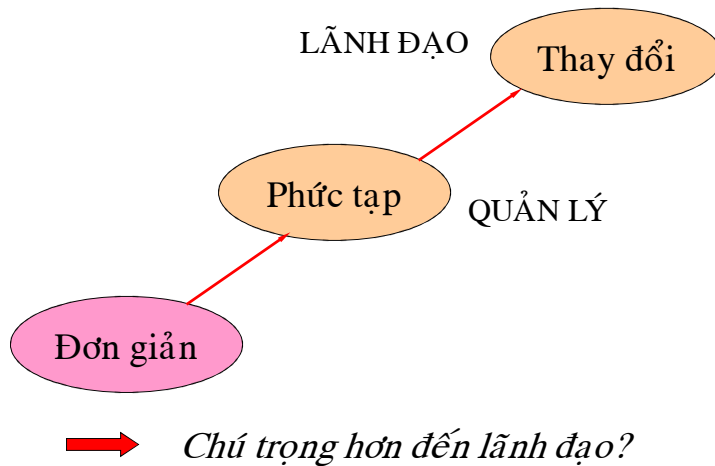
“Quản lý là tổ chức điều khiển các hoạt động theo các yêu cầu nhất định”.

### Như vậy có thể hiểu:

- Lãnh đạo là **chỉ đường, vạch lối, nhìn xa trông rộng** hướng đến mục đích cuối cùng
- Quản lý là **tổ chức điều khiển các hoạt động** theo các yêu cầu đó

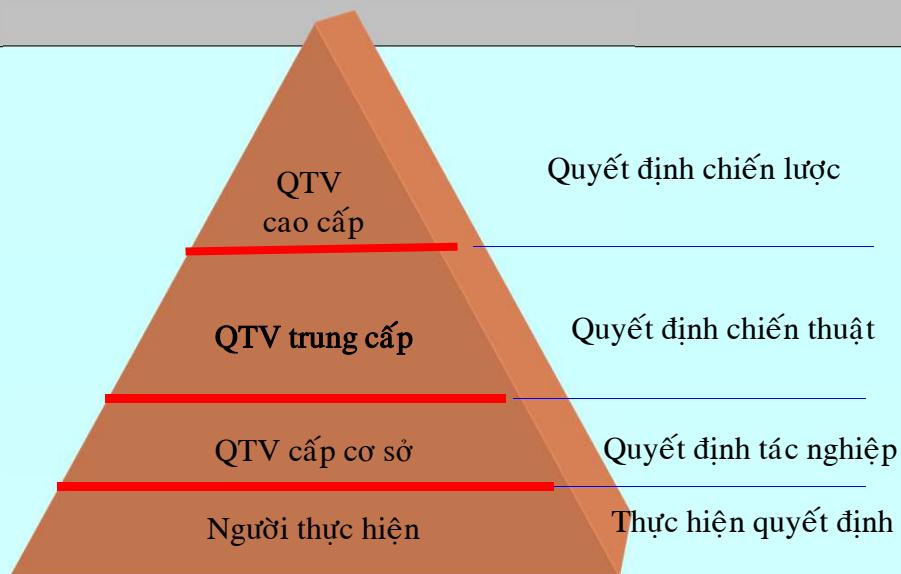
TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Quản lý hay lãnh đạo?



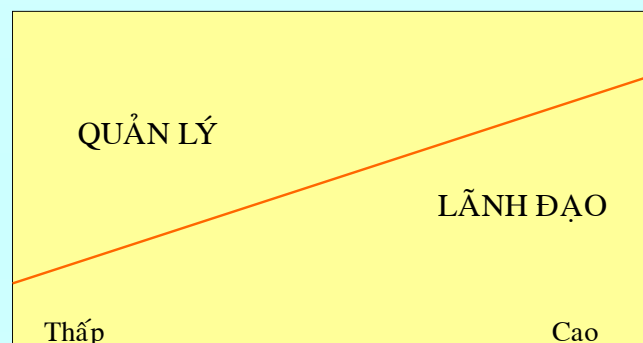
TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Kim tự tháp tổ chức



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Quản lý và lãnh đạo



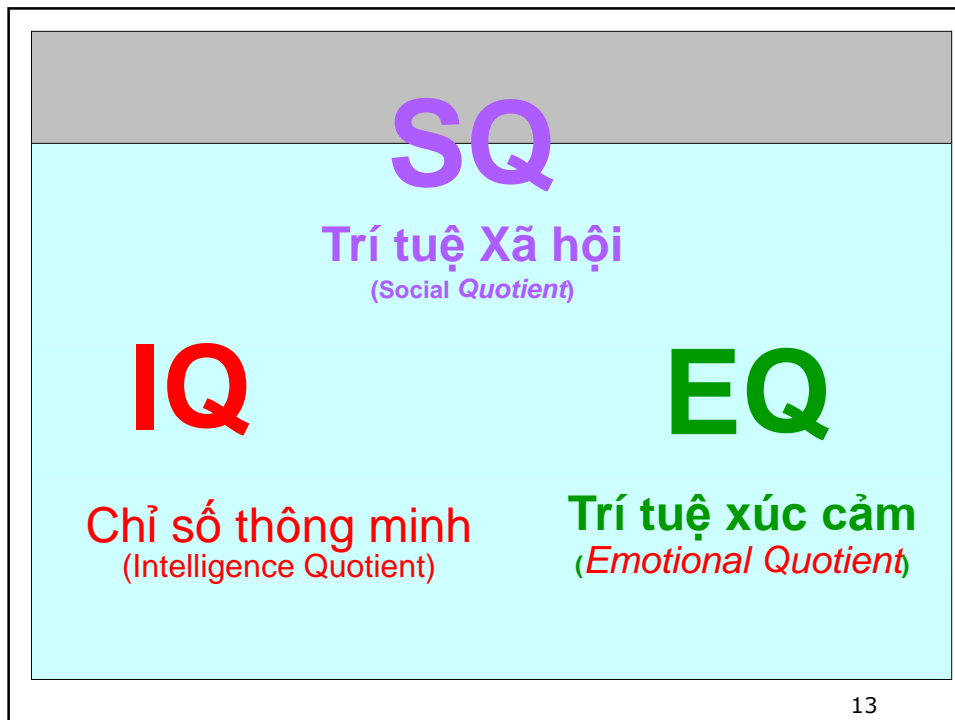
TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Quản lý và lãnh đạo

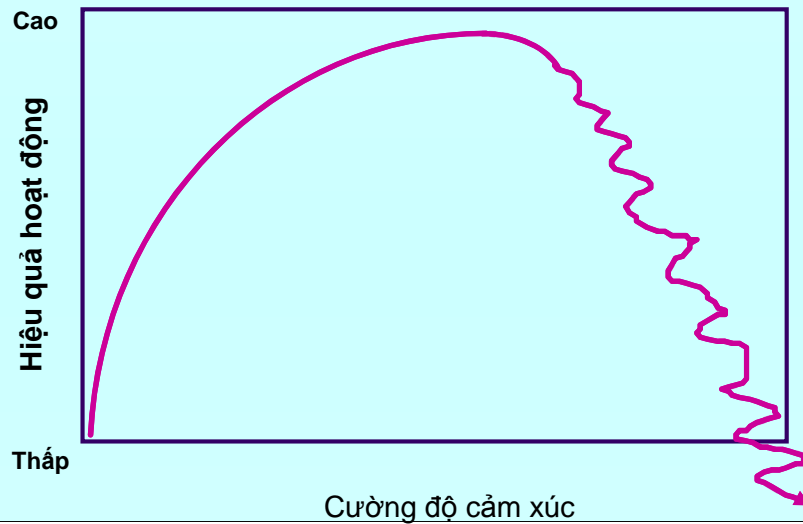
Tiêu chí	Lãnh Đạo	Quản lý
Bản chất	Thay đổi	Ổn định
Tập trung	Lãnh đạo con người	Quản lý công việc
Có	Người đi theo	Cấp dưới
Tìm kiếm	Tầm nhìn	Mục tiêu
Mức độ cụ thể	Định hướng	Lên kế hoạch
Quyền lực	Uy tín cá nhân	Quyền lực vị trí
Đối với rủi ro	Chấp nhận- tìm kiếm	Tối thiểu hóa rủi ro
Nguyên tắc	Phá bỏ nguyên tắc	Lập ra nguyên tắc

	<b>Lãnh đạo</b>	<b>Quản lý</b>
Công việc	Xác định phương hướng, mục tiêu dài hạn, lựa chọn chiến lược, điều phối quan hệ, động viên, thuyết phục	Xây dựng kế hoạch, sắp xếp tổ chức, chỉ đạo, điều hành, kiểm soát
Phương pháp	Động viên, thuyết phục, gây ảnh hưởng dựa vào đạo lý	Tổ chức chặt chẽ, dựa vào ràng buộc pháp lý, thể chế
Có tài là	Có con mắt hơn người, có khí phách quyết đoán, tinh thần mạo hiểm, dũng khí sát phạt	Có năng lực chuyên nghiệp về tổ chức, thực thi, tổng hợp.
Nhược điểm	Không chú trọng đến chi tiết, thiếu năng lực chuyên nghiệp	Tầm nhìn hạn chế, không dám mạo hiểm

<b>CHÂN DUNG NGƯỜI LÃNH ĐẠO</b>	
<b>1. Tổ chất</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tâm</li> <li>- Trí</li> <li>- Lực</li> <li>- Văn</li> </ul>	<b>2. Các phẩm chất</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Có khát vọng</li> <li>- Bình tĩnh, kiên định</li> <li>- Giỏi lý luận và thực tế</li> <li>- Đạo đức và tài năng</li> <li>- Có uy tín</li> <li>- Vì lợi ích chung</li> <li>- Tự tin - lạc quan</li> <li>- Khiêm tốn học hỏi</li> </ul>
<b>3. Các kỹ năng</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kỹ năng cứng</li> <li>b) Kỹ năng mềm</li> </ul>	



## Tương quan giữa cảm xúc và hiệu quả (lý trí)



## Kiểm chế cảm xúc bằng cách nào?

*HÃY TUÂN THEO NHỮNG TRIẾT LÝ!*

**R/M**

16



## CHÂN DUNG NGƯỜI LÃNH ĐẠO

### a, Các kỹ năng cơ bản của người lãnh đạo

- 1) Kỹ năng hoạch định chiến lược và kế hoạch
- 2) Kỹ năng tổ chức
- 3) Kỹ năng điều hành, giám sát - kiểm tra
- 4) Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin
- 5) Kỹ năng xử lý và ban hành văn bản
- 6) Kỹ năng phân quyền và ủy quyền
- 7) Kỹ năng sự phạm
- 8) Kỹ năng dùng người, sử dụng quyền lực
- 9) Kỹ năng tạo động lực
- 10) Kỹ năng về chuyên môn?

17

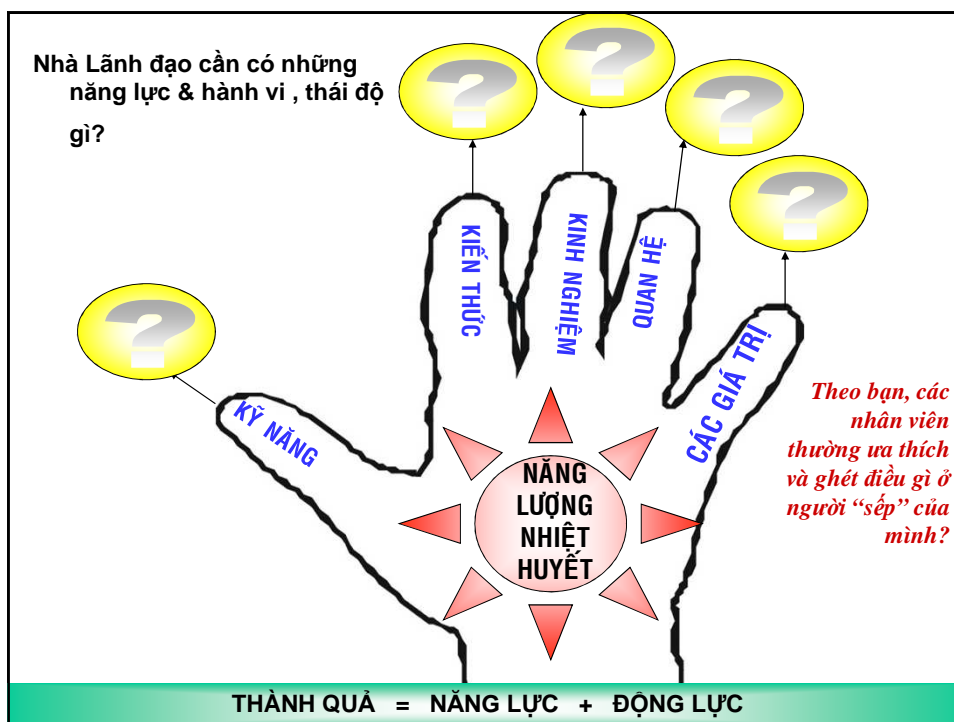
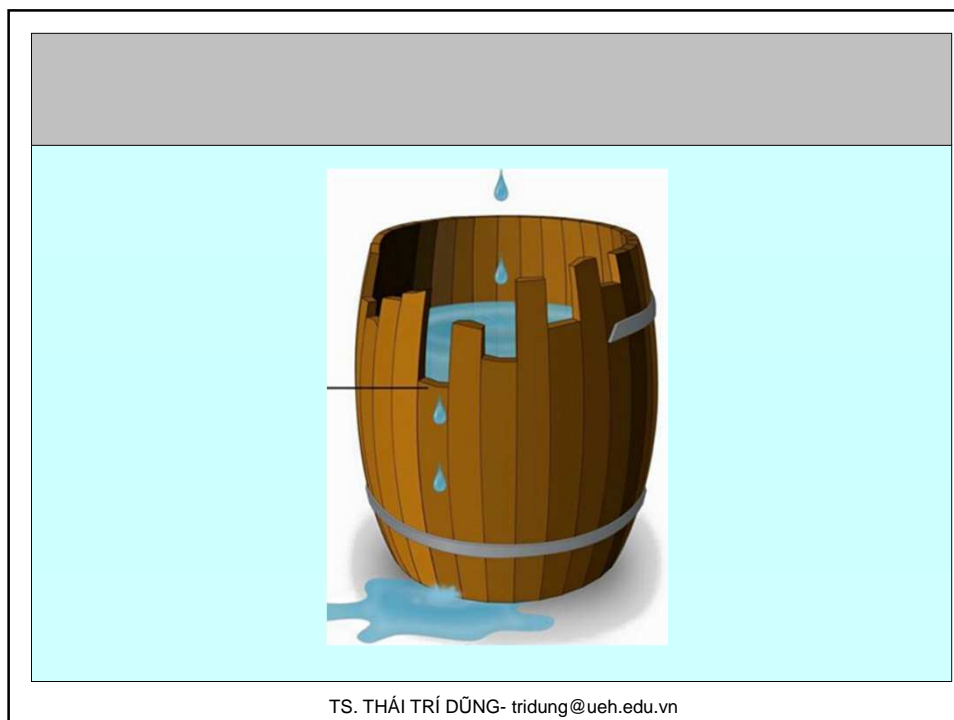
## CHÂN DUNG NGƯỜI LÃNH ĐẠO

### b) Những kỹ năng mềm

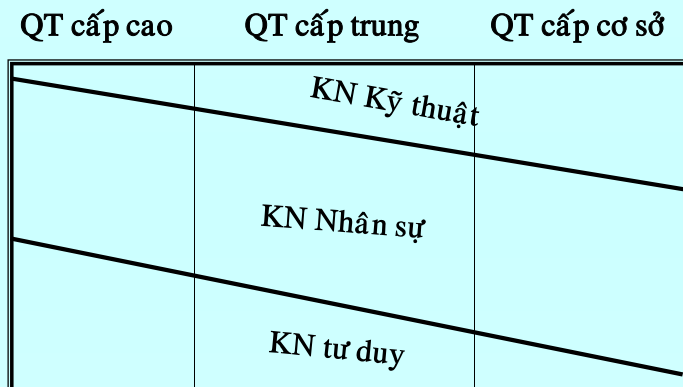
Tổng hợp các nghiên cứu của các nước và thực tế VN, 10 kỹ năng sau là cần bản và quan trọng hàng đầu cho người lao động trong thời đại ngày nay:

- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Kỹ năng học và tự học</li><li>2) Kỹ năng lãnh đạo bản thân và hình ảnh cá nhân</li><li>3) <b>Kỹ năng quản lý thời gian</b></li><li>4) Kỹ năng lắng nghe</li><li>5) Kỹ năng quản lý cảm xúc</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>6) <b>Kỹ năng thuyết trình</b></li><li>7) Kỹ năng giao tiếp và ứng xử</li><li>8) <b>Kỹ năng giải quyết vấn đề</b></li><li>9) Kỹ năng làm việc đồng đội</li><li>10) Kỹ năng đàm phán</li></ol> |
|---|---|

18



## Những kỹ năng lãnh đạo



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Các tiếp cận về năng lãnh đạo



## 7 loại năng lực của nhà lãnh đạo hiệu quả



## Chỉ số cảm xúc EQ (emotional intelligence)

*Khả năng nhận biết và biểu lộ cảm xúc, hoà hợp được cảm xúc vào trong suy nghĩ, hiểu và lý giải cảm xúc, và điều tiết cảm xúc của bản thân và người khác*

Mô hình của Goleman phác thảo 4 cách xây dựng TTXC:

**Nhận biết cảm xúc**

- Nhận biết cảm xúc của bản thân và cảm xúc của những người xung quanh

**Hiểu được cảm xúc**

- Hiểu và thấu cảm được các loại cảm xúc, đồng thời biết được nguyên nhân và hậu quả của các loại cảm xúc ấy

**Tạo ra cảm xúc**

- Có khả năng diễn tả và đáp lại cảm xúc của người khác. Biết lắng nghe, thông cảm và chia sẻ với người khác

**Quản lý cảm xúc**

- Có khả năng tự quản lý cảm xúc của mình, cư xử hợp lý để dễ dàng hòa đồng với tập thể

## Cải thiện chỉ số EQ

1. Nâng cao năng lực cá nhân nhằm cải thiện cách bạn hiểu và kiểm soát bản thân. Để làm điều này bạn cần học cách đối diện với những cảm giác khó chịu, và làm chủ khuynh hướng của bạn.

2. Nâng cao năng lực xã hội thông qua việc học cách biết lắng nghe người khác nói, và biết cách nói để người khác lắng nghe.

Việc nâng cao năng lực của hai yếu tố trên có sự hỗ trợ cho nhau, khi năng lực cá nhân được cải thiện thì tự khắc năng lực xã hội cũng tăng lên và ngược lại.

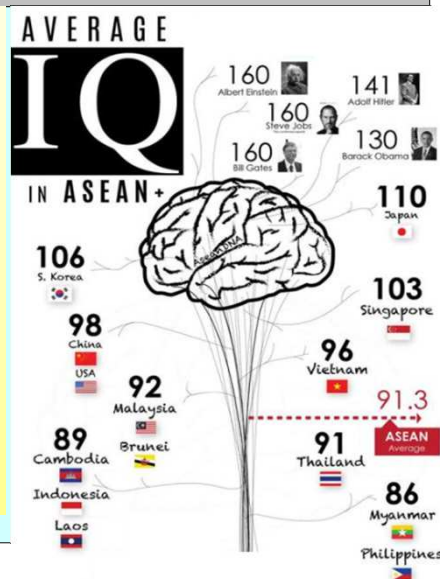
Đối với những nhà quản lý doanh nghiệp, việc nâng cao trí tuệ cảm xúc là cần thiết, vì nó sẽ giúp họ có được sự tương tác và tạo ra những mối quan hệ với cấp dưới, đồng nghiệp, cấp trên và cả với khách hàng cũng như đối tác được hiệu quả hơn, từ đó nâng cao hiệu quả công việc.

## Trí thông minh IQ (intelligence)

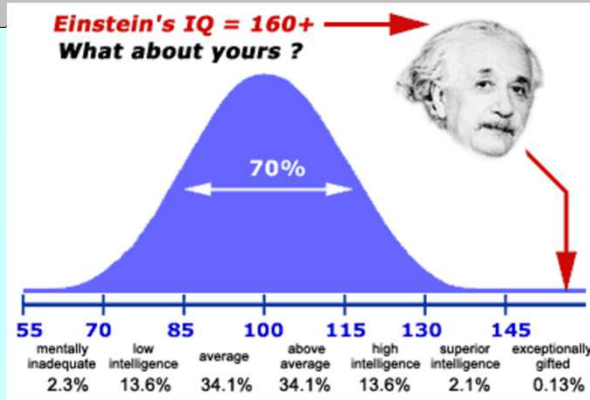
IQ đo lường khả năng trí lực

- cách xử lý nhận thức,
- xử lý thông tin,
- kỹ năng lập luận tổng hợp,
- khả năng sáng tạo và tư duy khác nhau,
- kỹ năng ghi nhớ...

Trí thông minh có thể được đo tổng quát trong mọi lĩnh vực, và được đo theo từng lĩnh vực cụ thể.



## Trí thông minh IQ (intelligence)



*Trí thông minh - Các nhà lãnh đạo có khả năng trên mức trung bình về nhận thức và xử lý những khối lượng thông tin khổng lồ. Họ không nhất thiết là những thiên tài; đúng hơn, họ có khả năng vượt trội trong phân tích các kịch bản lựa chọn và xác định các cơ hội tiềm tàng.*

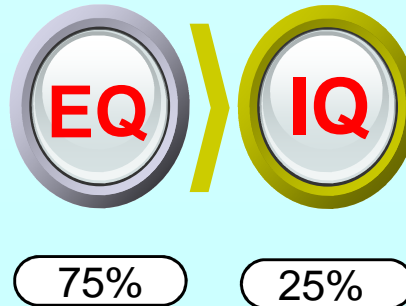
## Cải thiện chỉ số IQ



**“Không có bí quyết gì cả! Nếu bạn muốn biết thật nhiều từ sách thì phải đọc thật nhiều sách; nếu bạn muốn nhớ tốt mọi thứ, phải tập nhớ mọi thứ. Không có con đường tắt nào cả!”**

***Steven Pinker, Giáo sư tâm lý Đại học Harvard***

## Cán cân giữa IQ và EQ



Theo thống kê trong 100% nhà lãnh đạo thành công

- 25% các nhà lãnh đạo có chỉ số IQ trên trung bình.
- 75% số người còn lại có chỉ số EQ cao.

Cuối cùng những người nghiên cứu khẳng định rằng **chỉ số EQ mới là yếu tố quyết định sự thành công** trong cuộc sống và công việc của mỗi chúng ta.

## Tính chính trực (integrity)

Chính trực là đặc tính lãnh đạo quan trọng nhất

Tính chính trực đôi lúc được gọi là "sự lãnh đạo đáng tin cậy" vì cá nhân thực hiện hành động một cách ngay thẳng.

Họ có phẩm hạnh tốt để xét đoán được các tình thế khó xử dựa trên các nguyên tắc đúng đắn và hành động theo sự xét đoán đó.

➡ Một tấm lòng không bị phân tâm bởi những yếu tố như lợi ích, tình cảm, kiến thức hay định kiến



"Lòng tin thấp thì chi phí tăng"  
Steven Covey Jr.

## Nghị lực (drive)

Thể hiện động lực bên trong của các nhà lãnh đạo khiến họ có thể theo đuổi các mục tiêu và khuyến khích người khác tiến về phía trước cùng với họ.

**Nghị lực**

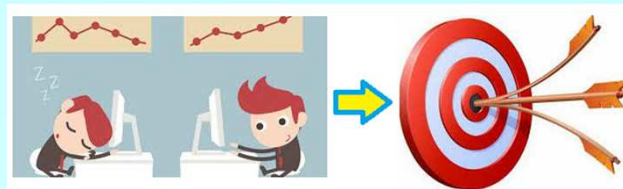
Khêu gợi tính ham mê khám phá không bị kiểm soát và nhu cầu học hỏi không ngừng.

Nghị lực có thể giúp chúng ta đủ vững vàng để khắc phục khó khăn, loại bỏ trở ngại để đạt đến thành công.

## Động lực lãnh đạo (leadership motivation)

Nhà lãnh đạo không thể đạt được những kết quả to lớn nếu thiếu đi tham vọng. Từ "tham vọng" ở đây không nên hiểu theo nghĩa tiêu cực, mà nên xem nó giống như hoài bão đạt được những mục tiêu và tầm nhìn cao hơn.

- Trở nên xuất sắc trong bất kể việc gì chúng ta làm
- Tạo ra các giá trị lớn
- Tăng lực cho các cá nhân



Ngủ quên trên chiến thắng sẽ ảnh hưởng rất tiêu cực đến nhuệ khí của cấp dưới lẫn uy tín của nhà lãnh đạo



## Lòng tự tin (self-confidence)

Niềm tin vào kỹ năng và khả năng lãnh đạo của bản thân để đạt được các mục tiêu



Bạn làm tốt những việc gì?

Lý do để mọi người làm theo bạn là gì?

Bạn đã làm gì để giành được sự tín nhiệm của người khác?

- Cho dù bạn là người tài giỏi đến đâu, khả năng của bạn thế nào, trình độ của bạn cao đến đâu, **thành tích của bạn sẽ luôn phụ thuộc vào sự tự tin của bạn.**
- Liên quan tới cách thức lãnh đạo nơi công sở, để có được sự tự tin, bạn nhất thiết phải hiểu rõ về **những gì mình đã đạt được và những gì sẽ làm được tiếp theo.**

## Cách tăng sự tự tin

kẻ thù lớn nhất của chúng ta cũng chính là chúng ta

Theo Becky Blalock bạn có thể áp dụng 10 bước sau

1. Không chần chừ khi cần phải hành động
2. Làm những thứ vượt quá vùng an toàn mỗi ngày
3. Tập trung vào những người xung quanh
4. Tìm một cố vấn
5. Giữ giọng điệu lạc quan
6. Loại bỏ những người tiêu cực ra khỏi mạng lưới quan hệ
7. Chăm sóc sức khỏe cho bản thân
8. Làm "bài tập về nhà"
9. Ngôn ngữ thân thể
10. Thực hành sự biết ơn mỗi ngày

## Kiến thức kinh doanh (knowledge of the business)

**Mô hình năng lực của Katz (1955)** thì nhà lãnh đạo giỏi cần phụ thuộc vào ba kỹ năng cơ bản:

1. kỹ năng chuyên môn / kiến thức kinh doanh
2. kỹ năng nhân sự
3. kỹ năng tư duy tổng thể

Các nhà lãnh đạo hiệu quả biết môi trường kinh doanh mà họ hoạt động. Điều này giúp họ có trực giác tốt hơn trong nhận biết các cơ hội và hiểu được khả năng của tổ chức mình trong việc nắm bắt các cơ hội đó.

## Đánh giá

### ❖ Ưu điểm:

- ✓ Xác nhận rằng một số người có các đặc tính cá nhân khiến họ có nhiều khả năng trở thành các nhà lãnh đạo vĩ đại. ⇒ ứng dụng để tuyển người cho các vị trí lãnh đạo tương lai.

### ❖ Hạn chế:

- ✓ Giả định rằng các nhà lãnh đạo vĩ đại có các đặc tính cá nhân giống nhau và tất cả chúng đều quan trọng như nhau trong tất cả các hoàn cảnh.
- ✓ Một số đặc tính cá nhân chỉ có ảnh hưởng đến nhận thức của chúng ta rằng ai đó là một nhà lãnh đạo, chứ không nói người đó có tạo được sự thành công của tổ chức hay không.
- ✓ Năng lực chỉ nói lên tiềm năng lãnh đạo, chứ không khẳng định sự lãnh đạo trong thực tiễn.

## Kết luận

Cách tiếp cận theo năng lực giúp xác định các đặc điểm của một nhà lãnh đạo hiệu quả.

*Các nhà lãnh đạo hiệu quả có chỉ số cảm xúc cao, tính chính trực, nghị lực, động lực lãnh đạo, lòng tự tin, kiến thức kinh doanh, trí thông minh trên mức trung bình.*

## Hiệu quả lãnh đạo

- Hiệu quả Hoạt động và sự phát triển của nhóm lãnh đạo hay tổ chức
- Sẵn sàng đương đầu với thử thách hay khủng hoảng
- HÀi lòng với lãnh đạo
- Cấp dưới gắn bó với mục tiêu nhóm
- Cấp dưới thoải mái về tâm lý và được phát triển
- Lãnh đạo được tôn trọng
- Lãnh đạo thăng tiến lên vị trí cao hơn

1-38

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

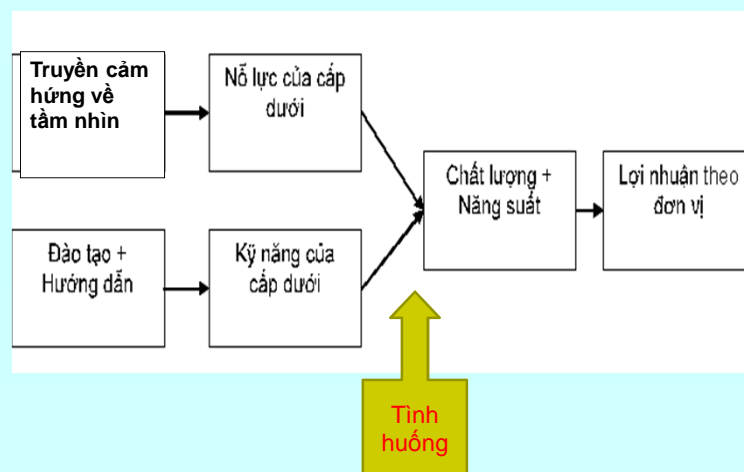
## Kết quả trước mắt và lâu dài

- Kết quả trước mắt dễ nhận thấy
  - Sẵn sàng hoàn thành một dự án
- Kết quả lâu dài khó đánh giá
  - Tác động bởi các yếu tố bất ngờ
- Lãnh đạo có khả năng tác động tới cả hai loại kết quả: kết quả trước mắt và lâu dài
  - Có thể không nhất quán và đi theo các hướng trái ngược nhau

1-39

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

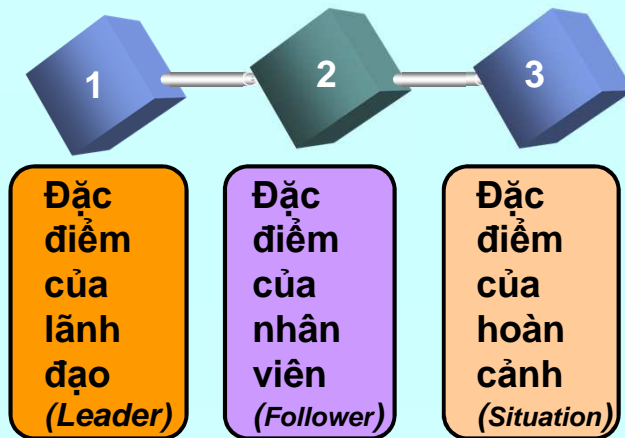
## Chuỗi kết quả hành vi lãnh đạo



1-40

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Các biến số chính trong hiệu quả lãnh đạo



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

### Đặc điểm của lãnh đạo (Leader)

- Tổ chất (động cơ, cá tính, các giá trị)
- Lạc quan, tự tin
- Kỹ năng và chuyên môn
- Hành vi
- Tính trung thực và đạo đức
- Chiến thuật gây ảnh hưởng
- Đánh giá đối với cấp dưới

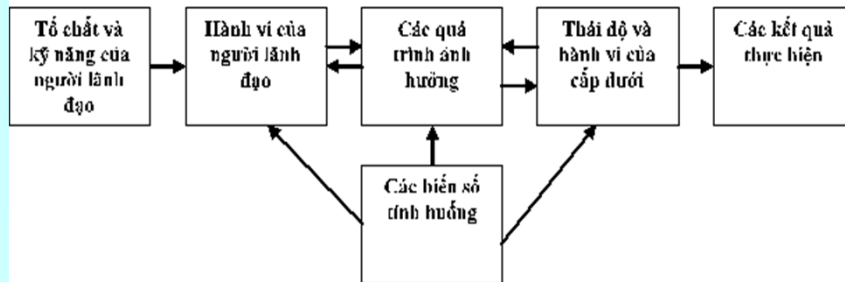
1-42

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

<b>Đặc điểm của nhân viên</b> <i>(Follower)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tổ chất (động cơ, cá tính, các giá trị)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lạc quan, tự tin</li> <li>• Kỹ năng và chuyên môn</li> <li>• Những đánh giá về lãnh đạo</li> <li>• Sự tin cậy đối với lãnh đạo</li> <li>• Sự quyết tâm và nỗ lực cho công việc</li> <li>• Sự hài lòng với người lãnh đạo và công việc</li> </ul>
1-43	
TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn	

<b>Đặc điểm của hoàn cảnh</b> <i>(Situation)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loại hình đơn vị tổ chức</li> <li>• Quy mô đơn vị</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quyền lực theo vị trí và thẩm quyền của người lãnh đạo</li> <li>• Cấu trúc và tính chất phức tạp của nhiệm vụ</li> <li>• Tính phụ thuộc lẫn nhau của nhiệm vụ</li> <li>• Những bất trắc trong môi trường bên ngoài</li> <li>• Những mối quan hệ phụ thuộc với các yếu tố bên ngoài</li> </ul>
1-44	
TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn	

## Mối quan hệ nhân quả giữa các biến số chính



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

1-45

## Hiệu quả lãnh đạo

Được đánh giá qua 3 chữ: TĂNG, PHÁT, HOẠT

- TĂNG trưởng doanh số
- PHÁT triển đội ngũ
- HOẠT động hiệu quả

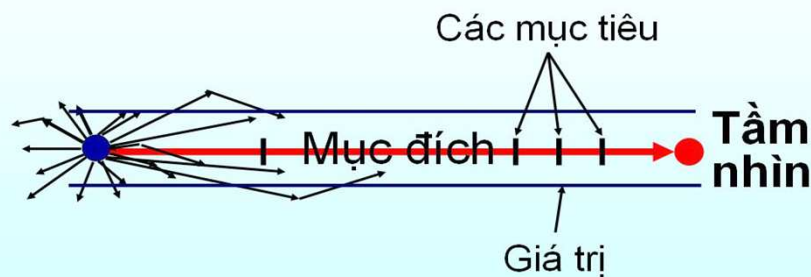
TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Vai trò của lãnh đạo

- Phát triển “Tầm nhìn” và chia sẻ tầm nhìn
- Cam kết đạt mục tiêu, giá trị và chuẩn mực
- Nhận thức được thách thức và ảnh hưởng của chúng, đưa ra quyết định ứng phó
- Chịu trách nhiệm hoàn toàn về hoạt động và kết quả của tổ chức

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## TẦM NHÌN



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn



## Vai trò của lãnh đạo

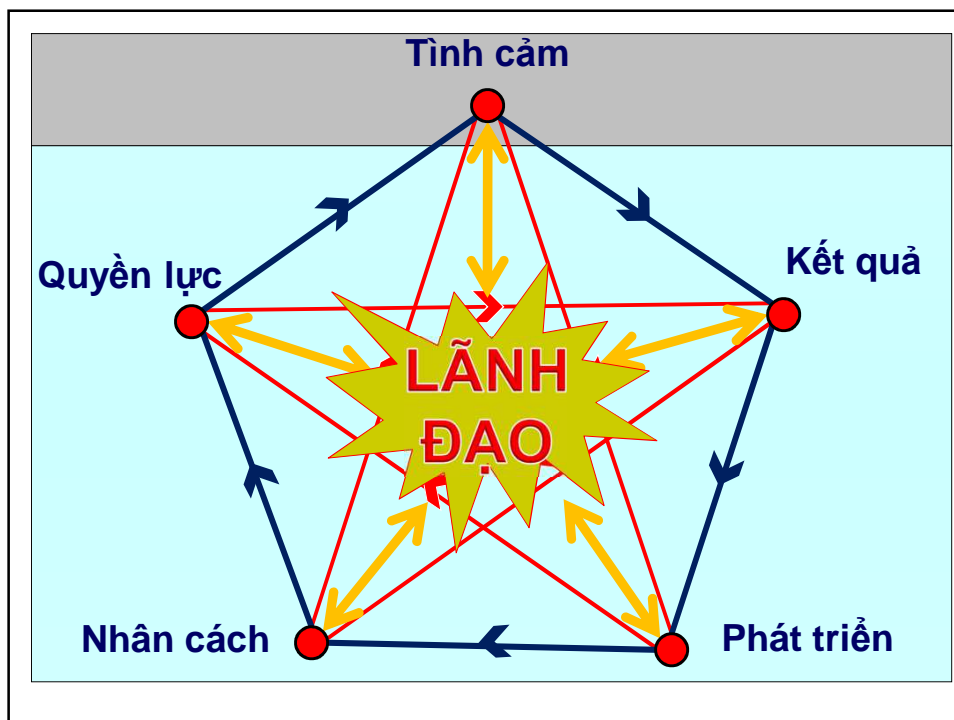
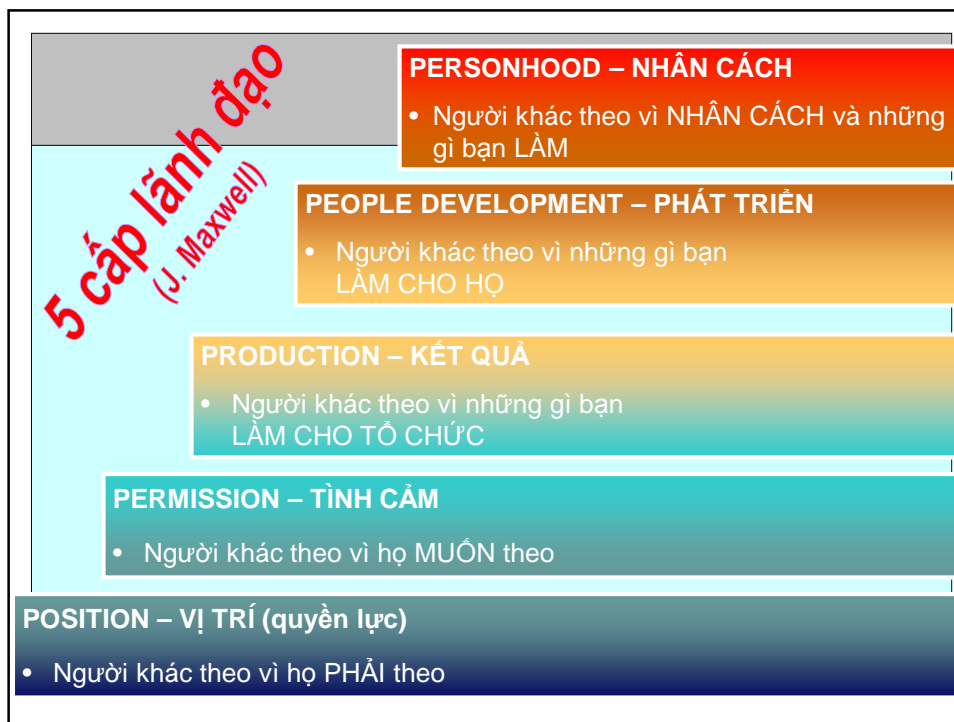
- Lãnh đạo và động viên để xây dựng văn hóa tổ chức phù hợp
- Giao quyền cho cấp dưới
- Là tấm gương và có ảnh hưởng mạnh đến cấp dưới
- Linh hoạt. Điều chỉnh hành vi nhằm đạt mục tiêu, thích ứng để đáp lại những thay đổi của tình huống và môi trường

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Vai trò của lãnh đạo

- Sử dụng kỹ năng và khả năng của nhân viên phù hợp
- Tạo niềm tin, truyền nhiệt huyết/cảm hứng
- Động viên khuyến khích
- Phát triển nhân viên
- Ghi nhận thành tích và khen ngợi
- Kiên định đối với những quyết định đúng dù có áp lực

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn



## Level 1: POSITION

Nhân viên tuân thủ bạn vì họ sợ bạn



- Người khác theo bạn vì bạn có chức vụ cao hơn
- Bạn không nên ở lại cấp độ này quá lâu
- Cần khiêm tốn và phấn đấu để nâng cấp mình.

53

## Bạn đang ở cấp độ nào?

- |                                |                                    |
|--------------------------------|------------------------------------|
| ■ Tôi điều khiển người khác    | ● Tôi huấn luyện người khác        |
| ■ Tôi phụ thuộc vào quyền lực  | ● Tôi phụ thuộc vào thiện chí      |
| ■ Tôi khiến người khác phải sợ | ● Tôi khiến người khác nhiệt tình  |
| ■ Tôi thường nói “Tôi”         | ● Tôi thường nói “chúng ta”        |
| ■ Tôi hay đổ lỗi vì 1 sự cố    | ● Tôi khắc phục sự cố đó           |
| ■ Tôi nói ra lệnh “Đi!”        | ● Tôi nói hô hào “Chúng ta đi nào” |

54

## Level 2: PERMISSION

Nhân viên tuân thủ bạn vì họ yêu mến bạn



Để chạm tới cấp độ này bạn cần:

- Lắng nghe
- Quan tâm
- Luôn sẵn sàng giúp đỡ

55

## Level 3: PRODUCTION

Nhân viên tuân theo bạn vì những gì bạn làm được



- Bạn cần chứng tỏ được năng lực của bản thân
- Bạn cần phải trở thành một hình mẫu lý tưởng với năng suất làm việc luôn ở mức cao cho công ty.

Tổng quan về kỹ năng

56

## Level 4: PEOPLE DEVELOPMENT

Nhân viên tuân theo vì những gì bạn giúp họ phát triển



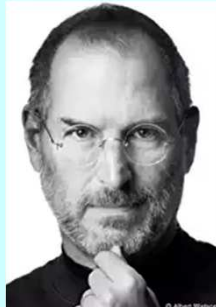
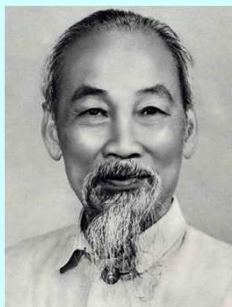
- Tuyển dụng người giỏi
- Sắp xếp đúng vị trí
- Đào tạo, huấn luyện giúp họ giỏi hơn
- Đào tạo lãnh đạo kế nhiệm

Tổng quan về kỹ năng  
lãnh đạo

57

## Level 5: PERSONHOOD

Nhân viên tuân theo vì nhân cách và sự vĩ đại của bạn



Level 5= Khiêm nhường (ít nói về mình, đề cao những người khác và tập thể) + Ý chí (tham vọng đưa công ty của mình phát triển vượt bậc)

58