

Xây dựng phong cách lãnh đạo



Quản trị không đơn thuần giống như việc xử lý một đơn đặt hàng. Một trong những yếu tố quan trọng để xây dựng phong cách lãnh đạo, đó là nhân cách và uy tín. Những nhân tố khác như tình thương, sự nhạy cảm, tính độ lượng và nhân từ cũng là những yêu cầu rất quan trọng.

Người phải chịu trách nhiệm cho mọi thành công cũng như thất bại của một công ty luôn luôn là người đứng đầu công ty đó. Bất kể qui mô của công ty lớn hay nhỏ, người lãnh đạo luôn tập hợp được một đội ngũ lãnh đạo, một đội ngũ các cá nhân đi cùng một hướng và hoạt động như một tổ chức thống nhất trong quan hệ với khách hàng cũng như người cung cấp. Khi đội ngũ này thực hiện thành công các công việc,

người lãnh đạo sẽ được trọng vọng; nhưng khi công việc đổ bể, chính anh ta sẽ là người hứng chịu mọi hậu quả.

Tính nhân văn

Chọn lựa và đào tạo các thành viên một cách hợp lý là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của nhà quản trị. Điều này đòi hỏi không những kinh nghiệm kinh doanh thực tế mà cả tình thương, sự nhạy cảm, tính rộng lượng hay nói gọn lại trong một từ, là tính nhân văn.

Nếu tính nhân văn là một yếu tố quan trọng trong những đội ngũ quản trị, vậy thì có cách nào để một nhà lãnh đạo có thể chắc chắn rằng các đồng nghiệp của mình không chỉ hứa hẹn suông về công việc chung trong quản lý mà thực sự coi đó là công việc hàng ngày và dùng nó như một thước đo cho hiệu quả công việc của mình?

Helmut Maucher, một nhà quản lý kỳ cựu của công ty Nestle SA, đã đưa ra câu trả lời về các đặc điểm của một nhà quản lý mạnh mẽ. Ông ta đã từng quan sát và nhận thấy rằng: nhân cách, tinh thần trách nhiệm và sự thông minh - những yếu tố đã được khẳng định trong suốt hơn một nghìn năm nay - vẫn là những đặc điểm phổ biến của một nhà lãnh đạo. Thêm vào đó, ông Maucher cho rằng các tính cách khác cũng có thể góp phần nâng cao kỹ năng quản trị: đầu tiên, đó là sự nhuần nhuyễn giữa lòng quả cảm, tinh thần thép và sự bình tĩnh; và sau đó là khả năng giao tiếp đối nội và đối ngoại.

Alfred Herrhausen, một thành viên hội đồng quản trị của ngân hàng Deutsche Bank AG, nói "Một nhà quản trị giỏi phải nói những điều mình nghĩ, làm những điều mình nói, và đạt được điều mình muốn". Khi tính nhân đạo được truyền đi từ cấp cao nhất, nó sẽ len lỏi vào tất cả mọi cấp bậc, góc ngách và phát huy hiệu quả của mình.

Nói một cách đơn giản, những nhà quản trị muốn thành công trong một thế giới thông tin, dựa trên kiến thức thì phải có khả năng giao tiếp với những đồng nghiệp của mình.

Trong những thời điểm khó khăn, nhà quản trị phải có khả năng thiết lập những qui định rõ ràng. Còn trong công việc kinh doanh hàng ngày, người đó phải hết sức thận trọng trong việc truyền đạt ý kiến và tiếp thu phản hồi từ những nhân viên của

minh bởi đây là những người có kiến thức sâu rộng và sẽ là những người không thể thiếu được cho sự tồn vong của công ty.

Khả năng giao tiếp tốt được dựa trên những yếu tố thống nhất trong tính nhân văn - tình thương, sự nhạy cảm, tính độ lượng và nhân từ. Người lãnh đạo thành công nhất là người có tầm nhìn rộng rãi bao trùm không chỉ những vấn đề về tài chính mà cả những kiến thức văn hoá. Người lãnh đạo này phải nhận biết được những tài năng đặc biệt của nhiều người khác nhau và luôn tôn trọng những nhu cầu của họ. Anh ta cũng phải đặt những mối quan hệ và sự độc lập của những nhân viên này trong một mối tổng hoà mang tính xã hội ngay trong khuôn khổ chính công ty của mình. Để làm được điều đó, tức là phát huy tối đa khả năng và năng lực của các thành viên trong đội ngũ của mình, nhà quản trị cũng phải biết được những âm mưu tồn tại trong nơi làm việc của mình. Tất cả những điều đó đòi hỏi một người phải làm việc cật lực để nắm được những kỹ năng quản trị cần thiết vượt xa khỏi khuôn khổ của việc phân tích một bản báo cáo tài chính.

Khó khăn lớn nhất đối với khả năng liên kết và giao tiếp của một nhà lãnh đạo cấp cao nhất chính là một doanh nghiệp có sự liên kết và quan hệ nội bộ phức tạp. Một nhà lãnh đạo tài giỏi phải là một người thành công trong việc hợp nhất các yếu tố. Và kiểu lãnh đạo đó đòi hỏi phải có năng lực về mặt xã hội. Lãnh đạo ngày nay không còn là việc ra lệnh và hướng dẫn mà mấu chốt là có được và sử dụng được khả năng thuyết phục người khác. Nhân cách, hay uy tín chính là yếu tố tiên quyết để xây dựng kỹ năng này.

Năng lực về mặt xã hội

Năng lực về mặt xã hội là khả năng động viên, thấu hiểu nhiều quan điểm khác nhau (thậm chí đối lập) và điều khiển một số kiểu cá tính (và tình cảm). Những tiêu chí này là nền tảng cho tinh thần đồng đội, cho sự bình đẳng trong một tổ chức thành công

Vậy làm cách nào để một nhà quản trị có được một năng lực về xã hội tốt - kỹ năng quản trị có thể khiến cho kết quả công việc của 1 người này vượt trội hơn công việc của cả một nhóm nhiều người?

Hiện nay "năng lực về mặt xã hội" là một trong những thuật ngữ đang rất được ưa chuộng và lạm dụng, vì thế nhanh chóng mất đi ý nghĩa thực tế. Tuy nhiên, điều đó

không làm giảm giá trị của thuật ngữ này. Tại Mỹ, các nhà quản trị được đánh giá rất cao khi nghiên cứu những ứng dụng khác nhau của năng lực xã hội và nhờ luyện tập thành thạo kỹ năng này mà việc được cất nhắc lên những vị trí quan trọng hơn trở nên dễ dàng hơn nhiều.

Người ta có thể luyện tập để có được năng lực xã hội qua những chương trình chính thức hoặc có thể bằng nhiều cách khác nhau, như việc tham gia vào một cơ quan cứu hoả của địa phương chẳng hạn. Dù theo cách nào thì những bài học đều là những kinh nghiệm đến từ việc đối mặt với những vấn đề thực tế trong xã hội - với những người thuộc nhiều tầng lớp và hoàn cảnh khác nhau - ở nhiều phương diện đặc biệt trong công việc chuyên môn.

Nhà quản lý có thể băn khoăn khi nào (và bằng cách nào) có thể tiếp thu được năng lực xã hội này. Chương trình học của các trường đại học, những trường kinh doanh danh tiếng thì không coi trọng lắm trong khi nhu cầu thời gian của công việc hàng ngày khiến cho cơ hội có thêm những kinh nghiệm xã hội trở nên hiếm hoi. Tuy nhiên, dù căng thẳng đến mức nào thì những nhà quản trị mong muốn thăng tiến trên bước đường kinh doanh cũng phải tìm cho mình thời gian để tập hợp được hững kinh nghiệm phong phú và đa dạng. Kết quả của công việc học tập này là vô giá và, nói chung, làm tăng khả năng ứng xử trong những điều kiện xã hội đa dạng trong môi trường làm việc chuyên môn sau này.

Tham gia hoạt động thể thao, văn hoá là một cách hiệu quả để nâng cao năng lực xã hội.

Lấy ví dụ như khi ta theo dõi một diễn viên nghiệp dư trong nhà hát địa phương. Khi diễn xuất, diễn viên này phải bày tỏ, diễn xuất theo nhiều loại tính cách khác nhau, đôi khi trái ngược hẳn với tính cách của mình. Diễn viên đó luôn phải phục tùng ý muốn của đạo diễn, suy nghĩ và hành động cho phù hợp với cả nhóm cộng sự. Trong cuốn "45 năm làm việc cùng Philips: cuộc đời của một nhà công nghiệp", cuốn hồi ký xuất bản năm 1976, nhà doanh nghiệp người Hà Lan Frits Philips kể về thời sinh viên của mình. Câu chuyện của ông là câu chuyện về việc tự giáo dục mình, xoá bỏ sự tự ti và nhận thức được rằng không ai là không có sai lầm trong cuộc đời này. Câu chuyện của Philips phù hợp với triết lý "hình mẫu T", một triết lý mô tả những yếu tố về xã hội và giáo dục cấp thiết cho một nhà quản trị thành công. Đường kẻ

ngang trọng trung cho sự đòi hỏi về giáo dục; đường kẻ dọc trọng trung cho chiều sâu trong một lĩnh vực nhất định nào đó. Việc tập trung và tăng cường chiều sâu cho kiến thức nhất định đó là hết sức cần thiết. Nhưng cũng không kém phần quan trọng là việc có được một kiến thức rộng lớn, điều cho phép một nhà quản trị có một cái nhìn đầy đủ và toàn diện hơn.

Giao tiếp mở

Tốc độ thay đổi của doanh nghiệp buộc các nhà quản lý phải ra quyết định nhanh. Tốc độ những quyết định này được truyền đạt chính là điều quyết định sự hiệu quả trong dài hạn của doanh nghiệp. Những quyết định nhanh chóng sẽ chuẩn xác hơn nhiều nếu những thông tin liên quan có mặt trên bàn làm việc (hoặc trên màn hình máy tính) của những người cần có nó khi họ có nhu cầu.

Quản trị dựa vào kiến thức và những hệ thống thông tin có hiệu quả là những công cụ quản lý vô giá - điều không thể thiếu trong việc kiểm soát những thay đổi đang diễn ra. Một cách tự nhiên, năng lực của việc giao tiếp trong doanh nghiệp được tổ chức tốt đặc biệt cần thiết trong suốt những quá trình sát nhập, mua lại. Tuy nhiên ngay cả trong những lúc có ít sức ép và sự thay đổi, việc giao tiếp một cách hiệu quả cũng hết sức quan trọng. Trong những cơ cấu và mạng lưới phi tập trung, các nhu cầu về thông tin cho nhân viên đã thay đổi đáng kể và các đội ngũ lãnh đạo cao cấp phải chú ý tới những đòi hỏi mới. Tất nhiên, điều đó dễ dàng hơn trong trường hợp tin đưa ra là một tin tốt lành. Nhưng giao tiếp mở phải tiếp tục thậm chí trong trường hợp ngược lại. Lợi thế của việc công khai hoàn toàn đó là những người nhận được tin xấu có thể đương đầu một cách tốt hơn với những thay đổi nếu họ được thông tin một cách công khai và thẳng thắn về tình trạng của mình, về việc cần phải làm gì để giải quyết điều đó.

Là một công ty toàn cầu có hoạt động rộng khắp trên cả năm châu lục, có bề dày lịch sử và văn hoá, DaimlerChrysler đã xác định giao tiếp là một công cụ lãnh đạo và là động lực trung tâm cho 420.000 nhân viên trên 5 châu lục của mình. Họ có một chương trình truyền hình được phát bằng 7 thứ tiếng tới 452 địa điểm. Chương trình

20 phút hàng ngày bao gồm những tin tức theo chủ đề và các lĩnh vực khác nhau. Tại 260 địa điểm, họ chào những bản tin giấy bổ sung thông qua truyền hình.

DaimlerChrysler nhận ra rằng công việc lãnh đạo phải cần tới những công cụ truyền thông hiện đại như các kênh phân phối thông tin. Tuy vậy, xe ô tô lại chỉ là một phần của những thông tin mà họ đưa ra. Những thông tin phức tạp, khó hiểu không thể thay thế được cho những ý nghĩ cá nhân và những thông điệp.

Đôi lúc, hoàn toàn chân thật là điều không thể thực hiện được mặc dù mục đích luôn luôn là hướng đến điều tốt nhất. Luật lệ trong các công ty dân chủ nhất giới hạn luồng thông tin trong suốt những tình huống kinh doanh bất thường. Trong thực tế, trong nhiều trường hợp sáp nhập và khủng hoảng, các qui định đòi hỏi giới lãnh đạo phải giữ im lặng. Tuy nhiên, tại những doanh nghiệp mà văn hoá không được phổ biến cho tất cả nhân viên, những nhân viên giỏi, những người thuộc cấp quản trị thứ 2, thứ 3 có thể không chú ý nhiều đến các qui định về bảo mật thông tin. Chương trình hành động của họ, trong khi đó, lại mang tính cá nhân hơn rất nhiều: Họ cho rằng việc thông báo cho phương tiện thông tin đại chúng trước sẽ đem lại cho những lợi thế bằng cách hướng ý kiến của các phương tiện thông tin đó vào việc chống lại những người thù địch mình. Một công ty càng lớn thì việc định hướng những giá trị chung một cách rõ ràng càng trở nên khó khăn hơn, sự chung thành với những nguyên tắc cũng giảm hơn và sự tuân thủ các quy định cũng càng không được đảm bảo.

Bên cạnh những nhu cầu do các trường hợp quan trọng cụ thể, thông tin là một công cụ lãnh đạo không thể thay thế. Thông điệp chỉ đơn giản như sau: Các nhà quản trị muốn giảm sự bất hoà nội bộ phải khép mình lại. Họ phải có được những cuộc nói chuyện trực tiếp với tất cả mọi loại nhân viên và các đối tác bên ngoài. Sự truyền đạt tính nhân văn - tình thương, lòng độ lượng, sự nhạy cảm và sự nhân từ - là một công cụ hết sức hiệu quả.

Vấn đề thực sự ở đây chính là phẩm chất và sự thuần nhất trong suy nghĩ - điều có thể tạo ra những giá trị lâu bền. Sự ảnh hưởng lâu dài của bất kỳ một nhà quản trị nào, thành công hay còn khiếm khuyết, rõ ràng là sự phản ánh mức độ tác động của tính nhân văn lên cách suy nghĩ của người đó và phản ánh sự ổn định của quan điểm đó là như thế nào.

7 bước để có được sự lãnh đạo bằng tính nhân văn

Ông Alfred Herrhausen làm việc cho Ngân hàng Deutsche Bank đã từng nói: "Tựu trung lại, tất cả những vấn đề của nền kinh tế đều xuất phát từ vấn đề của các nhân viên." Bài học đó đang là hiện thực ngày nay và điều ngược lại của nó cũng đúng: Các doanh nghiệp có thể cạnh tranh một cách tốt nhất trong môi trường toàn cầu nếu họ có những nhân viên năng động và giàu động lực. Tính nhân văn là chìa khoá để đối phó với hầu hết những trở ngại trong doanh nghiệp do phần lớn những trở ngại này đều xuất phát từ việc con người được đối xử như thế nào trong doanh nghiệp.

Mặc dù hoạt động - cả chuyên môn và cá nhân - đều phải là trung tâm của các biện pháp chiến lược có liên quan đến con người, các hình mẫu kinh doanh mới đòi hỏi vai trò chiến lược của bộ phận quản lý nguồn nhân lực: đầu tư vào con người chứ không phải chỉ là lấp đầy những vị trí còn trống. Đối với những công ty muốn vượt qua những trở ngại đến từ nhân tố con người, có 7 phẩm chất cơ bản cần phải xem xét:

1. Các hoạt động của doanh nghiệp phải dựa trên một hệ thống giá trị. Những giá trị này phải sống, tạo được sự trung thành trong một dạng mới. Sự liên tục của những giá trị văn hoá chung sẽ trở nên quan trọng hơn đối với những công ty vì sự liên tục ngày nay không còn được đảm bảo bởi một nhiệm kỳ dài của một viên chức quản trị cấp cao.

2. Trở thành một hình mẫu đòi hỏi sự thống nhất trong suy nghĩ và hành động cũng như khuyến khích và nâng đỡ những người theo sau. Sự phát triển của một nền văn hoá thống nhất hướng về khách hàng trong toàn bộ tổ chức là tối quan trọng đối với sự tồn tại. Năng lực về xã hội đến một cách tự nhiên nhất là từ những tính cách của doanh nghiệp với tính cách, sự giáo dục và một kiến thức rộng rãi về cuộc sống.

3. Nền văn hoá thống nhất hướng về khách hàng bắt đầu từ những viên chức quản trị cao nhất sau đó là xuống tới từng nhân viên được đào tạo.

4. Với một phong cách lãnh đạo đúng đắn, một doanh nghiệp đi theo hướng sử dụng nhiều công nghệ sẽ tự chuyển mình thành một doanh nghiệp hướng vào thị trường và khách hàng.

5. Các công ty phải đầu tư vào con người, vào kỹ năng và kiến thức của họ. Họ phải không chỉ đặt quyền lợi của con người vào vị trí thích hợp mà còn phải hỗ trợ những nỗ lực khuyến khích sự phát triển cá nhân và chuyên môn.

6. Sự lãnh đạo thành công với mức độ trách nhiệm cao đòi hỏi tất cả các cấp lãnh đạo đòi hỏi sự mở rộng. Chỉ có sự mở rộng, sự thay đổi mới được hiểu thấu, chấp nhận và điều khiển một cách chủ động.

7. Sự sáng tạo chỉ nở rộ trong tự do. Những nhà quản trị phải tạo cho con người trong doanh nghiệp khoảng trống tự do để sáng tạo, phát triển sự độc đáo và chấp nhận rủi ro (chẳng hạn các đội dự án theo chiều ngang)

Sự sẵn sàng thay đổi có lẽ không bị giới hạn trong cấp lãnh đạo cao nhất và thứ 2; nó phải thấm nhuần vào tất cả nhân viên. Văn hoá này phát triển khi con người trong doanh nghiệp được nhận biết, tôn trọng và phát triển với chính bản chất, sự sáng tạo và độc đáo của mình. Để đạt được điều đó, tất cả các doanh nghiệp nên đánh giá lại con người của họ như những người tiếp nhận kiến thức, như nguồn sáng tạo và động lực của sự thay đổi.