

# Kỹ Năng Lãnh Đạo - Các phong cách lãnh đạo

Huỳnh Toàn

Trưởng khoa Kỹ năng Trường Đoàn Lý Tự Trọng

Tổng trưởng-Tổng đoàn Sao Bắc Đẩu

Phong cách lãnh đạo là kết quả của mối quan hệ giữa cá nhân và sự kiện, và được biểu hiện bằng công thức: Phong cách lãnh đạo = Cá tính x Môi trường.

## Phân loại

- Phong cách độc đoán
- Phong cách dân chủ
- Phong cách tự do

### 1. Phong cách lãnh đạo độc đoán

Kiểu quản lý mệnh lệnh độc đoán được đặc trưng bằng việc tập trung mọi quyền lực vào tay một mình người quản lý, người lãnh đạo - quản lý bằng ý chí của mình, trấn áp ý chí và sáng kiến của mọi thành viên trong tập thể.

Phong cách lãnh đạo này xuất hiện khi các nhà lãnh đạo nói với các nhân viên chính xác những gì họ muốn các nhân viên làm và làm ra sao mà không kèm theo bất kỳ lời khuyên hay hướng dẫn nào cả.

**ĐẶC ĐIỂM:**

- Nhân viên ít thích lãnh đạo.
- Hiệu quả làm việc cao khi có mặt lãnh đạo, thấp khi không có mặt lãnh đạo.
- Không khí trong tổ chức: gây hấn, phụ thuộc vào định hướng cá nhân

### 2 Phong cách lãnh đạo dân chủ:

Kiểu quản lý dân chủ được đặc trưng bằng việc người quản lý biết phân chia quyền lực quản lý của mình, tranh thủ ý kiến cấp dưới, đưa họ tham gia vào việc khởi thảo các quyết định.

Kiểu quản lý này còn tạo ra những điều kiện thuận lợi để cho những người cấp dưới được phát huy sáng kiến, tham gia vào việc lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch, đồng thời tạo ra bầu không khí tâm lý tích cực trong quá trình quản lý.

**ĐẶC ĐIỂM**

- Nhân viên thích lãnh đạo hơn
- Không khí thân thiện, định hướng nhóm, định hướng nhiệm vụ
- Năng suất cao, kể cả không có mặt của lãnh đạo.

### 3 Phong cách lãnh đạo tự do

Với phong cách lãnh đạo này, nhà lãnh đạo sẽ cho phép các nhân viên được quyền ra quyết định, nhưng nhà lãnh đạo vẫn chịu trách nhiệm đối với những quyết định được đưa ra.

Phong cách lãnh đạo uỷ thác được sử dụng khi các nhân viên có khả năng phân tích tình huống và xác định những gì cần làm và làm như thế nào. Bạn không thể ôm đồm tất cả mọi công việc! Bạn phải đặt ra các thứ tự ưu tiên trong công việc và uỷ thác một số nhiệm vụ nào đó.

#### **ĐẶC ĐIỂM**

- NV ít thích lãnh đạo.
- Không khí trong tổ chức thân thiện, định hướng nhóm, định hướng vui chơi.
- Năng suất thấp, người lãnh đạo vắng mặt thường xuyên.

### **Các tình huống cụ thể**

#### **1. Theo thâm niên công tác**

- Sử dụng phong cách lãnh đạo độc đoán đối với các nhân viên mới, những người còn đang trong giai đoạn học việc.
- Nhà lãnh đạo sẽ là một huấn luyện viên tốt với đầy đủ năng lực và trình độ.

Nhờ đó, nhân viên sẽ được động viên để học hỏi những kỹ năng mới. Đây sẽ là một môi trường hoàn toàn mới dành cho các nhân viên.

#### **2 Theo các giai đoạn phát triển của tập thể**

- Giai đoạn bắt đầu hình thành. Là giai đoạn tập thể chưa ổn định, mọi thành viên thường chỉ thực hiện công việc được giao theo nhiệm vụ, nhà lãnh đạo nên sử dụng phong cách độc đoán.
- Giai đoạn tương đối ổn định. Khi các thành viên chưa có sự thống nhất, tự giác trong hoạt động, tính tích cực, sự đoàn kết chưa cao, nên dùng kiểu lãnh đạo mềm dẻo, linh hoạt.
- Giai đoạn tập thể phát triển cao: Tập thể có bầu không khí tốt đẹp, có tinh thần đoàn kết, có khả năng tự quản, tự giác cao, nên dùng kiểu dân chủ hoặc tự do.

#### **3 Dựa vào tính khí của NV**

- Đối với tính khí sôi nổi – nóng nảy.
- Đối với tính khí trầm tư – nhút nhát.

#### **4 Dựa vào giới tính**

#### **5 Theo trình độ của NV:**

- Sử dụng phong cách lãnh đạo uỷ thác đối với các nhân viên hiểu rõ về công việc hơn chính bản thân nhà lãnh đạo.
- Nhà lãnh đạo không thể ôm đồm tất cả mọi thứ! Các nhân viên cần làm chủ công việc của họ.
- Cũng như vậy, trường hợp này sẽ giúp nhà lãnh đạo có điều kiện để làm những công việc khác cần thiết hơn.

#### **6 Dựa theo tuổi:**

- Nên dùng kiểu lãnh đạo tự do đối với người hơn tuổi.
- Trái lại đối với người nhỏ tuổi thì dùng kiểu độc đoán.

### **7 Cần độc đoán với:**

- Những người ưa chống đối
- Không có tính tự chủ.
- Thiếu nghị lực
- Kém tính sáng tạo

### **8 Cần dân chủ với**

- Những người có tính thần hợp tác.
- Có lối sống tập thể.

### **9 Nên tự do với**

- Những người không thích giao thiệp.
- Hay có đầu óc cá nhân chủ nghĩa

### **10 Với tình huống bất trắc:**

- Với một số tình huống đòi hỏi ta phải hành động khẩn trương và kịp thời, chẳng hạn như hoả hoạn.
- Mọi nỗ lực phải dốc hết vào xử lý tình huống.
- Doanh nghiệp cần một sự lãnh đạo cứng rắn và uy quyền.

### **11 Bất đồng trong tập thể:**

- Khi có sự bất đồng trong tập thể, trước sự thù địch, chia rẽ nội bộ, nhà quản trị cần phải áp dụng kiểu lãnh đạo độc đoán, sử dụng tối đa quyền lực của mình.

### **12 Những tình huống gây hoang mang**

- Thịnh thoả do sự xáo trộn trong tập thể như thay đổi, cải tổ...không ai biết nên phải làm gì, mọi người đều hoang mang.

Nhà quản trị phải tỏ ra gần gũi, gặp gỡ trao đổi, thông báo, tạo mối quan hệ thân mật để trấn an nhân viên.

## 5 ĐIỀU CHO LÃNH ĐẠO MỚI

Từ vị trí bình thường trở thành một nhân vật quan trọng trong bộ máy công ty, bạn không dễ dàng thích ứng với sự thay đổi này. Làm thế nào để nắm bắt và làm việc hiệu quả? Dưới đây là một số điều mà nhà lãnh đạo mới cần thực hiện.

### 1. Thống nhất tư tưởng

Bạn là người mới, phải thừa nhận thực tế là cấp dưới của bạn chưa quen lắm với việc này. Thậm chí có nhiều cấp dưới đã từng là đồng nghiệp, bạn bè hay đối thủ của bạn, sẽ không dễ dàng để họ làm theo những điều mà bạn muốn. Vì thế đừng lấy tư cách của cá nhân bạn đem ra điều khiển công việc, hãy nên hướng mọi người đến mục tiêu chung.

Hãy tạo một không khí đối thoại cởi mở với những cấp dưới của bạn, dành thời gian lắng nghe nhiều hơn. Đây là cách tốt nhất để tạo dựng niềm tin cho mọi người trong tập thể và cũng là tạo cơ sở lãnh đạo cho chính bạn.

Hãy chấp nhận nguy cơ bất cứ lúc nào cũng xuất hiện những cuộc tranh luận nhưng biết cách kết thúc nó để giảm bớt tối thiểu những thương vong. Hãy làm thế nào để những người xung quanh bạn thấy rằng: ai đúng hay sai trong tranh luận không quan trọng, quan trọng nhất là sẽ tìm ra giải pháp tối ưu để giải quyết vấn đề.

Tuyệt đối không nhắc lại những sai lầm cấp dưới. Bạn hoàn toàn có thể chỉ trích hoặc trừng phạt khi cần thiết nhưng không nên nhắc lại những việc khiến bạn không hài lòng, vừa mất thời gian lại giảm hứng thú làm việc của tất cả mọi người.

### 2. Tạo dựng phong cách lãnh đạo

Tìm hiểu xem những bậc “tiền bối” chỉ đạo công việc thế nào cũng là cách hay nhưng còn hay hơn nữa nếu bạn cố gắng tìm hiểu kỹ càng nhất nếu như có thể về những nhân viên dưới quyền mình. Bạn lãnh đạo như thế nào đều cần phải dựa trên tính chất tập thể bạn đứng đầu. Phong cách người lãnh đạo là chính là phương thức thích hợp nhất để bạn gắn kết tập thể của mình. Hãy lập ra những quy tắc riêng trong tổ chức của bạn. Đừng e ngại vì bạn đang là người đứng đầu, chính bạn chứ không phải ai khác cần thiết lập nên một trật tự mới.

Hãy quan tâm hơn đến vẻ bề ngoài, đây là điều nhiều người thường lơ là do quỹ thời gian ít ỏi của mình. Khả năng diễn thuyết cũng là một phần vô cùng quan trọng vì đôi khi cách truyền đạt một ý tưởng không đúng sẽ làm cấp dưới của bạn rối cả lên.

Chú ý tiếng chuông điện thoại của bạn, đã có 56% người được hỏi là khó chịu với tiếng chuông điện thoại “quấy” của sếp khiến họ thiếu tôn trọng người quản lý trực tiếp. Lời khuyên cho mọi trường hợp là thận trọng, chu đáo không ngừng học hỏi và chuyên nghiệp nhất có thể.

### **3. Lên kế hoạch công việc**

Tổ chức những cuộc họp ngắn gọn và tập trung. Trừ khi kí hợp đồng, hãy bỏ những trần trở câu chữ của bạn sang một bên để diễn đạt chính xác, đơn giản, dễ hiểu nhất.

Bạn hãy là người lập kế hoạch thông minh. Một kế hoạch chi tiết, hứa hẹn những hiệu quả sẽ khiến những người cộng sự hăng hái lên rất nhiều. Theo dõi tỉ mỉ tiến độ thực hiện kế hoạch và đưa ra những điều chỉnh kịp thời. Tuy nhiên dù có tin tưởng vào khả năng của mình đến mấy cũng vẫn nên và cần đưa ra bàn bạc trao đổi với tập thể. Nhưng lắng nghe ý kiến cũng phải biết chọn lọc. Hãy nhớ, bạn là sếp và bạn có quyền gạt bỏ những gì không phù hợp với kế hoạch chung.

Luôn tìm tòi những ý tưởng và tìm cách để thực thi nó. Đừng sợ thử nhưng hãy làm những việc lần đầu tốt như thực!

### **4. Phân bổ nhân lực hợp lí**

Muốn làm được điều này trước hết bạn hãy nắm rõ những nhân viên của mình. Chẳng ai có trí nhớ và sự phán đoán tuyệt vời cả vì thế hãy chăm chú lắng nghe để nắm bắt những đặc điểm - sở trường, điểm yếu, mức độ tích cực của từng nhân viên. Khi bạn thực sự nắm bắt được năng lực tổng hợp của mỗi nhân viên hãy phân công công việc hợp lí. Quản lí nhân viên theo đầu việc là một phương pháp hay nhưng hãy bổ sung thêm những phương pháp khác như: giám sát chéo, hợp tác chỉ đạo, phân công từng phần...

Những thói quen ghi chép những chi tiết nhỏ nhất về các nhân viên không chỉ giúp bạn nắm bắt năng lực mà còn thu phục được nhân tâm của họ.

### **5. Tạo nên không khí đua tranh tích cực**

Hãy kiên trì một nguyên tắc cổ điển là "thưởng - phạt phân minh" nhưng tập trung vào việc làm sao thưởng hậu hết mức có thể và giảm thiểu chỉ trích luận tội vì chỉ trích và luận tội là những điều chỉ nên có ở toà án. Khi phân nhân viên thành những nhóm công tác nhỏ hơn hãy lập bảng theo dõi từng nhóm và nêu công khai tiến độ thực hiện mỗi nhóm. Hãy tạo điều kiện lao động ưu đãi cho những nhân viên tích cực của bạn để khiến cho mức độ chênh lệch đãi ngộ làm mọi người thêm ý thức về sự cần thiết phải cố gắng!

Chính bản thân bạn cũng hãy cố gắng không ngừng trên cương vị của mình, tránh tình trạng ngủ quên trên chiến thắng. Kinh nghiệm không phải là thời gian bao lâu bạn ở trên vị trí mà là cách bạn tận dụng mọi ưu thế có hiệu quả nhất để tránh tối đa những sai sót trên hành trình lãnh đạo.

“Tinh táo nhưng không tàn nhẫn, mềm mỏng nhưng không nhu nhược”, bạn sẽ dần dần tìm thấy nghệ thuật lãnh đạo của riêng mình!

## **5 bước :Khả năng lãnh đạo**

### **1. Nhận thức.**

Cần hiểu rõ bản thân và hoàn cảnh của bạn. Biết được ưu điểm, nhược điểm và những nhu cầu phát triển của chính mình.

Nếu bạn không có thời gian để xây dựng kỹ năng, hãy tập hợp những người có khả năng bổ sung cho bạn trong cùng nhóm làm việc.

Hãy ý thức được về tổ chức và những người bạn đang lãnh đạo.

Ví dụ: Nếu bạn chuyển từ một công ty mới mở sang làm cho một doanh nghiệp lâu năm, con người và những qui tắc can thiệp sẽ rất khác nhau.

### **2. Có kế hoạch.**

Hãy tự hiểu rõ mình đang làm gì.

Một định nghĩa tuyệt vời về khả năng lãnh đạo là khả năng có những người ủng hộ mình. Nếu bạn không tạo ra được một sự khẳng định về tương lai, sẽ không có ai ủng hộ bạn.

### **3. Xây dựng các mối quan hệ.**

Hãy thể hiện bản thân nhiều hơn. Một nhà lãnh đạo phải hoàn thiện mọi thứ thông qua những người khác, vì vậy các mối quan hệ là cần thiết.

Hãy dành thời gian để hiểu thêm về sếp và cấp dưới. Nói ít hơn, lắng nghe nhiều hơn và ghi nhớ những chi tiết mà mọi người nói. Đầu tư thời gian để hiểu về vai trò, ý tưởng, và tính cách của những người xung quanh bạn.

Điều này giúp bạn tạo dựng được một mạng lưới vững chắc, những đồng minh hợp tác, những nhân viên được khuyến khích và một thiện chí cá nhân.

### **4. Phân bổ công việc.**

Hãy hoàn thành mọi thứ. Cho dù công việc của bạn thuộc ngành nào, bạn cũng cần thể hiện khả năng và kết quả lãnh đạo của mình.

Vì thế, cho dù đó là một sản phẩm tốt hơn hay một dịch vụ được cải thiện, lợi nhuận cao hơn hay giá cổ phiếu cao hơn, luôn luôn bảo đảm rằng công việc được phân bổ hợp lý.

### **5. Là người chính trực.**

Hãy giữ đúng những giá trị của bạn. Giá trị của bạn cho biết bạn là ai và tại sao những người khác nên làm việc cho bạn.

Điểm quan trọng là các giá trị phải thực tế chứ không phải là viết ra hay thính thoảng bàn luận về chúng. Hãy tự mình nêu gương thật thà, chân thực, minh bạch, đáng kính trọng và bền bỉ.

# Kỹ năng lãnh đạo

Lãnh đạo là gì? Người lãnh đạo là người đứng đầu một tổ chức hay một tập thể có vai trò dẫn dắt, định hướng, chỉ đạo và xây dựng mối quan hệ giữa những thành viên trong cùng một tập thể cùng vận hành theo một hệ thống nhất định.

Thật ra, trong mỗi chúng ta đều là nhà lãnh đạo. Bạn có thể đang lãnh đạo một doanh nghiệp, lãnh đạo một tập thể, một lớp học hay lãnh đạo một nhóm bạn; lãnh đạo gia đình và lãnh đạo chính bản thân mình (tự lãnh đạo). Người lãnh đạo giỏi là người có thể lãnh đạo được tốt bản thân mình.

## **Để trở thành người lãnh đạo, bạn cần:**

### **1. Kiến thức, trình độ:**

Bạn không thể lãnh đạo hiệu quả nếu không có kiến thức và trình độ hiểu biết nhất định. Ngoài những kiến thức cơ bản chuyên môn trong lĩnh vực hoạt động của mình, bạn còn phải đọc nhiều và luôn có tinh thần học hỏi để không ngừng nâng cao kiến thức, nhận biết và cập nhật những thông tin và tri thức mới. Điều này giúp cho bạn có một vốn kiến thức sâu rộng vừa hoàn thiện bản thân lại vừa có cái nhìn tổng thể giúp bạn định hướng tốt trong cuộc sống.

Nếu chỉ học ở trường lớp không chưa đủ, bạn cần đọc nhiều sách ở các thể loại, cập nhật tin tức sự kiện thông qua các phương tiện truyền thông; quan tâm đến những vấn đề thời sự, tham gia các phong trào đoàn hội, các chuyên công tác xã hội sẽ giúp bạn có thật nhiều những kiến thức và kinh nghiệm bổ ích từ cuộc sống.

### **2. Tầm nhìn:**

Đây là một trong những yếu tố quan trọng tạo sự khác biệt giữa người lãnh đạo và những người khác. Đứng trước mọi vấn đề bạn cần tập rèn luyện khả năng phân tích những thuận lợi, khó khăn trước mắt và lâu dài; cần vạch rõ mục tiêu trong mọi việc và phương pháp để đạt được mục tiêu đó (không nên nhìn sự việc bề ngoài, trước mắt mà nên nhìn ở mọi góc cạnh của vấn đề).

Bạn có bao giờ tự hỏi và trả lời rằng 3, 5 hay 10 năm nữa tôi sẽ là ai? Tôi làm gì? Tôi đạt được gì? Và hiện giờ tôi sẽ làm gì để đạt được điều đó? Đạt được điều đó tôi sẽ được gì, mất gì?...

### **3. Trách nhiệm:**

Tính trách nhiệm thể hiện ở cả trách nhiệm với bản thân và trách nhiệm đối với tập thể (hay tổ chức) bạn đang hoạt động. Bạn sẽ không thể lãnh đạo tốt nếu thiếu tính trách nhiệm xã hội. Lợi ích bản thân phải gắn với lợi ích tập thể. Hy sinh quyền lợi cá nhân vì tập thể và vì một mục tiêu lâu dài. Đó là yếu tố giúp bạn tạo được thiện cảm với những người trong cùng tập thể.

Bạn đã từng trăn trở suốt đêm chỉ vì suy nghĩ xem tuần này sẽ tổ chức cho lớp đi cắm trại ở đâu? Đi như thế nào? Ăn gì, chơi gì, ... hay không?

#### **4. Khả năng tác động đến người khác:**

Biết cách truyền lửa cho người khác và bạn sẽ nhận được những điều mà bạn mong đợi khi bạn quan tâm nhiều đến họ. Muốn trở thành nhà lãnh đạo giỏi, bạn cần phải thấu hiểu người khác muốn gì, cần gì, biết lắng nghe và chia sẻ với người khác. Khi có vấn đề rắc rối, phải đặt mình vào hoàn cảnh cụ thể để từ đó có hướng giải quyết hợp tình hợp lý.

Bạn hãy tự kiểm nghiệm lại xem bạn đã được gì: khi bạn của bạn có vấn đề có tìm đến bạn để chia sẻ hay không? Bạn có sẵn sàng lắng nghe tâm tư của bạn mình không? Những buổi dã ngoại nếu thiếu bạn bạn bè có nhắc đến bạn không? Sự xuất hiện của bạn có mang lại niềm vui cho người khác không?

Ngoài ra, để có thể có kỹ năng lãnh đạo tốt bạn cần chú ý đến những yếu tố khác như: kỹ năng giao tiếp tốt; sự tự tin, bản lĩnh; khả năng tư duy linh hoạt, nhạy bén, sáng tạo; khả năng giải quyết vấn đề; tính quyết đoán; sự dẫn thân; có mục đích hành động rõ ràng, ....

#### ***Chúng ta có cần rèn kỹ năng lãnh đạo?***

1. Có thể bạn sẽ cho rằng không vì mục tiêu của bạn không phải là làm lãnh đạo hay công việc của bạn không cần kỹ năng lãnh đạo? Bạn nghĩ “mình đâu muốn lãnh đạo người khác, rèn kỹ năng lãnh đạo để làm gì?” Ngược lại. Rất cần đấy các bạn ạ!

2. Rèn kỹ năng lãnh đạo không hẳn chỉ là để bạn lãnh đạo người khác hay lãnh đạo một tổ chức mà còn là lãnh đạo bản thân mình, lãnh đạo cuộc sống của mình, lãnh đạo cuộc đời mình.

Ví dụ:

- Mỗi sáng thức dậy bạn có ra được quyết định cho mình phải thức dậy thật sớm và đến lớp đúng giờ?

- Bạn có đủ bản lĩnh, tự tin để trả lời không với những cảm dỗ

- Bạn có đủ tầm nhìn để nhận ra đâu là tình yêu đích thực

- Bạn có hoạch định được cho mình sẽ làm gì sau khi ra trường?

- Bạn có đủ nghị lực và sự kiên trì để theo đuổi mục tiêu mình đề ra?

- Bạn có đủ khả năng để thuyết phục người khác chấp nhận làm theo những gì bạn muốn?

- Và ...vân...vân...

Khi nào rèn luyện kỹ năng lãnh đạo?

Ngay bây giờ

\* Bạn cần hiểu rõ mình: bạn là ai? Sở trường sở đoản của bạn? Phát huy ưu điểm và khắc phục những nhược điểm. Bạn muốn gì? Tại sao bạn



muốn điều đó. Bạn cần làm gì để đạt được. Bạn phải cam kết với những gì mình đặt ra và thực hiện bằng mọi cách.

\* Hãy quan sát và học theo những tấm gương từ những người lãnh đạo giỏi (có thể là một doanh nhân hay một anh cán bộ đoàn trường, hay đơn giản chỉ là người bạn mà bạn yêu quý)

\* Hãy tập quan tâm đến những sự việc sự kiện diễn ra xung quanh bạn, nó sẽ giúp cho bạn có được nhiều thông tin hơn những gì bạn nghĩ. Tham gia nhiều hơn các hoạt động thay vì nằm co ra một mình trong ký túc xá.

\* Tập nhận biết vấn đề và thử những cách để giải quyết vấn đề (có thể đó là vấn đề của bạn, của người thân, bạn bè hoặc của người khác) – nó sẽ giúp bạn trở nên nhạy cảm trong việc xử lý mọi tình huống

Có rất nhiều cách để bạn rèn luyện kỹ năng lãnh đạo. Bạn có thể tham khảo thêm ở những sách, báo, tạp chí, internet hoặc tham gia các khoá học.