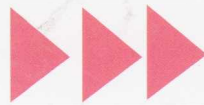


ĐẶNG THANH TỊNH
(biên soạn)

Nghệ thuật

LÀM LÃNH ĐẠO



Cẩm nang dành cho
những người đang
và sẽ là lãnh đạo

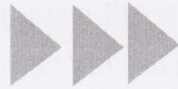


NHÀ XUẤT BẢN PHỤ NỮ

ĐẶNG THANH TỊNH
(biên soạn)

Nghệ thuật

LÀM LÃNH
ĐẠO



Cẩm nang dành cho
những người đang
và sẽ là lãnh đạo

NHÀ XUẤT BẢN PHỤ NỮ

Chương 1

CÁCH TẠO ẤN TƯỢNG BAN ĐẦU CỦA NGƯỜI MỚI NHẬN CHỨC

Bước vào một cương vị mới, làm thế nào tạo ấn tượng đầu tiên cho mọi người là rất quan trọng. Dù bạn thuộc kiểu người cá tính như thế nào bạn vẫn cần tìm cách thể hiện vai trò, vị trí và con người của mình sao cho cấp trên, cấp dưới và người đồng cấp đều tin tưởng, xây dựng uy tín và phong cách lãnh đạo của bạn.

I

Nghệ thuật vận hành quyền lực

① Thể hiện hình ảnh mới của bản thân

Là người lãnh đạo mới nhậm chức, công việc đầu tiên người đó nên tự hỏi mình: Ta nên làm một người như thế nào? Vì khi làm lãnh đạo phải chen thân vào một tập thể mới, điều đối mặt đầu tiên là sự hiểu biết và hòa hợp vào tập thể đó.

Ở đây cần chú ý hai phương diện:

- *Cần tạo ra sức mạnh cá nhân của mình.* Mỗi người trong tập thể là một "thương hiệu". Tính cách, thói quen, thái độ công tác, nguyên tắc xử thế tập hợp lại thành "thương hiệu" của mỗi người.

Một Tổng giám đốc công ty nọ ở Nhật Bản, thời trẻ làm trưởng bộ môn chế tạo của xưởng sản xuất pin. Khi mới nhậm chức chẳng có người công nhân nào tin phục anh, nên công tác của anh rất bị động. Anh không nản mà tìm cách tiếp cận những người công nhân, anh phát hiện thấy công nhân trong xưởng pin rất thích uống rượu, không những thế từu lượng còn rất khá. Thế là anh ta tổ chức một cuộc rượu nhỏ sau giờ làm

với công nhân, dùng cách uống rượu để công nhân tin phục từu lượng của mình cũng như thắt chặt thêm tình cảm với công nhân, từ đó dần dần tạo được tin phục khả năng lãnh đạo của bản thân anh. Người lãnh đạo trẻ này đã biết thông qua việc tiếp cận với công nhân, tạo ra sức mạnh cá nhân để đạt được sự đoàn kết trong tập thể, khiến anh bắt tay vào công việc mới dễ dàng hơn.

▪ *Lời nói, hành động của lãnh đạo cần sát với tình trạng thực tế công việc.*

Lời nói, hành vi và quyết định của người lãnh đạo làm nên tư chất của một người đứng đầu. Do đó người lãnh đạo cần sâu sát tình hình thực tế công việc, cố gắng có hành động trước để làm gương, thể hiện được vai trò người đứng đầu tập thể, cổ vũ và dẫn dắt tập thể. Làm gương quan trọng nhất là lúc phải quản lý, điều hành tập thể vượt qua các mốc khó khăn, điều này yêu cầu người lãnh đạo phải có khí chất của người đứng đầu, ngoài ra lãnh đạo phải quyết đoán vì người lãnh đạo tài giỏi phải là người giỏi ra quyết sách đúng lúc. Do đó, người làm lãnh đạo phải cố gắng học hỏi để có tầm nhìn chiến lược, trở thành một lãnh đạo đa mưu, quyết đoán.

② Làm tốt công việc

Người lãnh đạo có phát huy được vai trò của mình hay không chủ yếu thể hiện ở sự biến đổi của những người dưới sự lãnh đạo của mình. Một người lãnh đạo vừa bước vào một tập thể, cho dù năng lực cá nhân ra sao thì nhân viên và cấp trên của bạn đều chú ý tới công việc đầu tiên bạn làm. Do đó, trước khi bắt tay vào công việc đầu tiên bạn phải thiết kế một trình tự làm việc hợp lý.

Là một người lãnh đạo mới nhậm chức bạn không nên chỉ trích những sai lầm đã qua, cũng chẳng nên sống bằng ánh hào quang của quá khứ mà nên tập trung tinh lực vào triển vọng của tương lai.

▪ *Bắt đầu bằng việc mở một cuộc họp ngắn có ý nghĩa tuyên bố mục tiêu, chủ trương mới*

Một cuộc họp có ý nghĩa phải bao gồm ba việc sau:

- + Đề xuất vấn đề
- + Thảo luận vấn đề
- + Giải quyết vấn đề

Cuộc họp đầu tiên cần ngắn gọn, tiết kiệm thời gian, phải hiệu quả và giải quyết được vấn đề cụ thể.

Ôm đồm, việc gì cũng tự mình làm là một điều tối kị đối với người lãnh đạo, chỉ cần *giao việc cho cấp dưới một cách phù hợp* mới có thể thoát khỏi những sự vụ chồng chất, mà lại đoàn kết được lực lượng cốt cán trong tổ chức, tạo ra được những nhân tài có kinh nghiệm thực tiễn cho sự nghiệp phát triển lâu dài của công việc. Một nhà lãnh đạo giỏi không phải là người làm được nhiều việc mà biết giao việc hợp lý cho cấp dưới của mình làm.

③ **Biết ứng xử phù hợp với người đã ủng hộ mình**

Sở dĩ bạn được thăng tiến, ngoài sự nỗ lực của bản thân thì sự ủng hộ của những người khác cũng rất quan trọng. Khi bạn đã trở thành lãnh đạo, đối với những người từng ủng hộ, bạn cần chú ý không nên qua cầu rút ván, khỏi vòng cong đuôi, cũng không thể ưu ái quá mức. Nước có thể đẩy thuyền nhưng cũng có thể lật thuyền, thái độ đối với người ủng hộ mình trong quá khứ có quan hệ trực tiếp tới sức sống của tập thể.

Bạn được thăng chức, được trở thành lãnh đạo vì bạn có người ủng hộ, khi mất đi những người ủng hộ bạn sẽ gặp khó khăn trong công việc. Nhưng nếu bạn sùng ái người ủng hộ quá đà, không quản lý chặt chẽ, không chú trọng phép tắc thì sẽ khiến tập thể mất đi sức sống và mất đi sự đoàn kết đối với số đông, không những thế, bạn còn mất đi uy tín của chính mình.

④ Phải là người quản lý tốt

Người lãnh đạo về căn bản có sức mạnh ảnh hưởng nhất định nên duy trì mối quan hệ tốt với những nhân viên cấp dưới của mình. Sự tồn tại của quan hệ này đảm bảo tính gắn kết và tinh thần đoàn kết của tập thể.

Kết quả của sự ảnh hưởng và được nhân viên ủng hộ là tín hiệu thành công của công tác quản lý, điều hành, nâng cao hiệu suất quản lý. Nhưng muốn được nhân viên ủng hộ không phải chuyện dễ, trong công việc bề bộn thời kì đầu người lãnh đạo cần phải có cố gắng ở ba phương diện sau:

1. Phải có năng lực quản lý và có trình độ cao.
2. Luôn luôn giữ đạo đức quản lý: Công tâm, công bằng, công khai.
3. Tạo ra cầu nối giữa các thành viên trong tập thể, xây dựng mối đoàn kết trong tập thể.

⑤ Sử dụng quyền lực trong tay mình

Người lãnh đạo sử dụng quyền lực để thực thi ảnh hưởng nhằm đạt được mục đích cầm cương tập thể. Người lãnh đạo thành công là người có tầm nhìn xa, nhận biết đạo lý thâm tóm quyền lực nhưng không lạm dụng quyền lực. Người lãnh đạo mới nên chú trọng ba điều sau đây về sử dụng quyền lực:

- Cần công tâm, khách quan khi sử dụng quyền lực, để cho nhân viên biết rằng bất cứ tình huống nào bạn đều giữ vững nguyên tắc.

- Nên nhớ kỹ mục đích sử dụng quyền lực là không dùng quyền lực. Quyền lực chỉ là chế độ mà trong quá trình lãnh đạo tập thể ban cho người lãnh đạo chứ không phải là mệnh lệnh mà người quản lý tùy ý định ra.

- Nên phát huy hợp lý quyền lực chức vụ, dùng khen thưởng để khích lệ cấp dưới, thận trọng khi trừng phạt cấp dưới. Cả mặt tinh thần, tình cảm hoặc vật chất, không được sử dụng loại hành vi uy hiếp buộc cấp dưới phục tùng cá nhân chứ không phải là phục tùng tổ chức.

⑥ Tạo dựng quyền lực trên vị trí của mình

Bạn nên sử dụng quyền lực của mình để tạo dựng một tập thể gắn kết với nhau, đồng tâm hiệp lực.

Cho dù là một tổ chức hay một bộ phận nào đó, đều là một cộng đồng lợi ích. Để tạo dựng quyền lực cho mình, người lãnh đạo cần chịu trách nhiệm tương đối với cấp dưới, bảo đảm công bằng cho cấp dưới có lao động có thu nhập, tạo điều kiện để cấp dưới phát huy khả năng của mình.

⑦ Không nên có thành kiến với cấp dưới cho dù mình không thích họ

Khi mới nhậm chức người lãnh đạo đừng ngại tự hỏi cấp dưới nào mình không thích nhất. Sau khi tìm ra, cũng đừng ngại tự hỏi vì sao mình không thích anh ta. Khi người lãnh đạo đã tìm được đáp án của hai câu hỏi trên sẽ phát hiện ra rằng mình vốn có suy nghĩ chủ quan. Người lãnh đạo cần nhìn nhận

lại đối phương để có được những quyết định đúng đắn nhất, không vì định kiến chủ quan mà làm xấu thêm mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên.

Nếu bạn quá chú ý đến giao việc cho nhân viên mà không chú ý đến bản thân nhân viên, bạn thích chế độ làm việc chặt chẽ chỉ công việc và công việc mà vứt bỏ cầu nối tinh thần với từng nhân viên, bạn sẽ không được nhân viên ủng hộ. Quan hệ giữa bạn và nhân viên chỉ là quan hệ công tác chủ - tớ, lãnh đạo - nhân viên đơn thuần thì sẽ khó thu được hiệu quả cao trong công việc và sẽ bất lợi cho việc sáng tạo cái mới. Ngược lại, nếu bạn cứ đánh giá chủ quan về nhân viên mà không đánh giá đúng những đóng góp của nhân viên thì bạn cũng chưa phải là người lãnh đạo giỏi. Cho đến lúc nào đó bạn phát hiện thấy nhân viên mà bạn ghét lại có một số ưu điểm thì chứng tỏ công việc quản lý của bạn đang phát triển theo hướng tốt, bạn sẽ dần dần được nhân viên chấp nhận và ủng hộ.

Lãnh đạo mới nhậm chức thường phải đối mặt với nhiều nguy cơ và chạm bẫy. Làm người lãnh đạo mới thông thường khi bắt tay vào công việc bạn sẽ thấy cấp trên nhìn xuống, cấp dưới và người lãnh đạo cũ nhìn lên so sánh. Một người lãnh đạo đúng mực không chỉ đốt ba bó đuốc là vạn sự đại cát. Điều quan trọng là phải kết hợp tình hình thực tế công việc, vấn đề cụ thể, phân tích cụ thể để có được phương pháp lãnh đạo hiệu quả.

II

Nghệ thuật điều hành của người lãnh đạo

Khi người lãnh đạo mới nhậm chức, vai trò của họ sẽ thay đổi rõ rệt, quyền lực tăng, chức vị cao, trách nhiệm nặng. Nếu không kịp thời điều chỉnh cách ứng xử của mình trước mọi chuyện thì sẽ rất khó thích ứng với sự biến đổi trên. Vậy người lãnh đạo mới nên chú ý những mặt nào?

① Chuyển đổi tầm nhìn từ việc định ra mục tiêu trước mắt sang suy nghĩ về sự phát triển lâu dài

Trên cương vị cũ, thường bạn chỉ cần căn cứ vào tinh thần chỉ thị của cấp trên, kết hợp với tình hình thực tế của cương vị mình mà định ra kế hoạch và sắp xếp công việc cụ thể. Do đó khi suy nghĩ vấn đề bạn thường chú trọng yêu cầu của cương vị mình, mục tiêu để ra chỉ hạn chế trên lợi ích cục bộ, tiêu chuẩn công việc chỉ dừng lại trên ý nguyện của người lãnh đạo trực tiếp.

Khi bước lên cương vị lãnh đạo cao hơn, bạn không nên hạn chế tầm nhìn của mình trong khung trời hẹp vốn có, mà phải đi ra khỏi thói quen suy nghĩ vốn có để có cách nhìn bao quát, quy hoạch công việc lâu dài. Như thế làm cho mình không chỉ giữ được nhiệt huyết với công việc cao, phương hướng rõ ràng, không gian phát triển lớn mà còn khiến sự suy nghĩ của mình có tính chỉ đạo lớn và tính liên tục. Trên cơ sở