

## **Bài giảng:**

# **KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ HIỆN ĐẠI**

## **I. TỔNG QUAN VỀ LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ**

### **1. KHÁI NIỆM VỀ LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ**

*a) Lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng của chủ thể lãnh đạo đến hoạt động của cá nhân hoặc một nhóm nhất định nhằm phấn đấu một cách tự nguyện cho những mục tiêu chung của tổ chức trong những điều kiện nhất định.*

Như vậy: Lãnh đạo phải có chủ thể thực hiện hoạt động lãnh đạo, có đối tượng nhận sự lãnh đạo thông qua các tác động. Lãnh đạo chỉ thực hiện khi có đối tượng bị lãnh đạo, tiến hành nhằm thực hiện những mục tiêu đã xác định cụ thể, các cá nhân phấn đấu một cách tự nguyện theo mệnh lệnh và được xem xét trong những điều kiện cụ thể, nhất định.

Những điều kiện cụ thể hình thành hoạt động Lãnh đạo bao gồm:

- Lãnh đạo chỉ thực hiện khi có đối tượng bị lãnh đạo: Đối tượng ở đây có thể là một tổ chức hoặc một cá nhân hoặc nhóm người nhất định
- Các cá nhân phấn đấu một cách tự nguyện: Có nghĩa là bản thân các cá nhân phải thấy muốn phấn đấu, muốn làm, xuất phát từ nội tâm của cá nhân, không thể dùng mệnh lệnh hành chính để áp đặt.
- Lãnh đạo được tiến hành nhằm thực hiện những mục tiêu đã xác định cụ thể: Không thể lãnh đạo nếu không có mục tiêu
- Hoạt động lãnh đạo luôn gắn với những điều kiện cụ thể, nhất định: Trong những điều kiện khác nhau, hoạt động lãnh đạo là khác nhau. Lãnh đạo là nghệ thuật, không thể rập khuôn một mô hình lãnh đạo ở các điều kiện và hoàn cảnh khác nhau.

### **b) Vai trò của Nhà lãnh đạo**

*Hiện nay nhà lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong các tổ chức, họ chính là những người:*

*(1) Gây ảnh hưởng đến các cá nhân và nhóm trong một tổ chức*

(2) Giúp các cá nhân, nhóm, tổ chức thiết lập các mục tiêu và hướng dẫn họ hoàn thành các mục tiêu đó

(3) Giúp các cá nhân các nhóm, tổ chức hoạt động một cách hiệu quả.

Chính vì thế, vai trò của người lãnh đạo được thể hiện cụ thể như sau:

Thứ nhất, phát triển “Tâm nhìn” và “chia sẻ tâm nhìn”: Nhà lãnh đạo là người vẽ ra đường lối, mục tiêu viễn cảnh tương lai cho doanh nghiệp. Họ đảm trách những mục tiêu mang tính thách thức liên quan đến thay đổi, truyền ảnh hưởng và thuyết phục nhân viên tin vào mục tiêu đó.

Người lãnh đạo truyền đạt mục tiêu tổng thể của tổ chức để mọi người hiểu. Gắn mọi người với các mục tiêu cá nhân và mục tiêu nhóm để hỗ trợ những mục tiêu rộng hơn. Nếu bạn là lãnh đạo một đơn vị, công việc của bạn là đảm bảo công sức và ưu tiên của nhóm được gắn với định hướng chiến lược của tổ chức.

Jeiny, tổng giám đốc Công ty điện thoại và điện tín quốc tế Mỹ (ITT), là một trong những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất trong giới kinh doanh Mỹ những năm 1960, 1970. Khi lên nắm quyền lãnh đạo, Jeiny muốn ITT không còn là một công ty kinh doanh điện thoại mà phải là một công ty liên hợp đa ngành lớn nhất thế giới. Ông đã vạch ra các bước cụ thể để thực hiện mục tiêu này như mua lại các công ty đang làm ăn thua lỗ và sau đó sẽ phát triển các công ty đó như thế nào để chúng trở thành nguồn của cải mới. Ông huy động mọi nguồn lực để phát triển theo hướng kinh doanh này và kết quả đem lại là ITT phát triển thành một doanh nghiệp đa ngành khổng lồ với 250 chi nhánh.

Thứ hai, cam kết đạt mục tiêu, giá trị và chuẩn mực: Người lãnh đạo truyền đạt mục tiêu tổng thể của tổ chức để mọi người hiểu. Gắn mọi người với các mục tiêu cá nhân và mục tiêu nhóm để hỗ trợ những mục tiêu rộng hơn. Nếu bạn là lãnh đạo một đơn vị, công việc của bạn là đảm bảo công sức và ưu tiên của nhóm được gắn với định hướng chiến lược của tổ chức.

Ngoài việc xác định kết quả cuối cùng cần phải đạt được, mục tiêu còn có tác dụng trong suốt cuộc đời của một nhà lãnh đạo. Mục tiêu chính là cột mốc

trên con đường dẫn đến thành công, vì vậy người lãnh đạo phải là người đưa ra được mục tiêu của tổ chức và cam kết thực hiện, đạt mục tiêu đó.

J.C Penney (1875-1971), một doanh nhân người Mỹ, người đã sáng lập ra chuỗi cửa hàng J.C. Penney (chuỗi cửa hàng đầu tiên mà Sam Walton, nhà sáng lập tập đoàn Walmart đã từng làm) đã từng nói: “Một nhân viên bình thường có mục tiêu sẽ trở thành người tạo ra lịch sử, một người không có mục tiêu sẽ mãi mãi chỉ là một nhân viên bình thường”.

Thứ ba, Lãnh đạo và động viên để xây dựng văn hóa tổ chức phù hợp, là tấm gương và có ảnh hưởng mạnh đến cấp dưới : Người lãnh đạo phải là hiện thân của những giá trị cốt lõi của tổ chức. Bước tiếp theo là truyền đạt những giá trị đó một cách nhất quán, biến nó thành niềm tin trong tổ chức của bạn. Sau đó, bạn phải đảm bảo có một hệ thống quản lý có thể duy trì những giá trị này.

Thứ tư, Giao quyền cho cấp dưới: Không ai làm việc hết mình nếu họ không có ước mơ hay đam mê của riêng họ, người lãnh đạo luôn chia sẻ, động viên cộng sự nhằm đạt mục tiêu cá nhân của họ, không bao giờ “chỉ đạo” (assign) người khác làm bất cứ điều gì, người lãnh đạo chỉ “gợi ý” (suggest) cách làm mà cá nhân mình đã thành công mà thôi, còn lại trao cho cộng sự quyền quyết định cuối cùng. Không bao giờ “áp đặt” người khác làm theo “ý kiến” hay “chính kiến” của mình.

Thứ năm, Tạo niềm tin và truyền nhiệt huyết, cảm hứng, động viên khuyến khích, phát triển nhân viên, ghi nhận thành tích và khen ngợi: Nhà lãnh đạo tập trung vào yếu tố con người. Họ kêu gọi, dẫn dắt những người dưới quyền đi theo mình, hướng tới xây dựng sự nghiệp chung của doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo sử dụng uy tín, ảnh hưởng cá nhân để thúc đẩy những người dưới quyền làm việc. Họ động viên những người dưới quyền phát huy hết khả năng của mình, cùng làm việc với họ để đạt được mục tiêu lâu dài.

Ngoài ra, người lãnh đạo cũng chính là người chịu trách nhiệm hoàn toàn về hoạt động và kết quả của tổ chức.

**Quản lý** là một quá trình nhằm đạt đến sự thành công trong các mục tiêu

đề ra bằng việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của tổ chức, là hoạt động liên tục và cần thiết trong một tổ chức.

Nói cách khác, Quản lý là quá trình làm cho các hoạt động được hoàn thành cùng với và thông qua những người khác nhằm đạt các mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả, trong điều kiện môi trường thay đổi.

Quản lý là việc định giá tính ổn định, trật tự, hiệu quả công việc. Mục tiêu của quản lý là tạo ra giá trị thặng dư tức tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất. Nhà quản lý là những người rất khách quan, họ quan tâm làm thế nào để hoàn thành công việc và, đốc thúc những người khác làm việc tốt hơn.

## 2. PHÂN BIỆT GIỮA LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ

- Lãnh đạo là người đưa ra ý tưởng còn quản lý là người thực thi ý tưởng. Người *lãnh đạo* là người có nhiệm vụ đề xuất ý tưởng mới và đưa chúng vào kế hoạch của tổ chức trong giai đoạn kế tiếp. Người lãnh đạo là người có tầm nhìn rộng với sự tiến bộ trong cách tư duy để phát triển các chiến lược và chiến thuật mới. Do vậy, họ cần phải có cái nhìn sâu rộng và luôn cập nhật các xu hướng hay các nghiên cứu và kỹ năng mới nhất. Thay vào đó, *người quản lý* là người thực hiện và giữ cho các kế hoạch đã được thiết lập hoạt động một cách trơn tru đúng kế hoạch. Người quản lý phải luôn chú ý quan sát tới nhân viên cấp dưới và duy trì sự kiểm soát thường xuyên nhằm đảm bảo sự hoạt động của các bộ phận trong tổ chức. Do quản lý là người trực tiếp làm việc với nhân viên nên họ am hiểu năng lực nhân viên của mình và biết rõ ai là người phù hợp nhất với những nhiệm vụ cụ thể.

- Lãnh đạo củng cố niềm tin trong khi quản lý dựa vào kiểm soát. Theo Wade, *người lãnh đạo* là người truyền cảm hứng cho nhân viên, để họ biết như thế nào là tốt nhất và làm thế nào để đẩy nhanh tiến độ. “Lãnh đạo không phải là ở những gì bạn làm mà chính là những gì mà người khác làm cho bạn. Nếu không có ai thực thi ý tưởng của bạn thì bạn thực sự không phải là một lãnh đạo”, ông nói: “Nếu mọi người hào hứng với ý tưởng của bạn thì đó chính là bởi

họ đã được bạn truyền cảm hứng. Điều đó có nghĩa là bạn đã tạo được sự tin tưởng đối với nhân viên, điều này là đặc biệt cần thiết nếu hoạt động kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng và cần thiết lấy lại niềm tin của nhân viên vào sứ mệnh của công ty.” Với vai trò là người quản lý, Drucker lại cho rằng, công việc của họ là *duy trì việc kiểm soát nhân viên để nhân viên phát huy tối đa khả năng và năng lực từ đó tạo ra sản phẩm hoặc tăng doanh thu (lợi nhuận) cho công ty.* Và để đạt được hiệu quả, người quản lý cần phải am hiểu rõ nhân viên của mình cũng như những đam mê và mong muốn về lương bổng của họ.

- Nhà quản lý tập trung vào những cá nhân vào thời điểm hiện tại, tổ chức phát triển từng cá nhân. Còn đối với nhà lãnh đạo thường chú trọng đến một tập thể và hướng đến tương lai, sử dụng tài năng của bản thân để truyền cảm hứng rộng rãi, chia sẻ mối quan tâm đến tương lai.

<b>LÃNH ĐẠO</b>	<b>QUẢN LÝ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Làm việc đúng: Chọn việc đúng để làm (Chọn đường đúng để đi)</li> <li>- <b>LÃNH ĐẠO CON NGƯỜI</b></li> <li>- Quan tâm đến niềm tin, giá trị và tầm nhìn tương lai.</li> <li>- Hướng đến sự đổi mới.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Làm đúng việc: Làm đúng việc đã chọn (Đi đúng đường đã chọn)</li> <li>- <b>QUẢN LÝ CÔNG VIỆC</b></li> <li>- Quan tâm đến việc hoàn thành nhiệm vụ được giao hiện tại.</li> <li>- Hướng đến sự ổn định.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dựa vào quyền lực mềm (năng lực, nhân cách,...)</li> <li>- Thường chú trọng đến tập thể và hướng tới tương lai. Nhà lãnh đạo thức dậy hôm nay nhưng nghĩ đến ngày mai.</li> <li>- Sử dụng tài năng của bản thân để truyền cảm hứng, gây ảnh hưởng cho mọi người.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dựa vào quyền lực cứng, quyền hành chính được bổ nhiệm.</li> <li>- Thường lưu ý đến cá nhân trong thời điểm hiện tại, giúp cho từng cá nhân phát triển.</li> <li>- Sử dụng tài năng, kinh nghiệm của bản thân để đôn đốc mọi người làm việc đúng quy trình, quy chế, nội quy.</li> </ul>

Tóm lại, nhà quản lý được bổ nhiệm họ có quyền lực hợp pháp, cho phép họ quyền thưởng và trừng phạt. Khả năng ảnh hưởng của họ dựa trên quyền hành chính thức vốn cố hữu ở vị trí họ đảm nhiệm. Ngược lại, người lãnh đạo có thể được bổ nhiệm hoặc tự xuất hiện ra trong nhóm. Người lãnh đạo có thể ảnh hưởng lên người khác nhằm thực hiện ý tưởng ngoài quyền hành chính thức.

**Câu hỏi đặt ra ở đây là: Tất cả nhà quản lý có nên là người lãnh đạo? Ngược lại, tất cả người lãnh đạo nên là nhà quản lý?**

Từ những kết quả nghiên cứu, chúng ta có thể phát biểu rằng: tất cả nhà quản lý về mặt lý tưởng nên là người lãnh đạo (hay nói cách khác nên có những tố chất, phẩm chất của nhà lãnh đạo). Tuy nhiên, không phải tất cả những nhà lãnh đạo cần có các khả năng trong các chức năng quản lý khác, và vì vậy không phải tất cả nhà lãnh đạo nên nắm giữ vị trí quản lý. Sự thật là một cá nhân có thể ảnh hưởng đến người khác không có nghĩa là người đó cũng có thể hoạch định, tổ chức và kiểm soát.

**Tình huống 1:** Sau khi đã hiểu khái niệm về lãnh đạo và phân biệt sự khác nhau giữa quản lý và lãnh đạo, anh chị xử lý tình huống sau như thế nào?

Đầu năm 2023, trong cuộc họp triển khai nhiệm vụ năm 2023, chi nhánh NHCSXH TP Hải Phòng cần thảo luận về kế hoạch triển khai chương trình cho vay nhà ở xã hội với số vốn được phân bổ là 50 tỷ đồng. Với cương vị là Giám đốc chi nhánh, Anh/Chị sẽ tổ chức thực hiện nhiệm vụ này như thế nào khi nhân sự hiện nay đã hoạt động gần như hết công suất với những công việc hiện có, trong khi đây là chương trình tín dụng mới, quy trình cho vay phức tạp. Những nhân viên dường như không muốn nhận thêm chỉ tiêu, lo sợ không hoàn thành công việc nếu được giao thêm nhiệm vụ mới. Anh/Chị sẽ làm thế nào để truyền cảm hứng cho nhân viên để họ triển khai nhiệm vụ này thành công?

**Tình huống 2:** Chỉ tiêu huy động tiền gửi tiết kiệm từ dân cư tại điểm giao dịch xã của NHCSXH hiện đang gặp rất nhiều sự cạnh tranh từ phía các đối thủ như NHNo&PTNT và các ngân hàng thương mại khác. Để hoàn thành chỉ tiêu huy động tiền gửi tiết kiệm này, anh/chị sẽ sử dụng giải pháp nào để thu hút khách hàng về với mình.

**Tình huống 3:** Từ những năm đầu mới được thành lập, Nguyên Tổng Giám đốc NHCSXH Hà Thị Hạnh đã chỉ đạo tất cả các cán bộ tín dụng của NHCSXH phải đi học lái xe, mặc dù có nhiều ý kiến phản đối, nhưng Tổng Giám đốc vẫn kiên quyết cho thực thi quyết định này với mục tiêu: mọi cán bộ tín dụng của NHCSXH đều có thể chủ động đi tới từng làng, từng xã để thực hiện nhiệm vụ mà không cần tăng thêm biên chế lái xe. Theo anh/chị quyết định này đã giúp gì cho NHCSXH?

### 1.3. SỰ KHÁC NHAU GIỮA LÃNH ĐẠO - QUẢN LÝ - NHÂN VIÊN

**PHÂN BIỆT LÃNH ĐẠO – QUẢN LÝ – NHÂN VIÊN**  
**CÔNG TY NHƯ MỘT CHIẾC TÀU**

Thuyền trưởng / TGD : **Định hướng** tàu đi **HƯỚNG ĐÚNG**  
 Sĩ quan / Managers : **Triển khai & điều hành** công việc **ĐÚNG CÁCH**  
 Thủy thủ đoàn / NV : **Thực thi** công việc 1 cách **CHUYÊN NGHIỆP**



*Nguồn: DMC group*

## PHÂN BIỆT LÃNH ĐẠO – QUẢN LÝ – NHÂN VIÊN



### LÃNH ĐẠO

- Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng, tác động đến người khác nhằm thực hiện mục tiêu đề ra trong tình huống nhất định
- Đề ra phương hướng
- Tập hợp mọi người
- Khuyến khích động viên



### QUẢN LÝ

- Quản lý là quá trình cùng và thông qua người khác để hoàn thành mục tiêu công việc của công ty, tổ chức
- Xây dựng kế hoạch
- Tổ chức thực hiện
- Kiểm tra giám sát

VS

### LƯU Ý

NGƯỜI QUẢN LÝ phải là người biết LÃNH ĐẠO  
Nhưng NGƯỜI LÃNH ĐẠO không nhất thiết phải là NGƯỜI QUẢN LÝ

Nguồn: DMC group

## PHÂN BIỆT LÃNH ĐẠO – QUẢN LÝ – NHÂN VIÊN



### LÃNH ĐẠO

- Tầm nhìn rộng, mục tiêu dài hạn
- Tập trung yếu tố phát triển con người
- Tập trung vào sự cải tiến và đổi mới
- Tư duy chiến lược định hướng cho tổ chức
- Luôn lạc quan
- Hoạch định mục tiêu/ giám sát
- Có phong cách lãnh đạo theo từng tình huống và đối tượng
- Phát triển lực lượng kế thừa (huấn luyện)
- Ra quyết định và ủy thác
- Tạo động lực và duy trì động lực
- Cấp gián tiếp
- Hoạch định chiến lược và mục tiêu



### QUẢN LÝ

- Chuyên sâu, ngắn hạn, sự kiện
- Tập trung vào công việc và chiến thuật
- Tập trung vào cơ cấu, qui trình và hệ thống kiểm soát
- 4 chức năng chính:
  - Lập kế hoạch
  - Tổ chức
  - Dẫn dắt
  - Kiểm soát
- Quản lý mục tiêu (Smart)
- Quản lý các qui trình chuyên môn
- Quản lý nhân sự của nhóm
- Quản lý ngân sách.....
- Cấp trực tiếp
- Thực hiện nhiệm vụ chuyên môn

VS

Nguồn: DMC group





*Nguồn: DMC group*

#### 1.4. CHỨC NĂNG CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Các nhà quản lý thực hiện công việc của mình thông qua việc hoàn thành 4 chức năng chính: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

##### a) Chức năng lập kế hoạch:

*Lập kế hoạch* là việc xác định các mục tiêu và mục đích mà tổ chức phải hoàn thành trong tương lai và quyết định về cách thức để đạt được những mục tiêu đó.

Có nhiều loại kế hoạch: kế hoạch tín dụng; kế hoạch tài chính; kế hoạch lao động tiền lương; kế hoạch đào tạo... Những loại kế hoạch này được lập ở nhiều cấp độ và thời hạn khác nhau.

Muốn quản lý hiệu quả phải lập kế hoạch một cách sát thực, hiệu quả. Việc lập kế hoạch tốt sẽ giúp nhà quản lý đảm bảo làm đúng việc, đúng mục tiêu. Muốn lập kế hoạch tốt cần phải:

- Đánh giá tình hình hiện tại và xác định rõ mục tiêu, kết quả tương lai.
- Xác định những việc cần làm để đạt được mục tiêu, kết quả đó.
- Xác định các hoạt động cụ thể và thời hạn hoàn thành

- Thống nhất về các chỉ số đo lường kết quả.

### **Các bước lập kế hoạch:**

- Viết ra ý tưởng cơ bản của mình
- Thu thập tất cả các số liệu bạn có thể có về tính khả thi và chi tiết của ý tưởng của bạn
  - Tập trung sàng lọc ý tưởng của mình trên cơ sở các số liệu đã tổng hợp
  - Phác họa các chi tiết về mô hình hoạt động. Sử dụng phương pháp tiếp cận với các câu hỏi “cái gì, ở đâu, tại sao và như thế nào” có thể giúp ích tốt cho bạn trong việc này
  - Làm cho bản kế hoạch thật hấp dẫn để nó không những cung cấp một cái nhìn sâu sắc mà có thể trở thành 1 công cụ tốt trong khi làm việc với các mối quan hệ có tầm quan trọng.

### **b) Chức năng tổ chức:**

Là quá trình tạo ra cơ cấu mối quan hệ giữa các thành viên (các bộ phận trong tổ chức). Thông qua đó cho phép họ thực hiện các kế hoạch và hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức.

Với vai trò là một nhà tổ chức, người quản lý phải đảm bảo rằng các nguồn lực tài chính, vật chất và con người, cần có để thực hiện thành công kế hoạch. Những nguồn lực đó phải được đặt đúng chỗ, đúng lúc, đúng số lượng và được sử dụng một cách hiệu quả. Đồng thời, họ phải giao nhiệm vụ cho những cá nhân, hay nhóm người sao cho những người được giao việc có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc đó, khi giao việc họ phải hướng dẫn rõ ràng và phù hợp. Họ cũng phải điều phối việc thực hiện các nhiệm vụ đó sao cho những hoạt động có liên quan được tiến triển với cùng tốc độ và đồng bộ với nhau.

Các nhà quản lý cần phải đảm bảo rằng những người dưới quyền mình hiểu được vai trò và tầm quan trọng của mỗi người đối với thành công chung của tổ chức. Trong chức năng tổ chức, một trong những trách nhiệm quan trọng nhất của người quản lý là việc thiết lập và duy trì các kênh giao tiếp rõ ràng và

phù hợp, không chỉ trong nội bộ đơn vị đang quản lý mà còn với những đơn vị khác và với các cấp quản lý cao hơn. Liên lạc tốt là yếu tố vô cùng quan trọng trong việc tạo ra những mối liên kết hiệu quả giữa các mục tiêu, nhiệm vụ và con người. Trên thực tế, việc phối hợp những mối quan hệ lành mạnh giữa các cá nhân và giữa các nhóm là trách nhiệm quan trọng nhất của người quản lý.

### **c) Chức năng lãnh đạo:**

Khi hoàn thành chức năng lãnh đạo, các nhà quản lý đảm bảo rằng mọi người đều làm đúng việc, họ thúc đẩy, động viên nhân viên theo đuổi những mục tiêu đã lựa chọn.

Xét cho cùng thì các nhà quản lý sẽ không còn là những nhà quản lý nữa nếu họ cố gắng tự mình làm tất cả mọi thứ. Những nhà quản lý giỏi sẽ cung cấp những định hướng thích hợp và tạo động lực cho những người khác trong tổ chức để mỗi người đều đóng góp vào việc hoàn thành những kết quả mong đợi.

Ngày nay, việc tạo ra động lực khuyến khích nhân viên làm việc đang trở thành một vấn đề quan trọng nên nhiều nhà lãnh đạo đã tìm về với những tiêu chuẩn và phương pháp cơ bản lâu nay đã bị lãng quên. Đó là các biện pháp sau:

- Lương và khen thưởng
- Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp
- Thiết lập rõ ràng các yêu cầu về công việc
- Trao gửi niềm tin đối với nhân viên
- Tạo môi trường làm việc thân thiện
- Tỏ thái độ tích cực với những ý tưởng mới

### **d) Chức năng kiểm soát:**

Là quá trình giám sát chủ động đối với công việc của một tổ chức, so sánh với tiêu chuẩn đề ra và điều chỉnh khi cần thiết. Quá trình kiểm soát là quá trình tự điều chỉnh liên tục và thường diễn ra theo chu kỳ.

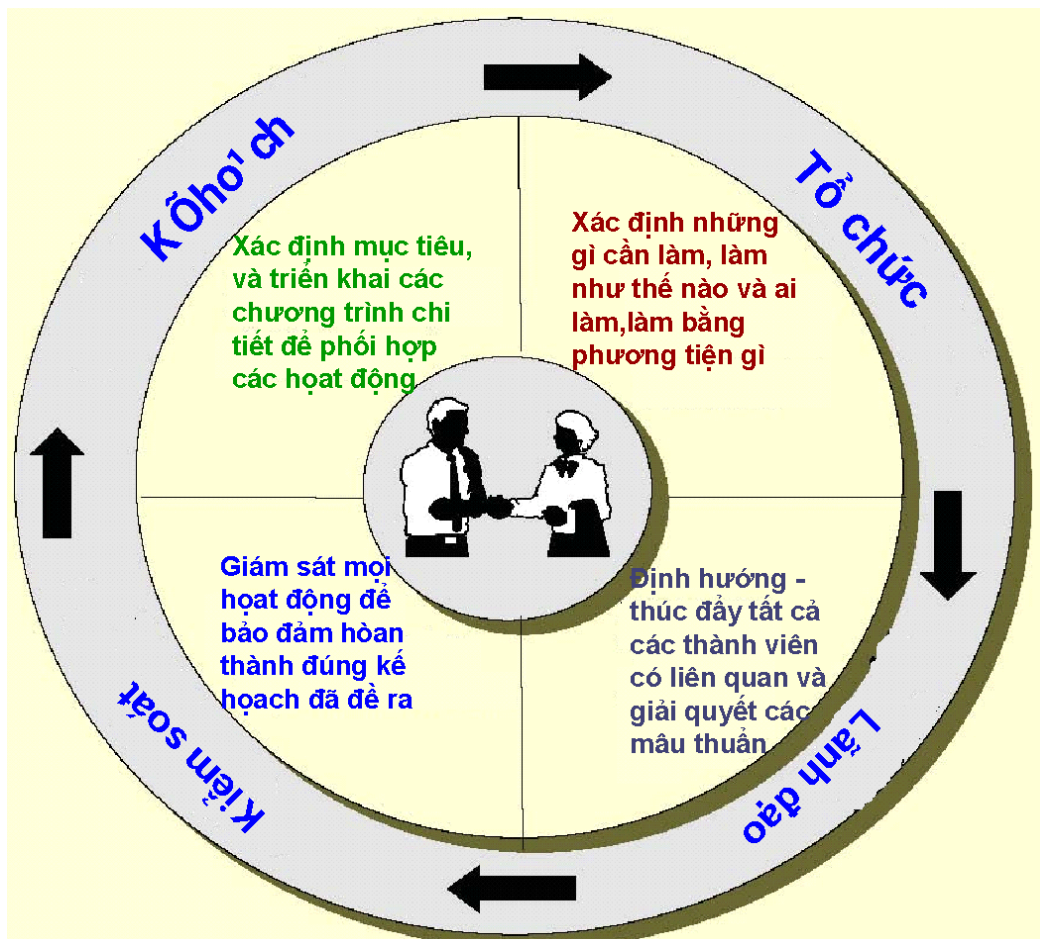
Bất kỳ một công việc nào muốn thành công tốt đẹp, các nhà quản lý cũng cần phải đưa ra các đề xuất và mục tiêu. Trên cơ sở đề xuất và mục tiêu này, các

nhà quản lý kiểm soát để đảm bảo công việc được thực hiện trên tất cả các hoạt động khác nhau, bao gồm cả tài chính.

Việc kiểm soát có tác dụng giúp các nhà quản lý đảm bảo yêu cầu kế hoạch, quản lý tiến độ thời gian, giữ cho chi phí trong phạm vi ngân sách dự trù và phát hiện kịp thời những tình huống bất thường nảy sinh để có biện pháp giải quyết.

*Công việc kiểm soát:* Các nhà quản lý phải tìm ra cách thích hợp nhất để kiểm soát công việc và giữ cho công việc diễn ra đơn giản nhất có thể thông qua các cuộc họp; các nhật ký; các báo cáo về tiến độ; kế toán, báo cáo tài chính.

**Tóm tắt 4 chức năng của nhà quản lý :**



**Sự khác biệt trong việc xác định chức năng của nhà quản lý theo mô hình truyền thống và mô hình mới.**

Bảng 1.1: Chức năng của nhà quản lý theo mô hình truyền thống và mô hình mới

Mô hình truyền thống	Mô hình mới
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiểm soát nhóm</li> <li>- Kỹ năng cấu trúc tổ chức</li> <li>- Nhà quản lý chịu trách nhiệm duy nhất về sản xuất; hoạch định, điều hành và kiểm soát, cũng như chịu trách nhiệm về kết quả.</li> </ul> <p><b>Là nhà quản lý thuần túy</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kỹ năng điều dặt và tham gia</li> <li>- Nhà quản lý được kỳ vọng cung cấp tầm nhìn, có được nguồn lực cần thiết cho nhân viên, hỗ trợ và không xen vào công việc của nhân viên.</li> <li>- Nhân viên tìm hiểu về các vấn đề chiến lược và tài chính liên quan đến công việc của họ, hoạch định chính hoạt động của mình, thiết lập mục tiêu/ chỉ tiêu và chịu trách nhiệm về kết quả của họ.</li> </ul> <p><b>Là nhà quản lý có phẩm chất, tổ chất lãnh đạo</b></p>

#### 4. PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

**4.1. Khái niệm:** Phong cách lãnh đạo là cách thức làm việc của người lãnh đạo, là dạng hành vi của người đó thể hiện các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của những người khác; là kết quả của mối quan hệ giữa cá nhân và sự kiện được biểu hiện bằng công thức: Phong cách lãnh đạo = Cá tính x Môi trường

#### 4.2. Phân loại phong cách lãnh đạo

##### a) Các phong cách lãnh đạo tự nhiên

Phong cách	Miêu tả	Điểm mạnh	Điểm yếu
<b>Chuyên quyền</b>	Người có quyền lực, mạnh mẽ, định hướng kết quả và có khả năng làm nên mọi chuyện	Ra quyết định nhanh chóng, tạo ra kết quả đã được định trước	Tỉ lệ xáo trộn nhân viên cao, khó đạt được sự kế tiếp
<b>Lôi cuốn</b>	Người lãnh đạo bằng cách nêu gương với	Nhân viên được khuyến khích, tạo	Thiếu kỷ luật và sự tập trung, những kẻ

	tính cách năng động	động lực và yêu thích môi trường làm việc của họ	hoạch có thể không thực tế, khó đạt được sự kế tiếp
<b>Quan liêu</b>	Tuân thủ các quy tắc và yêu cầu người khác cũng làm như vậy	Rủi ro thấp, giảm sự không chắc chắn, tránh thiên vị đối xử.	Thiếu tính sáng tạo, gây khó chịu.
<b>Dân chủ</b>	Chủ động lôi cuốn nhân viên cấp dưới vào quá trình đưa ra quyết định	Có sự tham gia cao của nhân viên, tạo điều kiện cho sự kế tiếp	Mất nhiều thời gian, định hướng quy trình hơn là định hướng kết quả
<b>Tự do</b>	Cho nhân viên tự do tuyệt đối để hoàn thành kết quả	Có được sự chủ động sáng tạo của nhân viên	Rủi ro cao vì chậm phát hiện các dấu hiệu của việc không đạt được thành tích
<b>Hỗ trợ</b>	Hỗ trợ nhân viên về mặt tình cảm và chuyên môn	Nhân viên có động lực và không ngừng phát triển	Các kết quả của tổ chức có thể bị giảm vì các nhu cầu cá nhân

### **b) Phong cách lãnh đạo theo tình huống**

Dựa vào “*sự sẵn sàng*” của cấp dưới (đánh giá bằng khả năng và nhiệt tình) khi thực hiện công việc để chia thành 4 tình huống:

- (1) Có khả năng và có nhiệt tình,
- (2) Có khả năng nhưng thiếu nhiệt tình,
- (3) Không có khả năng nhưng có nhiệt tình,
- (4) Không có khả năng và không có nhiệt tình.

Khả năng bao gồm học vấn, kinh nghiệm, kỹ năng, hiểu biết....

□ Nhiệt tình bao gồm tự tin thực hiện công việc, chấp nhận trách nhiệm, khao khát hoàn thành công việc

Với 4 tình huống trên thì có 4 phong cách lãnh đạo sau:

- **Lãnh đạo kiểu Hướng dẫn:** người quản lý hướng dẫn nhân viên làm thế nào để hoàn thành công việc, kiểm tra chặt chẽ hoạt động của nhân viên và tự mình đưa ra hầu hết quyết định. Đây là phong cách thích hợp nhất để quản lý nhân viên mới vào nghề hoặc đối với những người thực hiện công việc không tốt. Tuy nhiên, nếu người quản lý chỉ sử dụng một phong cách này thì sẽ trở thành tiêu tiết, độc đoán.

- **Lãnh đạo kiểu Tư vấn:** người quản lý liên tục đưa ra các định hướng và buộc nhân viên cùng tham gia giải quyết vấn đề và ra quyết định. Để thực hiện được điều này, cần lôi kéo ý kiến của nhân viên, trả lời các câu hỏi được nêu ra và thể hiện sự hứng thú bàn bạc với từng cá nhân. Phong cách này thích hợp khi nhân viên không còn là những người mới đối với công việc, có đủ tự tin nhưng chưa có đủ khả năng thực hiện công việc của mình.

- **Lãnh đạo kiểu Hỗ trợ:** sử dụng phong cách này khi nhân viên đó có khả năng thực hiện công việc được giao nhưng còn thiếu tự tin. Khi đó, người quản lý để nhân viên nêu ra những khó khăn, lo ngại và để bàn bạc cách giải quyết. Tuy nhiên, người quản lý chỉ hỗ trợ mà không làm thay cho họ để tăng cường tính độc lập và sự tự tin của nhân viên.

- **Lãnh đạo kiểu Ủy quyền:** sử dụng phong cách này với những nhân viên có cả kỹ năng và sự tự tin trong khả năng thực hiện công việc, nhân viên tự quản lý mình và chỉ yêu cầu trợ giúp khi có mục tiêu hoặc công việc mới. Tuy nhiên, chỉ sử dụng phong cách này khi nhân viên đó sẵn sàng trong công việc, nếu không thì họ sẽ cảm thấy hụt hơi hoặc họ đã bị bỏ rơi.

Có thể tóm tắt 04 phong cách lãnh đạo theo 04 tình huống ở bảng sau:

Hướng dẫn nhân viên	Tư vấn cho nhân viên
Nhiều chỉ dẫn, nhiều hỗ trợ	Nhiều chỉ dẫn, ít hỗ trợ

Mô tả tỉ mỉ cách thực hiện công việc và giám sát chặt chẽ.	Giải thích quyết định của mình và sẵn sàng giải thích thêm
<b>Hỗ trợ nhân viên</b>	<b>Ủy quyền cho nhân viên</b>
Ít chỉ dẫn, nhiều hỗ trợ Chia sẻ ý tưởng Hướng nhân viên đến sự tự quyết định và tìm ra cách làm hợp lý	Ít chỉ dẫn, ít hỗ trợ Trao toàn quyền và trách nhiệm quyết định thực hiện.

### Tình huống áp dụng phong cách lãnh đạo

<b>Hướng dẫn nhân viên</b>	<b>Tư vấn cho nhân viên</b>
<b>Áp dụng khi nhân viên:</b> - Chưa đủ khả năng làm việc độc lập - Chưa sẵn sàng thực hiện	<b>Áp dụng khi nhân viên:</b> - Chưa đủ khả năng làm việc độc lập - Nhiệt tình và sẵn sàng thực hiện
<b>Hỗ trợ nhân viên</b>	<b>Ủy quyền cho nhân viên</b>
<b>Áp dụng khi nhân viên:</b> - Có khả năng làm việc độc lập - Nhưng chưa sẵn sàng thực hiện	<b>Áp dụng khi nhân viên:</b> - Có khả năng làm việc độc lập - Nhiệt tình và sẵn sàng thực hiện

### c) Phong cách lãnh đạo theo hành vi

- *Phong cách lãnh đạo độc đoán:*

- + Bản chất: Người lãnh đạo nắm giữ tất cả quyền hành và trách nhiệm.
- + Giao tiếp: Từ trên xuống, giao cho cấp dưới thực hiện các nhiệm vụ đã định.
- + Điểm mạnh: Nhấn mạnh vào kết quả đã dự báo trước, đảm bảo tính chính xác, theo trật tự
- + Điểm yếu: Bóp nghẹt tính chủ động sáng tạo của cấp dưới



- *Phong cách lãnh đạo dân chủ:*

+ Bản chất: người lãnh đạo giao quyền nhưng vẫn chịu trách nhiệm cuối cùng.

+ Giao tiếp: Hai chiều, công việc được phân chia trên cơ sở quyết định có sự tham gia của cấp dưới.

+ Điểm mạnh: Nhận được sự cam kết của cấp dưới thông qua sự tham gia của họ.

+ Điểm yếu: Tốn thời gian

- *Phong cách lãnh đạo tự do:*

+ Bản chất: Người lãnh đạo giao quyền và trách nhiệm cho nhân viên.

+ Giao tiếp: Theo chiều ngang, các nhân viên tự thực hiện công việc theo cách tốt nhất mà họ có thể.

+ Điểm mạnh: Cho phép cấp dưới thực hiện công việc khi thấy phù hợp mà không cần sự can thiệp của lãnh đạo

+ Điểm yếu: Nhân viên có thể đi chệch hướng

### **4.3. Một số lưu ý về phong cách lãnh đạo:**

Như đã phân tích ở trên ta thấy: không có phong cách nào là tốt nhất, tuyệt đối phù hợp. Mỗi phong cách có điểm mạnh và điểm yếu riêng. Trong một môi trường cụ thể, có thể có một số phong cách thích hợp hơn những phong cách khác. Ví dụ:

- Phong cách **chuyên quyền** phù hợp với những đơn vị mới thành lập, khi đó những chính sách và thủ tục của tổ chức chưa rõ ràng hoặc trong tình trạng khủng hoảng, rất cần một người lãnh đạo mạnh mẽ để đưa tổ chức ra khỏi khủng hoảng.

- Phong cách **lôi cuốn** bằng khuyến khích là phong cách hiệu quả nhất đối với những công việc lặp đi lặp lại hoặc những công việc hay gây bức dọc, do đó, nhân viên cần được động viên bởi một lãnh đạo có môi quan hệ đầy tình người.

- Phong cách **dân chủ** hoạt động hiệu quả nhất khi những nhiệm vụ không rõ ràng và các nhân viên phải làm việc một cách tự lập/độc lập. Trong tổ chức có nhiều người cao tuổi, môi trường trí thức cao thì nên vận dụng phong cách dân chủ (đào tạo).

- Phong cách **quan liêu** là thích hợp với các nhiệm vụ đòi hỏi tuân thủ các quy định nghiêm ngặt (kế toán, kiểm soát...).

- Phong cách **tự do** phù hợp với những cơ quan có công việc phải được xử lý khéo léo theo hoàn cảnh như công ty thương mại, bán hàng.

- Phong cách **hỗ trợ** phù hợp với những tổ chức mang tính xã hội như các hội đoàn thể lãnh đạo.

Tuy nhiên, gần đây người ta thấy rằng, vận dụng các phong cách trên một cách máy móc thì kết quả lại bị hạn chế bởi những điểm yếu của những phong cách nêu trên bộc lộ mà người quản lý không thấy được. Những người khác nhau sẽ có những phản ứng khác nhau đối với các phong cách quản lý khác nhau.

## **5. NHẬN DIỆN CÁC VẤN ĐỀ VÀ THÁCH THỨC THƯỜNG GẶP TRONG LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ**

Học viên chia sẻ và giảng viên phân tích tình huống 4: Sau khi tổng kết năm 2022, anh Minh - Giám đốc NHCSXH tỉnh A thấy rằng, công việc vừa qua của chi nhánh vẫn hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch nhưng tiến độ trễ so với thời hạn qui định, các nhân viên dường như không chia sẻ ý tưởng mới, không hào hứng với công việc và có phần trễ nải.

Theo Anh/Chị, Giám đốc Minh có thể có những hạn chế gì trong công tác lập kế hoạch; hoạt động lãnh đạo, dẫn dắt; tổ chức công việc, phát triển nhân lực và giám sát.

### **Gợi ý phân tích:**

- Lập kế hoạch: Anh Minh còn những hạn chế trong việc xác định các mục tiêu và mục đích mà chi nhánh phải hoàn thành trong năm 2022 và quyết định về cách thức để đạt được những mục tiêu đó (đặc biệt về tiến độ: thời gian hoàn thành công việc)

- **Tổ chức:** Anh Minh còn hạn chế trong quá trình hình thành mối quan hệ giữa các thành viên, các đơn vị trong chi nhánh. Bởi khi các thành viên, các bộ phận gắn kết sẽ giúp cho việc thực hiện các kế hoạch và hoàn thành các mục tiêu chung của chi nhánh.

- **Lãnh đạo:** Anh Minh có thể chưa chia sẻ rõ ràng cụ thể mục tiêu của chi nhánh trong năm 2022, chưa sát sao với nhân viên, chưa thúc đẩy, động viên nhân viên thực hiện và hoàn thành mục tiêu của chi nhánh.

- **Kiểm soát:** Anh Minh còn hạn chế trong quá trình giám sát chủ động đối với công việc của chi nhánh, so sánh với tiêu chuẩn đề ra và điều chỉnh khi bị trễ thời hạn. Quá trình kiểm soát phải là quá trình tự điều chỉnh liên tục.

## **II. MỘT SỐ KỸ NĂNG CƠ BẢN CỦA LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ HIỆN ĐẠI**

Lãnh đạo không phải là khái niệm dành riêng cho những người sinh ra để làm lãnh đạo. Những kỹ năng lãnh đạo có thể được lĩnh hội và trau dồi. Kết hợp những kỹ năng này với niềm khao khát cháy bỏng thì không có gì có thể cản trở bạn trở thành một nhà lãnh đạo.

Một người lãnh đạo xuất sắc là người sẽ truyền động lực cho nhân viên, giúp họ phát huy hết khả năng của mình để cống hiến cho công việc cũng như dẫn dắt đội ngũ vượt qua thử thách. Trong bất kỳ tổ chức nào, vai trò của người lãnh đạo đặc biệt quan trọng trong việc dẫn dắt sự thành công của tập thể. Ngược lại, một lãnh đạo tồi có thể tiêu diệt hết động lực của nhân viên, khiến họ hoặc sẽ rời khỏi tổ chức hoặc sẽ lụi tàn tài năng. Vậy những phẩm chất và kỹ năng nào là không thể thiếu với một nhà lãnh đạo hiện đại? Việc nghiên cứu các kỹ năng lãnh đạo sẽ giúp ta hiểu các kỹ năng phẩm chất cần thiết và thực hành các kỹ năng lãnh đạo phục vụ cho công việc quản lý.

### **2.1. Kỹ năng chuyên môn**

Kỹ năng chuyên môn là những khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể; nói cách khác, là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà lãnh đạo. Nó bao hàm sự hiểu biết và thành thạo về một loại hình hoạt động đặc biệt, nhất là loại hình hoạt động có liên quan đến các phương pháp, các chu trình, các thủ

tục hay các kỹ thuật lĩnh vực, chức năng của nhà lãnh đạo đang đảm nhận. Chúng ta có thể mừng tưởng tượng đối dễ dàng những kỹ năng chuyên môn của nhà phẫu thuật, nhạc sỹ, nhân viên kế toán hay kỹ sư khi mỗi người trong số họ thực hiện những chức năng riêng biệt của họ. Trong số các kỹ năng, kỹ năng chuyên môn là cái quen thuộc nhất bởi vì nó cụ thể nhất và vì thế, trong thời đại chuyên môn hóa ngày nay, kỹ năng này là kỹ năng được đòi hỏi nhiều nhất. Hầu hết các chương trình hướng nghiệp và đào tạo vừa học vừa làm chủ yếu quan tâm đến việc phát triển kỹ năng chuyên môn này, vì nó gắn cụ thể với lĩnh vực lãnh đạo và nghề của họ.

Năng lực chuyên môn rất quan trọng đối với một người lãnh đạo. Khi bạn làm lãnh đạo, các thành viên trong nhóm làm việc của bạn sẽ luôn cần bạn định hướng và dẫn dắt. Họ cần có niềm tin là bạn có khả năng định hướng chính xác, chỉ đạo hợp lý và điều phối hiệu quả hoạt động của nhóm để mang lại một kết quả tốt.

Do đó, người lãnh đạo luôn luôn cần nâng cao năng lực chuyên môn và khéo léo “quảng bá” năng lực của bản thân với cấp dưới, đồng nghiệp, cấp trên và giữ vững được danh tiếng của mình.

## **2.2. Kỹ năng quan hệ con người**

Kỹ năng quan hệ con người là khả năng cùng làm việc, đồng viên, điều khiển con người và tập thể trong doanh nghiệp, dù đó là thuộc cấp, đồng nghiệp ngang hàng hay cấp trên. Nhóm kỹ năng này bao gồm: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng đàm phán, kỹ năng trao quyền, ủy quyền, kỹ năng quản trị xung đột, kỹ năng tạo động lực làm việc...

### **2.2.1. Kỹ năng giao tiếp**

Giao tiếp là việc trao đổi thông tin giữa con người và thường dẫn tới hành động. Kỹ năng giao tiếp như là một công cụ để trao đổi thông tin, tình cảm với mọi người trong mọi mặt của cuộc sống, từ quan hệ xã hội đến công việc. Trong công việc, giao tiếp đóng vai trò quan trọng và nhiều khi mang tính quyết định trong thành công của nhà quản trị. Không đơn thuần là nói cho hay, giao tiếp

còn bao gồm rất nhiều khía cạnh từ ngoại hình, phong thái đến cách xử sự trong nhiều tình huống và nhiều đối tượng khác nhau.

### **a) Kỹ năng tạo thiện cảm trong giao tiếp:**

Đó là các kỹ năng biểu lộ sự quan tâm (của mình đến những câu chuyện của người đối diện, các nhà lãnh đạo cần chú ý đến tư thế, dáng điệu, ánh mắt...); kỹ năng gợi mở để người nói trực tiếp làm rõ câu chuyện để mình hiểu vấn đề, kỹ năng cẩn thận lắng nghe một cách khách quan, kỹ năng nghe hiệu quả, chọn lọc hay nghe thấu cảm.

### **6 bí quyết tạo thiện cảm trong giao tiếp:**

+ **Gương mặt:** Gương mặt đầy sức sống và xem việc mỉm cười là một phần trong kho tàng ngôn ngữ hàng ngày cần thiết. Hãy nhớ để lộ răng một cách tự tin (dù răng đẹp hay xấu)

+ **Các điệu bộ:** Diễn cảm nhưng không lạm dụng quá. Khép các ngón tay lại khi thực hiện điệu bộ, tránh khoanh tay hoặc bắt chéo chân

+ **Cử động đầu:** Sử dụng kiểu gật đầu 3 cái khi nói chuyện và nghiêng đầu khi lắng nghe. Ngửa cằm lên.

+ **Tiếp xúc bằng mắt:** Giữ việc tiếp xúc bằng mắt đủ để mọi người cảm thấy thoải mái. Trừ phi việc nhìn vào mắt người khác là không hợp về văn hoá (ở một số nước phụ nữ không được nhìn vào mắt đàn ông khi giao tiếp), còn lại thì nhìn vào mắt người khác sẽ được tin cậy nhiều hơn là không nhìn.

+ **Tư thế:** Cúi về phía trước khi lắng nghe, đứng thẳng khi nói

+ **Lãnh thổ:** Đứng ở khoảng cách sao cho bạn cảm thấy thoải mái. Chú ý: nếu người giao tiếp đối diện lùi lại thì đừng bước tới nữa

### **b) Kỹ năng phán đoán nhanh:**

Để giao tiếp thành công đòi hỏi khả năng phán đoán tình hình xung quanh, khả năng đáp ứng tình thế, khả năng giải quyết vấn đề đôi khi không phục thuộc và thời gian hoặc nỗ lực suy nghĩ của chúng ta. Khả năng nhận biết thoáng nhanh và có ngay kết luận là kỹ năng phán đoán. Phán đoán cũng là một quá trình tư duy. Do tri thức và kinh nghiệm con người tích lũy được ngày càng

hiều, phán đoán sẽ hình thành và dần dần phát triển. Nếu biết giao nhận các tín hiệu một cách thận trọng, không nóng vội, không thành kiến thì dù không thể có đầy đủ những căn cứ về mặt lý luận, kỹ năng phán đoán và tinh thần lạc quan tin tưởng vẫn có thể giúp chúng ta hoàn thành nhiệm vụ một cách xuất sắc khi cần thiết, đặc biệt là giao tiếp kinh doanh.

Với những người có kỹ năng giao tiếp tốt thì việc giao tiếp với người mới gặp lần đầu thật đơn giản. Nếu là chúng ta không biết bắt đầu như thế nào trong lần giao tiếp đầu tiên, hãy tham khảo một vài cách giao tiếp sau đây:

- Ghi nhớ tên người mới gặp bằng cách gọi tên họ nhiều hơn khi giao tiếp
- Ghi nhớ những điều quan trọng thuộc về người đó như tên, quê quán, sở thích, gia đình,...
- Thân thiện, niềm nở khi giao tiếp với người lạ
- Có thể trao đổi số điện thoại hoặc danh thiếp với người lạ
- Khiêm tốn, khiêm nhường là một trong những kỹ năng giao tiếp hiệu quả với người lạ
- Tạo thiện cảm với người lạ bằng những món quà ý nghĩa hay lời khen ngợi chân thành.

### **2.2.2. Kỹ năng đàm phán**

Đàm phán là một sự tổng hợp các phương thức mà chúng ta sử dụng để truyền đạt thông tin về điều mình mong muốn, ước nguyện và trông đợi từ người khác. Đàm phán là quá trình hai hoặc nhiều bên làm việc với nhau để đạt được thỏa thuận. Đàm phán là quá trình giải quyết các xung đột mâu thuẫn một cách hòa bình. Đàm phán là bàn bạc để tìm ra một giải pháp khả thi cho những sự khác biệt, là quá trình hai hoặc nhiều bên có những lợi ích chung và lợi ích xung đột, cùng tìm ra và thống nhất một giải pháp để giải quyết vấn đề.

### **5 nguyên tắc cần lưu ý khi đàm phán trong kinh doanh**

Kỹ năng đàm phán ngày càng trở nên vô cùng quan trọng, khi áp lực bảo đảm thành công cho những giao dịch giữa các doanh nghiệp ngày càng được chú trọng.

### ***a. Cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể trong khi tiến hành đàm phán***

Điều quan trọng trong khi đàm phán đó là những cử chỉ, thái độ và động tác trên cơ thể. Theo khảo sát, ít nhất một phần ba thông tin được tiếp nhận thông qua giọng nói và cách trình bày của người đàm phán.

Một gương mặt rạng rỡ, thái độ tích cực sẽ luôn nhanh chóng gây được thiện cảm với đối tác, từ đó giúp chúng ta dễ dàng đàm phán trong kinh doanh một cách thành công ngoài mong đợi.

Điều quan trọng hơn hết đó là thái độ xem trọng đối tác của chúng ta, tất cả đều sẽ được thể hiện qua giọng điệu và cách nói, hãy để đối tác đàm phán cảm nhận được sự chân thành, tôn trọng và nghiêm túc từ bạn.

### ***b. Lắng nghe một cách cẩn thận nhất có thể***

Kỹ năng quan trọng không kém khi đàm phán trong kinh doanh đó là hãy lắng nghe một cách cẩn thận. Hãy cân nhắc và sử dụng hài hòa giữa đôi tai và cái miệng của mình

Hãy chắc chắn là chúng ta luôn kiểm soát được hành động và lời nói của mình. Đây cũng được xem là cách tốt nhất giúp chúng ta hiểu được người đang đối diện với mình là ai, họ ở vị trí nào và họ đang quan tâm, mong muốn điều gì nhất ở chúng ta.

Hãy vận dụng tất cả những kiến thức mà chúng ta có để giao tiếp, vì càng nói nhiều, chúng ta càng cho đi nhiều, hiển nhiên chúng ta cũng đang nhận lại rất nhiều.

Hãy tập cho mình kỹ năng đặt câu hỏi, để kích thích đối tác đàm phán của bạn nói chuyện, đừng quên lắng nghe, ghi chép. Điều này sẽ giúp ích bạn rất nhiều khi đàm phán.

### ***c. Xác định mục tiêu đàm phán và bám sát trong suốt quá trình đàm phán kinh doanh***

Để làm được điều này, chúng ta cần xác định được ai là những người chúng ta sẽ làm việc cùng, với mỗi đặc điểm tính cách khác nhau, hãy áp dụng cách tiếp cận khác nhau sẽ làm cuộc đàm phán dễ dàng hơn.

Bên cạnh đó, chúng ta cần phải biết rõ mình muốn gì, có như vậy chúng ta mới có thể đạt được kết quả mình mong muốn. Do đó, trước khi bắt đầu đàm phán, chúng ta phải cố gắng chia tách mục tiêu cuối cùng thành những mục tiêu nhỏ, và đâu là nội dung mình sẽ trao đổi với đối tác. Nếu mục tiêu càng cụ thể, chúng ta sẽ càng dễ dàng theo đuổi và đạt được kết quả như mong muốn.

#### ***d. Kỹ năng trình bày, sử dụng từ ngữ một cách khôn khéo và linh hoạt***

Trong quá trình đàm phán kinh doanh, đừng bao giờ nói là mình có quan điểm hoàn toàn khác, mà nên chọn lọc từ ngữ một cách khéo léo hơn, đừng quá đề cao bản thân mình, chúng ta có thể khéo léo hơn bằng cách “Về vấn đề này, tôi cũng nghĩ như vậy, nhưng bên cạnh đó, tôi chỉ muốn nhấn mạnh thêm điểm này....”.

Đừng thể hiện là đối tác đã có quan điểm sai lầm, hay cái nhìn phiến diện. Chúng ta có thể nhẹ nhàng và nói rằng ” Cách nhìn nhận của Anh/ Chị là một cách nhìn nhận đúng, nhưng chúng ta thử phân tích trên một phương diện khác thử xem”.

Chúng ta cần khéo léo khi nói về sản phẩm, dịch vụ của mình, nhưng đừng bao giờ nói là giá cả rẻ, thay vào đó hãy nói về những tiện ích mà chỉ riêng sản phẩm dịch vụ của chúng ta mới có. Vì rẻ thường đem lại ấn tượng không tốt, dễ làm người khác làm tưởng và suy diễn không tốt về chất lượng.

Khi đàm phán trong kinh doanh gặp vấn đề về giá cả, thì chúng ta hãy linh hoạt chuyển hướng, có thể là đề nghị xem xét thêm về các tính năng, chất lượng, hình thức hàng hóa, phương thức thanh toán,... trước khi chúng ta tiếp tục đàm phán về giá cả.

#### ***d. Hãy chắc chắn chúng ta đã để lại ấn tượng ban đầu thật tốt***

Không nên bắt đầu đối thoại với đối tác đàm phán bằng những câu hỏi chúng ta đã sắp xếp vì mục đích đặt ra của mình. Trước tiên, phải tạo ra một



không khí trò chuyện thật thoải mái, dễ chịu bằng một vài câu nói mang tính chào hỏi với thái độ vui vẻ, hòa đồng và thân thiện.

Chúng ta hãy luôn nhớ là, không bao giờ có cơ hội thứ hai có thể để lại ấn tượng ban đầu. Nên hãy cư xử thật khéo léo, chú ý đến từng lời nói, cử chỉ và điệu bộ. Làm tốt những điều trên trước khi bắt đầu nói về chủ đề, nội dung mà chúng ta muốn đàm phán, cũng như cố gắng hết sức để có thể hoàn thành mục tiêu ban đầu đã đặt ra.

### ***2.2.3. Kỹ năng ủy quyền, trao quyền***

#### ***a) Kỹ năng ủy quyền***

- Quan niệm về ủy quyền: Ủy quyền là một quá trình phân định trách nhiệm và quyền hạn nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định. Ủy quyền là giao cho nhân viên những nhiệm vụ mới, nhiệm vụ mới này có thể là một phần công việc được giao thêm hoặc chỉ đơn thuần là nhiệm vụ nhất thời. Ủy quyền là giao một phần công việc cho người dưới quyền chịu trách nhiệm thi hành và đồng thời giao cho họ quyền hành tương xứng với trách nhiệm được giao.

- Lợi ích của ủy quyền: khi ủy quyền, lãnh đạo có nhiều thời gian tập trung cho những công việc có tính ưu tiên cao. Ủy quyền giúp cho công việc được hoàn thành với năng suất cao. Ủy quyền nhằm rèn luyện nhân viên, nâng cao tính tự trọng và giúp lãnh đạo giảm tải công việc. Ủy quyền là cách thức làm cho công việc thêm phong phú và là cơ sở để hoàn thành công việc.

- Hạn chế của ủy quyền: Lãnh đạo trở nên quen với việc ủy quyền. Lãnh đạo sợ rằng nhân viên sẽ không hoàn thành được nhiệm vụ hoặc sẽ vượt cả họ. Cần chú ý rằng, chúng ta có thể ủy quyền trách nhiệm và quyền hạn nhưng không vì thế mà thoái thác trách nhiệm của mình. Lãnh đạo thường tin rằng mình có thể hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn những người khác. Một số nhà lãnh đạo không nhận ra rằng ủy quyền là một phần rất quan trọng trong công việc của họ, hoặc không biết ủy quyền cái gì, hoặc không biết ủy quyền như thế nào.

- Những biểu hiện của ít ủy quyền: Những dấu hiệu thể hiện việc ít ủy quyền bao gồm: (1) Mang việc về nhà làm, (2) Làm cả việc của nhân viên, (3)

Chậm trễ trong công việc, (4) Luôn cảm thấy bị áp lực trong công việc, (5) Tất bật để hoàn thành tiến độ, (6) Không hoàn thành tiến độ, (7) Cố gắng tìm kiếm sự đồng thuận của nhân viên trước khi thực hiện công việc.

- Quyết định ủy quyền: Điều rất quan trọng trong ủy quyền là phải biết ủy quyền những công việc nào. Việc ủy quyền có mang lại hiệu quả cao hay không phụ thuộc rất nhiều vào việc lựa chọn những công việc để ủy quyền và ủy quyền công việc đó cho ai.

- Ủy quyền cái gì? Nhìn chung, hãy sử dụng bảng danh mục các công việc cần làm được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên và tiến hành ủy quyền những công việc mà cá nhân chúng ta không cần thiết phải thực hiện được bởi tính đặc thù về kiến thức hoặc kỹ năng. Bao gồm những trường hợp cụ thể sau:

+ Công việc giấy tờ: Thường có những nhân viên chuyên viết báo cáo, soạn thảo hợp đồng, thư từ và những tài liệu có liên quan.

+ Công việc hành chính tổng hợp: Thường có những nhân viên lên chương trình làm việc, xây dựng nội quy và những công việc có liên quan.

+ Công việc kỹ thuật: Thường có những nhân viên chuyên giải quyết những vấn đề và câu hỏi có liên quan tới kỹ thuật.

+ Công việc nhằm phát triển năng lực: Trao cho nhân viên những cơ hội học hỏi những vấn đề mới. Tạo điều kiện cho họ tiến bộ nhằm thực hiện tốt hơn công việc của mình.

+ Giải quyết công việc của nhân viên: Rèn luyện cho nhân viên tự giải quyết công việc của mình, không nên làm hộ họ trừ khi họ không có khả năng.

- Không nên ủy quyền cái gì? Nhìn chung, không nên ủy quyền tất cả những công việc mà cá nhân chúng ta phải tham gia bởi tính đặc thù của kiến thức hoặc kỹ năng. Điển hình như các tình huống sau:

+ Tổ chức cán bộ. Đánh giá hoàn thành nhiệm vụ, hướng dẫn, kỷ luật, sa thải, giải quyết xung đột và những vấn đề có liên quan.

+ Những công việc mang tính đặc vụ (cần giữ kín). Chỉ có chúng ta mới được phép làm công việc đó.

+ Khủng hoảng. Không có thời gian để ủy quyền.

+ Những công việc đã được ủy quyền cho chính cá nhân chúng ta. Ví dụ, nếu chính chúng ta đã được hội đồng giao nhiệm vụ thì không nên giao nhiệm vụ đó cho người khác nữa nếu không được cho phép.

- Quyết định ủy quyền cho ai? Khi chúng ta đã quyết định ủy quyền một công việc, phải chọn ra một người để thực hiện công việc đó. Khi lựa chọn người để ủy quyền cần khẳng định rằng người đó có khả năng hoàn thành tốt công việc đúng thời hạn. Nên cân nhắc tới tài năng, nhiệt huyết, động cơ của các ứng cử viên khi lựa chọn. Chúng ta nên tìm hiểu qua nhiều nhân viên để đánh giá nhiệt huyết của những người được lựa chọn.

- Quy trình ủy quyền: Sau khi quyết định ủy quyền cái gì và ủy quyền cho ai, chúng ta cần lên kế hoạch và tiến hành ủy quyền. Các bước của quy trình ủy quyền gồm 4 bước sau:

*Bước 1.* Giải thích sự cần thiết phải ủy quyền và lý do chọn người để ủy quyền. Điều này là rất cần thiết để giúp người được ủy quyền hiểu được rằng tại sao cần phải thực hiện nhiệm vụ này. Nói cách khác, lợi ích mà cơ quan, tổ chức có được từ sự ủy quyền này là gì? Những thông tin như vậy giúp cho người được ủy quyền nhận ra mức độ quan trọng của công việc (một nhiệm vụ rất ý nghĩa và cần có sự trải nghiệm). Nói rõ lý do chọn người để ủy quyền khiến cho người được ủy quyền hiểu được giá trị của mình. Đừng bao giờ nên tiếp cận theo kiểu “Có quá nhiều công việc mà chỉ có một số người làm”. Mà ngược lại, phải làm cho người được ủy quyền nhận thấy được rằng họ thực sự có ích khi thực hiện nhiệm vụ này. Nếu bước 1 được thực hiện tốt, người được ủy quyền cảm thấy được khích lệ và sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ.

*Bước 2.* Phân định trách nhiệm, mức độ quyền hạn và thời hạn thực hiện. Mục tiêu cần được tuyên bố rõ ràng để người được ủy quyền biết được trách nhiệm phải hoàn thành công việc với thời hạn cụ thể. Chúng ta cũng cần xác định rõ mức độ quyền hạn của người được ủy quyền

*Bước 3.* Triển khai kế hoạch. Khi mà mục tiêu đã được đặt ra, cần có kế hoạch để thực hiện. Mục tiêu cần được xác lập cùng với việc xác định mức độ

quyền hạn và tiến độ triển khai thực hiện kế hoạch đã được nêu trong bản kế hoạch tác nghiệp. Kế hoạch cụ thể cần được nêu rõ trong bản kế hoạch tác nghiệp. Khi thực hiện kế hoạch cần xác định những nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện mục tiêu và giao cho nhân viên quyền tất yếu sử dụng những nguồn lực đó. Thông báo cho tất cả những thành viên có liên quan biết rằng nhân viên đó quyền nhất định để thực hiện công việc được giao.

*Bước 4. Kiểm tra chi tiết và xác định trách nhiệm.* Thông thường, với những công việc ngắn hạn thì việc không cần kiểm tra chi tiết tiến độ là phù hợp. Tuy nhiên, đối với những công việc được chia làm nhiều công đoạn, hoặc những công việc cần có thời gian để hoàn thành, phải thường xuyên kiểm tra tiến độ công việc vào những thời điểm nhất định (kiểm tra chi tiết).

Trao quyền là việc phân công trách nhiệm cho nhân viên hoàn thành một công việc nhất định với cách thức thực hiện do họ lựa chọn. Trao quyền có nghĩa là: Cắt giảm các cấp độ quản lý: các trách nhiệm thuộc về công việc của quản lý cấp trung trước đây sẽ được trao cho các nhân viên thực hiện công việc. Ngoài ra, bao gồm linh hoạt trong hoạt động: bằng việc trao quyền cho nhân viên, những người tiếp cận gần nhất với sản phẩm và khách hàng sẽ khuyến khích thu thập thông tin phản hồi, giảm bớt các kênh truyền thông trung gian, tăng tốc độ quá trình ra quyết định và báo cáo.

Việc trao quyền được thực hiện dựa trên ba yếu tố:

- Sự tin tưởng: Người lãnh đạo cần phải tin tưởng vào khả năng của nhân viên thì mới có thể trao quyền cho họ thực hiện một công việc nào đó.

- Năng lực: Nhân viên được trao quyền được kỳ vọng là có đủ năng lực để thực hiện công việc được giao với mức độ giám sát là thấp nhất

- Hoạt động nhóm: Không cá nhân nào có thể giải quyết tốt hết tất cả các vấn đề phát sinh, khi những thay đổi, thách thức mới xuất hiện, các cá nhân thường có xu hướng nhóm lại với nhau không phụ thuộc thứ bậc trong tổ chức hay những chuẩn mực nhất định. Tổ chức được gắn kết với nhau bởi các niềm tin và giá trị của tổ chức cũng như bởi các cá nhân trung thành với mục tiêu chung.

#### **2.2.4. Kỹ năng quản trị xung đột**

Xung đột nảy sinh từ sự khác biệt lớn hoặc nhỏ. Nó xảy ra bất cứ khi nào có người không đồng ý với giá trị, động lực, nhận thức, ý tưởng, hay ham muốn của người khác. Xung đột là một phần bình thường của bất kỳ mối quan hệ lành mạnh nào. Hai người không thể đồng ý về tất cả mọi thứ mọi lúc. Học cách làm thế nào để đối phó với các xung đột tốt hơn là tránh nó. Khi xung đột được quản lý không tốt, nó có thể gây thiệt hại lớn cho một mối quan hệ, nhưng khi xử lý theo một cách tích cực chủ động, xung đột sẽ cung cấp một cơ hội tăng cường sự gắn bó giữa hai người. Bằng cách học tập những kỹ năng giải quyết xung đột, chúng ta có thể giữ cho các mối quan hệ cá nhân và chuyên nghiệp của mình mạnh mẽ và ngày càng tăng.

#### **Nguyên tắc chung khi giải quyết xung đột:**

Khi giải quyết xung đột cần tuân thủ một số nguyên tắc sau:

*Đầu tiên*, nên bắt đầu bằng phương pháp hợp tác, không thể sử dụng tất cả các phương pháp vì thế nên áp dụng các phương pháp theo hoàn cảnh.

*Tiếp theo*, nâng cao sự hiểu biết lẫn nhau: trong lúc thảo luận để giải quyết bất đồng, mọi người hiểu nhau hơn thông qua cách họ đạt được mục đích của mình mà không gây hại cho người khác.

*Từ đó*, nâng cao khả năng phối hợp nhóm: nếu bất đồng được giải quyết suôn sẻ, thành viên trong nhóm sẽ phát huy được sự tôn trọng lẫn nhau, giúp mọi người càng thêm tin tưởng về khả năng phối hợp với nhau.

*Cuối cùng*, nâng cao hiểu biết về bản thân mình: Mâu thuẫn làm cho mọi người xem lại mục đích của mình một cách chi tiết và biết được điều gì là quan trọng nhất đối với mình, tập trung vào đó và nâng cao hiệu quả làm việc.

#### **2.2.5. Kỹ năng tạo động lực làm việc**

Động lực lao động được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Động lực là chìa khóa để cải thiện kết quả làm việc. Kết quả của công việc có thể được xem như một hàm số của năng lực và động lực làm việc. Năng lực

làm việc phụ thuộc vào các yếu tố như giáo dục, kinh nghiệm, kỹ năng được huấn luyện. Cải thiện năng lực làm việc thường diễn ra chậm sau một quãng thời gian đủ dài. Ngược lại, động lực làm việc có thể cải thiện rất nhanh chóng. Tuy nhiên, động lực lại cần được thường xuyên duy trì.

- **Các kỹ năng cơ bản tạo động lực làm việc cho nhân viên:**

Ngày nay, việc tạo ra động lực khuyến khích nhân viên làm việc đang trở thành một vấn đề quan trọng nên nhiều nhà lãnh đạo đã tìm về với những tiêu chuẩn và phương pháp cơ bản lâu nay đã bị lãng quên. Đó là các biện pháp sau:

+ *Lương và khen thưởng*: Tiền và các chế độ đãi ngộ là những yếu tố hết sức quan trọng vì nó đáp ứng các nhu cầu cơ bản của con người và đương nhiên nó là yếu tố “đầu tiên” mà nhân viên quan tâm. Lương không chỉ thể hiện giá trị công việc, mà còn là giá trị con người. Có 3 yếu tố cơ bản để xét mức lương, đó là: chức vụ, năng lực và mức độ hoàn thành công việc. Chế độ lương không rạch ròi, việc khen thưởng tùy tiện... thì trước sau gì dẫn đến việc bất mãn ở nhân viên. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng nên thường xuyên theo dõi thang lương của các công ty cùng ngành trên thị trường để đảm bảo rằng mặt bằng lương của doanh nghiệp mình không “lỗi thời”, nhằm hạn chế việc nhân viên mình “đầu quân” cho các công ty khác hoặc đối thủ.

Khuyến khích nhân viên làm việc tốt bằng cách khen thưởng: với những thành tích nhỏ, khen thưởng bằng các món quà nhỏ, đối với thành tích lớn, khen thưởng bằng tiền hoặc tăng lương. Đó là cách khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng của họ. Tạo sự liên kết hiệu quả giữa tiền thưởng và kết quả công việc.

+ *Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp*: Tích cực tạo ra những cơ hội đào tạo, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho nhân viên. Nhân viên dưới quyền sẽ có động lực làm việc khi biết rằng họ sẽ có cơ hội được đào tạo và phát triển nghề nghiệp. Hầu hết các nhân viên đều luôn tìm kiếm cơ hội thăng tiến, hãy giúp họ thực hiện được điều đó bằng cách làm việc với mỗi cá nhân để khám phá năng lực thực sự của họ, đặt họ vào đúng lĩnh vực chuyên môn vào vào các dự án trong tương lai, nắm bắt và thừa nhận sự đóng góp của mỗi người

và những thành tích làm việc dù lớn hay nhỏ của họ. Hãy động viên họ vào các khóa học để trau dồi kiến thức bằng nguồn kinh phí của công ty và rộng lượng gửi lời khen ngợi họ.

+ *Thiết lập rõ ràng các yêu cầu về công việc:* Một trong những lý do khiến nhân viên không tin rằng có sự gắn kết chặt chẽ giữa tiền lương mà họ được trả với công việc mà họ thực hiện, bởi vì họ không bao giờ được biết một cách chính xác những yêu cầu của doanh nghiệp. Và như vậy, họ sẽ không biết cần phải làm gì để được đánh giá là một người làm tốt công việc. Nếu muốn nhân viên thực sự có động cơ làm việc tích cực, nên giúp họ hiểu sâu sắc hơn về những gì liên quan đến công việc của họ, cho họ hiểu chính họ đang thực hiện những chức năng rất quan trọng đối với doanh nghiệp.

+ *Trao gửi niềm tin đối với nhân viên:* Để làm giàu có và phong phú công việc, hay tạo ra những thách thức, cho nhân viên quyền tự chủ, phát triển năng lực cá nhân và nhiều cơ hội để nói về cách thực thi công việc của họ. Giao quyền và trách nhiệm cho nhân viên là một cách thức quản lý rất hiệu quả và đang là một xu hướng mới trong việc lãnh đạo các doanh nghiệp hiện nay. Hãy giúp nhân viên nhận ra 1 điều: cảm giác được làm việc quan trọng và hữu ích hơn rất nhiều so với cảm giác chỉ đơn thuần là có một công việc để làm.

+ *Tạo môi trường làm việc thân thiện:* Tạo không khí làm việc sao cho tất cả nhân viên đều cảm thấy họ được quan tâm. Giữ cho cánh cửa văn phòng luôn rộng mở và để họ biết họ luôn có thể tiếp cận nhà quản trị trong mọi lúc với những câu hỏi và sự quan tâm đối với họ. Một môi trường vui vẻ, hoà đồng sẽ tạo cho nhân viên làm việc tốt hơn và nhận được nhiều sự đóng góp từ họ.

+ *Tổ thái độ tích cực với những ý tưởng mới:* Đừng bao giờ bắt đầu bằng cách liệt kê tất cả những mặt tiêu cực và nghi ngờ tính tích cực của những ý tưởng mới. Khuyến khích hình thành những xu hướng mới: Hãy khuyến khích đội ngũ nhân viên luôn đi đầu trong việc tạo ra trào lưu mới. Một trong những năng lực của các nhà lãnh đạo giỏi truyền cảm hứng là sẵn sàng đón bắt, tìm hiểu những gì đang xảy ra trong lĩnh vực kinh doanh của mình và sớm chọn ra được những xu hướng mới.

## 2.3. Kỹ năng chuyên biệt trong quản trị điều hành

### 2.3.1. Kỹ năng giải quyết vấn đề

Mọi người đều có thể hưởng lợi từ việc có kỹ năng giải quyết tốt các vấn đề mà tất cả chúng ta gặp hàng ngày; có một số vấn đề rõ ràng là nghiêm trọng hơn hoặc phức tạp hơn so với những vấn đề khác. Thật tuyệt vời nếu có khả năng để giải quyết tất cả các vấn đề một cách hiệu quả và kịp thời mà không gặp khó khăn, tiếc là không có một cách thức chung cho tất cả các vấn đề. Giải quyết vấn đề là một kỹ năng rất cần thiết trong lãnh đạo và quản trị. Trong điều hành doanh nghiệp hàng ngày, khi có một vấn đề nào đó xảy ra, để giải quyết vấn đề, nhà lãnh đạo cần tiến hành 5 bước căn bản để giải quyết vấn đề dưới đây:

*Đầu tiên là nhận ra vấn đề* : Giai đoạn này bao gồm: phát hiện và nhận ra rằng có một vấn đề; xác định bản chất của vấn đề; xác định vấn đề. Giai đoạn đầu tiên của việc giải quyết vấn đề nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng thường đòi hỏi nhiều suy nghĩ và phân tích. Xác định một vấn đề có thể là một nhiệm vụ khó khăn. Bản chất của vấn đề là gì, đang có trong thực tế, nhiều vấn đề? Làm thế nào các vấn đề có thể được định nghĩa tốt nhất? Bằng cách chi tiêu một thời gian xác định vấn đề, bạn sẽ không chỉ hiểu rõ hơn chính mình, mà còn có thể giao tiếp tự nhiên với người khác, điều này dẫn đến giai đoạn thứ hai.

*Tiếp theo, xác định nguyên nhân chính của vấn đề*: Chưa hiểu rõ nguồn gốc của vấn đề sẽ dễ dẫn đến cách giải quyết sai lệch, hoặc vấn đề cứ lặp đi lặp lại. Bạn nên dành thời gian để lấy những thông tin cần thiết liên quan đến vấn đề cần giải quyết. Không phải tất cả các vấn đề có ảnh hưởng đến bạn đều do chính bạn giải quyết. Nếu bạn không có quyền hạn hay năng lực để giải quyết nó, cách tốt nhất là chuyển vấn đề đó sang cho người nào đó có thể giải quyết. Đặt ra mục tiêu sẽ giúp ta đi đúng hướng trong việc giải quyết vấn đề. Câu hỏi ở đây sẽ là: “Tôi đang cố gắng đạt được điều gì?”

*Từ đó, chọn giải pháp*: Giai đoạn này bao gồm việc phân tích cẩn thận của các phương pháp có thể hành động khác nhau và sau đó lựa chọn các giải pháp tốt nhất để thực hiện.



Đây có lẽ là phần phức tạp nhất của quá trình giải quyết vấn đề. Bây giờ là thời gian để xem xét từng giải pháp tiềm năng và cẩn thận phân tích nó. Một số giải pháp có thể không được, do các vấn đề khác, như hạn chế thời gian hay ngân sách. Điều quan trọng ở giai đoạn này cũng là để xem xét những gì có thể xảy ra - đôi khi cố gắng để giải quyết một vấn đề mà dẫn đến nhiều vấn đề đòi hỏi phải có một số suy nghĩ rất sáng tạo và ý tưởng sáng tạo. Cuối cùng, đưa ra quyết định.

*Trước giải pháp đặt ra, cần thực thi giải pháp:* Khi bạn tin rằng mình đã hiểu được vấn đề và biết cách giải quyết nó, bạn có thể bắt tay vào triển khai thực hiện. Để đảm bảo các giải pháp được thực thi hiệu quả, nhà lãnh đạo cần phải xác định ai là người có liên quan, ai là người chịu trách nhiệm chính trong việc thực thi giải pháp, thời gian để thực hiện là bao lâu, những nguồn lực sẵn có khác?....

*Cuối cùng, đánh giá:* Sau khi đã đưa vào thực hiện một giải pháp, bạn cần kiểm tra xem cách giải quyết có tốt hay không và có đưa tới những ảnh hưởng không mong đợi nào không. Những bài học rút ra được ở khâu đánh giá này sẽ giúp bạn tiết kiệm nguồn lực ở những vấn đề khác lần sau. Nếu bạn thường xuyên rèn luyện, dần dần kỹ năng giải quyết vấn đề sẽ trở thành phản xạ vô điều kiện. Và đừng quên hướng dẫn cho các nhân viên của bạn về kỹ năng này, vì họ chính là cánh tay phải giải quyết vấn đề khi bạn vắng mặt.

Quyết định là sản phẩm quan trọng nhất của nhà lãnh đạo, quản trị và là khâu chủ yếu của quá trình lãnh đạo, quản trị trong doanh nghiệp, nó quyết định tính chất đúng đắn hoặc không đúng đắn toàn bộ hoạt động của một tổ chức.

Quá trình ra quyết định là một quá trình trong đó đòi hỏi phải có sự lựa chọn một trong hai hay nhiều khả năng. Thông thường quá trình ra quyết định bao gồm các bước sau:

*Bước 1, Xác định nhu cầu ra quyết định:* Trước hết cần xem xét sự cần thiết phải ra quyết định, tức là thực sự có 1 vấn đề cần giải quyết, đòi hỏi phải ra quyết định phù hợp.

*Bước 2, Chuẩn bị các căn cứ ra quyết định:* Trước khi ra quyết định nhà lãnh đạo cần phải xác định các căn cứ, tiêu thức cần thiết cho việc quyết định. Các căn cứ, tiêu chuẩn này có mức độ quan trọng khác nhau trong việc ra quyết định, do đó nên xác định mức độ ưu tiên của từng căn cứ, hoặc tiêu thức của quyết định. Tuy nhiên, không phải tất cả mọi thông tin thu thập được đều chính xác và đầy đủ, do đó khi ra quyết định phải chú ý đánh giá các nguồn thông tin.

*Bước 3, Dự kiến các phương án quyết định và lựa chọn quyết định hợp lý:* Trong bước này hình thành các phương án quyết định sơ bộ trình bày dưới dạng kiến nghị. Cần xem xét kỹ lưỡng mọi phương án quyết định có khả năng lựa chọn, trước hết nên sử dụng những kinh nghiệm đúc kết khi giải quyết những vấn đề tương tự. Một khi các phương án quyết định được đưa ra thì việc tiếp theo phải đánh giá và lựa chọn phương án quyết định hợp lý nhất.

### **2.3.3. Kỹ năng lập kế hoạch**

**a. Khái niệm:** Lập kế hoạch công tác là sự định hình, dự báo mục tiêu, định hướng, phương thức thực hiện mục tiêu, định hướng đó của tổ chức trong một khoảng thời gian nhất định.

**b. Ý nghĩa:** Tạo sự chủ động, toàn diện trong quản lý; Giúp cho việc điều hành được liên tục, tập trung; Hoạt động của tổ chức có mục tiêu rõ ràng, cụ thể; Người Lãnh đạo nắm được tiến độ công việc; Làm căn cứ để kiểm tra, điều chỉnh, tổng kết; Sử dụng hiệu quả nguồn lực của tổ chức; Ứng phó với những thay đổi bên ngoài.

#### **c. Các bước lập kế hoạch**

*Bước 1: Thiết lập mục tiêu:* Đây là bước đầu tiên của quá trình lập kế hoạch. Để thiết lập mục tiêu, cần trả lời các câu hỏi: Những thành quả mong muốn cần đạt được khi thực hiện hoạt động cần lập kế hoạch này là gì? Ở bước này cũng cần xác định các công việc nên làm để có thể đạt được những thành quả mong muốn nêu trên và xác định thời điểm cần hoàn thành mục tiêu.

Khi xác lập mục tiêu cũng cần lưu ý rằng mục tiêu đề ra phải đạt tiêu chuẩn SMART:

S (Specific): Mục tiêu phải cụ thể;

M (Measurable): Mục tiêu phải đo lường được;

A (Achievable): Mục tiêu phải đảm bảo có thể đạt được;

R (Realistic): Mục tiêu phải có tính khả thi;

T (Time bound): Mục tiêu phải có giới hạn về thời gian.

*Bước 2: Đánh giá tính thực tiễn của các mục tiêu*

Ở bước này, người lập kế hoạch cần trả lời các câu hỏi:

- Các mục tiêu đặt ra có thực tế không?
- Các mục tiêu có thể thực hiện được trong quỹ thời gian sẵn có đã định không?
- Liệu có đủ các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu đặt ra không?
- Việc thực hiện kế hoạch sẽ đem lại kết quả gì?

*Bước 3: Xem xét các mục tiêu thay thế*

Trong bước này, cần trả lời các câu hỏi sau:

- Có những mục tiêu thay thế nào?
- Những thuận lợi và khó khăn khi thực hiện các mục tiêu thay thế này?
- Mục tiêu thay thế nào có tính thực tiễn nhất?

*Bước 4: Xác định các nhiệm vụ chính*

Bước này cần xác định những nhiệm vụ chủ yếu có tác động lớn tới thành quả của tổ chức/ đơn vị khi thực hiện kế hoạch. Khi xác định các nhiệm vụ chính này cũng cần phải chốt thời gian. Nếu một nhiệm vụ chính không được hoàn thành trước một ngày nhất định thì mục tiêu tổng thể sẽ không thể đạt được.

Sau khi xác định các nhiệm vụ chính thì người lập kế hoạch cũng phải xây dựng lộ trình thiết yếu để thực hiện những nhiệm vụ chính đã xác định.

### **2.3.2. Kỹ năng thiết kế các yếu tố thương hiệu**

Thương hiệu là một tập hợp các yếu tố bên ngoài (tên gọi, logo, slogan, màu sắc, bao bì, kiểu dáng, mùi...) và bên trong (đặc tính cốt lõi của sản phẩm đã được người tiêu dùng cảm nhận).

Để tồn tại bền vững trong cơ chế thị trường với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, Ngân hàng Chính sách cần phải tạo dựng được thương hiệu. Quá trình xây dựng thương hiệu cần phải chú trọng cả các yếu tố bên ngoài và bên trong. Các yếu tố bên ngoài giúp NHCS có thể thu hút được khách hàng. Song để giữ chân được khách hàng NHCS cần phải chú ý đến các yếu tố bên trong. Trong cơ chế thị trường, NHCS cần hiểu rằng “tốt gỗ, tốt cả nước sơn”. Vì vậy, trong quá trình xây dựng thương hiệu, NHCS không thể không quan tâm tới kỹ năng thiết kế các yếu tố bên ngoài cấu thành nên thương hiệu để có thể “kéo” được khách hàng về với mình, rồi từ đó mới tìm cách giữ chân họ.

Quy trình xây dựng và quản lý thương hiệu:

- Xây dựng và thực hiện chiến lược thương hiệu (nghiên cứu thị trường, định vị thương hiệu, lựa chọn mô hình thương hiệu)
- Thiết kế các yếu tố cấu thành thương hiệu (Thiết kế tên hiệu, thiết kế logo, thiết kế slogan, thiết kế bao bì, kiểu dáng, nhạc hiệu, màu sắc, mùi)
- Đăng ký nhãn hiệu hàng hóa và tên miền internet (đăng ký bảo hộ nhãn hiệu hàng hóa theo thể thức quốc gia,)
- Thực hiện Marketing Mix nhằm quảng bá thương hiệu.

### **2.3.4. Kỹ năng phân tích tài chính**

Phân tích tài chính là trọng tâm của hoạch định chiến lược và chiến thuật trong phát triển doanh nghiệp, là công cụ hữu ích giúp đánh giá mặt mạnh mặt yếu của doanh nghiệp, của đối thủ cạnh tranh, đối tác kinh doanh. Từ đó tìm ra nguyên nhân khách quan, chủ quan để đưa ra chiến lược, sách lược định hướng phát triển trong tương lai. Phân tích tài chính cung cấp thông tin hữu ích cho các nhà đầu tư, các chủ nợ và những người sử dụng khác để họ có thể ra quyết định đầu tư, tín dụng và các quyết định tương tự. Qua việc phân tích này, nhà lãnh

đạo có thể quản lý, kiểm tra, giám sát hoạt động của mình, chủ động trong quản lý đầu tư, kiểm soát chi phí nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh, giúp DN nâng cao trách nhiệm trong bảo toàn vốn, tài sản...

Nhà lãnh đạo cần phân tích các báo cáo tài chính (bảng cân đối kế toán, bảng báo cáo hoạt động kinh doanh và báo cáo lưu chuyển tiền tệ), phân tích tài chính của doanh nghiệp ( phân tích cơ cấu tài sản, nguồn vốn, các chỉ tiêu tài chính như khả năng thanh toán hiện thời (CR), khả năng thanh toán nhanh (QR), khả năng luân chuyển hàng tồn kho, khả năng sinh lời trên VCSH(ROE), khả năng sinh lời trên tổng TS(ROA), lợi nhuận sau thuế trên mỗi cổ phiếu (EPS)..... Phân tích tài chính thực hiện thông qua việc tính toán đánh giá xem xét các chỉ tiêu về mặt không gian thời gian, so sánh với tiêu chuẩn định mức, so sánh với các doanh nghiệp khác... là cơ sở để doanh nghiệp, các nhà đầu tư, chủ nợ và các đối tác liên quan ra quyết định của mình.

## **2.4. Kỹ năng cá nhân**

### **2.4.1. Kỹ năng quản lý bản thân**

Để làm việc hiệu quả nhà quản trị cần có sự hiểu biết sâu sắc về bản thân. Vì muốn lãnh đạo, quản lý người khác, trước hết chúng ta phải có khả năng quản lý chính mình. Thời đại ngày nay càng đòi hỏi nhà lãnh đạo phải nhận thức rõ bản thân và biết cách tự hoàn thiện mình để làm việc hiệu quả hơn. Theo Peter Drucker, quản lý bản thân có nghĩa là học cách phát triển chính bản thân chúng ta. Chúng ta phải định vị bản thân tại nơi mà chúng ta có thể đóng góp nhiều nhất cho tổ chức và cộng đồng. Thành công trong nền kinh tế tri thức chỉ đến với những người biết rõ bản thân họ- những mặt mạnh, những giá trị của họ mà cách tốt nhất mà họ có thể làm việc. Để làm việc có hiệu quả, các nhà lãnh đạo cần có sự hiểu biết sâu sắc về bản thân, không chỉ các sở trường và sở đoản mà cả cách học tập, cách làm việc với những người khác, những giá trị của bản thân và thế mạnh mà họ có thể đóng góp nhiều nhất.

Để quản lý được bản thân, nhà lãnh đạo cần có tính “nhất quán”. Tính nhất quán thể hiện ở lời nói phải đi đôi với việc làm. Tính nhất quán tạo dựng sự tin tưởng và xây dựng hình ảnh danh tiếng.

Nếu lời nói và việc làm giống nhau thì nhà lãnh đạo sẽ thu được kết quả tương xứng. Ví dụ:

Nhà lãnh đạo nói với nhân viên: Hãy đi làm đúng giờ	Nhà lãnh đạo đến cơ quan: đúng giờ	Nhân viên sẽ đi làm: đúng giờ
Lãnh đạo nói với nhân viên: hãy có tinh thần tích cực	Nhà lãnh đạo thể hiện thái độ làm việc tích cực	Nhân viên sẽ trở nên tích cực
Nhà lãnh đạo nói với nhân viên: Khách hàng là số một	Nhà lãnh đạo luôn đặt khách hàng ở vị trí quan trọng nhất	Họ sẽ đặt khách hàng ở vị trí quan trọng nhất

Nếu những gì nhà lãnh đạo nói và thực hiện không nhất quán, kết quả thu được cũng sẽ trái ngược. Ví dụ:

Nhà lãnh đạo yêu cầu nhân viên: Đi làm đúng giờ	Nhà lãnh đạo đến cơ quan: muộn	Nhân viên sẽ đi làm: một số đi làm đúng giờ, một số đi làm muộn
Nhà lãnh đạo yêu cầu nhân viên: Hãy có thái độ tích cực	Nhà lãnh đạo thể hiện thái độ làm việc không tích cực	Một số nhân viên sẽ trở nên tích cực, còn một số thì không
Nhà lãnh đạo nói với nhân viên: Khách hàng là số một	Nhà lãnh đạo suy nghĩ đến bản thân mình đầu tiên chứ không phải khách hàng	Một số sẽ xem khách hàng là số một, một số khác thì không

Nếu nhân viên càng nhìn thấy và nghe thấy lời nói và hành động của nhà lãnh đạo nhất quán với nhau thì họ càng nhất quán và trung thành với nhà lãnh đạo đó. Họ hiểu những gì họ lắng nghe và tin vào những gì họ nhìn thấy. Bởi thế, để quản lý bản thân tốt, nhà lãnh đạo cần rèn luyện để xây dựng được tính

nhất quán, từ đó tạo dựng được sự tin tưởng đối với những “người tình nguyện đi theo”.

Ngoài ra, nhà lãnh đạo cần có kỹ năng *tự hoàn thiện và cân bằng trong cuộc sống*. Nhà lãnh đạo cần *cân bằng các mối quan hệ*, xây dựng các mối quan hệ ngày càng bền chặt để có cảm giác rõ rệt về sự cộng hưởng của tất cả các lĩnh vực trong cuộc sống. Nhà lãnh đạo còn cần *cân bằng công việc, nghề nghiệp* của mình, bởi khi dành quá nhiều thời gian để làm những công việc mà họ yêu thích, lúc đó sẽ làm cho cuộc sống mất đi sự cân bằng và nhà lãnh đạo, quản trị sẽ luôn rơi vào trạng thái căng thẳng nếu muốn tất cả những gì mình làm đều thành công và hiệu quả. Đặc biệt, nhà lãnh đạo cần *cân bằng sức khỏe và tinh thần* của mình. Đó là dành thời gian tập luyện và giữ gìn sức khỏe, để thay đổi cải thiện cuộc sống của mình, Nhà lãnh đạo làm việc vui vẻ, mạnh khỏe sẽ đạt hiệu quả và thành công hơn cũng như tạo sự hăng hái cho nhân viên của mình. Đừng để công việc cuốn mình đi quá xa mà quên mất đi sức khỏe của mình. Hãy suy nghĩ sâu sắc về sự phong phú của cuộc sống. Hãy biết cách lắng nghe, hài lòng với tất cả những điều may mắn mà cuộc sống đã ban tặng với một lòng nhiệt huyết, đầy sinh lực và sự thích thú.

#### **2.4.2. Kỹ năng quản lý thời gian**

Thời gian là thứ quý nhất và cũng là thứ khó nhất để có thể sử dụng tốt trong nguồn lực của nhà quản trị. Thời gian là của chung, không phân biệt màu sắc, văn hóa, tôn giáo, ảnh hưởng tới mọi người. Thời gian là hằng số bởi mỗi ngày chỉ có 24 giờ, không hơn không kém, không bao giờ ngừng lại, không thể điều chỉnh, không thể mua bán, trao đổi.

Giá trị của thời gian khác nhau giữa mỗi cá nhân, phụ thuộc vào sự hiểu biết của mỗi người về nó. Có thể nói thời gian có giá trị hơn tiền, là nguồn lực để đạt mục tiêu, là công cụ để quản lý trực tiếp và là món quà vô giá đối với tất cả mọi người. Tuy nhiên mỗi người đã và đang đương đầu với việc sử dụng quỹ thời gian cho hiệu quả. S.R.Covey cho rằng có hai món quà thiên phú cho con người, đó là: tiêu dùng thời gian và sự tự do lựa chọn cách sử dụng thời gian.

Vậy, quản lý thời gian là gì? Quản lý thời gian là hành động hoặc quá trình thực hiện kiểm soát có ý thức về số lượng thời gian dành cho hoạt động cụ thể, đặc biệt là để tăng hiệu quả hoặc năng suất. Quản lý thời gian là kiểm soát tốt hơn cách chúng ta sử dụng thời gian và đưa ra những quyết định sáng suốt về cách chúng ta sử dụng nó.

Một người không có khả năng quản lý thời gian có thể làm ảnh hưởng tới công sức và thời gian của nhiều người khác khi làm việc theo nhóm. Quản lý thời gian tốt không chỉ tiết kiệm thời gian và công sức mà còn giảm thiểu tình trạng căng thẳng của mỗi người.

	<b>Khẩn cấp</b>	<b>Không khẩn cấp</b>
<b>Quan trọng</b>	<b>I</b> - Khủng hoảng - Các vấn đề cấp bách - Các dự án đến hạn - Công việc tồn đọng	<b>II</b> - Các kế hoạch dài hạn - Xây dựng mối quan hệ - Tìm kiếm cơ hội - Phát triển cá nhân
<b>Không quan trọng</b>	<b>III</b> - Công việc đột xuất - Thư từ, email - Họp hành - Các vấn đề cấp bách	<b>IV</b> - Các công việc vô bổ - Điện thoại - Tán gẫu - Hoạt động giải trí

**Sơ đồ 2.1: Sơ đồ ma trận quản lý thời gian**

Nhà lãnh đạo có thể sắp xếp các công việc của mình cần làm vào các ô phần tư trên. Nếu các công việc ở ô I, chúng ta dễ lâm vào tình trạng khủng hoảng, căng thẳng và kiệt sức, có thể chúng ta đang làm cả những công việc ngoài phạm vi chức năng của mình. Nếu công việc ở ô III, chúng ta có lẽ đang chỉ tập trung vào các công việc vụn vặt, ngắn hạn, mang tính sự vụ. Chúng ta sẽ không coi trọng mục tiêu, không lập kế hoạch và luôn luôn trong tình trạng thụ động. Nếu ở ô IV, có lẽ chúng ta thích vui chơi hơn làm việc, chỉ nghĩ đến công việc lợi ích cá nhân mà không nghĩ đến tập thể, mất thời gian và sẽ trở thành



người vô trách nhiệm. Nếu ở ô II, chúng ta sẽ có được rất nhiều lợi ích vì những công việc đó giúp nâng cao tầm nhìn, phát triển khả năng và tập cho ta tính kỷ luật tốt, giúp cân bằng và có tính tự chủ, hạn chế tối đa khủng hoảng.

Nhà lãnh đạo cũng cần *kiểm soát những việc gây lãng phí thời gian* của mình. Việc gây lãng phí thời gian là bất kỳ điều gì ngăn cản không cho bạn thực hiện những việc giá trị hơn và quan trọng hơn đối với bạn. Hãy xác định những yếu tố gây lãng phí thời gian để triển khai chiến lược giải quyết. Cần luôn luôn tư duy các chiến lược nhằm giảm hoặc loại bỏ những việc gây lãng phí thời gian. Nếu làm tốt điều này, bạn sẽ giải phóng được nhiều thời gian để dành cho những việc thực sự quan trọng.

***Một số yếu tố gây lãng phí thời gian được kể đến như:*** Không biết nói “Không”; Điện thoại quá lâu; Tiếp khách quá nhiều; Văn phòng bừa bộn; Trì hoãn công việc; Theo chủ nghĩa hoàn hảo; Giao tiếp kém...

***Một số nguyên nhân gây lãng phí thời gian:***

- Nhà quản trị không lập kế hoạch công việc với trách nhiệm của mình
- Nhà quản trị không phân quyền hoặc phân quyền không hiệu quả, hay nhúng tay vào công việc của nhân viên
- Nhà quản trị không có ý thức thực thi chặt chẽ theo kế hoạch đã lập
- Nhà quản trị lãng phí thời gian bởi không chủ động quản lý thời gian, quản lý chính cá nhân mình và cái giá của sự bị động là biến tài sản quý giá này thành chi phí của doanh nghiệp

**5 bước quản lý thời gian hiệu quả:**

*Bước 1:* Ghi 7 mục tiêu quan trọng nhất của bản thân bằng cách: Liệt kê tất cả mục tiêu, giá trị, ước mơ, nhu cầu... cho hạnh phúc mà ta muốn có; chọn ra 10 mục tiêu và sắp xếp theo mức độ quan trọng, sau đó bỏ đi 3 mục tiêu cuối cùng và thay chúng bằng những con số cụ thể

*Bước 2:* Mỗi ngày viết ra 6-7 hành động được hoàn thành

*Bước 3:* Mỗi hành động hàng ngày có tập trung, có liên quan và có kết quả định hướng

*Bước 4:* Cân nhắc mức độ ưu tiên, hành động nào trước, sau hoặc hành động quan trọng nhất

*Bước 5:* Suy nghĩ lại mục tiêu của bản thân nếu năng suất bắt đầu bị ảnh hưởng

## **2.5. Kỹ năng làm việc nhóm hiệu quả**

“Cáu giận là một phản ứng tự nhiên của con người, nhưng khi làm việc nhóm, đây là điều không nên” (Friedrich Nietzsche)

Hầu hết chúng ta với tư cách là nhân viên, nhà quản lý hay nhà tư vấn đều làm việc trong các nhóm và các tổ chức; và phải giải quyết các vấn đề trong đó. Nhưng chúng ta vẫn liên tục thấy khó khăn đến kỳ lạ trong khi làm việc, tương tác với những thành viên trong nhóm. Chỉ có điều chúng ta chưa tự hỏi vậy thì ta sẽ hòa mình vào nhóm như thế nào để làm việc hiệu quả nhất. Và nhóm cũng đã làm gì giúp cho chúng ta và giúp nhóm hoạt động hiệu quả. Từ đầu thế kỷ 20 đã có nhiều nghiên cứu về nhóm trong sản xuất công nghiệp, ảnh hưởng của nó tới năng suất lao động của từng người và nhóm người cũng như tác động thay đổi hành vi, ứng xử của cá nhân. Những phát hiện của các nhà xã hội học Âu-Mỹ cho thấy nhóm có tác động tích cực và cả tiêu cực đến mọi mặt hoạt động xã hội: giáo dục, sản xuất, nghiên cứu.

### **2.5.1. Khái niệm nhóm**

Thực tế cho thấy không có cá nhân thì không có nhóm, tập thể và ngược lại không có cá nhân nào lại sống bên ngoài nhóm và tập thể. Mỗi một cá nhân sẽ đồng thời sinh hoạt trong các nhóm khác nhau, như: nhóm gia đình, nhóm bạn bè, nhóm làm việc, nhóm lợi ích... Trong phạm vi chuyên đề này, loại hình nhóm được đề cập chính là nhóm làm việc.

“Nhóm là một tập hợp từ 2 người trở lên, ảnh hưởng và tác động lên nhau, cùng chia sẻ những đặc điểm tương đồng, cùng những mục tiêu và quy chuẩn, cùng có cảm nhận về cái chung”.

Từ khái niệm trên về nhóm có thể thấy rằng, một nhóm thường có biểu hiện những mức độ cố kết xã hội nhất định chứ không chỉ là sự tập hợp của các cá nhân đơn thuần. Đặc điểm chung của các thành viên trong một nhóm có thể

bao gồm lợi ích, giá trị, sự thể hiện, nguồn gốc dân tộc và xã hội, hay các quan hệ họ hàng... Ngoài ra, để nhóm vận hành một cách hiệu quả, các thành viên trong nhóm phải cùng chia sẻ những mục tiêu chung và duy trì những quy tắc ứng xử nhất định để điều hướng các hoạt động của các thành viên nhằm đạt được mục tiêu đó.

### 2.5.2. Phân loại nhóm

#### \* Nhóm chính thức

Nhóm chính thức là nhóm được hình thành xuất phát từ nhu cầu của một tổ chức, trên cơ sở quyết định của tổ chức đó.

#### \* Nhóm không chính thức

Nhóm không chính thức là nhóm hình thành tự nhiên từ nhu cầu của mỗi thành viên của nhóm, thí dụ như nhóm bạn bè có cùng sở thích, nhóm người có cùng mối quan tâm...

Trong một tổ chức thường tồn tại cả nhóm chính thức và nhóm không chính thức. Thời gian tồn tại của nhóm cũng là một yếu tố quan trọng. Có nhóm tồn tại suốt thời gian tồn tại của tổ chức. Có nhóm tồn tại theo từng dự án. Có nhóm lại chỉ hoạt động trong thời gian ngắn tính bằng phút như các nhóm thực hiện các bài tập, trò chơi trong các buổi tập huấn.

### 2.5.3. Các giai đoạn phát triển của nhóm

#### \* Giai đoạn 1: Hình thành (Forming)

Giai đoạn này các thành viên nhóm bắt đầu tập hợp lại. Họ mang đến nhóm nhiều điểm khác biệt nhau từ tính cách đến cách làm việc, kiến thức và kỹ năng. Mọi người đều rất giữ gìn và rụt rè. Họ cần có thời gian tìm hiểu, thăm dò lẫn nhau để có thể thể hiện vai trò của mình, hoặc không thích hợp trong nhóm

Sự xung đột hiếm khi được phát ngôn một cách trực tiếp, chủ yếu là mang tính chất cá nhân và hoàn toàn là tiêu cực. Do nhóm còn mới nên các cá nhân sẽ bị hạn chế bởi những ý kiến riêng của mình và nhìn chung là khép kín. Điều này đặc biệt đúng đối với một thành viên kém quan trọng và lo âu quá. Nhóm phần lớn có xu hướng cản trở những người nổi trội lên như một người lãnh đạo.

Vai trò trưởng nhóm giai đoạn này là thúc đẩy các thành viên cởi mở, giao tiếp với nhau, sau đó cùng phối hợp xây dựng định hướng hoạt động của nhóm hoặc mục tiêu hoạt động nhóm. Nhóm trưởng và các thành viên tìm hiểu các thành viên khác về tính tình, khả năng làm việc, sự tự tin, trách nhiệm và những suy nghĩ đóng góp cho nhóm...Sau đó nhóm quyết tâm xây dựng hoặc hiểu rõ mục tiêu mà nhóm phải hoàn thành. Các mục tiêu được xây dựng bởi nhóm thường được đánh giá bằng các tiêu chí cụ thể, đo được, được đồng thuận, khả thi và có thời hạn xác định (SMART). Nếu nhóm không xây dựng được mục tiêu hoặc các thành viên không hiểu rõ mục tiêu của nhóm thì nhóm không thể hoàn thành công việc hoặc sớm tan rã.

Những đặc điểm, dấu hiệu của khó khăn trong giai đoạn hình thành nhóm và những biện pháp hành động của người lãnh đạo

<i><b>Các đặc điểm, dấu hiệu của khó khăn</b></i>	<i><b>Hành động của người Lãnh đạo</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các thành viên giữ im lặng, ít trao đổi</li> <li>- Đặt câu hỏi về mục đích của nhóm</li> <li>- Lòng tin và sự tận tâm thấp</li> <li>- Nhiều thử thách đối với người lãnh đạo</li> <li>- Không tập trung vào suy nghĩ</li> <li>- Không nhất trí với vấn đề</li> <li>- Thắc mắc quá nhiều</li> <li>- Không ai chịu trách nhiệm về hành động</li> <li>- Tìm kiếm những giải pháp đơn giản</li> <li>- Không dự tính những vấn đề khó khăn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chọn lựa từng thành viên</li> <li>- Giải thích mục đích của nhóm</li> <li>- Đưa ra lời khẳng định vấn đề rõ ràng</li> <li>- Xác lập mục tiêu, thời gian biểu ...</li> <li>- Duy trì trạng thái khẩn trương</li> <li>- Chấp nhận các quy tắc bàn tròn với các cuộc họp như cách cư xử, khoảng thời gian ...</li> <li>- Hướng dẫn cho các thành viên gặp rắc rối bên ngoài cuộc họp</li> <li>- Bám sát các nhiệm vụ</li> <li>- Lôi kéo những người lãnh đạo tham gia nhóm</li> </ul>

\* Giai đoạn 2: Biến động (Storming)

Xung đột là giai đoạn tiếp theo. Khi đó, các bè phái được hình thành, các tính cách va chạm nhau. Công việc bắt đầu được triển khai một cách chậm chạp, đầy trắc trở. Giai đoạn này xảy ra khi các thành viên xung đột nhau về cách làm việc, công việc phân công và chia sẻ trách nhiệm. Mới hình thành nhóm nên có một số thành viên tỏ ra nổi trội, mất đoàn kết có thể xảy ra. Truyền thông, giao tiếp trong nhóm chưa suôn sẻ, người muốn thống trị, lôi kéo, người thì thờ ơ. Mức độ không hài lòng tăng dần, cảm giác bất mãn tăng lên. Điều quan trọng nhất là rất ít sự giao tiếp vì không có ai lắng nghe và một số người vẫn không sẵn sàng nói chuyện cởi mở.

Trưởng nhóm lúc này phải là người cứng rắn, gương mẫu, gần gũi các thành viên, tránh để xảy ra căng thẳng quá, tổ chức tốt công việc và làm cho công việc bắt đầu có hiệu quả. Làm sao cho các thành viên nhóm hiểu nhau nhiều nhất, hiểu công việc, tránh các thành viên cạnh tranh nhau trở thành đối thủ. Tăng cường giao tiếp trong nhóm, chuyển các công việc do thành tích cá nhân sang thành tích chung của nhóm.

Những đặc điểm, dấu hiệu của khó khăn trong giai đoạn Biến động và những biện pháp hành động của người lãnh đạo.

Các đặc điểm, dấu hiệu của khó khăn	Hành động của người Lãnh đạo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bắt đầu hình thành các phe phái</li> <li>- Nảy sinh những kỳ vọng không thực tế</li> <li>- Các thành viên phát triển ở mức độ khác nhau</li> <li>- Nhận thấy những vấn đề khó khăn</li> <li>- Muốn đẩy vấn đề cho cấp trên</li> <li>- Không sẵn sàng đương đầu thử thách</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khuyến khích đưa ra những quan điểm khác nhau</li> <li>- Tập trung vào thời gian và mục tiêu</li> <li>- Chia nhỏ những vấn đề lớn</li> <li>- Tìm kiếm những thành công nhỏ</li> <li>- Hướng dẫn từng thành viên</li> <li>- Cho phép có xung đột</li> </ul>

### \* Giai đoạn 3: Chuẩn hóa (Norming)

Ở giai đoạn này, nhóm bắt đầu nhận thấy những lợi ích của việc cộng tác cùng với nhau và sự giảm bớt xung đột nội bộ. Quan hệ bạn bè, đồng đội thực sự hình thành trong giai đoạn này. Sự chân thành, tin tưởng trở nên rõ nét hơn.

Các thành viên nhóm tin tưởng lẫn nhau, gắn kết với nhau qua công việc, mục tiêu chung. Họ bắt đầu nỗ lực đóng góp vào công việc chung của nhóm, lắng nghe ý kiến nhau.

Lãnh đạo nhóm tạo điều kiện để các thành viên hỗ trợ nhau, bảo đảm các kênh thông tin trong nhóm thông suốt, xây dựng được cơ chế phản hồi tích cực.

Do một tinh thần hợp tác mới hiện hữu, mọi thành viên bắt đầu cảm thấy an toàn trong việc bày tỏ quan điểm của mình và những vấn đề này được thảo luận cởi mở bên với toàn bộ nhóm. Các tiêu chuẩn được hình thành và hoàn thiện. Các cá nhân chấp nhận thực tại của nhau. Sự tiến bộ lớn nhất là mọi người có thể bắt đầu lắng nghe nhau. Những phương pháp làm việc được hình thành và toàn bộ nhóm đều nhận biết được điều đó.

Những đặc điểm, dấu hiệu của khó khăn trong giai đoạn Chuẩn hóa và những biện pháp hành động của người lãnh đạo.

Các đặc điểm, dấu hiệu của khó khăn	Hành động của người Lãnh đạo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các cuộc tranh luận diễn ra không có lý do</li> <li>- Trút giận lên những người lãnh đạo và quản lý nhóm</li> <li>- Toàn nhóm nhìn thế giới như thể chỉ có “chúng ta và họ”</li> <li>- Các cuộc hội đàm được thay thế cho hành động</li> <li>- Các nhóm nhỏ đi theo hướng riêng của mình</li> <li>- Những vấn đề không lường trước phá vỡ động lực</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thử thách nhóm để tiến hành phân tích giải quyết nhằm tìm ra bất đồng</li> <li>- Chuyển từ lãnh đạo chỉ đạo sang lãnh đạo khuyến khích ủng hộ</li> <li>- Chia sẻ nhiệm vụ lãnh đạo</li> <li>- Kêu gọi các thành viên chia sẻ trách nhiệm</li> <li>- Sử dụng những công cụ và kỹ thuật mang tính tôn giáo</li> <li>- Bám sát những mục tiêu và thời gian biểu đề ra</li> </ul>

\* Giai đoạn 4: Hoạt động (Performing)

Cuối cùng là giai đoạn hoạt động trôi chảy. Đây là điểm cao trào, khi nhóm làm việc đã ổn định trong một hệ thống cho phép trao đổi những quan điểm tự do và thoải mái và có sự hỗ trợ cao độ của cả nhóm đối với mỗi thành viên và với các quyết định của nhóm.

Đặc trưng giai đoạn này là các thành viên hoàn toàn hòa hợp nhau, tạo ra năng suất làm việc cao, mọi tiềm năng của cá nhân và tập thể nhóm được phát huy, vấn đề được giải quyết hiệu quả, các mâu thuẫn không còn xảy ra. Tuy nhiên không phải là đã loại bỏ hết xung đột, vì xung đột lúc nào cũng thường trực tác động đến bất cứ nhóm nào ở bất cứ giai đoạn nào. Các thành viên phải tự hoàn thiện mình trong nhóm, thích ứng với thay đổi, chấp nhận sự khác biệt, hướng mục tiêu chung, tham gia vào việc quản lý chung.

Những đặc điểm, dấu hiệu của khó khăn trong giai đoạn Hoạt động và những biện pháp hành động của người lãnh đạo.

Các đặc điểm, dấu hiệu của khó khăn	Hành động của người Lãnh đạo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nhóm đảm nhận quá nhiều việc</li> <li>- Các thành viên không tuân theo sự lãnh đạo</li> <li>- Các thành viên hoạt động tự do</li> <li>- Giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm không nhiều</li> <li>- Các thành viên phản đối những công việc nhàm chán</li> <li>- Nhóm không còn động lực thúc đẩy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cho phép nhóm hình thành một chương trình riêng</li> <li>- Tăng cường các cuộc họp đều đặn</li> <li>- Thường xuyên diễn thuyết</li> <li>- Tham gia những dự án lớn</li> <li>- Chuyển dần sang cơ chế nhóm tự quản lý</li> </ul>

\* Giai đoạn 5: Kết thúc (hay tan rã)

Giai đoạn này các thành viên đã hoàn thành mục tiêu chung (hoặc không hoàn thành mục tiêu). Các thành viên ít phụ thuộc vào nhau. Nhiệm vụ hoàn thành thì nhóm sẽ kết thúc vai trò (các nhóm nghiên cứu, nhóm dự án thường kết thúc như vậy). Các cá nhân có thể được tập hợp, xây dựng thành các nhóm mới

với mục tiêu mới. Hoạt động của nhóm thường được giám sát và đánh giá để rút kinh nghiệm và bài học cho các nhóm khác, dự án khác.

#### 2.5.4. Các nguyên tắc cơ bản khi làm việc nhóm

##### \* Nguyên tắc định hướng.

Nguyên tắc này đòi hỏi nhóm phải có định hướng rõ ràng, phải xây dựng được tầm nhìn của nhóm và sự tự tin cần thiết. Việc xác định được tầm nhìn không phải là một điều dễ dàng thực hiện.

Hãy nhìn lên trên: đòi hỏi nhóm phải xem xét mục đích làm việc của nhóm có đúng đắn hay không, có phù hợp với các giá trị khuôn mẫu của XH hay không

Hãy nhìn vào bên trong: một tầm nhìn đúng đắn sẽ khơi dậy niềm đam mê, hứng thú trong chính bản thân những cá nhân.

Hãy nhìn về phía sau: Tầm nhìn của nhóm không thể bỏ qua quá khứ phát triển của nhóm, của tổ chức. Tầm nhìn đúng đắn sẽ phải gắn kết được những giá trị, kinh nghiệm quý báu trong quá khứ của nhóm.

Hãy nhìn về phía trước: tầm nhìn phải thể hiện được tương lai của nhóm.

Hãy nhìn xung quanh: Tầm nhìn phải xác định được vị thế của nhóm trong môi trường xung quanh, phải biết kết hợp đúng đắn và tận dụng hợp lý những nguồn lực bên ngoài cho sự phát triển chung của tổ chức.

##### \* Nguyên tắc liên kết.

Để có thể xây dựng được mối liên kết bền vững trong nhóm, cần phải xác định và xử lý được mắt xích yếu nhất. Mắt xích yếu chính là những thành viên của nhóm vì một lý do nào đấy không nên tiếp tục phát triển đồng hành cùng nhóm. Có 3 lý do chính để xác định một thành viên nào đó không nên tiếp tục đồng hành cùng nhóm.

- Một số cá nhân vì lý do riêng tư nào đó mà họ không muốn tiếp tục đồng hành cùng nhóm.

- Một số cá nhân không nên tham gia vào nhóm vì mục tiêu của họ không thật sự phù hợp với với mục tiêu của nhóm.



- Một số cá nhân không thể đồng hành cùng nhóm, vấn đề nằm ở năng lực của họ. Những người này có đặc điểm:

- . Không bắt kịp tốc độ của những thành viên khác
- . Không phát triển trong lĩnh vực họ đảm nhận
- . Không có tầm nhìn xa
- . Không thể khắc phục được những điểm yếu cá nhân
- . Không thể làm gì khác ngoài phần việc của họ
- . Không tự xây dựng và thực hiện được những triển vọng trong lĩnh vực của họ

Nếu một mắt xích yếu không được giải quyết hợp lý sẽ có thể dẫn đến những kết quả sau:

- . Những thành viên giỏi hơn sẽ nhận ra thành viên yếu kém
  - . Những thành viên giỏi hơn sẽ phải giúp đỡ những thành viên yếu kém
  - . Những thành viên giỏi hơn sẽ cảm thấy khó chịu với những thành viên yếu kém
  - . Những thành viên giỏi hơn sẽ bắt đầu làm việc kém hiệu quả
  - . Những thành viên giỏi sẽ nghi ngờ năng lực của người lãnh đạo
- \* Nguyên tắc phù hợp

Mỗi thành viên đều có một vị trí thích hợp để phát huy hết khả năng của mình. Khi một thành viên không được đặt đúng vị trí thì tinh thần của họ có thể sẽ bị suy sụp vì nhóm không tận dụng hết khả năng của họ. Họ cũng có thể sẽ trở nên phẫn nộ với nhóm vì sở trường của họ không được khai thác. Điều này sẽ làm nhóm mất đi ý chí làm việc tập thể, niềm tin của họ bị xói mòn. Việc tổ chức, sắp xếp các vị trí cho các thành viên có ảnh hưởng lớn đến tình hình chung của cả nhóm.

<i>Vị trí</i>	<i>Ảnh hưởng</i>
---------------	------------------

Một người hoạt động không tốt được đặt vào vị trí không tốt	Sự thụt lùi của nhóm
Một người hoạt động không tốt được đặt vào vị trí tốt	Sự thất vọng
Một người hoạt động tốt được đặt vào vị trí không tốt	Sự rối loạn
Một người hoạt động tốt được đặt vào vị trí tốt	Sự tiến triển
Tất cả những người hoạt động tốt được đặt vào vị trí tốt	Sự phát triển vượt bậc

a. Để có thể đặt các thành viên vào đúng vị trí thích hợp của họ nhằm tận dụng tài năng của họ và phát huy tối đa tiềm năng của nhóm, người lãnh đạo nhóm cần nắm rõ 3 điều sau:

- Hiểu rõ về nhóm: Người lãnh đạo cần phải hiểu rõ về mục tiêu của nhóm, văn hóa, lịch sử hình thành và phát triển nhóm

- Nắm rõ tình hình của nhóm: Người lãnh đạo phải nắm rõ môi trường xung quanh nhóm, biết được nhóm đang ở trong tình trạng nào và cần những giải pháp gì cho sự phát triển của nhóm

- Hiểu rõ các thành viên trong nhóm: người lãnh đạo nhóm phải hiểu được người mà họ muốn chọn vào một vị trí nào đó. Để xây dựng một nhóm vững mạnh người lãnh đạo cần đánh giá được kinh nghiệm, kỹ năng, tính khí, thái độ, niềm đam mê, sự tinh xảo, tính kỷ luật, mức độ cảm xúc và tiềm năng của mỗi cá nhân. Qua đó để có thể giúp các cá nhân tìm ra vị trí thích hợp nhất với họ.

b. Về phía cá nhân, để có thể tìm kiếm được một vị trí thích hợp với mình cá nhân nên có làm theo những chỉ dẫn sau:

- Tự tin: cá nhân phải tự tin vào chính bản thân mình

- Hiểu rõ chính mình: cá nhân nên tự tìm hiểu hoặc nhờ người khác đánh giá một cách khách quan năng lực, sở trường cũng như sở đoản, thiếu sót của bản thân

- Niềm tin vào lãnh đạo: Cá nhân muốn phát triển được thì nên có niềm tin vào người Lãnh đạo.

- Cá nhân phải có tầm nhìn bao quan, toàn cảnh: Các nhân phải xác định được vị trí của mình có ý nghĩa như thế nào với cả nhóm chứ không phải là có đem lại lợi ích gì cho bản thân không (Nguyên tắc 2).

- Tự học hỏi dựa vào kinh nghiệm bản thân: Cá nhân có thể xác định được một con đường đúng đắn cho mình bằng các học hỏi, rút kinh nghiệm từ những thành công cũng như thất bại trước kia.

\* Nguyên tắc ảnh hưởng:

Những thành viên có sức ảnh hưởng sẽ giúp nhóm giành được chiến thắng. Người có sức ảnh hưởng là những người có thể tác động lên những cá nhân khác và được hưởng ứng. Người ảnh hưởng có khả năng truyền nhiệt, sức mạnh cho những người xung quanh họ.

Những người ảnh hưởng có những đặc trưng như sau:

- Trực giác nhạy bén
- Cởi mở
- Say mê
- Tài năng
- Sáng tạo
- Khởi xướng, kích động
- Tinh thần trách nhiệm
- Khoan dung
- Có sức thuyết phục

#### 2.5.5. Tầm quan trọng của làm việc nhóm

Một cá nhân đơn lẻ sẽ không đủ sức làm nên những điều to lớn. Chỉ có trong làm việc tập thể mới phát huy hết được khả năng của từng cá nhân. Làm

việc nhóm không chỉ có tầm quan trọng đối với sự phát triển từng cá nhân, từng nhóm riêng lẻ mà còn cả với một đất nước, dân tộc thậm chí cả thế giới.

Tầm quan trọng của làm việc nhóm có thể được xem xét trên trên 2 góc độ: đối với tổ chức và đối với cá nhân:

(1) Đối với tổ chức:

Làm việc theo nhóm tạo điều kiện tăng năng suất và hiệu quả của công việc. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng làm việc theo nhóm năng suất và hiệu quả của mỗi cá nhân cao hơn hẳn năng suất và hiệu quả trung bình của mỗi cá nhân khi làm việc riêng lẻ. Vì trong nhóm, khi làm việc các kỹ năng và kinh nghiệm bổ trợ lẫn nhau.

Nhóm làm việc có đủ khả năng hoàn thành một dự án hoàn chỉnh trong khi mỗi cá nhân chỉ có thể hoàn thành một phần việc. Vì nhóm có thể tập hợp, phát huy thế mạnh, tận dụng những gì tốt nhất của mỗi cá nhân trong công tác chuyên môn và cả ngoài chuyên môn.

Khi làm việc theo nhóm các cá nhân sẽ có xu hướng gia tăng sự cam kết với tổ chức, nâng cao ý thức về tinh thần trách nhiệm và hài lòng với công việc. Vì việc bố trí các cá nhân thành các nhóm làm việc tạo điều kiện cho các cá nhân thiết lập các mối quan hệ trong công việc. Hơn thế nữa, chính những mối quan hệ này sẽ giúp các cá nhân hiểu được mức độ ảnh hưởng và tác động qua lại về mặt ý thức, thái độ, hành vi của mình đối với những thành viên khác.

(2) Đối với cá nhân:

Nhờ có quá trình tương tác với các thành viên khác trong nhóm, các cá nhân có cơ hội nhận thức đầy đủ hơn về mình thông qua việc nhận thức về người khác, cũng như nhận được những thông tin chia sẻ phản hồi. Các thành viên tự rút ra những gì tốt nhất để học hỏi lẫn nhau, cải thiện thái độ và ứng xử của mình, tạo tiền đề cho những nỗ lực không ngừng nhằm hoàn thiện và phát triển cả về mặt con người và chuyên môn của mỗi cá nhân.

Những khó khăn khi phải làm việc độc lập như: thiếu nhân lực, chuyên môn, kỹ năng... sẽ được giải quyết một cách dễ dàng khi làm việc theo nhóm.

Vì nhóm chính là môi trường làm việc mà các kiến thức, kinh nghiệm của các cá nhân bổ trợ cho nhau.

#### 2.5.6. Nhóm làm việc hiệu quả

Một trong những yếu tố quan trọng nhất của nhóm là phải có mục tiêu chung. Mục tiêu chung (hay mục đích) của nhóm phải cụ thể, rõ ràng. Mục tiêu này phải được truyền thông đầy đủ tới tất cả các thành viên trong nhóm, đảm bảo các thành viên nhóm hiểu rõ và cùng cam kết thực hiện. Mục tiêu này có thể thống nhất xuyên suốt quá trình hoạt động của nhóm, nhưng cũng có thể điều chỉnh thay đổi để phù hợp môi trường mà nhóm tồn tại.

Yếu tố thứ hai của một nhóm làm việc hiệu quả là các thành viên phải tương tác, liên hệ, giao tiếp với nhau thường xuyên. Tiếp xúc và tương tác sẽ làm ảnh hưởng lẫn nhau giữa các thành viên và tác động ảnh hưởng này làm nên động lực phát triển nhóm: có thể tích cực hoặc tiêu cực.

Yếu tố thứ ba là các quy tắc nhóm. Nhóm phải xây dựng được quy tắc, quy định, nội quy của nhóm để sao cho nhóm hoạt động hiệu quả. Đây là những quy tắc chính thức. Trong nhóm còn có những quy tắc ngầm không công bố nhưng cũng có hiệu lực không kém phần quan trọng. Quy tắc ngầm có mặt tích cực và mặt tiêu cực.

Yếu tố cuối cùng là vai trò, trách nhiệm rõ ràng của các thành viên trong nhóm. Nhóm chỉ hoạt động hiệu quả khi các thành viên được biết rõ nhiệm vụ, phù hợp năng lực của mình, không chồng chéo, mâu thuẫn nhau.

#### 2.5.7. Lưu ý trong kỹ năng làm việc nhóm hiệu quả

##### 2.5.7.1. Phân công nhiệm vụ

Khi làm việc theo nhóm, mỗi thành viên sẽ đóng vai trò như một mắt xích trong chuỗi các hoạt động được liên kết chặt chẽ với nhau. Việc hoàn thành hay không hoàn thành nhiệm vụ của một người sẽ ảnh hưởng không nhỏ tới quá trình làm việc, cũng như kết quả công việc của thành viên khác nói riêng và của cả nhóm nói chung. Chính vì vậy, để đạt được mục tiêu chung của nhóm, mỗi thành viên phải được phân công đảm nhận những nhiệm vụ phù hợp với thái độ, kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng riêng biệt. Trong đó: Thái độ có thể được

hiểu là những biểu đạt có tính đánh giá (tích cực hay tiêu cực) có liên quan đến các vật thể, con người và sự kiện; Kiến thức là hiểu biết về một vấn đề nào đó về phương diện lý thuyết hoặc thực hành; Kinh nghiệm: là tổng quan khái niệm bao gồm tri thức, kỹ năng về vấn đề nào đó có được thông qua quá trình tương tác trực tiếp hoặc quan sát; Kỹ năng là năng lực hay khả năng của chủ thể thực hiện thuần thục một hoặc một chuỗi hành động trên cơ sở hiểu biết (kiến thức, kinh nghiệm) nhằm tạo ra kết quả mong đợi.

Những yếu tố trên thuộc về phạm vi cá nhân của các thành viên. Tuy nhiên, vẫn phải lưu ý rằng, việc phân công nhiệm vụ cho các thành viên không chỉ phụ thuộc vào bản thân họ mà còn phụ thuộc vào mục tiêu chung của nhóm và ý đồ của người lãnh đạo. Vì thế, không có một quy tắc chuẩn mực nào cho từng yếu tố cụ thể (thái độ, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng) mà phải là sự tổng hoà của các yếu tố cùng với mục tiêu chung của nhóm và ý đồ của người lãnh đạo.

Ví dụ, dễ dàng nhận thấy, người lãnh đạo sẽ không giao việc cho một người mà anh ta không thích làm công việc đó. Bởi vì, khi không thích làm, anh ta sẽ có xu hướng hoàn thành công việc một cách chống chế, thậm chí không hoàn thành công việc. Tuy nhiên, trong một giai đoạn cụ thể, thay vì có mục tiêu hoàn thành công việc, nhóm hướng tới sự trải nghiệm đa dạng các công việc cho các thành viên, cùng với đó là ý đồ muốn thay đổi thái độ làm việc của các thành viên trong nhóm, rất có thể thành viên có thái độ tiêu cực đối với một công việc nào đó lại được giao nhiệm vụ này.

#### 2.5.7.2. Giao tiếp trong nhóm

Giao tiếp trong nhóm rất quan trọng, nó như là các mạch máu nuôi dưỡng cơ thể nhóm. Giao tiếp trong nhóm được hiểu như là quá trình trao đổi thông tin nhằm mục đích phối hợp hoạt động của các thành viên trong nhóm. Giao tiếp càng rõ ràng, chính xác thì mọi người sẽ càng hiểu nhau và hiểu nhiệm vụ để hợp tác với nhau.

Giao tiếp trong nhóm có nguồn phát ra và có nơi tiếp nhận qua một kênh truyền nào đó, rồi lại phản hồi lại nơi phát thông tin. Để cơ chế này diễn ra một

cách thông suốt, nhóm cần cân nhắc một cách cụ thể về việc sử dụng kênh giao tiếp trực tiếp hoặc gián tiếp để đạt được hiệu quả trong quá trình trao đổi thông tin. Ngoài ra, căn cứ vào những ưu và nhược điểm của mỗi kênh giao tiếp mà tại những thời điểm nhất định, với mục đích giao tiếp cụ thể, nhóm sẽ tiến hành sử dụng những kênh giao tiếp cụ thể.

Quá trình giao tiếp trong nhóm diễn ra giữa các thành viên với nhau và giữa cá nhân mỗi thành viên với nhóm trưởng hoặc ngược lại. Những hoạt động giao tiếp này chủ yếu nhằm mục đích thực hiện công việc, nhưng bên cạnh đó cũng để thoả mãn nhu cầu xã hội hoá của bản thân mỗi thành viên. Chính vì vậy, hoạt động giao tiếp của nhóm phải là sự kết hợp hài hoà giữa giao tiếp chính thức và giao tiếp không chính thức.

Nhóm là sự tập hợp các cá nhân, thực hiện các nhiệm vụ nhằm hướng tới mục tiêu chung. Vì thế, các cá nhân khi giao tiếp trong nội bộ nhóm cần xem xét một cách thận trọng về tư cách phát ngôn của bản thân mình: khi nào là phát ngôn với tư cách cá nhân, khi nào là phát ngôn với tư cách nhóm; khi nào là giao tiếp giữa cá nhân với cá nhân, khi nào là giao tiếp giữa cá nhân, các cá nhân với nhóm.

Nói tóm lại, hiệu quả của hoạt động làm việc nhóm sẽ được biểu hiện rõ nét nhất thông qua hoạt động giao tiếp giữa các cá nhân trong nhóm. Có thể phác họa một vài biểu hiện của một nhóm giao tiếp hiệu quả như sau:

- Các thành viên nắm rõ được những thông tin cơ bản của nhau, như tên, số điện thoại, email, vị trí, vai trò...

- Các thành viên thường xuyên tương tác bằng nhiều hình thức: giao tiếp trực tiếp, gián tiếp; giao tiếp chính thức, không chính thức; ví dụ: họp, hội nghị, trò chuyện, email, điện thoại, teleconference...

- Các thành viên có sự ảnh hưởng nhất định đến nhau, ví dụ: thái độ, hành vi, quá trình ra quyết định...

- Các thành viên tự xác định và được xác định bởi người khác là thành viên của nhóm.

- Nhóm có người lãnh đạo, và người lãnh đạo thể hiện được vai trò của mình trong nhóm.

### 2.5.7.3. Điều hành nhóm

#### a. Phong cách điều hành nhóm

Tác giả Daniel Goleman, người có công đầu trong việc phổ quát khái niệm “trí tuệ cảm xúc” ra toàn thế giới, từng mô tả 6 phong cách điều hành như sau:

#### - Phong cách “trấn áp”

Với phong cách này, mẫu người lãnh đạo được mô tả gắn liền với mệnh lệnh thức: “Hãy làm như tôi nói”. Họ mong muốn cấp dưới tuân lệnh ngay lập tức. Phong cách này phản ánh việc họ mong mỗi đạt đến thành công và luôn tự chủ. Phong cách này đặc biệt thích hợp trong tình trạng nhóm đang khủng hoảng, cần thiết để xoay chuyển tình thế hoặc với những thành viên đang gặp rắc rối. Tuy nhiên, phong cách này sẽ nảy sinh tiêu cực nếu vẫn còn áp dụng khi khủng hoảng đã qua.

#### - Phong cách “quyết đoán”

Phong cách này chính là “Hãy đi cùng tôi”. Họ muốn mọi người sẵn sàng đi theo con đường mới với những quan điểm rất rõ ràng của nhóm. Phong cách này thể hiện mong muốn hiểu được các thành viên trong nhóm; thể hiện thông qua khả năng tư duy và cảm xúc của nhà lãnh đạo. Phong cách này đặc biệt thích hợp khi nhóm đòi hỏi phải thay đổi mới, có mục tiêu rõ ràng.

#### - Phong cách “hợp tác”

Phong cách này mang nghĩa: “Lo cho nhân viên trước đã”. Nó tạo ra sự hài hòa và xây dựng mối quan hệ cảm xúc giữa người lãnh đạo và các thành viên trong nhóm, thể hiện thông qua sự đồng cảm, mối quan hệ và giao tiếp trong nhóm. Phong cách này đặc biệt thích hợp để hàn gắn các thành viên sau những xung đột hoặc động viên họ trong những hoàn cảnh khó khăn. Nó tạo ra những phản hồi tích cực. Phong cách này rất thích hợp để áp dụng trong môi trường văn hóa công sở.



- Phong cách “dân chủ”

Phong cách này mang nghĩa: “Mọi người nghĩ thế nào?”. Nó yêu cầu sự đồng lòng, nhất trí tuyệt đối qua quá trình tham gia đóng góp ý kiến của nhiều người. Phong cách này đặc biệt phù hợp để cùng nhau xây dựng tinh thần đồng đội và chung sức đồng lòng. Phong cách này của nhà lãnh đạo được áp dụng chủ yếu khi nhóm cần các thành viên hợp tác tích cực nhằm đóng góp ý tưởng cho một dự án hoặc nhiệm vụ mới.

- Phong cách “kích thích”

Hình mẫu này đại loại: “Hãy làm như tôi”, dùng để ấn định ra những chuẩn mực tốt nhất cho mọi người, kể cả lãnh đạo. Các khả năng tư duy và xúc cảm kèm theo là động lực thúc đẩy làm việc sáng tạo và nhiệt tâm. Phong cách này rất phù hợp khi nhóm muốn đạt được kết quả nhanh chóng từ các thành viên có tinh thần cao, vì họ không cần nhiều sự hướng dẫn.

- Phong cách “huấn luyện”

Hình mẫu này là: “Hãy thử làm đi”, dùng để giúp mọi người cùng phát triển hướng về tương lai. Lãnh đạo sẽ giao cho nhân viên những nhiệm vụ đầy thử thách và khuyến khích tính sáng tạo của họ. Phong cách này phù hợp với mong muốn phát triển năng lực của các thành viên cấp dưới, nhưng lại tỏ ra không hiệu quả lắm khi thành viên không chịu học hỏi hay thay đổi cách làm việc riêng của họ, và cả với người lãnh đạo không đủ khả năng giúp đỡ các thành viên. Phong cách này chủ yếu được áp dụng khi nhóm đang trù bị cho một đội ngũ điều hành kế cận kế thừa vị trí lãnh đạo trong tương lai.

Goleman nhấn mạnh rằng nhu cầu áp dụng những phong cách điều hành này là rất khác nhau, tùy theo hoàn cảnh của mỗi nhóm. Theo ông: “Người lãnh đạo phải thuần thục từ bốn phong cách trở lên, đặc biệt là phong cách “trấn áp”, “dân chủ”, “hợp tác” và “huấn luyện”, điều đó sẽ giúp họ đạt được sự thành công như ý trong việc điều hành nhóm”.

b. Công cụ điều hành nhóm

\* Động não

Là kỹ thuật nhận ý tưởng của các thành viên. Nguyên tắc là càng nhiều ý tưởng nhận được càng tốt, do đó người điều hành cần tạo ra môi trường để nhận ý tưởng. Để làm tốt kỹ thuật này có các thẻ màu (kích thước 1/3 kích thước tờ giấy A4) để viết các ý tưởng. Phát các tờ giấy màu cho từng thành viên đề nghị họ viết ngắn gọn mỗi ý tưởng của họ vào một thẻ màu đó rồi dùng băng dính (loại giấy xé) dán các thẻ này lên. Sau đó có thể cho các thành viên gom nhóm, phân loại các ý tưởng, rồi thảo luận lựa chọn ưu tiên ý tưởng. Nếu không có thẻ màu có thể dùng giấy A0 cử thành viên viết ý tưởng trên đó mỗi khi có thành viên phát biểu. Chú ý kỹ thuật này coi trọng số lượng các ý tưởng hơn chất lượng, không phê phán, bình luận, chấp nhận mọi ý tưởng có thể lạ lùng, trái chiều.

#### \* Bản đồ tư duy

Công cụ này xuất phát từ một vấn đề chính coi như một nhánh, đi phân tích tiếp mối liên hệ với các vấn đề khác chi tiết hơn, rồi lại phân tích tiếp các vấn đề chi tiết hơn, cứ như vậy cho đến ý kiến chi tiết, cụ thể. Hình vẽ thể hiện như một dây thàn kinh từ nhánh lớn đến nhánh nhỏ và tới các nhánh nhỏ nhất.

#### \* Tư duy sáu chiếc mũ

Được sử dụng để đánh giá sự việc từ nhiều góc nhìn khác nhau nhằm đưa ra quyết định tốt hơn bằng cách kết hợp những yếu tố thuộc về cảm tính với những quyết định lý tính và khuyến khích sự sáng tạo khi ra quyết định. Nhờ vậy, nhóm hay các thành viên trong nhóm sẽ hiểu rõ hơn mọi góc ngách của sự việc, nhận diện được những nguy cơ và cơ hội, tránh được những sai lầm trong quản lý nhân sự và thấy trước những nhược điểm của một kế hoạch hành động. Trong đó:

- (1) Mũ trắng: đại diện cho việc đánh giá vấn đề một cách khách quan, dựa trên những dữ kiện có sẵn;
- (2) Mũ đỏ: đánh giá vấn đề dựa trên trực giác và cảm xúc;
- (3) Mũ đen: đánh giá vấn đề theo góc nhìn tiêu cực, cản trở và e dè; (4) Mũ vàng: suy nghĩ một cách tích cực, lạc quan sẽ giúp thấy hết được những lợi ích và cơ hội mà quyết định của đó mang lại;

(5) Mũ xanh lá cây: tượng trưng cho sự sáng tạo, lối tư duy tự do và cởi mở sẽ giúp tìm ra những giải pháp để giải quyết vấn đề;

(6) Mũ xanh dương: đây là chiếc mũ người chủ tọa đội để kiểm soát tiến trình cuộc họp, khi gặp khó khăn do bế tắc về ý tưởng, chủ tọa có thể linh hoạt điều chỉnh cách tư duy của mọi người dự họp sang hướng “Mũ xanh lá cây”, còn khi cần lập kế hoạch dự phòng, chủ tọa sẽ yêu cầu mọi người tư duy theo cách “Mũ đen”.

#### 2.5.7.4. Thảo luận và ra quyết định trong nhóm

Khi làm việc trong nhóm, có rất nhiều công việc cần phải được cùng bàn bạc, thảo luận và ra quyết định. Trong đó đi tới quyết định cuối cùng là nhiệm vụ rất quan trọng của nhóm. Quá trình ra quyết định có sự tham gia có những đặc trưng riêng mà mỗi cá nhân trong nhóm cần phải hiểu để làm. Để ra quyết định có thể theo một số cách sau:

##### *Ra quyết định từ trên xuống:*

Theo kiểu này người lãnh đạo nhóm hay cấp cao hơn quyết định hoàn toàn, chỉ cần phổ biến, thông báo, nhân danh cả nhóm thông qua mà không qua thảo luận. Ra quyết định kiểu này tiết kiệm thời gian do được đưa ra một cách nhanh chóng và đặc biệt thuận lợi đối với những quyết định tiêu chuẩn. Tuy nhiên kiểu ra quyết định này có thể trở nên tiêu cực nếu người ra quyết định có quá ít thông tin, chủ quan và độc đoán, khi thực hiện quyết định sẽ xảy ra vấn đề khác không lường trước; hoặc các thành viên sẽ dễ bất mãn với người lãnh đạo và tỏ ra ít hoặc không quyết tâm thực hiện mục tiêu chung.

##### *Ra quyết định theo kiểu thiểu số:*

Cách này người lãnh đạo cùng với một hoặc một vài cá nhân ra quyết định mà không cần tham khảo ý kiến của các thành viên khác. Ưu điểm của kiểu ra quyết định này là sự nhanh chóng, thảo luận cởi mở, phát triển nhiều ý tưởng giữa các thành viên trong nhóm thiểu số. Kiểu ra quyết định này, tuy nhiên lại khiến các thành viên không thuộc nhóm ra quyết định tỏ ra ít quan tâm, giữa hai nhóm ít có sự tương tác và xung đột vẫn duy trì trong nội bộ nhóm.

##### *Ra quyết định theo nguyên tắc đa số:*

Theo cách này việc ra quyết định trong nhóm có sự tham gia của mọi thành viên trong nhóm bằng cách cho phép mỗi thành viên có một lá phiếu bình đẳng. Bằng cách biểu quyết tán thành lấy số đông, kiểu ra quyết định này có ưu điểm là tiết kiệm thời gian thảo luận, cho phép kết thúc cuộc họp nhóm một cách nhanh chóng. Tuy nhiên, chính vì quyết định được đưa ra theo đa số, nên thiểu số có xu hướng bị cô lập và dẫn đến sự quyết tâm trong nhóm không cao.

*Ra quyết định theo nguyên tắc đồng thuận:*

Cách này chỉ ra quyết định khi đã thảo luận kỹ mọi ý tưởng, không bỏ qua ý kiến nào kể cả các ý kiến trái ngược. Quyết định được với sự tham gia của các thành viên, không thể đạt được cho tới khi toàn bộ các thành viên trong nhóm đồng ý. Kiểu ra quyết định này sẽ giúp kích thích sự sáng tạo, quyết tâm, phát huy được khả năng của các thành viên. Kiểu ra quyết định này do đó lại tỏ ra mất nhiều thời gian nhưng sẽ tiến tới dần sự đồng thuận hoàn toàn – là lý tưởng đối với tiến trình ra quyết định, đặc biệt yêu cầu các thành viên phải có kỹ năng làm việc theo nhóm cao.

2.5.7.5. Giải quyết các xung đột

Một trong những kỹ năng làm việc nhóm quan trọng nhất là kỹ năng quản lý xung đột, mâu thuẫn do nhóm được tạo nên bởi nhiều người có tư tưởng, quan điểm, văn hóa, nguồn gốc xã hội, cách làm việc... khác nhau.

Quản lý xung đột chứ không đàn áp xung đột hay tiêu diệt xung đột, là một nghệ thuật để củng cố hợp tác giữa các thành viên trong nhóm. Người ta chia ra năm cách ứng phó với xung đột.

Cứng rắn, áp đảo (kiểu cá mập).

Cách này một bên luôn áp đảo bên kia, đặt quyền lợi của mình hay nhóm mình trước quyền lợi của nhóm khác. Nhóm này phải thắng trong tranh chấp. Như vậy sẽ đặt mối quan hệ các bên vào tình trạng nguy hiểm, tạo thù địch, có kẻ thắng, người thua. Nó cũng có mặt tích cực là có thể tạo thay đổi hay dẫn đến tiến bộ.

Né tránh (kiểu con rùa).

Đây là cách khi gặp xung đột thì né tránh sự va chạm, sợ đối đầu với mâu thuẫn, không quan tâm đến nhu cầu của các bên, thua cũng không sao. Cách này dễ tạo ra kết quả các bên cùng thua.

Nhường nhịn, xoa dịu (gấu bông).

Cách này quan tâm đến giữa các mối quan hệ chứ không cần quan tâm đến kết quả quyền lợi. Vì vậy loại người giải quyết xung đột theo kiểu này có thể hy sinh quyền lợi của mình nhưng giữa được mối quan hệ thân thiện với mọi người khác nhóm khác là được.

Thỏa hiệp (con chồn).

Mỗi bên có thể phải hy sinh một chút quyền lợi để đạt được một số quyền lợi khác. Họ cùng nhau tìm những giải pháp trung hòa để đôi bên cùng có một phần lợi ích. Có thể tạo ra kết quả cùng thắng hoặc cùng thua thiệt.

Hợp tác (chim cú).

Cách này coi trọng cả mục đích và mối quan hệ. Các bên hợp tác với nhau tìm ra giải pháp tốt nhất cho cả đôi bên, chú trọng sự đồng thuận. Tất cả các bên phải cùng theo đuổi tìm kiếm giải pháp tốt cho các bên chứ không chỉ cho một bên. Cách này tạo ra được kết quả cả hai bên đều thắng.

Nên nhớ rằng trong nhóm bao giờ cũng có các thành viên muốn giải quyết xung đột theo một trong 5 cách nói trên.

Muốn quản lý tốt xung đột người ta thường đi theo 4 bước.

1. Nhóm phải nhìn nhận ra xung đột, coi nó là vấn đề cần được giải quyết, nhất trí với nội dung chi tiết của mâu thuẫn một cách khách quan, không quy kết, dán nhãn, tố cáo. Để làm được điều này yêu cầu khi nhìn nhận xung đột cần tách vấn đề ra khỏi con người, bằng cách đó cuộc tranh luận sẽ vẫn sôi nổi mà không ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa các đồng nghiệp với nhau.

2. Các thành viên phải thẳng thắn trao đổi đề xuất, cảm nghĩ của mình, , sẵn sàng thay đổi quan điểm của chính mình, phát hiện những khác biệt giữa hai bên. Sẵn sàng hợp tác, xây dựng vì mục đích chung.

3. Tìm hiểu hoàn cảnh và điều kiện của người có xung đột với mình để hiểu quan điểm của họ

4. Cố gắng tiến tới sự thỏa thuận khôn ngoan, có lợi nhất giữa hai bên.

Nhóm trưởng (lãnh đạo nhóm) cần khách quan, công bằng, vì mục đích chung. Cách giải quyết phải linh hoạt, nhẹ nhàng với cả hai bên, dựa vào các thành viên tích cực để quản lý và giải quyết mâu thuẫn.

#### 2.5.7.6. Đánh giá kết quả

Việc đánh giá kết quả của nhóm là rất quan trọng. Nó có tác dụng làm căn cứ cho việc tiến hành những điều chỉnh kịp thời nhằm tránh cho nhóm đi chệch hướng cũng như phát huy những thành quả mà nhóm đang đạt được trong mỗi một giai đoạn nhất định. Để đánh giá được kết quả của hoạt động nhóm, trước hết cần phải xây dựng cho mình một bộ tiêu chí cụ thể. Ngoài việc xem xét việc đạt hay không đạt mục tiêu trong ngắn hạn, dài hạn, nhóm cần xem xét các tiêu chí cụ thể sau đây:

Một là, lượng thông tin do nhóm sở hữu có đủ để triển khai công việc hay không? Những thông tin đó được truyền thông như thế nào trong nội bộ nhóm và ra ngoài phạm vi nhóm? Có sự khác biệt như thế nào về những thông tin chính thức và không chính thức được nhóm sử dụng?

Hai là, phương pháp truyền thông trong nhóm đã thực sự hiệu quả hay chưa? Luồng thông tin nào được sử dụng chủ yếu trong nhóm? Các thành viên đã áp dụng những mạng thông tin nào để giao tiếp với nhau?

Ba là, mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm với nhau, với người lãnh đạo như thế nào? Người lãnh đạo đã phát huy được vai trò của mình trong nhóm hay chưa?

Dựa vào kết quả đánh giá từ những tiêu chí kể trên, nhóm hay cụ thể là người lãnh đạo trong nhóm cần đưa ra những hình thức khen thưởng, kỷ luật phù hợp nhằm khuyến khích những thành viên với thái độ và hành vi tích cực; đồng thời điều chỉnh thích hợp đối với những thành viên có kết quả hoạt động yếu kém, chưa nỗ lực.

### 2.5.7.7. Cải thiện bản thân trong nhóm làm việc

Việc đánh giá kết quả, hay những biện pháp khen thưởng, kỷ luật từ phía lãnh đạo, nhóm tới các thành viên suy cho cùng cũng chỉ là những tác động từ phía bên ngoài. Để nâng cao hiệu quả của hoạt động nhóm, bản thân mỗi thành viên phải ý thức được đầy đủ vị trí và vai trò của mình trong nhóm, đồng thời không ngừng cải thiện bản thân trong quá trình làm việc. Để làm được điều này, mỗi cá nhân phải luôn cố gắng rèn luyện kỹ năng lắng nghe, biết đặt mình vào vị trí của người khác để hiểu và cảm thông cho những khó khăn mà họ gặp phải khi thực hiện nhiệm vụ, từ đó biết chấp nhận và chia sẻ với nhau, giúp đỡ lẫn nhau, hướng tới hoàn thành mục tiêu chung của nhóm.

## KẾT NỐI CÁC GIÁ TRỊ CỦA NGÂN HÀNG CHÍNH SÁCH XÃ HỘI

### 1. Các giá trị cốt lõi của Ngân hàng Chính sách xã hội

- Điềm tựa tin cậy, chung tay giảm nghèo
- Thủ tục đơn giản, dân chủ, công khai
- Ủy thác từng phần, an toàn, hiệu quả
- Đoàn kết, hợp tác, trách nhiệm xã hội

- **Điều kiện thực hiện sự kết nối** : Là sự cam kết đồng lòng của mỗi cá nhân trong NHCSXH. Tất cả các thành viên đều phải biết, hiểu các giá trị hướng tới của NHCSXH và cùng quyết tâm thực hiện để đạt mục tiêu chung.

*« Sự cam kết của mỗi cá nhân trong một nỗ lực nhóm chính là điều tạo nên cách làm việc của một đội ngũ, một công ty, một xã hội và một nền văn minh »*

*Vince Lombardi*

**Thảo luận:** Các học viên thảo luận và đưa ra ý kiến góp ý về các giá trị cốt lõi của NHCSXH (dựa vào các phần trên).

### **Thực hành tình huống**

**Tình huống 9:** *Người lãnh đạo phải thấu hiểu về văn hóa vùng miền:*

Tại chi nhánh NHCSXH tỉnh Bạc Liêu, do một số vấn đề mang tính chiến lược, lãnh đạo NHCSXH cử anh Nguyễn Văn Bắc từ ngoài Bắc vào làm giám đốc chi nhánh, trong một lần tiếp xúc với dân, tới nhà ông chủ tịch xã, ông chủ tịch xã rất quý anh Bắc và mời anh Bắc nếm thử món cá mắm nói là đặc sản của vùng miền và chỉ mời người họ yêu quý. Tuy nhiên cá này có mùi rất lạ, mùi thối nồng nặc. Theo anh/chị ở tình huống này anh Bắc có nên nhắm mắt ăn hay không?