

LEADERSHIP

RICHARD L. HUGHES | ROBERT C. GINNETT
GORDON J. CURPHY



Sixth Edition

ThS. VÕ THỊ PHƯƠNG OANH (Nhóm trưởng)
và NHÓM DỊCH THUẬT ĐẠI HỌC DUY TÂN

Hiệu đính: STELLAR MANAGEMENT COMPANY

NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO



Education

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH



Đôi nét về các tác giả

Rich Hughes là Chủ tịch Ban phân tích và nghiên cứu về những thay đổi của Học viện Không quân Mỹ. Với vai trò này, ông làm việc với nhiều nhà lãnh đạo cấp cao khác để giúp thay đổi văn hóa và các nguyên tắc của Học viện trong các lĩnh vực học thuật, quân sự, và thể thao nhằm ủng hộ sứ mệnh của Học viện về việc phát triển tính cách của các nhà lãnh đạo. 12 năm vừa qua, ông đã làm việc cho Trung tâm Năng lực Lãnh đạo Sáng tạo, một tổ chức quốc tế về nghiên cứu khoa học hành vi và giáo dục năng lực lãnh đạo; tại tổ chức này ông đã làm việc chủ yếu với các giám đốc cấp cao về lĩnh vực năng lực lãnh đạo chiến lược và thay đổi văn hóa tổ chức. Trước đó, ông cũng đã làm việc tại Học viện Không quân và trong thời gian này ông làm việc ở vị trí Trưởng khoa Khoa học Hành vi và Năng lực Lãnh đạo được 10 năm. Ông là nhà tâm lý học hành vi, và đã tốt nghiệp Học viện Không quân Mỹ. Ông lấy bằng Thạc sĩ tại trường Đại học Texas, và Tiến sĩ tại trường Đại học Wyoming.

Robert Ginnett là cộng sự của tổ chức tư vấn năng lực lãnh đạo Impact. Ông cũng đã làm việc trong nhiều năm tại Trung tâm Năng lực Lãnh đạo Sáng tạo, tại đây ông đã tiến hành nghiên cứu về nhóm và tổ chức có thành tích cao và cũng tham gia giảng dạy về Năng lực lãnh đạo cho khóa học Peak. Ông cũng đã làm việc cho hàng trăm tổ chức như General Motors, Novartis, FMC, Prudential, Masterfoods, GlaxoSmithKlein, Daimler Benz, NASA, Cơ quan Tình báo Trung ương, Hãng hàng không United, và Hãng hàng không Delta. Trước đó, ông cũng là giáo sư chính thức của Học viện Không quân Mỹ và giữ chức vụ Giám đốc Bộ phận Tư vấn và Năng lực lãnh đạo. Ông cũng làm việc ở nhiều vị trí và chuyên môn khác nhau trong Không quân Hoa Kỳ. Robert là nhà tâm lý học về tổ chức, ông có bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh, Thạc sĩ Mỹ thuật, và Thạc sĩ Triết học, và Tiến sĩ của trường Đại học Yale.

Gordy Curphy là Chủ tịch Công ty tư vấn về nguồn nhân lực, C3 - một công ty chuyên giúp các khách hàng thuộc khu vực kinh tế tư nhân và kinh tế công đạt được những kết quả tốt hơn thông qua việc sử dụng nguồn nhân lực. Gordy có hơn 25 năm giữ chức vụ lãnh đạo có kiến thức chuyên sâu về phân tích công việc và lập mô hình năng lực; về hệ thống nhân sự làm việc theo giờ; về hệ thống phản hồi đa hạng; về thiết kế phát triển năng lực lãnh đạo; về thiết kế và thực thi việc quản

lý hiệu quả làm việc; về thiết kế, thực hiện, và đánh giá sự phát triển năng lực lãnh đạo; về xây dựng, tiến hành, và phân tích khảo sát; về hệ phương pháp của trung tâm đánh giá; về huấn luyện, đào tạo ban quản trị, và xây dựng nhóm; về lập kế hoạch cho người kế nhiệm; về nhóm và hiệu quả của tổ chức; về lập kế hoạch chiến lược và kế hoạch kinh doanh. Trước khi hình thành công ty riêng, Gordy đã có 10 năm là Phó Chủ tịch của Viện Năng lực lãnh đạo tại Tổ chức The Blandin Foundation và là Phó Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc của Công ty Personnel Decisions International. Ông là nhà tâm lý học tổ chức/ ngành và là người đã tốt nghiệp Học viện Không quân Mỹ. Ông có bằng Thạc sĩ của trường Đại học St. Mary's và Tiến sĩ về tâm lý học tổ chức/ ngành của trường Đại học Minnesota.

Lời nói đầu

Thông thường, điều duy nhất tạo nên điểm khác biệt giữa sự hỗn loạn và sự vận hành trôi chảy theo đúng chức năng chính là năng lực lãnh đạo; cuốn sách này nói về yếu tố tạo nên sự khác biệt đó.

Các tác giả là những nhà tâm lý học; vì vậy cuốn sách này có lối diễn đạt theo tâm lý học rõ rệt. Là bạn đọc, bạn sẽ được yêu cầu phải tư duy về năng lực lãnh đạo theo cách tư duy của các nhà tâm lý học. Trong cuốn sách này có nhiều bài kiểm tra và cuộc khảo sát tâm lý học, những nghiên cứu được thực hiện trong phòng thí nghiệm tâm lý học, và những phân tích tâm lý về năng lực lãnh đạo giỏi (cũng như cả khả năng lãnh đạo kém). Bạn sẽ thường gặp các khái niệm phổ biến về tâm lý học trong cuốn sách này, ví dụ như tính cách, giá trị, thái độ, nhận thức, và lòng tự trọng, cùng với một số thành ngữ “có tính biệt ngữ” không mấy phổ biến như học tập vòng lặp kép (double-loop learning), thuyết kỳ vọng (expectancy theory), và sự mất cân bằng (perceived inequity). Đây không phải là loại sách do các huấn luyện viên, giám đốc kinh doanh, nhà kinh tế học, nhà khoa học chính trị, hay nhà chiến lược viết ra.

Không nên quá lo lắng, bởi vì các tác giả này cũng là những giáo viên hiểu về những gì sinh viên cho là thú vị, do đó họ viết rõ ràng và trong sáng, và họ cũng đưa ra hàng loạt các phần xem nhanh thú vị, hào hứng về năng lực lãnh đạo: tranh biếm họa, lời trích dẫn, điểm nổi bật có tính giai thoại, và quan niệm mang tính cá nhân từ những người có cá tính độc đáo, mỗi phần được xem như là sự minh họa cho một điểm học thuật nào đó.

Ngoài ra, bởi vì các tác giả không chỉ là nhà tâm lý học và giáo viên mà còn là con em, là sinh viên, là hướng đạo sinh, là bậc cha mẹ, là giáo sư (tại Học viện Không quân Mỹ), là các sĩ quan không quân, là phi công, là tín hữu, là vận động viên, là nhà quản trị, là bạn đọc, và là người có tài kể chuyện thu hút, những câu chuyện và ví dụ của họ được rút ra từ nhiều nguồn cá nhân khác nhau, và các giai thoại của họ nghe có vẻ rất thật.

Là nhà tâm lý học và là học giả, trong cuốn sách này họ đã xem xét nhiều công trình nghiên cứu tâm lý học, những cuộc khảo sát khoa học khác, những suy tư cá nhân của các nhà lãnh đạo, những bài viết mang

tính triết lý về chủ đề năng lực lãnh đạo. Để viết nên cuốn sách này, họ đã chất lọc nhiều kết luận thực tiễn hữu ích cho các nhà lãnh đạo hiện tại và các nhà lãnh đạo tiềm năng. Đó là những kết luận về sự thiết lập mục đích, điều hành cuộc họp, đàm phán, giải quyết mâu thuẫn trong nhóm, và xử lý stress của cá nhân,...

Tất cả các nhà lãnh đạo, cho dù họ đang ở độ tuổi nào và vị trí nào đi nữa, thì đều có thể tìm thấy được nhiều mẹo hay trong cuốn sách này, bao gồm nhiều chủ đề như ngôn ngữ hình thể, ghi nhật ký, và cách thư giãn khi căng thẳng.

Bằng cách này cách khác, các tác giả đã cố gắng giúp đỡ bạn, độc giả, cảm thấy như “đang chịu trách nhiệm”. Ví dụ, họ đã đưa ra các tình huống khó khăn như sau: Bạn đang ở vị trí lãnh đạo với ngân sách được cung cấp bởi một nguồn cấp quỹ từ bên ngoài. Bạn rất tin vào Chủ đề A, và đưa ra một lập trường chặt chẽ và rõ ràng công khai về chủ đề đó. Người chủ nguồn cấp quỹ của bạn gọi riêng bạn ra và nói, “Chúng tôi không đồng ý với quan điểm của anh về Chủ đề A. Hãy thôi đi các phát biểu công khai của anh, nếu không chúng tôi sẽ xem xét lại ngân sách cho anh vào năm sau”.

Bạn sẽ làm gì? Từ bỏ? Nói thẳng ý kiến của mình và đánh mất ngân sách? Giảm thiểu các phát biểu công khai và cảm thấy mình thiếu trung thực? Không có câu trả lời dễ dàng, và đây không phải là tình huống bất thường đối với một nhà lãnh đạo đương chức. Không sớm thì muộn, tất cả các nhà lãnh đạo đều phải đối mặt với vấn đề mức độ thỏa hiệp tối đa có thể chấp nhận được đối với sự can thiệp từ bên ngoài để có thể xoay sở thực hiện cho được các chương trình mà họ tin tưởng.

Các tác giả nhấn mạnh đến giá trị của kinh nghiệm trong sự phát triển năng lực lãnh đạo, một kết luận mà tôi hoàn toàn tán đồng. Hầu như mọi nhà lãnh đạo, người mà đang ở trên đỉnh của kim tự tháp của riêng mình, đều thực hiện như vậy bằng cách xây dựng dựa trên những kinh nghiệm có trước. Những nhà lãnh đạo thành công là những người rút ra được bài học từ những kinh nghiệm có trước này, bằng cách phản ánh và phân tích chúng để giúp giải quyết những thách thức lớn hơn trong tương lai. Theo phong cách này, cho phép tôi đưa ra một đề nghị. Thật sự, hãy để tôi giao cho bạn một bài tập về nhà. (Tôi biết, tôi rất biết đây là một hướng tiếp cận khác thường trong lời nói đầu của một cuốn sách nhưng xin hãy theo tôi, vì tôi có lý do chính đáng).

BÀI TẬP CỦA BẠN: Để có được một số kinh nghiệm hữu ích về năng lực lãnh đạo, hãy thuyết phục 8 người cùng làm một hoạt động đáng chú ý nào đó trong ít nhất là 2 giờ đồng hồ mà lẽ ra họ sẽ không

làm nếu không có sự can thiệp của bạn. Hạn chế duy nhất của bạn là bạn không được phép nói cho họ biết lý do tại sao bạn lại làm điều này.

Đó có thể là 8 người bất kỳ: bạn bè, người thân, các bạn cùng nhóm, các thành viên cùng câu lạc bộ, những người hàng xóm, sinh viên, đồng nghiệp. Đó có thể là một hoạt động, ngoại trừ việc xem tivi, ăn, đi xem phim, hay chỉ ngồi lại và nói chuyện với nhau. Đó có thể là một buổi trượt patanh, một cuộc tranh luận có tổ chức, một buổi ca hát tập thể, một cuộc đi bộ đường dài, một chuyến viếng thăm viện bảo tàng, hay một công việc tình nguyện như nhặt rác hay đến thăm nơi an dưỡng. Nếu bạn tự thực hiện nó dựa vào chính bản thân mình để khiến cho một điều gì đó xảy ra trên thế giới mà nếu như không có bạn thì điều đó sẽ không xảy ra thì có nghĩa là bạn đang tham gia vào một hoạt động của nhà lãnh đạo với tất cả các rào cản, gánh nặng, và cả sự hài lòng kèm theo nó, và bạn sẽ nhanh chóng học được sự liên quan của nhiều trong số các chủ đề mà các tác giả thảo luận trong cuốn sách này. Nếu bạn thử trải qua hoạt động 8 người trong 2 giờ đồng hồ trước rồi đọc cuốn sách này thì bạn sẽ hiểu nhiều hơn về mức độ phức tạp có thể có của một hoạt động lãnh đạo. Bạn sẽ hiểu về những khó khăn trong việc phát triển một tầm nhìn ("Vì rằng chúng ta đi bên nhau nên chúng ta sẽ cùng làm gì đây?"), về việc thúc đẩy người khác, về việc lên chương trình làm việc và lịch trình, về việc bảo đảm các nguồn lực, và về nhu cầu hoàn tất công việc. Thậm chí bạn còn có thể hiểu được "sự cô đơn đỉnh cao". Tuy nhiên, nếu bạn thành công, bạn cũng trải nghiệm sự hứng thú xuất phát từ năng lực lãnh đạo thành công. Một người có thể tạo ra sự khác biệt bằng cách làm giàu cuộc sống cho những người khác, dù chỉ trong vài giờ. Và đối với tất cả những phức tạp trong việc lãnh đạo, sự phấn khích xuất phát từ sự thành công có hấp lực lôi cuốn lâu dài. Khả năng khiến các việc xảy ra có thể trở thành động cơ của chính nó. Với sự thành công ban đầu này, cho dù đó chỉ là với 8 người trong 2 giờ đồng hồ, thì bạn vẫn có thể sẽ ổn trên con đường đi đến năng lực lãnh đạo trong tương lai.

Các tác giả cho rằng sự phát triển năng lực lãnh đạo liên quan đến việc biết suy ngẫm về những kinh nghiệm của chính mình. Đọc cuốn sách này trong bối cảnh kinh nghiệm lãnh đạo của riêng bạn có thể giúp ích trong quá trình đó. Cuốn sách này mang tính tổng hợp, có tính học thuật, có tính gợi mở, thú vị, và thích hợp với những ai mong muốn hiểu rõ hơn về động lực của việc lãnh đạo, và những ai mong muốn cải thiện năng lực cá nhân của mình.

David P. Campbell

Phần giới thiệu

Ấn bản thứ sáu của cuốn *Năng lực lãnh đạo: Những bài học trải nghiệm* có nhiều phần cải tiến. Hai cải tiến khá chủ yếu về định dạng mà có thể thấy được ngay cả khi xem lướt qua phần mục lục: (1) Chúng tôi đã thay đổi cách dẫn chứng tài liệu đối với phần chú giải ở cuối chương thay cho cách dẫn chứng trong ngoặc đơn được sử dụng trong các phiên bản trước nhằm nâng cao tính dễ đọc của văn bản; và (2) tài liệu về Năng lực lãnh đạo đã được tổ chức khác đi sao cho nó có thể dễ dàng được tích hợp vào dòng logic của các chương hơn là được trình bày gộp lại ở cuối cuốn sách. Trong ấn bản thứ sáu này, có một loạt các kỹ năng nằm ở cuối Phần 2 (“Tập trung vào nhà lãnh đạo”), một loạt các kỹ năng khác nằm ở cuối Phần 3 (“Tập trung vào Thuộc cấp”), và một loạt các kỹ năng cuối cùng nằm ở cuối Phần 4 (“Tập trung vào tình huống”). Điều này sẽ tạo điều kiện dễ dàng hơn cho cả giảng viên lẫn sinh viên khi liên kết các bài đọc và bài tập về Kỹ năng với các phần tương ứng trong khung năng lực lãnh đạo của chúng ta.

Một thay đổi lớn khác trong ấn bản này liên quan đến sự thay đổi từ đặc điểm “3 nhà lãnh đạo” trong một số ấn bản trước đây sang một cách thức khác trong việc làm nổi bật các nhà lãnh đạo cụ thể trong mỗi chương. Chúng tôi cho rằng điều này sẽ gia tăng tính khả dụng của các khái niệm trong văn bản khi đưa được nhiều minh họa hơn về các nhà lãnh đạo thực sự vào trong ấn bản thứ sáu này, và chúng tôi đã thực hiện được điều này bằng cách thêm một đặc điểm mới vào mỗi chương được gọi là “Tiểu sử sơ lược về Nhân vật lãnh đạo.” Trong mỗi chương sẽ có một vài tiểu sử mô tả các cá nhân mà kỹ năng lãnh đạo của họ làm sáng tỏ một số khía cạnh thú vị về nội dung của chương (ví dụ, Steve Jobs, Oprah Winfrey, Gandhi,...). Ngoài ra, nói một cách khái quát hơn, các mục Tiêu điểm ở mỗi chương đã được xem xét và cập nhật (nghĩa là, một số được xóa bỏ và một số khác được thêm vào).

Cuối cùng, ấn bản thứ sáu này bao hàm phần cập nhật hay những thay đổi khác về nội dung trong hầu hết mỗi chương. Dĩ nhiên, một số chương được chỉnh sửa nhiều hơn so với các chương khác dựa trên cả phản hồi từ người sử dụng và sự phát triển kiến thức ở các phạm vi nội dung tương ứng của các chương. Chương nói về “Đánh giá năng lực lãnh đạo và xác định ảnh hưởng của nó” (Chương 4) đã được sửa đổi đáng kể để giúp tài liệu khó hiểu này trở nên dễ sử dụng và quan trọng hơn đối với sinh viên. Chương bao gồm một phần giới thiệu hoàn toàn mới có liên quan đến những kinh nghiệm cá nhân của một trong số các tác giả

cùng với một phần mới và mang tính khơi gợi về vấn đề thiếu khả năng quản lý. Chương nói về “Nhóm, Đội, và Phương pháp lãnh đạo” (Chương 10) đã được sửa đổi đáng kể bằng việc sử dụng mô hình năng lực lãnh đạo nhóm, một sự cải tiến lớn về mô hình được sử dụng trong các ấn bản trước. Chương nói về “Năng lực lãnh đạo và các giá trị” (Chương 6) một phần mới về các hình thức lãnh đạo tích cực, cụ thể là lãnh đạo theo kiểu phục vụ và lãnh đạo đích thực. Nó cũng bao gồm những bài viết mới hơn về những khác biệt về giá trị giữa các thế hệ, và chúng tôi đã giới thiệu lại tài liệu về lập luận mang tính đạo đức mà được nói đến trong các ấn bản trước. Chương 2 có một phần mới về các ý tưởng của Ron Heifetz liên quan đến năng lực lãnh đạo thích ứng.

Như với mỗi ấn bản trước, chúng tôi cảm ơn đội ngũ biên tập xuất sắc tại Nhà xuất bản McGraw-Hill / Irwin, trong đó có Laura Spell, Sara Hunter, và Jim Labeots - những người hoàn toàn chuyên nghiệp, đã giúp đỡ, và tận tình trong công việc đối với ấn bản này. Chúng tôi cũng cảm ơn những cá nhân mà sự đánh giá và những đề xuất mang tính xây dựng của họ về ấn bản trước đã tạo nền móng cho nhiều trong số các sửa đổi của chúng tôi. Chúng tôi cảm ơn những nhận xét mang tính học thuật và sâu sắc từ tất cả các nhà phê bình sách:

Charles D. White
The University of Alabama
Edward Jernigan
University of North Carolina
at Charlotte
Ross L. Mechem III
Virginia Tech

Donna Willis Cline
Cabarrus College of Health Sciences
Jon S. Sager
University of Southern California
James B. Shaffer
University of Southern Maine
School of Business

Brook Quigg
Pierce College

Richard L. Hughes
Robert C. Ginnett
Gordon J. Curphy

Chúng tôi để tặng những cuốn sách này đến những nhà lãnh đạo trong quá khứ, những người mà chúng tôi đã học được rất nhiều từ họ, đến những nhà lãnh đạo của ngày hôm nay, những người mà hành vi và hành động của họ hình thành nên thế giới không ngừng thay đổi của chúng ta, và đến những nhà lãnh đạo trong tương lai, những người mà chúng tôi hi vọng là họ sẽ hưởng được nhiều lợi ích từ những bài học trong cuốn sách này khi họ đối mặt với những thách thức của sự toàn cầu hóa trong một thế giới ngày càng nối kết với nhau.

Nội dung tóm tắt

• ĐÔI NÉT VỀ CÁC TÁC GIẢ	5
• LỜI NÓI ĐẦU	7
• PHẦN GIỚI THIỆU	10
PHẦN 1: VIỆC LÃNH ĐẠO LÀ MỘT QUÁ TRÌNH CHỨ KHÔNG PHẢI LÀ MỘT VỊ TRÍ	13
Chương 1: Việc Lãnh đạo là việc của mọi người.....	14
↓ Chương 2: Việc Lãnh đạo bao hàm sự Tương tác giữa Người lãnh đạo, Cấp dưới và Tình huống	39
Chương 3: Năng lực lãnh đạo được phát triển thông qua Kinh nghiệm và quá trình Giáo dục	68
Chương 4: Đánh giá sự Lãnh đạo và đo lường Ảnh hưởng của nó	107
PHẦN 2: TẬP TRUNG VÀO NGƯỜI LÃNH ĐẠO	159
✦ Chương 5: Quyền lực và sự Ảnh hưởng	160
Chương 6: Năng lực lãnh đạo và các Giá trị	195
Chương 7: Những Đặc điểm của năng lực lãnh đạo	235
Chương 8: Hành vi lãnh đạo	299
KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO - PHẦN 2	359
PHẦN 3: TẬP TRUNG VÀO THUỘC CẤP	407
✦ Chương 9: Động cơ, sự Hải lòng và Hiệu quả hoạt động.....	408
Chương 10: Nhóm, Đội nhóm và Phương pháp lãnh đạo	485
KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO - PHẦN 3	531
PHẦN 4: TẬP TRUNG VÀO TÌNH HUỐNG	589
Chương 11: Những Đặc điểm của tình huống	591
Chương 12: Các Học thuyết Phụ thuộc trong Lãnh đạo	633
Chương 13: Năng lực Lãnh đạo và sự Thay đổi	667
KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO - PHẦN 4	725