

ĐỔI MỚI TƯ DUY QUẢN LÝ NHÌN TỪ QUAN ĐIỂM QUYỀN LỰC THÔNG MINH

PGS.TS. LÊ THẾ GIỚI*

Năm 1990, lần đầu tiên trong quan hệ quốc tế, khái niệm "quyền lực mềm" được biết đến bên cạnh khái niệm "quyền lực cứng". Khái niệm mới này đã làm thay đổi cách tiếp cận trong các quan hệ quốc tế hiện đại. Cha đẻ của khái niệm này là Giáo sư Joseph Nye¹. Các khái niệm này có thể là những tham khảo cần thiết cho các nhà quản lý nhà nước và các nhà quản lý doanh nghiệp trong việc hình thành các phong cách quản lý dựa trên việc phát triển các nguồn lực và kỹ năng lãnh đạo.

1. Khái niệm về quyền lực thông minh

Theo Joseph Nye, trong quản lý có hai loại quyền lực: quyền lực ứng xử (behavioral power) và quyền lực tài nguyên (resource power). *Quyền lực ứng xử* là khả năng đạt được những kết quả mong muốn, và *quyền lực tài nguyên* là những tài nguyên sở hữu để đạt những kết quả mong muốn.

Quyền lực ứng xử là khả năng của một người (hoặc một chủ thể) tác động tới hành vi của những người khác (chủ thể khác) để có được kết quả mà mình mong muốn. Và có 3 cách cơ bản để làm điều đó: (1) Ép buộc bằng cách đe dọa, (2) Dụ dỗ bằng việc trả tiền, và (3) Thu hút họ và dựa vào họ. Quyền lực ứng xử có thể chia làm hai loại: quyền lực cứng và quyền lực mềm.

Theo cách tiếp cận vĩ mô, *quyền lực cứng* (hard power) thể hiện bằng sức mạnh quân sự, kinh tế của một quốc gia khiến cho một quốc gia khác phải chấp nhận; *quyền lực mềm* (soft power) được tạo ra từ 3 nguồn lực chính: sự hấp dẫn về văn hoá, hệ giá trị quốc gia và các chính sách của một quốc gia. Joseph Nye cho rằng, trong một thế giới toàn cầu hóa, một quốc gia có thể đạt được những lợi ích, sự thịnh vượng và vị thế quốc tế thông qua sự hấp dẫn về văn hóa, tư tưởng chính trị và các chính sách của quốc gia đó, thay vì ép buộc để có được bằng vũ lực.

Người Việt Nam có thể chưa từng đặt chân tới Nhật Bản, nhưng hầu như ai cũng biết đến vùng đất này, những địa danh, những thương hiệu nổi tiếng như Toyota, Sony, những món ăn truyền thống như sushi, sashimi, những thức uống danh tiếng như rượu sakê, văn hóa trà đạo... đã tạo ra sự lan toả ảnh hưởng văn hoá của đất nước này tới nhiều quốc gia châu Á. Đó chính là quyền lực mềm của xứ Phù Tang, theo định nghĩa của Joseph Nye.

Từ góc độ vi mô, quyền lực cứng là khả năng (qua đe dọa hoặc hứa thưởng, áp lực hành chính hoặc kinh tế) khiến người khác làm những gì mà họ không tự ý làm. Hai nguồn chính của quyền lực cứng là sự đe dọa và dụ dỗ, có liên hệ rất gần gũi với nhau. *Quyền lực mềm* là khả năng đạt mục tiêu bằng cách quyến rũ, thuyết phục người khác hơn là hăm dọa hoặc mua chuộc người ấy, là "khả năng đoạt lấy thứ mình muốn thông qua sự hấp dẫn thay vì ép buộc".

Bảng 1: Quyền lực cứng và quyền lực mềm

Loại quyền lực	Hành vi	Nguồn	Ví dụ
Quyền lực cứng	Đe dọa và dụ dỗ	Sự đe dọa, hăm dọa Trả lương, khen thưởng	Thuế, sa thải, giáng cấp Thăng tiến, đền bù
Quyền lực mềm	Thu hút và dựa vào	Các phẩm chất vốn có Sự truyền thông	Khả năng thu hút của lãnh đạo, sự thuyết phục, làm gương

* Đại học Đà Nẵng

¹ GS J. Nye là cựu Hiệu trưởng Trường Hành chính J. F. Kennedy-Đại học Havard, là chuyên gia trong các lĩnh vực quan hệ quốc tế: quốc phòng, chính sách đối ngoại, chủ nghĩa khủng bố, vũ khí hạt nhân,... Cùng với Robert Keohane, ông sáng lập học thuyết tân tự do về quan hệ quốc tế. Ông là tác giả của nhiều cuốn sách nổi tiếng: Sức mạnh mềm: Các phương tiện để thành công trong nền chính trị thế giới (Soft Power: The Means to Success in World Politics, 2004), Trò chơi sức mạnh: Cuốn tiểu thuyết của Washington (The Power Game: A Washington Novel, 2004), Tìm hiểu xung đột quốc tế (Understanding International Conflict, 2006). Năm 2005, ông được bầu chọn là một trong 10 học giả ảnh hưởng lớn nhất đến quan hệ quốc tế của Mỹ.

Trong thực tế, các nhà quản lý có thể có những phong cách lãnh đạo khác nhau để thành công trong vai trò của họ. Trong số các nhà quản lý kinh doanh nổi tiếng, Andrew Carnegie và Thomas J. Watson của IBM lãnh đạo trước tiên bằng sự hăm dọa; George Eastman và Robert Noyce² lãnh đạo thông qua việc truyền cảm hứng.

Trong quản lý, quyền lực cứng và quyền lực mềm thường được kết hợp với nhau bởi vì chúng là hai khía cạnh của khả năng giành được mục tiêu của một người bằng việc tác động lên hành vi của những người khác. Khả năng để kết hợp khéo léo giữa quyền lực cứng và quyền lực mềm để đạt mục tiêu mong muốn gọi là *quyền lực thông minh* (smart power).

Trong quá trình kết hợp giữa hai loại quyền lực này, quyền lực mềm không phải tự thân nó là tốt và không phải lúc nào cũng tốt hơn quyền lực cứng. Không ai thích cảm thấy bị lôi kéo, thậm chí bằng quyền lực mềm. Giống như nhiều loại quyền lực nó có thể được sử dụng cho mục đích tốt hoặc xấu, và những mục đích này thường thay đổi trong mắt của người nhìn nó.

Sử dụng quyền lực cứng và quyền lực mềm đều là cách thức để một quốc gia tạo ảnh hưởng tác động ra bên ngoài, thể hiện quyền lực của mình. Trên thực tế, hầu hết các quốc gia đang sử dụng kết hợp quyền lực cứng và quyền lực mềm. Quyền lực cứng là khả năng để phát huy quyền lực mềm, giúp quyền lực mềm trở nên hấp dẫn. Không chỉ riêng Mỹ, nhiều nước khác như Trung Quốc, Hàn Quốc hay Singapore... đã biết tạo dựng, khai thác quyền lực mềm của mình nhằm lan tỏa ảnh hưởng, làm tiền đề nâng tầm các chính sách ngoại giao, chính trị của một quốc gia lên tầm cao mới, quyền lực mới. Đến lượt mình, quyền lực này lại hậu thuẫn, làm tiền đề mở ra cơ hội cho một sự phát triển vượt trội về kinh tế.

Có nguồn lực được sử dụng như là quyền lực cứng, nguồn lực khác là quyền lực mềm, nhưng cũng có nguồn lực đóng vai trò đồng thời là quyền lực cứng và quyền lực mềm. Quyền lực nào mạnh hơn tùy thuộc vào tình huống cụ thể mà quốc gia muốn đạt tới. Trong một cuộc chiến, tất nhiên, quyền lực cứng sẽ quan trọng hơn. Còn nếu muốn thúc đẩy dân chủ, quyền lực mềm quan trọng hơn. Người ta không thể "xuất khẩu" dân chủ thông qua chiến tranh, hay bằng áp lực kinh tế, mà chỉ có thể "xuất khẩu" nó thông qua "ý tưởng", thông qua sự thừa nhận những giá trị của dân chủ phù hợp với hệ thống giá trị của một quốc gia và hoàn cảnh lịch sử của quốc gia đó.

Phát triển khái niệm quyền lực mềm, Joseph Nye cho rằng nước Mỹ cần xây dựng một chính sách quan hệ quốc tế mềm dẻo làm trọng tâm thay vì sử dụng quyền lực cứng từ sự vượt trội về quân sự và kinh tế. Sự tin nhiệm của nước Mỹ đã từng giảm xuống mức thấp nhất sau cuộc chiến tranh tại Việt Nam, và đặc biệt kể từ 6 năm trước, bởi những chính sách của chính quyền Bush, điển hình là sai lầm trong việc tiến hành cuộc chiến tại Iraq. Đó là cái giá phải trả cho sự thất bại do không chú trọng quyền lực mềm của chính quyền Bush. Phủ nhận tính quyết định của quyền lực quân sự và kinh tế, Nye cho rằng, chính sách đối ngoại của Mỹ hoàn toàn có thể xây dựng được một hình ảnh quốc gia đem lại hy vọng hơn là sự sợ hãi nếu chú ý nhiều hơn đến khả năng thuyết phục cộng đồng quốc tế (qua ngoại giao, quảng cáo hình ảnh đất nước và văn hoá Mỹ). Bài học này sẽ càng hiệu quả hơn khi thực hiện chiến lược quyền lực thông minh.

Người khai sinh ra học thuyết quyền lực mềm nhiều lần khẳng định: cạnh tranh quyền lực mềm không phải là sân chơi chỉ dành riêng cho các nước lớn. Các nước nhỏ hoàn toàn có thể vận dụng và xây dựng nguồn lực mềm cho mình để xác lập vị thế quốc tế.

Từng đến thăm Việt Nam vào những năm 2000 và 2007, Joseph Nye tin rằng Việt Nam sẽ trở thành một cường quốc của khu vực Đông Nam Á. "Việt Nam có nhiều thứ có thể thu hút, lôi kéo các quốc gia khác: sự nổi danh từ cuộc đấu tranh giành độc lập, sự chuyển đổi thành công thành một nền kinh tế bùng nổ... Hiện nay, điểm hấp dẫn nhất, "quyền lực mềm" của Việt Nam nằm ở sự độc lập dân tộc và phát triển kinh tế"³.

²A. Carnegie (1835-1919) là "vua thép" của Mỹ; T. J. Watson (1874-1956) là chủ tịch đầu tiên của IBM từ năm 1924; G. Eastman chế tạo ra phim ảnh (1889); R. Noyce chế tạo mạch tích hợp silicon đầu tiên (1958)

³ Joseph Nye: Việt Nam có nhiều lợi thế tạo nên "sức mạnh mềm". <http://vietnamnet.vn>, 16/11/2007.

2. Quyền lực trong quản lý

Quản lý là một trình gây ảnh hưởng đến người khác sao cho họ sẽ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Không những thế, quản lý còn là tạo ra sự thay đổi.⁴ *Thực chất của quá trình quản lý là sử dụng quyền lực quản lý theo một phong cách phù hợp để điều hành hoạt động, giúp tổ chức đạt được các mục tiêu với sự vận dụng tối đa các khả năng của tổ chức đó.*

Thực chất của khái niệm quyền lực thông minh (quyền lực cứng và quyền lực mềm) là một sự diễn giải theo cách khác của khái niệm quyền lực trong quản lý.

Bảng 2: Các loại quyền lực⁵

Quyền lực ép buộc	Quyền lực dựa trên sự sợ hãi
Quyền lực tưởng thưởng	Quyền lực dựa trên khả năng phân phát điều gì đó có giá trị với người khác
Quyền lực chính thống	Quyền lực dựa trên vị trí trong hệ thống cấp bậc chính thức
Quyền lực chuyên gia	Quyền lực dựa trên chuyên môn, kỹ năng đặc biệt hoặc kiến thức
Quyền lực liên quan	Quyền lực dựa trên sự gắn bó chặt chẽ với một người (người có quyền lực hoặc đặc điểm cá nhân mong muốn)

Hiệu quả của việc lãnh đạo phụ thuộc rất nhiều vào phong cách mà nhà quản lý lựa chọn để thực thi quyền lực của mình. Phong cách quản lý chính là cách thức mà nhà quản lý sử dụng quyền lực để đạt được mục tiêu quản lý. Đổi mới quan niệm về phong cách quản lý và lựa chọn phong cách quản lý là một trong những vấn đề cốt lõi của đổi mới tư duy quản lý.

Có 3 lý thuyết cơ bản cho việc lựa chọn phong cách quản lý: lý thuyết đặc điểm lãnh đạo, lý thuyết hành vi, lý thuyết lãnh đạo theo tình huống và một số cách tiếp cận hiện đại về lãnh đạo.

- **Lý thuyết đặc điểm về lãnh đạo** chỉ ra 6 đặc điểm cơ bản của các nhà quản lý thành công: nỗ lực, có ước muốn lãnh đạo, sự chính trực, sự tự tin, thông minh và kiến thức liên quan đến công việc⁶. Tuy nhiên các đặc điểm tự nó không giải thích thỏa đáng về lãnh đạo hữu hiệu. Nói cách khác, một nhà quản lý có đủ các đặc điểm đó, không chắc chắn rằng họ nhất định sẽ thành công.

- **Lý thuyết hành vi lãnh đạo** hướng đến mục tiêu đào tạo nhà lãnh đạo. Đây là ý nghĩa tiềm ẩn đằng sau các chương trình phát triển quản lý. (1) Thuyết X và thuyết Y của D. McGregor⁷ nghiên cứu bản chất và động cơ thúc đẩy con người, cho rằng trong mỗi người đều có một phần của hai thái cực X (con người có ác cảm với công việc và tìm cách lẩn tránh nó, nên nhà quản lý phải sử dụng quyền lực cứng để phải ép buộc, điều khiển, hướng dẫn, đe dọa bằng các hình phạt, hay khen thưởng để buộc họ phải cố gắng) và Y (con người xem làm việc là một nhu cầu của cuộc sống, họ tự chủ, tự lãnh đạo bản thân để đạt được mục tiêu của tổ chức, trách nhiệm của nhà quản lý là sử dụng quyền lực mềm để định hướng và tạo điều kiện thuận lợi cho họ thực hiện).

(2) Nghiên cứu của Kurt Lewin⁸ tại đại học Iowa về *hành vi quản lý* cho thấy với phong cách quản lý *chuyên quyền* (chủ yếu bằng quyền lực cứng) nhà quản lý có xu hướng tập trung quyền lực, ra quyết định đơn phương và hạn chế sự tham gia của nhân viên, ngược lại, phong cách quản lý *dân chủ* (sử dụng quyền lực mềm) khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào việc ra quyết định và lựa chọn phương pháp làm việc. Với phong cách quản lý dân chủ, *chất lượng công việc và sự hài lòng của nhân viên là cao hơn.*

(3) Robert Tannenbaum và Warren Schmidt⁹ xây dựng và phát triển lý thuyết về *dòng lãnh đạo liên tục*, cho rằng nhà quản lý nên hướng về cách lãnh đạo chú trọng vào nhân viên vì những hành vi như thế sẽ gia tăng mức độ động viên, chất lượng quyết định, nhuệ khí và phát triển.

⁴ J.Kotter, "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, May/June 1990, pp.103-11

⁵ S. P.Robbins, D. A.Decenzo, "Fundamentals of management, essential concepts and applications" Prentice Hall, 2004, p.148

⁶ "Leadership: Do Traits Really Matter?", S.A. Kirkpatrick and E.A. Locke, *Academy of Management Executive*, 1991, pp.48-60

⁷ D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960, pp.33-58

⁸ K.Lewin, R.Lippitt, "An Experimental Approach to Study of Autocracy and Democracy: A preliminary Note", *Sociometry*, 1938

⁹ R. Tannenbaum and W.H.Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, 1973, pp. 162-80

(4) Nghiên cứu của R. Kahn và D. Katz tại đại học Michigan¹⁰ nhằm xác định các đặc tính hành vi của nhà quản lý liên quan đến hiệu quả thành tích cũng cho thấy: *nhà quản lý định hướng vào nhân viên* (nhấn mạnh mối quan hệ giữa các cá nhân, sở thích cá nhân và chấp nhận sự khác biệt trong các nhân viên) giúp nhân viên đạt hiệu suất cao hơn và sự hài lòng công việc cao hơn so với *nhà lãnh đạo định hướng vào sản xuất* (nhấn mạnh khía cạnh kỹ thuật hay yêu cầu của công việc và xem các thành viên như là phương tiện để đạt kết quả cuối cùng).

(5) Một nghiên cứu khác của Robert Blake và Jane Mouton¹¹ gọi là lưới quản trị dựa trên cách tiếp cận “quan tâm đến con người” và “quan tâm đến sản xuất” cũng cho kết quả tương tự.

- **Lý thuyết ngẫu nhiên về lãnh đạo** cho rằng tính hiệu quả của lãnh đạo phụ thuộc vào tình huống, với 4 cách tiếp cận: (1) *Theo mô hình Fielder*¹², thành tích của tổ chức phụ thuộc vào sự kết hợp giữa phong cách quản lý trong việc tương tác với cấp dưới và mức độ mà nhà quản lý ảnh hưởng và kiểm soát tình huống. Fiedler cho rằng, phong cách quản lý của một cá nhân là cố định. Vì thế, thực sự chỉ có hai cách để cải thiện hiệu quả của nhà quản lý. Trước tiên, có thể thay đổi nhà quản lý để phù hợp với tình huống. Ví dụ, nếu tình huống là bất lợi với nhà quản lý định hướng quan hệ, thì thành tích nhóm có thể được cải thiện bằng cách thay thế nhà quản lý đó bằng một người định hướng công việc. Trường hợp thứ hai sẽ là thay đổi tình huống để thích hợp với nhà quản lý bằng cách tái cấu trúc công việc hoặc bằng cách gia tăng hay giảm thiểu sức mạnh mà nhà quản lý phải kiểm soát, chẳng hạn như tăng lương, đề bạt hoặc các hành động trừng phạt.

(2) *Lý thuyết đường hướng mục tiêu* được phát triển bởi Robert House¹³, cho rằng, công việc của nhà lãnh đạo là *trợ giúp* cấp dưới trong việc đạt được mục tiêu và cung cấp *chỉ dẫn, định hướng* cần thiết cũng như *hỗ trợ* để đảm bảo rằng mục tiêu của họ là phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức. Lý thuyết đường hướng mục tiêu xuất phát từ niềm tin rằng nhà lãnh đạo hiệu quả xác định con đường để giúp đỡ nhân viên hoàn thành mục tiêu của tổ chức, và tạo ra chuyên hành trình dọc theo con đường đã xác định bằng cách giảm thiểu chướng ngại và cạm bẫy. Hành vi của nhà lãnh đạo có tính chất động viên thông qua việc (a) tạo sự hài lòng của nhân viên vào thành tích hữu hiệu và (b) cung cấp sự huấn luyện, hướng dẫn, hỗ trợ và tưởng thưởng cần thiết để đạt được thành tích hữu hiệu.

(3) *Mô hình tham gia của nhà lãnh đạo*¹⁴ do Victor Vroom và Phillip Yetton phát triển vào năm 1973, trong đó thể hiện mối liên hệ mật thiết giữa hành vi lãnh đạo và sự tham gia vào việc ra quyết định dưới sự tác động của các biến số ngẫu nhiên.

(4) *Mô hình lãnh đạo tình huống*¹⁵ của Paul Hersey và Kenneth Blanchard nhấn mạnh nhà quản lý nên điều chỉnh phong cách để thể hiện những điều cấp dưới cần. Mô hình này được kết hợp trong chương trình đào tạo quản lý của nhiều công ty hàng đầu do Fortune xếp hạng và đã có hơn 10 triệu nhà quản lý từ các tổ chức khác nhau tham gia. Sự lãnh đạo thành công đạt được bằng cách lựa chọn phong cách quản lý thích hợp, thay đổi theo mức độ sẵn sàng của cấp dưới.

- **Tiếp cận hiện đại về lãnh đạo:**

(1) *Lý thuyết lãnh đạo uy tín* cố gắng xác định những hành vi phân biệt nhà lãnh đạo uy tín với các nhà lãnh đạo không uy tín. Một ví dụ về các cá nhân thường được tuyên dương là nhà lãnh đạo uy tín như John F. Kennedy, Martin Luther King Jr., và Herb Kelleher (nguyên tổng giám đốc điều hành của Southwest Airlines).

- Robert House đã xác định ba đặc điểm cá nhân của nhà lãnh đạo uy tín tạo nên quyền lực mềm: sự tự tin cao, ưu thế vượt trội và sức thuyết phục mạnh mẽ.

¹⁰ R. Kahn and D. Katz, *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale*, Elmsford, New York: Pow, Paterson, 1960

¹¹ R. R. Blake and J. S. Mouton, *The Managerial Grid III*, Houston, Gulf Publishing, 1984

¹² F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1967

¹³ R. J. House, “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 1971, pp. 321-38.

¹⁴ V. H. Vroom, P. W. Yetton, *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, 1973

¹⁵ P. Hersey, K. H. Blanchard, “So You Want to Know Your Leadership Style?” *Training & Development Journal*, 1974, pp.1-15

- Warren Bennis, sau khi nghiên cứu 90 nhà quản lý thành công ở Mỹ, nhận thấy họ có bốn khả năng chung: tầm nhìn hoặc mục đích thuyết phục; có thể truyền đạt tầm nhìn một cách rõ ràng cho cấp dưới; thể hiện tính nhất quán và tập trung theo đuổi tầm nhìn; biết điểm mạnh và tận dụng điểm mạnh này.

- J. Conger và R. Kanungo ở đại học McGill cho rằng nhà lãnh đạo uy tín có một mục tiêu lý tưởng muốn đạt được và sự cam kết cao độ với mục tiêu đó; họ quyết đoán và tự tin (quyền lực cứng), và được nhìn nhận như là tác nhân của những thay đổi triệt để (quyền lực mềm).

Nhà quản lý uy tín ảnh hưởng đến cấp dưới theo một tiến trình có bốn bước. Nó bắt đầu với việc nhà quản lý tuyên bố một tầm nhìn. Tầm nhìn này cung cấp ý thức cộng đồng cho cấp dưới bằng cách kết nối hiện tại với một tương lai tốt hơn cho tổ chức. Sau đó nhà quản lý truyền thông những kỳ vọng và niềm tin xuống cho cấp dưới. Điều này gia tăng lòng tự trọng và sự tự tin trong cấp dưới. Kế tiếp, thông qua ngôn ngữ và hành động, nhà quản lý truyền tải hệ thống giá trị mới, và bằng hành vi của mình tạo ra khuôn mẫu cho đồng nghiệp bắt chước. Cuối cùng, nhà quản lý uy tín cam kết hành động để cổ vũ và thuyết phục về viễn cảnh.

Ngày càng có nhiều nghiên cứu chỉ ra mối liên hệ mật thiết giữa lãnh đạo uy tín với thành tích và sự hài lòng cao ở cấp dưới. Nhân viên làm việc cho nhà lãnh đạo uy tín được động viên để thực hiện thêm các nỗ lực, bởi vì họ khâm phục nhà lãnh đạo và thể hiện sự hài lòng cao độ.

Nếu uy tín được mong đợi, con người có thể học để trở thành nhà lãnh đạo uy tín được không? Trong khi số ít người nghĩ rằng uy tín không thể học được, hầu hết các chuyên gia tin rằng cá nhân có thể được đào tạo để biểu lộ hành vi, uy tín và hài lòng với những lợi ích có được từ danh tiếng “nhà quản lý uy tín”.

(2) *Lãnh đạo có tầm nhìn xa* là khả năng tạo ra và truyền thông một viễn cảnh thực tế, đáng tin và hấp dẫn về tương lai của tổ chức sẽ phát triển vượt trội và cải thiện tình trạng hiện tại.

Viễn cảnh (tầm nhìn) nếu được lựa chọn và thực hiện một cách đúng đắn, sẽ tiếp sinh lực để đi đến tương lai bằng cách phát huy hết kỹ năng, tài năng và nguồn lực để thực hiện. Khi được truyền thông một cách đúng đắn, viễn cảnh có thể tạo ra sự hăng hái nhiệt tình, chuyển nguồn năng lượng, cảm hứng và sự cam kết hành động. Để viễn cảnh có khả năng truyền cảm hứng, cần tập trung vào: giá trị, sự nhận thức và hình ảnh. Viễn cảnh nên nhìn nhận là thách thức.

Một khi tầm nhìn được xác định, những nhà lãnh đạo này thể hiện với ba đặc tính liên quan đến tính hiệu quả trong vai trò nhìn xa của họ: 1) Khả năng giải thích viễn cảnh cho người khác, 2) truyền thông viễn cảnh không chỉ bằng lời mà bằng hành vi của nhà lãnh đạo, 3) khả năng mở rộng viễn cảnh sang một nội dung lãnh đạo khác.

Hầu hết các lý thuyết lãnh đạo trình bày trên đây đều bàn về *nhà lãnh đạo giao dịch* với sự kết hợp ở mức độ khác nhau giữa quyền lực cứng và quyền lực mềm. Những nhà lãnh đạo này hướng dẫn hoặc động viên cấp dưới theo định hướng mục tiêu được thiết lập bằng cách xác định vai trò và các yêu cầu công việc, còn nhà lãnh đạo chuyển đổi thì truyền cảm hứng cho cấp dưới nhằm vượt qua các lợi ích cá nhân và có khả năng tác động mãnh liệt, đầy tự hào xuống cấp dưới.

(3) *Nhà lãnh đạo chuyển đổi* (như Bill Gates của Microsoft, Jeff Bezos của Amazon.com) quan tâm đến các vấn đề liên quan và nhu cầu phát triển của cấp dưới; họ thay đổi nhận thức của cấp dưới về các vấn đề bằng cách giúp xem xét các vấn đề cũ theo một cách mới; và họ có khả năng kích thích, khuấy động và truyền cảm hứng cho cấp dưới để nỗ lực hơn nữa nhằm đạt được mục tiêu. Được xây dựng trên nền tảng lãnh đạo giao dịch, lãnh đạo chuyển đổi tạo ra mức độ nỗ lực và thành tích của nhân viên vượt xa hơn so với cách thức lãnh đạo giao dịch.

3. Những vấn đề quản lý đương đại

Quản lý nhóm: Thách thức cho hầu hết nhà quản lý là trở thành nhà lãnh đạo nhóm hiệu quả. Họ phải học cách kiên nhẫn để chia sẻ thông tin, khả năng tin vào người khác và từ bỏ quyền hành, hiểu được khi nào cần để nhóm tự vận hành và lúc nào cần can thiệp. Trách nhiệm chính của các nhà quản lý là: hướng dẫn, tạo thuận lợi; giải quyết vấn đề kỹ thuật, thành tích của các

thành viên nhóm; đào tạo và truyền thông. Công việc của nhà lãnh đạo cần tập trung vào hai ưu tiên: quản trị môi trường bên ngoài của nhóm và tạo điều kiện thuận lợi cho tiến trình nhóm, với bốn vai trò chính: là người liên lạc với các tổ chức bên ngoài, người dàn xếp giúp nhóm giải quyết khó khăn khi có vấn đề, *nhà quản trị mâu thuẫn* giúp xử lý mâu thuẫn khi có sự bất đồng, *người huấn luyện* hướng dẫn và hỗ trợ cần thiết giúp nhóm cải thiện thành tích công việc của họ.

Ảnh hưởng của văn hóa và truyền thống đến quản lý: Văn hóa và truyền thống là một nhân tố quan trọng quyết định phong cách lãnh đạo nào sẽ thích hợp, bởi vì nhà quản lý không thể tự do lựa chọn, họ bị ràng buộc bởi điều kiện văn hóa mà cấp dưới mong đợi. Quản lý theo truyền thống phương Đông là một ví dụ.

Các nhà quản lý dựa trên các giá trị truyền thống của văn hóa phương Đông¹⁶ chịu ảnh hưởng của học thuyết Khổng Tử¹⁷ như lòng trung thành, đức nhân ái, tính trung thực, sự cần cù, tiết kiệm... để xây dựng mối quan hệ giữa các đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới, công ty và cổ đông. Phong cách quản lý phương Đông mang tính gia trưởng: mô hình hoạt động của keiretsu Nhật Bản, chaebol của Hàn Quốc, các công ty của Hoa kiều, cho thấy dù đã có quy mô hoạt động tầm cỡ quốc tế song vẫn do một nhóm nhỏ các nhà quản trị điều hành và mức độ ủy quyền rất thấp. Trong công ty, quyền lực tập trung vào các nhà quản lý. Ngoài mục tiêu tìm kiếm lợi nhuận, phục vụ xã hội,... nó còn thể hiện là một cộng đồng sinh sống. Chế độ thu dụng suốt đời, trả lương tăng chức theo thâm niên, sự gắn bó với công ty là những yếu tố then chốt thể hiện công nhân là một thành viên của công ty và cũng là một cá nhân trong cộng đồng sinh sống, làm việc.

Ngày nay, nếu đổi mới tư duy quản lý là cần thiết để thích ứng với dòng chảy của toàn cầu hóa và hội nhập, thì một trong những cốt lõi của đổi mới đó là đổi mới văn hóa. Cần phát huy những giá trị văn hóa truyền thống tốt đẹp, vừa tiếp thu những tinh hoa của thế giới đa văn hóa, vừa xây dựng những giá trị văn hóa mới của xã hội phát triển; vừa xây dựng hình ảnh và giá trị quốc gia vừa phát triển các thương hiệu Việt Nam. Đó cũng là cách tạo ra các quyền lực mềm cả ở tầm vĩ mô (quốc gia) và vi mô (doanh nghiệp). Cố thủ tướng Phạm Văn Đồng đã từng nói: “Đổi mới là văn hoá, văn hoá là đổi mới”.

Trí tuệ cảm xúc tác động đến quản lý: Trong nghiên cứu về đặc điểm lãnh đạo, đã cho thấy nhà lãnh đạo cần trí thông minh cơ bản và kiến thức liên quan đến công việc. Nhưng I.Q và kỹ năng kỹ thuật là “khả năng ngưỡng”. Chúng cần thiết nhưng không phải yêu cầu đủ cho nhà quản lý. Năm cấu thành cốt lõi của trí tuệ cảm xúc - tự nhận thức, tự quản trị, tự động viên, đồng cảm và kỹ năng xã hội - cho phép một người trở thành một nhân vật xuất sắc.

Nếu không có trí tuệ cảm xúc, một cá nhân có thể được đào tạo tốt, có một tầm nhìn dài hạn, một khả năng phân tích sắc bén và những ý tưởng xuất chúng nhưng không tạo ra một nhà quản lý giỏi. Minh chứng chỉ ra rằng khi một người càng được xếp hạng cao về tài năng, tính hiệu quả của người đó bị tác động càng nhiều bởi trí tuệ cảm xúc. Khi một người xuất sắc được so sánh với một người trung bình ở cương vị quản lý cấp cao, thì phần lớn sự khác biệt về tính hữu hiệu là do nhân tố trí tuệ cảm xúc quyết định hơn là trí thông minh cơ bản. Trí tuệ cảm xúc được chứng minh là có liên hệ mật thiết với thành tích công việc ở tất cả các cấp độ, nhưng đặc biệt quan trọng đối với những công việc đòi hỏi mức độ tương tác với xã hội cao.

Sự tin cậy là yếu tố then chốt của quản lý: Sự tin cậy là điều mong đợi tích cực rằng người khác sẽ không - bằng lời nói, hành động, hoặc quyết định - hành động một cách cơ hội. Điều đó đòi hỏi phải có thời gian để hình thành, xây dựng và tích lũy sự tin cậy.

¹⁶ *Quản lý theo truyền thống phương Đông* được luận giải trong các nghiên cứu về thuyết Z của William Ouchi, Kaizen của Masaaki Imai, các công ty Nhật Bản của James C. Abegglen và George Stalk. Ảnh hưởng của văn hóa được Geert Hofstede, giám đốc Viện hợp tác văn hóa quốc tế nghiên cứu trên hàng ngàn nhân viên của IBM ở 50 quốc gia, trong đó có đánh giá về vai trò của học thuyết Khổng Tử.

¹⁷ Khổng Tử là người Trung Hoa sống vào khoảng năm 500 trước Công Nguyên. Ông nổi tiếng là người học nhiều hiểu rộng, có trí tuệ uyên bác. Học thuyết của ông gắn gũi với cuộc sống đời thường, đi sâu vào phân tích cách đối nhân xử thế và trách nhiệm của mỗi cá nhân đối với mọi người xung quanh.

Các nghiên cứu chỉ ra rằng có 5 tiêu thức chính ẩn chứa đằng sau sự tin cậy: tính chính trực, năng lực (kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ), tính nhất quán (giữa lời nói và hành động để tạo niềm tin), sự trung thành, sự cởi mở (có thể tin vào một người nói với ta sự thật).

Khi cấp dưới tin tưởng nhà lãnh đạo, họ sẵn sàng làm theo những chỉ dẫn và hành động của người đó - tin chắc rằng quyền và sự quan tâm của họ không bị lợi dụng. Tính hữu hiệu của quản lý lệ thuộc vào khả năng dành được niềm tin của cấp dưới.

Trong thời đại thông tin và toàn cầu hoá, chi phí truyền thông sụt giảm nhanh chóng buộc các nhà quản lý phải đổi mới phong cách lãnh đạo. Theo Steve Balmer Giám đốc điều hành của IBM, “các cách tiếp cận theo thứ bậc, kiểm soát đơn thuần không còn hoạt động nữa. Chúng cản trở dòng chảy thông tin bên trong các công ty, ngăn cản sự hợp tác tự nhiên của công việc ngày nay”. Thế hệ ngày nay đáp ứng tốt hơn yêu cầu của nhà quản lý – người mà vai trò của họ cũng đang thay đổi từ quản trị sang tư vấn nhiều hơn.

Ngày nay, trong các tổ chức, phong cách lãnh đạo mềm dẻo được các nhà quản lý vận dụng phổ biến, khác với phong cách lãnh đạo gia trưởng là quyết đoán, chuyên quyền và tập trung vào việc ra lệnh cho hành vi của những người khác. Phong cách mềm dẻo là hợp tác, khuyến khích tham gia, thống nhất và hướng vào việc cùng lựa chọn hành vi của những người đi theo.

Cùng với cuộc cách mạng thông tin và sự dân chủ hóa, đòi hỏi sự lãnh đạo tham gia và thống nhất, phong cách mềm dẻo trở thành một con đường dẫn tới việc quản lý hiệu quả hơn. Thuật ngữ lãnh đạo ít được hiểu là việc đưa ra mệnh lệnh, hơn thế, nó chỉ việc chia sẻ và khuyến khích sự tham gia toàn bộ một tổ chức, một tập đoàn hoặc mạng lưới. Quyền lực mềm có thể chiếm ưu thế hơn quyền lực cứng.

Larry Ellison, Steve Jobs¹⁸ và Bill Gates không được biết đến như người có phong cách quản lý mềm dẻo. Trong chính trị, Chris Patton là người đã phục vụ cho cả hai đời thủ tướng Anh cho rằng sự đe dọa làm cho Margaret Thatcher trở thành vị Thủ tướng hiệu quả hơn John Major.

Vận lý thuyết quản lý ngày nay đứng ở đâu trong các vai trò của quyền lực cứng và quyền lực mềm? Câu trả lời sẽ phụ thuộc vào hoàn cảnh.

Các nhà quản lý thông minh biết rằng việc lãnh đạo không chỉ là ra lệnh, nó cũng liên quan đến việc lãnh đạo bằng cách làm gương và thu hút những người khác làm những điều người đó muốn. Người ta không thể điều hành một tổ chức đa quốc gia bằng việc ra lệnh hoặc đe dọa. Rất nhiều điều trong một tổ chức nằm ngoài tầm kiểm soát của nhà quản lý. Quyền lực lãnh đạo sẽ lớn hơn nếu anh ta có thể làm cho những người khác đóng góp vào giá trị và tầm nhìn của mình.

Khả năng thiết lập sự thu hút có xu hướng kết hợp với những điều không nhìn thấy được, chẳng hạn như tính cách, các giá trị, sự hướng dẫn và một tầm nhìn được xem là hợp lý và mang tính đạo đức. Nếu một nhà lãnh đạo đưa ra một tầm nhìn và các giá trị mà những người khác muốn đi theo, người đó sẽ mất ít công sức hơn để lãnh đạo. Quyền lực mềm thường cho phép nhà lãnh đạo tiết kiệm chi phí cả khen thưởng và đe dọa.

Trong khái niệm hành vi, quyền lực mềm đơn giản là quyền lực thu hút. Trong khái niệm về các nguồn lực, các nguồn quyền lực là các tài sản để tạo ra sự thu hút. Mọi người bị thu hút vào những người khác cả bằng các phẩm chất vốn có và bằng hiệu quả của việc họ truyền đạt. Truyền thông (kể cả bằng hình ảnh) là một lợi thế của nhà quản lý (lãnh đạo bằng cách làm gương) hoặc bằng sự thuyết phục, ví dụ, sự tranh luận và tầm nhìn khiến cho những người khác tin và đi theo.

Liên hệ với Việt Nam, các nhà quản lý các công ty lớn của Nhà nước cần phải có tầm nhìn dài hạn về tương lai của công ty. Tầm nhìn đó không tự nhiên đến, nó được hình thành dựa trên sự đánh giá đầy đủ về những điểm mạnh điểm yếu, các khả năng và năng lực cốt lõi của tổ chức, dựa trên việc xây dựng những giá trị văn hóa của tổ chức, sự am hiểu sâu sắc về những cơ hội và

¹⁸ L. Ellison sáng lập tập đoàn Oracle hàng đầu thế giới về phần mềm quản lý thông tin và cơ sở dữ liệu, là người có giác quan kinh doanh nhạy bén đến hoàn hảo, biết định hướng và cực kỳ tham vọng; S. Jobs sáng lập và điều hành hãng máy tính Apple, người có thu nhập cao nhất nước Mỹ năm 2006 với 646,6 triệu USD.

đe dọa từ môi trường cạnh tranh, và một nhân quan nghề nghiệp và chính trị nhạy bén, đủ bản lĩnh để không rơi vào những tham vọng và lợi ích ngắn hạn, hướng nỗ lực của công ty đến các mục tiêu lớn và dài hạn. Chẳng hạn, sau một năm gia nhập WTO, Việt nam đã hình thành được một số tập đoàn kinh tế, nhưng đa số là khai thác cái đã có để bán ra thế giới chứ chưa tham gia vào các chuỗi giá trị toàn cầu, chưa gia nhập vào hệ thống phân công lao động quốc tế. Nhiều doanh nghiệp nhà nước đang đầu tư vào bất động sản, chứng khoán là những hoạt động đầu tư đem lại lợi ích ngắn hạn, dẫn đến làm giảm vai trò chủ đạo, định hướng của kinh tế nhà nước.

Ở Việt Nam, các tập đoàn không hình thành theo quy luật phát triển tự nhiên là thông qua quá trình tích tụ vốn, mà chủ yếu theo các quyết định hành chính nên hiệu quả chưa cao. Xu hướng hình thành tập đoàn như vậy có hạn chế là làm tăng xu thế độc quyền. Điều này có thể dẫn đến nguy cơ xuất hiện các nhóm lợi ích thao túng chính sách, tái định hướng chính sách theo lợi ích của họ, làm giảm tính lành mạnh của môi trường kinh doanh, đi chệch định hướng làm đầu tàu cho nền kinh tế và khu vực kinh tế tư nhân phát triển.

Một vấn đề khác là khi thảo luận về quản lý trong bối cảnh các tổ chức đang phát triển mạnh, chúng ta có xu hướng xem xét trên ba giai đoạn phát triển: Kinh doanh tự phát, kinh doanh có tổ chức, và giai đoạn tổ chức bậc cao¹⁹.

Rất nhiều tổ chức, thậm chí cả những tổ chức thành công nhất, vẫn còn lại những tàn dư ngay cả khi nó đã phát triển thành một tập đoàn lớn. Một bộ phận đáng kể khác thì phát triển sang bước tiến thứ hai về cấu trúc, một mức độ nào đó về ủy quyền và phân quyền. Trong thực tế, vấn đề thực sự trong đổi mới của các tổ chức là họ không có khả năng chuyển sang giai đoạn phát triển thứ ba. Các nhà quản lý hàng đầu hài lòng với tình trạng hiện tại, và áp lực thu nhập hàng quý ngăn không cho họ chấp nhận những rủi ro gia tăng chi phí cho tổ chức.

Thay đổi là khó khăn, và thay đổi sẽ thách thức những quy tắc được thiết lập từ lâu, do đó không đáng ngạc nhiên khi các nhà quản lý của một tổ chức không muốn đổi mới triệt để. Điều này sẽ dẫn đến sự “xói mòn trong tổ chức” - do xu hướng các nhà quản lý không sẵn sàng (hoặc không được phép) mạo hiểm tìm kiếm những phương pháp quản lý mới. Vì thế mà khả năng đổi mới của các tổ chức bị suy giảm dần.

4. Kết luận

Trước những thách thức của một thế giới đang thay đổi nhanh chóng, các quốc gia xích lại gần nhau hơn trong dòng chảy của hội nhập, con người và các tổ chức cũng tùy thuộc vào nhau nhiều hơn, thì phương thức quản lý xã hội, con người và tổ chức cũng cần phải thay đổi. Đổi mới là để tồn tại và phát triển. Và để sự thay đổi trong quản lý đạt được sự hữu hiệu, việc đổi mới tư duy quản lý là cần thiết. Nhưng đổi mới tư duy quản lý là một quá trình gian nan và đầy thách thức. Các nhà khoa học và quản lý thực tiễn ở Việt Nam - cả trên bình diện quốc gia, nền kinh tế và ở phạm vi các tổ chức, doanh nghiệp - đang nỗ lực tìm kiếm những cách thức quản lý mới. Hiểu biết một cách thấu đáo những di sản của khoa học quản lý, nhận thức một cách sâu sắc nhu cầu đổi mới tư duy quản lý trong quá trình hội nhập và toàn cầu hóa, chúng ta tin rằng lý thuyết và thực hành quản lý sẽ có những bước tiến mới. Học hỏi, suy ngẫm, ứng dụng và sáng tạo, các nhà quản lý của chúng ta sẽ có những đóng góp quan trọng vào sự phát triển của đất nước.

Cuối cùng, trong một thế giới đang ngày càng phẳng hơn²⁰, các nhà quản lý cũng cần có một tư duy toàn cầu để có thể thấu hiểu và giải quyết những vấn đề quản lý của đất nước hay tổ chức của mình: “Tư duy toàn cầu - hành động mang tính địa phương!”²¹.

¹⁹ intrapreneurial – khái niệm chỉ các tổ chức có môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo, trong đó các ý tưởng sáng tạo có cơ hội nảy nở, phát triển thành những đề án ứng dụng khả thi và người lãnh đạo có đủ quyết tâm và quyền lực để huy động các nguồn lực của doanh nghiệp nhằm triển khai áp dụng đề án vào thực tế hoạt động kinh doanh, giúp doanh nghiệp luôn đổi mới, nắm bắt kịp thời các cơ hội)

²⁰ Thomas L.Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of The Twenty-First Century*, 2005.

²¹ “Think globally, act locally!”: Khẩu hiệu này do David Brower đưa ra cho tổ chức “Những người bạn của trái đất” do ông sáng lập năm 1969.