

Phát triển năng lực và phong cách lãnh đạo chiến lược của các nhà quản trị cấp cao ở các doanh nghiệp Việt Nam

NGUYỄN HOÀNG VIỆT

*L*ãnh đạo chiến lược là nội dung quan trọng nhất trong thực thi chiến lược của doanh nghiệp và chủ yếu là vai trò của các nhà quản trị cấp cao của doanh nghiệp. Bài viết vận dụng các lý luận hiện đại về quản trị chiến lược dựa trên giá trị và tri thức để xác lập vai trò, đánh giá thực trạng và đưa ra các hàm ý giải pháp để phát triển năng lực và phong cách lãnh đạo chiến lược của các nhà quản trị cấp cao ở các doanh nghiệp trong bối cảnh tái cấu trúc doanh nghiệp hiện nay ở Việt Nam.

1. Một số vấn đề lý thuyết liên quan

1.1. Phân biệt quản trị và lãnh đạo chiến lược

Trong thực tế chúng ta thường gặp 2 thuật ngữ này và việc sử dụng cũng thường không phân định được rõ ràng. Ví dụ, năng lực quản trị và năng lực lãnh đạo của nhà quản trị, nhà lãnh đạo của tổ chức và doanh nghiệp (DN). Quản trị trong tổ chức hoặc DN cũng tương tự như đường đầu với tính phức hợp. Quản trị tốt đạt tới một mức độ trật tự và thống nhất của các quy cách then chốt, ví dụ như, chất lượng và tính sinh lợi của sản phẩm. Để ứng xử với tính phức hợp, các nhà quản trị phải lập kế hoạch, lập ngân quỹ, tổ chức và kiểm tra. Đánh giá năng lực quản trị cần phải cân nhắc thực tiễn quản lý đó có hiệu quả và hiệu năng ra sao trong so sánh với các đối thủ cạnh tranh. Khác với quản trị, lãnh đạo lại giống như là đường đầu với thay đổi để đạt được tới một tầm nhìn. Điều này đòi hỏi khả năng làm động cơ thúc đẩy và truyền cảm hứng – giữ mọi người hành động đúng định hướng, bất chấp những trở ngại làm thay đổi định hướng bằng việc thu hút, hấp

dẫn những nhu cầu, giá trị, cảm xúc có tính căn bản nhưng thường chưa được khai thác của mọi người. Việc đánh giá năng lực lãnh đạo cần thiết phải cân nhắc nền tảng của sự thay đổi được thể hiện ở quan trắc môi trường bên ngoài đang đối diện với tổ chức trong tương lai. Các thách thức đối diện với tổ chức càng lớn thì tầm quan trọng của lãnh đạo hiệu quả lại càng cao.

Trong thực thi chiến lược được hoạch định, một vấn đề then chốt có liên quan là phạm vi mà quản trị bậc cao cam kết theo định hướng thị trường. Đó là phạm vi mà quản trị bậc cao nỗ lực định hướng nhận thức nội bộ tổ chức về sự cần thiết phải tập trung vào các khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Như G. Day đã chỉ ra “Hành vi định hướng thị trường sẽ rõ nét hơn khi có một nhóm quản trị bậc cao được tập hợp và cam kết khi hệ thống khen thưởng được dựa trên hiệu suất thị trường bên ngoài và khi kết cấu tổ chức tiến hành việc ra mọi quyết định đều có quan hệ chặt chẽ với khách hàng

Nguyễn Hoàng Việt, TS., Trường đại học Thương mại.

và dựa trên những quá trình tập trung vào việc sáng tạo giá trị cung ứng cho khách hàng"¹.

1.2. Vai trò của nhà lãnh đạo chiến lược

Nhà lãnh đạo chiến lược đều là các nhà quản trị cấp cao của DN bao gồm các thành viên hội đồng quản trị, hội đồng thành viên, ban kiểm soát, tổng/phó tổng giám đốc, các giám đốc chức năng, giám đốc dự án/chương trình chiến lược của DN để thực hiện các nhiệm vụ quản trị chiến lược của DN. Trình bày các nhiệm vụ của quản trị chiến lược tưởng chừng rất đơn giản: vạch ra một kế hoạch chiến lược có luận cứ, thực thi và điều hành nó một cách đầy đủ nhất, điều chỉnh nếu cần thiết và giành thắng lợi; tuy nhiên khi thực hiện lại không dễ dàng. Nỗ lực lãnh đạo có trách nhiệm chính là một tia lửa "bugi", để thổi bùng lên ngọn lửa và thực hiện các công việc bằng cách huấn luyện những người khác làm là những nhiệm vụ khó khăn. Một nhà quản trị chiến lược phải đóng 19 vai trò lãnh đạo khác nhau: người vạch ra tầm nhìn; người khởi sự và nhà chiến lược chủ chốt; nhà quản trị và thực thi chiến lược chính; nhà xây dựng văn hóa tổ chức; nhà đặt yêu cầu và phân bổ nguồn lực; nhà xây dựng các năng lực; nhà tích hợp các quá trình; nhà huấn luyện; nhà giải quyết các khủng hoảng, xung đột; nhà đốc công; nhà phát ngôn; nhà thương thuyết; nhà thúc đẩy; nhà trọng tài phân xử; nhà xây dựng tính đồng lòng; nhà hoạch định chính sách; người củng cố chính sách; nhà tinh thần; người đi tiên phong. Đôi khi điều này đòi hỏi phong cách lãnh đạo có vẻ là độc đoán và kiên định, đôi khi tốt nhất lại là nên lắng nghe đồng cảm và ra quyết định có tính thỏa hiệp, đôi khi tham gia làm cùng tập thể, đôi khi lại là nhà huấn luyện, nhà cố vấn.

Trong đa phần, những nỗ lực tạo thay đổi lớn phải là từ trên xuống kèm theo một định hướng tầm nhìn, lãnh đạo sự thay đổi

phải bắt đầu từ chẩn đoán tình thế, bối cảnh và quyết định một cách trong nhiều cách để xử lý nó. Các nhà quản trị cấp cao của DN đóng 5 vai trò lãnh đạo trong thúc đẩy điều hành tốt chiến lược của tổ chức:

- Luôn có mặt ở các sự kiện, điểm nóng đang xảy ra, theo dõi sự tiến bộ một cách chặt chẽ, khám phá các vấn đề và nhận diện sớm những trở ngại gây "chệch hướng" cho tổ chức.

- Tạo dựng một tinh thần và văn hóa hỗ trợ chiến lược của DN, động viên và truyền sinh lực được cho các thành viên tổ chức thi hành chiến lược một cách tích cực và với hiệu suất cao.

- Duy trì một sự đáp ứng của tổ chức với các điều kiện thay đổi, nhạy bén với các cơ hội mới, làm kích hoạt các ý tưởng đổi mới, dẫn dắt các đối thủ trong phát triển các khả năng và năng lực có giá trị cạnh tranh.

- Thực hành sự lãnh đạo đạo đức và nhấn mạnh rằng DN đang chỉ đạo mọi công việc của mình như là một công dân mẫu mực.

- Lãnh đạo quá trình điều chỉnh và thúc đẩy hành động đúng để cải thiện điều hành chiến lược và đạt hiệu suất chiến lược tổng thể cao.

2. Mô hình và phương pháp nghiên cứu thực trạng năng lực và phong cách lãnh đạo chiến lược của các nhà quản trị cấp cao của doanh nghiệp

Đánh giá năng lực và phong cách lãnh đạo chiến lược của DN được tập trung vào các nhà quản trị cấp cao của DN, là công việc dễ nếu chỉ cần thông qua bằng cấp, học vị, thâm niên, khen thưởng của các nhà quản trị cấp cao, nhưng lại rất khó bởi các chỉ số đánh giá năng lực và phong cách lãnh đạo chiến lược là trừu tượng và khó nắm bắt, thể hiện. Vì vậy phương pháp được đưa ra thay cho lấy phiếu giới thiệu

1. T. Kotter (1990), *What leaders really do?*, Nxb Harvard Business Review, June 1990.

và tín nhiệm một cách mặc định như trên là phương pháp “đối thoại kết hợp trải nghiệm đánh giá năng lực lãnh đạo” theo các yếu tố cấu thành năng lực để một nhà quản lý chiến lược có thể hoàn thành vai trò lãnh đạo của mình trong điều hành chiến lược. Với tiếp cận đó, tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu gồm 5 tiêu chí/17 câu hỏi:

Tiêu chí 1: năng lực định hướng và phong cách truyền dẫn tầm nhìn tri thức, phản ánh khả năng bám sát cơ sở và diễn biến thị trường, có mặt đúng lúc ở các điểm nóng, đánh giá được điều tốt, nắm bắt bản chất cốt lõi của các tình huống thay đổi cụ thể, đề xuất tầm nhìn tri thức và giá trị mới của nhà quản trị chiến lược và gồm 5 câu hỏi với hệ số quan trọng của tiêu chí là 0,25.

Tiêu chí 2: năng lực và phong cách đối thoại và thực hành quá trình kiến tạo tri thức đáp ứng những thay đổi, phản ánh khả năng tư duy biện chứng và cởi mở; thực hành cơ chế sáng tạo trong hành động; chia sẻ và đồng cảm với mọi người; dịch chuyển linh hoạt giữa thực tế cụ thể và tổng hợp, khái quát; tạo bối cảnh được chia sẻ và đồng cảm với người khác; tạo lập các mục tiêu thúc đẩy mọi thành viên trong DN của nhà quản trị chiến lược và gồm 4 câu hỏi với hệ số quan trọng của tiêu chí là 0,15.

Tiêu chí 3: năng lực và phong cách tạo dựng một tinh thần DN và văn hóa tổ chức hỗ trợ chiến lược, phản ánh khả năng nhà lãnh đạo trong tiếp nối liên tục các giá trị truyền thống tốt đẹp của các nhà lãnh đạo thế hệ trước; khả năng tạo lập bầu không khí nhân văn để quy tụ và đoàn kết cộng sự, nhân viên; năng lực động viên và truyền sinh lực cho các thành viên trong triển khai thực hiện chiến lược gồm 4 câu hỏi với hệ số quan trọng của tiêu chí là 0,20.

Tiêu chí 4: năng lực và phong cách phát triển quan hệ, tạo dựng khả năng khác

biệt có giá trị cạnh tranh của DN, phản ánh khả năng của nhà quản trị chiến lược trong chuyển giao, huấn luyện, bồi dưỡng, nâng cấp đội ngũ nhân tài kinh doanh kế cận; phát triển mối quan hệ với các cổ đông kinh doanh; tạo dựng các năng lực khác biệt (Distinctive Competences). Gồm 4 câu hỏi với hệ số quan trọng của tiêu chí là 0,25.

Tiêu chí 5: uy tín, độ tin cậy và danh tiếng về phong cách - đạo đức - sự uyên thâm - tự học và sáng tạo của nhà lãnh đạo, phản ánh các tố chất cá nhân của nhà quản lý, lãnh đạo đã tạo dựng và định vị được trong tâm trí cộng sự và nhân viên, gồm 4 câu hỏi với hệ số quan trọng của tiêu chí là 0,15.

Những tiêu chí đánh giá trên là sự khái quát lý luận về sự lãnh đạo khôn ngoan và cần trọng thực tế của I. Nonaka và rút ra từ một nghiên cứu về những năng lực và phong cách được coi là quan trọng nhất của một nhà lãnh đạo chiến lược của tổ chức/DN, được gọi là 5 tiêu chí của một nhà lãnh đạo thông thái. (Lưu ý: tổng hệ số quan trọng (k_i) = 1)

Đối tượng và phương pháp lấy mẫu: đối tượng đối thoại và lấy mẫu là các nhà quản trị bậc trung và cơ sở ở các DN Việt Nam (bên trong) và các nhà quản lý nhà nước có quan hệ trực tiếp, các DN, các khách hàng của DN điều tra (bên ngoài), chủ yếu trên địa bàn Hà Nội và lân cận với phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên, thuận tiện. Các biến số được đo theo thang Likert 5 khoảng cách (từ 1: không có, đến 5: rất tốt, xuất sắc). Số phiếu phát ra là 300, thu về là 162 (tỷ lệ 54%), trong đó 78 phiếu của 15 DN có quy mô lớn (DNL) và 62 phiếu cho 24 DN quy mô nhỏ và vừa (DNVVN), 22 phiếu cho 3 DN FDI, 118 phiếu bên trong và 42 phiếu bên ngoài. Kết quả đánh giá năng lực của các nhà lãnh đạo chiến lược DN Việt Nam được tổng hợp qua bảng sau (xem bảng 1):

BẢNG 1: Tổng hợp đánh giá năng lực và phong cách lãnh đạo của các nhà quản trị chiến lược DN Việt Nam theo tập mẫu điều tra

TT	k _i	Tiêu chí đánh giá	Nhóm DNL		Nhóm DNVVN		Nhóm DN FDI đối sánh		Tổng DN mẫu	
			ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	0,25	Năng lực định hướng và phong cách truyền dẫn tầm nhìn tri thức của DN.	3,15	0,613	2,98	0,575	4,28	0,682	3,09	0,593
2	0,15	Năng lực và phong cách đối thoại và thực hành trong quá trình kiến tạo tri thức đáp ứng sự thay đổi.	2,83	0,507	2,96	0,484	4,06	0,813	2,89	0,496
3	0,20	Năng lực và phong cách tạo dựng một tinh thần DN và văn hóa tổ chức hỗ trợ chiến lược.	2,78	0,428	3,06	0,411	4,13	0,726	2,87	0,419
4	0,25	Năng lực và phong cách phát triển quan hệ và tạo dựng các khả năng khác biệt có giá trị cạnh tranh.	3,12	0,417	2,67	0,382	4,31	0,844	3,06	0,404
5	0,15	Uy tín, độ tin cậy và danh tiếng về đạo đức - sự uyên thâm - tự học và sáng tạo.	3,05	0,664	2,85	0,627	4,02	0,792	2,96	0,648
	1,00	<i>Tổng hợp</i>	3,01	0,569	2,90	0,487	4,18	0,788	2,99	0,524

Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 17.0

Từ bảng 1 trên có thể rút ra một số phát hiện và trao đổi sau:

Một là, trong điều kiện kinh tế thông tin và bước đầu phát triển kinh tế tri thức, lại dưới tác động của môi trường hội nhập và cạnh tranh ngày càng sâu và trực tiếp, các nhà quản trị cấp cao của các DN Việt Nam ngày càng quan tâm đến vai trò quản trị chiến lược và quản trị DN dựa trên tri thức. Các trị số năng lực thành phần và năng lực tổng hợp đều đạt mức trung bình chấp nhận được, mặc dù là trung bình thấp.

Hai là, so sánh với yêu cầu, tiêu chuẩn cán bộ và đối sánh với các nhà quản trị cấp cao của các công ty quốc tế (các DN FDI ở Việt Nam), các trị số đạt được còn nhiều bất cập (thấp hơn 1 bậc chất lượng với đối sánh) đúng như bình luận chung là mới chỉ dừng ở mức “so đũa chọn cột cờ” bởi điểm đánh giá này chưa loại trừ yếu tố tâm lý nể nang và

động viên trong mức đánh giá (tiêu chí 5 có độ lệch chuẩn lớn, độ phân hóa rộng).

Ba là, xét trên toàn tập mẫu tồn tại chênh lệch giữa các tiêu chí 1, 4 so với các tiêu chí 2, 3 cho thấy hiệu suất sử dụng thực tế của các năng lực 2, 3 và 5 còn thấp (mức trung bình yếu).

Bốn là, có sự chênh lệch nhưng không lớn và rõ rệt giữa năng lực lãnh đạo của các nhà quản trị cấp cao ở các DNL và ở các DNVVN. Nhìn chung các năng lực thành phần của nhà quản trị cấp cao ở các DNVVN là thấp hơn so với ở DNL, nhưng lại đều hơn so với ở DNL. Có thể là do yếu tố quy mô nên các nhà quản trị cấp cao của các DNVVN có khả năng quán xuyến, bao quát hơn.

Năm là, có sự phân hóa khá lớn giữa các trị số năng lực thành phần và tổng hợp (dao động bình quân từ 16-21%), nếu giả định tập mẫu có tính đại diện và vận dụng quy tắc 2 σ thì có thể có nhận định: khoảng 10-12% nhà

quản trị cấp cao có năng lực lãnh đạo khá và tốt; 18-22% có năng lực lãnh đạo yếu, kém; 36-38% (hơn 1/3) có năng lực lãnh đạo trung bình yếu; phần còn lại 28-30% có năng lực trung bình. Điều này nói lên một điều: chỉ khoảng 40% số nhà quản trị cấp cao ở các DN Việt Nam đạt yêu cầu và hơn 60% đều cần phải nâng cấp năng lực và phong cách lãnh đạo chiến lược.

Sáu là, do quy mô và cơ cấu mẫu còn nhỏ, phạm vi hẹp và do vậy chưa thể đảm bảo tính đại diện, điển hình, nên phát hiện thứ 5 trên chưa phải là “bức tranh toàn cảnh” mà chỉ là “phác thảo chấm phá”, cần được mở rộng quy mô, cơ cấu không gian và tiến hành điều tra có bài bản hơn thì việc suy rộng kết quả điều tra mới đảm bảo tính xác đáng. Tuy vậy kết quả điều tra trên cũng đủ để đưa ra một cảnh báo và một khuyến nghị rằng, cấp thiết phải nâng cấp năng lực lãnh đạo DN nói chung và năng lực và phong cách lãnh đạo chiến lược DN nói riêng cho đội ngũ các nhà quản trị cấp cao của các DN Việt Nam. Với mục đích nghiên cứu này, tác giả đưa ra một số định hướng, nội dung để các nhà quản trị cấp cao xem xét, soi rọi và tự rèn luyện theo hướng trở thành nhà lãnh đạo thông thái.

3. Một số hàm ý giải pháp phát triển năng lực và phong cách để trở thành nhà lãnh đạo thông thái của doanh nghiệp Việt Nam

Để thấy rõ ý nghĩa của việc nâng cao năng lực lãnh đạo dựa trên giá trị và tri thức hay nói cách khác là để trở thành một nhà lãnh đạo thông thái, tác giả xin trích nhận định của học giả P. Drucker cách nay gần 2 thập kỷ rằng “*tri thức là nguồn lực duy nhất có ý nghĩa ngày nay*”, bởi đây là nguồn lực thỏa mãn cao đồng thời 3 tiêu chuẩn của một nguồn lực cốt lõi: *một là*, tạo giá trị gia tăng cung ứng cho khách hàng cao; *hai là*, rất khó bắt chước, sao chép; *ba là*, càng sử dụng thì giá trị tài sản/nguồn lực càng cao mà không một nguồn lực nào khác có được. Chính vì vậy có thể nói, lãnh đạo dựa trên nguồn lực

tri thức và phát triển tài sản tri thức của DN là lãnh đạo thông thái và được hiểu là lãnh đạo thúc đẩy quá trình năng động kiến tạo tri thức bằng cách đưa ra tầm nhìn tri thức và mục tiêu thúc đẩy; phát triển việc chuyển giao tri thức và truyền sinh lực cho các bối cảnh được chia sẻ đang chuyển động để thúc đẩy vòng xoáy liên tục với tốc độ nhanh của SECI (động thái kiến tạo tri thức), nhằm xây dựng năng lực tổng hợp tri thức theo đuổi cả sự sáng tạo và hiệu năng thực thi chiến lược của DN.

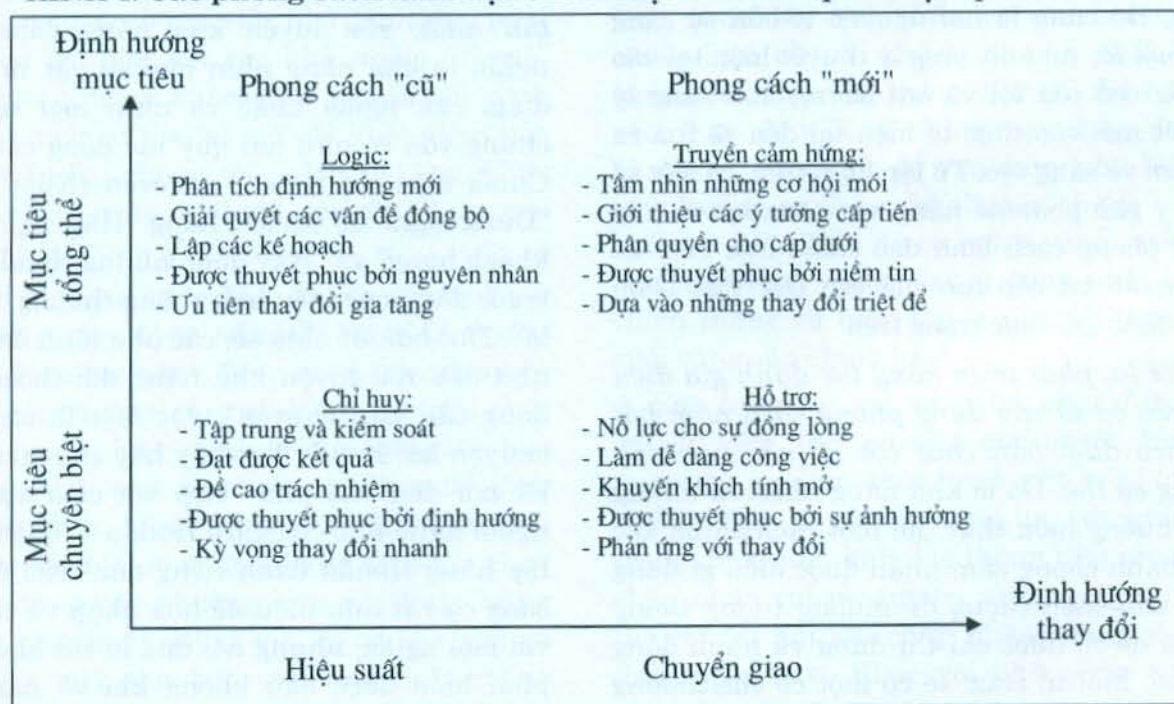
Có sự không thống nhất trong quan niệm về các yếu tố cấu thành năng lực nói chung của một nhà quản trị. Quan niệm phổ biến hiện nay cho rằng năng lực của một nhà quản trị được quyết định bởi 3 yếu tố: kiến thức + kỹ năng + kinh nghiệm. Tuy nhiên trong kinh tế tri thức thì cả 3 yếu tố này đều thuộc nội hàm tri thức và cấu trúc năng lực một nhà quản trị gồm 3 loại: tri thức khoa học (tri thức lộ), tri thức kỹ năng tạo độ thành thạo (cả tri thức lộ + tri thức ngầm), và tri thức trải nghiệm tạo sự khôn ngoan, cẩn trọng thực tế mà I. Nonaka sử dụng nguyên nghĩa gốc latin là Phronesis – chính là tri thức ngầm được kết tinh có chất lượng cao. ở đây “Phronesis” được hiểu là một hành vi tốt để đưa ra các chỉ thị và hành động phục vụ lợi ích chung, là năng lực tìm được ra “câu trả lời đúng” một cách nhanh chóng trong một bối cảnh chuyển động cụ thể mà chỉ có thể có được thông qua “trải nghiệm trực tiếp sâu sắc” kết hợp với “suy ngẫm, tưởng tượng cao” của bản thân.

Nói tới phong cách lãnh đạo là nói tới cách thức chung nhất cả về tư duy, và hành vi mà nhà lãnh đạo chia sẻ, tác động tới những người thuộc quyền để ứng xử với các tình thế tương hỗ giữa thay đổi và mục tiêu chiến lược dựa trên năng lực nhà lãnh đạo. Trong các lý thuyết hàn lâm người ta nói tới nhiều loại phong cách lãnh đạo khác nhau, nhưng trong thực tiễn một nhà lãnh đạo sẽ có phong cách kết hợp của các phong cách cơ bản đó và sự kết hợp này tùy thuộc vào năng lực bản thân

và bối cảnh thực thi chiến lược có thay đổi ra sao. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và biến đổi có tính bất định mang tính thường xuyên, lan tỏa phạm vi rộng của môi trường chiến lược, có thể phân loại các nhà lãnh đạo chiến lược thành 2 nhóm phong cách "cũ và mới". Trong khi các nhà lãnh đạo theo phong cách cũ thường nói "chúng ta đã và đang làm theo cách thức này 10, 20 năm nay và công việc vẫn chạy tốt" dựa theo một thành ngữ cổ "nếu cái gì chưa bị hỏng, đừng có sửa nó" thì nhà lãnh đạo chiến lược theo phong cách "mới" lại xem xét, nhìn nhận DN "không phải nó là gì mà là nó nên là gì". Chỗ khác biệt bản chất giữa 2 nhóm phong cách này là ở chỗ những kỹ năng và tri thức nào cần có để sáng tạo và thực hiện được một tầm nhìn chiến lược với những kỹ năng cần

có để giữ cho DN vẫn vận hành được. Điều đó có nghĩa là phải phát triển một năng lực lãnh đạo để tạo cơ sở cho xây dựng một phong cách lãnh đạo chiến lược mới - phong cách lãnh đạo dựa trên giá trị và tri thức, không sợ và không ngại thay đổi cấu trúc và bộ máy DN để thực hiện được một tầm nhìn chiến lược mới. Để thấy rõ hơn điều này, hình 1 phản ánh các phong cách lãnh đạo của 2 nhóm tùy thuộc vào mức độ tương tác cách thức tư duy, quan niệm, thái độ giữa sự thay đổi và mục tiêu chiến lược. Hình 1 cũng cho thấy mối quan hệ gắn bó, biện chứng giữa năng lực và phong cách lãnh đạo chiến lược. Mọi phong cách đều xuất phát và dựa trên một nền năng lực và phát triển năng lực phải dẫn tới và hài hòa với một phong cách lãnh đạo mới.

HÌNH 1: Các phong cách lãnh đạo chiến lược của nhà quản trị cấp cao ở DN



Từ nhận thức trên cho phép rút ra kết luận rằng, bản chất cốt lõi của lãnh đạo chiến lược là đưa ra chỉ thị và hành động trong các bối cảnh cụ thể, và bản chất cốt lõi của việc đưa ra chỉ thị lại là quá trình suy luận và biện chứng "sự thật" trong đối thoại và thực hành các lập luận chủ quan đối lập nhau. Vì vậy các chỉ thị và hành động được

đưa ra của nhà lãnh đạo thông thái chủ yếu dựa trên sự nhạy cảm hướng tới bối cảnh thực tế của vấn đề hơn là hướng tới lý thuyết trừu tượng và khách quan hoặc là các con số thống kê. Đây là cũng nét đặc trưng khác biệt giữa các nhà quản trị và nhà lãnh đạo. Nếu nhà quản trị luôn vươn tới tính trật tự, thống nhất trong việc đưa ra quyết định dựa

trên sự coi trọng logic, các quy phạm và các khái niệm (coi trọng tri thức lộ), nhà lãnh đạo nhạy bén đưa ra chỉ thị và hành động được coi là đúng và tốt trong bối cảnh chuyển động cụ thể (coi trọng tri thức ngầm), bởi như một ẩn dụ trong vật lý quang học về "độ rọi" của đèn pha soi đường (được ví như là các khái niệm, lý thuyết, quy phạm), khi ta soi với một độ rọi dù công suất lớn đến đâu cũng chỉ chiếu sáng cho một tiết diện xác định (phần được rọi sáng có thể coi là "thực tế" đúng của lý luận), bao giờ cũng còn có một vành mờ và một tiết diện tối ở ngoài khoảng sáng "thực tế" đó, và vì thế cứ cứng nhắc cho một logic thì không phải lúc nào cũng đúng và tốt nếu sự vật và sự kiện đó nằm ở "khoảng tối" của thực tế. Vì vậy nhà lãnh đạo thông thái phải rất nhạy cảm và nhạy bén để "rọi sáng" vào những vật và sự kiện còn bị bỏ sót để có chỉ thị và hành động đúng. Đó cũng là hai nguyên lý của sự sáng tạo: *một là*, rọi ánh sáng lý thuyết hiện tại vào những chỗ còn tối và *hai là*, rọi ánh sáng lý thuyết mới vào thực tế hiện tại đều sẽ tìm ra cái mới và sáng tạo. Từ lập luận trên, có một số hàm ý giải pháp để nâng cao năng lực và xây dựng phong cách lãnh đạo chiến lược cho các nhà quản trị cấp cao của các DN Việt Nam theo đánh giá thực trạng trên:

Một là, phát triển năng lực đánh giá điều tốt trên cơ sở xây dựng phong cách nắm bắt và theo đuổi bản chất cốt lõi của các tình huống cụ thể. Đó là khả năng nhận ra những tình huống luôn thay đổi một cách chính xác và nhanh chóng cảm nhận được điều gì đang nằm sau hiện tượng để lường tượng tương lai và đề ra được chỉ thị đúng và hành động cần có. Mỗi tổ chức sẽ có một cơ chế/thường quy sáng tạo, ví dụ: Honda đưa ra cơ chế 3 chữ G (phát âm tiếng Nhật): có mặt tại phân xưởng (Genba); biết về thực trạng sản phẩm và tình huống thực tế của nó (Genbutsu, Genjyou); hãy thực tiễn (Genjisuteki). Toyota có thường quy: đặt lại câu hỏi "tại sao" 5 lần với một vấn đề. Dù thế nào, một lãnh đạo không bám sát thực tế cơ sở sẽ không thể có một chỉ thị và hành động *phronesis* được.

Hai là, nâng cao năng lực và phong cách chia sẻ và đồng cảm với những người khác để tạo ra môi trường có bầu không khí tốt. Đây là một yếu tố cực kỳ quan trọng của nhà lãnh đạo thông thái để đóng vai trò là một cái nền đánh lửa (bugi) cho một động cơ đốt trong vận hành quá trình động thái kiến tạo tri thức trong một bối cảnh được chia sẻ và luôn chủ động (Ba)² [3]. Không có "Ba" thì không có kiến tạo tri thức, "Ba" kém thì hiệu suất kiến tạo cũng kém vì vậy vai trò tiên khởi và thông thái của nhà lãnh đạo là ở khả năng này. Đây chính là khả năng tưởng tượng của nhà lãnh đạo để hiểu và đồng cảm với mọi người thông qua giao tiếp, đoán đọc tình hình để đánh giá thời điểm tốt nhất cho sự tương tác, đồng thời cũng tranh thủ được sự đồng cảm của mọi người với mình. Ở đây tác giả nhấn mạnh hai ý để nâng cao khả năng này: *thứ nhất*, rèn luyện khả năng đồng cảm nghĩa là khả năng nhìn mọi sự vật từ quan điểm của người khác và nhìn mọi sự như chúng vốn có như hai quy tắc đồng cảm của Chuối siêu thị Seven - Eleven (Nhật Bản): "Đừng nghĩ hộ khách hàng. Hãy nghĩ như khách hàng" và "Hãy quên những thành công trước đây hoặc hiểu biết thông thường, thông lệ". *Thứ hai*, để chia sẻ, các nhà lãnh đạo hầu như đều rèn luyện khả năng đối thoại dưới dạng các "câu chuyện", đặc biệt là các "câu chuyện hài hước". Tuy vậy hãy cẩn trọng với lời nói đùa cho phù hợp với cảm xúc của người nghe như Soichiro Honda - người sáng lập hãng Honda danh tiếng nói: "Nói đùa là công cụ rất hữu hiệu để hòa nhập và chia sẻ với mọi người, nhưng nói đùa là rất khó. Bạn phải hiểu được bầu không khí và nắm bắt được cơ hội. Nó chỉ tồn tại trong giây phút đó, và không ở nơi nào khác"³.

2. V. Ichijo & I.Nonaka (2007), *Knowledge Creation and Management - New Challenges for Managers*, Tập chí Oxford University Press.

3. V. Ichijo & I.Nonaka (2007), *Knowledge Creation and Management - New Challenges for Managers*, Tập chí Oxford University Press

Ba là, nâng cao năng lực biểu đạt bản chất cốt lõi của các tình huống cụ thể. Đây là một yếu tố rất quan trọng có liên quan trực tiếp đến khâu ra chỉ thị và hành động. Nghệ thuật của lãnh đạo thông thái là lắng nghe và đồng cảm với mọi người, nói như vậy không có nghĩa là nghe tất cả và làm theo tất cả như người “đeo cây giữa đường”. Vấn đề là lắng nghe “đủ” với một tư duy biện chứng và cởi mở (có lẽ vì vậy mà nó được gọi là nghệ thuật). Tính biện chứng ở đây được hiểu là quá trình vượt tới chân lý có tính động và được phát triển thông qua các khâu luận đề, phản luận đề và tổng hợp. Tính cởi mở thể hiện ở chỗ nhà lãnh đạo vượt lên trên nỗi e ngại về khả năng mình mắc sai lầm và xung đột với người khác bởi chính sự tranh luận này có vai trò xúc tác để đạt tới một mức độ hiểu biết cao hơn. Tiếp theo khả năng này được rèn luyện bằng việc nhà lãnh đạo phải có năng lực liên kết các khái niệm “vĩ mô” của những người khác, đưa nó vào bối cảnh có tính “lịch sử” và “vĩ mô” để khái niệm hóa và truyền đạt chúng một cách rõ ràng, khúc chiết bằng ngôn ngữ để thuyết phục mọi người thành tâm nhìn tương lai.

Bốn là, nâng cao năng lực xây dựng phong cách và cái uy nhân văn của người lãnh đạo trong đề xướng hành động vì lợi ích chung và vì các giá trị được chia sẻ để xây dựng tổ chức có sức mạnh. Đây chính là khả năng tập hợp và thúc đẩy mọi người hành động để tổng hợp tri thức, định hướng nỗ lực của mọi người theo đuổi mục đích bằng cách lựa chọn và sử dụng các phương tiện và thuật hùng biện (nghệ thuật nói và viết có truyền cảm và thuyết phục) phù hợp với từng tình huống một cách khôn ngoan và kiên quyết. Ở đây cái uy nhân văn có quan hệ mật thiết với đức độ của nhà lãnh đạo và đặc biệt là đức hy sinh, tận tụy, gương mẫu và lòng độ lượng, nhẫn nại. Bởi nếu nhà lãnh đạo không biết hy sinh “một vài chuyện” sẽ không thể giành được tín nhiệm và quyền lãnh đạo thực chất với một tổ chức; cũng như nếu không biết độ lượng và nhẫn nại được “một vài chuyện” sẽ

không thể thu gom lòng tin tưởng và sử dụng tối đa nguồn nhân lực của tổ chức mà mình lãnh đạo. Mặt khác nhà lãnh đạo thông thái còn phải có khả năng chấp nhận và nội hóa sự tồn tại mâu thuẫn của người đối thoại, việc có thể chấp nhận cả sự thuận khiết lẫn không thuận khiết của người khác sẽ làm cho nhà lãnh đạo chiến lược được nhiều người nể phục.

Năm là, nâng cao năng lực mưu lược uyên thâm của nhà lãnh đạo. Đây là một yếu tố cực kỳ quan trọng của nhà lãnh đạo, quyết định hiệu năng thực thi chiến lược DN thông qua chất lượng và sự khôn ngoan thực tế của các chỉ thị và hành động trên cơ sở một tầm nhìn tri thức về lợi ích toàn cục trong dài hạn của nhà lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo thông thái triển khai chiến lược, không những phải biết và vận dụng tốt quy trình thực thi chiến lược, thúc đẩy tinh thần và văn hoá hỗ trợ chiến lược của tổ chức, mà còn phải khôn ngoan và cẩn trọng trong thực thi nghệ thuật sách lược để biết rõ những cạm bẫy, đe dọa và rủi ro, đồng thời để vận dụng phù hợp với tình huống cụ thể nghệ thuật: “chiếm - giữ - buông - bỏ”. Điều đó có nghĩa, phải biết tiết chế lòng ham muốn cái gì cũng phải giành chiến thắng và luôn tập trung cho thắng lợi cuối cùng của chiến lược.

Sáu là, nâng cao năng lực chịu đựng sức ép, sự “đơn độc” và tính quả quyết, kiên trì mục tiêu và dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung. Đây là yếu tố năng lực cực kỳ quan trọng. Một nhà lãnh đạo thông thái phải biết chấp nhận rủi ro, sức ép, sự hiểu lầm nhiều lúc rất tai hại khi chấp nhận cương vị lãnh đạo chiến lược. Khác với nhà quản trị còn viện vào nguyên tắc “việc công - phép quan”, nhà lãnh đạo không phải chỉ biết và có tâm nhìn tri thức về cái gì và ai là đúng, là tốt trong một hỗn độn của trăm nghìn ràng buộc, trong “một thực tế cụ thể” đã chuyển động vượt quá “thực tế chung” đã được đúc kết thành khái niệm và thường lệ. Vì vậy bên cạnh khả năng chịu đựng và nhẫn nại, nhà lãnh đạo thông thái phải có khả năng dũng

cảm, quyết đoán trong những tình huống biết rõ là đúng, là tốt cho lợi ích chung, cho tiến bộ và phát triển thì hãy cứ làm theo những gì thuận tự nhiên, lòng người và ý “trời”, nghĩa là hãy cứ làm những gì đúng và tốt mà ta muốn làm và thiên hạ muốn làm, cứ ung dung, tự tại mà làm, như vậy thì mới có thể giành được kỳ công và thắng lợi của chiến lược. Còn e ngại, do dự và e sợ hoặc ngược lại dùng cái dũng của kẻ thất phu, tất sa vào thất bại hoặc chằng đi đến đâu.

Tóm lại, lâu nay ở nước ta hay nói tới bộ ba tiêu chuẩn của nhà lãnh đạo là tài + tâm + tầm như là một phép tính cộng số học và cô lập, rồi lại lý tưởng hóa mỗi yếu tố mà không thấy rõ mối quan hệ biện chứng giữa chúng. Nên chẳng cần nghiên cứu kỹ hơn, đủ luận cứ khoa học, thực tiễn để có chính sách và giải pháp mạnh hơn nhằm phát triển những năng lực và phong cách lãnh đạo chiến lược cần có của một nhà quản trị cấp cao. Nhà

quản trị biết lãnh đạo dựa trên giá trị và tri thức nhằm chuẩn bị tốt cho kỷ nguyên phát triển kinh tế tri thức ở nước ta như Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI đã xác định./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. I.Nonaka et al (2008), *Managing Flow*, Nxb McMillan.
2. A.Thompson & A.Strickland (2009), *Strategic Management*, Nxb McGraw-Hill.
3. V. Ichijo & I.Nonaka (2007), *Knowledge Creation and Management - New Challenges for Managers*, Tạp chí Oxford University Press.
4. T. Kotter (1990), *What leaders really do?*, Nxb Harvard Business Review, June 1990.
5. G. Day (1999), *The Capabilities of Market Driven Organizations*, Nxb Journal of Marketing — October 1999.
6. G. Hamel & B. Breen (2007), *Tương lai của quản trị*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân.