QUẢN LÝ TRONG THẾ KỶ XXI

"Một ngày nào đó, tất cả chúng ta sẽ quản lý theo cách này"

Subir Chowdhury, TS.Lê Minh Hồng dịch._H.: Giao thông vận tải, 2006._375tr.

Quản lý trong thế kỷ XXI (Management in the 21st century) là ấn phẩm của Subir Chowdhury cùng 26 nhà tư tưởng lớn. Các tác giả đã đưa ra những ý tưởng và quan niệm mới về vấn đề tổ chức và con người mà nhà quản lý sẽ phải đối mặt trong tương lai, và một số dự báo có căn cứ. Đây không chỉ là kim chỉ nam cho những người đang và sẽ học quản lý mà còn cho tất cả những người muốn làm chủ tương lai bản thân và muốn góp phần làm chủ tương lai thế giới. Thế kỷ XXI dành cho trí tuệ con người - Con người là trung tâm của mọi sự phát triển. Để có thể đứng vững và theo kịp thời đại, con người - chủ nhân của thế giới trước hết phải biết quản lý công việc của chính bản thân và biết đối mặt với những thách thức, biết tận dụng cơ hội, đổi mới tư duy để tạo ra môi trường làm việc (giữa người làm công với nhà quản lý) có sự liên kết sáng tạo và có những ý tưởng độc đáo, cùng thực hiện ước mơ chung là làm cho con người, tổ chức và xã hội không ngừng tiến bộ và phát triển. Các tác giả hy vọng "*Một ngày nào đó, tất cả chúng ta sẽ quản lý theo cách này*".

Chương 1: *Hướng tới tương lai của quản lý* – Subir Chowdhury. Tác giả đưa ra ba yếu tố quan trọng của quản lý trong thế kỷ XXI:

- Nhà lãnh đạo phải biết tìm kiếm ước mơ, nuôi dưỡng thực hiện ước mơ và làm cho ước mơ trở thành hiện thực bằng việc sử dụng tốt việc trao đổi thông tin, gây cảm hứng để mọi người trong tổ chức có lòng tin.

- Nhà lãnh đạo phải biết nhìn về quá khứ và hướng tới tương lai. Tất cả mọi người đều phải được tập huấn không phân biệt vị trí, chức vụ. Thực hiện phương châm "phòng cháy hơn chữa cháy", hãy quan tâm và "tiếp xúc trực tiếp với khách hàng", tạo thói quen có phản ứng nhanh nhạy, chính xác trên cơ sở khoa học và thực tiễn để thích ứng với sự năng động của toàn cầu hoá.

- Tổ chức trong thế kỷ XXI "lấy nhân tài làm trọng tâm". Việc quản lý nguồn vốn con người một cách hiệu quả là một thách thức đối với các nhà quản lý. Vì vậy, cần phải có chiến lược tìm kiếm, thu hút, đầu tư, nuôi dưỡng và quản lý nhân tài để tạo lợi nhuận tối đa.

Chương 2: *Nhà lãnh đạo - thần Janus* của James M.kouzes và Barry Z.Posner. Chương này giới thiệu bảy bài học kinh nghiệm đã qua kiểm chứng ở thế kỷ XX, được truyền sang thế kỷ XXI và có thể còn giá trị sang thế kỷ XXII: 1-Tín nhiệm là nền tảng của sự lãnh đạo; 2-Lãnh đạo là vị trí dành cho tất cả mọi người; 3-Thách thức là cơ hội làm nên sự vĩ đại - tự thực hiện một cuộc khám phá và hành động với ý thức về sự khẩn cấp; 4- Người

lãnh đạo phải luôn biết mình sẽ đi về đâu, dồn tâm trí tập trung vào việc làm thế nào để đến được đích; 5-Bí quyết để chiến thắng là triết lý về "chúng ta" chứ không phải triết lý về "tôi" - đó là lòng tin, sự trao quyền để tăng khả năng thành công; 6-Nguyên tắc vàng của sự lãnh đạo là *Hãy làm điều bạn đã hứa;* 7-Sứ mệnh cao nhất của người lãnh đạo là biết quan tâm, khích lệ nhân viên.

Chương 3: *Phong cách lãnh đạo có sức truyền cảm*- Ingalill Holmberg và Jonas Ridderstrale. Người lãnh đạo phải biết thu hút chú ý cả năm giác quan của người khác và phát triển dựa trên trí tưởng tượng, cảm xúc của con người. Người lãnh đạo cần có vai trò nuôi dưỡng, bảo vệ trí tưởng tượng và sự tìm tòi, thử nghiệm, lập lại trật tự cho sự hỗn độn và biết tạo ra tình trạng hỗn độn cũng như trật tự trong tổ chức. Người lãnh đạo không chỉ giữ vai trò xây dựng ý thức độc lập, cơ hội cá nhân và sự cạnh tranh mà còn biết hợp tác, chia sẻ các ý tưởng để đào tạo những cán bộ làm nền tảng cho việc tạo ra kiến thức và chuyển giao kiến thức; Biết tranh luận, gây ảnh hưởng, lôi cuốn trực giác, khơi dậy khát vọng của người khác và đề nghị cấp dưới trình bày ý kiến của họ - tạo không khí hài hoà trong tổ chức. Điều kiện tiên quyết để cạnh tranh thành công là nhờ những cảm xúc sáng tạo và trí tưởng tượng của các cá nhân trong tổ chức.

Chương 4: *Lãnh đạo vì thiên tài tập thể* - Linda A.Hill. Giới thiệu một số nhà lãnh đạo thành công trong việc chuyển hoá các giá trị cá nhân thành những hoạt động được tính toán và được hỗ trợ bởi việc xây dựng tính thiên tài tập thể bằng kỹ năng khuyến khích người làm công và người có tài phát huy hết tài năng của họ. Họ là những nhà tư tưởng có góc nhìn 360° giúp họ đối phó với tính phức tạp của nhận thức và có thể giải quyết những vấn đề phức tạp, giải quyết tận gốc vấn đề. Phát huy và khai thác 'thiên tài tập thể" là một quá trình quản lý các nghịch lý. Vì vậy cần phải được hiểu, được thừa nhận và được cân đối một cách hợp lý các mâu thuẫn hoặc nghịch lý của quá trình thể hiện "thiên tài tập thể".

Chương 5: *Người lãnh đạo nhị nguyên: phát triển thịnh vượng trên nghịch lý* - Paul A.L.Evans. Theo Paul, năng động là phương tiện để xây dựng triển vọng tương lai cần thiết nhằm lãnh đạo có hiệu quả trong thế giới của những nghịch lý và điều quan trọng là sự tự tin – hãy tin tưởng vào chính mình, đừng sợ những mâu thuẫn nội tâm. Trung tâm của lãnh đạo nhị nguyên là khả năng đặt ra mục đích và phương hướng hoạt động trong môi trường hỗn độn thông qua các cuộc hội thoại hai chiều cởi mở để mọi người có thể tranh luận thẳng thắn với nhau, phân tích tỉ mỉ những tranh luận để tìm ra bản chất của sự việc và đặt đúng người vào đúng vị trí của họ.

Chương 6: "*Người lãnh đạo – nhà giáo dục*" *dựa trên giá trị* - Stuart R.Levine. Người lãnh đạo là người được định hướng bởi các giá trị chủ yếu, xây dựng các mối quan hệ thông qua giao tiếp có hiệu quả bằng việc đào tạo và tăng cường năng lực cho đội ngũ nhân viên; là người thầy đào tạo nên những nhân viên có kiến thức, có khả năng nắm bắt cơ hội mới và đạt tới trình độ nhận thức cao hơn. Và, sẽ đạt được hiệu quả cao khi họ biết phát triển khả năng của bản thân, biết cách truyền đạt hiểu biết của mình cho

người khác. Người đánh giá đúng thế mạnh, giá trị của mình, biết chú ý đến các quá trình, các mối quan hệ, có khả năng chia sẻ và chắt lọc thông tin, hiểu và tôn trọng các giá trị của phương thức cùng làm việc với sứ mệnh rõ ràng sẽ là người lãnh đạo có hiệu quả, toàn diện, năng động và sáng tạo.

Chương 7: *Sự thành thạo: lợi thế quan trọng* - Caela Farren. Việc thành thạo một chuyên môn hoặc một lĩnh vực hoạt động cụ thể nào đó là vấn đề cốt lõi và nổi bật, bảo đảm sự thành công của nhà quản lý. Nếu không có sự thành thạo họ sẽ thiếu tự tin và sự điềm tĩnh để khai thác thế mạnh của tình trạng hỗn độn trong tổ chức. Sự thành thạo tạo nên sự tự tin cho người lãnh đạo, đặc biệt những khi hoàn cảnh thay đổi, họ luôn làm chủ được chuyên môn, nghề nghiệp và biết phân biệt một cách tinh tế những khuôn mẫu chuẩn, những thay đổi nhỏ trong hoàn cảnh để ứng phó kịp thời.

Chương 8: *Tư duy của nhà quản lý*- Paul Dainty và Moreen Anderson. Tác giả đưa ra hai vấn đề có ảnh hưởng đến tư duy của nhà quản lý: các quá trình nhận thức mà nhà quản lý sử dụng và bản chất, khả năng cảm xúc của chính nhà quản lý. Sự phức tạp và thay đổi không ngừng là nét đặc trưng cho các môi trường làm việc của con người, và để thành công các cá nhân sẽ phải suy nghĩ rộng hơn về những cách tư duy trong giải quyết công việc của mình. Nhà quản lý cần có sự hiểu biết và khả năng toàn diện để thích nghi với sự thay đổi của hoàn cảnh và môi trường mới. Cuộc chiến chính yếu trong thế kỷ XXI là cuộc chiến về sự đổi mới tư duy.

Chương 9: *Tạo ra giá trị: Tuyên ngôn của quản lý trong thiên niên kỷ mới* - Sumantra Ghoshal, Christopher A.Bartlett và Peter Moran. Để tạo ra sáng kiến và giá trị mới, công ty phải hy sinh mức độ hiệu quả nào đó để thực hiện đổi mới, đó là việc phân bổ nguồn lực cho chiến lược sử dụng lâu dài. Hãy động viên mọi người cùng nhau làm việc để chia sẻ các mục tiêu và giá trị chứ không phải chỉ bó hẹp theo lợi ích cá nhân, cùng chia sẻ các nguồn lực, kiến thức và cùng tin tưởng rằng về lâu dài công ty sẽ thu được lợi nhuận lớn nhất. Để tạo ra nhiều giá trị mới cho xã hội thì công ty không chỉ là tổ chức kinh tế - thị trường mà còn là tổ chức xã hội, nó cho phép các cá nhân xử sự có đạo đức, có trách nhiệm, coi trọng giá trị con người trên cơ sở thoả thuận đôi bên cùng có lợi - sự cam kết giữa quyền lợi và trách nhiệm. Họ tin tưởng lẫn nhau, với sự tham gia tích cực của cấp dưới khi được nhà quản lý tiếp thêm sức mạnh thông qua sự trao quyền để chủ động giải quyết công việc vì vận mệnh chung và lợi ích của mỗi bên. Từ đó công ty đóng vai trò như một tổ chức kinh tế mạnh và một tổ chức xã hội quan trọng, sử dụng nguồn lực kinh tế để làm tăng thêm giá trị cho tổ chức xã hội và cho các cá nhân.

Chương 10: *Những công việc chính của nhà quản lý* - C.K.Prahalad. Tác giả đã phác hoạ bản chất đang thay đổi của môi trường cạnh tranh và các thách thức đối với quản lý. Các thị trường mới nổi mang lại cơ hội lớn nhưng cũng đặt ra các thách thức đáng kể cho các công ty. Trong môi trường mới, các nhu cầu nổi bật về quản lý là nhà quản lý cần tập trung và tuân thủ 6 yếu tố quan trọng: Tầm quan trọng của chương trình cạnh

tranh chung; Xây dựng điều lệ rõ ràng về các giá trị và hành vi ứng xử; Tập trung vào việc gây ảnh hưởng tới khách hàng; Cạnh tranh về nhân tài; Tăng tốc độ ứng phó bằng cách trao quyền cho cấp thấp nhất; Thúc đẩy phát triển nguồn lực.

Chương 11: *Các quá trình quản lý siêu tốc* - Peter Lorange. Tác giả cho rằng tăng trưởng siêu tốc là mấu chốt trong việc định hình cho các quá trình quản lý. Nguồn lực con người đóng vai trò quan trọng và bản chất của quản lý sẽ mang nhiều sắc thái của hành vi ứng xử hơn. 3 vấn đề cần tập trung là:

- tăng cường tính tiên phong đầy tham vọng của công việc kinh doanh mới và mở rộng siêu tốc các công việc kinh doanh nhiều hứa hẹn;
- tập trung hơn vào những khả năng của nguồn nhân lực thích hợp cho sự tăng trưởng siêu tốc, đặt người vào đúng vị trí để phát triển năng lực và tăng cơ hội nhằm tái sinh nguồn lực thông qua khả năng cạnh tranh của các thành viên với việc học tập để nâng cao năng lực và mở rộng cơ hội.
- vấn đề ngân quỹ và quá trình kiểm soát: cần duy trì quan điểm toàn diện và đối thoại thân mật giữa nhà quản lý cấp cao với mỗi nhóm của dự án.

Chương 12: *Lãnh đạo dựa trên tri thức* – J.Wil Foppen. Để thành công trên cương vị quản lý, cần phát triển khả năng nhận biết tính thay đổi phức tạp và liên tục của những hình thái xã hội, nắm bắt được những xu thế và vận động của xã hội. Vấn đề quan trọng nhất được đặt ra do nhiều lợi ích khác nhau cùng tồn tại là làm thế nào để ngăn chặn tính không tương hợp (tiềm tàng) giữa các lợi ích. Lãnh đạo dựa trên tri thức thực sự góp phần cho đổi mới và học tập vì nó chú ý đến "tính không thể so sánh" và "tính đa hình thái", cho phép mở rộng khả năng tự do lựa chọn có lợi cho tổ chức và các thành viên trong tổ chức đó.

Chương 13: *Phát triển cán bộ lãnh đạo trong tương lai* – Robert M.Fulmer và Marshall Goldsmith. Thành công xuất sắc trong việc phát triển cán bộ lãnh đạo sẽ là động lực để các nhà lãnh đạo chú ý đến việc phát triển nguồn nhân lực và kinh nghiệm kinh doanh. Phát triển cán bộ lãnh đạo cần được xem như là một khoản đầu tư lâu dài, đầu tư quan trọng cho tương lai. Vì vậy, phải đảm bảo việc phát triển cán bộ lãnh đạo đạt chất lượng cao nhất, tạo ra giá trị để thu được lợi nhuận là điều quan trọng. Quá trình phát triển cán bộ lãnh đạo phải phù hợp với một tổ chức hoặc lĩnh vực cụ thể.

Chương 14: *Hoặc có tập thể người lãnh đạo hoặc không có người lãnh đạo nào cả* - Peter M.Senge và Katrin H.Kaufer. Quan niệm này dẫn tới câu hỏi: Làm thế nào chúng ta có thể hiểu rõ hơn và ủng hộ tập thể các nhà lãnh đạo, những người ở vị trí khác nhau đang cùng giúp các thành viên trong công ty xác định tương lai của họ? Tập thể lãnh đạo được hiểu là: cán bộ cấp cơ sở trực tiếp, cán bộ điều hành và cán bộ làm việc trong mạng công tác nội bộ. Ở đâu có sự giao thoa trong các hoạt động của lãnh đạo thì ở đó sẽ có triển vọng bổ sung quan trọng cho nhau trong xây dựng và phát triển. Để ứng phó với thách thức trong đổi mới cần tạo ra bầu không khí khuyến khích thái độ dám chấp nhận và chia sẻ rủi ro, thúc đẩy việc cân bằng lành mạnh giữa cạnh tranh và hợp tác. Nguyên lý "sự phản hồi tương hỗ" là xu

hướng tự nhiên của quản lý tập thể chống lại những nỗ lực nhằm thay đổi hành vi. Các cấp lãnh đạo có mối quan hệ phụ thuộc tương hỗ lẫn nhau một cách khăng khít và mang tính hệ thống. Phải luôn nghĩ về 4 thách thức khi khởi đầu sự đổi mới là: thời gian, sự trợ giúp, tính thích đáng và sự phù hợp giữa các mục đích với các giá trị của cá nhân và tổ chức. Áp dụng nguyên lý này vào thực tiễn là tăng cường năng lực tham gia vào quá trình thay đổi để có tư duy hệ thống, có sự đánh giá tốt hơn về sự phụ thuộc lẫn nhau và có nhiều hành động hỗ trợ nhau hơn trong hoạt động của tổ chức.

Chương 15: *Môi trường làm việc theo yêu cầu của nhân viên*- Hamid Bouchikhi và John R.Kimberly. Tác giả cho rằng thế kỷ XXI cần phải tạo ra tính linh hoạt từ phía người làm công, mở cửa cho các nhu cầu cá nhân bởi sự dân chủ hoá và nhu cầu tự kiểm soát cuộc sống của cá nhân ngày một tăng: làm việc gì, làm khi nào, làm ở đâu, làm thế nào, làm với ai, làm cho ai, làm bao lâu... Đó là xuất phát điểm của việc thiết kế môi trường làm việc theo yêu cầu của nhân viên. Các cá nhân không chỉ là đối tượng của quản lý mà còn là chủ thể của quản lý, cùng quyết định và thực hiện công việc với nhà quản lý. Mọi người chỉ sẵn sàng trao một phần số phận vào tay nhà quản lý khi nào nhà quản lý cũng trao một phần số phận của mình vào tay mọi người. Nhà quản lý và nhân viên làm việc trên nền tảng của sự tham gia, chia sẻ quyền lực, lòng tin, sự trao đổi ý kiến và cam kết. Vì vậy, người lãnh đạo phải có kỹ năng lắng nghe, nắm rõ cá tính của các cá nhân, biết lo liệu trước, làm trung gian hoà giải, biết đưa ra những cam kết và hứa hẹn, tạo được niềm tin và phải dự báo được thái độ, ứng xử của các cá nhân khi không bị kiểm soát trực tiếp.

Chương 16: *Mạng sáng tạo* – David Conklin và Lawrence Tapp. Thế kỷ XXI, sự đổi mới của cơ cấu tổ chức có thể làm nổi bật sự đổi mới trong mạng lưới các bộ phận ra quyết định, chúng có liên quan phụ thuộc với nhau. Quản lý "mạng sáng tạo" được phân tích cụ thể qua lý thuyết trò chơi "năm lực tác động" của Michael Porter. Mối liên kết giữa công ty với các nhà cung cấp và khách hàng sẽ phát triển theo mô hình quan hệ trực tiếp, đa phương, đa cấp liên tục phát triển và mở rộng giữa các thành viên trong mạng. Quản lý theo hình thức này quan trọng nhất là niềm tin, sự tin tưởng vào khả năng thành công của các thành viên trong nhóm và không chấp nhận kiểu tư duy của tập đoàn có trật tự phân cấp truyền thống. Với mục đích tạo ra quá trình đổi mới liên tiếp là yếu tố quyết định thành công của tập đoàn. Giá trị hàng đầu mà mạng đặt ra là làm gia tăng tối đa giá trị về kinh tế và làm tăng tối đa giá trị cho các cổ đông trong mỗi công ty.

Chương 17: *Bối cảnh, khả năng và ứng phó* – Dave Ulrich. Cuộc sống luôn biến đổi, có rất nhiều yếu tố tác động làm thay đổi, theo tác giả 6 yếu tố có tác động sâu sắc tới tương lai: Tính toàn cầu; công nghệ; tốc độ; đáp ứng yêu cầu của khách hàng và nhân viên để thu thu hút người tài; vốn tri thức; tăng trưởng lợi nhuận. Trong bối cảnh xã hội luôn biến đổi, người lãnh đạo phải có tư duy năng động, đổi mới để thích ứng với hoàn cảnh. Tác giả cũng đưa ra các khả năng chính có thể hành động trong một thế giới luôn biến đổi: Làm cho mọi thứ trở nên linh

hoạt; vốn tri thức/ người lao động có kiến thức; năng lực lãnh đạo của người đứng đầu tổ chức; khả năng học tập của nhân viên trong công ty; liên kết với khách hàng; tư duy chung; chiến lược rõ ràng; tinh thần trách nhiệm; tính phi ranh giới và đánh giá của tổ chức. Tuy nhiên, tương lai là không thể đoán trước, chúng ta cần chuẩn bị tốt nhất trong khả năng của mình bằng cách dự báo về hoàn cảnh, tổ chức và con người cũng như các biện pháp ứng phó để tồn tại và phát triển.

Chương 18: *Tư duy muôn màu muôn vẻ* - Rosabeth Moss Kanter. Đặc trưng của nền kinh tế thông tin toàn cầu là dòng chảy vốn, nhân lực và đặc biệt là thông tin. Thông tin mạng hiện nay đã vượt cả thời gian và không gian, nó linh hoạt hơn cả yếu tố vốn và yếu tố nhân lực. Sức mạnh của trí tuệ trong nền kinh tế thông tin toàn cầu được ví giống như dầu lửa đối với ngành công nghiệp. Nó tập trung sức mạnh trí tuệ vào việc tìm kiếm các ý tưởng mới có khả năng hướng dẫn cho tổ chức, tạo khuôn khổ cho các khả năng và kết quả bằng cách tạo ra giá trị và phân phối giá trị. Để thực hiện đổi mới, nhà quản lý đòi hỏi phải có lòng dũng cảm và trí tưởng tượng sâu sắc, mọi thành viên trong tổ chức cũng được quyền tìm kiếm những ý tưởng mới - giúp mọi người hành động nhanh trong những cơ hội mới. Vì vậy, người lãnh đạo cần phải đưa ra văn hoá doanh nghiệp cho phép thảo luận về những khả năng mới để đầu tư phát triển. Hoạt động trong môi trường trí tuệ, con người học và dạy lẫn nhau, các nguồn lực sẵn sàng đáp ứng cho các dự án mới thường có khả năng duy trì để các sáng kiến có cơ hội được xoay chuyển tạo sự đổi mới muôn màu muôn vẻ.

Phạm Thị Tính