

Các nghiên cứu về vấn đề cơ bản của kỹ năng lãnh đạo ở trong nước và trên thế giới

Lê Đức Cường*

*ThS, Nghiên cứu sinh 2023, Hệ 5, Học viện Chính trị

Received: 6/11/2023; Accepted: 16/12/2023; Published: 28/12/2024

Abstract: Leadership can approach research from many different angles, in which leadership research from a skills perspective is a direction of interest to many domestic and foreign researchers; The basics of leadership skills such as nature, expression, influencing factors and development-forming measures have been clarified by research.

Keywords: Leadership skills; Research directions

1. Mở đầu

Lãnh đạo là hiện tượng xã hội xuất hiện từ rất sớm trong lịch sử loài người, ngay từ khi con người bắt đầu có hoạt động chung và có sự phân công lao động. Trong hoạt động chung của con người cần có những cá nhân hay tổ chức đứng đầu có vai trò lãnh đạo để định hướng, dẫn dắt nhận thức, thái độ và hành động của các thành viên trong nhóm nhằm thực hiện có hiệu quả mục tiêu chung của nhóm. Lãnh đạo có thể được tiếp cận nghiên cứu dưới nhiều góc độ khác nhau, trong đó nghiên cứu lãnh đạo dưới góc độ kỹ năng là một hướng được nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước quan tâm. Đến nay, những vấn đề cơ bản của kỹ năng lãnh đạo (KNLĐ) như bản chất, biểu hiện, các yếu tố ảnh hưởng và con đường, biện pháp hình thành và phát triển KNLĐ đã được nhiều tác giả trong và ngoài nước nghiên cứu làm rõ.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Nghiên cứu về bản chất KNLĐ

Tác giả Lê Văn Thái, trong nghiên cứu *Phát triển KNLĐ cho học viên hệ cao cấp lý luận chính trị* đã cho rằng: KNLĐ chính là khả năng vận dụng những kiến thức lý thuyết, cách thức hành động và kinh nghiệm đã có để thực hiện các hoạt động lãnh đạo phù hợp với điều kiện cụ thể của hoàn cảnh lãnh đạo và mang lại kết quả tốt [1].

Tác giả Nguyễn Đình Phong, *Khoa học lãnh đạo, những kỹ năng và công cụ* cho rằng, KNLĐ đó là một quy trình hành động của người lãnh đạo với tư cách là chủ thể hành động lãnh đạo gây ảnh hưởng đến khách thể lãnh đạo, biểu hiện ở khả năng vận dụng trí thức, kỹ xảo trong hành động lãnh đạo để đạt được kết quả trong những điều kiện nhất định [2].

Tác giả Nguyễn Văn Thuận, trong nghiên cứu *“KNLĐ cần thiết của cán bộ lãnh đạo, quản lý trong bối cảnh phát triển kinh tế - xã hội và hội nhập quốc*

tế hiện nay”, tác giả quan niệm: thực chất KNLĐ là khả năng vận dụng những kiến thức, kinh nghiệm thực tiễn về lãnh đạo vào thực tế hoạt động lãnh đạo để đạt được hiệu quả lãnh đạo cao nhất [3].

Tác giả Nguyễn Phương Huyền, Dương Thị Hoàng Yến trong nghiên cứu *“Kỹ năng quản lý, lãnh đạo của CBQL trường phổ thông”* đã cho rằng: Kỹ năng quản lý, lãnh đạo của CBQL (hiệu trưởng, hiệu phó) trường phổ thông chính là sự vận dụng những tri thức, kinh nghiệm và thái độ của người cán bộ quản lý một cách đúng đắn và phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn trong những điều kiện cụ thể để thực hiện vai trò quản lý, điều hành trường phổ thông có hiệu quả [4].

Nhóm tác giả Vương Trí Quang và cộng sự trong đề tài nghiên cứu *“Bồi dưỡng KNLĐ của học viên đào tạo cán bộ chính trị cấp chiến thuật, chiến dịch ở Học viện Chính trị hiện nay”* đã cho rằng: thực chất KNLĐ đó là sự vận dụng những tri thức, kinh nghiệm của chủ thể lãnh đạo để thực hiện có kết quả hoạt động lãnh đạo trong môi trường thay đổi [5].

2.2. Nghiên cứu về biểu hiện KNLĐ

Người đầu tiên đưa ra mô hình KNLĐ đó là Robert Katz trong bài viết có tiêu đề *“Kỹ năng của một nhà quản trị hiệu quả”*, đăng trên tạp chí Harvard Business Review, ông chỉ ra ba kỹ năng mà một nhà lãnh đạo cần phải có đó là: kỹ năng công nghệ; kỹ năng con người; kỹ năng khái niệm. Trong đó, “kỹ năng kỹ thuật là kiến thức và sự thành thạo về một loại công việc hoặc hoạt động cụ thể”; kỹ năng con người là những nội dung liên quan đến khả năng làm việc với con người như: trình độ, khả năng điều chỉnh ý tưởng của bản thân, khả năng nhạy cảm và đồng cảm, khả năng tạo động lực, tạo bầu không khí tin cậy; kỹ năng khái niệm đó là những nội dung tư duy định hướng chiến lược, tạo ra tầm nhìn và thúc đẩy mọi người tận tâm theo đuổi các mục tiêu của tổ chức [6].

Tác giả Warren Blank, trong nghiên cứu *108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh*, đã cho rằng: KNLD được chia thành ba nhóm kỹ năng cơ bản đó là: nhóm kỹ năng cơ sở, nhóm kỹ năng định hướng và nhóm kỹ năng gây ảnh hưởng. Nhóm kỹ năng cơ sở bao gồm các kỹ năng: kỹ năng mở rộng nhận thức về bản thân; kỹ năng xây dựng các mối quan hệ; kỹ năng xác định rõ những kỳ vọng. Nhóm kỹ năng định hướng bao gồm các kỹ năng: kỹ năng lập sơ đồ phạm vi hoạt động và xác định sự cần thiết của định hướng lãnh đạo; kỹ năng xác lập đường lối lãnh đạo; kỹ năng phát triển người khác thành lãnh đạo. Nhóm kỹ năng gây ảnh hưởng bao gồm các kỹ năng: kỹ năng xây dựng cơ sở để đạt được cam kết; kỹ năng gây ảnh hưởng để giành được sự ủng hộ tự nguyện của người khác; kỹ năng xây dựng môi trường mang tính khích lệ [7].

Nhóm tác giả Michael D. Mumford và cộng sự, trong nghiên cứu *Leadership skill requirements across organizational levels* (KNLD ở cấp độ tổ chức) xác định, KNLD bao gồm bốn nhóm kỹ năng đó là: kỹ năng nhận thức; kỹ năng làm việc với con người; kỹ năng kinh doanh và kỹ năng chiến lược [8].

Tác giả Lê Văn Thái (2015), trong nghiên cứu *Phát triển KNLD cho học viên hệ cao cấp lý luận chính trị*, đã xác các kỹ năng cần thiết trong KNLD đó là: Kỹ năng xây dựng tầm nhìn; KNLD sự thay đổi; kỹ năng xây dựng chiến lược phát triển con người, tổ chức, và đơn vị; kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức; kỹ năng xây dựng tổ chức học tập; kỹ năng hiểu người và dùng người; kỹ năng ra quyết định; kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định; kỹ năng kiểm tra kiểm soát; kỹ năng giao tiếp ứng xử; kỹ năng giải quyết các tình huống trong lãnh đạo [9].

Tác giả Nguyễn Văn Thuận, trong nghiên cứu *"KNLD cần thiết của cán bộ lãnh đạo, quản lý trong bối cảnh phát triển kinh tế - xã hội và hội nhập quốc tế hiện nay"*, tác giả chỉ ra KNLD của người cán bộ biểu hiện ở bảy kỹ năng cơ bản đó là: kỹ năng sử dụng quyền lực, kỹ năng sử dụng lợi ích, kỹ năng "dùng người", kỹ năng vận dụng mưu lược, kỹ năng lắng nghe, kỹ năng sử dụng thời gian, kỹ năng sử dụng ngôn ngữ [10].

Tác giả Nguyễn Phương Huyền và Dương Thị Hoàng Yến trong nghiên cứu *"Kỹ năng quản lý, lãnh đạo của CBQL trường phổ thông"*, tác giả đã đưa ra quan điểm kỹ năng quản lý, lãnh đạo của CBQL trường phổ thông được biểu hiện ở các kỹ năng đó là: kỹ năng quản lý sự thay đổi, kỹ năng phát triển chuyên môn cá nhân và cán bộ giáo viên, kỹ năng quản lý stress, kỹ năng xây dựng chiến lược phát triển nhà trường, kỹ năng tạo động lực, kỹ năng giao tiếp và truyền thông,

kỹ năng huy động cộng đồng phát triển nhà trường, kỹ năng quản lý hoạt động dạy học, kỹ năng phát triển và quản lý chương trình nhà trường, kỹ năng quản lý chất lượng trong nhà trường [11].

2.3. Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến KNLD

Tác giả John Adair, trong nghiên cứu *Develop your Leadership Skills* (Phát triển KNLD), đã chỉ ra bốn yếu tố ảnh hưởng đến KNLD đó là thể chất; các phẩm chất, kiến thức và kinh nghiệm cá nhân; hoàn cảnh tình huống bối cảnh lãnh đạo; đặc điểm của nhóm mà cá nhân lãnh đạo. Một người không thể trở thành một nhà lãnh đạo quân sự nếu không mạnh về thể chất; các phẩm chất, kiến thức và kinh nghiệm cá nhân, các phẩm chất cá nhân ảnh hưởng đến KNLD bao gồm: nhiệt huyết, chính trực, dẻo dai, công bằng, sự ấm áp, khiêm tốn, sự tự tin; hoàn cảnh tình huống, bối cảnh lãnh đạo, đó là trong một bối cảnh cụ thể, một người có thể trở thành người lãnh đạo nhưng ở người khác lại không; đặc điểm của nhóm mà cá nhân lãnh đạo ảnh hưởng đến KNLD đó là: đặc điểm tâm lý tập thể của nhóm, mục đích chung của nhóm, yêu cầu duy trì hoạt động của nhóm, nhu cầu của mỗi thành viên trong nhóm do vậy có người lãnh đạo phù hợp với nhóm này nhưng không phù hợp với lãnh đạo nhóm khác [12].

Các tác giả Kseniya Oksamytna, Vincenzo Bove, Magnus Lundgren, nghiên cứu *Leadership Selection in United Nations Peacekeeping* (Lựa chọn lãnh đạo trong lực lượng gìn giữ hòa bình của Liên hợp quốc), đã chỉ ra một số yếu tố ảnh hưởng đến KNLD quản lý của các nhà lãnh đạo gìn giữ hòa bình như: quốc tịch, vị thế quốc gia của người lãnh đạo; các phẩm chất cá nhân như "chính trực và tôn trọng nhân quyền" hay "nhạy cảm về văn hóa và giới tính"; sự gắn gũi về mặt địa lý văn hóa của quốc gia của người lãnh đạo với quốc gia xung đột; sự hiểu biết về bối cảnh địa phương nơi có xung đột; kinh nghiệm xử lý xung đột trước đây của cá nhân, sự kỳ vọng của Ban thư ký về kỹ năng của các nhà lãnh đạo [13].

Nhóm tác giả Vương Trí Quang và cộng sự, trong đề tài nghiên cứu *"Bồi dưỡng KNLD cho học viên đào tạo cán bộ chính trị cấp chiến thuật, chiến dịch ở Học viện Chính trị hiện nay"*, đã cho rằng, học viên đào tạo cán bộ chính trị cấp chiến thuật, chiến dịch đã được tuyển chọn đầu vào vì vậy về mặt tổ chất, kiến thức và kinh nghiệm cá nhân là tương đối đồng đều nên sự phát triển KNLD của chủ yếu trong môi trường sư phạm của quá trình giáo dục, đào tạo; thông qua những tác động tổng thể của các chủ thể bồi dưỡng.

2.4. Nghiên cứu về con đường, biện pháp hình thành và phát triển KNLD

Tác giả Robert M. Tobias, khi bàn về Vai trò của phát triển KNLD với nâng cáo hiệu quả làm việc của nhân viên liên bang với chính quyền liên bang ở Mỹ, đã đưa ra quan điểm: Để thành thạo nghệ thuật thu hút nhân viên và đảm nhận những trách nhiệm mới của họ, các nhà lãnh đạo phải được đào tạo và huấn luyện khi họ đảm nhận vai trò mới. Các nhà quản lý và giám sát liên bang phải phát triển một bộ kỹ năng bao gồm: khả năng xác định các giá trị và giá định mới, hiểu vai trò của trí tuệ cảm xúc trong việc tạo ra các mối quan hệ mà họ cần để thành công và phát triển logic lãnh đạo để tạo ra văn hóa làm việc hợp tác hơn.

Tác giả Warren Blank, trong nghiên cứu 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh đã khẳng định: không ai sinh ra vốn đã là nhà lãnh đạo, không ai được lập trình gen hay có cấu trúc gen bẩm sinh để trở thành nhà lãnh đạo... sự thành thực về kỹ năng, đòi hỏi phải thực hành các kỹ năng. Mọi người đều có thể nâng cao khả năng bằng cách học hỏi các kỹ năng của những nhà lãnh đạo tốt nhất và xuất sắc nhất.

Tác giả John C. Maxwell, trong nghiên cứu về *Phát triển KNLD*, đã cho rằng: KNLD có thể học được, kỹ năng lãnh đạo là sự phát triển chứ không phải sự khám phá, “không phải sinh ra để làm lãnh đạo” những phẩm chất để trở thành lãnh đạo được lĩnh hội trau dồi kết hợp với khát khao cháy bỏng trở thành nhà lãnh đạo.

Tác giả Lê Văn Thái, trong nghiên cứu vấn đề *Phát triển KNLD cho học viên hệ cao cấp lý LLCT tại Học viện Chính trị khu vực I*, đã cho rằng: để phát triển KNLD cho học viên hệ Cao cấp LLCT tại Học viện Chính trị khu vực I cần thực hiện đồng bộ các giải pháp đó là đào tạo bồi dưỡng kiến thức khoa học lãnh đạo, cách thức phát triển KNLD; huấn luyện trong thực tiễn thông qua bố trí cán bộ; tự giáo dục, tự đào tạo và thực hành phát triển KNLD trong thực tiễn; bằng con đường giao lưu giao tiếp trao đổi kinh nghiệm học tập phát triển KNLD.

Tác giả Richard M. Steers, trong nghiên cứu “*Quản lý qua các nền văn hóa thách thức, chiến lược và kỹ năng*”, xem sự phát triển của những KNQL bao gồm ba giai đoạn phát triển đó là: giai đoạn một, hiểu hoạt động kinh doanh toàn cầu và những thách thức mà các nhà quản lý toàn cầu phải đối mặt; giai đoạn hai, hiểu môi trường văn hóa, tổ chức và quản lý; giai đoạn ba, phát triển năng lực đa văn hóa và kỹ năng quản lý toàn cầu, trong giai đoạn này nhà quản lý cần hiểu vị trí và cách sử dụng bộ kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân đó là: kỹ năng giao tiếp; KNLD và thay đổi; kỹ năng đạo đức và trách nhiệm xã hội; kỹ năng đàm phán và hợp

tác; kỹ năng nhóm toàn cầu tại chỗ và ảo; và kỹ năng sống và làm việc toàn cầu.

3. Kết luận

Như vậy, mặc dù có sự khác nhau về đối tượng, khách thể nghiên cứu, nhưng những nghiên cứu có liên quan đến KNLD đều khẳng định: KNLD đó là sự vận dụng kiến thức, kinh nghiệm của chủ thể lãnh đạo vào thực tiễn để thực hiện mục tiêu lãnh đạo; sự hình thành, phát triển KNLD bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khách quan và chủ quan khác nhau; KNLD ở mỗi cá nhân không phải do bẩm sinh, mà là do học tập rèn luyện mà có. Những vấn đề cơ bản của KNLD đã được nghiên cứu chỉ ra là cơ sở khoa học cho các nghiên cứu tiếp theo về KNLD ở trong nước và trên thế giới hiện nay.

Tài liệu tham khảo

[1], [9], Lê Văn Thái (2015), “*Phát triển KNLD cho học viên hệ cao cấp lý luận chính trị tại Học viện Chính trị khu vực I*”, Tạp chí GDLL, số 238, tr.60, tr. 61, tr. 62.

[2], Nguyễn Đình Phong (2015), *Khoa học lãnh đạo, những kỹ năng và công cụ*, NXB Lý luận chính trị, tr.15

[3], [10], Nguyễn Văn Thuận (2018) *KNLD cần thiết của cán bộ lãnh đạo, quản lý trong bối cảnh phát triển kinh tế - xã hội và hội nhập quốc tế hiện nay*, Tạp chí GD, Số Đặc biệt, T6.

[4], [11], Nguyễn Phương Huyền, Dương Thị Hoàng Yến (2019), *Kỹ năng quản lý, lãnh đạo của CBQL trường phổ thông*, Tạp chí Khoa học, Đại học QGHN, Tập 1, Số 10, tr 22.

[5], Vương Trí Quang (2021), *Bồi dưỡng KNLD chủ học viên đào tạo cán bộ chính trị cấp chiến thuật, chiến dịch ở Học viện Chính trị hiện nay*; Đề tài khoa học cấp Học viện, tr 16, tr 28.

[6], Robert Katz (1955), *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review.

[7], Warren Blank (2001). *108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh*, Nxb Lao động, tr 9, tr 10.

[8], Michael D. Mumford & T.V. Campion, M. A. & Morgeson, F. P. (2007), “The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels”, *The Leadership Quarterly*, 18 (2).

[12], John Adair (2010), *Develop your Leadership Skills*, Kogan Page Limited, British Library Cataloguing-in-Publication Data

[13], Kseniya Oksamytna, Vincenzo Bove, Magnus Lundgren (2021) *Leadership Selection in United Nations Peacekeeping*, International Studies Quarterly, Volume 65, Issue 1.