

THIẾT LẬP VÀ DUY TRÌ QUAN HỆ NHÂN SỰ TÍCH CỰC - NHIỆM VỤ QUAN TRỌNG ĐỂ THỰC HIỆN SỨ MỆNH DẪN DẮT CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

★ TS ĐINH THỊ CẨM LÊ

Trưởng Cán bộ quản lý Văn hóa, Thể thao và Du lịch

- **Tóm tắt:** Các mối quan hệ tích cực là một nguồn lực quan trọng đối với những người lãnh đạo trong định hướng và dẫn dắt tổ chức. Đây là yếu tố căn bản giúp một người lãnh đạo lôi cuốn, thuyết phục được mọi người, tin theo, làm theo những quyết định lãnh đạo một cách tự nguyện, tự giác; tạo ra một đội ngũ có sự gắn kết, thống nhất chặt chẽ từ trên xuống dưới bằng tinh thần phụng sự và bằng khả năng cam kết trung thành đối với sự nghiệp chung. Để xây dựng quan hệ nhân sự tích cực, người lãnh đạo cần tăng cường khả năng tự nhận thức để hiểu rõ về bản thân, về những mong muốn khi thiết lập các mối quan hệ để có định hướng rõ ràng và cách thức tiếp cận phù hợp với từng đối tượng cụ thể; tạo dựng một nền tảng chung cho liên kết, gắn bó với các thành viên trên cơ sở của niềm tin, sự tôn trọng và khả năng thấu hiểu, đồng cảm về mặt cảm xúc.
- **Từ khóa:** Thiết lập và duy trì quan hệ; nhà lãnh đạo; dẫn dắt tổ chức.

1. Vai trò của thiết lập và duy trì các mối quan hệ nhân sự tích cực

Lãnh đạo là một công việc luôn phải đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức. Vì vậy, để hoàn thành tốt sứ mệnh của mình, đội ngũ lãnh đạo không thể không cần đến sự ủng hộ, sự sẵn sàng, tự nguyện của các bên liên quan, trước nhất là những người cùng trong tổ chức, để kiên trì theo đuổi các mục tiêu đã đề ra. Do đó, “xây dựng một hệ thống quan hệ đúng đắn trong tập thể là điều kiện rất cần thiết cho sự hoàn thành kế hoạch và sự cùng cố của tập thể

(...). Ở những tập thể đã xây dựng được hệ thống quan hệ với nhau tốt, thì hiệu quả công việc sẽ cao, còn tập thể nào mà quan hệ công việc và quan hệ cá nhân không được xác định đúng đắn thì tập thể đó mất đoàn kết, năng suất lao động kém”⁽¹⁾. Tuy nhiên, khả năng quy tụ quần chúng của người lãnh đạo không thể chỉ đơn giản thông qua một vài câu khẩu hiệu hay những lời hô hào, kêu gọi chung chung, nó phải được xây đắp từ các mối quan hệ được thiết lập chặt chẽ và được duy trì một cách lâu dài qua năm tháng.

Để có sự đồng lòng, thống nhất từ trên xuống dưới, người lãnh đạo phải luôn ý thức rõ về vai trò quan trọng của việc thiết lập các mối quan hệ, khả năng tạo ảnh hưởng và biết cách áp dụng nó một cách phù hợp với từng hoàn cảnh, đối tượng khác nhau nhằm định hướng, dẫn dắt mọi người đi đến mục tiêu một cách nhanh nhất.

Nếu quan niệm “lãnh đạo thực chất là một quy trình phát huy sức hút của bản thân, tác động đến sự hợp tác của người khác và nhằm đạt đến mục tiêu mong muốn”⁽²⁾ thì thiết lập và duy trì quan hệ nhân sự tích cực là quá trình “thiết lập và duy trì một quan hệ tin tưởng và hiểu biết lẫn nhau giữa hai hay nhiều người”⁽³⁾; quá trình giúp gắn kết những người ủng hộ với người lãnh đạo. Khi chủ tâm đầu tư vào thiết lập và duy trì các mối quan hệ nhân sự, bản thân đội ngũ lãnh đạo đã tạo nền tảng cho định hướng và dẫn dắt tổ chức thông qua tạo ra chất keo gắn kết các thành viên và với người lãnh đạo, giúp họ có nền tảng để lôi cuốn, thuyết phục được mọi người tin theo mình và làm theo những quyết định mà mình đưa ra một cách tự nguyện, tự giác.

2. Một số kỹ năng thiết lập và duy trì các mối quan hệ nhân sự tích cực

(1) Để thiết lập và duy trì quan hệ với những người xung quanh, điều đầu tiên một người lãnh đạo cần làm là mở rộng nhận thức về bản thân mình.

Đây là vấn đề mang tính cá nhân nhưng lại là yếu tố quan trọng đối với sự phát triển khả năng lãnh đạo nói chung và khả năng thiết lập quan hệ nói riêng; thông qua hiểu biết về bản thân,

điều này giúp họ biết rõ điểm mạnh, điểm yếu, động cơ thiết lập quan hệ, cũng như những điều đáng được mình quan tâm, chú ý nhằm mở mang kiến thức, phát triển bản thân để có thể lựa chọn những cách tiếp cận và ứng xử phù hợp với mỗi đối tượng mà mình giao tiếp. Sự tự nhận thức cũng giúp người lãnh đạo hiểu được trạng thái tâm lý và tình cảm của chính bản thân mình: tình cảm đó xuất hiện ra sao, thay đổi như thế nào theo thời gian và ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc, đến các mối quan hệ khác như thế nào... Bởi vì, hơn ai hết, họ cần ý thức rằng, dù nắm trong tay quyền lực, nhưng họ không thể thực sự kiểm soát bất cứ ai một cách tuyệt đối, ngoại trừ bản thân mình.

Nếu quan niệm “lãnh đạo thực chất là một quy trình phát huy sức hút của bản thân, tác động đến sự hợp tác của người khác và nhằm đạt đến mục tiêu mong muốn” thì thiết lập và duy trì quan hệ nhân sự tích cực là quá trình “thiết lập và duy trì một quan hệ tin tưởng và hiểu biết lẫn nhau giữa hai hay nhiều người”, giúp gắn kết người lãnh đạo và nhân viên.

Khả năng tự nhận thức cũng mang lại sự tỉnh táo, sáng suốt cho người lãnh đạo trong quá trình sử dụng công cụ quyền lực để xây dựng các mối quan hệ, cũng như để dẫn dắt và điều hành tổ chức. Nó giúp họ biết cách tiết chế việc sử dụng quyền lực cứng, nhưng lại phát

huy được sức mạnh của quyền lực mềm để ảnh hưởng một cách tích cực, hiệu quả đến các thành viên trong tổ chức nhằm lôi cuốn, thúc đẩy, khích lệ mọi người đi theo và làm theo những mục tiêu, nhiệm vụ mà mình đã định hướng. Đặc biệt, khả năng đối phó hiệu quả trước những áp lực và căng thẳng của quá trình lãnh đạo cũng có thể được tạo ra từ sự tự nhận thức của người lãnh đạo. Nó giúp người lãnh đạo có đủ tự tin để định hướng giải quyết vấn đề khủng hoảng một cách khôn ngoan và tỉnh táo. Các thành viên trong tổ chức thường bị lôi cuốn bởi những người lãnh

đạo luôn giữ được sự điềm tĩnh trong những tình huống căng thẳng hay khi phải đối mặt với sự khủng hoảng đang ngày càng leo thang. Khả năng ấy chỉ có được khi người lãnh đạo luôn có ý thức sâu sắc về bản thân, biết rõ mình là ai, mình như thế nào và mình thực sự muốn gì trong quá trình lãnh đạo.

Tuy nhiên, nếu không biết tiết chế, sự tự tin có thể dẫn người lãnh đạo đến việc đưa ra những quyết định nóng vội và sai lầm. Đặc biệt, sự tự tin thái quá cũng có thể khiến nhiều người lãnh đạo trở nên chuyên quyền, độc đoán, ngạo mạn, luôn coi mình là “rốn vũ trụ”, là người biết tất cả. Những biểu hiện này có thể tạo ra những tác dụng ngược khi lãnh đạo muốn xây dựng và duy trì các mối quan hệ, nó sẽ khiến cho mọi người e ngại khi tiếp xúc, thậm chí tìm cách xa lánh cấp trên của mình. Đây chính là một trở ngại, khó khăn nếu như người lãnh đạo cần thiết lập các mối quan hệ hợp tác, nhất là quan hệ hợp tác ngoài lĩnh vực mà mình phụ trách.

(2) Việc thiết lập và duy trì các mối quan hệ trong tổ chức bắt đầu bằng việc xây dựng một nền tảng chung.

Nền tảng chung đó sẽ giúp người lãnh đạo tạo ra sợi dây liên kết, gắn bó với các thành viên ủng hộ. Đây cũng là yếu tố tạo ra cảm giác thân thuộc giữa nhân viên với lãnh đạo để giữa hai bên sẽ kết nối với nhau dựa trên sự chia sẻ và thống nhất. Bởi vì, theo một cách tự nhiên, các cá nhân có xu hướng gắn bó, ủng hộ, mong muốn được làm việc với những người mang lại cho họ cảm giác dễ chịu nhất, gần gũi với họ. Sự cởi mở của người lãnh đạo chính là chìa khóa của quá trình xây dựng một nền tảng chung giữa các bên.

Mức độ cởi mở của người lãnh đạo có ảnh hưởng lớn tới mức độ cởi mở của người xung quanh. Thành viên dưới quyền sẽ vui vẻ cung cấp thông tin cho lãnh đạo, nếu như người lãnh

đạo sẵn sàng chia sẻ thông tin với họ. Ở một số trường hợp khác, lãnh đạo có thể dành thời gian để tìm hiểu, cũng như thể hiện sự quan tâm về khó khăn trong công việc của ai đó, hoặc có những tâm sự về sở thích, mục tiêu và hoạt động của mình, nhằm tạo sự gần gũi và không khí thoải mái, đáng tin cậy để mọi người có thể cung cấp cho lãnh đạo những thông tin tương tự. Việc nắm bắt thông tin như vậy sẽ giúp người lãnh đạo tìm ra được mối liên hệ giữa mình và những người xung quanh. Từ đó, từng bước một, người lãnh đạo sẽ cùng họ thảo luận, trao đổi những vấn đề nâng cao hơn để cùng nhau xác lập một nền tảng chung thực sự có ý nghĩa.

(3) Việc thiết lập và duy trì các mối quan hệ nhân sự tốt đẹp cũng luôn dựa trên cơ sở một lòng tin chắc chắn qua lại.

Muốn thiết lập, duy trì các mối quan hệ xã hội, muốn lôi cuốn, thuyết phục được các bên liên quan, trước hết, người lãnh đạo cần phải tạo được niềm tin ở họ về năng lực và phẩm cách lãnh đạo. Niềm tin ấy chính là ngọn hải đăng dẫn dắt mọi người, để họ luôn sẵn sàng đi theo người lãnh đạo và đạt đến cái đích mà tổ chức cần đến. Nó khiến cho các thành viên tin chắc rằng, người lãnh đạo đó cùng những gì họ nói là nhất quán và đó là những người lãnh đạo trung thực với chính mình và với người khác. Hành động của họ luôn tương đồng và phù hợp với hệ thống niềm tin, với mục tiêu mà mình theo đuổi và hướng mọi người thực hiện. Sự nhất quán tạo nên sức mạnh trong cuộc sống cá nhân cũng như trong vai trò lãnh đạo của cá nhân đó. Người lãnh đạo nào nỗ lực thiết lập các mối quan hệ hợp tác với cấp dưới sẽ thu phục được lòng tin của họ. Khi đã có sự tin cậy, nhân viên sẽ cho phép người lãnh đạo tác động đến không chỉ hành vi mà còn cả suy nghĩ, thái độ, giá trị, mục tiêu và động lực của họ. Khi đã tin cậy, nhân viên sẽ có xu hướng

suy nghĩ, hành động theo niềm tin và các hệ giá trị mà nhà lãnh đạo hàng ngày vẫn thường theo đuổi. Vì vậy, một lãnh đạo được tin tưởng sẽ có khả năng tạo ra sự thay đổi có tính tích cực ở cấp dưới, tạo ra sự chuyển biến, thay đổi từ bên trong mỗi thành viên, giúp họ nâng cao ý thức, thái độ và cam kết làm việc trong hành trình theo đuổi mục tiêu chung.

Việc gây dựng được niềm tin và trở thành tấm gương tốt để các thành viên trong đơn vị học tập làm theo cũng chính là yếu tố giúp người lãnh đạo nâng cao uy tín, khẳng định vị thế và sức ảnh hưởng của mình đối với nhân viên cấp dưới. Bởi vì, uy tín của người lãnh đạo là sự kết hợp hài hòa giữa yếu tố quyền lực và sự tin nhiệm của mọi người với bản thân người lãnh đạo làm cho họ luôn được cấp trên tin nhiệm, cấp dưới kính phục, phục tùng một cách tự nguyện. Những quyết định mà họ đưa ra cũng luôn được cấp dưới thực hiện tự giác, nghiêm túc dù có sự hiện diện của người lãnh đạo hay không. Đặc biệt, dư luận cũng luôn đánh giá tốt về họ, bởi các thành viên của tổ chức luôn yên tâm, tin tưởng và tự hào về người lãnh đạo của mình trong mọi tình huống, ngay cả trong những hoàn cảnh khó khăn nhất. Tất cả những yếu tố đó sẽ tạo nên sức mạnh thực sự, giúp người lãnh đạo thực hiện tốt sứ mệnh cao cả là định hướng, dẫn dắt, truyền cảm hứng, tạo động lực cho những thành viên trong tổ chức.

(4) Quá trình thiết lập, duy trì một mối quan hệ nói chung và quá trình thiết lập, duy trì quan hệ của người lãnh đạo với các thành viên trong tổ chức nói riêng, luôn cần phải dựa trên nền tảng của sự tôn trọng.

Sự tôn trọng mang lại sự tự tin, cảm giác hài lòng, vui vẻ và hứng thú cho các bên khi giao tiếp. Một người lãnh đạo luôn tôn trọng các thành viên trong quá trình giao tiếp sẽ tạo ra

một loại chất xúc tác giúp cho mối quan hệ nhanh chóng trở nên gần gũi, thân tình, cởi mở hơn. Điều này sẽ giúp người lãnh đạo dễ dàng nắm bắt những mong muốn, nhu cầu thực sự của nhân viên để từ đó lựa chọn những cách thức tác động phù hợp nhằm nâng cao động lực và cảm hứng trong công việc ở họ. Bản thân một người lãnh đạo, khi nhận được sự tôn trọng từ các thành viên, cũng sẽ dễ dàng lôi cuốn, quy tụ và tập hợp mọi người thành một khối đoàn kết, thống nhất từ trên xuống dưới để tạo nên sức mạnh nội tại của tổ chức - yếu tố được xem là nền tảng tạo ra thành quả cho quá trình lãnh đạo.

Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là làm thế nào để một người lãnh đạo có thể nhận được sự tôn trọng từ các thành viên trong tổ chức? Điều kiện tiên quyết trong trường hợp này chính là bản thân lãnh đạo phải luôn tôn trọng những thành viên cấp dưới của mình. Những thái độ coi thường, chỉ trích cấp dưới trước đám đông, bỏ qua vai trò của họ trong quá trình ra quyết định... thường khiến cho mối quan hệ giữa hai bên xấu đi; vì khi thể diện, danh dự và lòng tự trọng bị người khác làm tổn thương, người ta sẽ nảy sinh cảm giác đau đớn, uất ức và thù hận. Điều này sẽ tạo ra những khoảng cách khó khỏa lấp trong quan hệ nhân sự.

Bên cạnh đó, để nhận được sự tôn trọng của những người xung quanh, các nhà lãnh đạo cũng cần phải luôn có ý thức đối với mỗi hành động, việc làm mà mình thực hiện. Vì điều này không chỉ khiến họ nhận được sự đánh giá cao từ mọi người, là cách để họ tác động, ảnh hưởng lên người khác, mà còn là phương thức giúp họ xây dựng hình ảnh, thương hiệu cá nhân với bên ngoài, cũng như tạo dựng văn hóa cho tổ chức.

Hồ Chủ tịch từng chỉ ra rằng: *“Để khuyên người ta làm, thì mình phải làm gương trước”*⁽⁴⁾.

Với các nhân viên, lãnh đạo chính là người đại diện cho hệ thống những “chuẩn mực”, mà nhìn vào đó, họ biết mình được làm những gì và phải làm như thế nào. Điều này sẽ vừa là cơ hội, nhưng cũng vừa là thách thức đối với mỗi tổ chức. Thực tế cho thấy, nếu lãnh đạo là một tấm gương tốt với những ưu điểm về năng lực, trình độ, phẩm chất đạo đức thì bản thân họ sẽ là người dẫn đường cho cả hệ thống; ngược lại, nếu nhìn vào lãnh đạo, các nhân viên chỉ thấy sự yếu kém về năng lực chuyên môn, sự tha hóa, biến chất về phẩm chất đạo đức với những biểu hiện tiêu cực trong hoạt động quản lý, lãnh đạo thì rất khó để bảo đảm có được một tổ chức làm việc hiệu quả với đội ngũ nhân viên có sự hội tụ cả tài và đức.

Vì vậy, có thể khẳng định, cách hành xử của người lãnh đạo sẽ định hình văn hóa của tổ chức,

quy tắc ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức, thái độ, trách nhiệm của nhân viên đối với nhiệm vụ được giao; từ đó ảnh hưởng rất lớn tới năng suất, chất lượng công việc của toàn bộ hệ thống. Cách hành xử, thái độ của người lãnh đạo trong công việc cũng có tính quyết định đến bầu không khí của tổ chức, tới tâm lý và động lực làm việc của nhân viên. Nếu thái độ của họ vui vẻ, thân thiện thì sự tích cực ấy sẽ lan tỏa ra xung quanh và tác động trực tiếp tới tâm lý của các thành viên để họ thêm hứng khởi với công việc; ngược lại, nếu thái độ của người lãnh đạo mang đầy sắc thái tiêu cực, nó sẽ tạo ra sự căng thẳng, áp lực đối với tất cả mọi người. Điều này cũng đã được một tác giả khẳng định khi nhận diện năm cấp độ lãnh đạo, gồm:

Cấp độ 1. *Chức vị*: Mọi người đi theo nhà lãnh đạo vì họ phải theo;

Cấp độ 2. *Sự chấp thuận*: Mọi người đi theo nhà lãnh đạo vì họ muốn vậy;

Cấp độ 3. *Định hướng kết quả*: Mọi người đi theo nhà lãnh đạo vì những gì nhà lãnh đạo đã làm cho tổ chức;

Cấp độ 4. *Phát triển con người*: Mọi người đi theo nhà lãnh đạo vì những gì nhà lãnh đạo đã làm cho họ;

Cấp độ 5. *Cá nhân*: Mọi người đi theo nhà lãnh đạo vì nhà lãnh đạo là ai và nhà lãnh đạo đại diện cho điều gì⁽⁵⁾.

Cách hành xử của người lãnh đạo sẽ định hình văn hóa của tổ chức, quy tắc ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức, thái độ, trách nhiệm của nhân viên đối với nhiệm vụ được giao; từ đó ảnh hưởng rất lớn tới năng suất, chất lượng công việc của toàn bộ hệ thống.

Năm cấp độ lãnh đạo cũng chính là năm cấp độ tác động, ảnh hưởng đến các thành viên để dần dần từng bước lôi cuốn, tập hợp và dẫn dắt họ đi theo mình một cách tự nguyện, tự giác. Từ bước khởi đầu, khi được bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo

và mỗi người lãnh đạo đều phải trải qua một quá trình nỗ lực, cố gắng không ngừng nghỉ để tự hoàn thiện bản thân, thiết lập, duy trì và phát triển các mối quan hệ ở những cấp độ cao hơn thông qua khả năng hành động vì lợi ích của tổ chức, của các thành viên tổ chức, cũng như những phẩm chất tốt mà người lãnh đạo đã thể hiện xuyên suốt và nhất quán trong quá trình lãnh đạo. Đó là những dấu hiệu rõ ràng nhất giúp các thành viên có thể nhanh chóng nhận diện được thương hiệu cá nhân của người lãnh đạo, người mà họ luôn trân trọng, ngưỡng mộ và luôn sẵn sàng, tự nguyện đồng hành.

(5) Để tạo ra sự gắn kết lâu dài với những người xung quanh, người lãnh đạo cần có khả năng thấu hiểu.

“Một nhà lãnh đạo có trí thông minh cảm xúc tốt biết cách ảnh hưởng đến người khác bằng thái độ tích cực, lạc quan, thấu cảm để giành được sự ủng hộ của cấp dưới, nhờ đó xây dựng được một môi trường làm việc thân thiện, hào hứng, sáng tạo”⁽⁶⁾. Sự hiểu biết về cảm xúc sẽ giúp người lãnh đạo tạo ra sự tương đồng cảm xúc của chính mình với cảm xúc của các thành viên trong tổ chức để giúp gia tăng khả năng đồng cảm, một yếu tố năng lực quan trọng trong trí tuệ cảm xúc (EQ)... Theo Goleman, trí tuệ cảm xúc gồm năm yếu tố cơ bản: (i) Hiểu biết về các xúc cảm; (ii) Làm chủ các cảm xúc; (iii) Tự thúc đẩy; (iv) Nhận biết các cảm xúc của người khác; (v) Làm chủ những liên hệ con người⁽⁷⁾. Một nhà lãnh đạo có chỉ số EQ cao sẽ “thấu hiểu cảm xúc, ý muốn và quan điểm của người khác, phân biệt được chúng, sử dụng chúng để hướng dẫn suy nghĩ và hành động của bản thân, biết thông cảm, xây dựng, duy trì tốt các mối quan hệ, biết lắng nghe và quan tâm đến người khác (...) cải

thiện các mối quan hệ với mọi người, làm cho mọi việc trở nên tốt đẹp hơn”⁽⁸⁾.

3. Kết luận

Trên hành trình định hướng và dẫn dắt tổ chức đạt được mục tiêu với rất nhiều thách thức, lãnh đạo luôn cần một đội ngũ đồng đạo những người ủng hộ nhiệt tình, sẵn sàng tự nguyện, tự giác đi theo và hành động với tinh thần cống hiến và ý thức trách nhiệm cao nhất. Tầm nhìn, mục tiêu và các chiến lược mà người lãnh đạo xác định sẽ giúp phát triển tổ chức, hiện thực hóa và mang lại những thành quả như mong muốn. Tuy nhiên, không có những mối quan hệ tốt đẹp trên, người lãnh đạo, dù tài năng và tâm huyết đến đâu, cũng không thể đạt được các mục tiêu đã định. Chính vì vậy, một đội ngũ có sự gắn kết, thống nhất chặt chẽ từ trên xuống dưới bằng tinh thần phụng sự và cam kết với người lãnh đạo sẽ chính là một trong những nền tảng quan trọng nhất giúp tổ chức đoàn kết, vượt mọi khó khăn, trở ngại để luôn tiến về phía trước trên hành trình biến khát vọng trở thành hiện thực ❖

(1) Ao Thu Hoài: *Lãnh đạo, từ khoa học đến nghệ thuật*, Nxb. Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, 2019, tr.336.

(2) Hòa Nhân: *Tư thư lãnh đạo: Thuật quản trị*, Nxb. Lao động, Hà Nội, 2019, tr.221.

(3) Nguyễn Văn Hùng: *Kỹ năng giao tiếp kinh doanh*, Nxb. Kinh tế, Thành phố Hồ Chí Minh, 2018, tr.385.

(4) Hồ Chí Minh: *Toàn tập*, tập 11, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2021, tr.237.

(5) J.C.Maxwell: *Phát triển kỹ năng lãnh đạo*, Nxb. Lao động, Hà Nội, 2016, tr.37.

(6), (8) J.C.Maxwell: *Nhà lãnh đạo 360°*, Nxb. Lao Động, Hà Nội, 2015.

(7) Daniel Goleman: *Trí tuệ xúc cảm*, Nxb. Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2018, tr.64.