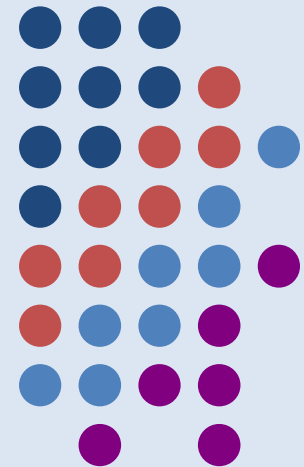


Bài 8: Thách thức lãnh đạo: vận động, phát triển, chuyển đổi và duy trì

Lãnh đạo trong khu vực công
MPP2023 – Học kỳ Xuân 2022

Nguyễn Xuân Thành



6 phạm trù của thách thức thích ứng trong lãnh đạo

- Thách thức vận động (activist challenge)
 - Vận động sự nhận thức hoàn cảnh mới, thực tiễn mới
- Thách thức phát triển (development challenge)
 - Phát huy nội lực sẵn có và phát triển năng lực mới
- Thách thức chuyển đổi (transition challenge)
 - Thay đổi tư duy, văn hóa, giá trị
- Thách thức duy trì (maintenance challenge)
 - Gìn giữ giá trị vốn có, bảo tồn nguồn lực thiết yếu
- Thách thức sáng tạo (creative challenge)
 - Nắm bắt cơ hội mới, tạo đột phá
- Thách thức khủng hoảng (crisis challenge)
 - Ngăn chặn sự sụp đổ/đổ vỡ hệ thống và giải quyết các nguyên nhân làm xảy ra lại khủng hoảng

Tình huống: Công cuộc Đổi mới ở VN

- Thách thức vận động
 - Nhìn thẳng vào sự thật: hệ thống quan liêu bao cấp đã cản trở phát triển
- Thách thức phát triển
 - Phát huy nội lực bằng tự do hóa giá cả
 - Huy động nguồn lực mới: đầu tư trực tiếp nước ngoài
- Thách thức chuyển đổi
 - Kinh tế thị trường
 - Luật doanh nghiệp 1999
- Thách thức duy trì
 - Nhân sự cao cấp để lãnh đạo cải cách

Thách thức vận động

- Thách thức vận động nảy sinh khi có mâu thuẫn về giá trị trong nhóm/tổ chức/xã hội hay nhóm/tổ chức/xã hội từ chối đối diện với thực tế cuộc sống vốn đã thay đổi
- Dấu hiệu của thách thức vận động:
 - Nhóm/tổ chức/xã hội cổ súy cho một nhóm các giá trị, nhưng lại hành động theo cách không phù hợp với các giá trị đó.
 - Một số các hành vi, giá trị hay thông lệ đã trở nên phản tác dụng và tác động tiêu cực tới sự sống còn của nhóm/tổ chức/xã hội.
 - Một cơ hội nảy sinh có tiềm năng tạo lợi ích lớn cho nhóm/tổ chức/xã hội, nhưng không ai trong nhóm xem xét nó một cách nghiêm túc.
 - Có một mối đe dọa từ bên ngoài hay bên trong, nhưng nhóm/tổ chức/xã hội không nhận ra.

Lãnh đạo khi đối diện thách thức vận động

- Kích động để gây chú ý; giúp mọi người hiểu được tại sao văn hóa hay một phần văn hóa của nhóm là nguyên nhân tạo ra trục trặc và làm thế nào để giải quyết trục trặc đó.
- Biết được mối đe dọa mang lại cho mọi người.
- Phải có chiến lược về nơi can thiệp và cách thức can thiệp.
- Khi tự đặt mình vào nguy hiểm, hãy đảm bảo “các máy thu hình đang quay”.
- Khi bị cô lập ở mặt trận này, hãy mở ra một mặt trận khác.
- Hãy tìm những cộng sự tốt để ủng hộ mình và giữ mình tồn tại.

Thách thức phát triển

- Thách thức phát triển nảy sinh khi nhóm/tổ chức/xã hội cần phải phát huy nội lực và xây dựng những năng lực mới để đảm bảo sự tồn tại và tiến bộ của mình.
- Dấu hiệu của thách thức phát triển:
 - Nhóm/tổ chức/xã hội đối mặt với một đe dọa từ từ, mà những năng lực hiện thời của tổ chức không thể làm lắng dịu, và vì vậy phải phát triển những năng lực mới để tồn tại và lớn mạnh.
 - Một cơ hội mới mở ra cho nhóm/tổ chức/xã hội đòi hỏi tập trung nguồn lực, quyết tâm thực hiện để nắm bắt nó.
 - Những quá trình giải quyết vấn đề trong nhóm/tổ chức/xã hội cần phải được tăng cường đáng kể để đảm bảo mọi người có thể làm chủ được phạm vi và cường độ của những thách thức họ đối mặt và tạo nên những tiến bộ to lớn.

Lãnh đạo khi đối diện thách thức phát triển

- Tạo ra một môi trường giữ tập trung lành mạnh để duy trì sự tập trung của mọi người.
- Phát triển theo nhiều giai đoạn: cho mọi người có thời gian để tìm ra cái gì có tác dụng.
- Tìm ra sự kết hợp đúng đắn của những đòn bẩy để phát triển các giá trị và khả năng mới.
- Cho phép mọi người thấy họ có phần trong sự phát triển lâu dài những năng lực của họ.

Thách thức chuyển đổi

- Thách thức chuyển đổi nảy sinh khi những người nắm quyền hạn có một cảm giác tốt về phương hướng mà một nhóm/tổ chức/xã hội nên đi theo, nhưng các thành viên có những lý do khác nhau để kháng cự và không chịu thay đổi.
- Dấu hiệu của thách thức chuyển đổi:
 - Bằng chứng thuyết phục cho thấy một đe dọa hay cơ hội mới đã nổi lên, và nếu chuyển đổi thì nhóm/tổ chức/xã hội sẽ tiến bộ.
 - Có các nguồn lực để thực thi sự chuyển đổi, nhưng để làm được điều này, nhóm/tổ chức/xã hội sẽ phải thay thế một hệ thống các giá trị cũ và chuyển sang một hệ thống mới.
 - Khi đã biết sự ngưng trệ của các giá trị, của truyền thống và của thói quen, được kết hợp với nỗi sợ hãi về điều chưa biết, mọi người miễn cưỡng trong triển khai thực hiện.

Lãnh đạo khi đối diện thách thức chuyển đổi

- Tạo ra một chủ đích/mục tiêu mang tính định hướng.
- Để mọi người làm chủ quá trình chuyển đổi.
- Xác định những gì cần được duy trì và giúp mọi người đối phó với mất mát.
- Trở thành một biểu tượng rõ ràng của lý tưởng chuyển đổi

Thách thức duy trì

- Thách thức duy trì nảy sinh khi cần phải duy trì sự tồn tại như bảo vệ nguồn lực thiết yếu, gìn giữ giá trị cốt lõi, ngăn chặn sự tan rã của tổ chức
 - Nhóm đang chịu một sự đe dọa mà thành viên không thể đơn giản giải quyết bằng việc bỏ mặc hay chuyển khỏi môi trường hiện tại của mình.
 - Có những trở lực quan trọng đối với một nhóm trong việc cải thiện số phận của mình.
 - Sứ mệnh hay mục đích của nhóm đã bị suy yếu hay mất đi và thành viên không thấy lý do nào cho việc ở lại hay đóng góp nữa và vì vậy họ bắt đầu đầu hàng hay bỏ chạy.

Thực hành lãnh đạo để đối diện với thách thức duy trì

- Khơi lại niềm tin vào văn hóa của nhóm. Giúp mọi người hiểu được tại sao quay lại với giá trị cốt lõi của nhóm sẽ giúp nhóm vượt qua khó khăn.
- Truyền cảm hứng và tạo hy vọng.
- Chia sẻ tổn thất, chi phí.
- Chuẩn bị lực lượng để phòng vệ.

Lãnh đạo khi đối diện thách thức duy trì

- Giữ cho ngọn lửa luôn bùng cháy: duy trì niềm hy vọng.
- Duy trì sứ mệnh và các giá trị cốt lõi.
- Chú tâm đến những điều lớn lao bé nhỏ.
- Khi con người không chống cự nổi những sự cám dỗ của mình, hãy đánh họ một cú thật đau.
- Loại những lực lượng hủy diệt.