ĐỀ CƯƠNG ÔN TẬP

LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ ÔN TẬP HỌC PHẦN CAO HỌC

Dành cho học viên cao học và nghiên cứu sinh chưa từng học môn Lãnh đạo và quản lý, cần hiểu bài để thi và dùng vào công việc quản lý thật

Leadership and Management: Graduate Exam Review – a bilingual guide

Học thuyết lãnh đạo · Quyền lực và ảnh hưởng · Động lực · Khu vực công

Ra quyết định · Đàm phán · Nhóm và giao tiếp · Thay đổi tổ chức

Tuyển dụng và thuyết trình · Quản lý nhà trường · Bài tập có lời giải

Song ngữ Việt – Anh · Vietnamese – English

Phiên bản 1.0 – Tháng 11 năm 2026

https://tailieuso.vin

MỤC LỤC

CONTENTS

Chương 1. Lãnh đạo và quản lý: hai việc khác nhau trong cùng một vị trí – *Chapter 1. Leading and Managing: Two Different Jobs in One Role* 8

1.1. Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng để nhóm cùng đạt mục tiêu – *1.1. Leadership as influencing a group toward a shared goal* 8

1.2. Bốn chức năng quản lý: hoạch định, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra – *1.2. The four management functions: planning, organizing, leading and controlling* 10

1.3. So sánh lãnh đạo với quản lý: tạo hướng đi và giữ trật tự – *1.3. Leadership versus management: setting direction and keeping order* 12

1.4. Mười vai trò hằng ngày của nhà quản lý theo Mintzberg – *1.4. Mintzberg's ten everyday managerial roles* 14

1.5. Kỹ năng kỹ thuật, nhân sự và tư duy theo từng cấp quản lý – *1.5. Technical, human and conceptual skills at each level of management* 17

1.6. Các cách tiếp cận nghiên cứu lãnh đạo: đặc điểm, hành vi, tình huống, quan hệ – *1.6. Ways of studying leadership: traits, behavior, situation and relationships* 19

1.7. Lãnh đạo trong tổ chức công và phi lợi nhuận khác doanh nghiệp ở điểm nào – *1.7. How leading public and nonprofit organizations differs from leading a business* 22

1.8. Phẩm chất, giá trị và cội rễ đạo đức của người lãnh đạo – *1.8. Character, values and the ethical roots of leadership* 24

1.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *1.9. Applied exercises with solutions* 26

1.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *1.10. Essay questions and answer outlines* 29

1.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *1.11. Multiple-choice questions* 31

Chương 2. Thuyết đặc điểm, kỹ năng và phong cách lãnh đạo – *Chapter 2. Trait, Skills and Style Theories of Leadership* 34

2.1. Thuyết đặc điểm: những phẩm chất hay gặp ở người lãnh đạo hiệu quả – *2.1. Trait theory: qualities common among effective leaders* 34

2.2. Năm yếu tố tính cách lớn và trí tuệ cảm xúc trong lãnh đạo – *2.2. The Big Five personality factors and emotional intelligence in leadership* 36

2.3. Mô hình kỹ năng lãnh đạo: giải quyết vấn đề, phán đoán xã hội, kiến thức – *2.3. The skills model: problem solving, social judgment and knowledge* 38

2.4. Hai nhóm hành vi lãnh đạo: quan tâm công việc và quan tâm con người – *2.4. Two families of leader behavior: task focus and people focus* 40

2.5. Lưới quản lý: đọc vị trí trên lưới và chẩn đoán phong cách – *2.5. The managerial grid: reading positions and diagnosing style* 43

2.6. Phong cách độc đoán, dân chủ, tự do và khi nào dùng mỗi kiểu – *2.6. Autocratic, democratic and laissez-faire styles and when each fits* 45

2.7. Điểm mạnh và hạn chế của thuyết đặc điểm, kỹ năng, phong cách – *2.7. Strengths and limits of trait, skills and style approaches* 47

2.8. Phân tích tình huống: chẩn đoán phong cách của một trưởng phòng – *2.8. Case analysis: diagnosing a department head's style* 49

2.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *2.9. Applied exercises with solutions* 51
2.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *2.10. Essay questions and answer outlines* 53
2.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *2.11. Multiple-choice questions* 55

Chương 3. Lãnh đạo theo tình huống: Hersey – Blanchard, Fiedler và đường dẫn – mục tiêu – *Chapter 3. Situational Leadership: Hersey–Blanchard, Fiedler and Path–Goal* 58

3.1. Lãnh đạo tình huống: đánh giá năng lực và mức cam kết của cấp dưới – *3.1. Situational leadership: assessing a follower's competence and commitment* 58
3.2. Bốn phong cách chỉ đạo, kèm cặp, hỗ trợ, ủy quyền – *3.2. Four styles: directing, coaching, supporting and delegating* 60
3.3. Thuyết ngẫu nhiên Fiedler: thang LPC và ba yếu tố tình huống – *3.3. Fiedler's contingency theory: the LPC scale and three situational factors* 63
3.4. Xác định mức thuận lợi của tình huống và ghép người lãnh đạo phù hợp – *3.4. Rating situational favorableness and matching the leader* 65
3.5. Thuyết đường dẫn – mục tiêu: dọn đường để cấp dưới đạt đích – *3.5. Path–goal theory: clearing the way for followers to reach their goals* 68
3.6. Bốn hành vi chỉ dẫn, hỗ trợ, tham gia, định hướng thành tích – *3.6. Directive, supportive, participative and achievement-oriented behavior* 70
3.7. Mô hình Vroom – Yetton: khi nào cho cấp dưới cùng quyết định – *3.7. The Vroom–Yetton model: when to involve followers in decisions* 72
3.8. So sánh ba thuyết tình huống và lỗi hay gặp khi áp dụng – *3.8. Comparing the situational theories and common mistakes in applying them* 75
3.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *3.9. Applied exercises with solutions* 77
3.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *3.10. Essay questions and answer outlines* 80
3.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *3.11. Multiple-choice questions* 82

Chương 4. Lãnh đạo chuyển đổi, phục vụ và các học thuyết dựa trên quan hệ – *Chapter 4. Transformational, Servant and Relationship-Based Leadership* 85

4.1. Trao đổi lãnh đạo – thành viên: nhóm trong và nhóm ngoài – *4.1. Leader–member exchange: the in-group and the out-group* 85
4.2. Lãnh đạo giao dịch: thưởng theo kết quả và quản lý theo ngoại lệ – *4.2. Transactional leadership: contingent reward and management by exception* 87
4.3. Lãnh đạo chuyển đổi và bốn thành tố truyền cảm hứng – *4.3. Transformational leadership and its four components* 89
4.4. Lãnh đạo lôi cuốn và mặt trái của sức hút cá nhân – *4.4. Charismatic leadership and the dark side of personal appeal* 92
4.5. Lãnh đạo phục vụ: đặt nhu cầu người khác lên trước – *4.5. Servant leadership: putting others' needs first* 94
4.6. Lãnh đạo đích thực và lãnh đạo có đạo đức – *4.6. Authentic and ethical leadership* 96
4.7. Giới, đa dạng và văn hóa trong lãnh đạo – *4.7. Gender, diversity and culture in leadership* 99
4.8. Chọn học thuyết nào để phân tích một tình huống trong bài thi – *4.8. Choosing the right theory to analyze an exam case* 101
4.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *4.9. Applied exercises with solutions* 104

4.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *4.10. Essay questions and answer outlines* 106
4.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *4.11. Multiple-choice questions* 108

Chương 5. Quyền lực, ảnh hưởng và chính trị trong tổ chức – *Chapter 5. Power, Influence and Organizational Politics* **110**
5.1. Quyền lực, thẩm quyền và ảnh hưởng khác nhau thế nào – *5.1. How power, authority and influence differ* 110
5.2. Năm nguồn quyền lực và quyền lực từ vị trí trong mạng lưới – *5.2. Five bases of power and power from network position* 113
5.3. Chiến thuật gây ảnh hưởng: lý lẽ, tham vấn, liên minh, gây sức ép – *5.3. Influence tactics: rational persuasion, consultation, coalitions and pressure* 115
5.4. Nguyên tắc có qua có lại và cam kết – nhất quán – *5.4. The principles of reciprocity and commitment–consistency* 117
5.5. Bằng chứng xã hội, thiện cảm, uy tín và sự khan hiếm – *5.5. Social proof, liking, authority and scarcity* 120
5.6. Đạo đức khi gây ảnh hưởng: ranh giới giữa thuyết phục và thao túng – *5.6. Ethics of influence: where persuasion turns into manipulation* 122
5.7. Góc nhìn chính trị: lợi ích, liên minh và bản đồ các bên liên quan – *5.7. The political lens: interests, coalitions and stakeholder mapping* 124
5.8. Lập kế hoạch gây ảnh hưởng cho một vấn đề đang gặp – *5.8. Planning an influence attempt for a problem you face now* 126
5.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *5.9. Applied exercises with solutions* 128
5.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *5.10. Essay questions and answer outlines* 131
5.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *5.11. Multiple-choice questions* 133

Chương 6. Tạo động lực và thiết kế cơ chế khuyến khích – *Chapter 6. Motivation and Incentive Design* **137**
6.1. Động lực làm việc: động lực bên trong và động lực bên ngoài – *6.1. Work motivation: intrinsic and extrinsic drivers* 137
6.2. Các thuyết nhu cầu: Maslow, Herzberg, McClelland – *6.2. Need theories: Maslow, Herzberg and McClelland* 139
6.3. Thuyết kỳ vọng: kỳ vọng, phương tiện và giá trị phần thưởng – *6.3. Expectancy theory: expectancy, instrumentality and valence* 141
6.4. Thuyết công bằng và thuyết đặt mục tiêu – *6.4. Equity theory and goal-setting theory* 144
6.5. Thiết kế công việc để tạo động lực từ chính công việc – *6.5. Designing jobs that motivate on their own* 146
6.6. Trả công theo kết quả: khoán sản phẩm, chia thưởng và chia lợi nhuận – *6.6. Pay for performance: piece rates, bonuses and profit sharing* 148
6.7. Khi khuyến khích phản tác dụng – *6.7. When incentives backfire* 150
6.8. Phúc lợi và khuyến khích phi tài chính trong tổ chức công – *6.8. Benefits and non-financial incentives in public organizations* 152
6.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *6.9. Applied exercises with solutions* 154
6.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *6.10. Essay questions and answer outlines* 157
6.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *6.11. Multiple-choice questions* 159

Chương 7. Nhận thức, thái độ, ra quyết định và đạo đức trong quản lý – *Chapter 7. Perception, Attitudes, Decision Making and Ethics in Management* 162

7.1. Lỗi nhận thức khi đánh giá người khác: hào quang, rập khuôn, phóng chiếu – *7.1. Errors in judging people: halo effect, stereotyping and projection* 162

7.2. Lỗi quy kết cơ bản và lời tiên tri tự ứng nghiệm – *7.2. The fundamental attribution error and self-fulfilling prophecies* 164

7.3. Thuyết bất hòa nhận thức: vì sao người ta đổi thái độ sau khi đã hành động – *7.3. Cognitive dissonance: why people change their attitudes after they act* 166

7.4. Quy trình ra quyết định hợp lý và giới hạn của lý trí – *7.4. The rational decision process and bounded rationality* 169

7.5. Tạo lập ý nghĩa: tổ chức hiểu tình huống mơ hồ trước khi quyết định – *7.5. Sense-making: how organizations interpret unclear situations before deciding* 171

7.6. Lối tắt tư duy: sẵn có, đại diện và mỏ neo – *7.6. Mental shortcuts: availability, representativeness and anchoring*.....173

7.7. Hiệu ứng khung và thuyết triển vọng: sợ mất hơn ham được – *7.7. Framing and prospect theory: losses loom larger than gains* 175

7.8. Ra quyết định nhóm và tư duy tập thể – *7.8. Group decision making and groupthink* 177

7.9. Vì sao người giỏi vẫn vi phạm đạo đức và cách phòng ngừa – *7.9. Why capable people still cross ethical lines, and how to prevent it* 180

7.10. Bài tập vận dụng có lời giải – *7.10. Applied exercises with solutions*.....183

7.11. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *7.11. Essay questions and answer outlines* 185

7.12. Câu hỏi trắc nghiệm – *7.12. Multiple-choice questions*.....188

Chương 8. Đàm phán và giải quyết xung đột – *Chapter 8. Negotiation and Conflict Resolution* 191

8.1. Nguồn gốc xung đột và năm cách ứng xử – *8.1. Where conflict comes from and five ways to handle it*.....191

8.2. Đàm phán phân phối: chia một chiếc bánh có kích thước cố định – *8.2. Distributive bargaining: splitting a fixed pie* 193

8.3. Phương án thay thế tốt nhất, điểm giới hạn và vùng thỏa thuận – *8.3. BATNA, reservation point and the zone of possible agreement* 195

8.4. Đàm phán hội nhập: tạo thêm giá trị bằng lợi ích và trao đổi – *8.4. Integrative negotiation: creating value through interests and trade-offs*.....197

8.5. Chuẩn bị đàm phán: mục tiêu, chiến lược, kế hoạch nhượng bộ – *8.5. Preparing to negotiate: goals, strategy and concession planning* 200

8.6. Thiên lệch nhận thức trong đàm phán – *8.6. Cognitive biases at the bargaining table* 202

8.7. Đàm phán đại diện và thương lượng tập thể với người lao động – *8.7. Negotiating on behalf of others and collective bargaining*.....205

8.8. Hòa giải, trung gian và xử lý xung đột trong nhóm – *8.8. Mediation, third parties and resolving team conflict* 207

8.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *8.9. Applied exercises with solutions*.....208

8.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *8.10. Essay questions and answer outlines* 210

8.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *8.11. Multiple-choice questions*.....212

Chương 9. Nhóm làm việc, giao tiếp và quan hệ với cấp trên – *Chapter 9. Teams, Communication and Working with Your Boss*..... 215

9.1. Nhóm và đội: khác biệt và các giai đoạn phát triển – *9.1. Groups and teams: how they differ and how they develop* 215

9.2. Vai trò, quy mô, chuẩn mực và sự gắn kết của nhóm – *9.2. Roles, size, norms and cohesion in teams* 217

9.3. Ỷ lại trong nhóm và cách giữ trách nhiệm cá nhân – *9.3. Social loafing and keeping individuals accountable*.....220

9.4. Chiến lược giao tiếp: người nghe, mục tiêu, uy tín và thông điệp – *9.4. Communication strategy: audience, objective, credibility and message* 222

9.5. Lắng nghe chủ động và đưa phản hồi – *9.5. Active listening and giving feedback* ..224

9.6. Làm việc với cấp trên khi bất đồng hoặc bị phê bình – *9.6. Working with your boss when you disagree or are criticized* 226

9.7. Điều hành cuộc họp định kỳ để ra quyết định – *9.7. Running regular meetings that produce decisions*.....228

9.8. Giao tiếp liên văn hóa trong tổ chức – *9.8. Cross-cultural communication at work*230

9.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *9.9. Applied exercises with solutions*.....232

9.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *9.10. Essay questions and answer outlines* 234

9.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *9.11. Multiple-choice questions*.....236

Chương 10. Tuyển người, viết và thuyết trình: kỹ năng làm việc của nhà quản lý – *Chapter 10. Hiring, Writing and Presenting: Working Skills for Managers* 238

10.1. Tuyển dụng dựa trên bằng chứng: dự đoán ai sẽ làm tốt việc – *10.1. Evidence-based hiring: predicting who will do the job well* 238

10.2. Phỏng vấn có cấu trúc: soạn câu hỏi, chấm điểm và tránh thiên lệch – *10.2. Structured interviews: writing questions, scoring and avoiding bias*.....240

10.3. Viết hồ sơ cá nhân (CV) cho người đọc trong 30 giây – *10.3. Writing a CV that works in a 30-second read* 242

10.4. Viết thư xin việc gắn mình với nhu cầu của nơi tuyển – *10.4. Writing a cover letter that ties you to the employer's needs*.....244

10.5. Tiếp thị bản thân: giới thiệu ngắn, mạng lưới và buổi gặp tìm hiểu nghề – *10.5. Marketing yourself: the short pitch, networking and informational meetings*.....247

10.6. Quy trình viết và biên tập: từ lập ý tới bản cuối – *10.6. The writing process: from planning to final edit* 249

10.7. Thiết kế văn bản dễ đọc và viết tờ trình thuyết phục – *10.7. Designing readable documents and writing a persuasive proposal*.....251

10.8. Trình bày dữ liệu bằng biểu đồ và công cụ trực quan – *10.8. Presenting data with charts and visual aids*.....253

10.9. Cấu trúc bài thuyết trình và xử lý phần hỏi đáp – *10.9. Structuring a presentation and handling questions*.....255

10.10. Bài tập vận dụng có lời giải – *10.10. Applied exercises with solutions*.....258

10.11. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *10.11. Essay questions and answer outlines* ...259

10.12. Câu hỏi trắc nghiệm – *10.12. Multiple-choice questions*.....261

Chương 11. Thiết kế tổ chức, văn hóa và quản lý thay đổi – *Chapter 11. Organizational Design, Culture and Managing Change*..... 264

11.1. Ba lăng kính phân tích tổ chức: thiết kế chiến lược, chính trị, văn hóa – *11.1. Three lenses on organizations: strategic design, political and cultural* 264

11.2. Cơ cấu tổ chức: phân nhóm, liên kết và các mô hình chức năng, bộ phận, ma trận – *11.2. Organizational structure: grouping, linking, functional, divisional and matrix forms*.....267

11.3. Sự đồng bộ giữa chiến lược, cơ cấu và cơ chế khuyến khích – *11.3. Alignment between strategy, structure and incentives* 269

11.4. Văn hóa tổ chức: biểu hiện bề ngoài, giá trị tuyên bố và giả định ngầm – *11.4. Organizational culture: artifacts, espoused values and underlying assumptions* ...271

11.5. Văn hóa như công cụ kiểm soát và rủi ro của văn hóa mạnh – *11.5. Culture as a means of control and the risks of a strong culture*.....273

11.6. Mô hình thay đổi ba giai đoạn và tám bước dẫn dắt thay đổi – *11.6. The three-stage change model and the eight steps of leading change*.....276

11.7. Kháng cự thay đổi: nguyên nhân và cách xử lý – *11.7. Resistance to change: causes and responses* 278

11.8. Phân tích một ca thay đổi và lập kế hoạch hành động – *11.8. Analyzing a change case and writing an action plan* 281

11.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *11.9. Applied exercises with solutions*.....283

11.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *11.10. Essay questions and answer outlines* ...286

11.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *11.11. Multiple-choice questions*.....288

Chương 12. Lãnh đạo và quản lý nhà trường – *Chapter 12. Leading and Managing Schools* 291

12.1. Bộ máy lãnh đạo, quản lý trường học: hội đồng trường, hiệu trưởng, tổ chuyên môn – *12.1. School leadership structure: school council, principal and subject teams*.....291

12.2. Lập kế hoạch chiến lược và kế hoạch năm học – *12.2. Strategic planning and the annual school plan* 293

12.3. Quản lý đội ngũ: tuyển dụng, phân công, đánh giá, bồi dưỡng giáo viên – *12.3. Managing staff: hiring, assigning, appraising and developing teachers*.....296

12.4. Quản lý tài chính và cơ sở vật chất trường học – *12.4. Managing school finances and facilities* 298

12.5. Quản lý đào tạo, chương trình và tuyển sinh – *12.5. Managing teaching, curriculum and admissions* 301

12.6. Quản lý nghiên cứu khoa học và quản lý người học – *12.6. Managing research activity and student affairs* 304

12.7. Đảm bảo chất lượng và kiểm định chất lượng giáo dục – *12.7. Quality assurance and accreditation in education*.....306

12.8. Thanh tra, kiểm tra nội bộ và khảo thí – *12.8. Inspection, internal review and assessment management*.....309

12.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *12.9. Applied exercises with solutions*.....311

12.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *12.10. Essay questions and answer outlines* ...313

12.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *12.11. Multiple-choice questions*.....315

Phụ lục A. Đáp án trắc nghiệm – *Appendix A. Answers to the multiple-choice questions* 318

Phụ lục B. Bảng thuật ngữ Việt – Anh – *Appendix B. Vietnamese–English glossary*. 334

Phụ lục C. Tài liệu tham khảo – *Appendix C. References* 342

Chương 1. Lãnh đạo và quản lý: hai việc khác nhau trong cùng một vị trí – *Chapter 1. Leading and Managing: Two Different Jobs in One Role*

Mục tiêu chương – *Chapter objectives*

- Phân biệt được việc lãnh đạo (tạo hướng đi, gây ảnh hưởng) với việc quản lý (giữ trật tự, vận hành) trong một tình huống công việc cụ thể
  Distinguish leading from managing in a concrete work situation
- Xếp được một hoạt động hằng ngày của nhà quản lý vào đúng chức năng, đúng vai trò theo Mintzberg và đúng kỹ năng cần dùng ở từng cấp
  Classify a manager's daily activity by management function, Mintzberg role and the skill needed at each level
- Nhận ra điểm khác của tổ chức công và phi lợi nhuận so với doanh nghiệp, và dùng giá trị đạo đức để chọn cách xử lý một tình huống lãnh đạo
  Identify how public and nonprofit organizations differ from businesses, and use ethical values to choose a response in a leadership situation

1.1. Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng để nhóm cùng đạt mục tiêu – *1.1. Leadership as influencing a group toward a shared goal*

Hãy hình dung một buổi sáng thứ Hai, cả tổ phải gấp rút xong một lô hồ sơ trước giờ chiều. Có người đứng ra chia việc, có người nhắc nhau cố lên, cả tổ làm xong. Người tác động đến cả nhóm để việc xong chính là người đang lãnh đạo lúc đó. Lãnh đạo không phải chức danh, mà là điều xảy ra giữa người với người.

Picture a Monday morning when a whole team has to finish a batch of files before the afternoon deadline. One person divides the tasks, another keeps everyone motivated, and the work gets done. The person who moved the group to finish is the one leading at that moment. Leadership is not a job title. It is something that happens between people.

Định nghĩa dùng trong học phần: lãnh đạo là quá trình một người gây ảnh hưởng lên một nhóm để nhóm cùng đạt một mục tiêu chung. Định nghĩa này có bốn thành phần, mỗi thành phần loại trừ một hiểu lầm hay gặp.

The working definition: leadership is a process in which one person influences a group so that the group reaches a shared goal. It has four components, and each one rules out a common misunderstanding.

Bốn thành phần của định nghĩa – *The four components of the definition*

- Quá trình: lãnh đạo diễn ra qua thời gian, qua nhiều lần tương tác, không phải một phẩm chất bẩm sinh hay một quyết định đơn lẻ. Người giỏi hôm nay vẫn phải giữ được sự tin cậy ngày mai.
  Process: leadership unfolds over time through repeated interaction. It is not an inborn trait or a single decision. Someone who does well today still has to keep trust tomorrow.
- Ảnh hưởng: làm cho người khác thay đổi suy nghĩ hoặc hành động mà không cần ép buộc. Ảnh hưởng là chất liệu chính của lãnh đạo, còn quyền lực chỉ là một trong

những nguồn của nó (chương 5 sẽ bàn kỹ).
Influence: getting others to change what they think or do without forcing them. Influence is the core material of leadership, and power is only one of its sources (chapter 5 covers this in detail).

- Nhóm: lãnh đạo luôn có người đi theo. Một người ra lệnh trong căn phòng trống thì chưa lãnh đạo ai.
Group: leadership always involves followers. Someone giving orders in an empty room is not leading anyone.
- Mục tiêu chung: cả nhóm cùng hướng tới một đích, không phải đích riêng của người đứng đầu. Nếu người dẫn dắt chỉ kéo nhóm phục vụ lợi ích cá nhân, đó là lợi dụng, không phải lãnh đạo đúng nghĩa.
Shared goal: the whole group moves toward one destination, not the leader's private one. If someone pulls the group to serve personal gain, that is exploitation, not leadership in the proper sense.

Lãnh đạo do vị trí giao và lãnh đạo tự nổi lên – ***Assigned leadership and emergent leadership***

Lãnh đạo do vị trí giao (còn gọi là lãnh đạo được bổ nhiệm) có từ quyết định của cấp trên: bạn được giao làm tổ trưởng, trưởng phòng, hiệu trưởng. Lãnh đạo tự nổi lên thì không có quyết định nào cả. Nhóm tự dần tin và nghe theo một người nhờ cách người đó cư xử, hiểu việc và giúp đỡ đồng đội.
Assigned leadership comes from a decision by higher-ups: you are named team leader, department head, or principal. Emergent leadership has no such decision. The group gradually comes to trust and follow someone because of how that person behaves, understands the work, and helps teammates.

Hai loại này có thể trùng nhau trong một người, nhưng thường không trùng. Chức vụ cho bạn quyền giao việc, còn việc nhóm có thật sự nghe bạn hay không là chuyện khác.
The two can overlap in one person, but often they do not. A position gives you the right to assign work. Whether the group truly listens to you is a different matter.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Anh Hùng vừa được bổ nhiệm làm tổ trưởng tổ hành chính gồm 6 người. Anh giao việc đúng quy trình, nhưng mọi người vẫn xin ý kiến chị Lan, nhân viên lâu năm trong tổ, rồi mới làm. Chị Lan không có chức vụ. Mỗi khi tổ gặp hồ sơ khó, chị chỉ cách làm, nhận phần việc nặng và nhắc mọi người giữ hẹn. Cả tổ tin chị vì chị đúng và công bằng. Phân tích: anh Hùng có lãnh đạo do vị trí giao, nhưng ảnh hưởng thực tế trên nhóm đang nghiêng về chị Lan, lãnh đạo tự nổi lên. Cách xử lý hợp lý của anh Hùng là hỏi ý chị Lan, giao chị dẫn một việc cụ thể, rồi tự xây uy tín bằng việc làm thay vì dựa vào chức danh.
> *Mr. Hung has just been appointed head of an administrative team of 6. He assigns work by the book, yet everyone still checks with Ms. Lan, a long-serving colleague, before acting. Ms. Lan holds no title. When the team hits a hard file, she shows how to handle it, takes on the heavy part, and reminds people of deadlines. The team trusts her because she is right and fair. Analysis: Mr. Hung holds assigned leadership, but real influence over the group leans toward Ms. Lan, emergent leadership. A sensible move for him is to consult Ms. Lan, give her a specific task to lead, and build his own credibility through his work rather than leaning on his title.*

Cách kiểm tra một tình huống có phải lãnh đạo không – ***How to test whether a situation is leadership***

1. Xác định ai đang tác động lên ai: ghi tên người gây ảnh hưởng và những người bị ảnh hưởng.
   Identify who is influencing whom: write down the person exerting influence and the people being influenced.
2. Hỏi người đó dùng cách nào: thuyết phục, làm gương, hay chỉ dựa vào chức vụ và hình phạt.
   Ask how they do it: persuasion, example, or only position and punishment.
3. Tìm mục tiêu chung: cả nhóm có cùng hiểu và chấp nhận đích đến không.
   Look for the shared goal: does the whole group understand and accept the destination?
4. Kết luận loại lãnh đạo: có quyết định bổ nhiệm thì là do vị trí giao, không có mà nhóm vẫn theo thì là tự nổi lên.
   Name the type: if there is an appointment decision, it is assigned; if there is none and the group still follows, it is emergent.

> **LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE –** Đồng nhất lãnh đạo với chức vụ, nghĩ rằng ai có chức thì đang lãnh đạo. Người có chức mà nhóm chỉ làm cho có thì mới đang quản, chưa chắc đang lãnh đạo. Lỗi ngược lại là bỏ sót nhân viên không chức vụ nhưng có ảnh hưởng lớn.
> *Equating leadership with rank, assuming anyone with a title is leading. A titled person whose group just goes through the motions is managing, not necessarily leading. The opposite mistake is overlooking an untitled employee with strong influence.*

> **PHẢI THUỘC / MEMORISE –** Lãnh đạo = quá trình + ảnh hưởng + nhóm + mục tiêu chung. Hai loại: do vị trí giao (có quyết định bổ nhiệm) và tự nổi lên (nhóm tự tin và theo).
> *Leadership = process + influence + group + shared goal. Two types: assigned (comes with an appointment) and emergent (the group trusts and follows on its own).*

1.2. Bốn chức năng quản lý: hoạch định, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra – *1.2. The four management functions: planning, organizing, leading and controlling*

Quản lý là làm cho công việc của cả nhóm chạy đúng hướng bằng bốn nhóm việc nối nhau: hoạch định, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra. Hình dung bạn là trưởng phòng một phòng 8 người, nhận nhiệm vụ của một quý: đưa thời gian giải quyết hồ sơ từ 10 ngày xuống 7 ngày. Bốn chức năng chính là bốn nhóm việc bạn làm để đạt con số đó.

Management keeps a team's work on course through four linked groups of activity: planning, organizing, leading and controlling. Picture yourself as head of an 8-person department given one quarter to cut the time to process a file from 10 days to 7. The four functions are the four kinds of work you do to hit that number.

Bốn chức năng qua một quý của trưởng phòng – *The four functions across one quarter of a department head's work*

Hoạch định (planning) là quyết định trước: đích đến là gì và đi bằng cách nào. Đầu quý, bạn đo hiện trạng, đặt mục tiêu 7 ngày vào cuối tháng thứ ba, chia thành mốc 9 ngày, 8 ngày, 7 ngày và dự trù người, phần mềm, thời gian.

Planning is deciding in advance where you are heading and how you will get there. At the start of the quarter you measure the current state, set 7 days as the target for the end of month three, split it into milestones of 9, 8 and 7 days, and estimate people, software and time.

Tổ chức (organizing) là sắp xếp người và nguồn lực để kế hoạch làm được. Bạn chia hồ sơ theo loại, giao mỗi loại cho một người phụ trách, quy định ai duyệt bước nào và ai thay khi người đó nghỉ.

Organizing is arranging people and resources so the plan can actually be carried out. You split files by type, give each type to one owner, set who approves each step, and name a backup for when that person is away.

Chỉ đạo (leading, còn gọi là lãnh đạo hay điều hành) là làm cho người ta muốn làm và làm đúng. Bạn họp ngắn đầu tuần, giải thích vì sao phải rút ngắn, hướng dẫn người mới, động viên người đang quá tải và gỡ vướng khi hai nhân viên bất đồng.

Leading (also called directing) means getting people to want to do the work and do it right. You hold a short meeting each Monday, explain why the cut matters, coach newcomers, encourage anyone overloaded, and settle disagreements between two staff members.

Kiểm tra (controlling) là so kết quả thật với kế hoạch rồi xử lý chênh lệch. Mỗi tuần bạn lấy số ngày xử lý trung bình từ sổ theo dõi và đối chiếu với mốc.

Controlling means comparing real results with the plan and dealing with the gap. Each week you take the average processing time from the tracking log and compare it with the milestone.

Vòng lặp kiểm tra quay về hoạch định – *The loop from controlling back to planning*

Kiểm tra không phải điểm cuối. Giả sử cuối tháng thứ nhất mốc là 9 ngày nhưng thực tế là 9,8 ngày. Bạn tìm nguyên nhân, chẳng hạn hồ sơ đứng chờ ký 3 ngày. Rồi bạn quay lại hoạch định: sửa kế hoạch, ủy quyền ký các hồ sơ thường cho phó phòng, đặt lại mốc tháng sau. Sau đó tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra chạy tiếp theo kế hoạch mới.

Controlling is not the finish line. Say the month-one milestone was 9 days but the real figure is 9.8. You look for the cause, for example files waiting 3 days for a signature. Then you go back to planning: revise the plan, delegate routine signatures to a deputy, and reset next month's milestone. Organizing, leading and controlling then run again on the new plan.

> **PHẢI THUỘC / MEMORISE –** Bốn chức năng tạo thành vòng: hoạch định, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra, rồi nếu kết quả lệch kế hoạch thì quay về hoạch định.
> *The four functions form a cycle: plan, organize, lead, control, and if results deviate from the plan, return to planning.*

Cách xếp một việc vào đúng chức năng – ***How to place a task under the right function***

1. Đọc việc và hỏi: việc này diễn ra trước, trong hay sau khi làm?
   Read the task and ask: does it happen before, during or after the work is done?
2. Nếu là quyết định mục tiêu, cách làm, ngân sách thì xếp hoạch định.
   If it decides goals, methods or budget, it is planning.
3. Nếu là phân người, phân việc, phân quyền, lập quy trình thì xếp tổ chức.
   If it assigns people, tasks or authority, or sets up a procedure, it is organizing.
4. Nếu là tác động lên con người: động viên, hướng dẫn, giao tiếp, giải quyết bất đồng thì xếp chỉ đạo.
   If it acts on people through motivating, coaching, communicating or resolving disputes, it is leading.
5. Nếu là đo, so với kế hoạch, tìm nguyên nhân lệch thì xếp kiểm tra.
   If it measures, compares with the plan or finds why results deviate, it is controlling.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Bài luyện: xếp năm việc của trưởng phòng. (a) Viết kế hoạch quý và dự trù kinh phí. (b) Phân công An phụ trách hồ sơ đất đai, Bình phụ trách hồ sơ xây dựng. (c) Nói chuyện với Châu đang chán nản vì quá tải. (d) Đối chiếu số hồ sơ tồn với mốc tuần. (e) Thấy tồn nhiều, họp lại để đổi mốc và thêm một người hỗ trợ. Đáp án: (a) hoạch định; (b) tổ chức; (c) chỉ đạo; (d) kiểm tra; (e) hoạch định, vì là sửa kế hoạch sau khi kiểm tra thấy lệch.
Practice: place five tasks of a department head. (a) Write the quarterly plan and estimate the budget. (b) Assign An to land files and Binh to construction files. (c) Talk with Chau, who is discouraged by overload. (d) Compare the backlog with the weekly milestone. (e) Seeing a large backlog, meet again to change the milestone and add one helper. Answers: (a) planning; (b) organizing; (c) leading; (d) controlling; (e) planning, because it revises the plan after controlling found a gap.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Hay nhầm việc (e): thấy sửa kế hoạch thì xếp kiểm tra. Kiểm tra chỉ gồm đo và so sánh; sửa kế hoạch là hoạch định. Lỗi thứ hai: coi chỉ đạo là ra lệnh, trong khi nó gồm cả động viên và hướng dẫn.
A common slip is (e): people see "fix" and label it controlling. Controlling only measures and compares; revising the plan is planning. A second slip is treating leading as giving orders, when it also covers motivating and coaching.

MẸO / TIP – Khi phân vân, hỏi việc này tác động lên con số, lên sơ đồ phân việc hay lên con người. Ba câu trả lời tương ứng hoạch định hoặc kiểm tra, tổ chức, chỉ đạo.
When unsure, ask whether the task acts on numbers, on the division of work, or on people. These point to planning or controlling, organizing, and leading respectively.

1.3. So sánh lãnh đạo với quản lý: tạo hướng đi và giữ trật tự – *1.3. Leadership versus management: setting direction and keeping order*

Hai việc này hay bị gộp làm một vì cùng nằm trong một chức danh. Hãy nghĩ tới một con tàu: người lái chọn cảng đến và đổi hướng khi thấy bão, còn người coi máy giữ động cơ chạy đều, đúng giờ, đủ dầu. Lãnh đạo giống việc chọn hướng và kéo người đi theo. Quản lý giống việc giữ cho con tàu vận hành trơn tru.

The two jobs often get merged because they sit under one job title. Picture a ship: one person picks the destination and changes course when a storm appears, while another keeps the engine running steadily, on time, with enough fuel. Leadership is like choosing the direction and getting people to follow. Management is like keeping the ship running smoothly.

So sánh theo bốn điểm – *Comparing the two on four points*

Điểm so sánh *Point of comparison*	**Lãnh đạo** *Leadership*	**Quản lý** *Management*
Mục đích *Purpose*	Tạo hướng đi mới và thuyết phục nhóm cùng hướng tới đó. *Create a new direction and persuade the group to head there.*	Giữ trật tự để công việc hiện tại chạy đúng kế hoạch. *Keep order so current work runs according to plan.*
Cách làm *Approach*	Nêu tầm nhìn, giải thích lý do, lắng nghe, truyền cảm hứng. *Set out a vision, explain the reasons, listen, inspire.*	Lập kế hoạch, giao việc, đặt quy trình, theo dõi số liệu. *Plan, assign tasks, set procedures, track figures.*
Kết quả mong đợi *Expected result*	Thay đổi có ích: sản phẩm mới, cách làm mới, nhóm có chung mục tiêu. *Useful change: new products, new methods, a team with a shared goal.*	Kết quả ổn định và dự đoán được: đúng hạn, đúng ngân sách, đúng chất lượng. *Stable, predictable results: on time, on budget, at the expected quality.*
Rủi ro khi thừa *Risk of too much*	Nhiều ý tưởng hay nhưng không ai lo việc hằng ngày, nên hỗn loạn. *Plenty of good ideas but nobody handles daily work, so things turn chaotic.*	Quy trình dày lên, ai cũng làm đúng thủ tục mà không ai hỏi có còn cần làm không. *Procedures pile up and everyone follows them without asking whether the work is still needed.*
Rủi ro khi thiếu *Risk of too little*	Tổ chức đi theo quán tính, chậm thích nghi khi môi trường đổi. *The organization drifts on habit and adapts slowly when conditions change.*	Việc trễ, sai, lặp, nhân viên không biết ai phụ trách gì. *Work is late, wrong or duplicated, and staff do not know who is in charge of what.*

Bảng chỉ để tra nhanh. Điều cần nhớ là hai việc bổ sung cho nhau. Chỉ có hướng đi mà không có trật tự thì kế hoạch dừng ở lời nói. Chỉ có trật tự mà không có hướng đi thì tổ chức chạy rất đều, nhưng có thể chạy sai chỗ.

The table is only for quick lookup. What to remember is that the two jobs complement each other. Direction without order leaves plans as talk. Order without direction makes an organization run very smoothly, perhaps toward the wrong place.

Vì sao cần cả hai, và một người làm được cả hai – *Why both are needed, and why one person can do both*

Môi trường luôn đổi nên tổ chức cần lãnh đạo để thích nghi. Nhưng đổi mà không có người giữ nền nếp thì mọi thứ rối. Vì vậy hai việc không thuộc hai loại người khác nhau.

Một trưởng phòng có thể buổi sáng duyệt bảng chấm công (quản lý), buổi chiều họp nhóm để thuyết phục cùng thử cách làm mới (lãnh đạo). Điểm khác nhau nằm ở việc đang làm, không nằm ở con người.

Conditions keep changing, so an organization needs leadership to adapt. But change without someone holding the routine together creates confusion. So the two jobs do not belong to two kinds of people. A department head can approve timesheets in the morning (management) and meet the team in the afternoon to persuade them to try a new method (leadership). The difference lies in the task at hand, not in the person.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Phòng Hành chính của một sở chạy rất đúng quy trình: hồ sơ xử lý đủ bước, báo cáo nộp đúng hạn, hiếm khi sai sót. Nhưng ba năm nay vẫn nhận hồ sơ giấy, nhân viên trẻ đề xuất nhận hồ sơ trực tuyến đều bị trả lời "xưa nay vẫn làm thế". Chẩn đoán: quản lý đủ, lãnh đạo thiếu. Trưởng phòng cần làm bốn việc: nêu rõ vì sao cần đổi (người dân đi lại mất nửa ngày), cùng nhóm vẽ hình dung phòng sau một năm, cho thử nghiệm ở một loại hồ sơ, rồi khen công khai người dám thử. Quy trình cũ vẫn giữ để việc hằng ngày không đứt. Kết quả: phòng đổi mới mà vẫn đúng hạn.

A department in a provincial office runs strictly by procedure: files go through every step, reports arrive on time, errors are rare. Yet for three years it has taken paper files only, and young staff who suggest online submission are told "we have always done it this way". Diagnosis: enough management, too little leadership. The head needs to do four things: explain why change is needed (citizens lose half a day traveling), build a picture of the department a year from now with the team, pilot one type of file, then publicly praise those who dared to try. The old procedure stays so daily work does not stop. Result: the department changes and still meets deadlines.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Coi lãnh đạo là tốt, quản lý là xấu. Quản lý yếu thì ý tưởng hay cũng không thành việc. Lỗi khác: nghĩ lãnh đạo chỉ dành cho cấp cao, trong khi trưởng nhóm nào cũng cần tạo hướng đi cho nhóm mình.

Treating leadership as good and management as bad. With weak management, even a good idea never turns into results. Another mistake: thinking leadership is only for top levels, when every team leader needs to set a direction for their own team.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Lãnh đạo: tạo hướng đi, gây ảnh hưởng, đổi mới. Quản lý: giữ trật tự, lập kế hoạch, kiểm soát. Thừa quản lý, thiếu lãnh đạo thì cứng nhắc. Thừa lãnh đạo, thiếu quản lý thì hỗn loạn. Một người có thể làm cả hai.

Leadership: set direction, influence, innovate. Management: keep order, plan, control. Too much management and too little leadership brings rigidity. Too much leadership and too little management brings chaos. One person can do both.

1.4. Mười vai trò hằng ngày của nhà quản lý theo Mintzberg – *1.4. Mintzberg's ten everyday managerial roles*

Henry Mintzberg theo sát nhiều nhà quản lý trong nhiều tuần và thấy công việc của họ không giống sách giáo khoa. Họ bị ngắt quãng liên tục, nói chuyện nhiều, quyết định nhanh. Ông gom hành vi đó thành mười vai trò. Vai trò là một bộ hành vi có tổ chức mà người ở vị trí ấy hay làm. Mười vai trò chia thành ba nhóm: liên nhân, thông tin, quyết định. Một nhà quản lý có thể đóng nhiều vai trong cùng một buổi sáng.

Henry Mintzberg followed managers around for weeks and found that their work looked nothing like the textbook picture. They were interrupted constantly, talked a lot and decided fast. He grouped that behavior into ten roles. A role is an organized set of behaviors expected of whoever holds a position. The ten roles fall into three groups: interpersonal, informational and decisional. One manager can play several roles in a single morning.

Ba nhóm và mười vai trò – *Three groups, ten roles*

Nhóm liên nhân nói về quan hệ với người khác. Nhóm thông tin nói về việc nhận và chuyển tin. Nhóm quyết định nói về việc dùng tin đó để chọn và hành động.

The interpersonal group is about relationships. The informational group is about receiving and passing on information. The decisional group is about using that information to choose and act.

Nhóm *Group*	**Vai trò** *Role*	**Việc điển hình** *Typical activity*
Liên nhân *Interpersonal*	Người đại diện *Figurehead*	Dự lễ, ký giấy tờ mang tính nghi thức, tiếp khách danh dự. *Attends ceremonies, signs ceremonial papers, receives honored guests.*
Liên nhân *Interpersonal*	Người lãnh đạo *Leader*	Tuyển, huấn luyện, động viên và đánh giá nhân viên. *Hires, coaches, motivates and evaluates staff.*
Liên nhân *Interpersonal*	Người liên lạc *Liaison*	Giữ quan hệ với người ngoài đơn vị: khách hàng, đối tác, cơ quan khác. *Keeps ties with people outside the unit: clients, partners, other agencies.*
Thông tin *Informational*	Người thu thập tin *Monitor*	Đọc báo cáo, hỏi han, nghe ngóng để nắm tình hình. *Reads reports, asks questions and listens to stay informed.*
Thông tin *Informational*	Người phổ biến thông tin *Disseminator*	Chuyển tin nhận được cho cấp dưới trong nội bộ. *Passes received information to subordinates inside the unit.*
Thông tin *Informational*	Người phát ngôn *Spokesperson*	Nói thay đơn vị với người bên ngoài: báo chí, cấp trên, đối tác. *Speaks for the unit to outsiders: press, superiors, partners.*
Quyết định *Decisional*	Người khởi xướng *Entrepreneur*	Chủ động khởi động thay đổi hay dự án mới. *Starts changes or new projects on their own initiative.*
Quyết định *Decisional*	Người xử lý xáo trộn *Disturbance handler*	Xử lý sự cố, đe dọa, khủng hoảng bất ngờ. *Deals with sudden problems, threats and crises.*
Quyết định *Decisional*	Người phân bổ nguồn lực *Resource allocator*	Quyết định tiền, người, thời gian, thiết bị chia cho ai. *Decides who gets money, people, time and equipment.*

Nhóm *Group*	**Vai trò** *Role*	**Việc điển hình** *Typical activity*
Quyết định *Decisional*	Người đàm phán *Negotiator*	Thương lượng thỏa thuận thay mặt đơn vị. *Bargains over agreements on behalf of the unit.*

Nhóm thông tin nối các vai trò lại với nhau. Nhờ vị trí ở giữa, nhà quản lý có tin mà người khác không có, và dùng nó để ra quyết định.
The informational roles tie the rest together. Sitting in the middle, a manager holds information others lack and uses it to make decisions.

Nhận diện vai trò qua nhật ký một ngày – ***Spotting roles in one day's diary***

Cách làm: đọc từng dòng nhật ký, hỏi "người này đang làm gì và hướng về ai", rồi ghép với một vai trò.
Method: read each diary line, ask "what is this person doing and toward whom", then match it to a role.

1. Xác định hướng của việc: với nhân viên, với người ngoài, hay với chính mình (đọc, nghĩ).
   Identify the direction of the act: toward staff, toward outsiders, or toward oneself (reading, thinking).
2. Xem việc đó là quan hệ, chuyển tin hay chọn phương án.
   Decide whether it is about a relationship, moving information or choosing an option.
3. Chọn vai trò cụ thể trong nhóm đó.
   Pick the specific role within that group.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Chị Hà, giám đốc một chi nhánh ngân hàng. 7h45: đọc báo cáo giao dịch đêm qua (thu thập tin). 8h15: họp ngắn, báo với tổ rằng hội sở đổi hạn nộp hồ sơ sang thứ Năm (phổ biến thông tin). 9h30: máy chủ chi nhánh ngừng chạy, chị điều người sang quầy thủ công (xử lý xáo trộn). 10h30: trả lời phóng viên báo địa phương về lãi suất mới (phát ngôn). 14h: chia hai nhân viên mới cho hai phòng đang thiếu người (phân bổ nguồn lực). 15h: kèm một nhân viên cách xử lý khiếu nại (lãnh đạo). 16h30: thương lượng với công ty vận chuyển tiền về giá dịch vụ (đàm phán). Tổng: bảy dòng, bảy vai trò, thuộc cả ba nhóm.
Ms. Ha runs a bank branch. 7:45: reads last night's transaction report (monitor). 8:15: tells her team head office moved the filing deadline to Thursday (disseminator). 9:30: the branch server goes down and she sends staff to manual counters (disturbance handler). 10:30: answers a local reporter about the new interest rate (spokesperson). 2:00 pm: assigns two new hires to the two short-staffed teams (resource allocator). 3:00 pm: coaches an employee on handling complaints (leader). 4:30 pm: bargains with a cash-transport company over fees (negotiator). Total: seven entries, seven roles, across all three groups.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm người phát ngôn với người phổ biến thông tin. Cả hai đều "truyền tin", nhưng khác ở người nhận. Phổ biến là chuyển tin vào trong, cho cấp dưới. Phát ngôn là nói ra ngoài, thay mặt đơn vị. Muốn phân biệt, hỏi: người nghe là người của mình hay người ngoài? Trong nhật ký trên, 8h15 là phổ biến, 10h30 là phát ngôn.

Confusing the spokesperson with the disseminator. Both "pass on information", but the audience differs. Disseminating moves information inward, to subordinates. Speaking moves it outward, on behalf of the unit. Ask: is the listener one of mine or an outsider? In the diary, 8:15 is disseminating and 10:30 is speaking.

GHI CHÚ / NOTE – Mười vai trò là một tổng thể. Tuỳ cấp bậc và chức năng, nhà quản lý dùng vai này nhiều hơn vai kia, nhưng hiếm ai chỉ đóng một vai.
The ten roles form one whole. Depending on level and function, a manager leans on some roles more than others, but few play only one.

1.5. Kỹ năng kỹ thuật, nhân sự và tư duy theo từng cấp quản lý – *1.5. Technical, human and conceptual skills at each level of management*

Kỹ năng quản lý được chia thành ba nhóm. Hãy hình dung một nhà hàng. Đầu bếp giỏi biết nấu món, kỹ năng này gọi là kỹ năng kỹ thuật: hiểu và làm thành thạo một nghề cụ thể bằng phương pháp, công cụ của nghề đó.
Managerial skills fall into three groups. Picture a restaurant. A good cook knows how to make the dishes. This is technical skill: understanding a specific craft and doing it well with that craft's methods and tools.

Bếp trưởng còn phải điều phối cả bếp, hiểu từng người, giải quyết mâu thuẫn, khiến mọi người muốn làm. Đó là kỹ năng nhân sự: làm việc với người khác, lắng nghe, tạo động lực, phối hợp. Chủ nhà hàng thì phải nhìn cả bức tranh: có mở chi nhánh không, thực đơn đi hướng nào. Đó là kỹ năng tư duy: thấy tổ chức như một chỉnh thể, nối các bộ phận với nhau và với môi trường bên ngoài.
A head chef must also coordinate the whole kitchen, understand each person, settle conflicts and make people want to work. That is human skill: working with others, listening, motivating, coordinating. The owner has to see the whole picture: whether to open a second branch, which direction the menu should take. That is conceptual skill: seeing the organization as one system and linking its parts to each other and to the outside world. The three groups come from Robert Katz.

Tỷ trọng ba nhóm đổi theo cấp bậc. Cấp cơ sở (tổ trưởng, quản đốc) cần nhiều kỹ năng kỹ thuật vì họ hướng dẫn và sửa sai trực tiếp. Cấp trung (trưởng phòng, trưởng ban) cần cân bằng cả ba. Cấp cao (giám đốc, hiệu trưởng) cần nhiều kỹ năng tư duy, ít cần tự tay làm chuyên môn. Kỹ năng nhân sự cần ở mọi cấp vì cấp nào cũng làm việc qua người khác.
The mix changes with the level. Front-line managers (team leaders, shop-floor supervisors) need a lot of technical skill because they coach and correct work directly. Middle managers (heads of department or division) need a balance of all three. Top managers (directors, school principals) need a lot of conceptual skill and little hands-on expertise. Human skill is needed at every level because every manager gets results through other people.

Cấp quản lý *Level*	**Kỹ năng kỹ thuật** *Technical*	**Kỹ năng nhân sự** *Human*	**Kỹ năng tư duy** *Conceptual*
Cơ sở *Front-line*	Cao nhất, dùng hằng ngày *Highest, used daily*	Cao, cần để giữ nhóm *High, needed to hold the team together*	Thấp, việc chủ yếu đã được vạch sẵn *Low, most work is already laid out*
Trung gian *Middle*	Vừa, đủ để hiểu việc cấp dưới *Moderate, enough to understand subordinates' work*	Cao, vừa lên vừa xuống *High, working upward and downward*	Vừa, bắt đầu phải nối các bộ phận *Moderate, starting to link departments*
Cao *Top*	Thấp, chỉ cần hiểu đại thể *Low, a general grasp is enough*	Cao, nhất là với đối tác và bên liên quan *High, especially with partners and stakeholders*	Cao nhất, định hướng cho cả tổ chức *Highest, setting direction for the whole organization*

VÍ DỤ / EXAMPLE – Anh Minh là kỹ sư thiết kế giỏi nhất của một ban quản lý dự án, được đề bạt làm trưởng ban. Anh quen tự sửa bản vẽ cho cả nhóm, vì làm nhanh hơn giao việc và giải thích. Sau ba tháng, hai kỹ sư trẻ xin chuyển đi, tiến độ chậm, nhóm kêu bị soi từng nét vẽ. Nguyên nhân: kỹ năng kỹ thuật của anh vẫn mạnh, nhưng việc mới đòi hỏi kỹ năng nhân sự (giao việc, góp ý, nghe người khác) mà anh chưa luyện. Kỹ năng tư duy cũng bị bỏ ngỏ: không ai lo phối hợp với các ban khác. Cách sửa: mỗi tuần dành một buổi họp 1-1 với từng người, giao trọn một hạng mục kèm tiêu chí, và chỉ góp ý sau khi họ nộp.
Minh is the best design engineer in a project management unit and gets promoted to head of the unit. He is used to fixing drawings himself because it is faster than delegating and explaining. Three months later, two young engineers ask to transfer, deadlines slip, and the team complains that every line gets scrutinized. The cause: his technical skill is still strong, but the new job calls for human skills (delegating, giving feedback, listening) that he has not practiced. Conceptual skill is also neglected: nobody is coordinating with other units. The fix: hold a weekly one-on-one with each person, hand over a whole work package with clear criteria, and give feedback only after they submit.

Bài tập tự đánh giá kỹ năng của bản thân – *Self-assessment exercise*

1. Chọn vị trí quản lý bạn đang giữ hoặc sắp giữ, ví dụ trưởng phòng.
   Pick the management position you hold or are about to hold, for example head of department.
2. Chấm điểm bản thân từ 1 đến 5 cho từng nhóm kỹ năng. Dựa vào việc đã làm, không dựa vào cảm giác. Ví dụ kỹ thuật: bạn có tự làm được toàn bộ việc chuyên môn của nhóm không?
   Score yourself from 1 to 5 on each skill group. Base it on what you have done, not on a feeling. For technical skill, ask: could you do all of your team's professional work yourself?
3. Chấm điểm mức vị trí đó đòi hỏi, cũng từ 1 đến 5. Hỏi người đang giữ vị trí, hoặc xem bảng tỷ trọng ở trên.

Score what the position requires, also from 1 to 5. Ask someone in the role, or use the table above.

4. Lấy điểm đòi hỏi trừ điểm của bạn cho từng nhóm. Số dương là khoảng thiếu, số âm là phần dư.
   Subtract your score from the required score for each group. A positive number is a gap, a negative number is a surplus.
5. Chọn nhóm có khoảng thiếu lớn nhất, ghi một hành động cụ thể trong 30 ngày tới.
   Pick the group with the largest gap and write one concrete action for the next 30 days.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Chị Lan, tổ trưởng kế toán, tự chấm: kỹ thuật 5, nhân sự 3, tư duy 2. Vị trí trưởng phòng đòi hỏi: kỹ thuật 3, nhân sự 4, tư duy 4. Hiệu số: kỹ thuật 3 − 5 = −2, nhân sự 4 − 3 = 1, tư duy 4 − 2 = 2. Khoảng thiếu lớn nhất là tư duy (2). Hành động: trong 30 ngày, đọc kế hoạch năm của đơn vị và vẽ sơ đồ phòng mình phụ thuộc những phòng nào. Phần dư kỹ thuật (−2) cho thấy chị có thể giao bớt việc chuyên môn.
Lan, an accounting team leader, scores herself: technical 5, human 3, conceptual 2. The head-of-department role requires: technical 3, human 4, conceptual 4. Differences: technical 3 − 5 = −2, human 4 − 3 = 1, conceptual 4 − 2 = 2. The largest gap is conceptual (2). Action: within 30 days, read the unit's annual plan and sketch which other departments her own depends on. The technical surplus (−2) shows she can hand off more of the professional work.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nghĩ rằng giỏi nghề thì tự nhiên làm quản lý giỏi. Lên cấp là phải học thêm nhóm kỹ năng khác, đồng thời bớt dựa vào nhóm cũ. Lỗi thứ hai: cho kỹ năng nhân sự là thiên bẩm, không luyện được. Lỗi thứ ba: học thuộc tỷ trọng như số cố định, trong khi mỗi tổ chức và mỗi ngành lệch một chút.
Believing that being good at the craft automatically makes a good manager. Moving up means learning the other skill groups and leaning less on the old one. A second mistake: treating human skill as inborn and untrainable. A third: memorizing the proportions as fixed numbers, when each organization and industry shifts them a little.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Ba nhóm kỹ năng của Katz: kỹ thuật, nhân sự, tư duy. Lên cấp cao thì kỹ thuật giảm, tư duy tăng, nhân sự giữ ở mọi cấp.
Katz's three skill groups: technical, human, conceptual. Moving up, technical need falls, conceptual need rises, and human skill stays important at every level.

1.6. Các cách tiếp cận nghiên cứu lãnh đạo: đặc điểm, hành vi, tình huống, quan hệ – *1.6. Ways of studying leadership: traits, behavior, situation and relationships*

Nghiên cứu lãnh đạo có nhiều trường phái, và mỗi trường phái thực chất là một câu hỏi khác nhau. Bạn hãy nhớ bốn câu hỏi: người lãnh đạo là ai, họ làm gì, họ làm trong hoàn cảnh nào, và họ quan hệ với ai. Nắm bốn câu này, bạn sẽ xếp được mọi thuyết ở các chương sau vào đúng chỗ.

Researchers have studied leadership from many angles, and each school is really asking a different question. Remember four of them: who is the leader, what does the leader do, in what situation, and in relationship with whom. With these four questions you can place every theory in later chapters where it belongs.

Hãy nghĩ tới một đội bóng thắng liên tiếp. Người thì bảo huấn luyện viên có "tố chất", người thì nhìn cách ông ấy điều hành tập luyện, người thì bảo đội mạnh nhờ gặp đối thủ yếu, người thì để ý ông ấy hợp với từng cầu thủ. Bốn cách giải thích ấy chính là bốn cách tiếp cận.

Picture a football team on a winning streak. One person says the coach has natural talent. Another looks at how he runs training. A third says the opponents were weak. A fourth notices how well he gets along with each player. These four explanations are the four approaches.

Bốn cách tiếp cận – *The four approaches*

Cách tiếp cận đặc điểm hỏi: người lãnh đạo là ai? Nó tìm những phẩm chất cá nhân như tự tin, chính trực, trí tuệ, nghị lực. Giả định ngầm là lãnh đạo giỏi mang sẵn một số nét đặc trưng.

The trait approach asks: who is the leader? It looks for personal qualities such as confidence, integrity, intelligence and drive. The hidden assumption is that good leaders carry certain distinctive features.

Cách tiếp cận hành vi hỏi: người lãnh đạo làm gì? Nó bỏ qua tính cách, chỉ quan sát hành động: giao việc ra sao, quyết định thế nào, quan tâm kết quả hay quan tâm con người. Ưu điểm là hành vi thì học được.

The behavior approach asks: what does the leader do? It ignores personality and watches actions: how tasks are assigned, how decisions are made, whether the focus is on results or on people. Its advantage is that behavior can be learned.

Cách tiếp cận tình huống hỏi: làm trong hoàn cảnh nào thì hiệu quả? Không có cách làm đúng cho mọi nơi. Phong cách tốt phụ thuộc vào năng lực cấp dưới, tính chất công việc và mức quyền của người đứng đầu.

The situational approach asks: in what circumstances does a style work? No single way fits everywhere. The right style depends on followers' ability, the nature of the task and how much authority the leader holds.

Cách tiếp cận quan hệ hỏi: người lãnh đạo quan hệ với ai? Trọng tâm nằm ở sự tương tác giữa lãnh đạo và từng thành viên, hoặc cả nhóm. Lãnh đạo không phải thứ một người có, mà là thứ hình thành giữa các bên.

The relational approach asks: with whom does the leader connect? The focus is the interaction between leader and each member, or the whole group. Leadership is not something one person owns; it forms between people.

Bảng tra tóm tắt – *Quick reference table*

Cách tiếp cận *Approach*	**Câu hỏi chính** *Main question*	**Nhìn vào** *Looks at*	**Các thuyết sẽ gặp** *Theories you will meet*
Đặc điểm *Trait*	Người lãnh đạo là ai? *Who is the leader?*	Phẩm chất, tính cách, kỹ năng *Qualities, personality, skills*	Thuyết đặc điểm, mô hình kỹ năng *Trait theory, skills model*
Hành vi *Behavior*	Người lãnh đạo làm gì? *What does the leader do?*	Hành động và phong cách *Actions and style*	Hai nhóm hành vi, lưới quản lý *Two behavior groups, managerial grid*
Tình huống *Situational*	Làm trong hoàn cảnh nào? *In what situation?*	Hoàn cảnh và cấp dưới *Context and followers*	Hersey – Blanchard, Fiedler, đường dẫn – mục tiêu, Vroom – Yetton *Hersey–Blanchard, Fiedler, path–goal, Vroom–Yetton*
Quan hệ *Relational*	Quan hệ với ai? *With whom?*	Tương tác lãnh đạo và thành viên *Leader–member interaction*	Trao đổi lãnh đạo – thành viên, chuyển đổi, phục vụ *Leader–member exchange, transformational, servant*

Cách định vị một thuyết mới – *How to place a new theory*

1. Đọc tên thuyết và tìm xem nó nói về thứ gì: phẩm chất, hành động, hoàn cảnh hay mối quan hệ.
   Read the theory's name and find what it talks about: qualities, actions, circumstances or relationships.
2. Tự hỏi nó trả lời câu nào trong bốn câu hỏi trên.
   Ask which of the four questions it answers.
3. Nếu nó trả lời hai câu, hãy chọn câu nó nhấn mạnh nhất, rồi ghi chú câu còn lại.
   If it answers two, pick the one it stresses most and note the other.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Thuyết lưới quản lý chấm điểm mức quan tâm công việc và mức quan tâm con người. Nó mô tả điều người lãnh đạo làm, nên thuộc nhóm hành vi. Thuyết Fiedler cho rằng một phong cách chỉ hiệu quả khi hợp với mức thuận lợi của tình huống, nên thuộc nhóm tình huống.
The managerial grid scores concern for tasks and concern for people. It describes what leaders do, so it belongs to the behavior group. Fiedler's theory says a style works only when it fits how favorable the situation is, so it belongs to the situational group.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhiều bạn coi các trường phái là cái sau thay thế cái trước. Thực tế chúng bổ sung nhau, và thuyết mới vẫn dùng ý của thuyết cũ. Một lỗi

nữa là gán thuyết hành vi cho "tính cách": phong cách là việc làm quan sát được, không phải bản tính.
Many learners treat the schools as replacing one another. In fact they complement each other, and newer theories still borrow from older ones. Another slip is calling behavior theories "personality" theories: style is observable action, not inborn nature.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Bốn câu hỏi theo thứ tự: là ai (đặc điểm), làm gì (hành vi), hoàn cảnh nào (tình huống), quan hệ với ai (quan hệ).
The four questions in order: who (trait), what (behavior), which situation (situational), with whom (relational).

1.7. Lãnh đạo trong tổ chức công và phi lợi nhuận khác doanh nghiệp ở điểm nào – *1.7. How leading public and nonprofit organizations differs from leading a business*

Doanh nghiệp, cơ quan nhà nước và tổ chức phi lợi nhuận đều cần người dẫn dắt, nhưng "cái đích" và "cái cương" của họ khác nhau. Hiểu sự khác biệt này giúp bạn không đem nguyên cách làm của công ty vào một ủy ban phường hay một hội thiện nguyện.
Businesses, government agencies and nonprofits all need someone to steer them, but their destinations and their constraints differ. Knowing how helps you avoid copying a company's methods straight into a ward office or a charity.

So sánh ba loại tổ chức – *Comparing the three types*

Hãy hình dung ba nơi: một quán cà phê, một ủy ban phường và một câu lạc bộ thiện nguyện. Quán cà phê sống nhờ khách trả tiền. Ủy ban phường sống nhờ ngân sách và phải làm đúng quy định. Câu lạc bộ sống nhờ quyên góp và người đến làm không lương. Từ đó ra năm điểm khác nhau sau đây.
Picture three places: a coffee shop, a ward office and a volunteer club. The shop lives on paying customers. The ward office lives on its budget and must follow regulations. The club lives on donations and unpaid helpers. Five differences follow from this.

Tiêu chí *Criterion*	**Doanh nghiệp** *Business*	**Cơ quan công** *Public agency*	**Phi lợi nhuận** *Nonprofit*
Mục tiêu *Goal*	Lợi nhuận và giá trị cho chủ sở hữu. *Profit and value for owners.*	Phục vụ dân, thực thi chính sách, nhiều mục tiêu khó xếp thứ tự. *Serve citizens and carry out policy, with many goals that are hard to rank.*	Thực hiện sứ mệnh xã hội đã tuyên bố. *Fulfil a stated social mission.*
Nguồn lực *Resources*	Doanh thu từ khách hàng và vốn đầu tư. *Customer revenue and investment.*	Ngân sách nhà nước, thuế và phí. *State budget, taxes and fees.*	Tài trợ, quyên góp và sức người tình nguyện. *Grants, donations and volunteer labour.*

Tiêu chí *Criterion*	**Doanh nghiệp** *Business*	**Cơ quan công** *Public agency*	**Phi lợi nhuận** *Nonprofit*
Trách nhiệm giải trình *Accountability*	Trước chủ sở hữu và cổ đông. *To owners and shareholders.*	Trước cấp trên, hội đồng dân cử, thanh tra và công chúng. *To superiors, elected bodies, inspectors and the public.*	Trước nhà tài trợ, người thụ hưởng và hội viên. *To donors, beneficiaries and members.*
Ràng buộc pháp lý *Legal limits*	Luật doanh nghiệp, hợp đồng; được tự quyết nhiều việc. *Company law and contracts; wide freedom to decide.*	Chỉ được làm điều luật cho phép, theo thủ tục định sẵn. *May only do what the law allows, by set procedures.*	Quy định về lập hội, tài chính minh bạch, điều lệ. *Rules on registration, transparent finances and the charter.*
Cách đo kết quả *Measuring results*	Doanh thu, lợi nhuận, thị phần: số rõ ràng. *Revenue, profit, market share: clear numbers.*	Thời gian giải quyết, mức hài lòng của dân, tuân thủ quy định. *Processing time, citizen satisfaction, compliance.*	Số người được giúp, tác động xã hội; khó lượng hóa. *People helped and social impact; hard to quantify.*

Lãnh đạo công chức và tình nguyện viên – *Leading civil servants and volunteers*

Công chức thường có biên chế ổn định, lương theo ngạch bậc, nên người lãnh đạo khó thưởng phạt bằng tiền. Họ cũng chịu quy trình chặt, nên sáng kiến dễ vướng. Việc của bạn là tạo ý nghĩa cho công việc, ghi nhận công khai và gỡ vướng quy trình.

Civil servants usually have secure posts and salaries set by grade, so a leader can hardly reward or punish with money. Tight procedures also snag new ideas. Your job is to give the work meaning, recognise effort in public and clear procedural blockages.

Tình nguyện viên đến vì niềm tin, không vì lương, và có thể nghỉ bất cứ lúc nào. Bạn không "ra lệnh" được. Bạn phải giải thích vì sao việc này quan trọng, giao việc hợp sở thích và cảm ơn kịp thời.

Volunteers come out of conviction, not pay, and can leave at any moment. You cannot simply give orders. Explain why the task matters, match jobs to interests and thank people promptly.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Chị Lan, trưởng phòng ở ủy ban phường, muốn rút thời gian giải quyết hồ sơ hộ tịch từ 5 ngày xuống 3 ngày. Chị không có quỹ thưởng. Chị làm theo bốn bước. Một, vẽ lại quy trình cùng nhóm, tìm ra khâu chờ chữ ký mất 2 ngày. Hai, đề xuất lãnh đạo phường cho phép ký song song, vì điều này nằm trong quyền của phường. Ba, treo bảng theo dõi thời gian xử lý hàng tuần và khen công khai tổ làm nhanh nhất trong buổi giao ban. Bốn, gắn kết quả với tiêu chí thi đua và đánh giá cuối năm mà phường đã có sẵn. Sau một tháng, thời gian trung bình còn 3 ngày: 5 trừ 2 bằng 3.
> *Lan, a section head at a ward office, wants to cut civil-registration processing from 5 days to 3. She*

has no bonus fund. She takes four steps. One, redraw the process with her team and find that waiting for signatures takes 2 days. Two, ask ward leaders to allow parallel signing, which is within the ward's authority. Three, post a weekly processing-time board and praise the fastest team in the staff meeting. Four, tie results to the emulation criteria and year-end appraisal the ward already has. After a month the average is 3 days: 5 minus 2 equals 3.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Đem nguyên mô hình doanh nghiệp vào cơ quan công: hứa thưởng tiền khi không có quỹ, hoặc bỏ qua thủ tục luật định để "cho nhanh". Một lỗi khác là đo thành công bằng một con số duy nhất, như tốc độ, mà quên chất lượng và sự đúng quy định.
Importing the business model wholesale: promising cash bonuses with no fund, or skipping legal procedures "for speed". Another slip is judging success by one number, such as speed, while ignoring quality and compliance.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Ba loại tổ chức khác nhau ở năm điểm: mục tiêu, nguồn lực, trách nhiệm giải trình, ràng buộc pháp lý và cách đo kết quả. Khi không có tiền thưởng, công cụ của người lãnh đạo là ý nghĩa, ghi nhận, gỡ vướng quy trình và quyền hạn sẵn có.
The three types differ on five points: goals, resources, accountability, legal limits and how results are measured. Without cash rewards, a leader's tools are meaning, recognition, removing process obstacles and authority already at hand.

1.8. Phẩm chất, giá trị và cội rễ đạo đức của người lãnh đạo – *1.8. Character, values and the ethical roots of leadership*

Hai người cùng chức trưởng phòng, cùng quyền ký giấy tờ, nhưng nhân viên chỉ nghe theo thật lòng một người. Người đó có uy tín: nhân viên tin lời họ nói và tin họ sẽ làm đúng điều đã nói. Uy tín không đến từ chức vụ mà đến từ ba thứ: chính trực, công bằng và nhất quán.
Two people can hold the same job title and sign the same papers, yet staff follow only one of them willingly. That person has credibility: people trust what they say and trust them to do it. Credibility comes from the title less than from three things: integrity, fairness and consistency.

Ba trụ của uy tín – *The three pillars of credibility*

- Chính trực là làm điều đúng kể cả khi không ai biết, không ai kiểm tra. Ví dụ: bạn nhặt được ví của khách trong phòng họp và trả lại đủ tiền.
  Integrity means doing the right thing even when nobody sees it or checks. Example: you find a visitor's wallet in the meeting room and return it with all the cash.
- Công bằng là cùng một luật cho mọi người. Hai nhân viên cùng đi trễ 15 phút thì cùng bị nhắc, dù một người là họ hàng của bạn.
  Fairness means one rule for everyone. If two staff members arrive 15 minutes late, both get the same reminder, even if one is your relative.
- Nhất quán là lời nói khớp với việc làm, hôm nay khớp với hôm qua. Bạn dặn nhân viên nộp báo cáo đúng hạn thì chính bạn cũng nộp đúng hạn.
  Consistency means words match actions, and today matches yesterday. If you tell staff to file reports on time, you file yours on time too.

Niềm tin xây rất chậm và mất rất nhanh. Một lần hứa thưởng rồi quên, một lần bênh người thân, đủ để cả nhóm nhìn bạn khác đi. Khi nhân viên thấy lời nói và việc làm lệch nhau, họ tin việc làm và bỏ qua lời nói.

Trust is built slowly and lost fast. One forgotten bonus promise or one act of favouritism is enough to change how the whole team sees you. When words and actions disagree, people believe the actions and ignore the words.

Đạo đức cá nhân và đạo đức trong quyết định quản lý – ***Personal ethics and ethics in managerial decisions***

Đạo đức cá nhân là cách bạn sống và cư xử với người quanh mình: nói thật, giữ lời, không gian lận. Đạo đức trong quyết định quản lý rộng hơn, vì quyết định của bạn tác động tới nhiều người, nhiều khi họ không có mặt để lên tiếng. Chọn nhà cung cấp, xét thăng chức, giao chỉ tiêu, giữ hay cắt người đều là quyết định có hệ quả đạo đức.

Personal ethics is how you live and treat the people around you: telling the truth, keeping promises, not cheating. Ethics in managerial decisions reaches further, because your decisions affect many people, often people who are not in the room to speak. Choosing a supplier, promoting someone, setting a target, keeping or cutting staff all carry ethical consequences.

Vì thế một người sống đạo đức vẫn có thể ra quyết định tồi. Ví dụ: bạn tốt bụng nên giao hết việc khó cho người siêng nhất. Ý tốt nhưng bất công, vì người đó kiệt sức còn người khác không phải cố gắng.

So a decent person can still make a poor managerial decision. Example: you are kind, so you hand every hard task to your most diligent employee. The intent is good but the result is unfair: that person burns out while others never have to stretch.

Tình huống khó xử: chỉ tiêu và sự trung thực với cấp trên – ***A dilemma: meeting the target versus being honest with your boss***

Bạn là trưởng phòng. Chỉ tiêu quý là xử lý 100 hồ sơ. Đến hạn, bạn xong 82 hồ sơ. 18 hồ sơ còn lại đang chờ người dân bổ sung giấy tờ. Bạn có thể ghi 18 hồ sơ đó là "đã xong" để báo đủ 100. Cả phòng sẽ được khen thưởng, nhưng báo cáo sẽ sai.

You are a department head. The quarterly target is 100 files processed. At the deadline you have finished 82. The other 18 are waiting for applicants to supply missing papers. You could mark those 18 as "done" and report 100. The whole team would be rewarded, but the report would be false.

1. Viết ra sự thật bằng số: 82 trên 100 hồ sơ, tức 82%, còn 18 hồ sơ chờ giấy tờ.
   Write down the facts in numbers: 82 of 100 files, which is 82%, with 18 files waiting on documents.
2. Tìm nguyên nhân và phần còn cứu được: bao nhiêu hồ sơ có thể xong trong tuần tới nếu bạn nhắc người dân.
   Find the cause and what can still be saved: how many files could close next week if you chase the applicants.
3. Báo cấp trên sớm, trước hạn chót, kèm số liệu và phương án. Đừng để họ biết từ người khác.

Tell your boss early, before the deadline, with numbers and a plan. Do not let them hear it from someone else.

4. Đề nghị gia hạn hoặc điều chỉnh chỉ tiêu cho 18 hồ sơ, nêu rõ lý do không do phòng bạn.
   Ask for an extension or an adjusted target for the 18 files, stating that the delay is outside your team's control.
5. Lưu lại thư báo và quyết định của cấp trên để mọi việc minh bạch về sau.
   Keep the email and your boss's decision on record so everything stays transparent later.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Cách làm trên cho báo cáo trung thực là 82%, kèm cam kết xong 18 hồ sơ còn lại trong 7 ngày. Bạn có thể mất một phần thưởng quý này. Đổi lại, lần sau cấp trên tin con số bạn đưa và nhân viên thấy bạn không dối.
The approach above gives an honest report of 82%, plus a commitment to finish the remaining 18 files in 7 days. You may lose part of this quarter's bonus. In return, your boss will trust your figures next time and your staff will see that you do not lie.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nghĩ rằng "ai cũng làm vậy" hoặc "chỉ sai một lần cho cả phòng được thưởng" là hợp lý. Một lần sửa số liệu tạo tiền lệ, và lần sau áp lực sẽ lớn hơn. Lỗi nữa là nhầm giữa nghiêm khắc và công bằng: phạt nặng người yếu nhưng bỏ qua người giỏi vi phạm cùng lỗi.
Believing that "everyone does it" or "one false report for the team's reward" is acceptable. One edited number sets a precedent, and next time the pressure is bigger. Another mistake is confusing strictness with fairness: punishing weak performers hard while ignoring the same fault in strong ones.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Uy tín gồm ba trụ: chính trực, công bằng, nhất quán. Đạo đức cá nhân là cách bạn sống, đạo đức quản lý là hệ quả của quyết định lên nhiều người. Khi chỉ tiêu va chạm với sự thật, hãy báo sớm, báo bằng số, kèm phương án.
Credibility has three pillars: integrity, fairness, consistency. Personal ethics is how you live; managerial ethics is the effect of your decisions on many people. When a target clashes with the truth, report early, report with numbers, and bring a plan.

1.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *1.9. Applied exercises with solutions*

Bài 1. Xếp thời gian một tuần của giám đốc chi nhánh vào các vai trò Mintzberg – *Exercise 1. Sorting a branch director's week into Mintzberg roles*

Giám đốc chi nhánh ghi nhật ký một tuần 40 giờ như sau: chủ trì lễ khai trương 3 giờ; kèm hai trưởng nhóm mới 5 giờ; gặp đối tác bên ngoài để mở quan hệ 2 giờ; đọc báo cáo doanh số và tin thị trường 6 giờ; họp phổ biến chiến lược mới cho nhân viên 4 giờ; trả lời báo chí 2 giờ; xử lý khiếu nại của khách lớn do giao trễ 6 giờ; chia ngân sách quý cho ba phòng 5 giờ; đàm phán hợp đồng với nhà cung cấp 7 giờ. Hãy xếp từng việc vào một vai trò, gộp thành ba nhóm (quan hệ, thông tin, quyết định) và tính tỷ lệ phần trăm của mỗi nhóm

A branch director logs a 40-hour week: chairing an opening ceremony 3 hours; coaching two new team leaders 5 hours; meeting outside partners to build contacts 2 hours; reading sales

reports and market news 6 hours; briefing staff on a new strategy 4 hours; answering the press 2 hours; handling a major client's complaint about late delivery 6 hours; dividing the quarterly budget among three departments 5 hours; negotiating a contract with a supplier 7 hours. Place each task in one role, group the roles into three clusters (interpersonal, informational, decisional) and compute each cluster's percentage

1. Nhóm quan hệ gồm người đại diện (lễ khai trương, 3 giờ), người lãnh đạo (kèm trưởng nhóm, 5 giờ) và người liên lạc (đối tác bên ngoài, 2 giờ) ⇒ 3 + 5 + 2 = 10 giờ
   The interpersonal cluster holds figurehead (opening ceremony, 3 h), leader (coaching, 5 h) and liaison (outside partners, 2 h) ⇒ 3 + 5 + 2 = 10 hours
2. Nhóm thông tin gồm người thu thập thông tin (đọc báo cáo, 6 giờ), người phổ biến (họp nhân viên, 4 giờ) và người phát ngôn (báo chí, 2 giờ) ⇒ 6 + 4 + 2 = 12 giờ
   The informational cluster holds monitor (reading reports, 6 h), disseminator (staff briefing, 4 h) and spokesperson (press, 2 h) ⇒ 6 + 4 + 2 = 12 hours
3. Nhóm quyết định gồm người xử lý xáo trộn (khiếu nại, 6 giờ), người phân bổ nguồn lực (chia ngân sách, 5 giờ) và người đàm phán (hợp đồng, 7 giờ) ⇒ 6 + 5 + 7 = 18 giờ. Vai trò người khởi xướng đổi mới chưa có giờ nào trong tuần này
   The decisional cluster holds disturbance handler (complaint, 6 h), resource allocator (budget, 5 h) and negotiator (contract, 7 h) ⇒ 6 + 5 + 7 = 18 hours. The entrepreneur role got no hours this week
4. Kiểm tra tổng: 10 + 12 + 18 = 40 giờ, khớp với nhật ký
   Check the total: 10 + 12 + 18 = 40 hours, which matches the log
5. Tỷ lệ: quan hệ 10/40 = 25%; thông tin 12/40 = 30%; quyết định 18/40 = 45%. Kết quả: nhóm quyết định chiếm nhiều nhất (45%), vai trò tốn nhiều giờ nhất là người đàm phán (7 giờ)
   Shares: interpersonal 10/40 = 25%; informational 12/40 = 30%; decisional 18/40 = 45%. Result: the decisional cluster takes the most time (45%), and the single most time-consuming role is negotiator (7 hours)

Bài 2. Đo độ phù hợp kỹ năng khi được thăng chức – ***Exercise 2. Measuring skill fit after a promotion***

Chị Lan đang là tổ trưởng (cấp cơ sở) và sắp lên giám đốc khối (cấp cao). Công ty ước tính tỷ trọng ba kỹ năng ở vị trí tổ trưởng là kỹ thuật 50%, nhân sự 35%, tư duy 15%; ở vị trí giám đốc khối là kỹ thuật 15%, nhân sự 35%, tư duy 50%. Chị tự chấm điểm trên thang 10: kỹ thuật 9, nhân sự 7, tư duy 4. Tính điểm phù hợp (tổng của tỷ trọng nhân với điểm) cho hai vị trí, so sánh và chỉ ra kỹ năng cần bồi dưỡng trước

Lan is a team leader (first-line level) about to become a division director (top level). The company estimates skill weights for team leader at technical 50%, human 35%, conceptual 15%, and for division director at technical 15%, human 35%, conceptual 50%. She scores herself out of 10: technical 9, human 7, conceptual 4. Compute the fit score (sum of weight times score) for both positions, compare them and name the skill to develop first

1. Vị trí tổ trưởng: 0,50 × 9 + 0,35 × 7 + 0,15 × 4 = 4,50 + 2,45 + 0,60 = 7,55
   Team leader: 0.50 × 9 + 0.35 × 7 + 0.15 × 4 = 4.50 + 2.45 + 0.60 = 7.55

2. Vị trí giám đốc khối: 0,15 × 9 + 0,35 × 7 + 0,50 × 4 = 1,35 + 2,45 + 2,00 = 5,80
   Division director: 0.15 × 9 + 0.35 × 7 + 0.50 × 4 = 1.35 + 2.45 + 2.00 = 5.80
3. Chênh lệch: 7,55 − 5,80 = 1,75 điểm, vị trí mới kém phù hợp hơn
   Difference: 7.55 − 5.80 = 1.75 points, so the new position fits her less well
4. Ở vị trí mới, kỹ năng có tỷ trọng lớn nhất là tư duy (50%) nhưng điểm của chị thấp nhất (4). Kết quả: điểm phù hợp 7,55 so với 5,80, và kỹ năng tư duy cần bồi dưỡng trước
   In the new post the heaviest-weighted skill is conceptual (50%), yet it is her lowest score (4). Result: fit score 7.55 versus 5.80, and conceptual skill is the one to develop first

Bài 3. Đọc kết quả dự án học bổng theo thước đo sứ mệnh – ***Exercise 3. Reading a scholarship project by mission measures***

Một quỹ phi lợi nhuận được cấp 900 triệu đồng cho dự án học bổng với mục tiêu 150 suất. Cuối năm quỹ trao 135 suất và đã chi 810 triệu đồng. Tính tỷ lệ đạt mục tiêu, chi phí bình quân mỗi suất so với kế hoạch, và số suất có thể trao thêm bằng phần tiền còn lại

A nonprofit receives 900 million dong for a scholarship project with a target of 150 awards. By year end it has granted 135 awards and spent 810 million dong. Compute the target completion rate, the average cost per award against plan, and how many more awards the remaining money could fund

1. Tỷ lệ đạt mục tiêu: 135 / 150 = 0,9 = 90%
   Target completion: 135 / 150 = 0.9 = 90%
2. Chi phí kế hoạch mỗi suất: 900 / 150 = 6 triệu đồng. Chi phí thực tế mỗi suất: 810 / 135 = 6 triệu đồng. Hai con số bằng nhau nên chi tiêu đúng kế hoạch
   Planned cost per award: 900 / 150 = 6 million dong. Actual cost per award: 810 / 135 = 6 million dong. The two match, so spending followed the plan
3. Tiền còn lại: 900 − 810 = 90 triệu đồng. Số suất có thể trao thêm: 90 / 6 = 15 suất, và 135 + 15 = 150 khớp mục tiêu
   Money left: 900 − 810 = 90 million dong. Extra awards possible: 90 / 6 = 15, and 135 + 15 = 150 matches the target
4. Kết quả: đạt 90% mục tiêu, chi phí 6 triệu đồng mỗi suất đúng kế hoạch, còn 15 suất chưa trao. Theo thước đo sứ mệnh, 90 triệu đồng dư là nguồn lực chưa chuyển thành giá trị cho người được hỗ trợ, chứ không phải khoản lãi
   Result: 90% of the target reached, 6 million dong per award on plan, 15 awards still ungranted. By a mission measure, the 90 million left over is a resource not yet turned into value for the beneficiaries, rather than a profit

1.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *1.10. Essay questions and answer outlines*

Câu 1. Phân biệt lãnh đạo với quản lý và giải thích vì sao một người ở một vị trí thường phải làm cả hai

Question 1. *Distinguish leadership from management and explain why one person in one position usually has to do both*

- Lãnh đạo là gây ảnh hưởng để nhóm cùng đạt mục tiêu; trọng tâm là tạo hướng đi, thuyết phục người khác đi theo và chấp nhận thay đổi
  Leadership is influencing a group to reach a goal together; its focus is setting direction, persuading people to follow and accepting change
- Quản lý là vận hành bằng kế hoạch, cơ cấu và quy trình để giữ trật tự và kết quả đều đặn
  Management is running things through plans, structure and procedures to keep order and steady results
- Ví dụ: đặt đích mở thêm hai chi nhánh là lãnh đạo; chia ca, chấm công, kiểm kho là quản lý
  Example: setting the goal of opening two more branches is leadership; scheduling shifts, tracking attendance and checking stock is management
- Chỉ quản lý thì tổ chức ổn định nhưng đứng yên; chỉ lãnh đạo thì có hướng đi nhưng vận hành rối; vì vậy người ở vị trí quản lý phải chuyển qua lại giữa hai việc
  With management only, the organization stays orderly but stands still; with leadership only, it has direction but runs chaotically; so a person in a managerial post must switch between the two

Câu 2. Trình bày bốn chức năng quản lý và mối liên hệ giữa chúng

Question 2. *Describe the four management functions and how they connect*

- Hoạch định là chọn mục tiêu và cách đạt; tổ chức là sắp xếp người, việc, nguồn lực; chỉ đạo là dẫn dắt, động viên, giao tiếp; kiểm tra là so kết quả với mục tiêu
  Planning chooses goals and ways to reach them; organizing arranges people, tasks and resources; directing guides, motivates and communicates; controlling compares results with goals
- Bốn chức năng nối thành vòng lặp: kết quả kiểm tra trở lại làm dữ kiện cho kế hoạch kỳ sau
  The four functions form a loop: control results feed back into the next period's plan
- Ví dụ một cửa hàng: lập chỉ tiêu tháng, chia ca bán, nhắc và khích lệ nhân viên, cuối tháng đối chiếu doanh số
  Store example: set the monthly target, split the sales shifts, coach and encourage staff, then compare sales at month end
- Thiếu một khâu thì hỏng cả vòng, chẳng hạn có kế hoạch nhưng không kiểm tra thì không biết đang lệch bao nhiêu
  A missing step breaks the loop; for instance, a plan without control leaves you unaware of how far you have drifted

Câu 3. So sánh bốn cách tiếp cận nghiên cứu lãnh đạo: đặc điểm, hành vi, tình huống, quan hệ

Question 3. *Compare the four approaches to studying leadership: trait, behavior, situational, relational*

- Đặc điểm tìm những nét cá nhân của người lãnh đạo giỏi; hạn chế là bỏ qua hoàn cảnh và khó chứng minh nét nào quyết định
  The trait approach looks for personal qualities of good leaders; its weakness is ignoring context and failing to prove which trait decides
- Hành vi nhìn vào việc người lãnh đạo làm, như tập trung vào nhiệm vụ hay vào con người; ưu điểm là có thể học và rèn được
  The behavior approach looks at what leaders do, such as focusing on tasks or on people; its strength is that behavior can be learned and trained
- Tình huống cho rằng cách lãnh đạo hiệu quả tuỳ nhóm, nhiệm vụ và hoàn cảnh, nên không có một kiểu đúng cho mọi nơi
  The situational approach holds that effective leadership depends on the group, task and setting, so no single style fits everywhere
- Quan hệ xem chất lượng mối quan hệ giữa người lãnh đạo và từng người theo là yếu tố chính; ví dụ cùng một trưởng nhóm, người được tin cậy làm tốt hơn người bị xa cách
  The relational approach treats the quality of the bond between leader and each follower as the main factor; for example, under the same team leader, a trusted member performs better than a distant one

Câu 4. Chỉ ra lãnh đạo ở tổ chức công và phi lợi nhuận khác doanh nghiệp ở điểm nào, và vì sao giá trị đạo đức là cội rễ của người lãnh đạo

Question 4. *Explain how leading in public and nonprofit organizations differs from business, and why ethical values are the root of a leader's role*

- Thước đo thành công là giá trị công và sứ mệnh, không phải lợi nhuận; ví dụ số học sinh được hỗ trợ đúng đối tượng
  Success is measured by public value and mission rather than profit; for example, the number of students supported who truly qualify
- Có nhiều bên liên quan với yêu cầu khác nhau (người dân, nhà tài trợ, cơ quan quản lý) và ràng buộc pháp lý, quy trình chặt hơn
  There are many stakeholders with different demands (citizens, donors, regulators) and tighter legal and procedural limits
- Người lãnh đạo nắm quyền ảnh hưởng lên người khác, nên cách dùng quyền ấy gắn trực tiếp với trung thực, công bằng, trách nhiệm
  A leader holds influence over others, so how that influence is used ties directly to honesty, fairness and responsibility
- Ví dụ: giấu lỗi để đạt thưởng làm mất niềm tin, còn công khai lỗi dù thiệt ngắn hạn giữ được người theo mình lâu dài
  Example: hiding a defect to win a bonus destroys trust, while disclosing it despite a short-term loss keeps followers over the long run

1.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *1.11. Multiple-choice questions*

1. Định nghĩa nào mô tả đúng nhất khái niệm lãnh đạo?
Which definition describes leadership best?

A. Việc soạn kế hoạch và giám sát nhân viên làm đúng quy trình / *Drafting plans and supervising staff to follow procedure*

B. Chức vụ chính thức cho phép một người ra lệnh cho cấp dưới / *A formal position that lets a person give orders to subordinates*

C. Quá trình một người gây ảnh hưởng để cả nhóm cùng hướng tới mục tiêu chung / *A process in which one person influences a group to work toward a shared goal*

D. Tập hợp những tính cách bẩm sinh chỉ có ở một số ít người / *A set of inborn traits found in only a few people*

2. Cuối tháng, trưởng phòng đối chiếu doanh số thực tế 92 triệu đồng với chỉ tiêu 100 triệu đồng, tìm nguyên nhân hụt và điều chỉnh cách làm. Việc này thuộc chức năng nào?
At month end a department head compares actual sales of 92 million dong with the 100 million target, looks for the cause of the shortfall and adjusts the method. Which function is this?

A. Kiểm tra, vì đang so kết quả thực tế với mục tiêu và sửa lệch / *Controlling, because actual results are being compared with the goal and corrected*

B. Chỉ đạo, vì trưởng phòng là người dẫn dắt / *Directing, because the head guides the team*

C. Hoạch định, vì có nhắc đến chỉ tiêu / *Planning, because a target is mentioned*

D. Tổ chức, vì có điều chỉnh cách làm / *Organizing, because the method is adjusted*

3. Giám đốc vẽ tầm nhìn "trở thành đơn vị được khách hàng giới thiệu nhiều nhất" và thuyết phục đội theo; trợ lý của ông lo lịch họp, ngân sách và nội quy. Nhận định nào đúng?
A director sketches a vision of "becoming the unit customers recommend most" and persuades the team to follow; his assistant handles meeting schedules, budgets and house rules. Which statement is correct?

A. Cả hai đang lãnh đạo vì cùng làm trong một tổ chức / *Both are leading because they work in the same organization*

B. Giám đốc đang quản lý, trợ lý đang lãnh đạo / *The director is managing, the assistant is leading*

C. Cả hai đang quản lý vì đều làm việc theo kế hoạch / *Both are managing because both work to a plan*

D. Giám đốc đang lãnh đạo, trợ lý đang giữ trật tự vận hành / *The director is leading, the assistant is keeping operations orderly*

4. Nhận điện thoại báo kho hàng bị cháy, giám đốc lập tức điều xe, đổi lịch giao và trấn an khách. Vai trò nào của Mintzberg nổi bật nhất?
Told by phone that the warehouse is on fire, a director at once reroutes trucks, changes delivery dates and reassures clients. Which Mintzberg role stands out most?

A. Người xử lý xáo trộn, vì ông phản ứng với sự cố bất ngờ / *Disturbance handler, because he reacts to an unexpected crisis*

B. Người phân bổ nguồn lực, vì ông điều xe / *Resource allocator, because he moves the trucks*

C. Người liên lạc, vì ông gọi nhiều bên / *Liaison, because he calls many parties*

D. Người đại diện, vì ông thay mặt công ty nói chuyện với khách / *Figurehead, because he speaks for the company to clients*

5. Phát biểu nào về kỹ năng theo cấp quản lý là đúng?
Which statement about skills by management level is correct?

A. Kỹ năng nhân sự chỉ cần ở cấp trung vì cấp trung đứng giữa hai đầu / *Human skill is needed only at the middle level because middle managers sit between two ends*

B. Kỹ năng nhân sự cần ở mọi cấp, kỹ thuật nặng về cấp cơ sở, tư duy nặng về cấp cao / *Human skill is needed at every level, technical skill weighs more at the first-line level and conceptual skill weighs more at the top*

C. Cấp cơ sở cần nhiều kỹ năng tư duy nhất vì làm việc sát thực tế / *First-line managers need conceptual skill most because they work close to the ground*

D. Kỹ năng kỹ thuật cần nhiều hơn khi lên cấp cao vì cấp cao phải nắm chi tiết mọi nghiệp vụ / *Technical skill matters more at higher levels because top managers must know every task in detail*

6. Một nghiên cứu hỏi vì sao cùng một quản lý mà nhóm thợ lành nghề cần được giao việc rộng, còn nhóm mới vào việc cần hướng dẫn từng bước. Đây là cách tiếp cận nào?
A study asks why, under the same manager, an experienced crew needs broad delegation while a newly hired crew needs step-by-step guidance. Which approach is this?

A. Tiếp cận đặc điểm, vì xét nét tính cách của quản lý / *Trait approach, because it examines the manager's personality*

B. Tiếp cận hành vi, vì xét việc quản lý làm / *Behavior approach, because it examines what the manager does*

C. Tiếp cận tình huống, vì cách lãnh đạo hiệu quả đổi theo đặc điểm nhóm và hoàn cảnh / *Situational approach, because effective leadership changes with the group and setting*

D. Tiếp cận quan hệ, vì xét sự gắn bó từng cặp / *Relational approach, because it examines each pairing's bond*

7. Điểm khác đúng nhất của lãnh đạo ở tổ chức công và phi lợi nhuận so với doanh nghiệp là gì?
What is the most accurate difference between leading in public or nonprofit organizations and in business?

A. Người lãnh đạo ít chịu ràng buộc pháp luật vì không vì lợi nhuận / *Leaders face fewer legal limits because they are not driven by profit*
B. Không có bên liên quan nào ngoài cấp trên trực tiếp / *There are no stakeholders beyond the direct superior*
C. Mục tiêu duy nhất vẫn là tối đa hoá doanh thu / *The only goal is still to maximize revenue*
D. Thành công đo bằng giá trị công và sứ mệnh, và phải cân đối nhiều bên liên quan cùng ràng buộc pháp lý chặt / *Success is measured by public value and mission, and leaders must balance many stakeholders under tighter legal limits*

8. Giám đốc biết một lô hàng có lỗi nhỏ về an toàn; nếu sửa im lặng và bán kịp thì cả đội được thưởng quý. Hành động nào phù hợp nhất với cội rễ đạo đức của người lãnh đạo?
A director knows a batch has a minor safety defect; if it is quietly fixed and sold on time, the whole team earns a quarterly bonus. Which action best fits a leader's ethical root?

A. Im lặng sửa và bán để bảo vệ quyền lợi cả đội / *Fix it quietly and sell to protect the team's interest*
B. Công khai lỗi, thu hồi lô hàng dù cả đội mất thưởng / *Disclose the defect and recall the batch even though the team loses the bonus*
C. Giao nhân viên tự quyết để tránh chịu trách nhiệm / *Leave the staff to decide so as to avoid responsibility*
D. Chỉ báo cáo cho cấp trên và để cấp trên quyết định có bán không / *Report only to the superior and let the superior decide whether to sell*

Chương 2. Thuyết đặc điểm, kỹ năng và phong cách lãnh đạo – *Chapter 2. Trait, Skills and Style Theories of Leadership*

Mục tiêu chương – *Chapter objectives*

- Liệt kê và phân biệt được các phẩm chất, năm yếu tố tính cách lớn và ba nhóm kỹ năng thường gắn với người lãnh đạo hiệu quả
  List and tell apart the traits, the five major personality factors and the three skill groups usually linked to effective leaders
- Xác định được vị trí của một người quản lý trên lưới quản lý từ điểm quan tâm công việc và quan tâm con người, rồi nêu hướng điều chỉnh
  Place a manager on the managerial grid from task and people scores, then suggest how to adjust
- Chọn được phong cách độc đoán, dân chủ hay tự do cho từng tình huống và chẩn đoán phong cách của một trưởng phòng từ dữ kiện cụ thể
  Choose an authoritarian, democratic or laissez-faire style for a situation and diagnose a department head's style from concrete facts

2.1. Thuyết đặc điểm: những phẩm chất hay gặp ở người lãnh đạo hiệu quả – *2.1. Trait theory: qualities common among effective leaders*

Hãy nghĩ tới việc chọn một người làm trưởng nhóm trong lớp. Bạn thường nhìn vào ai đó nói năng tự tin, học nhanh, đáng tin. Thuyết đặc điểm (trait theory) xuất phát từ cách nghĩ này: nó đi tìm những phẩm chất cá nhân khá bền, như tính cách và năng lực, thường gặp ở người lãnh đạo hiệu quả. Mục đích là mô tả "người như thế nào hay trở thành và làm tốt vai trò lãnh đạo".

Picture choosing a team leader in your class. You tend to look at someone who speaks with confidence, learns fast and can be trusted. Trait theory starts from this idea: it looks for fairly stable personal qualities, such as personality and abilities, that appear often in effective leaders. Its aim is to describe what kind of person tends to become a leader and to do the job well.

Năm đặc điểm hay được nêu – *Five commonly cited traits*

- Trí tuệ: khả năng nắm vấn đề nhanh, suy luận và diễn đạt rõ. Người có trí tuệ cao dễ nhìn ra nguyên nhân và chọn hướng đi hợp lý.
  Intelligence: grasping problems quickly, reasoning and explaining clearly. A person with strong intelligence spots causes more easily and picks sensible directions.
- Tự tin: tin rằng mình có thể tác động đến kết quả. Nhờ vậy người đó dám nhận việc khó và dám nói ra ý kiến.
  Self-confidence: believing you can influence outcomes. Such a person takes on hard tasks and speaks up.
- Quyết tâm: chủ động, bền bỉ, không bỏ cuộc khi gặp trở ngại. Đây là sức bền để theo việc đến cùng.
  Determination: taking initiative and persisting when obstacles appear. It is the stamina to see a task through.

- Chính trực: trung thực, lời nói đi đôi với việc làm. Người khác chỉ giao việc quan trọng cho người họ tin.
  Integrity: being honest and keeping words and actions aligned. People hand important work only to those they trust.
- Hòa đồng: biết giao tiếp, nhạy với cảm xúc người khác, dễ tạo quan hệ tốt.
  Sociability: communicating well, sensing others' feelings and building good relationships easily.

Được chọn làm lãnh đạo và làm tốt việc: hai chuyện khác nhau – ***Being chosen as leader versus doing the job well***

Có đặc điểm giúp một người nổi lên và được chọn: nói năng thuyết phục, vẻ tự tin, hòa đồng, dễ gây ấn tượng ban đầu. Có đặc điểm giúp họ làm tốt sau khi nhận chức: chính trực, quyết tâm, trí tuệ để giải quyết vấn đề. Hai nhóm này chồng lên nhau một phần nhưng không trùng khớp. Người được chọn nhờ ấn tượng chưa chắc dẫn dắt nhóm đạt kết quả tốt.

Some traits help a person stand out and get picked: persuasive speech, a confident look, sociability, a strong first impression. Other traits help them perform once in the role: integrity, determination, and the intelligence to solve problems. The two groups overlap but are not the same. Someone chosen for a good impression may not lead the group to good results.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Nhóm cần chọn một trưởng nhóm cho dự án 3 tháng. An nói chuyện cuốn hút, hay phát biểu, được nhiều người quý nên nhanh chóng được đề cử. Bình ít nói, nhưng phân tích số liệu chắc, hứa gì làm nấy, và từng giữ tiến độ trong hai dự án trước dù bị trục trặc. Nếu chỉ xét "ai dễ được chọn", An dẫn đầu vì tự tin và hòa đồng nổi bật. Nếu xét "ai dễ làm tốt việc", Bình có lợi thế ở trí tuệ, quyết tâm và chính trực, những thứ thể hiện qua bằng chứng làm việc. Cách chọn hợp lý là hỏi thêm: An từng giao việc và giữ cam kết ra sao, Bình có chịu đứng ra điều phối được không. Kết luận: An có lợi thế được chọn, Bình có lợi thế làm tốt, và quyết định nên dựa vào cả hai.
> *The group must pick a leader for a three-month project. An talks in a captivating way, speaks up often and is well liked, so he is quickly nominated. Binh says little, but analyzes data well, does what he promises, and kept two earlier projects on schedule despite setbacks. If you ask "who is likely to be chosen", An leads because his confidence and sociability stand out. If you ask "who is likely to do well", Binh has the edge in intelligence, determination and integrity, which show up in his track record. A sound approach is to ask more: how has An handled commitments, and is Binh willing to step up and coordinate. Conclusion: An has the edge in being chosen, Binh in doing well, and the decision should weigh both.*

Cách dùng khi phân tích một người – ***How to use it when assessing a person***

1. Chọn vài đặc điểm liên quan đến vai trò cần làm, ví dụ trí tuệ và chính trực cho vị trí quản lý ngân sách.
   Pick a few traits that match the role, such as intelligence and integrity for a budget-managing position.
2. Tìm bằng chứng hành vi cho từng đặc điểm: việc người đó từng làm, không phải lời tự nhận.
   Look for behavioral evidence for each trait: what the person has done, not what they claim.

3. Ghi riêng hai cột: đặc điểm giúp được chọn và đặc điểm giúp làm tốt.
   List two columns: traits that help being chosen and traits that help performing well.
4. So sánh các ứng viên theo cả hai cột rồi kết luận.
   Compare candidates on both columns and then conclude.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Coi đặc điểm là bẩm sinh, cố định, nên cho rằng ai thiếu chúng thì không thể lãnh đạo. Đặc điểm chỉ cho biết xu hướng, không bảo đảm kết quả. Một lỗi nữa là chọn người chỉ vì họ nổi bật khi nói, rồi bỏ qua bằng chứng làm việc.
Treating traits as innate and fixed, so anyone lacking them cannot lead. Traits show tendencies, not guarantees. Another error is picking someone just because they stand out when speaking while ignoring evidence of work.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Năm đặc điểm: trí tuệ, tự tin, quyết tâm, chính trực, hòa đồng. Đặc điểm giúp được chọn khác đặc điểm giúp làm tốt, và hai nhóm chỉ chồng lên nhau một phần.
Five traits: intelligence, self-confidence, determination, integrity, sociability. Traits that help being chosen differ from those that help performing well, and the two groups only partly overlap.

2.2. Năm yếu tố tính cách lớn và trí tuệ cảm xúc trong lãnh đạo – *2.2. The Big Five personality factors and emotional intelligence in leadership*

Tính cách là cách bạn thường nghĩ, cảm và hành xử qua nhiều hoàn cảnh. Có người bước vào phòng họp là bắt chuyện ngay, có người ngồi quan sát trước. Các nhà tâm lý gom tính cách thành năm yếu tố lớn. Mỗi yếu tố là một thang liên tục từ thấp đến cao, không phải một cái nhãn dán lên người.
Personality is the way you usually think, feel and act across many situations. Some people start chatting the moment they enter a meeting room; others watch first. Psychologists group personality into five big factors. Each factor is a continuous scale from low to high, not a label stuck on a person.

Năm yếu tố tính cách lớn – *The five personality factors*

- Hướng ngoại: thích giao tiếp, nói nhiều, năng nổ, dễ dẫn dắt cuộc trò chuyện. Điểm thấp là người trầm, thích làm việc yên tĩnh.
  Extraversion: sociable, talkative, energetic, quick to take the lead in a conversation. A low score means a quiet person who prefers calm work.
- Tận tâm: có kế hoạch, kỷ luật, đúng hẹn, làm đến nơi đến chốn.
  Conscientiousness: organized, disciplined, punctual, finishes what they start.
- Cởi mở với trải nghiệm: tò mò, thích ý tưởng mới, sẵn sàng thử cách làm khác.
  Openness to experience: curious, fond of new ideas, willing to try a different way.
- Dễ chịu: tin người, hợp tác, nhường nhịn. Điểm thấp là người thẳng, hay tranh luận, cạnh tranh.
  Agreeableness: trusting, cooperative, accommodating. A low score means a blunt, argumentative, competitive person.

- Bất ổn cảm xúc: dễ lo lắng, cáu, nản khi gặp áp lực. Điểm thấp nghĩa là điềm tĩnh, vững vàng.
  Neuroticism (emotional instability): prone to worry, irritation and discouragement under pressure. A low score means calm and steady.

Trong năm yếu tố, hướng ngoại liên quan mạnh nhất tới việc một người nổi lên làm lãnh đạo. Lý do dễ hiểu: người hay lên tiếng, đề xuất và làm quen thì được nhóm để ý và gọi là "người dẫn đầu" trước. Tận tâm, cởi mở và điềm tĩnh (bất ổn cảm xúc thấp) cũng đi cùng lãnh đạo hiệu quả. Dễ chịu có liên hệ yếu nhất.

Of the five, extraversion is the factor most strongly linked to emerging as a leader. The reason is simple: people who speak up, propose ideas and meet others get noticed and are called "the leader" first. Conscientiousness, openness and calm (low neuroticism) also go with effective leadership. Agreeableness has the weakest link.

Trí tuệ cảm xúc – *Emotional intelligence*

Trí tuệ cảm xúc là khả năng nhận ra và điều chỉnh cảm xúc, của mình và của người khác. Ví dụ: sếp bị phê bình giữa cuộc họp, thấy mình nóng mặt, hít thở rồi trả lời bình tĩnh, sau đó để ý đồng nghiệp đang căng thẳng và hỏi thăm. Đó là bốn năng lực chạy cùng nhau.

Emotional intelligence is the ability to recognize and manage emotions, your own and other people's. For example, a manager is criticized in a meeting, notices her face heating up, breathes and answers calmly, then sees a colleague is tense and checks in. Four abilities are working together there.

- Tự nhận biết: gọi đúng tên cảm xúc của mình ("mình đang bực") và biết nó ảnh hưởng quyết định ra sao.
  Self-awareness: naming your own feeling ("I'm annoyed") and knowing how it shapes your decisions.
- Tự điều chỉnh: giữ bình tĩnh, kiềm chế phản ứng bốc đồng, giữ lời hứa dù đang khó chịu.
  Self-management: staying calm, holding back impulsive reactions, keeping promises even when upset.
- Nhận biết người khác: đọc nét mặt, giọng nói, hiểu điều người ta đang cảm thấy mà chưa nói ra.
  Social awareness: reading faces and tone, understanding what others feel but haven't said.
- Điều chỉnh quan hệ: dùng hiểu biết đó để động viên, hòa giải, gây ảnh hưởng tích cực.
  Relationship management: using that understanding to motivate, mediate and influence positively.

Bài tập: đọc kết quả tự đánh giá – *Practice: reading a self-assessment result*

Bạn làm bảng tự đánh giá, mỗi yếu tố chấm từ 1 đến 5, trung bình 3 là mức giữa. Kết quả của chị Lan, trưởng phòng mới: hướng ngoại 4,2; tận tâm 4,5; cởi mở 3,4; dễ chịu 2,6; bất ổn cảm xúc 3,8.

You complete a self-assessment scoring each factor from 1 to 5, where 3 is the midpoint. Lan, a new department head, gets: extraversion 4.2; conscientiousness 4.5; openness 3.4; agreeableness 2.6; neuroticism 3.8.

1. So từng điểm với mức giữa 3: trên 3,5 là cao, dưới 2,5 là thấp, còn lại là trung bình.
   Compare each score with the midpoint of 3: above 3.5 is high, below 2.5 is low, the rest is average.
2. Với bất ổn cảm xúc, đảo cách đọc: điểm cao là điểm yếu, vì nghĩa là dễ căng thẳng.
   Reverse the reading for neuroticism: a high score is a weak point, because it means easily stressed.
3. Đối chiếu với lãnh đạo: yếu tố nào hỗ trợ, yếu tố nào cần để ý.
   Match against leadership: which factors help, and which need attention.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Lan có hướng ngoại cao (4,2) và tận tâm cao (4,5): hai điểm mạnh, dễ được nhóm xem là người dẫn dắt và làm việc có kỷ luật. Cởi mở 3,4 là trung bình. Dễ chịu 2,6 là thấp vừa phải: chị thẳng thắn nhưng có thể làm cấp dưới e ngại. Bất ổn cảm xúc 3,8 là cao: dưới áp lực chị dễ căng, nên rèn tự điều chỉnh.
Lan's high extraversion (4.2) and conscientiousness (4.5) are two strengths: the team will likely see her as a leader and she works with discipline. Openness at 3.4 is average. Agreeableness at 2.6 is moderately low: she is direct but may intimidate staff. Neuroticism at 3.8 is high: she gets tense under pressure, so she should train self-management.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Đọc điểm bất ổn cảm xúc cao như điểm tốt; coi bảng là kết luận cố định về con người; quên rằng đây là tự chấm nên có thể lệch.
Reading a high neuroticism score as a good thing; treating the table as a fixed verdict on a person; forgetting that self-scoring can be biased.

2.3. Mô hình kỹ năng lãnh đạo: giải quyết vấn đề, phán đoán xã hội, kiến thức – *2.3. The skills model: problem solving, social judgment and knowledge*

Mô hình kỹ năng nhìn lãnh đạo như một tập năng lực mà người ta rèn được, không phải món quà trời cho. Hình dung một đội trưởng cứu hộ: người đó giỏi vì đã tập nhiều tình huống, hiểu rõ thiết bị và biết đọc người trong đội, chứ không phải vì sinh ra đã "có chất". Mô hình hỏi: cần biết và làm được gì để xử lý tốt một việc khó?
The skills model treats leadership as a set of abilities you can build, not a gift you are born with. Picture a rescue team captain: that person is good because of many practice drills, solid knowledge of the equipment and a feel for the team, not because of some inborn spark. The model asks: what must you know and be able to do to handle a hard job well?

Mô hình có ba năng lực cốt lõi. Giải quyết vấn đề là khả năng nhận ra vấn đề, hiểu nguyên nhân, nghĩ ra cách xử lý và dự đoán hậu quả. Phán đoán xã hội là khả năng hiểu người khác, biết họ muốn gì, lo gì và làm cho họ chịu cùng hành động. Kiến thức là vốn hiểu biết về công việc và tổ chức, đã được sắp xếp thành khung để dùng được.
The model has three core competencies. Problem solving is the ability to spot a problem, understand its causes, devise a fix and foresee the consequences. Social judgment is the ability to understand other people, know what they want and worry about, and get them to act together.

Knowledge is the store of understanding about the work and the organization, arranged into a framework you can actually use.

Ba năng lực này chịu ảnh hưởng của các yếu tố đầu vào. Đặc điểm cá nhân gồm trí thông minh, tính cách, động lực và sự tò mò: chúng là nền, làm việc học nhanh hay chậm. Kinh nghiệm nghề nghiệp là những việc bạn đã trải qua: mỗi lần xử lý một khủng hoảng, bạn có thêm mẫu để so sánh. Môi trường gồm quy định, văn hóa, nguồn lực và tính chất ngành, và nó vừa giới hạn vừa mở cơ hội để dùng năng lực.

These three competencies are shaped by input factors. Individual attributes include intelligence, personality, motivation and curiosity: they form the base and decide how fast you learn. Career experience is what you have lived through: each crisis you handle adds another case to compare against. The environment covers rules, culture, resources and the nature of the industry, and it both limits and opens room to use your abilities.

Điểm khác biệt chính với thuyết đặc điểm: thuyết đặc điểm hỏi "người lãnh đạo là người thế nào", còn mô hình kỹ năng hỏi "người lãnh đạo làm được gì và học được gì". Vì vậy mô hình này lạc quan hơn: ai cũng có thể cải thiện bằng học, thực hành và phản tư, dù xuất phát điểm khác nhau.

The key difference from trait theory: trait theory asks "what kind of person is a leader", while the skills model asks "what can a leader do and learn". That makes it more hopeful: anyone can improve through study, practice and reflection, even from different starting points.

Cách dùng mô hình để chẩn đoán một người – ***How to use the model to diagnose a person***

1. Nêu tình huống khó mà người đó phải xử lý, viết thành một hai câu.
   Describe the hard situation the person has to handle in one or two sentences.
2. Chấm từng năng lực theo ba mức: yếu, vừa, mạnh. Hỏi: có tìm ra nguyên nhân gốc không (giải quyết vấn đề), có hiểu và kéo được người khác không (phán đoán xã hội), có đủ hiểu biết về việc và tổ chức không (kiến thức).
   Rate each competency as weak, fair or strong. Ask: does the person find the root cause (problem solving), understand and bring others along (social judgment), and know enough about the work and the organization (knowledge)?
3. Xem yếu tố đầu vào đã góp gì vào điểm yếu: thiếu kinh nghiệm loại việc này, hay môi trường không cho người đó quyền quyết định.
   Check what the inputs contributed to the weak spot: lack of experience with this kind of task, or an environment that gives the person no decision rights.
4. Đề xuất cách bù: học thêm, nhờ người kèm, giao việc tương tự ở quy mô nhỏ.
   Propose a remedy: more study, a mentor, or a similar assignment at small scale.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Chị Hà là quản lý dự án xây một tòa nhà trường học, đang chậm 3 tuần so với kế hoạch 20 tuần. Giải quyết vấn đề: chị rà nhật ký công trường và thấy chậm do đội cốt thép giao trễ hai lần vì thiếu thép. Chị tính hai phương án: mua thép từ nhà cung cấp khác, đắt thêm 2%, nhưng bù được khoảng 2 tuần; hoặc chờ hàng cũ, rẻ hơn nhưng chậm thêm. Phán đoán xã hội: chị gặp riêng đội trưởng thi công và thấy anh lo bị đổ lỗi, nên chị nói rõ mục đích là gỡ nút thắt, chứ không tìm người sai. Chị cũng hiểu chủ đầu tư ngại phát sinh

chi phí, nên chuẩn bị số liệu trước khi xin duyệt. Kiến thức: nhờ hiểu hợp đồng, chị biết điều khoản cho phép đổi nhà cung cấp khi giao trễ, và biết có thể làm song song phần trát tường với lắp thép tầng trên. Kết quả: đổi nhà cung cấp, làm song song, chốt hoàn thành trễ chỉ 1 tuần thay vì 3 tuần. Đầu vào: chị từng xử lý hai dự án chậm trước đó (kinh nghiệm), và công ty cho chị quyền duyệt chi tới mức nhất định (môi trường).
Ms Ha is the project manager for a school building, running 3 weeks behind a 20-week plan. Problem solving: she reviews the site log and finds the delay came from the rebar crew receiving steel late twice. She weighs two options: buy from another supplier, 2% more expensive but recovering about 2 weeks, or wait for the original order, cheaper but slower. Social judgment: she meets the site foreman privately and senses he fears being blamed, so she states the aim is to clear the bottleneck, not find a culprit. She also knows the client dislikes extra costs, so she prepares figures before asking for approval. Knowledge: because she knows the contract, she sees it allows a supplier change after late delivery, and she knows plastering can run in parallel with upper-floor steel fixing. Result: she switches suppliers, runs tasks in parallel, and finishes just 1 week late instead of 3. Inputs: she handled two late projects before (experience), and her company lets her approve spending up to a set limit (environment).

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Hay nhầm mô hình kỹ năng với thuyết đặc điểm vì cả hai nhắc đến trí thông minh và tính cách. Trong mô hình kỹ năng, đặc điểm chỉ là đầu vào, còn kết quả lãnh đạo đến từ ba năng lực. Một lỗi nữa là chỉ nhấn kiến thức chuyên môn mà bỏ phán đoán xã hội: người giỏi kỹ thuật vẫn thất bại nếu không kéo được đội.
People often confuse the skills model with trait theory because both mention intelligence and personality. In the skills model, traits are only inputs, and leadership results come from the three competencies. Another slip is stressing technical knowledge while ignoring social judgment: a technically strong person still fails if the team cannot be brought along.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Ba năng lực cốt lõi: giải quyết vấn đề, phán đoán xã hội, kiến thức. Ba đầu vào: đặc điểm cá nhân, kinh nghiệm nghề nghiệp, môi trường. Kỹ năng học được, khác với đặc điểm bẩm sinh.
Three core competencies: problem solving, social judgment, knowledge. Three inputs: individual attributes, career experience, environment. Skills can be learned, unlike inborn traits.

2.4. Hai nhóm hành vi lãnh đạo: quan tâm công việc và quan tâm con người – *2.4. Two families of leader behavior: task focus and people focus*

Thuyết đặc điểm hỏi "người lãnh đạo là ai". Các nghiên cứu về hành vi đổi câu hỏi thành "người lãnh đạo giỏi làm gì mỗi ngày". Hành vi thì quan sát được và học được, còn tính cách thì khó đổi. Hai nhóm nghiên cứu nổi tiếng nhất đến từ Đại học bang Ohio và Đại học Michigan (Mỹ).
Trait theory asks who a leader is. Behavior research asks what good leaders do every day. Behavior can be observed and learned, while personality is hard to change. The two best-known research groups came from Ohio State University and the University of Michigan in the United States.

Kết quả ở Ohio State – *The Ohio State findings*

Nhóm Ohio State cho nhiều người đang làm việc dưới quyền các nhà lãnh đạo trả lời bảng hỏi về những việc cấp trên hay làm. Từ hàng loạt câu trả lời, họ rút ra hai nhóm hành vi.

The Ohio State team had many people describe, through questionnaires, what their leaders typically did. From the pile of answers, two clusters of behavior stood out.

- Khởi xướng cấu trúc (initiating structure): hành vi hướng vào công việc. Người lãnh đạo giao nhiệm vụ rõ, đặt thời hạn, phân vai, đặt chuẩn kết quả và kiểm tra việc có đạt chuẩn không.
  Initiating structure: behavior aimed at the task. The leader assigns clear duties, sets deadlines, defines roles, sets performance standards and checks that they are met.
- Quan tâm (consideration): hành vi hướng vào con người. Người lãnh đạo thân thiện, biết lắng nghe, tôn trọng ý kiến, quan tâm đến hoàn cảnh và bảo vệ quyền lợi của nhân viên.
  Consideration: behavior aimed at people. The leader is approachable, listens, respects opinions, cares about people's circumstances and stands up for their interests.

Kết quả ở Michigan – *The Michigan findings*

Nhóm Michigan so sánh các nhóm làm việc năng suất cao với nhóm năng suất thấp. Họ thấy hai kiểu: lãnh đạo hướng vào sản xuất (nhấn mạnh tiến độ, quy trình, chỉ tiêu) và lãnh đạo hướng vào nhân viên (chú ý quan hệ, nhu cầu, sự phát triển của từng người). Hai kiểu này tương ứng gần sát với khởi xướng cấu trúc và quan tâm. Ban đầu nhóm Michigan xem chúng như hai đầu của một sợi dây: nghiêng về bên này thì bớt bên kia.

The Michigan team compared high-output work groups with low-output ones. They found two orientations: production-oriented leaders (stressing schedules, procedures, targets) and employee-oriented leaders (attending to relationships, needs and each person's growth). These match initiating structure and consideration closely. At first, the Michigan researchers treated them as two ends of one rope: lean toward one and you lose some of the other.

Hai nhóm hành vi độc lập nhau – *The two families are independent*

Kết quả của Ohio State cho thấy cách nhìn "một sợi dây" là sai. Điểm cao về cấu trúc không kéo điểm quan tâm xuống. Hai điểm số chạy riêng, nên một người có thể cao cả hai, thấp cả hai, hoặc cao một thấp một. Hãy hình dung một bác sĩ trưởng khoa: vừa đặt quy trình trực chặt chẽ, vừa nhớ ai đang mệt để đổi lịch. Hai việc đó không loại trừ nhau.

The Ohio State results showed that the single-rope view is wrong. A high score on structure does not pull the consideration score down. The two scores move separately, so a person can be high on both, low on both, or high on one and low on the other. Picture a head of a hospital department who sets a strict duty protocol and also remembers who is exhausted and swaps the schedule. The two acts do not cancel each other.

Cách phân loại một hành vi – ***How to classify a behavior***

1. Đọc hành vi và tự hỏi: người này đang lo cho việc hay lo cho người.
   Read the behavior and ask: is the leader working on the job or on the person?
2. Nếu hành vi nói về nhiệm vụ, hạn chót, chuẩn, phân công, kiểm tra thì xếp vào khởi xướng cấu trúc.
   If it is about tasks, deadlines, standards, assignments or checking, label it initiating structure.
3. Nếu hành vi nói về cảm xúc, ý kiến, hoàn cảnh riêng, sự tôn trọng thì xếp vào quan tâm.
   If it is about feelings, opinions, personal circumstances or respect, label it consideration.
4. Đếm số hành vi mỗi nhóm để ước lượng người đó cao hay thấp ở từng trục.
   Count the behaviors in each group to estimate whether the person is high or low on each axis.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Bài tập: phân loại hành vi của trưởng ca. Sáu việc làm trong một ca ở xưởng đóng gói: (a) phát bảng phân công ghi rõ ai đứng máy nào đến mấy giờ; (b) yêu cầu ghi nhiệt độ lò vào sổ mỗi 30 phút; (c) đứng cạnh công nhân mới đang run, giải thích từng thao tác; (d) hỏi thăm chị Lan có con ốm và cho đổi ca; (e) họp 5 phút cuối ca, hỏi mọi người cách xếp việc ngày mai rồi ghi lại; (f) so tỷ lệ hàng lỗi với mức chuẩn 2%, bắt làm lại lô vượt mức. Đáp án: (a), (b), (f) là khởi xướng cấu trúc vì xoay quanh phân công, quy trình và chuẩn. (c), (d), (e) là quan tâm vì xoay quanh cảm xúc, hoàn cảnh và ý kiến của người làm. Mỗi nhóm có 3 hành vi, nên trưởng ca này cao ở cả hai trục.
Exercise: classify a shift leader's behavior. Six actions during one shift at a packing plant: (a) hands out a schedule showing who runs which machine until what time; (b) requires oven temperature to be logged every 30 minutes; (c) stands beside a nervous new worker and explains each step; (d) asks about Lan, whose child is ill, and lets her swap shifts; (e) holds a 5-minute meeting at shift end, asks how to arrange tomorrow's work and writes it down; (f) compares the defect rate with the 2% standard and orders a rerun of any batch above it. Answer: (a), (b), (f) are initiating structure, since they concern assignment, procedure and standards. (c), (d), (e) are consideration, since they concern feelings, circumstances and opinions. Each group has 3 behaviors, so this shift leader is high on both axes.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Hay sai: coi nghiêm khắc là thiếu quan tâm, hoặc coi thân thiện là thiếu cấu trúc. Nghiêm về chuẩn là cấu trúc, ấm áp với người là quan tâm, hai thứ đo khác nhau. Một lỗi nữa: xếp việc họp hành vào "quan tâm" chỉ vì có nhiều người. Hãy xem nội dung cuộc họp là giao việc hay lắng nghe.
Common mistakes: treating strictness as a lack of consideration, or friendliness as a lack of structure. Strictness about standards is structure, warmth toward people is consideration, and they are measured separately. Another error is filing a meeting under consideration just because many people attend. Check whether the content is assigning work or listening.

GHI CHÚ / NOTE – Ohio State: hai trục độc lập, có thể cao cả hai. Michigan: hướng sản xuất và hướng nhân viên, ban đầu coi như hai đầu một sợi dây.
Ohio State: two independent axes, so a leader can be high on both. Michigan: production orientation and employee orientation, first treated as two ends of one rope.

2.5. Lưới quản lý: đọc vị trí trên lưới và chẩn đoán phong cách – *2.5. The managerial grid: reading positions and diagnosing style*

Lưới quản lý là một tấm bản đồ hai chiều để mô tả cách một người quản lý cân đối giữa việc lo cho kết quả công việc và việc lo cho con người. Hai trục đều chấm từ 1 đến 9. Số càng cao thì mức quan tâm càng lớn. Công cụ này cho bạn một ngôn ngữ chung để nói "người này nghiêng về đâu" thay vì chỉ nhận xét cảm tính.

The managerial grid is a two-dimensional map of how a manager balances concern for results with concern for people. Both axes are scored from 1 to 9, and a higher number means more concern. It gives you a shared vocabulary for saying where a person leans, instead of relying on gut feeling.

Hai trục và năm vị trí điển hình – *Two axes and five typical positions*

Trục ngang là quan tâm sản xuất: mức chú ý tới chỉ tiêu, tiến độ, chất lượng, hiệu suất. Trục dọc là quan tâm con người: mức chú ý tới sự tin cậy, môi trường làm việc, nhu cầu và sự phát triển của cấp dưới. Hãy hình dung một trưởng ca vừa đuổi sản lượng vừa nhớ hỏi thăm công nhân có kiệt sức không: ông ấy đang cân hai trục.

The horizontal axis is concern for production: attention to targets, deadlines, quality and efficiency. The vertical axis is concern for people: attention to trust, working conditions, needs and growth of staff. Picture a shift supervisor who chases output but also checks whether workers are exhausted: he is weighing both axes.

Ghi vị trí theo dạng (sản xuất, con người). Năm vị trí hay dùng nhất là:

Write a position as (production, people). The five most-used positions are:

Vị trí *Position*	**Tọa độ** *Coordinates*	**Cách hành xử** *Typical behavior*
Buông lỏng (nghèo nàn) *Impoverished*	(1,1)	Làm tối thiểu để khỏi bị trách, tránh dính vào việc của nhóm. *Does the minimum to avoid blame and stays out of the team's business.*
Quyền hành – tuân thủ *Authority-compliance*	(9,1)	Đặt chỉ tiêu cao, kiểm soát chặt, ít để ý cảm xúc người làm. *Sets high targets, controls tightly, pays little attention to how people feel.*
Câu lạc bộ *Country club*	(1,9)	Giữ không khí dễ chịu, ngại đòi hỏi, kết quả đứng sau sự hòa thuận. *Keeps the mood pleasant, avoids demands, and lets results come second to harmony.*
Trung dung *Middle-of-the-road*	(5,5)	Chấp nhận kết quả vừa phải và tinh thần vừa phải để giữ yên ổn. *Accepts moderate results and moderate morale to keep things steady.*

Vị trí *Position*	**Tọa độ** *Coordinates*	**Cách hành xử** *Typical behavior*
Đồng đội *Team*	(9,9)	Đưa nhóm cùng cam kết mục tiêu chung, tin nhau, kết quả và con người cùng được lo. *Gets the group committed to shared goals through trust, so results and people are both served.*

Cách đặt một nhà quản lý lên lưới – *How to place a manager on the grid*

1. Chọn một người và một khoảng thời gian quan sát, ví dụ ba tháng gần nhất. Ghi lại các sự việc cụ thể, không ghi ấn tượng chung.
   Pick one person and an observation period, for example the last three months. Record specific incidents, not general impressions.
2. Viết 4–5 hành vi liên quan tới sản xuất: có đặt chỉ tiêu rõ không, có theo dõi tiến độ không, có xử lý chậm trễ không.
   List 4–5 behaviors about production: are targets clear, is progress tracked, are delays dealt with.
3. Cho mỗi hành vi 1 đến 9 điểm (1 là hầu như không, 9 là luôn luôn và rất rõ). Cộng lại rồi chia cho số hành vi, làm tròn ra số nguyên. Đó là điểm trục sản xuất.
   Score each behavior from 1 to 9 (1 is almost never, 9 is always and very clearly). Add them up, divide by the number of behaviors, and round to a whole number. That is the production score.
4. Làm tương tự với 4–5 hành vi về con người: có lắng nghe không, có ghi nhận đóng góp không, có hỗ trợ khi cấp dưới gặp khó không. Ra điểm trục con người.
   Do the same with 4–5 people behaviors: does the manager listen, recognize contributions, and help when staff struggle. This gives the people score.
5. Đánh dấu điểm (sản xuất, con người) trên lưới, rồi so với năm vị trí điển hình để gọi tên phong cách gần nhất.
   Mark the point (production, people) on the grid and compare it with the five typical positions to name the closest style.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Chị Hà là trưởng phòng hồ sơ. Về sản xuất, bốn hành vi được chấm 9, 8, 9, 8: tổng 34, chia 4 được 8,5, làm tròn thành 9 (làm tròn lên từ 0,5). Về con người, bốn hành vi được chấm 2, 1, 2, 3: tổng 8, chia 4 được 2. Vị trí của chị là (9,2), gần "quyền hành – tuân thủ". Phòng đúng hạn nhưng nhân viên giỏi xin chuyển đi vì không được hỏi ý kiến. Hướng điều chỉnh: mỗi tuần dành 15 phút nghe nhân viên nêu vướng mắc, cùng nhóm đặt chỉ tiêu quý thay vì giao sẵn, và ghi nhận đóng góp bằng lời trong cuộc họp. Mục tiêu là nâng điểm con người lên 6–7 mà không hạ chỉ tiêu.
> *Ha heads a records department. On production, four behaviors score 9, 8, 9, 8: total 34, divided by 4 is 8.5, rounded up to 9. On people, four behaviors score 2, 1, 2, 3: total 8, divided by 4 is 2. Her position is (9,2), close to authority-compliance. The department meets deadlines, but strong staff ask to transfer because nobody asks their opinion. Adjustment: spend 15 minutes a week hearing staff obstacles, set quarterly targets together instead of handing them down, and credit contributions aloud in meetings. The aim is to lift the people score to 6–7 without lowering targets.*

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm (5,5) với (9,9): trung dung là chấp nhận mức vừa phải, còn đồng đội là cao ở cả hai trục. Lỗi khác là chấm theo thiện cảm cá nhân thay vì sự việc quan sát được, và kết luận một người "chỉ có một phong cách" dù mỗi tình huống họ có thể hành xử khác.
Mistake one: confusing (5,5) with (9,9). Middle-of-the-road accepts moderate levels, while team is high on both axes. Mistake two: scoring by personal liking instead of observed incidents, and concluding a person has "only one style" when behavior can differ by situation.

GHI CHÚ / NOTE – Đứng trên lưới chỉ mô tả hành vi quan sát được. Nó không đo tính cách và không tự cho biết (9,9) luôn tốt nhất trong mọi hoàn cảnh.
Standing on the grid only describes observed behavior. It does not measure personality, and it does not prove that (9,9) is best in every circumstance.

2.6. Phong cách độc đoán, dân chủ, tự do và khi nào dùng mỗi kiểu – *2.6. Autocratic, democratic and laissez-faire styles and when each fits*

Ba phong cách này mô tả cách người đứng đầu ra quyết định, nói chuyện với nhóm và giao việc. Kurt Lewin cùng cộng sự đề xuất chúng từ thập niên 1930. Hãy hình dung ba kiểu bếp trưởng: người tự quyết cả thực đơn, người họp cả bếp để chọn món, người để mỗi đầu bếp tự nấu món mình thích.
These three styles describe how a leader makes decisions, talks to the team and hands out work. Kurt Lewin and his colleagues proposed them in the 1930s. Picture three head chefs: one who sets the whole menu alone, one who gathers the kitchen to pick dishes, and one who lets each cook make whatever they like.

Mỗi phong cách làm việc ra sao – *How each style works*

- Độc đoán (autocratic): người đứng đầu tự quyết, không hỏi ý kiến. Thông tin đi một chiều từ trên xuống, câu ngắn, mang tính ra lệnh. Việc được giao rất cụ thể: ai làm gì, làm thế nào, hạn nào, và người đứng đầu theo dõi sát.
  Autocratic: the leader decides alone and does not ask for input. Information flows one way, top down, in short instructions. Tasks are very specific: who does what, how, by when, and the leader checks closely.
- Dân chủ (democratic): cả nhóm cùng bàn, người đứng đầu chốt hoặc cho biểu quyết. Thông tin đi hai chiều: hỏi ý, nghe phản hồi. Người đứng đầu nêu mục tiêu, nhóm cùng chia việc.
  Democratic: the whole team discusses, then the leader decides or the group votes. Information flows both ways: the leader asks and listens. The leader sets the goal and the team divides the work together.
- Tự do (laissez-faire, tiếng Pháp nghĩa là "cứ để họ làm"): nhóm tự quyết, người đứng đầu gần như đứng ngoài. Giao tiếp ít, thường chỉ khi có người hỏi. Việc được giao bằng mục tiêu rộng cùng nguồn lực, mỗi người tự chọn cách làm.
  Laissez-faire (French for "let them do"): the team decides and the leader stays mostly out of the way. Communication is sparse, usually only when someone asks. Work is assigned as a broad goal plus resources, and each person picks the method.

Chọn phong cách theo hoàn cảnh – *Choosing a style for the situation*

1. Hỏi thời gian: quyết định này phải xong trong vài phút, vài giờ hay vài tuần.
   Ask about time: must the decision be made in minutes, hours or weeks?
2. Hỏi năng lực: nhóm đã biết việc và có kinh nghiệm chưa.
   Ask about skill: does the team know the work and have experience?
3. Hỏi sự cam kết: kết quả có cần cả nhóm tự nguyện thực hiện không.
   Ask about commitment: does the result depend on the team carrying it out willingly?
4. Hỏi tính chất việc: việc lặp lại theo quy trình hay cần ý tưởng mới.
   Ask about the task: is it routine and procedural, or does it need new ideas?
5. Chọn kiểu phù hợp nhất, rồi nói rõ với nhóm vì sao bạn làm vậy.
   Pick the best-fitting style, then tell the team why you chose it.

Phong cách *Style*	**Hợp khi** *Fits when*	**Rủi ro** *Risk*
Độc đoán *Autocratic*	Khẩn cấp, nhóm mới hoặc chưa biết việc, việc cần tuân thủ chặt. *Emergencies, new or unskilled teams, tasks needing strict compliance.*	Nhóm thụ động, giấu sai sót, người giỏi bỏ đi. *Passive staff, hidden mistakes, strong people leave.*
Dân chủ *Democratic*	Cần cam kết của nhóm, còn thời gian, nhóm có hiểu biết để góp ý. *Team buy-in matters, time allows, members know enough to contribute.*	Họp kéo dài, quyết định chậm, dễ chọn phương án dung hòa. *Long meetings, slow decisions, watered-down compromises.*
Tự do *Laissez-faire*	Nhóm giàu kinh nghiệm, tự giác, hoặc dự án sáng tạo cần không gian. *Experienced, self-driven teams, or creative projects needing room.*	Mất phương hướng, việc trôi, không ai chịu trách nhiệm. *Drift, missed deadlines, no one accountable.*

VÍ DỤ / EXAMPLE – Kho hàng bốc cháy lúc 2 giờ chiều: trưởng ca hô "Ba người sơ tán nhân viên, hai người cắt điện, còn lại ra cổng." Đây là kiểu độc đoán và đúng chỗ, vì không có thời gian để bàn. Sáng hôm sau, cũng trưởng ca đó họp cả tổ để rút kinh nghiệm và sửa quy trình thoát hiểm: chuyển sang kiểu dân chủ. Với nhóm sáu kiểm toán viên đã làm chung nhiều năm, trưởng nhóm chỉ giao mục tiêu và hạn nộp, để từng người tự lên kế hoạch: gần với kiểu tự do và vẫn hiệu quả.
A warehouse catches fire at 2 p.m.: the shift lead shouts, "Three of you evacuate staff, two cut the power, everyone else to the gate." That is autocratic and correct, since there is no time to debate. The next morning the same lead gathers the crew to review what happened and fix the exit procedure: a democratic style. With six auditors who have worked together for years, the team lead sets only the goal and deadline and lets each person plan their own work: close to laissez-faire, and it works.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Coi dân chủ luôn tốt hơn độc đoán. Họp bàn giữa đám cháy làm mất thời gian và có thể gây thiệt hại. Ngược lại, ra lệnh mãi cho nhóm giàu kinh nghiệm khiến họ chán và bỏ đi. Cũng đừng nhầm tự do với bỏ mặc: người đứng đầu

vẫn phải đặt mục tiêu và chịu trách nhiệm cuối cùng.
Assuming democratic is always better than autocratic. Calling a meeting in the middle of a fire wastes time and can cost lives. Likewise, giving orders forever to an experienced team bores them and drives them away. Do not confuse laissez-faire with neglect: the leader still sets goals and holds final responsibility.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Không có phong cách tốt nhất cho mọi lúc: phong cách đúng là phong cách khớp với thời gian, năng lực nhóm, nhu cầu cam kết và tính chất việc. Người lãnh đạo giỏi đổi kiểu theo tình huống.
No style is best at all times: the right one matches the time available, the team's skill, the need for commitment and the nature of the task. Good leaders switch styles as the situation changes.

2.7. Điểm mạnh và hạn chế của thuyết đặc điểm, kỹ năng, phong cách – *2.7. Strengths and limits of trait, skills and style approaches*

Ba cách tiếp cận này cùng trả lời một câu hỏi: người lãnh đạo giỏi khác người thường ở điểm nào? Thuyết đặc điểm nhìn vào con người (họ là ai), thuyết kỹ năng nhìn vào năng lực (họ làm được gì), thuyết phong cách nhìn vào cách hành xử (họ làm thế nào). Muốn đánh giá, bạn hỏi ba câu cho mỗi thuyết: căn cứ nghiên cứu có vững không, dùng để tuyển chọn và đào tạo được đến đâu, và thuyết có bỏ qua bối cảnh không.
These three approaches answer the same question: what sets effective leaders apart? The trait approach looks at who they are, the skills approach at what they can do, and the style approach at how they behave. To evaluate each one, ask three questions: how solid is the research evidence, how far can it support selection and training, and does it ignore context?

Đánh giá từng thuyết – *Assessing each approach*

Thuyết đặc điểm có kho nghiên cứu rất dài, trải gần một thế kỷ, và nhiều phẩm chất (tự tin, kiên trì, chính trực) lặp lại qua các nghiên cứu. Nhưng danh sách phẩm chất dài, thiếu thống nhất, và nhiều nghiên cứu chỉ cho thấy tương quan, chưa chứng minh phẩm chất gây ra thành công. Về dùng thực tế, thuyết giúp chọn người có tiềm năng, nhưng ít chỉ ra cách rèn luyện, vì tính cách khó đổi.
The trait approach has a research record spanning nearly a century, and some qualities (confidence, persistence, integrity) recur across studies. But the lists are long and inconsistent, and many studies show only correlation, not that the trait causes success. In practice it helps pick people with potential, but says little about how to develop them, since personality is hard to change.

Thuyết kỹ năng có căn cứ từ các khảo sát trên số lượng lớn quân nhân và quản lý. Kỹ năng học được, nên thuyết hợp với đào tạo: bạn có thể mở khóa học giải quyết vấn đề hay giao tiếp. Hạn chế: khái niệm kỹ năng chồng lấn với tính cách và trí tuệ, và việc đo còn mơ hồ. Mẫu nghiên cứu cũng hẹp, nên khó khái quát cho mọi loại tổ chức.
The skills approach draws on surveys of large numbers of military officers and managers. Skills can be learned, so it suits training: you can run a course on problem solving or communication. Its limits: skills overlap with personality and intelligence, and measurement is vague. The samples are also narrow, so results do not easily generalize to every kind of organization.

Thuyết phong cách có nhiều khảo sát bằng bảng hỏi, và cho hai trục dễ nhớ: quan tâm công việc, quan tâm con người. Nó dễ dùng để đào tạo, vì hành vi quan sát và sửa được. Hạn chế lớn nhất: chưa có bằng chứng chắc rằng một phong cách (cao cả hai trục) luôn cho kết quả tốt nhất, và nó ít xét đến hoàn cảnh cụ thể.

The style approach has many questionnaire studies and gives two easy axes: concern for tasks and concern for people. It suits training because behavior can be observed and corrected. Its biggest limit: there is no firm evidence that one style (high on both axes) always gives the best results, and it pays little attention to the specific setting.

Chỗ bỏ qua bối cảnh – *Where context is ignored*

Cả ba thuyết đều coi người lãnh đạo là yếu tố chính và ít xét tới nhóm, nhiệm vụ, văn hóa. Ví dụ: một trưởng phòng quyết đoán rất hợp lúc khủng hoảng, nhưng có thể làm đội nghiên cứu chán nản. Đây chính là lý do ra đời các thuyết tình huống ở chương sau.

All three treat the leader as the main factor and give little weight to the group, the task or the culture. For example, a decisive department head fits a crisis well but may demoralize a research team. This gap is why situational theories appeared, covered in the next chapter.

Bảng tra tóm tắt – *Quick reference table*

Thuyết *Approach*	**Điểm mạnh** *Strengths*	**Hạn chế** *Limits*	**Dùng để** *Best use*
Đặc điểm *Trait*	Nhiều nghiên cứu, phẩm chất lặp lại *Large body of research, recurring qualities*	Danh sách dài, khó rèn, ít xét bối cảnh *Long lists, hard to train, little context*	Tuyển chọn *Selection*
Kỹ năng *Skills*	Kỹ năng học được, có căn cứ khảo sát *Learnable skills, survey evidence*	Chồng lấn tính cách, mẫu hẹp *Overlaps with personality, narrow samples*	Đào tạo *Training*
Phong cách *Style*	Hành vi quan sát được, hai trục dễ nhớ *Observable behavior, two easy axes*	Chưa chứng minh một phong cách tốt nhất *No proven single best style*	Đào tạo và tự soi *Training and self-review*

Dàn ý câu tự luận so sánh và phê phán – *Outline for a compare-and-critique essay*

1. Mở bài: nêu câu hỏi chung của ba thuyết và lập luận chính của bạn (ví dụ: ba thuyết hữu ích nhưng chưa đủ).
   Introduction: state the shared question and your main argument (for example: useful but incomplete).
2. Thân bài 1: tóm tắt mỗi thuyết một đoạn ngắn, gồm đơn vị phân tích và ví dụ.
   Body 1: summarize each approach in a short paragraph, with its unit of analysis and an example.

3. Thân bài 2: so sánh theo ba tiêu chí: căn cứ nghiên cứu, tuyển chọn, đào tạo.
   Body 2: compare on three criteria: research evidence, selection, training.
4. Thân bài 3: phê phán chung: bỏ qua bối cảnh, tương quan chưa là nhân quả, ít xét cấp dưới.
   Body 3: general critique: ignoring context, correlation not causation, little attention to followers.
5. Kết bài: nhắc lập luận, nêu hướng bổ sung là thuyết tình huống.
   Conclusion: restate your argument and point to situational theories as the next step.

> **LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE –** Hay viết "thuyết đặc điểm sai vì tính cách không quyết định". Nói vậy là cực đoan: thuyết chỉ thiếu bối cảnh, chứ phẩm chất vẫn có giá trị dự báo. Cũng đừng kết luận phong cách "cao – cao" luôn tốt nhất.
> *A common mistake is writing "the trait approach is wrong because personality does not decide". That overstates it: the approach lacks context, but traits still have predictive value. Also avoid concluding that a "high-high" style is always best.*

2.8. Phân tích tình huống: chẩn đoán phong cách của một trưởng phòng – *2.8. Case analysis: diagnosing a department head's style*

Bài tình huống làm theo bốn việc: đọc dữ kiện, tách hành vi, gọi tên thuyết, rồi đề xuất thay đổi. Đề thi thường cho một đoạn mô tả ngắn về một người quản lý và hỏi "phong cách của người này là gì, có phù hợp không". Bạn chỉ cần bám bốn việc theo thứ tự là đủ.

A case answer follows four moves: read the facts, pick out the behaviors, name the theory, then propose a change. Exam cases usually give a short description of a manager and ask "what is this person's style, and does it fit?" Working through the four moves in order is enough.

Bốn bước làm bài – *Four steps for a case answer*

1. Đọc kỹ và gạch chân dữ kiện: người này nói gì, làm gì, quyết định ra sao, nhân viên phản ứng thế nào. Chỉ lấy điều có trong đề.
   Read carefully and underline the facts: what the person says, does and decides, and how staff react. Use only what the case states.
2. Xếp mỗi dữ kiện vào một nhóm hành vi: quan tâm công việc (giao việc, đặt hạn, kiểm tra tiến độ) hoặc quan tâm con người (hỏi han, ghi nhận, lắng nghe).
   Sort each fact into a behavior group: task concern (assigning work, setting deadlines, checking progress) or people concern (asking after staff, giving credit, listening).
3. Gắn với thuyết: chấm vị trí trên lưới quản lý (điểm công việc, điểm con người, thang 1 đến 9) và gọi phong cách độc đoán, dân chủ hay tự do.
   Link to a theory: place the person on the managerial grid (task score, people score, scale 1 to 9) and label the style authoritarian, democratic or laissez-faire.
4. Đánh giá và đề xuất: kết quả đang tốt hay xấu, thiếu nhóm hành vi nào, cần đổi hành động cụ thể gì.
   Evaluate and recommend: are results good or poor, which behavior group is missing, and what concrete action should change.

Làm mẫu một tình huống – *Worked example*

VÍ DỤ / EXAMPLE – Tình huống: Chị Hà trưởng phòng kế hoạch của một sở, 12 nhân viên. Chị tự soạn kế hoạch quý, giao việc bằng tin nhắn kèm hạn chót, không hỏi ý ai. Chị kiểm tra tiến độ mỗi chiều. Nhân viên ít khi thấy chị chào hỏi hay khen. Quý vừa rồi phòng nộp báo cáo đúng hạn, nhưng hai nhân viên giỏi xin chuyển phòng và số báo cáo sai sót tăng vì không ai dám báo khi gặp khó.
Case: Ms Ha heads the planning unit of a provincial department, with 12 staff. She drafts the quarterly plan alone, assigns work by message with a deadline, and asks nobody's opinion. She checks progress every afternoon. Staff rarely get a greeting or praise from her. Last quarter the unit met its deadlines, but two strong staff asked to transfer and errors rose because nobody dared report problems.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Lời giải. Bước 1, dữ kiện: tự soạn kế hoạch, giao việc kèm hạn, kiểm tra hằng chiều, ít khen, nhân viên không dám báo khó. Bước 2, nhóm hành vi: ba dữ kiện đầu thuộc quan tâm công việc, hai dữ kiện sau cho thấy quan tâm con người rất thấp. Bước 3, thuyết: điểm công việc khoảng 9, điểm con người khoảng 2, tức góc "công việc là trên hết" (9,1) hoặc sát nó; về phong cách là độc đoán vì chị quyết một mình. Bước 4, đánh giá: ngắn hạn đúng hạn, nhưng dài hạn mất người giỏi và lỗi bị giấu. Đề xuất: mỗi tuần họp 15 phút lấy ý kiến về kế hoạch (hướng tới kiểu dân chủ), nêu rõ tên người làm tốt trong buổi họp, và cho phép báo sớm khi gặp khó mà không bị trách. Mục tiêu là nâng điểm con người lên 6 đến 7 mà giữ điểm công việc ở mức cao.
Solution. Step 1, facts: drafts the plan alone, assigns work with deadlines, checks every afternoon, rarely praises, staff afraid to report problems. Step 2, groups: the first three facts are task concern; the last two show very low people concern. Step 3, theory: task score about 9, people score about 2, so the "authority-obedience" corner (9,1) or close to it; by style she is authoritarian because she decides alone. Step 4, evaluation: on time in the short run, but in the long run she loses strong staff and errors are hidden. Recommendation: a 15-minute weekly meeting to collect views on the plan (moving toward the democratic style), name people who did well in that meeting, and let staff report trouble early without blame. The aim is to raise the people score to 6 or 7 while keeping the task score high.

Cách viết câu trả lời – *How to write the answer*

Mỗi nhận định đi theo mẫu ba mảnh: tên thuyết, dữ kiện trong đề, lý lẽ nối hai thứ đó. Ví dụ: "Theo lưới quản lý, chị Hà ở khoảng (9,1), vì chị tự quyết và kiểm tra hằng ngày nhưng ít ghi nhận nhân viên." Câu như vậy chấm được từng ý. Cuối bài nên có một câu kết luận rõ: giữ gì, đổi gì.
Build each claim from three pieces: theory name, fact from the case, and the reasoning that links them. For example: "On the managerial grid, Ms Ha sits near (9,1), because she decides alone and checks daily but rarely recognizes staff." Each such sentence can be marked piece by piece. End with one clear sentence: what to keep, what to change.

Lỗi trình bày làm mất điểm – *Presentation errors that cost marks*

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nêu tên thuyết nhưng bỏ trống dữ kiện, ví dụ viết mỗi câu "chị Hà độc đoán" mà không dẫn việc chị làm.
Naming a theory but leaving out the facts, for example writing only "Ms Ha is authoritarian" without citing what she did.