**Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn**

**Môn: Lịch sử tư tưởng quản lý**

**Nhóm 12**

*Chủ đề 11: cuốn sách “Nghề quản lý” – Henry Mintberg*

**Nghề Quản lý – Henry Mintberg**

1. **Tác giả, tác phẩm**
2. **Tác giả**



* Henry Mintzberg, sinh ngày 02/9/ 1939 là một học giả Canada, được độc giả thế giới và Việt Nam biết tới như là tác giả của hàng loạt nghiên cứu về quản lý từ những năm 1970 tới nay.
* Ông có sức ảnh hưởng to lớn tới sự định hướng phát triển của các lý thuyết quản lý và thực tiễn phát triển năng lực của nhà quản lý.
* Từ năm 1991 đến năm 1999, ông là giáo sư thỉnh giảng tại INSEAD.
* Năm 1997, ông được bổ nhiệm vào chức vụ Cán bộ Hội Dòng Canada. Năm 1998, ông được bổ nhiệm vào vị trí Cán bộ Quốc gia của Quebec. Ông hiện là thành viên của Hiệp hội Quản lý Chiến lược.
1. **Tác phẩm Nghề quản lý**



* Nghề quản lý (tên nguyên bản là Managing, xuất bản năm 2009) Đây là một cuốn sách thuần túy, nếu không muốn nói là rất đơn giản về thuật quản trị. Tác giả đặt cho nó một tựa đề rất bao quát - **Nghề Quản lý** (Managing )
* Cuốn sách được viết dựa trên nguồn tư liệu đúc rút từ trải nghiệm mỗi ngày của ông cùng mỗi nhà quản lý, tổng cộng lên tới 29 người, thuộc rất nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau. Với việc quan sát, phỏng vấn và xem lại nhật ký của từng đối tượng nghiên cứu, Mintzberg chia sẽ những điều ông khám phá. "Để đạt hiệu quả trong bất kỳ vị trí quản lý nào cũng cần phải có một cái đầu biết suy nghĩ chín chắn, không phải giáo điều hay hám danh hám lợi, cũng không phải kỹ xảo thời thượng, các chiến lược a dua hay những khoác lác điên rồ về nghệ thuật lãnh đạo, mà chỉ đơn giản là cần một đầu óc suy xét sâu sắc..."
* Trong cuốn sách này Mintzberg giữ quan điểm nhìn nhận về phong cách và năng lực quản lý qua hành vi của nhà quản lý. Vì vậy quan điểm “năng lực quản lý thể hiện qua hành vi” của Mintzberg là một trong những kim chỉ nam cho các phương pháp nâng cao năng lực quản lý cho doanh nghiệp.
1. **Hoàn cảnh ra đời tác phẩm**

Ngày nay chúng ta chỉ tìm thấy rất ít nghiên cứu về quản lý. Rất nhiều cuốn sách đóng mác “thuật quản lý,” song chẳng có mấy nội dung nói về quản lý. Và hệ quả tất yếu là những thấu hiểu của chúng ta về quản lý không hề được nâng cao. Do đó, trong cuốn sách này, tác giả sẽ xem xét lại bản chất của công việc quản lý.

1. **Nội dung chính và bố cục của tác phẩm**
* Chương 1: Công việc quản lý ở vị trí hàng đầu

Chương mở đầu xem xét ba điều hoang đường thường cản trở việc nhận thức về công việc quản lý:

1. Nó có phần nào đó tách biệt với hoạt động lãnh đạo;
2. Nó là một môn khoa học, hay chí ít là một nghề nghiệp;
3. Các nhà quản lý, cũng giống như tất thảy mọi người khác, sống trong những giai đoạn biến động ghê gớm.
* Chương 2: Những động lực của công việc quản lý.

Các đặc trưng của công việc quản lý: nhà quản lý làm việc ra sao, với ai, dưới áp lực như thế nào, v.v… – đó chính là bản chất năng động của nghề quản lý. Nhà quản lý phải cố gắng xoay xở giữa một bên là những ảo tưởng về hoạch định, tổ chức, v.v… và một bên là thực tế hoạt động. Chúng ta cần phải dung hòa hiện thực ngầm ẩn với hình ảnh bề ngoài.

* Chương 3: Một mô hình quản lý.

Mô tả quản lý trên ba mức độ: thông tin, con người và hành động

* Chương 4: Muôn mặt công việc quản lý.

Những “điệu bộ” mà các nhà quản lý thể hiện , cũng như rất nhiều “điệu bộ” quản lý mà không cần phải là nhà quản lý.

* Chương 5: Những vấn đề hóc búa không thể né tránh của công việc quản lý.

Là những khó khăn mà mỗi nhà quản lý phải đương đầu. Tác giả cũng đề xuất phương pháp đối mặt với những khó khăn này.

* Chương 6: Quản lý hiệu quả.

Chương này suy ngẫm hết sức nghiêm túc về câu hỏi tại sao tất cả các nhà quản lý, cũng giống như người trần mắt thịt, đều mắc sai lầm và có tì vết, nhưng rất nhiều người vẫn thành công. Kết luận được rút ra : để trở thành một nhà quản lý hiệu quả, thậm chí một nhà lãnh đạo vĩ đại, có lẽ không cần phải quá tuyệt vời hay nhạy bén như người ta vẫn lầm tưởng.

1. **Nội dung tác phẩm “ Nghề Quản lý”- Henry Mintrberg**
2. **CÔNG VIỆC QUẢN LÝ Ở VỊ TRÍ HÀNG ĐẦU**
3. **Quản lý ở vị trí hàng đầu**
	* + - Nhìn nhận quản lý trong mối ràng buộc khăng khít tự nhiên với quyền lãnh đạo trong một tổng thể chung có thể gọi là tính cộng đồng.
			- Các nhà lãnh đạo không thể chỉ đơn thuần giao phó việc quản lý; thay vì phân tách rạch ròi giữa nhà quản lý với nhà lãnh đạo, chúng ta nên coi nhà quản lý chính là nhà lãnh đạo, đồng thời phải thực hành cho đến nơi đến chốn việc lãnh đạo cũng như quản lý.
4. **Quản lý là một môn thực hành**
* Quản lý không phải là một môn khoa học, cũng chẳng phải là một nghề nghiệp.
* Khoa học là lĩnh vực chuyên về phát triển những tri thức có hệ thống thông qua nghiên cứu trong khi đó mục đích của quản lý là giúp cho mọi thứ được giải quyết trong các tổ chức. Nhà quản lý học hỏi chủ yếu từ kinh nghiệm và dựa vào bối cảnh cụ thể. Quản lý là một công việc đòi hỏi thực hành là trên hết.
* Quản lý không phải là nghề vì nó không thể đào tạo dập khuôn máy móc rồi áp dụng với các tổ chức và các ngành nghề khác nhau. Mà kỹ năng quản lý phải được học hỏi dần dần ngay trong thực tế công việc, thông qua việc học hỏi, qua mối quan hệ với những bậc tiền bối và kinh nghiệm trực tiếp. Hơn thế nữa, hầu hết những loại kiến thức ấy đều phát triển dần phụ thuộc vào bối cảnh – tình huống trong thực tiễn; nghĩa là việc học hỏi không thể dễ dàng mà áp dụng từ vị trí quản lý này sang vị trí quản lý khác, hay từ bộ phận này sang bộ phận kia trong cùng một tổ chức.
* Quản lý có thể nằm trong một tam giác bao gồm nghệ thuật, kỹ xảo và ứng dụng khoa học. Nghệ thuật cung cấp các ý tưởng và sự tích hợp; kỹ xảo tạo ra các mối liên hệ và hình thành nên những kinh nghiệm thực tế; còn khoa học mang lại trật tự thông qua những kiến thức hệ thống. Quản lý là tổng hòa của kỹ xảo, nghệ thuật và khoa học.
1. **Quản lý trong thời kì ít biến động hơn bạn tưởng.**
* Các nhà quản lý đối mặt với nhiều vấn đề khác nhau khi thời gian cứ vùn vụt trôi qua, nhưng không hề sử dụng những cách thức quản lý khác biệt. Công việc ấy không thay đổi.
* Trong suốt các nghiên cứu đầu tiên của mình (xuất bản năm 1973), những hành vi mà tác giả quan sát được hầu như không có gì khác so với những hành vi của các nhà quản lý tương tự vào các giai đoạn trước đó. VD:
* Hầu hết thông tin họ cần đều khác nhau, nhưng thường tìm kiếm bằng những cách thức tương tự – dùng lời truyền miệng.
* Quyết định của họ có thể tùy thuộc nhiều vào những tiến bộ công nghệ mới nhất, nhưng các quy trình đưa ra quyết định lại không mấy liên quan tới công nghệ. Thậm chí những thành tựu công nghệ thông tin mới mẻ, đặc biệt là thư điện tử (e-mail) – một thứ có vẻ như đã tạo ra sự thay đổi đáng kể – thực tế lại củng cố cho những đặc tính tồn tại từ lâu đời của công việc quản lý (Chương 2 sẽ nói rõ hơn điều này).
1. **NHỮNG ĐẶC TRƯNG CỦA CÔNG VIỆC QUẢN LÝ**

Như đề đề cập trong chương trước, các quy trình quản lý cơ bản không thay đổi nhiều theo thời gian, những đặc tính này có lẽ là ít biển đổi nhất:

1. **Nhịp độ liên tục của quản lý**

Quản lý là một công việc với mối âu lo liên miên không ngớt: nhà quản lý không bao giờ có thể thảnh thơi mà quên đi công việc, không bao giờ có được thứ cảm giác hài lòng khi biết được, dù chỉ là chốc lát, rằng không còn gì sót lại cần giải quyết nữa.

VD: Nhịp độ công việc của các giám đốc cấp cao mà tác giả từng quan sát thường liên tục: một dòng chảy đều đặn các cuộc gọi và thư từ, những buổi uống cà-phê và ăn trưa cũng luôn dính dáng đến công việc, còn tổ chức thì sẵn sàng “tước đoạt” mọi giây phút rảnh rỗi của họ. Quả thực, công việc quản lý là “thứ của nợ này tiếp nối thứ của nợ khác.”

1. **Sự rời rạc và gián đoạn của công việc**
* Những hoạt động quan trọng dường như được đặt rải rác xen kẽ cùng những hoạt động thường ngày mà không hề có một khuôn mẫu cụ thể nào; vậy nên nhà quản lý buộc phải chuẩn bị để có thể thay đổi tâm trạng nhanh chóng và thường xuyên.

VD: NQL phải xử lý những việc như: Ai đó gọi điện thông báo một vụ hỏa hoạn tại nhà máy, kiểm tra vài e-mail, trợ lý tới thông báo về một khó khăn nảy sinh từ một nhóm khách hàng, rồi cuộc gặp một nhân sự đã nghỉ hưu, và rất nhiều e-mail nữa, rồi chẳng mấy chốc lại phải tới tham dự cuộc họp đấu thầu cho một hợp đồng lớn. Rồi mọi việc cứ thế tiếp diễn.

* Đôi khi nhà quản lý lại thích sự gián đoạn và khước từ những khoảng thời gian rảnh rỗi. Ở một mức độ nào đó, các nhà quản lý chấp nhận những gián đoạn bởi họ không hề mong muốn ngăn trở dòng thông tin tức thời. Hơn nữa, họ có thể dần trở nên quen với đủ loại công việc của mình, vì thế sự buồn tẻ có thể dễ dàng gia tăng. Tuy nhiên, chính xác hơn, các nhà quản lý nhận thức sâu sắc về hàng núi bổn phận gắn chặt với công việc của bản thân.
1. **Định hướng cho hành động**

Các nhà quản lý ưa thích hành động – các hoạt động di chuyển, thay đổi, đến tới tấp và hữu hình, tức thời, không theo thường lệ.

1. **Hiện tượng ưa dùng các hình thức giao tiếp không chính thức và truyền miệng**
* Nhà quản lý có xu hướng ưa dùng các hình thức truyền thông không chính thức, đặc biệt là điện thoại, họp hành và e-mail.
* Giao tiếp miệng. Nghiên cứu đầu tiên và những nghiên cứu về sau của tác giả đã phát hiện ra rằng hoạt động quản lý có 60-90% là thông qua truyền miệng hoặc e-mail– không có tài liệu đính kèm vì hình thức giap tiếp này nhanh hơn thư từ bình thường. Jeanne Liedtka thuộc Trường Darden từng nói: “Trò chuyện chính là công nghệ của việc lãnh đạo.”
1. **Tính chất dàn ngang của công việc (với các đồng nghiệp và cộng sự)**

Thông tin mềm. Các nhà quản lý mà tác giả nghiên cứu dường như đều trân trọng các thông tin mềm. Chuyện “ngồi lê đôi mách,” tin đồn và những suy đóan đc trở thành một phần quan trọng trong thực đơn thông tin hàng ngày của một nhà quản lý. Có lẽ nguyên nhân là do tính hợp thời của chúng; tin đồn ngay hôm nay có thể lại là thực tế ngày mai.

1. **Kiểm soát công việc ở tầng ngầm ẩn hơn là công khai bề mặt**
* Các loại thông tin mà nhà quản lý ưa dùng có xu hướng được lưu giữ trong bộ não người. Điều này làm nảy sinh mối lo ngại khi phải phân công nhiệm vụ. Nếu giao một tập hồ sơ cho ai đó, họ buộc phải dành thời gian để “truy xuất bộ nhớ” – để thông báo với người đó những gì họ biết về vấn đề. Và vì thế nhà quản lý bị chính hệ thống thông tin của mình đẩy vào “tình thế tiến thoái lưỡng nan khi giao nhiệm vụ” – tự mình đảm trách quá nhiều việc, hoặc nếu ủy thác cho người khác thì không có những mô tả đầy đủ về công việc (điều này sẽ được nói rõ hơn ở chương 5).
* Những ảo tưởng và thực tế của quản lý:
* Ảo tưởng: Quản lý chủ yếu là quan hệ thứ bậc giữa một “thượng cấp” và nhiều “thuộc cấp.” Thực tế: Quản lý bao hàm nhiều quan hệ hàng ngang giữa các đồng nghiệp và cộng sự, hệt như với các quan hệ thứ bậc vậy.Vậy nên chúng ta có thể mô tả đặc trưng của vị trí quản lý như chỗ thắt lại của chiếc đồng hồ cát, gần kề đồng thời với mạng lưới các mối liên hệ ngoại vi và chính nội bộ đơn vị được quản lý. Nhà quản lý đón nhận mọi loại thông tin và yêu cầu từ những người trong lẫn ngoài đơn vị, phải kiểm tra, tiếp thu và chuyển tiếp tới những người khác, cả trong lẫn ngoài đơn vị.
* Ảo tưởng: Các nhà quản lý duy trì sự kiểm soát chặt chẽ – đối với thời gian, các hoạt động và đơn vị của họ. Thực tế: Nhà quản lý không phải là nhạc trưởng hay con rối: kiểm soát ở một mức độ nào đó có thể có xu hướng ngầm ẩn hơn là công khai. Bằng cách đưa ra một số mệnh lệnh buộc nhà quản lý phải tuân theo và nhà quản lý sẽ phải điều chỉnh sao cho thuận lợi đối với mình.
1. **Internet tác động tới hoạt động quản lý ra sao?**

Internet có rất nhiều khía cạnh khác nhau; tác giả sẽ chỉ tập trung chủ yếu vào e-mail, bởi dường như nó có tác động trực tiếp nhất tới việc thực hành quản lý. Chúng không làm công việc quản lý thay đổi nhiều, mà chỉ củng cố thêm những đặc tính đã duy trì trong thời gian dài, thường đẩy những đặc tính đó tới mức cực hạn.

* Tốc độ và áp lực. Thực tế là e-mail làm gia tăng nhịp độ và áp lực của hoạt động quản lý, và thường đi kèm những gián đoạn.
* Email, xét về mặt kỹ thuật, vốn tách biệt với hành động (hãy thử phác họa hình ảnh nhà quản lý gắn chặt với màn hình máy tính), lại tăng cường định hướng hành động trong hoạt động quản lý.
* Tính chất truyền miệng của hoạt động quản lý. Hẳn nhiên việc tiêu phí nhiều thời gian vào Internet hơn đồng nghĩa với việc có ít thời gian cho những thứ khác, trong đó bao gồm cả giao tiếp miệng.
* Bản chất dàn ngang của công việc. Số lượng người báo cáo công việc với một nhà quản lý thường ít ỏi và cố định, còn mạng lưới những người ở bên ngoài đơn vị lại rộng lớn. Vậy phương tiện thông tin mới này giúp nhà quản lý dễ dàng thiết lập các mối liên hệ mới và duy trì sự “kết nối” với các mối liên hệ đã được thiết lập từ trước, đồng thời thúc đẩy việc mở rộng các mạng lưới ngoại vi, song lại không có lợi cho những giao tiếp nội bộ.
* Kiểm soát công việc, Internet có thể được sử dụng theo hướng tích cực hay tiêu cực là phụ thuộc vào người sủ dụng nó. Bạn có thể bị Internet làm cho mê muội, để rồi bị nó chi phối. Hoặc bạn có thể hiểu rõ quyền năng cũng như mối nguy hiểm từ Internet, và rồi làm chủ nó.
* Vượt tầm kiểm soát? Internet có thể đẩy việc thực hành quản lý vượt quá tầm kiểm soát, khiến nó trở nên hỗn loạn tới mức rối loạn chức năng và trở nên quá hời hợt, quá tách biệt và quá rập khuôn. Tại Ấn Độ, tác giả đã chứng kiến cảnh các nhà quản lý một công ty công nghệ cao phụ trách một chương trình quốc tế cáu tiết khi e-mail của họ bị trục trặc trong vài ngày.

Trong chương này, chúng ta đã nhìn thấy những đặc trưng của hoạt động quản lý: nhịp độ, sự ngắn gọn, sự đa dạng, tính rời rạc; những gián đoạn; định hướng hành động; khía cạnh “truyền miệng” của thông tin; tính chất hàng ngang của hầu hết các mối liên lạc; và vấn đề rắc rối của việc thực thi quyền kiểm soát mà không thật sự nắm trong tay quyền kiểm soát. Nhưng những đặc trưng này chỉ ổn định trong giới hạn nhất định. Vượt khỏi ranh giới cho phép, việc thực hành quản lý có thể bị rối loạn chức năng. Internet có thể gây ra tình trạng này, nhưng chính những đặc trưng của hoạt động quản lý cũng là nguy cơ. Chúng ta đều biết có những nhà quản lý hết sức cuồng tín. Ngày hôm nay có vẻ bình thường song ngày hôm sau có thể trở nên cực kỳ điên loạn.

1. **MỘT MÔ HÌNH QUẢN LÝ**

Tác giả mô tả quản lý trên 3 mức độ: thông tin, con người và hàng động. Trên mỗi phương diện, nhà quản lý thực hiện hai vai trò. Trên phương diện thông tin, nhà quản lý giao tiếp (với tất cả mọi người xung quanh) và kiểm soát (bên trong). Trên phương diện con người, họ lãnh đạo (bên trong) và liên kết (với bên ngoài). Còn trên phương diện hành động, họ thực hiện (bên trong) và thoả thuận (bên ngoài).

1. **Quản lý bằng thông tin**

Quản lý bằng thông tin có nghĩa là lùi lại hai bước để tách mình khỏi mục tiêu cuối cùng của công việc quản lý: nhà quản lý xử lý thông tin nhằm thúc đẩy người khác thực hiện những hành động cần thiết. Hai vai trò chính mô tả công việc quản lý trên phương diện thông tin là giao tiếp – để đẩy mạnh sự luân chuyển luồng thông tin xung quanh nhà quản lý, và kiểm soát – để sử dụng thông tin định hướng phần lớn hành vi bên trong đơn vị được quản lý.

* Giao tiếp toàn diện: Nhà quản lý thu hẹp thông tin thông qua các hoạt động giám sát, nhờ đó họ trở thành trung tâm đầu não trong đơn vị và truyền đạt thông tin – phổ biến bên trong đơn vị và đóng vai trò phát ngôn viên đối với bên ngoài đơn vị.
* Kiểm soát bên trong đơn vị: Kiểm soát thông qua việc ra quyết định. Nhìn chung, ra quyết định được xem là quá trình tư duy ngay trong đầu của người quyết định – trong một tổ chức, hoạt động này thường do nhà quản lý đảm trách. Điều này có thể đúng đối với nhiều lựa chọn thực tế, tuy nhiên việc ra quyết định còn liên quan đến nhiều thứ hơn thế. Trên thực tế, việc ra quyết định có thể được xem là sự tổng hòa nhiều khía cạnh khác nhau của hoạt động kiểm soát.
1. **Quản lý bằng con người**
* Lãnh đạo nhân viên trong đơn vị

Trong cuốn sách này tác giả muốn mô tả quyền lãnh đạo như là thành phần thiết yếu của công việc quản lý – cụ thể là nhằm thúc đẩy nhân viên trong đơn vị hoạt động hiệu quả hơn. Ở vai trò lãnh đạo, nhà quản lý giúp khơi dậy năng lực tiềm ẩn bên trong mỗi người. Ở cấp độ cá nhân, nhà quản lý huấn luyện, đào tạo, cố vấn, giảng dạy, tư vấn, quan tâm: nói chung, họ giúp phát triển các cá nhân trong đơn vị mình. Ở cấp độ nhóm, các nhà quản lý xây dựng và duy trì các nhóm bên trong đơn vị của mình.

* Liên kết với bên ngoài đơn vị: Vẫn trên phương diện con người, nhà lãnh đạo liên kết theo cách tập trung vào mạng lưới các mối quan hệ mà nhà quản lý duy trì với nhiều cá nhân và nhóm bên ngoài đơn vị, dù đó là các đơn vị khác của cùng tổ chức hay hoàn toàn nằm ngoài tổ chức đó.

Mạng lưới: hầu hết mọi nhà quản lý đều dành một khoảng thời gian đáng kể để xây dựng mạng lưới các mối quan hệ bên ngoài và thiết lập liên minh với những người ủng hộ bên ngoài.

Đại diện: Đối với bên ngoài, nhà quản lý đóng vai trò là người đứng đầu, đại diện chính thức cho đơn vị của họ với thế giới bên ngoài, dù đó là vị giám đốc điều hành chủ trì một bữa tối chính thức, chủ nhiệm khoa trường đại học ký bằng tốt nghiệp cho sinh viên, hay viên quản đốc xí nghiệp đón tiếp khách hàng đến thăm.

Truyền tải: Liên kết là con đường hai chiều: nhà quản lý gây ảnh hưởng ra bên ngoài, cũng chính là cái “bia” chịu sức ảnh hưởng từ phía ngược lại, và một lượng lớn trong số đó phải được truyền tải đến những người khác trong đơn vị.

Trung gian: Nhà quản lý không chỉ là các kênh chuyển tải thông tin và sức ảnh hưởng; họ còn là chiếc van trong các kênh đó, kiểm soát những gì đi qua và đi qua như thế nào. Chúng ta có thể sử dụng hai hình ảnh phổ biến khác, rằng nhà quản lý là người gác cổng và người trung gian trong luồng ảnh hưởng.

1. **Quản lý bằng hành động trực tiếp**
* Thực hiện ở bên trong
* Hoạt động của NQL gắn liền với những công việc đơn vị cần hoàn thành: sản xuất sản phẩm tại một công ty, đỡ một bé chào đời ở bệnh viện, hay đảm nhận một dự án nghiên cứu ở hãng tư vấn – nhưng với nghĩa là thay đổi trực tiếp cách thức thực hiện những công việc này.
* Sự tham gia của nhà quản lý không hề thụ động. Đây không phải là việc ngồi trong văn phòng và ra lệnh, hoặc đánh giá về những hành động này. Đánh giá không phải là thực hiện, cũng không phải là thiết kế các chiến lược, cấu trúc và hệ thống để dẫn dắt người khác. Tất cả những việc đó chỉ là kiểm soát. Trong vai trò thực hiện, bản thân nhà quản lý tham gia vào hành động, nhà quản lý “xắn tay vào làm”.
* Thỏa thuận ở bên ngoài:

Nhà quản lý tăng thêm uy tín cho các cuộc đàm phán; họ có thể mang đến nguồn thông tin toàn diện, họ có thể cam kết các nguồn lực cần thiết. Do đó, điều cốt lõi để thấu hiểu côg việc quản lý là không chỉ đánh giá những gì nhà quản lý làm, mà còn phải lý do tại sao họ làm điều đó. Xung quanh nhà quản lý, thế giới hành động phải được nối kết với thế giới con người và thế giới thông tin.

* Quản lý toàn diện

Nhà quản lý phải thực hành công việc toàn diện. Đôi khi các vai trò có thể thay thế lẫn nhau – chẳng hạn bằng cách lôi kéo các nhân viên thông qua lãnh đạo, thay vì thúc đẩy họ thông qua kiểm soát. Các vai trò phải gắn kết với nhau: việc thực hiện ở bên trong không thể tách rời việc thỏa thuận với bên ngoài, hay thu thập thông tin nhờ quá trình làm việc với mọi người và thực thi hành động.

* Quản lý qua các vai trò

Hoạt động trong nhiều vai trò

Các vai trò đan chéo lẫn nhau

Các vai trò truyền đặc tính lẫn nhau

* Thiên về một đặc điểm

Mỗi nhà quản lý có những yêu cầu cụ thể mà họ phải đáp ứng, do đó một số “đặc điểm” đặc biệt của công việc quản lý sẽ trở nên nổi trội hơn. Hơn nữa, mọi nhà quản lý đều có khuynh hướng thiên lệch của riêng họ: mỗi khuynh hướng thể hiện phong cách riêng của họ. Nhà quản lý hiệu quả không thể hiện sự cân bằng hoàn hảo giữa các vai trò; họ nghiêng về một vai trò nhất định, nhưng không bỏ bê các vai trò khác.

* Trạng thái cân bằng động

Sự cân bằng động chứng tỏ các khóa giảng dạy về quản lý thật phù phiếm, đặc biệt là về một vai trò hay khả năng tại một thời điểm. Thậm chí tinh thông tất cả các khả năng cũng chưa hẳn tạo nên được một nhà quản lý có trình độ, bởi điểm mấu chốt của công việc này là phải hòa trộn tất cả các khía cạnh của nó vào sự cân bằng động này.

1. **MUÔN MẶT CỦA QUẢN LÝ**

“ Không phải một mớ bòng bong của xung đột. Nhưng cũng không như thế giới hài hòa mà lộn xộn. Nơi trật tự có mặt trong sự đa dạng ta nhìn. Và nơi sự khác biệt được đồng tình” Alexander Pope, Windsor Forest (Rừng Windsor)

1. **Công việc quản lý, mỗi lúc một yếu tố**

Chúng ta có những xu hướng giải quyết từng yếu tố một. Giới hàn lâm gọi là “thuyết Tùy”( thuyết ứng phó với các tình huống bất ngờ)Có những yếu tố khả biến , có những yếu tố bị cô lập( quy mô tổ chức hay cấp bậc quyền hạn ..).

Các phương diện ảnh hưởng đến yếu tố khả biến:

* *Phương diện ngoại biên*: văn hóa dân tộc, lĩnh vực (kinh doanh, nhà nước, v.v…)và ngành nghề,
* *Phương diện tổ chức*: dạng tổ chức (doanh nghiệp, chuyên nghiệp, v.v…) cùng thâm niên, quy mô, và giai đoạn phát triển của tổ chức,
* *Phương diện công việc*: hệ thống cấp bậc trong quản lý và công việc (hoặc chức năng),
* *Phương diện tạm thời*: các sức ép nhất thời,
* *Phương diện cá nhân:* kinh nghiệm của người giữ chức vụ, thâm niên (trong công việc, tổ chức, ngành) và phong cách cá nhân.
	+ Từ các yếu tố bên trên rút ra hai kết luận :
* Không thể bỏ qua bất cứ yếu tố nào -> Mỗi yếu tố ảnh hưởng đến một số bối cảnh quản lý.
* Các yếu tố cần được cân nhắc cùng lúc.
1. **Ảnh hưởng của một số yếu tố đến 29 ngày quản lý**
2. **Phương diện ngoại biên**
* **Văn hóa dân tộc**

Trong nghiên cứu của tác giả, 29 nhà quản lý được đặt vào môi trường văn hóa riêng của họ. Có 2 trường hợp tiêu biểu:

* Abbas Gullet và Stephen Omollo tham gia trại tị nạn của Hội Chữ thập đỏ tại N’gara,Tanzania, với những sự kiện kịch tính thường xảy ra ngay bên kia biên giới . Họ cự kỳ nhạy cảm đối với vấn đề an ninh vì vậy vai trò kiểm soát được nhấn mạnh -> Ảnh hưởng đến phong cách quản lý.
* Ngược lại, hai nhà quản lý người Australia tại trụ sở chính của tổ chức Hòa bình Xanh tại Amsterdam lại có thể ở bất cứ nơi nào, vì môi trường văn hóa của Hòa bình Xanh là toàn thế giới.
	+ Có phần ảnh hưởng ít nhiều nhưng đối với quan điểm cá nhân của Henry cho rằng: Hầu hết chúng ta đã phóng đại sự khác biệt. Nếu văn hóa có ảnh hưởng thì chỉ ảnh hưởng tới việc các *vai trò được thực thi* như thế nào hơn là vai trò nào được thực thi.
* **Ngành nghề**

Mức độ ảnh hưởng của ngành nghề đến công việc quản lý phụ thuộc cấp bậc của nhà quản lý:

* Tác động mạnh nhất là quản lý cấp thấp: 4 người trong 6 nhà quản lý được ông quan sát; tác động tương đối với hai nhà quản lý còn lại.
* Tác động ít hơn là quản lý cấp trung.
* Tác động ít nhất là quản lý cấp cao hơn.
	+ Ngành nghề ảnh hưởng lớn nhất tới công việc quản lý khi nó gần với hoạt động sản xuất và phân phối dịch vụ.
1. **Phương diện tổ chức**
* **Dạng tổ chức:** Có những dạng tổ chức sau đây:
* Tổ chức doanh nghiệp: xoay quanh một nhà lãnh đạo duy nhất, người tham gia vào phần lớn quá trình hoạt động và thương lượng cũng như thiết lập tầm nhìn chiến lược.
* Tổ chức máy móc: được cấu thành chính thức với các hoạt động sản xuất đơn giản và lặp đi lặp lại
* Tổ chức chuyên nghiệp: bao gồm các nhân viên phần lớn làm việc cá thể, trong khi các nhà quản lý của họ tập trung vào hoạt động kết nối và giao dịch bên ngoài, nhằm hỗ trợ và bảo vệ nhân viên.
* Tổ chức dự án (phi thể thức): xây dựng xung quanh các đội dự án gồm các
chuyên gia không ngừng sáng tạo, trong khi nhà quản lý cấp cao tham gia và
việc kết nối và thảo luận để giành được các dự án, còn nhà quản lý dự án tập
trung vào việc dẫn dắt cho hoạt động nhóm, thực thi và liên kết để kết nối các đội khác nhau.
* Tổ chức truyền giáo: được thống lĩnh bởi nền văn hóa bền vững với các nhà
quản lý chú trọng vào việc lành đạo để tăng cường và duy trì nền văn hóa đó.
* Tổ chức chính trị: được thống lĩnh bởi sự xung đột với các nhà quản lý đôi lúc phải tập trung vào nhiệm vụ để chữa cháy.
	+ Tổ chức tác động đến công việc quản lý thể hiện trong dạng tổ chức chuyên nghiệp, đặc biệt là đối với các nhà quản lý gần gũi với nhân viên sản xuất - hai nhà quản lý trong lĩnh vực chăm sóc bệnh nhân, hai trong ngành dược, và vị nhạc trưởng dàn nhạc.
* **Quy mô, thâm niên và giai đoạn của tổ chức**
* Chúng ta thường cho rằng việc quản lý các tổ chức có quy mô nhỏ và tuổi đời non sẽ phúc tạp và thiếu tính chính thức hơn , tuy nhiên trong 29 ngày quan sát đã đảo lộn lối suy nghĩ này. VD: Dàn giao hưởng là tổ chức nhỏ hay lớn, thậm chí là chỉ 1 nhóm dù mới thành lập hay lâu đến mấy chăng nữa thì nó vẫn phải tuân thủ những nguyên tắc có từ hàng nghìn đời nay.
* 3 yếu tố này dường như chỉ có tầm quan trọng đối với 8 trong tổng số 29 trường hợp. => quy mô, thâm niên và giai đoạn của tổ chức có ảnh hưởng trung bình đến hoạt động quản lý.
1. **Phương diện công việc: Cấp bậc công việc**

Cấp bậc đề cập tới vị trí của công việc trong hệ thống quyền lực chính thức – tiêu biểu là cấp cao, cấp trung, cấp dưới. Nhà quản lý cấp cao được tất cả mọi người trong tổ chức sẽ báo cáo công việc, đồng thời có trách nhiệm chính thức đối với toàn bộ công ty. Nhà quản lý cấp dưới chỉ có công nhân sản xuất, chứ không có nhà quản lý nào khác báo cáo lên. Nhà quản lý cấp trung có các nhà quản lý cấp trên và cấp dưới.

* Giả thuyết đặt ra : Với nhà quản lý cấp cao thì công việc của người đó có quy mô rộng và thiếu tính cấu trúc, các hoạt động ít đơn giản và rời rạc hơn, vì thế các nhà quản lý cấp cao làm việc nhiều hơn. NQL cấp thấp quan tâm tới việc duy trì dòng công việc.

Trong nghiên cứu của ông với 12 nhà quản lý cấp cao lại cho thấy giả thuyết trên có lúc đúng có lúc sai. VD: về thời gian làm việc, các nhà quản lý như Fabienne Lavoie thuộc bệnh viện có lẽ cũng làm việc nhiều như phần lớn các giám đốc.

1. **Phương diện tạm thời: Các sức ép nhất thời**

Khi xảy ra khủng hoảng, phá sản, tiền tệ mất giá, hành động bất ngờ của đối thủ,…thúc đẩy NQL ra quyết định nhanh và kịp thời. Một số bằng chứng cho thấy khi ở trong môi trường cạnh tranh gay gắt, các nhà quản lý dành nhiều thời gian hơn vào việc trao đổi phi thể thức, công việc của họ trở nên rời rạc và đa dạng hơn. Trong 29 ngày nghiên cứu các sức ép nhất thời dường như chỉ nổi bật tại 7 ngày trong tổng số 29 ngày.

* + sức ép của công việc quản lý thường là nhất thời nhưng có tác động dài lâu. Tốc độ của các sức ép này có thể là không ngừng, sức ép là điều thường xuyên.
1. **Phương diện cá nhân**
* **Nguồn gốc lai lịch**

Nguồn gốc lai lịch của một nhà quản lý có thể bao gồm nhiều dạng: học vấn,các vị trí từng đảm nhiệm, những thành công và thất bại, kinh nghiệm cùng rất nhiều vấn đề khác.

Nguồn gốc lai lịch hiển nhiên ảnh hưởng tới tất cả 29 nhà quản lý của nghiên cứu, nhưng chỉ quan trọng trong sáu trường hợp. VD: John Tate thuộc Bộ Tư pháp (xuất thân từ nghề luật sư); Ann Sheen, Fabienne Lavoie, bác sĩ Thick và Webb đều xuất thân từ lĩnh vực chăm sóc bệnh nhân và dược. Trường hợp ngoại lệ là Marc, người đứng đầu bệnh viện nhưng lại không có xuất thân từ ngành y.

* + Nguồn gốc và lai lịch có ảnh hưởng đến quản lý, nhưng chỉ quan trọng trong một số trường hợp.
* **Thâm niên**

Thâm niên trong công việc, tổ chức và ngành được xác định là yếu tố quan trọng trong 9 trường hợp.

Ví dụ điển hình: Abbas Gullet gia nhập Hội Chữ thập đỏ từ nhỏ, tham dự các hội thảo quốc tế khi còn là thiếu niên, làm việc tại các văn phòng trung tâm của Hội. Ông cũng am hiểu tường tận về tổ chức, điều này thể hiện rõ trong cách ông trở thành người kết nối giữa mảng hoạt động ở Tanzania và các trụ sở chính tại Geneva.

* **Phong cách cá nhân trong công việc quản lý:** Yếu tố âm – dương của công việc quản lý

Tác giả so sánh 2 trường hợp cụ thể: Rony Brauman đứng đầu Tổ chức bác sĩ không biên giới và Catherine Joint đứng đầu 1 viện bảo tàng. Cả hai đều tận tụy với công việc, nhưng một người có lẽ ít tham vọng hơn.

* Tổ chức bác sĩ không biên giới: tới những nơi có người đau ốm và giúp cứu chữa, sau đó rời đi. Họ đưa ra quyết định một cách quyết đoán – chữa trị hay ngừng chữa trị, và thích cấp tính hơn mãn tính, thường rời đi khi tình trạng của người bệnh đã ổn định hơn. => công việc quản lý mang tính hướng ngoại.
* Viện bảo tàng thời trang: ở nguyên một chỗ, sưu tập đồ cổ, họ có thể giữ chúng mãi mãi. Công việc chủ yếu là chọn lựa vải, quần áo, làm sạch chúng, sắp xếp manocanh => công việc quản lý mang tính hướng nội.
* Phong cách quản lý cũng phải phù hợp với từng trường hợp. VD: trong trường hợp Tổ chức bác sĩ không biên giới, xông xáo và quyết đoán thể hiện như yếu tố dương; trong trường hợp bảo tàng là sự duy trì thể hiện như yếu tố âm. Trong nhiều trường hợp phong cách quản lý có thể đối lập nhau như vậy.
* Cần đặt phong cách vào đúng vị trí: nếu bạn là nhà quản lý, hãy cẩn trọng trong việc tìm hiểu về phong cách của chính mình, hãy đặt mình trong hoàn cảnh cụ thể – nơi bạn thực thi công việc quản lý. Và hãy hết sức cẩn trọng với các công việc quản lý khác mà bạn thực hiện hoặc giao phó cho các nhà quản lý khác.
1. **NHỮNG VẤN ĐỀ HÓC BÚA KHÔNG THỂ NÉ TRÁNH CỦA CÔNG VIỆC QUẢN LÝ**

Chương này sẽ bàn luận 13 vấn đề hóc búa không thể né tránh, những khó khăn cơ bản của quá trình quản lý. Qua chương này, các NQL có thể hiểu rõ hơn cách thức để đối mặt với những vấn đề này.

1. **Khó khăn về tư duy**
	1. **Hội chứng hời hợt**
* Nguyên nhân
* Do bản chất công việc quản lý là không hạn chế, khối lượng công việc rất lớn đến từ quá trình xử lý thông tin, hoạch định chiến lược, NQL chịu áp lực rất lớn phải hoàn thành công việc đúng thời hạn.
* Do sự cạnh tranh gay gắt tạo ra xu hướng “tăng tốc ra thị trường”, nghĩa là đưa sản phẩm ra thị trường sớm nhất. Đôi khi, các NQL chú trọng đến thời gian nhưng lại quên đi chất lượng.
* Giải pháp:
* Xử lý các vấn đề phức tạp bằng cách chia nhỏ chúng, sau đó giải quyết từng bước một.
* Không ngừng trau dồi những kỹ năng chuyên môn của mình.
* Hành động có cân nhắc: cần phải dành thời gian lùi lại hoặc bước hẳn ra khỏi công việc. Cân nhắc mà không hành động là thụ động, nhưng hành động mà không cân nhắc sẽ trở thành tùy tiện. Đây cũng chính là tố chất của một nhà quản lý giỏi: khi phải đối mặt với áp lực lớn, họ có thể giữ bình tĩnh, dù chỉ trong giây lát, để xử lý tình huống sau khi đã can nhắc kỹ lưỡng.

VD: những vận động viên vĩ đại, như Wayne Gretzky của môn khúc côn cầu, thường nhìn cuộc chơi chậm hơn một chút so với các vận động viên khác, nhờ đó họ có thể có được phản ứng thích hợp vào những giây cuối cùng.

* 1. **Khó khăn của quá trình hoạch định chiến lược**
* Mọi thứ không bao giờ hoạt động trơn tru theo kế hoạch, sẽ có hàng loạt vấn đề phát sinh trong suốt quá trình hoạt động mà NQL không thể lường trước được.
* Giải pháp: Xây dựng chiến lược một cách tinh tế như chế tác một sản phẩm thủ công mỹ nghệ.
* Quá trình hoạch định chiến lược hoạt động theo một quy trình từ trong ra ngoài: các nhà quản lý suy nghĩ trong đầu – công thức hóa chiến lược – để từ đó những người khác có hành động cụ thể – thực thi chiến lược.
* Tuy nhiên, tác giả phát hiện ra rằng, các chiến lược không cần thiết phải được lập ra theo đúng quy chuẩn, mà có thể nảy sinh thông qua kinh nghiệm, nỗ lực học hỏi thông thường.
* NQL cần biết vận dụng một phong cách làm việc linh hoạt, lôi cuốn, một tầm nhìn sáng suốt.
* Quy trình hoạch định chiến lược cũng tương tự như việc tạo ra một sản phẩm thủ công mỹ nghệ, nó đòi hỏi nghệ thuật xử lý tuyệt vời, sức sáng tạo, kinh nghiệm, một tư duy mạo hiểm.
	1. **Mê cung của quá trình phân tích**
* Tổng hợp là một trong những nhân tố cốt lõi của công việc quản lý: kết hợp mọi yếu tố lại với nhau tạo thành một dạng thống nhất. Nói như vậy không có nghĩa là các nhà quản lý không cần đến các phân tích; vấn đề là họ cần các phân tích để làm nguyên liệu tạo ra thông tin tổng hợp.
* Vậy làm cách nào nhà quản lý nhìn thấy được bức tranh tổng thể giữa vô vàn chi tiết vụn vặt?
* Chia nhỏ: Các nhà quản lý phải thâu tóm những vấn đề đao to búa lớn bằng cách chia chúng thành nhiều phần nhỏ – “những mẩu nhỏ” – để có thể xử lý lần lượt từng phần.
* Vẽ ra bức tranh tổng thể: Họa sĩ có thể bắt đầu bằng một ý tưởng tổng thể trong đầu, nhưng từ đó bức tranh phải được hình thành sau một chuỗi hành động nhỏ nhặt – một chiến lược lớn cũng vậy. Bức tranh tổng thể chiến lược phải được vẽ từ những nét nhỏ và từng mẩu kinh nghiệm.
1. **Khó khăn về thông tin**
	1. **Tình trạng lúng túng trong liên lạc**
* Nguyên nhân
* Làm cách nào luôn có được thông tin kịp thời, trong khi bản chất của công việc quản lý đã tách nhà quản lý khỏi chính những đối tượng được quản lý? (Quản lý có nghĩa là hoàn thành công việc thông qua những người khác) Khi một nhân viên được thăng chức lên làm quản lý, họ dời xa lĩnh vực chuyên môn của mình mà tập trung vào hoạt động giám sát.

VD: Một vị bác sĩ, chủ tịch hội đồng y tế của chính bệnh viện nơi ông làm việc, đã khẳng định rằng một bác sĩ trở thành trưởng khoa trong bệnh viện sẽ không còn là một bác sĩ nữa.

* Do “lỗ hổng hành chính” - sự phân cấp trong một tổ chức. Một tổ chức chia ra thành nhiều tầng quản lý. VD: nhà quản lý cấp cao như CEO ở tầng trên cùng, NQL cấp trung như các trưởng bộ phận, cuối cùng là NQL trực tiếp ở tầng dưới cùng. Khi giữa các tầng có sự tách biệt quá lớn thì tạo ra sự thiếu thông tin, lúng túng trong liên lạc.
* Giải pháp:
* “Xóa dần các tầng” – loại bỏ các tầng quản lý trung gian, thu hẹp quy mô, miễn là không đặt gánh nặng quá lớn lên những NQL còn lại.
* Giữ “mối liên lạc” : khuyến khích những người cấp dưới đi lên các tầng quản lý phía trên để khép lại các lỗ hổng hành chính – ví dụ như kích thích những nhân viên không làm công việc quản lý cùng đóng góp các đề xuất chiến lược ; đưa các nhà quản lý ra khỏi văn phòng của họ, rời xa những buổi họp hành liên miên, dẫn họ đến những nơi mà tổ chức thực thi mục tiêu cơ bản của nó – không chỉ “ghé qua” mà phải thật sự hiện diện, cả về thể xác lẫn tinh thần.

VD: tại Fujisu, NQL luôn hiện diện cùng các nhân viên, các chi nhánh có không gian làm việc mở, không có vách ngăn mà chỉ có bàn họp.

* 1. **Tình thế tiến thoái lưỡng nan khi giao nhiệm vụ**
* Nguyên nhân: Các nhiệm vụ phải được giao cho người có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực đó, có nhiều thông tin chuyên môn. Nhưng còn những nhiệm vụ đòi hỏi nhiều kỹ năng chuyên ngành hoặc cần được hỗ trợ bởi những thông tin mật mà chỉ nhà quản lý mới tiếp cận được thì sao?
* NQL bị đặt trong tình thế:
* NQL tự thực hiện quá nhiều nhiệm vụ dẫn đến quá tải công việc, dẫn đến “hội chứng hời hợt”.
* NQL phải kiểm tra lại công việc do các nhiệm vụ mà họ giao phó cho người khác không được hoàn thành chính xác, vì họ thiếu những thông tin cần thiết.
* Tình trạng tiêu cực: “Hoặc giao toàn bộ công việc hoặc không gì cả”
* Vậy làm thế nào để những người được giao nhiệm vụ tiếp cận được với thông tin cần thiết?
* Hãy chia sẻ thông tin mà chỉ mình mới được biết cho những người trong cùng đơn vị càng thường xuyên và bao quát càng tốt
* Hãy tóm lược thông tin đó cho thuộc cấp, để họ phổ biến lại cho những người khác.
* Hãy tìm một người số 2 nào đó để cung cấp thông tin thật đầy đủ và tường tận.
	1. **Những bí ẩn của quá trình đo lường**

Đo lường là hoạt động không thể thiếu của quá trình quản lý. NQL sử dụng con số, dữ liệu và những thông tin khác để đo lường kết quả một hoạt động cụ thể. Tuy nhiên thì liệu những con số ấy có đáng tin cậy?

* Dữ liệu cứng: là những thống kê, con số, dữ liệu thể hiện kết quả hoạt động của một sự kiện nào đó.
* Dữ liệu mềm: là những chuyện khó diễn giải qua các con số, khó truyền đi qua các phương tiện điện tử, thường là những chuyện được nói qua giao tiếp trực tiếp, những ấn tượng cá nhân…Dữ liệu mềm thường lộn xộn, mơ hồ,chủ quan.
* Nhược điểm của dữ liệu cứng:
* Dữ liệu cứng rất hạn chế về phạm vi. Chúng có chức năng mô tả, nhưng không lại không thể giải thích một vấn đề gì đó. VD: DLC có thể mô tả kết quả kinh doanh của doanh nghiệp qua lợi nhuận, doanh thu, nhưng không giải thích được tại sao DN đó lại có kết quả như vậy? => Cần đến DLM: biểu hiện của khách hàng, cạnh tranh của đối thủ, tinh thần làm việc của nhân viên…
* Đa số thông tin cứng đều đến quá muộn. Thông tin cần có thời gian mới “rắn hóa” được. Các sự kiện và kết quả ban đầu phải được văn bản hóa với tư cách là các “sự việc,” rồi sau đó sẽ được tổng hợp thành các báo cáo, nhiều khi các báo cáo này có thể phải đợi cho đến thời hạn định trước (giả dụ đến cuối quý). Đến lúc đó thì các đối thủ đã kịp chiếm lĩnh người tiêu dùng và vượt xa công ty bạn rồi.
* Một lượng lớn dữ liệu cứng rất không đáng tin cậy. Quan sát viên, khảo sát viên có thể điền những gì anh ta thích vào bảng thống kê. Ngoài ra, nếu những gì được ghi lại đều đáng tin cậy ngay từ đầu, thì luôn có thứ bị mất đi sau quá trình lượng hóa: các con số được làm tròn, các sai sót khi tính toán…mọi thứ đều có thể bị bóp méo dù có chủ đích hay không.
* Giải pháp:
* Không để thông tin cứng lấn át thông tin mềm; cần phải kết hợp cả hai nguồn thông tin bất cứ khi nào có thể. NQL phải trang bị cho mình lượng thông tin cứng và mềm vừa đủ để có thể kiểm tra chéo hai nguồn tin đó.

VD: NQL không nên chỉ ngồi trong một văn phòng đọc dữ liệu cứng được gửi từ cấp dưới, khi mà dữ liệu đó được chuyển từ người quản lý cửa hàng, qua người quản lý bộ phận kinh doanh rồi mới đến tay NQL. Trái lại, hãy thường xuyên xuống tận cửa hàng để quan sát, đánh giá, để có thể so sánh dữ liệu cứng với cảm nhận trực quan của mình.

1. **Khó khăn về con người**
	1. **Rắc rối của trật tự**
* Nguyên nhân:
* Một tổ chức cần có những quy tắc, luật lệ để đảm bảo tính trật tự trong tổ chức đó, giúp tổ chức vận hành ổn định. NQL chính là những người đảm nhận trách nhiệm đó. Tuy nhiên, trong khi tổ chức muốn phát triển liên tục, thì môi trường quản lý lại không ngừng biến đổi. Tổ chức cần sự ổn định, dễ dự đoán, nhưng thế giới lại rất khó lường: khách hàng thay đổi mối quan tâm, các công nghệ mới ra đời, nhân viên đòi đình công…
* Quá nhiều trật tự được thiết lập sẽ khiến công việc trở nên cứng nhắc, biệt lập. Còn trật tự quá lỏng lẻo thì mọi người lại không thể thực thi nhiệm vụ của mình.
* Giải pháp: “Để mặc sự hỗn loạn thống trị, rồi sau đó hãy thống trị trong hỗn loạn” (Grove, 1995) : rèn luyện sức chịu đựng đối với tình trạng rối loạn, đồng thời cố gắng hết sức để lèo lái mọi thứ xung quanh mình trở về đúng trật tự, luôn sẵn sàng cả về lý trí và cảm xúc để chuẩn bị đón đầu những biến động.
	1. **Nghịch lý của sự kiểm soát**
* Nguyên nhân: Trong khi nhà quản lý cấp dưới đang phải chịu sức ép từ nhiều phía: khách hàng, cộng đồng, chịu những bất ổn từ môi trường. Do đó, sự áp đặt trật tự từ trên xuống chỉ khiến tình hình thêm rối ren. Vậy làm thế nào duy trì trạng thái mất trật tự có kiểm soát trong khi nhà quản lý cấp cao hơn liên tục áp đặt trật tự xuống cấp dưới?
* Giải pháp:
* Hãy phản kháng: thỉnh thoảng các nhà quản lý có thể tạm phớt lờ chuỗi mệnh lệnh, ít nhất là vào những thời điểm họ có đủ lý trí sáng suốt để biết cần ‘bất tuân thượng lệnh’ ở đâu và như thế nào.
* Nhà quản lý ở cấp cao hơn nên cân nhắc kỹ lưỡng hậu quả phải gánh từ việc đẩy trách nhiệm thuộc phạm vi xử lý của mình xuống cấp dưới trước khi áp đặt điều gì đó.
	1. **Nanh vuốt của sự tự tin**

Ranh giới giữa sự tự tin và tự mãn rất mong manh và mơ hồ. Một nhà quản lý có thể vượt qua ranh giới đó lúc nào mà không hay biết. Nhà quản lý rất dễ bỏ qua mọi ý kiến đóng góp, tự tách biệt bản thân ra khỏi mọi người và coi mình như người hùng.

* Giải pháp:
* Tôn vinh nhà quản lý khiêm nhường: cần đảm bảo ngày càng nhiều người có bản tính khiêm nhường và tự tin được bổ nhiệm vào các vị trí quản lý, bằng cách để những người hiểu rõ nhất về ứng viên có tiếng nói hơn trong việc bổ nhiệm nhà quản lý, chẳng hạn những người đã có cơ hội trải nghiệm với những ứng viên đó.
* Mọi nhà quản lý đều phải ý thức rằng không được tự đề cao mình thái quá. Hãy tìm kiếm sự tự tin bên trong, sự tự tin xuất phát từ chính năng lực bản thân, chứ không chỉ là sự tự tin, hào nhoáng bề ngoài.
1. **Khó khăn về hành động: Sự nhập nhằng của hành động**

NQL phải là người rất quyết đoán, phải là người tiên phong, đưa ra quyết định rõ ràng và đúng lúc, giúp tổ chức giải quyết những vấn đề nảy sinh trong tình huống cấp bách. Tuy nhiên, làm sao hành động quyết đoán trong một thế giới phức tạp, đa diện, nhiều biến động?

* Giải pháp
* Có thể trì hoãn các quyết định nếu cần. Trì hoãn để tìm hiểu thêm thông tin và hiểu rõ hơn về các vấn đề. NQL cần dựa trên kinh nghiệm, tầm nhìn, khả năng đánh giá sáng suốt của bản thân để biết được khi nào thì nên chờ đợi, dù phải gánh chịu phí tổn do việc trì hoãn gây nên, và khi nào thì nên hành động, dù có nguy cơ rình rập phía trước.
* Chia nhỏ: nếu có nhiều quyết định cần phải được chỉnh sửa, có thể chia nhỏ quyết định thành nhiều bước liên tục và giãn cách thời gian giữa các bước để nhận phản hồi.

Những vấn đề hóc búa vừa đề cập ở trên xảy ra chồng chéo lên nhau, đan xen vào nhau khiến nhà quản lý bị bao vây trong một mớ hỗn độn. Vì thế, quản lý không chỉ đi trên sợi dây mảnh, mà đúng hơn là đi qua một không gian đa chiều trên đủ mọi loại dây mảnh. Chúng ta không thể giải quyết triệt để những vấn đề hóc búa này. Không có giải pháp nào bởi mỗi vấn đề phải được giải quyết dựa vào bối cảnh cụ thể.

1. **QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**
2. **Nhà quản lý không hoàn hảo và phẩm chất của 1 NQL thành công**

Tất cả các nhà quản lý, cũng giống như người trần mắt thịt, đều mắc sai lầm và có tì vết, nhưng rất nhiều người vẫn thành công. Và dưới đây là một só phẩm chất giúp cho những NQL ấy thành công:

|  |  |
| --- | --- |
| Can đảmTự tinHam hiểu biếtVô tưTận tâmBiết tư duySáng suốtCởi mởCó đầu óc đổi mớiGiao tiếp tốtQuan hệ tốt với mọi ngườiNhạy cảmChin chắn/ thông minh/ khôn ngoanCó óc phân tích khách quanQuyết đoánLuôn đi tiên phongThực tế | Có sức lôi cuốnSôi nổiCó khả năng truyền cảm hứngCó tầm nhìn xaMạnh mẽ/ nhiệt tìnhVui vẻ/ lạc quanTham vọngNgoan cường/ kiên trìHấp dẫnBiết giúp đỡ mọi ngườiBiết cảm thông đồng cảmĐáng tin cậyCông bằngCó trách nhiệm, đạo đức, trung thựcNhất quánLinh hoạtCân bằng |

1. **Nguyên nhân thất bại trong việc quản lý**
* *Thất bại do cá nhân*
* 1 số người không muốn làm công việc quản lý, họ cảm thấy tẻ nhạt khi phải điều hành chuỗi công việc: theo dõi, phân công, giám sát, đánh giá,…. Do đó dẫn đến việc quản lý hời hợt.
* 1 số người hay do dự, không thể ra quyết định nhanh chóng trong những trường hợp khẩn cấp dẫn đến thất bại.
* 1 số người thích làm việc một mình hoặc trong nhóm mà địa vị của mọi người như nhau, không ai phải chịu trách nhiệm về ai.
* *Thất bại do công việc*

Có một số người có năng lực quản lý nhưng vẫn thât bại do công việc đó không thể thực hiện được, quản lý được. Trong thực tế có một số công việc được coi là phi tự nhiên, những công việc không nên tồn tại. VD: làm sao bạn có thể quản lý tốt một công ty chuyên sản xuất ra sản phẩm kém chất lượng? liệu bạn có thể quản lý tốt khi công ty sắp sụp đổ?

* *Thất bại do sự không phù hợp*

Các NQL có tiềm năng, có năng lực, được giao cho những công việc hoàn toàn có thể thực hiện được nhưng đó lại không phải công việc dành cho họ.

VD: liệu có nên để các cựu quân nhân điều hành các hệ thống trường học hay không? Hay liệu các giáo viên đã nghỉ hưu có nên làm chỉ huy trong quân đội không? Câu chuyện về một trường kinh doanh đã bổ nhiệm chức hiệu trưởng cho người nguyên làm đốc một công ty xe tải. Ông này tuyên bố xanh rờn rằng quản lý các vị gíao sư cũng không khác gì quản lý các tài xế. => các giáo sư ưu tú nhất đã không ngần ngại dứt áo ra đi.

* *Thất bại do thành công*

Khi tổ chức hoạt động và phát triển quá mạnh dẫn đến tâm lý tự mãn, kiêu căng trong ban lãnh đạo, biến người làm được việc trở thành kẻ quá khích; người kết nối trở thành kẻ quấy rối; nhà lãnh đạo thành ra đội trưởng đội cổ vũ.

1. **Tuyển chọn, đánh giá và phát triển các NQL 1 cách hiệu quả.**
* *Tuyển chọn*

Tuyển chọn các NQL trên cơ sở xem xét cả năng lực và khuyết điểm của họ, đặt trên cơ sở vị trí và tình huống đang được xét đến.

Trao quyền tham gia tuyển dụng NQL cho những người hiểu rõ ứng viên nhất, những người sẽ là cấp dưới của ứng viên đang tuyển dụng.

Mời những NQL cũ về làm, bởi họ là người hiểu rõ tổ chức cũng như các vấn đề mà tổ chức gặp phải. VD: Steve Jobs đã quay trở lại Apple và thay đổi công ty do chính mình gây dựng nên.

* *Đánh giá*

Các NQL được đánh giá là hiệu quả sự thành công của họ gắn liền với tổ chức. Các nhà quản lý và tổ chức của họ luôn thành bại cùng nhau. => để đánh giá hiệu quả quản lý, bạn cần phải đánh giá cả tính hiệu quả của chính tổ chức đó nữa.

Không có NQL chuyên nghiệp, 1 người có thể QL bất cứ thứ gì trên đời (Watson-1994). Hiệu quả làm việc của một nhà quản lý chỉ có thể được đánh giá trong bối cảnh cụ thể. Nhà quản lý hiệu quả không phải là người có phong cách tốt, mà là người có phong cách phù hợp.

* *Phát triển các NQL*

Các NQL không thể được tạo nên thông qua 1 lớp học. Kỹ năng Ql được học hỏi ngay trong quá trình làm việc, được nâng cao thông qua vô vàn những thử thách.

Các chương trình phát triển được thiết lập với mục đích NQL rút ra ý nghĩa của những kinh nghiệm mình chắt lọc được, bằng cách suy ngẫm và trao đổi với đồng nghiệp. Vấn đề cốt yếu của quá trình phát triển này là những điều nhà quản lý học hỏi được phải áp dụng vào chính tổ chức của họ. Toàn bộ quá trình này cần được tổ chức phù hợp với bản chất của công việc quản lý.

1. **ĐÓNG GÓP VÀ HẠN CHẾ CỦA TÁC PHẨM**
2. **Đóng góp**
* Đưa ra được cái nhìn toàn cảnh và đầy đủ nhất về nghề quản lý, với những ví dụ sinh động, thực tế, gần gũi với những nhà quản lý.
* Đưa ra được quan niệm mới lạ về quản lý: quản lý không phải là một môn khoa học, cũng không phải là một nghề nghiệp; nhận diện được những đặc trưng của quản lý, mô hình quản lý. Điều này mang ý nghĩa lý luận sâu sắc.
* Tổng kết được những khó khăn mà nhà quản lý cần đối mặt và phương pháp vượt qua khó khăn, mang ý nghĩa thực tiễn, giúp nâng cao năng lực quản lý cho các NQL.
1. **Hạn chế**
* Hạn chế về dịch tên tác phẩm: từ Managing dịch thành Nghề quản lý. Điều này mâu thuẫn với quan điểm của tác giả về quản lý: quản lý không phải là một nghề nghiệp. Hơn nữa, chữ Managing cũng mang ý nghĩa thiên về hoạt động quản lý, mọi mặt liên quan đến quản lý.
* Tác giả chỉ quan sát một nhà quản lý trong 1 ngày, vậy trong 1 ngày đó có thể không bao quát được hết những hoạt động điển hình của một nhà quản lý.
1. **Ý NGHĨA, GIÁ TRỊ CỦA TÁC PHẨM**

Cuốn sách Nghề quản lý là sự đúc rút, tổng kết của H.Mintberg về thực tiễn hoạt động của công việc quản lý, là sự tổng hợp những nghiên cứu trước đó của ông cùng các kết quả nghiên cứu của một số tác giả khác, dưới một góc nhìn khái quát hơn. Cuốn sách đưa ra những quan điểm mới mẻ của tác giả về hoạt động quản lý, được minh họa bằng những hoạt động thực tế do chính tác giả quan sát, ghi chép lại. Tác phẩm mang ý nghĩa thực tiễn to lớn, giúp các nhà quản lý thời nay có cái nhìn toàn diện về công việc quản lý, như mô hình của hoạt động quản lý, tính phong phú, muôn màu của hoạt động này, phương pháp đối mặt với những vấn đề hóc búa mà những nhà quản lý luôn gặp phải, và cách để quản lý hiệu quả. Cuốn sách được nhận định như một kim chỉ nam để nâng cao năng lực quản lý của doanh nghiệp, một nguồn kiến thức tổng hợp, chân thực, gần gũi đối với nhà quản lý Việt Nam (theo các chuyên gia tư vấn của Công ty Cổ phần Phát triển Năng lực Tổ chức (OCD))