

# PHẦN 01



## MÔ HÌNH 8 PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

*Giải mã hành vi DISC: Bạn thuộc kiểu lãnh đạo nào trong 8 nhóm hành vi? ra đời là để cung cấp một kinh nghiệm phát triển tài lãnh đạo đã được cá nhân hóa cao độ. Phần 1 sẽ giúp bạn khai thác tối đa cuốn sách này bằng cách cung cấp các thông tin cơ bản quan trọng về DiSC, trong đó có miêu tả 8 phong cách lãnh đạo và giải thích giá trị của một mô hình lãnh đạo đa chiều. Về bản chất, bạn sẽ có được bức tranh toàn cảnh về hình mẫu này, để xem nó có thể giúp bạn tránh được vài lần vấp ngã vốn là chuyện thường ngày trong quá trình phát triển tài lãnh đạo hay không. Một khi bạn đã hiểu được những chủ đề trọng tâm của cuốn sách này, bạn sẽ phát hiện ra phong cách lãnh đạo chủ chốt của bạn thông qua một bài đánh giá trực tuyến hoặc qua một phương pháp khác ở Chương 2. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều muốn biết rõ các đặc điểm, tính cách liên quan đến phong cách lãnh đạo chủ chốt của họ, và chúng tôi*

hy vọng rằng cuốn sách này sẽ kích thích bạn hứng thú với nhiều tri thức thấu đáo cắt nghĩa hành vi của bạn.

Mặc dù chúng tôi muốn chia sẻ với bạn một trọng điểm – rằng mọi nhà lãnh đạo đều phải biết phát triển tài lãnh đạo để nó không chỉ bó hẹp trong những sở trường cá nhân – nhưng thực tế trải nghiệm của bạn là duy nhất. Chúng tôi chỉ trình bày những bước cụ thể để giúp bạn áp dụng hình mẫu này vào thực tế của chính mình, còn chính phong cách lãnh đạo của bạn, vai trò hiện tại của bạn, văn hóa công ty bạn và mục tiêu cá nhân của bạn mới là những yếu tố định hình trải nghiệm phát triển của bạn.

## CHƯƠNG 1

# 8 PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Khi tập hợp các tài liệu lại để viết cuốn sách này, chúng tôi gặp một áp lực đó là phải nói chuyện với các nhà lãnh đạo ở mọi giai đoạn trong sự nghiệp – từ những người vừa chân ướt chân ráo đến những người sắp sửa nghỉ hưu. Nhìn chung, ai cũng đã rút ra được bài học nào đó trong sự nghiệp của mình. Nhiều người đã cười giòn giã về sự hỗn nhiên, ngây thơ hay loay hoay, lúng túng của mình khi mới đầu làm lãnh đạo. Một số thì quá hăm hở đến nỗi không chú ý gì đến nhu cầu của những người xung quanh. Số khác lại thiếu tự tin và vật lộn với những quyết định khó khăn. Có người còn tự coi mình không khác gì “bà chằn” trong những ngày xưa cũ đó.

## HỌC HỎI ĐỂ LÃNH ĐẠO

Vấn đề là, ai trong chúng ta cũng vậy, mỗi người đều có xuất phát điểm riêng khi tiếp cận với việc lãnh đạo và xuất phát điểm đó là một tập hợp đặc điểm về tâm lý, trí tuệ, quá trình đào tạo và trải nghiệm của riêng mỗi người. Cuộc sống đã dạy cho từng người thế nào là một người lãnh đạo, và rất có thể ngay từ khi còn là đứa trẻ chúng ta đã có những phác thảo đầu tiên trong đầu về người đó.

Khi quan sát thầy cô giáo, các huấn luyện viên, cha mẹ và các đội trưởng hướng đạo sinh chính là lúc chúng ta bắt đầu định hình cho mình khái niệm về “người lãnh đạo” và rồi khái niệm ấy trở nên chi tiết hơn theo mỗi trải nghiệm mới mẻ của chúng ta. Chúng ta không chỉ lưu ý tới những tấm gương lãnh đạo xuất sắc mà nhiều lúc còn phải tự nhủ với mình: “Nếu là mình thì mình sẽ không bao giờ làm thế.”

Do đó, trước khi gánh vác trọng trách lãnh đạo đầu tiên, ai trong chúng ta cũng bắt đầu hình dung ra một con người lãnh đạo là như thế nào. Thế mà, như đã được thấy trong nhiều cuộc trò chuyện của chúng tôi với các nhà lãnh đạo kỳ cựu, không mấy người chúng ta thực sự được chuẩn bị để trở thành người dẫn dắt. Trên nhiều phương diện, lãnh đạo là một hình thức nghệ thuật học tập thông qua thực hành, và đó chính là một trong số những lý do giải thích tại sao có quá nhiều cuốn sách ngoài kia chỉ bảo ta cách lãnh đạo tốt nhất và mới nhất. Và rồi người ta cứ thế bập vào những thứ ấy, đúng không nhỉ?

Vậy tại sao với một rừng thông tin đó mà có quá nhiều nhà lãnh đạo vẫn cảm thấy bị chuẩn bị một cách qua quýt đến thế? Đã từng có một nhà lãnh đạo chia sẻ với chúng tôi suy nghĩ của mình về cách các hệ thống tổ chức đang dần rút những tài năng hứa hẹn vào các vị trí lãnh đạo. “Khi tôi bắt đầu làm việc [ở một tập đoàn lớn] hồi năm 1981, tôi đã được khen là trợ lý giám đốc sản phẩm thông minh nhất.” Anh ấy không chỉ thông minh mà còn hiểu ý ban lãnh đạo. “Đánh bại mọi đồng nghiệp của mình”, anh nói, “là người đầu tiên đưa ra câu trả lời. Thông minh hơn họ ở cách nhìn nhận các xu

thế. Chỉ ra các vấn đề mà những người khác không thể nhìn thấy. Và thế là tôi được liệt vào dạng được việc.”

Nghe có vẻ đàng thẳng, đúng không nhỉ? Nếu bạn làm tốt công việc của mình và thể hiện một chút năng nổ, nhiệt tình thì thế nào bạn cũng sẽ được cất nhắc. “Thế là bạn làm điều này trong một vài năm”, anh kể thêm, “rồi đột nhiên có người nói ‘Tuyệt vời, chúng tôi sẽ thưởng cho anh. Giờ anh là giám đốc điều hành. Và anh có 50 người làm việc cho mình.’” Chính tại lúc này mọi chuyện dường như đã trở nên hơi phức tạp cho vị lãnh đạo của chúng ta.

Bạn thấy đấy, anh ta tiếp tục làm chính xác những việc anh ấy đã và đang làm – chính xác những gì mà nhờ thế anh được *khen ngợi và tưởng thưởng*. “Thế rồi sao?” anh ta hỏi chúng tôi, “Giờ thì bạn không còn được *khen ngợi và tưởng thưởng* nữa – giờ thì bỗng chốc mọi người lại ghét bỏ bạn. Kiểu như là: ‘Không – tôi sẽ làm việc đó, anh chỉ cần động viên và truyền cảm hứng cho tôi mà thôi.’ Và không ai dạy tôi làm thế cả.” Và giờ, vị lãnh đạo của chúng ta đã làm tất cả những việc mà người ta hay làm để chuẩn bị cho vị trí lãnh đạo. Anh ta từng đi học trường kinh doanh, thế nhưng anh ấy vẫn cảm thấy bị động trước những yêu cầu xa lạ đặt lên đôi vai lãnh đạo của mình. Và rồi, trong cái mớ bòng bong quay cuồng của công việc hết ngày này qua ngày khác, có lẽ là anh ta chẳng còn chút thời gian nào để thật sự suy tư về nghệ thuật lãnh đạo.

## LÃNH ĐẠO YÊU CẦU ĐIỀU GÌ?

Làm lãnh đạo là đưa ra những quyết định khó khăn – thường là buộc phải cầm lên đặt xuống giữa hai nhu cầu cạnh tranh với nhau, mà nhu cầu nào cũng cần thiết cả – nhưng điều khiến cho việc lãnh đạo trở thành một sự nỗ lực đầy khó khăn là bởi việc này có liên quan đến con người. Con người, trong toàn bộ hào quang phức tạp của mình, đã biến việc lãnh đạo trở thành một nghệ thuật như hiện thời. Các nhà lãnh đạo thường phải chỉ huy nhiều người để hoàn thành những mục tiêu khó khăn, vất vả, thường phải đối mặt với những người chống đối, và thường phải cố gắng đoàn kết những con người với vô số quan tâm và lợi ích khác nhau.

Khi cố gắng phát triển sự nghiệp lãnh đạo, bạn cần phải tập trung năng lượng lãnh đạo của mình vào những hướng đi mới, và đôi khi chuyện này sẽ hơi căng thẳng cho bạn. Rất có thể lần đầu tiên bạn được trao cho nhiệm vụ lãnh đạo là vì bản tính hướng ngoại và thái độ tích cực, nhưng bạn vẫn cần phải phát triển khả năng phân tích tính toán của mình để thành công hơn trong vị trí tiếp theo. Trách nhiệm trên vai bạn càng lớn, thì rất có thể bạn càng bị thử thách nhiều hơn, càng phải gia tăng năng lực của mình nhiều hơn. Bạn không chỉ giỏi giang với các con số, giả dụ vậy, mà còn phải tỏ ra là người có thể hiệu triệu cả một đội quân khi tinh thần đang dao động.

Thế giới có thể không cần thêm một cuốn sách nào nữa về lãnh đạo, nhưng chúng tôi nghĩ bạn sẽ cần cuốn sách này đấy. Tại sao ấy à? Vì bất chấp tất cả những khóa học, sách vở, những mô hình

và những kinh nghiệm thực tế mà hầu hết các lãnh đạo đều đã gặp trong sự nghiệp của họ, họ vẫn thường bỏ lỡ một thứ quan trọng: *một tầm nhìn thật rộng về các kiểu hành vi cần thiết nhằm trở thành một lãnh đạo thực sự hiệu quả*. Nghiên cứu của chúng tôi đã luôn tìm ra được 8 kiểu hành vi lãnh đạo hình thành nên một bộ sưu tập đồ sộ những ưu tiên, hành động và thái độ được thể hiện ở những người có tài lãnh đạo xuất sắc. Trong khi hiện nay người ta đang sính một lối lãnh đạo “dựa vào sở trường”, tức là chỉ tập trung vào năng lực lãnh đạo nào nhất quán với tài năng thiên bẩm của mình, thì chúng tôi nhận thấy lãnh đạo nào đang cố “thuê ngoài” những năng lực không thuộc sở trường thì lãnh đạo ấy nhất định sẽ thất bại.

## **ĐA DIỆN MỚI LÀM NÊN CHUYỆN**

Nói “Tôi không làm mấy việc liên quan đến số má” hay “tôi để mấy cái chuyện truyền cảm hứng cho mấy gã bán hàng của tôi” thì dễ lắm. Nhưng thật ra, một lãnh đạo đơn diện, dù người đó tốt hay tệ ở mặt đó, cũng không thể lãnh đạo để đưa tập thể đến với những cách tân, thay đổi xã hội hay phát triển kinh doanh được. Lãnh đạo đơn diện bám chắc vào những gì mình biết và tránh những chuyện gì mà họ không thấy tự tin lắm. Kiểu lãnh đạo này sẽ trình bày một kế hoạch để giúp tập thể đạt được tầm nhìn, nhưng thực tế thì không êm xuôi đến thế. Không có đa dạng nhiều kỹ năng cần thiết để đối phó với nhiều thử thách phức tạp, thì vị lãnh đạo đơn diện kia thường sẽ chỉ chọn những giải pháp thiếu sót mà thôi. Có lẽ đó là giải pháp mà vị đó thấy tự tin và thoải mái nhất, nhưng nó lại không đủ ứng phó với tình huống. Lãnh đạo đa diện – ví như người

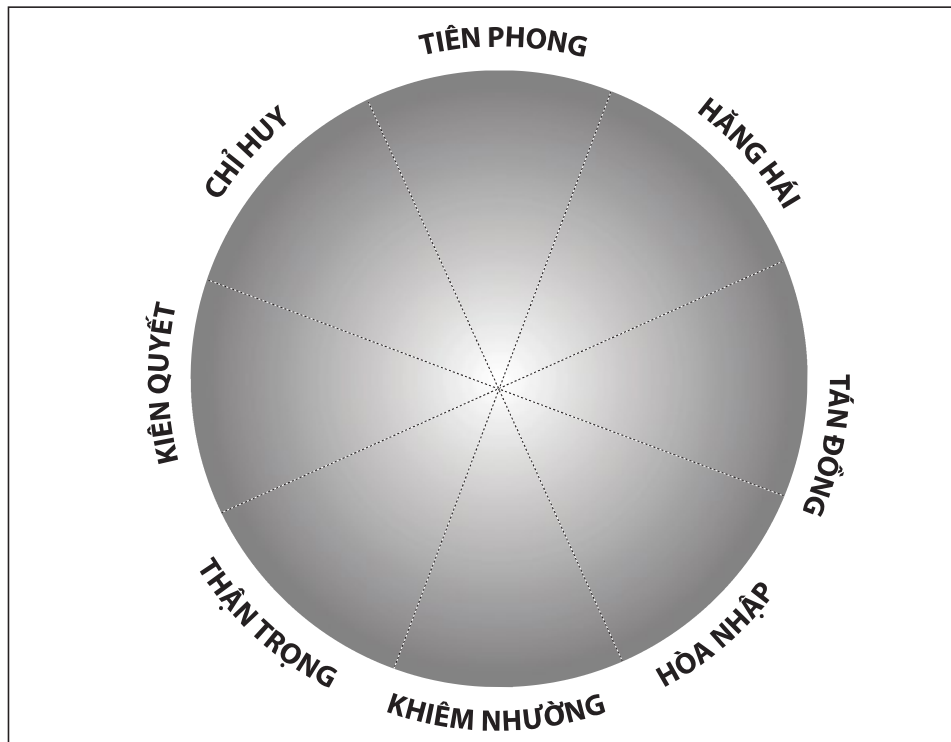
nào đó hiểu được mô hình lãnh đạo 8 phong cách này – thì biết rằng lãnh đạo giỏi cần biết nhiều thứ, giỏi nhiều thứ và có nhiều kỹ năng ngoại giao, quan hệ. Không ai dám nói rằng mình lúc nào cũng giỏi toàn diện, tuy nhiên, mọi nhà lãnh đạo hiệu quả sẽ cần có khả năng sử dụng từng phương diện ở các điểm khác nhau trong sự nghiệp của mình.-

Mô hình lãnh đạo 8 phong cách dựa trên nền tảng DiSC, một hệ thống lý thuyết về những động lực tâm lý ngầm ẩn thúc đẩy hành động của mỗi chúng ta. Tổ chức chúng tôi đã nghiên cứu về nền tảng DiSC này 35 năm nay để tìm hiểu cách con người thể hiện và tương tác trong công việc. Năm năm trước, chúng tôi quyết định dồn sức tìm cách tận dụng DiSC để giúp chúng ta trở thành những nhà lãnh đạo tài giỏi hơn. Thông qua kết hợp nghiên cứu thực nghiệm và nghiên cứu lý thuyết, chúng tôi đã phát triển 8 phong cách lãnh đạo. Những phong cách lãnh đạo chủ chốt mà chúng tôi sắp sửa chia sẻ với các bạn trong cuốn sách này đây chính là: Tiên phong, Hăng hái, Tán đồng, Hòa nhập, Khiêm nhường, Thận trọng, Kiên quyết, Chỉ huy.

Như các bạn có thể nhìn thấy trong Hình 1.1, “Mô hình lãnh đạo 8 phong cách”, 8 chiều này tạo nên một vòng tròn. Không phải ngẫu nhiên đâu. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng khi so sánh về mặt toán học những điểm dữ liệu miêu tả ý nghĩa của những khái niệm này, chúng hình thành nên một quan hệ vòng tròn. Nói cách khác, những khía cạnh này không tiếp nối tuyến tính nhau mà cũng chẳng phân cấp bậc trên dưới. Các nhà lãnh đạo thì đã quá quen thuộc với vòng tròn này, nhưng có thể chuyển từ phong cách này



tới một phong cách liền kề hay đối diện được hay không còn tùy thuộc vào tình huống hoặc vai trò của từng người. Một số nhà lãnh đạo có thể linh hoạt được như thế, một số khác thì không.



Hình 1.1: Mô hình lãnh đạo 8 phong cách

Chúng tôi đưa ra mô hình này để mở rộng quan niệm của bạn về các thành tố cấu thành tài lãnh đạo hiệu quả. Một số phong cách được miêu tả ở đây có lẽ sẽ rất quen thuộc với bạn, trong khi một số khác thì không. Ai cũng có vùng tâm lý an toàn của mình trong mô hình này và họ thường bị hút một cách vô thức về phía đó. Hãy xem một phong cách cụ thể như là “cài đặt mặc định” của bạn. Nếu chúng ta không hiểu được bản chất của những tác động tâm lý này lên việc lãnh đạo của mình thì chúng ta sẽ cứ mãi bị cầm tù trong những niềm tin, thái độ, và những ưu tiên riêng của

bản thân, những thứ mà thường xuyên che mờ mắt ta trước thực tế của một tình huống nào đó và trước những nhu cầu của tổ chức. Làm chủ được mô hình lãnh đạo 8 phong cách này thì bạn có thể giảm được những kết luận hồ đồ, những cuộc gọi đánh giá năng lực nhân viên không đúng cách và áp đặt động lực của bản thân mình lên người khác. Mô hình này sẽ giúp bạn nhận ra rằng có những thứ khác hoàn toàn có thể thay thế cho “cài đặt mặc định” của bạn với tư cách là một nhà lãnh đạo. Mục tiêu của chúng tôi không phải chỉ mở rộng tầm nhìn của bạn mà còn giúp bạn hình thành phong cách lãnh đạo để phù hợp với tình huống hiện tại.

## **QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN 8 PHONG CÁCH**

Chúng tôi hy vọng là bạn hứng thú với cơ hội đang đặt ra trước mắt mình – cơ hội mở rộng tầm vóc lãnh đạo của bạn. Chúng tôi sẽ giúp bạn thực hiện điều này theo quá trình bốn bước như sau:

- A. Khám phá phong cách lãnh đạo chủ chốt của bạn
- B. Tìm hiểu về các yếu tố thúc đẩy tâm lý, các động lực và “điểm mù” phổ biến của các nhà lãnh đạo có phong cách như bạn
- C. Suy nghĩ xem điều gì thực sự quan trọng nhất trong sự nghiệp lãnh đạo của bạn lúc này
- D. Khi bạn đã xác định được [các] phong cách mà bạn muốn phát triển, hãy tiếp thu các bài học giúp bạn đạt được điều đó

Đầu tiên, chúng tôi sẽ giúp bạn xác định “cài đặt mặc định” của mình là gì trong mô hình lãnh đạo dựa trên những miêu tả ở Chương 2.

Khi đã xác định được phong cách lãnh đạo chủ chốt của mình, bạn sẽ biết chương nào ở Phần 2 đưa bạn tiến sâu hơn vào hành trình tìm hiểu những nền tảng tâm lý tạo ra phong cách của bạn. Để biết cách chuyển phong cách, đáp ứng những yêu cầu đang thay đổi của thực tế kinh doanh, bạn sẽ cần hiểu được yếu tố thúc đẩy tâm lý, động lực, và “các điểm mù” của mình. Chúng ta thường xuyên nhận ra lợi ích của một đặc điểm tính cách của bản thân nhưng lại ít khi nhận ra những giới hạn của chính nó. Các chương trong Phần 2 sẽ cung cấp một quan điểm cân bằng hơn về những gì kích thích hành vi, thói quen của bạn khi là một nhà lãnh đạo.

Một khi bạn đã hiểu sâu hơn về cơ chế tâm lý đứng đằng sau cả sở trường và sở đoản của mình, bạn sẽ chuyển sang Phần 3 của cuốn sách, ở đó bạn sẽ nhận được một số bài học lãnh đạo nền tảng để phát triển sự nghiệp lãnh đạo của mình theo nhiều cách đặc biệt ý nghĩa và có lợi cho bản thân. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, những bài học tạo ra tác động to lớn nhất cho bất cứ cá nhân lãnh đạo nào thì không chỉ phụ thuộc vào phong cách lãnh đạo chủ chốt của người đó mà còn phụ thuộc vào vị trí hiện tại của họ, văn hóa tổ chức và mục tiêu cá nhân. Bài Đánh giá Nhu cầu Lãnh đạo ở Phần 3 sẽ giúp bạn tìm ra ưu tiên hàng đầu trong số 8 phong cách này để bắt đầu.

Từng chương trong Phần 3 sẽ cung cấp một bộ ba bài học và những gợi ý để bạn nâng cao năng lực lãnh đạo của mình. Những bài học này giúp bạn nhận ra mỗi khía cạnh có ý nghĩa như thế nào với việc lãnh đạo hiệu quả. Bởi thế, ví dụ, nếu khía cạnh mặc định của bạn là Chỉ huy, và kết quả đánh giá trong sách này gợi ý bạn

nên bắt đầu học cách trở thành người Hòa nhập hơn, thì bạn sẽ tập trung vào ba bài học về những tài năng mà các lãnh đạo Hòa nhập đã cống hiến cho tổ chức của mình. Khi nhu cầu lãnh đạo thay đổi theo thời gian, bạn có thể quay lại bài đánh giá để tập trung vào những bài học mới.

## **LỜI CAM KẾT CỦA QUÁ TRÌNH NÀY**

Thay đổi là điều không thể tránh khỏi. Những gì hiệu quả ngày hôm nay có thể không còn hiệu quả trong năm tới. Mô hình lãnh đạo 8 phong cách sẽ cho bạn một bộ khung làm việc linh hoạt để bạn phòng thân trước những biến động này. Nhờ hiểu được sở trường của mình thông qua những phong cách của mô hình này và xây dựng được danh mục hành vi lãnh đạo của riêng mình dựa trên những gì mà bảy phong cách kia đưa ra, bạn có thể học cách thay đổi phong cách lãnh đạo để đáp ứng nhu cầu của tổ chức và của những người bạn làm việc cùng. Mô hình này cũng sẽ cung cấp một vốn từ vựng phong phú để bạn có thể sử dụng khi giải quyết các vấn đề về lãnh đạo – hãy nghĩ đến 8 phong cách này bằng ngôn ngữ đơn giản để giúp bạn nhận ra ý nghĩa của việc trở thành một người lãnh đạo.

Neil – một lãnh đạo Kiên quyết, hiện giờ là chủ tịch của một công ty sản xuất – đã nói với chúng tôi rằng trong buổi đầu sự nghiệp của mình, ông đã luôn kiên định với cách làm của bản thân và thực sự không hiểu sao người ta có thể làm khác. “Giờ thì tôi đã linh hoạt hơn rồi, nhưng hồi đó, tôi hay thắc mắc kiểu như ‘Làm sao anh có thể lãnh đạo những con người như thế? Họ quá kỳ quặc, họ quá khác mình, họ thậm chí còn không thích tôi nữa kia.’” Và

một lợi ích nữa của việc hiểu thấu 8 phong cách này chính là giờ đây bạn đã có thể thấy mình đang quan sát những hành vi và đang cố gắng đưa những người mình làm việc cùng vào mô hình đó.

Chúng tôi nhận ra rằng tầm nhìn khái quát của Neil – tầm nhìn cho rằng trở thành lãnh đạo hiệu quả hơn có nghĩa là mở rộng phong cách lãnh đạo của mình và phát triển tính linh hoạt – thường xuyên xuất hiện ở những lãnh đạo cấp cao mà chúng tôi đã phỏng vấn. Nhìn lại sự nghiệp của mình, không mấy lãnh đạo cho rằng ngày nay họ đã trở thành một con người hoàn toàn khác. Thay vào đó, họ cảm thấy thoải mái hơn “khi là chính mình”. Những thử thách họ đối mặt trong sự nghiệp đã buộc họ phải mở rộng ý niệm của mình về người lãnh đạo, và nhiều thành công lừng lẫy nhất của họ là nhờ vào việc vượt ra khỏi những vùng an toàn trong suy nghĩ, cảm nhận và hành động.

Chúng tôi hy vọng các bạn không chỉ học được cách vươn vai và lớn mạnh, mà còn cảm thấy thoải mái hơn trong vai trò lãnh đạo của chính mình. Phong cách “mặc định” của bạn là đáng quý, và bạn có thể xây dựng sự nghiệp dựa trên phong cách đó bằng cách thấu hiểu cả lợi ích lẫn hạn chế của nó. Chúng tôi kêu gọi bạn tiếp cận cuốn sách này với một tâm trí cởi mở và một khát khao chân thành là trở thành một nhà lãnh đạo tài giỏi hơn. Mục tiêu không phải là lãnh đạo khác đi mà là lãnh đạo tốt hơn.

## CHƯƠNG 2

# KHÁM PHÁ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHỦ CHỐT CỦA BẠN

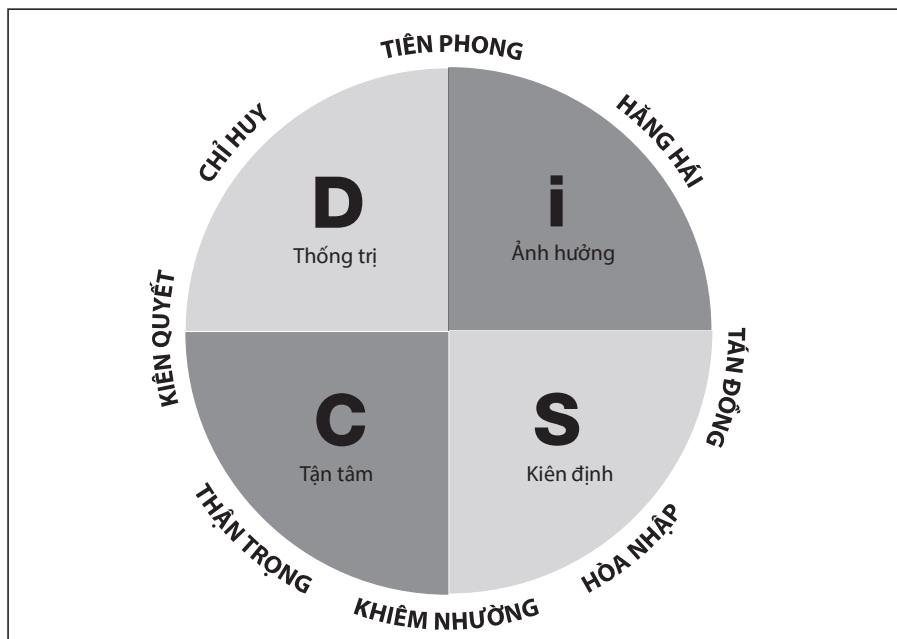
## GIỚI THIỆU

Có lẽ bạn là một trong số hàng triệu người trên khắp thế giới đã từng thực hiện bài đánh giá DiSC cho một buổi đào tạo ở nơi làm việc, hoặc có thể đây là lần đầu tiên bạn gặp một mô hình hành vi con người tuy đơn giản mà hết sức thuyết phục này. Dù là gì thì cũng không quan trọng. Dù bạn đã từng “làm DiSC” hay chưa thì cuốn sách này cũng có thể giúp bạn tìm hiểu về mô hình này, khám phá phong cách của riêng mình và sử dụng mô hình lãnh đạo 8 phong cách để lãnh đạo hiệu quả hơn.

Vậy, DiSC chính xác là cái gì? DiSC là công cụ đánh giá giúp cá nhân xác định kiểu nào trong số các phong cách hành vi mô tả bản thân chính xác nhất. Nhờ đó, người ta có thể hiểu rõ hơn về sở trường, thử thách, nỗi sợ và động cơ thúc đẩy bản thân. Quan trọng hơn nữa là họ có thể biết cách sử dụng DiSC để củng cố các mối quan hệ với người khác, xây dựng những tổ chức vững mạnh hơn, vận hành hiệu quả hơn, và kết nối bền chặt hơn.

## DiSC 101

Trước khi tìm hiểu sâu mô hình lãnh đạo 8 phong cách, chúng tôi sẽ trình bày tổng quan về mô hình DiSC. Trong dạng thức đơn giản nhất, mô hình DiSC bao gồm bốn phong cách cơ bản – D, i, S và C. Những chữ cái này là đại diện cho Dominance (Thống trị), Influence (Ảnh hưởng), Steadiness (Kiên định) và Conscientiousness (Tận tâm). Mỗi một phong cách “chủ đạo” này sẽ lại có một phiên bản biến thiên một chút. Ví dụ, một số người rơi vào mục D nhưng hơi nghiêng về mục i, trong khi có người lại nghiêng về phía mục C. Hơi nghiêng về i thì gọi là phong cách Di – tức là D hơi i – còn người nghiêng về mục C thì gọi là phong cách DC. Cũng có biến thiên về cường độ. Một số người nghiêng hẳn về một phong cách, trong khi người khác lại có vẻ pha trộn mọi phong cách nhiều hơn. Để biết thêm chi tiết về DiSC, xin mời bạn đọc phần Phụ lục.



Hình 2.1. Mô hình DiSC

---

### ***Nguồn gốc Mô hình DiSC***

Năm 1928, nhà tâm sinh lý học, bác sĩ William Moulton Marston (1893-1947) đã xuất bản *Emotions of Normal People* (tạm dịch: *Những cảm xúc của người bình thường*), một cuốn sách đặt nền móng cho những gì sau này trở thành các bản đánh giá DiSC. Marston rất hứng thú với những học thuyết giúp giải thích các cảm xúc và những biểu hiện thể chất của con người. Trong cuốn sách *Những cảm xúc của người bình thường*, Marston đã đặt ra giả thuyết cho rằng con người thể hiện cảm xúc thông qua bốn phản ứng chính.

Theo Marston, bốn dạng thể hiện cảm xúc chính yếu ấy có liên quan đến nhận thức của con người về bản thân mình trong mối tương quan với hoàn cảnh bên ngoài. Marston đã sắp xếp những nội dung tự nhận thức này thành một mô hình hai trục. Mặc dù mô hình này ban đầu có vẻ mang tính học thuật nhưng chúng ta có thể hiểu nó rõ nhất nếu nghĩ đến hai tiêu chí: sự thuận lợi và sức mạnh. Trục đầu tiên để chỉ người này có xem hoàn cảnh xung quanh là thuận lợi hay bất lợi. Trục thứ hai chỉ nhận thức của người đó về sức mạnh của chính mình trong hoàn cảnh ấy. Cụ thể hơn, trục này xác định người đó xem bản thân mình là mạnh mẽ hơn hay yếu đuối hơn hoàn cảnh.

Nhờ đánh giá sự tự nhận thức của con người về hai yếu tố này mà Marston đã đề xuất miêu tả trạng thái cảm xúc của con người bằng một trong bốn kiểu hành vi DiSC. Trong khi Marston không phát triển một công cụ tâm lý học nào để đo lường mô hình lý thuyết của mình hay để xác định kiểu DiSC của ai đó theo thời gian thì nhiều nhà nghiên cứu đã tiếp tục phát triển và tinh chỉnh những công cụ như thế trong suốt 80 năm qua. Trong khi những cái nhãn mác dành cho bốn kiểu DiSC này đã thay đổi, học thuyết ban đầu của Marston vẫn là nguyên mẫu cho những công cụ DiSC hiện đại như mô hình DiSC được miêu tả ở đây.

---



## **ĐẶT BẢN THÂN VÀO MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO 8 PHONG CÁCH**

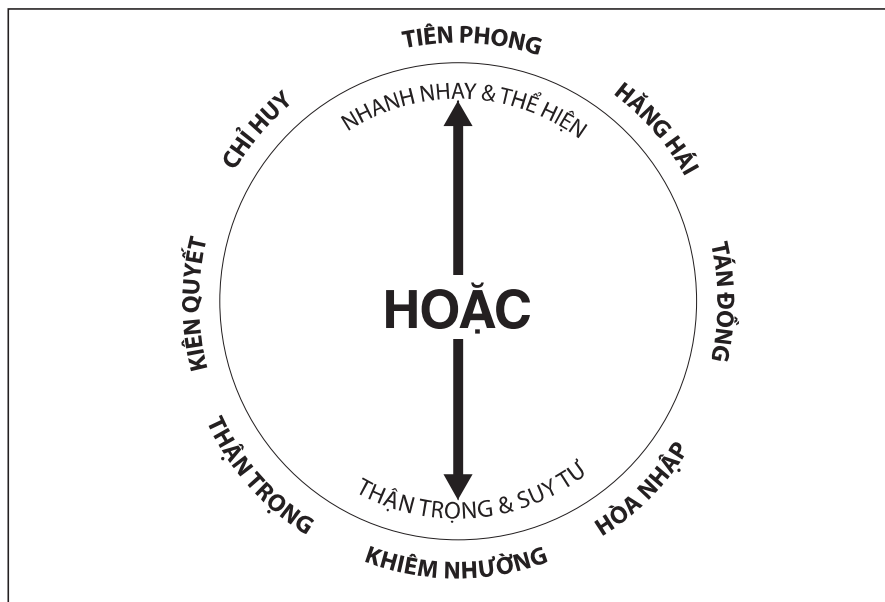
Giờ thì bạn đã hiểu cơ bản về DiSC, chúng tôi sẽ miêu tả hai trục chính của mô hình lãnh đạo 8 phong cách để bạn có ý niệm về những hành vi liên quan đến các khu vực trong mô hình này. Nếu bạn không chắc chắn về kiểu DiSC của mình, thì phần này có thể giúp bạn bắt đầu xác định được mình hợp với phong cách nào nhất trong 8 phong cách này.

### **Hai trục của Mô hình**

Đầu tiên, hãy tưởng tượng có một trục Bắc – Nam chạy giữa hình tròn mô hình lãnh đạo 8 phong cách. Ở đầu trục phía Bắc là những phong cách mang bao gồm các phẩm chất nghiêng về tốc độ và sự thể hiện hơn: Chỉ huy, Tiên phong và Hăng hái. Các lãnh đạo có xu hướng nghiêng về những kiểu này thích những hoàn cảnh sôi động đòi hỏi nhiều năng lượng. Ở đó, họ có thể hành động nhanh chóng và được thử nhiều điều mới mẻ. Họ thường cảm thấy chán chường với những nhiệm vụ lặp đi lặp lại và họ có thể cảm thấy nháp nhồm khi được kỳ vọng làm việc một cách bài bản trong khoảng thời gian kéo dài liên tục. Đối với họ, sức mạnh cá nhân là điều quan trọng và họ muốn đóng vai trò chủ chốt trong tổ chức của mình. Họ thường muốn được công nhận và có thể bực bội khi thấy tài năng của mình không được sử dụng đúng chỗ. Các lãnh đạo có những phong cách này thường rất tự tin và họ thường không ngại nói lên quan điểm của mình.

Ở đầu bên kia của trục này là những phong cách của những phẩm chất mang tính thận trọng và suy tư hơn: Thận trọng, Khiêm

nhường và Hòa nhập. Các lãnh đạo chủ yếu có phong cách này thường thích những môi trường quy củ hơn, ở đó họ có thể làm việc trường kỳ để đảm bảo sự ổn định. Họ thường khá cẩn thận và thích những phương pháp cải thiện dần dần hơn là những cách tân đột phá. Đối với họ, tính tin cậy là quan trọng, và họ cố gắng trung thành, trách nhiệm, cống hiến cho tổ chức mình. Họ không thích trở thành tâm điểm và họ có thể bực mình trong môi trường mà người ta thích đua tranh hơn là làm tốt công việc.



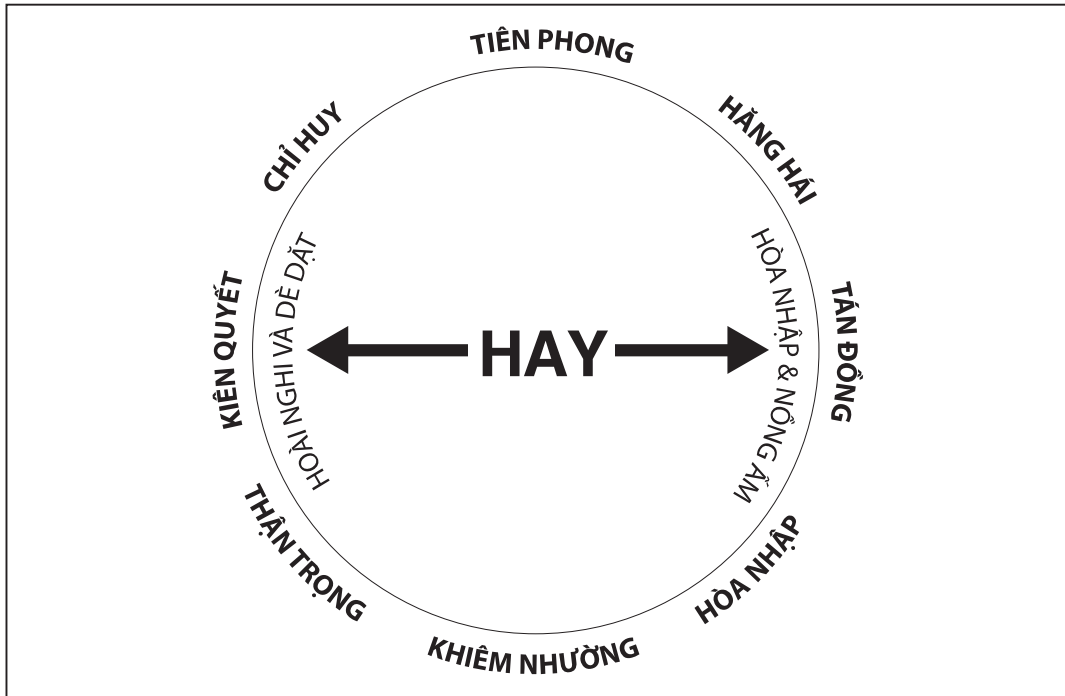
Hình 2.2. Trục Bắc – Nam

Những lãnh đạo này thường kín đáo hơn, bởi thế họ hay sử dụng các hành vi ẩn ý để lãnh đạo.

Hãy xem cực nào của trục Bắc – Nam giống bạn nhất. Có thể bạn cảm thấy mình nghiêng hẳn về cực này hoặc cực kia, hoặc có thể bạn không chắc chắn lắm. Những hành vi mặc định của bạn có thể rơi vào bất cứ đâu trên trục này, từ đường viền của hình tròn đến trung tâm.

Tiếp theo, hãy tưởng tượng ra trục thứ hai – trục Tây – Đông chạy vắt ngang mô hình này. Ở mặt Tây, bạn sẽ thấy những khía cạnh có xu hướng dè dặt và hoài nghi hơn: Thận trọng, Kiên quyết và Chỉ huy. Những lãnh đạo chủ yếu có phong cách này thường hay đặt nhiều câu hỏi. Trên thực tế, họ thường tiếp cận với các ý tưởng mới mẻ – và cả những con người mới mẻ – bằng lòng hoài nghi. Họ thích giải quyết các vấn đề và có thể họ thấy hào hứng với thử thách là vượt qua một chướng ngại bất ngờ. Đối với họ, khả năng là quan trọng và họ muốn được người khác đánh giá là có năng lực làm việc độc lập. Họ luôn muốn mình đúng và có thể họ thích tranh luận khi người khác đặt câu hỏi về tư duy logic của họ. Lãnh đạo nào hay dùng những phong cách này thì thường cố trở nên khách quan và họ không thích để cảm xúc xen vào những quyết định của mình.

Ở mặt Đông của trục, bạn sẽ tìm thấy những phong cách có những hành vi nồng ấm và vị tha hơn: Hăng hái, Tán đồng và Hòa nhập. Những lãnh đạo nào chuyên sử dụng những phong cách này thì muốn tạo ra môi trường thân thiện nơi người ta tôn trọng con người và các ý tưởng. Họ muốn mọi người đoàn kết thân ái với nhau, và có thể họ còn cố gắng giải quyết các xung đột. Vì đối với họ, cộng tác là quan trọng, họ cố gắng khiến người khác cảm thấy mình là thành viên quan trọng trong đội. Họ thường tiếp cận người khác, khen ngợi và khuyến khích người khác, và họ không thích làm việc gần với những người họ cho là hay chệch bại, phê phán. Những lãnh đạo hay dùng những phong cách này là người bao dung và họ thường tập trung vào những mặt tích cực của con người và ý tưởng. Hãy nghĩ xem bạn nghiêng về đầu trục nào nhất.



Hình 2.3. Trục Tây – Đông

Thường là, bạn có thể xác định gần chính xác mình ở đâu trên hai trục đó. Hãy ghi nhớ rằng những ý niệm đối diện nhau trên hình tròn này về lý thuyết là trái ngược nhau. Bởi thế, hầu hết mọi người thường nghiêng về một đầu của mỗi trục, mặc dù một số người thật ra nằm ở giữa. Trong khi bạn chắc chắn có phẩm chất của cả 8 phong cách này, thì sẽ luôn có một khu vực có khả năng là thành trì xúc cảm của bạn – một bộ hành vi lãnh đạo ổn định mà bạn mặc nhiên dựa vào. Hãy dành một phút để chọn ra khu vực nào hợp với mình nhất. Ví dụ, nếu bạn ngờ là mình thoải mái nhất ở góc Đông Nam của mô hình, thì rất có thể phong cách chủ chốt của bạn là Hòa nhập, nhưng bạn cũng sẽ muốn xem xét kỹ hơn phong cách Tán đồng và Khiêm nhường đấy.

## Những cách tự đánh giá

Bạn có ba cách để xác định phong cách lãnh đạo chủ yếu của mình:

- 1) Đánh giá trực tuyến
- 2) Đánh giá DiSC trước
- 3) Ước đoán dựa trên những bản miêu tả

Bạn có thể tìm kiếm và thực hiện những bài đánh giá trực tuyến về DiSC ở trên mạng internet bất cứ lúc nào và bất cứ đâu. Kết quả của những bài test có thể không chính xác 100%, nhưng nếu kết hợp với mô hình lãnh đạo 8 phong cách ở trong cuốn sách này, bạn có thể xác định mình thuộc kiểu lãnh đạo nào. Nếu bạn đã biết kiểu DiSC của mình từ một đánh giá trước đó, bạn có thể đối chiếu với phong cách lãnh đạo tương ứng được thể hiện ở Bảng 2.1. Nếu bạn không biết mình thuộc kiểu DiSC nào và không muốn đánh giá trực tuyến thì phần còn lại của chương này sẽ cung cấp nhiều bản miêu tả để giúp bạn ước đoán phong cách chủ đạo của mình. Chỉ cần hiểu rõ hơn từng phong cách là bạn có thể biết mình tương ứng với phong cách nào nhất. Khi chúng ta đi hết mô hình vòng tròn này, bạn sẽ xác định được phong cách lãnh đạo nào đúng với mình nhất.

Phong cách	Kiểu DiSC
Tiên phong	Di, iD
Hăng hái	i
Tán đồng	iS, Si
Hòa nhập	S
Khiêm nhường	SC, CS