

Đổi mới năng lực lãnh đạo

Tương lai chúng ta mong muốn
năng lực lãnh đạo chúng ta cần



Viện Lãnh đạo Phát triển Bền vững, Đại học Cambridge

Trong 800 năm qua, Đại học Cambridge không ngừng thúc đẩy nghệ thuật lãnh đạo, những ý tưởng và đổi mới sáng tạo mang lại lợi ích và thay đổi xã hội sâu rộng. Hiện nay, Trường có trọng trách giúp thế giới đối phó với một thách thức chung nhất: Làm sao để đáp ứng nhu cầu của 9 tỷ người vào năm 2050 với diện tích đất đai, nguồn nước và tài nguyên thiên nhiên hữu hạn trong khi thích nghi với khí hậu ấm hơn, khó dự báo hơn trước.

Viện Lãnh đạo Phát triển bền vững (CISL), Đại học Cambridge giúp lãnh đạo doanh nghiệp và các nhà tạo lập chính sách tiến hành những thay đổi cần thiết đối với tổ chức, ngành nghề và hệ sinh thái kinh tế trước thách thức này.

Thay máu nền kinh tế

Thay máu nền kinh tế là kế hoạch 10 năm với mục tiêu đặt nền móng xây dựng nền kinh tế bền vững. Kế hoạch này dựa trên 10 nhiệm vụ liên thông với nhau được các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, chính phủ và tổ chức tài chính phối hợp thực hiện trong thập kỷ tới nhằm tạo ra nền kinh tế khuyến khích thực hiện các thông lệ kinh doanh bền vững và mang lại kết quả tích cực cho con người và xã hội.

Chi tiết ấn phẩm

Copyright © 2018
University
of Cambridge Institute for
Sustainability Leadership
(CISL).
Some rights reserved.

Miễn trừ trách nhiệm

Các ý kiến trong tài liệu này là ý kiến của các tác giả và không đại diện cho cơ quan chủ quản, CISL, Đại học Cambridge hay các khách hàng của mình

Tác giả và lời cảm ơn

Báo cáo này được biên soạn bởi Lindsay Hooper, Louise Drake và Paul Begley, và nhận được sự hỗ trợ biên tập và nhập liệu từ Zoe Arden, Michael Hoevel và James Cole.

Tham khảo

Vui lòng trích dẫn tài liệu này là: Viện Lãnh đạo Phát triển bền vững, Đại học Cambridge (CISL) (2018). Thay máu bộ máy lãnh đạo: Bộ máy lãnh đạo chúng ta cần, tương lai chúng ta mong muốn. Cambridge, Vương Quốc Anh: Viện Lãnh đạo Phát triển bền vững, Đại học Cambridge.

Sao chép

Toàn bộ tài liệu này có thể được tải xuống từ website của CISL www.cisl.cam.ac.uk/publications

Liên hệ

Để biết thêm thông tin về báo cáo, xin liên hệ với Adele Williams:

E:
Adele.Williams@cisl.cam.ac.uk
T: +44 (0)1223
768451
Tháng 2 năm 2018

Thông điệp



TS. Vũ Tiến Lộc

Chủ tịch Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI)
Đồng Chủ tịch Hội đồng Doanh nghiệp vì sự Phát triển Bền vững Việt Nam (VBCSD)

Tôi tin rằng, trong sự thành công của mỗi tổ chức, doanh nghiệp, đều có bóng dáng của người lãnh đạo. Những quan điểm quản trị tiến bộ trên thế giới cũng khẳng định rằng việc đầu tư xây dựng năng lực lãnh đạo (leadership) ngày càng là yếu tố quan trọng để làm nên sức mạnh và danh tiếng của một công ty, tổ chức. Chẳng hạn như theo Bảng xếp hạng những công ty dẫn đầu thế giới về năng lực lãnh đạo được công bố hàng năm bởi Hay Group, những công ty đứng đầu danh sách này như GE, Procter & Gamble, Intel... không phải được lựa chọn bởi doanh thu, lãnh đạo giỏi, vốn hóa lớn... mà nằm ở khả năng tạo dựng năng lực lãnh đạo cho nhân viên. Cụ thể là nhân viên ở tất cả các cấp của những tập đoàn danh tiếng này đều được tổ chức trao cho những cơ hội cần thiết để phát triển và thực hành kỹ năng lãnh đạo, dẫn dắt của mình. Đặc biệt, trong bối cảnh hiện nay khi mà doanh nghiệp đang đối diện với nhiều thách thức hơn đến từ sự kỳ vọng lớn hơn của xã hội vào những tác động tích cực mà doanh nghiệp có thể tạo ra, hay yêu cầu tất yếu của mục tiêu phát triển bền vững, hay những “con sóng lớn” trên phạm

vi toàn cầu như Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4, thì doanh nghiệp cần sớm thay đổi mục đích kinh doanh và có một cách tiếp cận mới về cách thức đổi mới năng lực lãnh đạo. Vậy làm thế nào để doanh nghiệp có thể chủ động biến những thách thức đó thành cơ hội?

Thông qua việc chủ động lựa chọn, biên dịch và phát hành ấn phẩm **“Đổi mới năng lực lãnh đạo”**, Hội đồng Doanh nghiệp vì sự Phát triển Bền vững Việt Nam (VBCSD) – Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) kỳ vọng có thể mang đến những kiến thức, thông tin tham khảo hữu ích nhằm tăng cường và đổi mới năng lực lãnh đạo có thể áp dụng cho nhân sự trong hầu khắp các cấp bậc của một tổ chức hoặc doanh nghiệp. Tôi hy vọng rằng, cuốn sách này sẽ được đón nhận đông đảo bởi cộng đồng, vì một thể hệ lãnh đạo tương lai với năng lực toàn diện.

Giới thiệu về Hội đồng Doanh nghiệp vì sự Phát triển Bền vững Việt Nam

Được thành lập năm 2010 theo sự phê duyệt của Chính phủ, Hội đồng Doanh nghiệp vì sự Phát triển bền vững Việt Nam (VBCSD) là tổ chức định hướng doanh nghiệp, nơi quy tụ những doanh nghiệp (DN) hàng đầu và các tổ chức xã hội uy tín ở Việt Nam tiên phong trong thực hiện phát triển bền vững (PTBV), là “cầu nối” giúp tăng cường phối hợp chặt chẽ và đối thoại giữa cộng đồng DN, Chính phủ và các đối tác trong xã hội để đẩy mạnh PTBV.

VBCSD hiện cũng là 01 trong 69 đối tác thuộc Mạng lưới toàn cầu của Hội đồng doanh nghiệp vì sự phát triển bền vững thế giới (WBCSD).

Thông qua bốn hoạt động cốt lõi kết nối doanh nghiệp bao gồm **truyền thông & nâng cao nhận thức, tập huấn, nghiên cứu, và hợp tác quốc tế**, VBCSD-VCCI từng bước hỗ trợ đưa PTBV vào trọng tâm chiến lược hoạt động sản xuất, kinh doanh, trở thành “hơi thở” của mỗi doanh nghiệp.

Các chương trình, sáng kiến nổi bật hiện đang được triển khai của VBCSD bao gồm:

• **Tổ chức thường niên Chương trình đánh giá, công bố doanh nghiệp bền vững tại Việt Nam:** được triển khai từ năm 2016 theo chỉ đạo của Chính phủ, Chương trình nhằm biểu dương và ghi nhận các doanh nghiệp bền vững tiêu biểu, đồng thời khích lệ mạnh mẽ hơn nữa cộng đồng DN nước nhà thực hiện PTBV. Căn cứ để đo lường mức độ PTBV của các DN tham gia Chương trình là Bộ chỉ số Doanh nghiệp bền vững (CSI) – một công cụ hiệu quả để đo lường sức khỏe của doanh nghiệp trên 3 lĩnh vực: kinh tế, xã hội, môi trường; giúp DN sớm phát hiện những rủi ro cũng như những cơ hội kinh doanh mới, qua đó quản trị DN hiệu quả hơn theo định hướng phát triển bền vững.

• **Thúc đẩy DN lập báo cáo phát triển bền vững:** Trong những năm qua với

vai trò tiên phong về định hướng, hỗ trợ doanh nghiệp phát triển vững, VCCI-VBCSD đã kiến nghị lên Chính phủ về việc cần có một khuôn khổ pháp lý phù hợp để khuyến khích cũng như yêu cầu các doanh nghiệp thực hiện báo cáo phát triển bền vững hàng năm (một thông lệ phổ biến trên thế giới) trong quá trình sản xuất kinh doanh của mình. Bộ chỉ số CSI cũng đã chứng minh được tính khả thi và ưu việt khi được áp dụng để lập Báo cáo phát triển bền vững của doanh nghiệp.

• **Hội nghị toàn quốc về Phát triển bền vững:** Từ năm 2018, VBCSD-VCCI tiến hành tổ chức thường niên Hội nghị toàn quốc về Phát triển bền vững theo chỉ đạo của Hội đồng quốc gia về Phát triển bền vững và Nâng cao năng lực cạnh tranh. Hội nghị là sự kiện quan trọng – nơi quy tụ đại diện của Chính phủ, các tổ chức trong nước, quốc tế, cộng đồng doanh nghiệp và đưa ra những kiến nghị thiết thực làm tiền đề để xây dựng Kế hoạch hành động của Chính phủ và của khu vực kinh tế tư nhân nhằm nâng cao năng suất và năng lực cạnh tranh vì sự PTBV của quốc gia.

• **Thành lập Mạng lưới Báo chí về Phát triển bền vững:** Thông qua mạng lưới, VBCSD mong muốn có thể quy tụ các phóng viên, biên tập viên tâm huyết và cam kết đồng hành với nỗ lực thúc đẩy sự nghiệp PTBV của quốc gia.

• **Thúc đẩy quan hệ đối tác công - tư**

trong lĩnh vực PTBV: Phối hợp với các hội viên và các đối tác uy tín trong nước, quốc tế, VBCSD-VCCI đã và đang triển khai hàng loạt sáng kiến, dự án nhằm tăng cường và phát huy tối đa lợi ích của sự hợp tác công – tư để thúc đẩy PTBV doanh nghiệp, như “Chương trình Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa hướng tới kinh doanh bền vững”, “Dự án Thúc đẩy phát triển năng lực bền vững thông qua xây dựng Kịch bản năng lực bền vững cho ngành và Hướng dẫn đầu tư xanh cho các tổ chức tài chính”, “Chương trình hành động Thúc đẩy thực hiện Liêm chính trong kinh doanh”; đồng chủ trì Diễn đàn Hợp tác cấp cao vì Mục tiêu xanh toàn cầu 2030 (P4G); v.v

Đặc biệt, tháng 1/2018, VBCSD-VCCI đã chính thức triển khai “Sáng kiến Hỗ trợ Doanh nghiệp triển khai nền kinh tế tuần hoàn tại Việt Nam”. Đây là nỗ lực nhằm đi tiên phong trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của khu vực tư, thúc đẩy hơn nữa sự tham gia của doanh nghiệp để xây dựng một nền kinh tế phi phát thải. Hai hoạt động đầu tiên của Sáng kiến là Dự án Không xả thải vào thiên nhiên (ZWTN) – nhằm giảm thiểu các vấn đề phát sinh từ chất thải nhựa và Dự án Thị trường nguyên vật liệu thứ cấp – qua đó giúp tận dụng tối đa các nguồn nguyên liệu vẫn còn giá trị sử dụng và giảm thiểu các tác động môi trường tiêu cực từ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.



Hội viên VBCSD



Tóm tắt

Doanh nghiệp phải phát triển năng lực lãnh đạo ngay hôm nay vì tương lai mà chúng ta mong muốn ngày mai.

Việc phát triển năng lực lãnh đạo phải hỗ trợ doanh nghiệp điều chỉnh mục đích, chiến lược và phương pháp tạo ra giá trị để đạt được sự thay đổi ở tốc độ và quy mô mong muốn.

Thế giới đang trải qua cuộc 'Cách mạng Công nghiệp lần thứ 4', với đặc trưng nổi bật là những thay đổi lớn chưa từng thấy được thúc đẩy bởi công nghệ mới, cũng như đổi mới trong mô hình kinh doanh, sản phẩm và quy trình. Điều này khiến doanh nghiệp đối mặt với nguy cơ đổ vỡ, rủi ro cùng cơ hội khó đoán hơn. Đồng thời, những thách thức môi trường và xã hội cấp thiết, từ biến đổi khí hậu đến bất bình đẳng thu nhập, tạo ra những rủi ro cơ bản đối với sự ổn định và an sinh xã hội.

Tốc độ chậm và tính ứng biến thấp của luật lệ cho thấy xã hội không thể chỉ dựa vào chính phủ và các nhà hoạch định chính sách để đối phó hiệu quả với những thách thức này. Xã hội ngày càng kỳ vọng doanh nghiệp bước lên và đảm nhận trọng trách mang lại kết quả tích cực cho xã hội và môi trường. Điển cứu kinh doanh về trách nhiệm và hành động doanh nghiệp ngày càng minh chứng điều này - và được thừa nhận bởi nhiều doanh nghiệp hàng đầu. Để hài hòa giữa thành công kinh doanh với hiệu quả xã hội và môi trường tích cực đòi hỏi doanh nghiệp phải điều chỉnh mục đích kinh doanh cốt yếu và cách này ngày càng được thừa nhận rộng rãi. Điều này cũng đòi hỏi sự thay đổi sâu rộng của tất cả các tổ chức, ngành nghề và chuỗi giá trị - hay nói cách khác, thay mạch máu cho nền kinh tế. **Các doanh nghiệp cần phải đi đầu quá trình thay đổi này, không chỉ thích ứng với nó mà thôi. Họ có trách nhiệm phải định hình tương lai chúng ta mong muốn.**

Bộ phận phát triển lãnh đạo và nhân sự có vai trò quan trọng trong tuyển dụng, đào tạo và khen thưởng các cá nhân để thu được thành công trong bối cảnh này. Toàn bộ nhân viên phải được trang bị các kỹ năng để không chỉ nuôi dưỡng ý tưởng

sáng tạo và quản lý rủi ro mà còn thay đổi các hệ thống kinh tế mà họ vận hành và thực hiện các mục tiêu xã hội to lớn hơn.

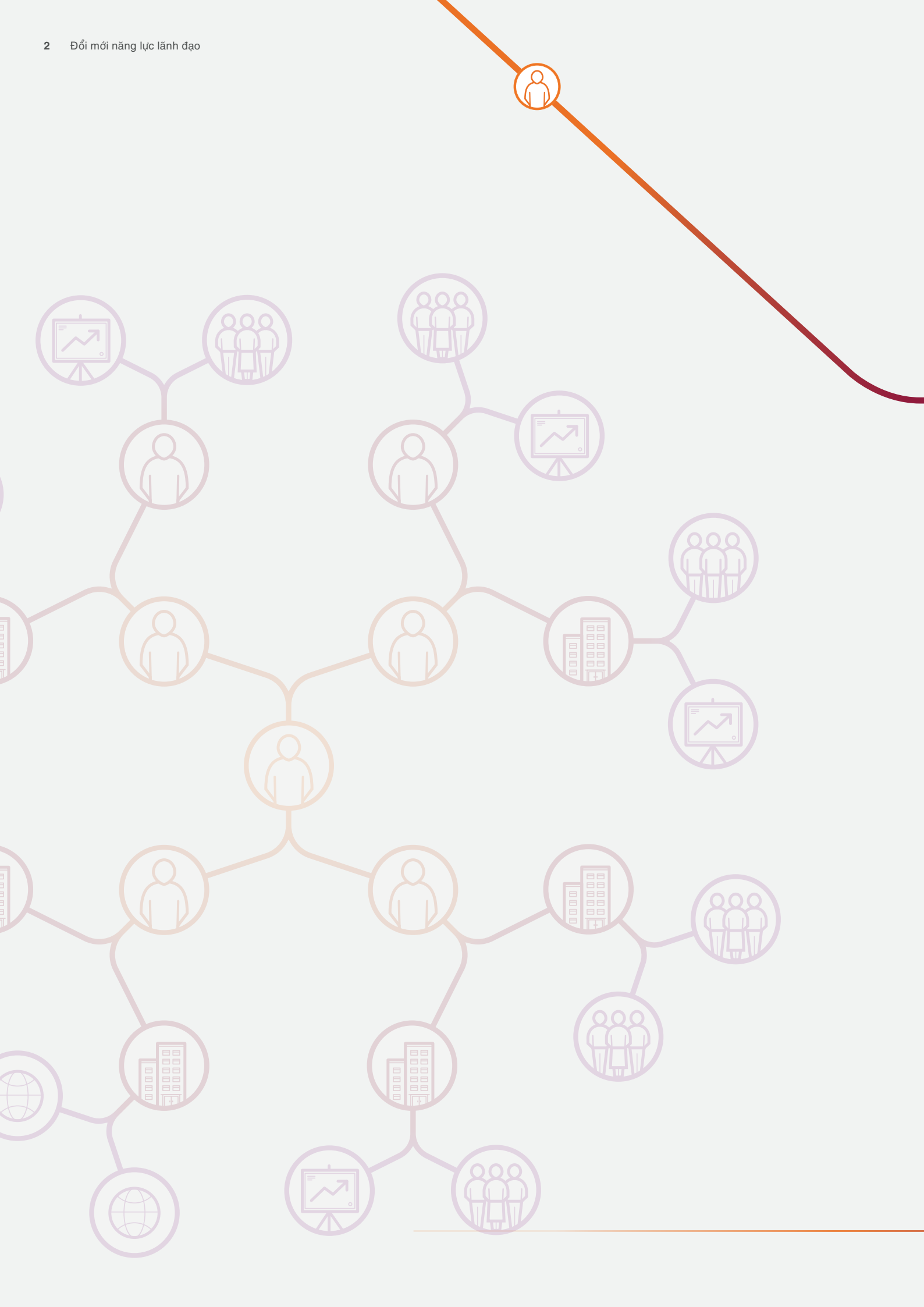
Tài liệu này trình bày khái quát mô hình phát triển năng lực lãnh đạo được áp dụng bởi Viện Lãnh đạo Phát triển bền vững, Đại học Cambridge (CISL) với thông tin thu được trong gần 30 năm cung cấp các chương trình đào tạo lãnh đạo phát triển bền vững cho hơn 8.000 lãnh đạo doanh nghiệp và nhân viên chính phủ trên khắp thế giới. CISL là một trong những cơ sở cung cấp giáo dục lãnh đạo đầu tiên tham gia cùng các doanh nghiệp với mục tiêu giúp các doanh nghiệp hiểu được tính cấp thiết trong mối liên hệ giữa phát triển bền vững và khả năng sinh lời, đòi hỏi tư duy chiến lược và hành động của bộ máy lãnh đạo trước khi áp dụng các giải pháp kỹ thuật. Chúng tôi đã hợp tác với các tổ chức toàn cầu nhằm trang bị cái nhìn chiến lược cho đội ngũ nhân sự cao cấp của họ, dựa trên bằng chứng khoa học và kiến thức chuyên sâu từ các lãnh đạo hàng đầu.

Phát triển năng lực lãnh đạo phải hỗ trợ doanh nghiệp điều chỉnh mục đích, chiến lược và phương pháp tạo ra giá trị để đạt được sự thay đổi ở tốc độ và mức độ mong muốn. Ngày càng có nhiều sự đồng thuận về phương pháp tiếp cận ba chiều trong phát triển lãnh đạo hiệu quả: Phát triển tư duy (hay kiến thức), giá trị (hay bản thân), và thực tiễn (hay kỹ năng). Và ngày càng có sự hiểu biết sâu sắc hơn về các khả năng cụ thể cần có để dẫn dắt sự thay đổi ở cấp độ toàn hệ thống nhằm hài hòa khả năng sinh lợi và phát triển bền vững. Tuy nhiên, doanh nghiệp phải cam kết hơn nữa về phát triển lãnh đạo nhằm trang bị năng lực cần thiết cho các cá nhân, tổ chức và rộng lớn hơn là xã hội nhằm giải

quyết những thách thức toàn cầu trên quy mô lớn.

Những áp lực mang tính hệ thống mà thế giới đang đối mặt cho thấy lãnh đạo chắc chắn không thể là đặc quyền của số ít 'tinh anh'. Tạo ra tương lai chúng ta mong muốn sẽ cần các tổ chức phải nuôi dưỡng bộ máy lãnh đạo ở các cấp độ, và khai thác các thế mạnh cùng phương pháp tiếp cận đa dạng, bổ sung cho nhau. Không một cá nhân lãnh đạo nào là quyền lực tuyệt đối cả. Thế nên, chúng ta nên tập trung phát triển năng lực lãnh đạo tập thể, với các cá nhân được hỗ trợ và truyền cảm hứng để đánh thức năng lực tiềm ẩn và phát triển thế mạnh, vai trò bản thân một cách hiệu quả.

Chúng tôi hy vọng tài liệu này sẽ mang lại thông tin bổ ích và giúp định hình các phương thức kinh doanh hỗ trợ phát triển năng lực lãnh đạo trong tương lai. Kết hợp với các tài liệu khác, tài liệu này nghiên cứu các phương pháp thực hiện tốt nhất trong việc xây dựng năng lực lãnh đạo cho sự thành công lâu dài trong kinh doanh cũng như năng lực lãnh đạo dẫn dắt thay đổi toàn diện.



Mục lục



Trang 4	1	Sự kết thúc của lối kinh doanh truyền thống
Trang 6	2	Thay đổi mục đích kinh doanh
Trang 8	3	Định hình tương lai chúng ta mong muốn
Trang 10	4	Thay đổi diện mạo của năng lực lãnh đạo
Trang 12	5	Năng lực lãnh đạo chúng ta cần
Trang 16	★	Khoảng cách năng lực lãnh đạo
Trang 18	6	Công tác phát triển lãnh đạo của CISL
Trang 20	≡	Ghi chú và tham khảo

1

Sự kết thúc của lối kinh doanh truyền thống

Đổi mới kinh doanh đang mang lại những thay đổi nhanh chóng, toàn diện trong công nghệ, mô hình tiêu dùng và khát vọng sống trên thế giới. Đồng thời, xã hội đang tìm kiếm các doanh nghiệp dẫn dắt quá trình thay đổi nhằm đối phó với thách thức môi trường, xã hội cấp bách mang tính hệ thống. Những vấn đề này gây ra rủi ro cơ bản đối với ổn định và an sinh xã hội, nhưng đó cũng là cơ hội thích nghi. Bối cảnh thay đổi không ngừng này đang tạo động lực thúc đẩy những thay đổi to lớn ở mọi lĩnh vực cũng như trong nền kinh tế. Bối cảnh này không chỉ đòi hỏi các khung chính sách và quản trị mới mà còn đòi hỏi trách nhiệm và lãnh đạo kinh doanh.

Xã hội đang ngày càng mong muốn các doanh nghiệp đảm nhận trách nhiệm rộng lớn hơn so với các giới hạn hoạt động của mình. Doanh nghiệp được kỳ vọng sẽ chủ động xây dựng các giải pháp đối phó với các thách thức xã hội, môi trường và xây dựng tương lai mà chúng ta mong muốn.





Cơ bản lãnh đạo doanh nghiệp ngày càng hiểu rằng các hệ thống kinh tế hiện tại không mang lại tiến bộ xã hội toàn diện. Thật vậy, ở nhiều khu vực và lĩnh vực, hoạt động thương mại dẫn đến hậu quả tiêu cực, dù không cố ý, cho xã hội và môi trường. Phát triển công nghiệp và tiêu dùng gia tăng khiến tài nguyên suy giảm, tạo nhiều chất thải, gây ô nhiễm ở mức độ nguy hiểm, kéo theo các nguy cơ do biến đổi khí hậu gây ra. Phát triển công nghiệp đã giúp nhiều người thoát khỏi cuộc sống cơ cực nhưng các mô hình kinh tế và kinh doanh hiện tại đang khiến gia tăng bất bình đẳng thu nhập, tài sản và cơ hội tiếp cận giữa các quốc gia, trong nội bộ các quốc gia và giữa các thế hệ.

Những vấn đề này tạo ra những thách thức chiến lược, vận hành đối với doanh nghiệp. Chúng bao gồm bối cảnh hoạt động không ổn định, gián đoạn thị trường và chuỗi cung ứng, chi phí gia tăng, gánh nặng và trách nhiệm pháp lý, tổn hại uy tín, giữ chân và khuyến khích nhân viên, và rủi ro do giá trị tài sản thay đổi mạnh mẽ. Chúng cũng mang lại những cơ hội lớn khi doanh nghiệp tìm ra những cách tạo ra giá trị mới thông qua giải quyết những thách thức này, từ công nghệ các-bon thấp hay sản phẩm tiết kiệm nước, tạo ra những dịch vụ mới cho nhóm thu nhập thấp, hay cung cấp dịch vụ nhóm cho dân số già¹.

Đồng thời, toàn bộ các lĩnh vực thị trường và nền kinh tế đang được định hình lại bởi những thay đổi công nghệ toàn diện đang diễn ra nhanh chóng - còn được gọi là cuộc “Cách mạng Công nghiệp lần thứ 4”.

Những tiến bộ công nghệ này - nếu được vận dụng một cách khôn ngoan - rất có khả năng mang lại những giải pháp đối với nhiều thách thức xã hội, đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng cuộc sống với ít năng lượng, nguồn lực và lao động cần sử dụng hơn. Tuy nhiên, nếu vận dụng sai lầm, Cuộc cách mạng Công nghiệp lần thứ 4 này có thể dễ dàng khiến nhu cầu năng lượng và tài nguyên hiện tại tăng lên nhanh chóng.

Những tiến bộ này không chỉ mang tính công nghệ. Những đổi mới trong mô hình kinh doanh, chẳng hạn như chuyển từ sản phẩm sang dịch vụ và sự gia tăng của các mô hình ‘kinh tế chia sẻ’ như Airbnb, Uber và Spotify, thay đổi sâu sắc các mô hình sở hữu và sử dụng tài nguyên. Những thay đổi này có khả năng mang lại kết quả tích cực cho xã hội và môi trường cũng như mang lại cơ hội kinh doanh to lớn cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, chúng chắc chắn sẽ gây ra sự đổ vỡ đáng kể các ngành nghề truyền thống, trong đó có những rủi ro đối với sinh kế của các cộng đồng bị ảnh hưởng, cũng như những thách thức mới về quyền, thu nhập và tiếp cận cơ hội của công dân trên thế giới².

Trong bối cảnh mới này, người ta nhanh chóng thay đổi kỳ vọng rằng doanh nghiệp sẽ đối phó với những thách thức xã hội và môi trường rộng lớn hơn này. Tốc độ thay đổi vượt xa khả năng xây dựng quy định, chính sách mới và định hình lại các định chế công của chính phủ. Do vậy, xã hội đang ngày càng mong muốn các doanh nghiệp đảm nhận trách nhiệm to lớn hơn so với các giới hạn hoạt

động của mình, chủ động xây dựng các giải pháp hữu hiệu giúp xây dựng tương lai mà chúng ta cần.

Các doanh nghiệp có tài năng thông minh nhất, có phạm vi hoạt động toàn cầu nên dễ dàng đưa ra các giải pháp trên diện rộng, sở hữu khả năng lớn lao để tiến hành đổi mới và phát triển công nghệ mới, có tinh thần kinh doanh năng động khi tìm kiếm các giải pháp khả thi về mặt thương mại đối với các vấn đề xã hội. Không thể triển khai các nguồn lực này một cách có ích cho xã hội có thể làm xói mòn lòng tin và giấy phép hoạt động xã hội (SLO)³.

Lãnh đạo doanh nghiệp ngày càng nhận ra rằng bối cảnh phức tạp và bất ổn này đang gây ra những thách thức cơ bản đối với vai trò và mục đích của doanh nghiệp trong xã hội, và đối với cách thức mà doanh nghiệp dung nạp, tạo ra, bảo vệ và phân phối giá trị.

Với tính chất và mức độ của những thách thức này, các doanh nghiệp không còn quyền quyết định có phản ứng hay không. Thật vậy, các doanh nghiệp ngày càng hiểu rõ điều này²², đặc biệt là giữa các doanh nghiệp hoạt động trên phạm vi toàn cầu. Các doanh nghiệp không thể chỉ thừa nhận tại sao cần phải thay đổi mà còn phải cân nhắc hành động cụ thể cần thực hiện, tốc độ thay đổi như thế nào cũng như cách thức họ có thể phát triển bộ máy lãnh đạo họ cần để thực hiện thành công thay đổi toàn diện.



2

Thay đổi mục đích kinh doanh

Nhiều chính phủ, doanh nghiệp và cộng đồng đã nhận ra yêu cầu thay đổi này. Năm 2015, chính phủ các nước - với sự hỗ trợ và cam kết từ cộng đồng doanh nghiệp quốc tế - đã nhất trí về các mục tiêu phát triển toàn cầu cần đạt được, như thông qua Hiệp định Paris về biến đổi khí hậu và Mục tiêu phát triển bền vững của Liên hợp quốc (SDG). Các Mục tiêu này là một chiến lược toàn cầu cần doanh nghiệp, chính phủ và tổ chức xã hội cùng thực hiện, hướng tới mục tiêu đảm bảo sự sung túc và thịnh vượng lâu dài của xã hội.

Đã có một số lãnh đạo doanh nghiệp đang thúc đẩy thay đổi toàn diện nhằm kết hợp mục tiêu hoạt động kinh doanh với thực hiện thành công các SDG và khai thác các công nghệ, sáng tạo mới nhằm tạo ra giá trị cho xã hội và môi trường. Các thành viên Ủy ban Kinh doanh và Phát triển Bền vững⁵ cho rằng doanh nghiệp cùng có cơ hội và trách nhiệm tìm ra nguồn tạo giá trị mới có ích cho xã hội: “Tất cả chúng ta đều phải làm cho doanh nghiệp trở thành trung tâm của hệ thống kinh tế toàn cầu mới... Lãnh đạo doanh nghiệp cần đề ra phương hướng mới để nắm bắt các mô hình kinh tế bền vững và bao trùm hơn.”

Xem Báo cáo **Hướng tới Kinh tế Bền vững**¹⁹ của Viện Lãnh đạo Phát triển bền vững, Đại học Cambridge (CISL) để biết thêm chi tiết về điển cứu thương mại về hành động doanh nghiệp hướng tới thực hiện thành công các Mục tiêu Phát triển Bền vững



SDG là tập hợp 17 ưu tiên toàn cầu, với đặc điểm:

Liên kết: Không mục tiêu nào có thể đạt được một cách riêng rẽ

Phổ quát: Các SDG áp dụng giống nhau ở cả nước đã phát triển và đang phát triển

Toàn diện: Có 17 mục tiêu, 169 chỉ tiêu và 230 chỉ dẫn

Tham vọng: Chưa có quốc gia nào đạt được các mục tiêu.

Mục đích kinh doanh cần phải vượt qua quan niệm thông thường là ‘làm tốt’. Mục đích này cũng phải cho thấy cam kết ý nghĩa, thực chất về điều chỉnh chiến lược và hành động của tổ chức để đạt được hiệu quả xã hội tích cực.

Khi doanh nghiệp lồng ghép mục tiêu kinh doanh với hiệu quả xã hội, lợi ích thu được ngày càng rõ nét. Nghiên cứu của Viện Beacon⁶ cho thấy mục tiêu tổ chức được gắn với khái niệm ‘làm tốt là làm đúng’ có thể nâng cao hiệu quả kinh doanh. Điều này đạt được bằng cách truyền đạt rõ ràng chiến lược, tập trung cho đổi mới, cung cấp nguồn lực cũng như phản ứng với quá trình chuyển đổi, khai thác nhu cầu phổ biến của con người và xây dựng đầu mối, cầu nối thúc đẩy hợp tác.

Nhưng để thực sự tận dụng những lợi ích này và góp phần thúc đẩy quá trình thay đổi ở tốc độ và mức độ mong muốn, mục tiêu của doanh nghiệp cần phải vượt qua quan niệm thông thường là ‘làm tốt’. Mục tiêu này cũng phải cho thấy cam kết ý nghĩa, thực chất về điều chỉnh chiến lược và hành động của doanh nghiệp nhằm tạo ra hiệu quả xã hội tích cực. Để đảm bảo rằng doanh nghiệp phát triển mạnh trong dài hạn và đang mang lại những tiến bộ cần thiết cho xã hội, mục tiêu của doanh nghiệp cần phải:

Tương xứng với bản chất và phạm vi những thách thức mà nền kinh tế và xã hội toàn cầu phải đối mặt

Để xã hội có được những thay đổi lâu dài thực sự và đảm bảo khả năng phục hồi kinh doanh, thành công thương mại trong tương lai, mục đích của doanh nghiệp phải tích cực hỗ trợ quá trình thay đổi hệ thống cần thiết để thực hiện thành công các Mục tiêu PTBV.

Toàn diện - Xuyên suốt phạm vi hoạt động của doanh nghiệp

Để tránh các cáo buộc ‘đánh bóng mục đích’ (purpose washing) và tránh mâu thuẫn nội bộ, mục đích của tổ chức phải liên quan đến mọi khía cạnh hoạt động - nói cách khác, nó không chỉ tập trung vào những tác động tích cực trong một số khía cạnh hoạt động mà còn cả các tác động tiêu cực ở khía cạnh khác.

Đáng tin cậy

Mục đích của tổ chức phải đáng tin cậy, với sự liên kết toàn diện giữa mục đích được nêu và các quyết định kinh doanh. Điều quan trọng là phải có sự tham gia của lãnh đạo cấp cao và cam kết ‘nói đi đôi với làm’, thông qua hành động của lãnh đạo.

Tập trung trong chỉ đạo chiến lược và hành động

Mục đích của tổ chức phải thật rõ ràng, cụ thể để đóng vai trò động lực trong định hình chiến lược và quyết định kinh doanh, giúp lãnh đạo tránh vấn đề nan giải và phức tạp.

Được cả tổ chức thừa nhận

Tổ chức phải vinh danh và truyền cảm hứng cho nhân viên. Nếu nhân viên không hiểu lý do tổ chức truyền tải mục đích này hay mục đích này liên quan tới công việc của họ như thế nào thì mục đích đó có nguy cơ bị coi nhẹ hay bị mờ nhạt dần trong hoạt động hàng ngày.



3



Định hình tương lai chúng ta mong muốn

Xác định và thực hiện mục đích rõ ràng, đáng tin và phù hợp với xã hội có vai trò quan trọng tiến hành thay đổi cần thiết - nhưng chỉ có mục đích thôi là không đủ. Xây dựng tương lai chúng ta mong muốn sẽ cần các chiến lược kinh doanh mới và loại hình lãnh đạo khác.

Điều quan trọng là doanh nghiệp không chỉ phải phản ứng và thích ứng với bối cảnh đang thay đổi mà còn phải chủ động, hiệu quả thay đổi các tổ chức, ngành, chuỗi giá trị và toàn bộ nền kinh tế để lồng ghép thành công kinh doanh với thực hiện thành công các SDG.

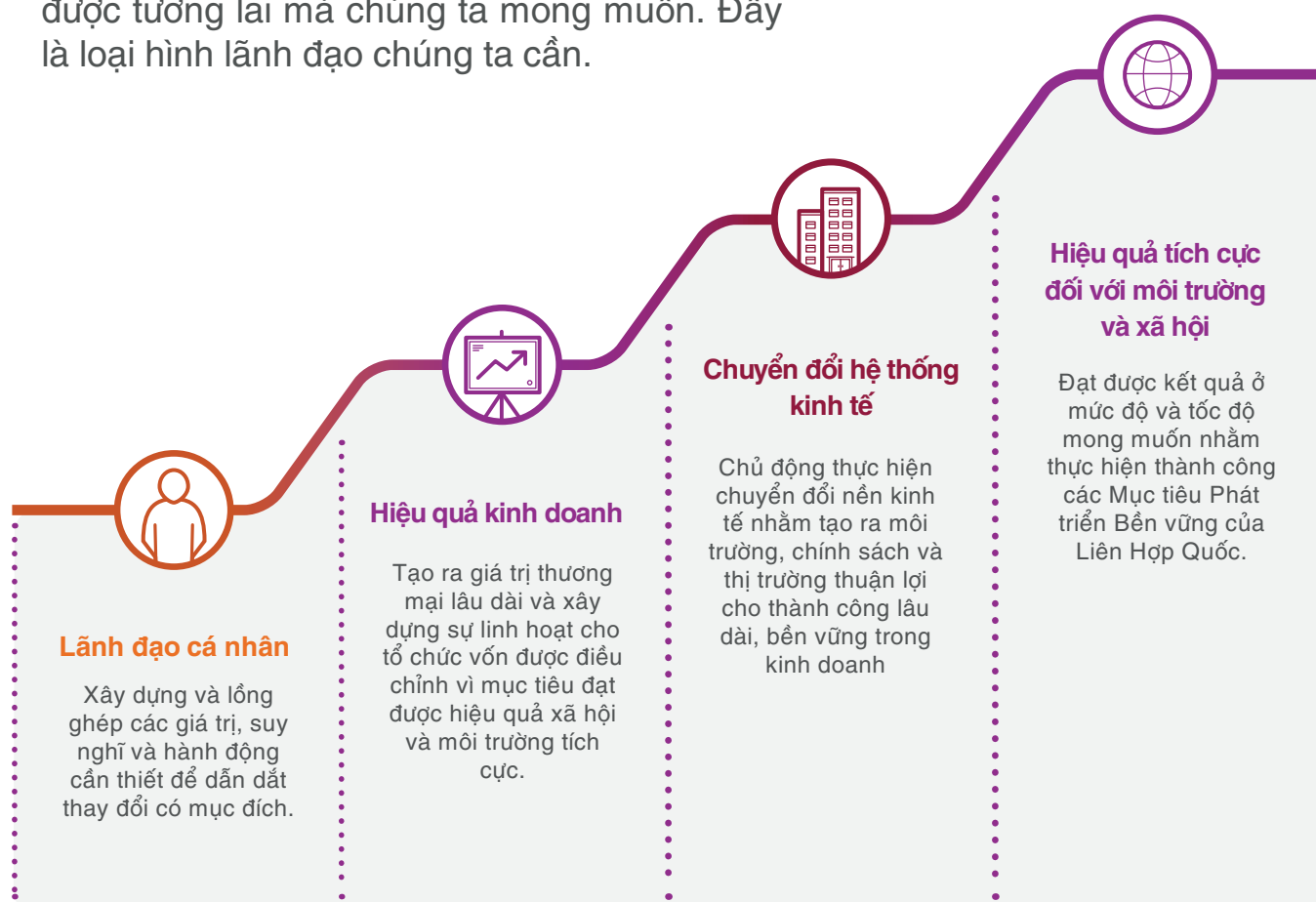
Nói một cách đơn giản, chúng ta cần doanh nghiệp - và lãnh đạo doanh nghiệp - không chỉ có khả năng dự báo tương lai mà còn định hình được tương lai mà chúng ta mong muốn. Đây là hình mẫu lãnh đạo chúng ta cần.

Điều này đòi hỏi chúng ta phải thay đổi cách nghĩ về lãnh đạo, đòi hỏi một bước tiến cao hơn lãnh đạo thích ứng vốn giúp lãnh đạo tránh được vấn đề phức tạp, hướng tới mục tiêu tham vọng hơn là lãnh đạo có mục đích, dám nghĩ dám làm vốn rất hiệu quả khi thúc đẩy quá trình thay đổi và định hình lại các hệ thống kinh tế, xã hội với mục tiêu cuối cùng là tạo ra tác động xã hội và môi trường tích cực.

Với mục tiêu góp phần thay đổi ở cấp độ hệ thống kinh tế, lãnh đạo có mục tiêu đó chắc chắn là một chương trình nhiều tham vọng, yêu cầu cao đối với doanh nghiệp. Lĩnh hội đúng vấn đề này có vai trò quyết định trong quá trình hình thành và bảo vệ giá trị cho doanh nghiệp và xã hội trong dài hạn.

Xem Báo cáo **Thay máu nền kinh tế**²⁰ của Viện Lãnh đạo Phát triển bền vững, Đại học Cambridge (CISL) để biết thêm chi tiết về cơ hội thay đổi sâu rộng của nền kinh tế và tác động đối với doanh nghiệp

Nói một cách đơn giản, chúng ta cần doanh nghiệp - và lãnh đạo doanh nghiệp - không chỉ có khả năng dự báo tương lai mà còn định hình được tương lai mà chúng ta mong muốn. Đây là loại hình lãnh đạo chúng ta cần.



4

Thay đổi diện mạo của năng lực lãnh đạo

Các doanh nghiệp luôn phải thay đổi và thích nghi để phát triển mạnh mẽ hơn. Cựu Giám đốc Điều hành GE, ông Jack Welch, cho biết: “Khi tốc độ thay đổi trong một tổ chức chậm hơn so với tốc độ thay đổi bên ngoài thì sự cáo chung của tổ chức này đang đến gần.”⁷ Đa phần lãnh đạo doanh nghiệp thúc đẩy thay đổi kinh tế, xã hội thông qua phát triển và khai thác các công nghệ mới, tìm ra những cách thức mới nhằm đáp ứng nhu cầu xã hội, và thúc đẩy các mô hình tiêu dùng mới cùng khát vọng sống

Những doanh nghiệp có sự thành công lâu dài thường đạt được điều này thông qua đổi mới mô hình kinh doanh, sản phẩm và quy trình, định hình cũng như thích ứng với các xu hướng và thay đổi bên ngoài. Họ tuyển dụng và giữ chân thành công nhân tài có kỹ năng, kiến thức, giảm thiểu rủi ro và nhận ra những cơ hội trong thị trường luôn thay đổi. Bộ phận phát triển lãnh đạo và nhân sự có vai trò quan trọng trong tuyển dụng, đào tạo và khen thưởng cá nhân nhằm gặt hái thành công trong bối cảnh này.

Với tốc độ thay đổi ngày càng nhanh và vai trò doanh nghiệp luôn phát triển trong xã hội, các phương pháp phát triển lãnh đạo truyền thống liên tục phát triển nhằm trang bị sự tự tin và kỹ năng cho các nhà lãnh đạo luôn linh hoạt trong một thế giới không ổn định, dễ thay đổi, phức tạp và mơ hồ (VUCA8). Điều này mang lại nhiều cách thức điều chỉnh năng lực lãnh đạo mới, chẳng hạn như “nhà lãnh đạo của tương lai”, “kiểm soát phức tạp”, “khả năng lãnh đạo trong thế giới luôn biến động” và “tiên phong đổi mới”. Trong bối cảnh này, các chương trình mới có xu hướng tập trung vào một hay nhiều lựa chọn sau:

- Phát triển đội ngũ lãnh đạo có khả năng thích nghi và cầu thị⁹
- Xây dựng các phương pháp kiểm soát vấn đề phức tạp và hệ thống phức tạp¹⁰
- Sử dụng mục tiêu cá nhân như động lực thúc đẩy năng suất vượt trội¹¹
- Cam kết tiên phong đổi mới thông qua thử nghiệm đổi mới¹²
- Khuyến khích các phương pháp lãnh đạo có ý thức, đáng tin cậy và đồng cảm¹³

Thách thức và khó khăn nổi bật đối với năng lực lãnh đạo

Những diễn biến quan trọng này thể hiện những tiến bộ đáng kể. Tuy nhiên, dựa vào nghiên cứu và kinh nghiệm của chúng tôi, dù đây là những khía cạnh quan trọng nhưng không đầy đủ về năng lực lãnh đạo.

Nhà lãnh đạo có năng lực, có tầm nhìn sẽ được truyền cảm hứng với mục tiêu kết hợp thành công kinh doanh với hiệu quả xã hội tích cực mang lại. Điều này buộc họ phải cam kết định hình nên tương lai chứ không đơn giản chỉ thích ứng với nó, và phải được chuẩn bị để giải quyết các thách thức cụ thể hiện hữu khi thực hiện mục tiêu này.

Khuôn khổ và phương pháp truyền thống - tập trung vào duy trì thành công với các hệ thống kinh tế và xã hội hiện tại thay vì thay đổi các hệ thống này - vẫn chưa nhìn nhận ra nhiều thách thức và các nhà lãnh đạo không được trang bị để đối phó những thách thức này. Những thách thức và khó khăn này bao gồm:

Cân bằng giữa thay đổi dài hạn với đạt được kết quả ngắn hạn

Đạt được tiến bộ trong điều kiện các tín hiệu trên thị trường chỉ ghi nhận các giá trị tạo ra cho cổ đông chứ không cho các bên liên quan trong phạm vi lớn hơn

Đặt mục tiêu dựa theo căn cứ khoa học chứ không phải những mục tiêu có khả năng hay dễ dàng thực hiện ở thời điểm hiện tại

Không đáp ứng được kỳ vọng xã hội khi chưa có hình mẫu kinh doanh nào trước đó

Xác định ranh giới 'công bằng' đối với trách nhiệm doanh nghiệp

Xác định các điểm đòn bẩy trong hệ thống kinh tế

Hiểu phương pháp thúc đẩy thay đổi trong toàn hệ thống

Tạo ra tác động tích cực lên các vấn đề tiêu cực như đói nghèo và bất bình đẳng

Thực hiện hợp tác quốc tế, liên ngành trong bối cảnh bất ổn địa chính trị gia tăng, xu hướng bảo hộ gia tăng và khác biệt cơ bản trong thế giới quan

Tăng cường sự đồng thuận về các năng lực lãnh đạo cốt lõi



Mặc dù có nhiều phương pháp phát triển năng lực lãnh đạo nhưng ngày càng có nhiều sự đồng thuận về cấu trúc ba chiều về phát triển năng lực lãnh đạo hiệu quả: Phát triển tư duy (hay kiến thức), giá trị (hay bản thân), và thực tiễn (hay kỹ năng).¹⁴

Thúc đẩy ba chiều về năng lực lãnh đạo là yếu tố cốt lõi trong phương pháp phát triển năng lực lãnh đạo của CISL nhưng được diễn giải theo quan điểm của chúng tôi về bản chất của lãnh đạo.

Trong khi tư duy luôn là thành tố quan trọng của lãnh đạo hiệu quả, đối mặt với những thách thức mới, tính cách, giá trị cơ bản, đạo đức, thế giới quan, thái độ, khả năng kiểm soát cũng như các năng lực, kỹ năng cụ thể cũng có tầm quan trọng tương đương - nếu không muốn nói là hơn - để đạt được sự thay đổi¹⁵.

Hơn nữa, các chương trình lãnh đạo phải phân biệt giữa phát triển 'người lãnh đạo' và 'năng lực lãnh đạo'¹⁶. Phát triển người lãnh đạo tập trung vào phát triển cá nhân trong khi phát triển năng lực lãnh đạo lại tập trung vào năng lực tập thể, có tính đến sự đa dạng và thể mạnh của các cá nhân trong toàn bộ tổ chức. Sử dụng phương pháp đa cấp, bao gồm năng lực của cá nhân, tổ chức và toàn xã hội, có thể đảm bảo rằng lãnh đạo không được coi là đặc quyền của số ít 'tinh anh'¹⁷.

Khuôn khổ và phương pháp truyền thống vẫn chưa nhìn nhận các thách thức phổ biến và các nhà lãnh đạo không được trang bị để đối phó những thách thức này.



Năng lực lãnh đạo chúng ta cần

Sử dụng thông tin do CISL thu thập từ hơn 8.000 nhà lãnh đạo trên thế giới, Mô hình Lãnh đạo Tác động của Cambridge mô tả năng lực lãnh đạo chúng ta cần để mang lại giá trị cho doanh nghiệp, xã hội và môi trường.

Đó là năng lực lãnh đạo:

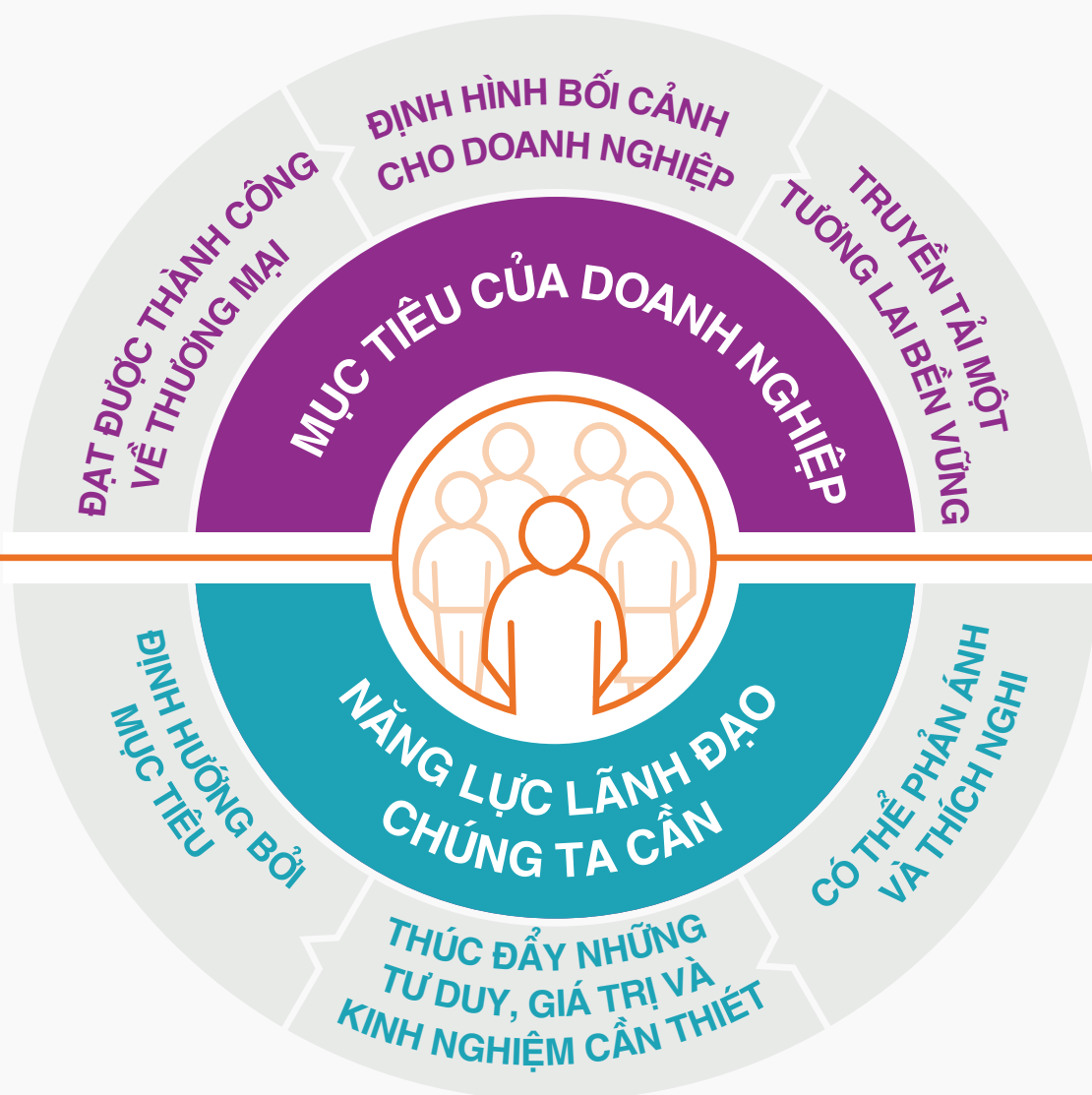
- 1 Được định hướng theo mục đích, nhằm lồng ghép thành công doanh nghiệp với lợi ích xã hội và môi trường tích cực, và theo cam kết thay đổi các hệ thống kinh tế, xã hội nhằm đạt được sự thay đổi ở tốc độ và mức độ mong muốn.
- 2 Được xây dựng dựa trên tư duy, giá trị và thực tiễn nhằm đạt được mục đích sau:
 - Giá trị:** Phát triển các giá trị, khả năng kiểm soát và thế giới quan phù hợp với mục tiêu xây dựng thành công năng lực lãnh đạo có mục đích rõ ràng.
 - Tư duy:** Phát triển cơ sở hiểu biết, tư duy và kiến thức theo ngữ cảnh cần thiết để đổi mới các hình thức giá trị kinh tế và xã hội mới.
 - Thực tiễn:** Xây dựng thông lệ lãnh đạo, kỹ năng cụ thể và khả năng ứng phó nhằm thử nghiệm và đạt được kết quả mong muốn.
- 3 Phản xạ và thích ứng nhanh nhạy; không ngừng linh hoạt cái mới cũng như loại bỏ những thứ đã biết, tự chịu trách nhiệm về các biện pháp thực hiện nhằm đạt được kết quả mong muốn:
 - Đảm bảo nhất quán và toàn vẹn, nói đi đôi với làm
 - Từ bỏ các thông lệ, phương pháp, di sản cũ không còn phù hợp với mục đích trong bối cảnh mới, với dữ liệu và thông tin mới
 - Đảm bảo mức độ tham vọng được xác định bởi những yếu tố cần thiết và đảm bảo các mục tiêu được xác định theo căn cứ khoa học mới nhất, thay vì những mục tiêu có thể hay dễ thực hiện ở thời điểm hiện tại
 - Tìm kiếm, phân tích và chia sẻ dữ liệu và bằng chứng về sự tiến bộ - và sẵn sàng thích nghi và thay đổi các mục tiêu, chiến lược phù hợp với điều này

PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO TRONG TOÀN DOANH NGHIỆP

Tạo ra tương lai chúng ta muốn có sẽ đòi hỏi các tổ chức phải trau dồi năng lực lãnh đạo có mục tiêu, nhạy bén ở mọi cấp độ và tận dụng các thể mạnh và phương pháp đa dạng, bổ sung cho nhau.



Hình 1: Mô hình Lãnh đạo Tác động của Cambridge



**TIỀN PHONG
ĐỔI MỚI VÌ
KINH TẾ BỀN
VỮNG**

Lồng ghép thành công kinh doanh với hiệu quả xã hội, môi trường tích cực tạo ra và đạt được tiến bộ ở quy mô và mức độ mong muốn

5



Giá trị

Bộ máy lãnh đạo có mục tiêu, tập trung vào hệ thống này có ảnh hưởng tới tư duy, giá trị và thực tiễn phải được phát triển cả ở mức độ cá nhân và tập thể.

Xã hội đang ngày càng mong muốn các doanh nghiệp đảm nhận trách nhiệm rộng lớn hơn so với các giới hạn hoạt động của mình. Doanh nghiệp được kỳ vọng sẽ chủ động xây dựng các giải pháp đối phó với các thách thức xã hội, môi trường và xây dựng tương lai mà chúng ta mong muốn.

Tạo ra tương lai chúng ta mong muốn sẽ cần các tổ chức phải nuôi dưỡng bộ máy lãnh đạo ở các cấp độ, và khai thác các thế mạnh cũng như phương pháp tiếp cận đa dạng, bổ trợ cho nhau.

Liên kết các giá trị cá nhân và tập thể nhằm khơi dậy trách nhiệm, sự tận tâm, lòng dũng cảm và nguồn cảm hứng.

Hiểu rõ nguồn cảm hứng và ý nghĩa của nó

Biết những gì mình dung nạp - các nguyên tắc và niềm tin củng cố hành động dũng cảm

Lồng ghép giá trị và mục đích với thành công kinh doanh mà mang lại hiệu quả xã hội và môi trường tích cực

Xây dựng khả năng kiểm soát và ý thức về trách nhiệm dẫn dắt đổi mới cần thiết

Nâng cao ý thức trách nhiệm, cam kết hợp lý để trở thành một phần của giải pháp

Làm rõ mục đích và ý định từ những đóng góp cá nhân và những kết quả mong đợi

Phát triển năng lực kiểm soát nhằm chủ động thay đổi mà kiểm soát được 'cái tôi' và tương tác được với những thay đổi khác

Nêu lên thế giới quan và hiểu rõ ảnh hưởng của thế giới quan tới nhận định và quyết định

Nêu lên những giả định về thế giới quan, và tìm hiểu những điều này ảnh hưởng thế nào tới nhận định

Rõ ràng về lập trường đối với các khái niệm đạo đức như 'công bằng', 'bao trùm' và 'trách nhiệm' và những khái niệm này định hình quyết định như thế nào

Giải quyết định kiến, rào cản và mâu thuẫn trong lồng ghép mục tiêu và thực hiện



Tư duy

Nâng cao hiểu biết về bối cảnh kinh doanh biến đổi không ngừng và kỳ vọng xã hội luôn phát triển

- Phân tích và tin tưởng vào cơ sở khoa học và dữ liệu đằng sau các xu hướng định hình cơ sở hoạt động cho doanh nghiệp
- Nâng cao tính linh động trong suy xét và đánh giá các rủi ro và cơ hội đi kèm
- Am tường bối cảnh của tất cả các bên liên quan cùng những kỳ vọng xã hội luôn thay đổi

Phát triển tư duy và kỹ năng tư duy cần thiết để dẫn dắt thay đổi trong các hệ thống phức tạp

- Phát triển khả năng tư duy bao quát về toàn bộ hệ thống, tập trung xác định các điểm can thiệp
- Tìm hiểu mâu thuẫn, bất nhất và tính phức tạp, thích nghi và thay đổi tư duy cần thiết
- Diễn giải những ưu tiên, quyết định ngắn hạn dựa theo tầm nhìn xa hơn trong tương lai khác biệt

Xây dựng nền tảng kiến thức cho đổi mới, hình thành các hình thức giá trị mới, cả về mặt thương mại và xã hội

- Căn trọng phân tích xu hướng chủ đạo trong đổi mới, chuyển đổi
- Hiểu rõ cách thức đổi mới mô hình kinh doanh, sản phẩm và quy trình nhằm mang lại hiệu quả kinh doanh và hiệu quả tích cực cho xã hội nói chung
- Nhận biết nơi doanh nghiệp có cơ hội, năng lực cụ thể để thay đổi, khôi phục hay tạo giá trị mới mà trường hợp kinh doanh hiện tại chưa tạo ra được



Thực tiễn

Xây dựng thái độ và lối lối lãnh đạo cần có để tạo ra thay đổi cấp hệ thống mong muốn

- Gia tăng động lực, quyết tâm và kiên trì để hoàn thành công việc, nâng cao trí tuệ để nhận biết các cơ hội quan trọng
- Tích cực nâng cao hiểu biết sâu sắc về các quan điểm, vai trò khác nhau, mở rộng phương pháp tiếp cận toàn diện, thấu cảm để hiểu rõ các vấn đề khác
- Tích cực thử nghiệm, rèn giũa khả năng sáng tạo, khả năng thích ứng, tính linh hoạt để thúc đẩy đổi mới

Phát triển các kỹ năng, năng lực cụ thể nhằm tạo sự thay đổi ở cấp hệ thống

- Phát triển kỹ năng tư duy chiến lược, lập kế hoạch và quản lý thay đổi nhằm đạt được thay đổi toàn hệ thống
- Xây dựng năng lực hợp tác hiệu quả vượt xa ranh giới truyền thống thông qua chủ động lắng nghe, đối thoại, xây dựng niềm tin và xử lý căng thẳng
- Nâng cao khả năng sử dụng tiếng nói cá nhân, tổ chức và khai thác sức ảnh hưởng của các câu chuyện tiêu biểu nhằm tạo ra thay đổi mong muốn trong toàn hệ thống

Làm rõ vai trò, trách nhiệm cá nhân, và xây dựng niềm tin, kiên định trong hành động

- Hiểu rõ phạm vi vai trò mang lại thay đổi, xây dựng niềm tin vào đóng góp của bản thân và hiểu rõ thời điểm sử dụng kết hợp vai trò, đóng góp của những người khác
- củng cố sự kiên định của các nhân và tập thể nhằm duy trì tham vọng và động lực trong thời gian dài

Khoảng cách năng lực lãnh đạo

Thực trạng phát triển năng lực lãnh đạo: Các doanh nghiệp chưa phát triển được năng lực lãnh đạo chúng ta cần để xây dựng tương lai mà chúng ta mong muốn.

Trong nhiều doanh nghiệp, các thành viên Hội đồng Quản trị và đội ngũ quản lý hầu như không nắm bắt được bối cảnh mới.

Năm 2017, CISL tiến hành nghiên cứu lãnh đạo doanh nghiệp nhằm hiểu rõ hơn về cách thức các công ty đa quốc gia xác định và phát triển đội ngũ lãnh đạo nguồn nhằm gặt hái thành công trong môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp, đồng thời đóng góp vào các mục tiêu xã hội và môi trường lâu dài¹⁸. Nghiên cứu được tiến hành qua trao đổi với các chuyên gia phát triển bền vững, giám đốc nhân sự, chuyên gia đào tạo và phát triển tại hơn 20 công ty đa quốc gia có trụ sở tại châu Âu, châu Á, Trung Đông và Bắc Mỹ.

Báo cáo đưa ra kết luận chính sau:

- Các doanh nghiệp đang chỉ dẫn nhân viên xem xét hiệu quả xã hội và môi trường song song với thành công kinh doanh đã thu được những lợi ích rõ ràng như sự tham gia ngày càng lớn của nhân viên, thu hút và giữ chân tài năng cũng như các phương pháp đổi mới và ảnh hưởng tích cực tới thương hiệu, uy tín.
- Tuy nhiên, nhiều tổ chức nhận ra rằng họ đang bỏ lỡ những lợi ích này bởi vì nhiều nhân viên, ở tất cả các cấp, không có kiến thức và năng lực cần thiết. Nguyên nhân của vấn đề này thường đến từ sự thiếu liên kết, cộng tác giữa các bộ phận phát triển bền vững, nhân sự và đào tạo.
- Trong nhiều doanh nghiệp, các thành viên Hội đồng Quản trị và đội ngũ quản lý hầu như không nắm bắt được bối cảnh mới. Họ thiếu tiếp xúc trực tiếp thường xuyên để có thể nhìn nhận được những tác động của thách thức xã hội và môi trường tại các thị trường họ đang hoạt động - dẫn đến thiếu chỉ đạo cũng như thiếu động lực thúc đẩy thay đổi sâu rộng. Tuy nhiên, trong nhiều doanh nghiệp, các lãnh đạo ở cấp cao nhất này được cho là bị kinh nghiệm cũ chi phối tư duy nên không thể tự đặt ra yêu cầu phát triển bản thân.



Xây dựng bộ máy lãnh đạo vì sự phát triển bền vững không đơn thuần là bổ sung thêm một cấu phần phù hợp với toàn bộ hệ thống một cách cứng nhắc vào các chương trình hiện có mà là tìm ra khác biệt về kiến thức, tư duy, giá trị, thái độ và năng lực, hiểu được các điểm đòn bẩy (leverage point) và phát triển phương pháp phù hợp nhằm đáp ứng những nhu cầu này. Trong số các tổ chức mà CISL trao đổi, các yêu cầu quan trọng thường gặp bao gồm:

Cần hỗ trợ lãnh đạo phát triển tư duy cảm xúc và đồng cảm, khả năng chủ động lắng nghe, khả năng nhận thức và khả năng giải quyết định kiến vô thức, sẵn sàng tiếp thu cái mới, khả năng bao quát và ham học hỏi.

Cần truyền cảm hứng và thúc đẩy niềm đam mê của nhân viên. Lồng ghép phát triển bền vững vào chiến lược và mục tiêu có vai trò rất quan trọng nhưng sẽ là chưa đủ nếu nhân viên không có niềm đam mê và tư duy cần thiết để dẫn dắt đổi mới.

Cần nhân viên suy nghĩ sáng tạo, đột phá hơn. Đôi khi tất cả những điều ta cần chỉ là xác định tham vọng, cho phép phản hồi sáng tạo và sau đó tạo không gian cho đổi mới sáng tạo. Tại thời điểm khác, đó chính là mang lại tư duy sáng tạo hay cung cấp công cụ tư duy nhưng đôi khi đó chỉ là truyền dẫn lòng can đảm và sự kiên định.

Kĩ năng giao tiếp. Các nhà lãnh đạo cần có tài năng kể chuyện, đưa tầm nhìn hay chiến lược vào cuộc sống, khiến câu chuyện giàu tính hiện thực và mang màu sắc cá nhân.

Giúp nhân viên sẵn sàng tham gia các nhóm liên quan bên ngoài, dẫn dắt sự phát triển tích cực trong bối cảnh mới. Rất khó phá vỡ các ranh giới truyền thống của một tổ chức nhưng đó là một cách quan trọng để mở ra cơ hội đổi mới và tăng trưởng mới.

Phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận khác nhau trong một tổ chức. Điều này đòi hỏi lãnh đạo phải có khả năng 'đặt mình vào vị trí của người khác' và hiểu rõ ưu tiên, chuyên môn của nhau.

Nhìn chung, một trong những thách thức lớn nhất mà các doanh nghiệp phải đối mặt trong báo cáo này là nỗ lực cân bằng giữa nhu cầu kinh doanh ngắn hạn với quy hoạch và hiệu quả dài hạn. Trong nhiều trường hợp, các doanh nghiệp đã thừa nhận tác động kinh tế của các xu hướng toàn cầu, nhưng họ không thể biến nhận thức này thành chương trình phát triển năng lực lãnh đạo. Trọng tâm là đào tạo, quy trình và thủ tục tuân thủ bắt buộc và có một chút thời gian đánh giá nhu cầu dài hạn cũng như phát triển năng lực lãnh đạo.

Để các doanh nghiệp định hình tương lai chúng ta mong muốn thành công - lồng ghép thành công kinh doanh với hiệu quả xã hội và môi trường tích cực - chúng ta cần thấy được những thay đổi đáng kể trong việc phát triển năng lực lãnh đạo. Quá trình này cần sự phối hợp mới mẻ giữa đội ngũ quản lý nhân sự, đào tạo và phát triển, phát triển bền vững và điều hành, cũng như đầu tư vào năng lực bộ máy lãnh đạo lên tới cấp độ Hội đồng Quản trị.

Năng lực lãnh đạo chúng ta cần

Khoảng cách năng lực lãnh đạo



Hiện trạng hoạt động phát triển năng lực lãnh đạo

6

Công tác phát triển lãnh đạo của CISL

Trong gần 30 năm qua, Viện Lãnh đạo Phát triển bền vững, Đại học Cambridge (CISL) luôn đi đầu trong xác định và phát triển năng lực lãnh đạo cần thiết để xây dựng nền kinh tế bền vững và tương lai chúng ta mong muốn.

Gần 8.000 giám đốc điều hành và học viên đã tham gia vào các chương trình giáo dục của chúng tôi với mục tiêu phát triển và nâng cao năng lực cho những người dẫn dắt đổi mới doanh nghiệp thuộc mọi cấp độ. Mạng lưới cựu học viên toàn cầu của chúng tôi chính là một công cụ đổi mới mạnh mẽ, cung cấp chu kỳ học tập hoàn hảo vì cựu học viên quay trở lại tham gia vào nghiên cứu, giảng dạy và nghiên cứu trường hợp điển hình. Thông qua những tương tác này, Viện không ngừng lĩnh hội các bài học thực tiễn mới nhất ngay khi chúng mới xuất hiện và sau đó chúng tôi đưa những bài học thực tiễn này vào các chương trình giảng dạy.

Từ quan điểm toàn cầu, hoạt động của chúng tôi gặp nhiều thuận lợi khi chúng tôi làm việc với các giám đốc điều hành từ những công ty lớn nhất thế giới cũng như các tổ chức quốc tế như Ngân hàng Thế giới và thị trường từ các thành phố lớn tại Trung Quốc. Mỗi năm chúng tôi làm việc với hơn 100 công ty và tổ chức nhằm phát triển các vị trí lãnh đạo của họ. Thông qua hợp tác với các công ty riêng lẻ và quy tụ các nhóm tổ chức hàng đầu và nhà hoạch định chính sách liên quan đến các vấn đề như ngân hàng và phát triển bền vững, vốn tự nhiên và chính sách biến đổi khí hậu, chúng tôi thấu hiểu các vấn đề chiến lược mà các doanh nghiệp và lãnh đạo phải đối mặt khi họ cố gắng lồng ghép chiến lược và hành động với tương lai mà chúng ta mong muốn.

Mô hình lãnh đạo được mô tả trên đây đúc kết những gì chúng ta đã lĩnh hội thành phương pháp thông báo các chương trình phát triển lãnh đạo cho bản thân chúng tôi cũng như cho những người khác học hỏi.



CISL phát triển năng lực lãnh đạo bằng cách:

Giúp các doanh nghiệp đánh giá nhu cầu lãnh đạo và phát triển một chiến lược đáp ứng thông qua các dịch vụ tư vấn.

Phát triển năng lực và cam kết của cá nhân dẫn dắt doanh nghiệp đi lên trong bối cảnh toàn cầu thay đổi nhanh chóng, thông qua đào tạo học viên và đào tạo lãnh đạo

Hỗ trợ các tổ chức chuẩn bị cho tương lai bằng cách giúp họ hiểu rõ và kiểm soát rủi ro, tận dụng các cơ hội tạo ra giá trị lâu dài và xây dựng môi trường thuận lợi cho kinh doanh bền vững

Thúc đẩy hợp tác giữa các tổ chức nhằm dẫn dắt thay đổi mang tính hệ thống thông qua cùng kiến tạo các giải pháp, nắm giữ các vị trí lãnh đạo và thực hiện can thiệp có mục tiêu

Các nguyên tắc nền móng trong công tác phát triển năng lực lãnh đạo là:



Chúng tôi có sứ mệnh rõ ràng. Tất cả hoạt động đều vì sứ mệnh xây dựng nền kinh tế bền vững.

Chúng tôi tìm cách lồng ghép thành công kinh doanh với phục vụ nhu cầu xã hội, và hợp tác giúp doanh nghiệp hiểu rõ và lồng ghép thành công.

Hoạt động của chúng tôi dựa trên nền tảng nghiên cứu và dẫn chứng từ Đại học Cambridge và các tổ chức khác mà chúng tôi cho rằng đó là tốt nhất

Chúng tôi chấp nhận thách thức, nghiêm khắc nhưng mang lại lợi ích, đưa ra mức độ tham vọng và trách nhiệm một cách khoa học. Chúng tôi khuyến khích suy nghĩ nghiêm túc và hướng các doanh nghiệp và cá nhân tiếp cận các quan điểm khác nhau, đồng thời cung cấp hỗ trợ chuyên gia

Chúng tôi tập trung vào giải pháp. Chúng tôi hiểu rõ nhiều vấn đề của thế giới. Chúng tôi giúp tìm ra các giải pháp tham vọng nhưng thực tế thông qua thúc đẩy các phương pháp và hợp tác mới, thông qua khai thác đổi mới sáng tạo và công nghệ, và thông qua chia sẻ học thuật nhằm tạo ra tác động rộng lớn hơn.

Chúng tôi tập trung vào giải pháp. Chúng tôi hiểu rõ nhiều vấn đề của thế giới. Chúng tôi giúp tìm ra các giải pháp tham vọng nhưng thực tế thông qua thúc đẩy các phương pháp và hợp tác mới, thông qua khai thác đổi mới sáng tạo và công nghệ, và thông qua chia sẻ học thuật nhằm tạo ra tác động rộng lớn hơn.

Chúng tôi tạo điều kiện đổi mới thông qua kiến tạo không gian cho đối thoại xây dựng và đổi mới. Chúng tôi cung cấp chuyên gia kiến tạo môi trường đáng tin cậy để tìm đáp án cho những câu hỏi cơ bản về mục đích, giá trị và thế giới quan - cho các nhóm cá nhân hay nhóm doanh nghiệp - và nêu lên, tìm hiểu những ý tưởng và giải pháp mới.

Mục tiêu của phương pháp tiếp cận liên ngành, đa dạng của chúng tôi là áp dụng trong tất cả các lĩnh vực truyền thống. Chúng tôi hỗ trợ hợp tác giữa doanh nghiệp, cơ quan chính phủ, tài chính, học thuật và tổ chức xã hội, và sử dụng kiến thức sâu rộng thu được từ quá trình hợp tác với nhiều ngành nghề và khu vực để giải quyết nhiều vấn đề xã hội và môi trường.

Chúng tôi thiết kế tất cả các chương trình theo nhu cầu của người học. Chúng tôi đảm bảo rằng các nhà lãnh đạo được truyền cảm hứng và tham gia trong suốt quá trình học, thậm chí ngoài chương trình học với chúng tôi, bằng cách dành thời gian nắm bắt nhu cầu, động cơ của khách hàng và học viên cũng như những áp lực, xu hướng tạo ra hoàn cảnh cá nhân và tổ chức. Chúng tôi công nhận và sử dụng phong cách học tập đa dạng, hỗ trợ phát triển các mạng ngang hàng đang diễn ra mạnh mẽ.



Ghi chú và tham khảo

- 1 Business and Sustainable Development Commission. (2017). Better Business, Better World. London: Business and Sustainable Development Commission. Retrieved from <http://report.businesscommission.org>
- 2 Schwab, K. (2016, Jan 14). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>
- 3 Edelman (2017). Edelman Trust Barometer. Retrieved from <https://www.edelman.com/trust2017> ("To rebuild trust and restore faith in the system, institutions must step outside of their traditional roles and work toward a new, more integrated operating model that puts people — and the addressing of their fears — at the center of everything they do.")
- 4 Sustainability's deepening imprint. (2017, December). Retrieved February 14, 2018, from McKinsey & Company website, <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/sustainabilitys-deepening-imprint>
- 5 Business and Sustainable Development Commission. (2017). Better Business, Better World. London: Business and Sustainable Development Commission. Retrieved from <http://report.businesscommission.org>
- 6 EY Beacon Institute. (2016). The state of the debate on purpose in business. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business/\\$FILE/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business/$FILE/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf)
- 7 General Electric. (2000). GE Annual report 2000, USA: General Electric Company. Retrieved from <https://www.ge.com/annual00/download/images/GEannual00.pdf>
- 8 Whiteman, W. E. (1998). Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy. Carlisle, PA: U.S. Army War College. Retrieved from <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a345812.pdf> (The term 'VUCA', commonly used in leadership and management literature, was first used in the 1990s by the United States War College.)
- 9 Heifetz, R., & Laurie, D. L. (2001, December). The Work of Leadership. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2001/12/the-work-of-leadership>; Seijts, G. (2014). Good leaders learn: Lessons from Lifetimes of Leadership. New York, NY: Routledge.
- 10 Lichtenstein, B. B., & Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. The Leadership Quarterly, 20(4), 617–630. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.04.006
- 11 Garton, E., & Mankins, M. (2015, December 09). Engaging Your Employees Is Good, but Don't Stop There. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2015/12/engaging-your-employees-is-good-but-dont-stop-there>; Craig, N., & Snook, S. A. (2014, May). From Purpose to Impact. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2014/05/from-purpose-to-impact>
- 12 Ashkenas, R., & Hausmann, R. (2016, April 12). Leadership Development Should Focus on Experiments. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2016/04/leadership-development-should-focus-on-experiments>
- 13 Goleman, D. (2004, January). What Makes a Leader? Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>; George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007, February). Discovering Your Authentic Leadership. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2007/02/discovering-your-authentic-leadership>
- 14 Rosch, D. M., & Anthony, M. D. (2012). Leadership pedagogy: Putting theory to practice. New Directions for Student Services, 121(140), 37–51. doi: 10.1002/ss.20030
- 15 Prandini, M., Vervoort Isler, P., & Barthelmess, P. (2012). Responsible Management Education for 21st Century Leadership. Central European Business Review, 1(2), 16–22. doi: 10.18267/33; Seijts, G. (2014). Good leaders learn: Lessons from Lifetimes of Leadership. New York, NY: Routledge.
- 16 Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. The Leadership Quarterly, 11(4), 581–613. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00061-8
- 17 Raelin, J. A. (2014). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. Leadership, 12(2), 131–158. doi: 10.1177/1742715014558076
- 18 University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). (2017). Building leaders for long-term business performance: Research findings. Cambridge: Cambridge Institute for Sustainability Leadership.
- 19 University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). (2015, July). Rewiring the Economy: Ten tasks, ten years. Cambridge, UK: Cambridge Institute for Sustainability Leadership.
- 20 University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). (2017). Towards a sustainable economy: The commercial imperative for business to deliver the UN Sustainable Development Goals. Cambridge, UK: the Cambridge Institute for Sustainability Leadership.



Kiến thức, ảnh hưởng chính sách, tác động kinh doanh của Cambridge

Viện Lãnh đạo Phát triển bền vững, Đại học Cambridge (CISL) quy tụ doanh nghiệp, chính phủ và tổ chức học thuật nhằm tìm ra giải pháp cho những thách thức phát triển bền vững trọng yếu.

Tận dụng thế mạnh đa ngành, đẳng cấp thế giới của Đại học Cambridge, CISL gia tăng kiến thức và nhận thức cho các nhà lãnh đạo thông qua các chương trình đào tạo lãnh đạo; xây dựng mối quan hệ chiến lược, sâu sắc với lãnh đạo doanh nghiệp; và tạo cơ hội trao đổi, hoạt động cộng tác thông qua các nền tảng kinh doanh của mình.

Trong 25 năm qua, chúng tôi đã phát triển mạng lưới lãnh đạo với hơn 7.000 cựu học viên từ các tổ chức toàn cầu hàng đầu và một đội ngũ chuyên gia bao gồm nghiên cứu sinh, giảng viên và nhân viên. Hoàng tử xứ Wales là người bảo trợ của CISL, đã truyền cảm hứng và ủng hộ nhiều sáng kiến của chúng tôi.

Hội đồng Doanh nghiệp vì sự Phát triển Bền vững Việt Nam (VBCSD)

Tầng 4, tòa nhà VCCI,
số 9 Đào Duy Anh, quận Đống Đa,
Hà Nội
Việt Nam

Head Office

1 Trumpington Street
Cambridge, CB2 1QA
United Kingdom
T: +44 (0)1223 768850
E: info@cisl.cam.ac.uk

EU Office

The Periclès Building
Rue de la Science 23
B-1040 Brussels, Belgium
T: +32 (0)2 894 93 19
E: info.eu@cisl.cam.ac.uk

South Africa

PO Box 313
Cape Town 8000
South Africa
T: +27 (0)82 829 6852
E: info.sa@cisl.cam.ac.uk

Printed by Seacourt.net,
naturally responsible printing.

Zero waste to landfill
100% waterless LED
100% alcohol and substitute free
100% carbon neutral
100% renewable energy
100% recycled FSC[®] stock
100% VOC free inks

