



QUẢN TRỊ HỌC

CHƯƠNG 6

CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

Nguyễn Văn A, Giám đốc chuỗi nhà hàng Món Huế. Thời gian đầu mới mở, nhà hàng nhận được sự đón nhận của các khách hàng trên khắp Hà Nội. Tuy nhiên, sau một thời gian, công ty đã đóng cửa do chuỗi nhà hàng không có khả năng trả nợ cho các nhà cung cấp.

Ban quản trị kết luận: Giám đốc và 02 Phó Giám đốc phụ trách kinh doanh của chuỗi nhà hàng thiếu năng lực lãnh đạo là nguyên nhân chính dẫn đến thất bại

Câu hỏi: Theo bạn năng lực lãnh đạo là gì? Tại sao năng lực lãnh đạo lại quan trọng để Ban Giám đốc có thể kết luận nó là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến thất bại của chuỗi nhà hàng?

1

Xác định khái niệm và vai trò của lãnh đạo, sự khác nhau giữa nhà lãnh đạo và nhà quản trị.

2

Hiểu và mô tả được các lý thuyết ban đầu về lãnh đạo, tạo động lực.

3

Phân biệt được phong cách lãnh đạo, sự khác nhau giữa nhà lãnh đạo và nhà quản trị.

4

Phân biệt được các phương pháp tạo động lực.

#	Tên tài liệu	Chương	Nguồn
[1]	Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter. (2018). Management. 14th Ed. Prentice Hall	Trang 522-547	Thư viện (bản cứng và bản mềm)
[2]	Angelo Kinicki & Brian Williams. (2020). Management – A Practical Introduction. McGraw Hill Education	Chương 6	
[3]	Trần Anh Tài (2017), Quản trị học – NXB ĐH Quốc gia Hà Nội	Chương 6	Thư viện (bản cứng và bản mềm)

6.1

Khái niệm và vai trò của lãnh đạo

6.4

Thuyết lãnh đạo hành vi

6.2

Sự khác nhau giữa nhà lãnh đạo và nhà quản trị

6.5

Thuyết lãnh đạo tình huống

6.3

Các lý thuyết về đặc điểm lãnh đạo

6.6

Phong cách lãnh đạo

Khái niệm về lãnh đạo

- **Nhà lãnh đạo** (Leader) là người có thể gây ảnh hưởng tới người khác và có quyền hạn quản trị
- **Lãnh đạo (leadership)** là quá trình/khả năng dẫn dắt một nhóm và tác động đến nhóm để đạt được mục tiêu của mình. Lãnh đạo có đặc trưng là khả năng gây ảnh hưởng đến người khác để đạt được mục tiêu.
- **Lãnh đạo** là quá trình tác động của nhà quản trị đến các nhân viên sao cho họ nhiệt tình, chủ động, sáng tạo nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.
- **Lãnh đạo** là hành động gây ảnh hưởng đến người khác để hướng tới mục tiêu trong tình huống nhất định.

Chức năng lãnh đạo

Chức năng lãnh đạo (Leading) là chức năng quản trị bao gồm việc động viên, định hướng và tạo ảnh hưởng tới người khác để họ thực hiện công việc tốt và đạt được mục tiêu tổ chức.

Vai trò của lãnh đạo

- **Biểu tượng/thủ tục (Procedure):** Kích thích nỗ lực của các thành viên để đạt được mục tiêu.
- **Người quản trị (Administrator):** Đảm bảo các thành viên hiểu các quy tắc và hệ thống trong tổ chức và đảm bảo các quy tắc, hệ thống được tuân thủ.
- **Thúc đẩy, gắn kết (Integrator):** Hỗ trợ, thúc đẩy sự phát triển của các thành viên, tạo động lực cho các thành viên.
- **Doanh nhân (Entrepreneur):** Kiến tạo tầm nhìn, xác định rõ các đích đến và cách đạt được các mục tiêu đó.

Vai trò của lãnh đạo

- Nhận thức đúng về yếu tố con người trong hoạt động của tổ chức;
 - Nghiên cứu về các mối quan hệ trong tổ chức, tạo môi trường thuận lợi để các cá nhân, bộ phận có thể phối hợp với nhau;
 - Lựa chọn phương pháp lãnh đạo phù hợp;
 - Hình thành phong cách lãnh đạo phù hợp với tổ chức;
 - Xây dựng văn hoá của tổ chức.
- ➡ Muốn lãnh đạo tốt thì các nhà quản trị phải hiểu được yếu tố con người, các nhu cầu, các động cơ và động lực thúc đẩy họ làm việc từ đó tìm cách tác động tốt nhất đến quá trình làm việc của mọi người.

Yếu tố con người trong tổ chức

- Hiểu rõ các đặc tính của từng cá nhân để có thể sắp xếp họ vào những vị trí công tác phù hợp nhất.
- Các cá nhân không đơn thuần chỉ là thành viên của tổ chức mà họ còn là thành viên của nhiều hệ thống tổ chức xã hội.
- Muốn lãnh đạo tốt các nhà quản trị phải biết cách dung hòa các lợi ích.
- Nhân cách con người cũng là yếu tố cần chú ý, để đạt được mục tiêu thì không nên xúc phạm đến nhân cách của nhân viên cấp dưới.



6.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO

Khi xem xét yếu tố con người trong tổ chức cần tránh một số khuynh hướng sai lầm dưới đây:

- Sự nhận thức có chọn lọc;
- Sự nhận thức bị tác động của các ấn tượng;
- Sự nhận thức của các nhà quản trị cũng có thể rơi vào sự định kiến;
- Sự nhận thức của các nhà quản trị có thể rơi vào sự quy kết.





Cơ sở lý thuyết của lãnh đạo

- Sự thỏa mãn: Là biểu hiện của con người về niềm hạnh phúc do sự hoàn thành công việc mang lại.
- Các nhu cầu: Là một cảm giác thôi thúc mạnh mẽ do sự thiếu hụt về một mặt nào đó trong đời sống con người.
- Động lực thúc đẩy: Là những yếu tố thúc đẩy con người thực hiện công việc.
- Động cơ: Là một xu thế để thỏa mãn một mong muốn (đạt được một kết quả) hoặc một mục tiêu.

6.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO

Quyền lực và các loại quyền lực



Quyền lực: Năng lực cá nhân ảnh hưởng tới các quyết định.

Loại quyền lực	Đặc điểm
Quyền lực cưỡng chế (Coercive power)	Quyền lực dựa trên sự trừng phạt hoặc kiểm soát của người lãnh đạo.
Quyền lực phần thưởng (Reward power)	Quyền lực dựa trên cung cấp các phần thưởng hay lợi ích.
Quyền lực pháp lý (Legitimate power)	Quyền lực dựa trên chức vụ, vị trí chính thức có tính pháp lý. Nó thể hiện thẩm quyền quản trị một cách chính thức.
Quyền lực chuyên gia (Expert power)	Quyền lực dựa trên việc sở hữu kỹ năng chuyên môn, các kỹ năng đặc biệt hay tri thức.
Quyền lực nhân cách/tham chiếu (Referent power)	Quyền lực có được nhờ sự gương mẫu, có được do sự kính trọng về nhân cách.

6.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO

Các lý thuyết về lãnh đạo

Tạo động lực

Học thuyết đầu tiên

- Tháp nhu cầu của Maslow
- Thuyết X và Y của McGregor
- Thuyết hai yếu tố của Herzberg
- Thuyết ba nhu cầu của McClelland

Nhu cầu

Học thuyết hiện đại

Quá trình

- Thiết lập mục tiêu
- Thuyết công bằng
- Thuyết kỳ vọng

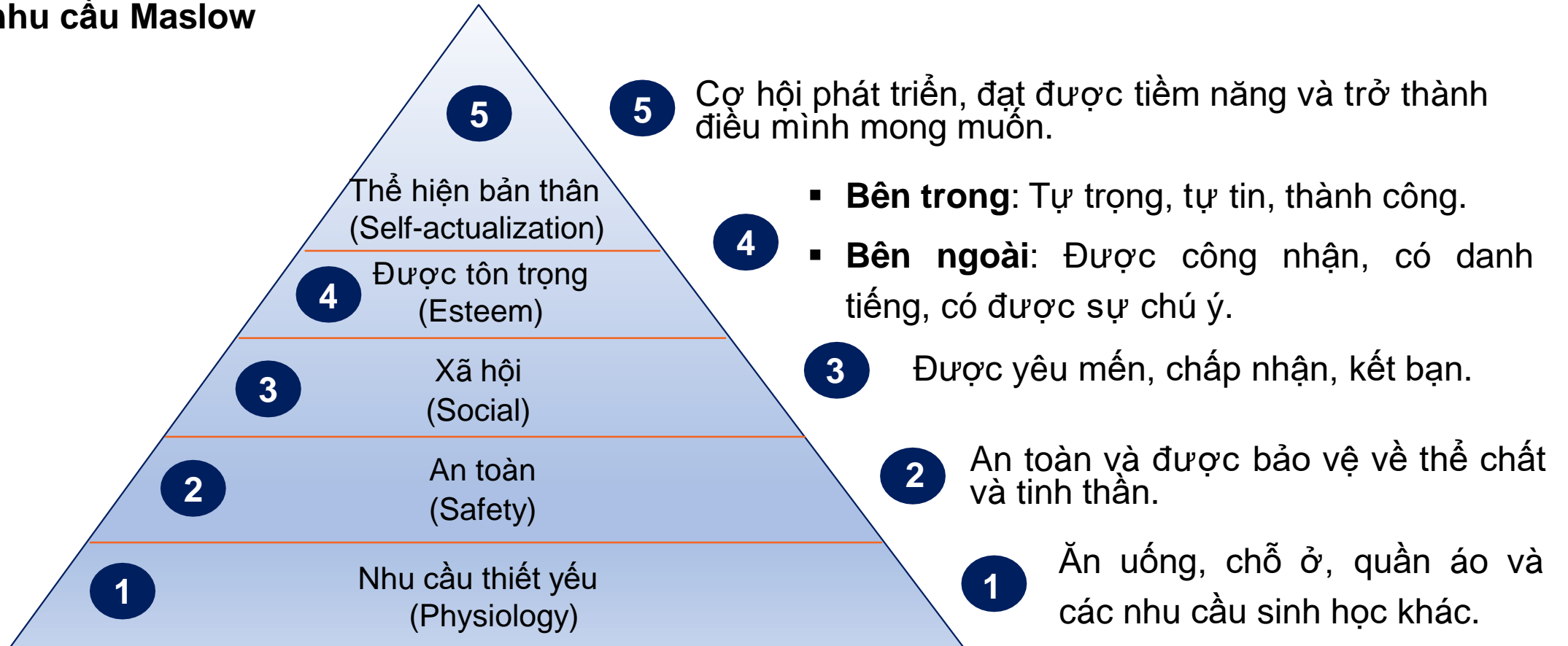
Hành vi

Thuyết tăng cường (cây gậy và củ cà rốt)

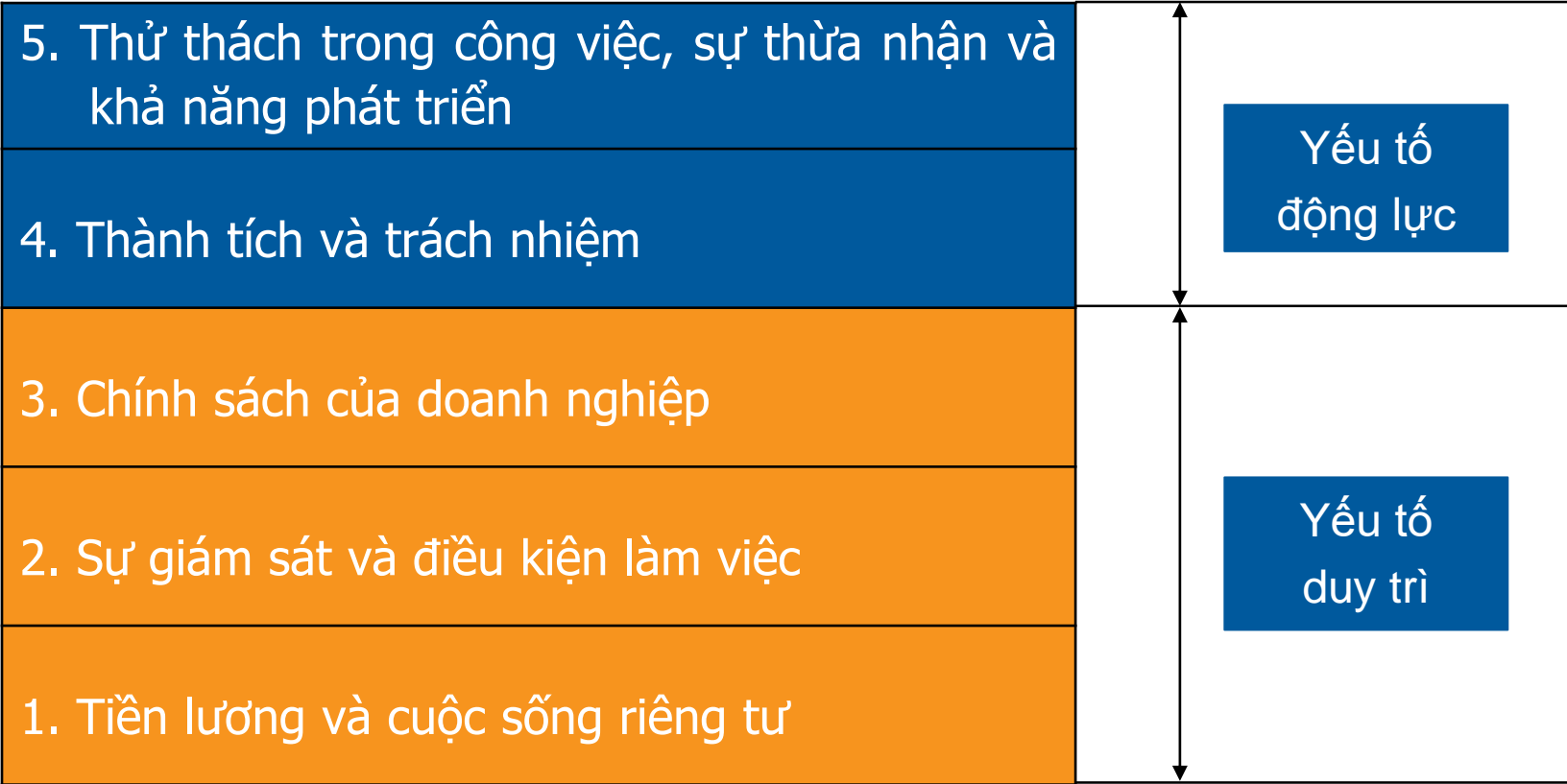
Thiết kế công việc

Công việc

Tháp nhu cầu Maslow



Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg



6.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO

Thuyết ba nhu cầu của McClelland



Nhu cầu thành công: Vượt trội so với một chuẩn nhất định.

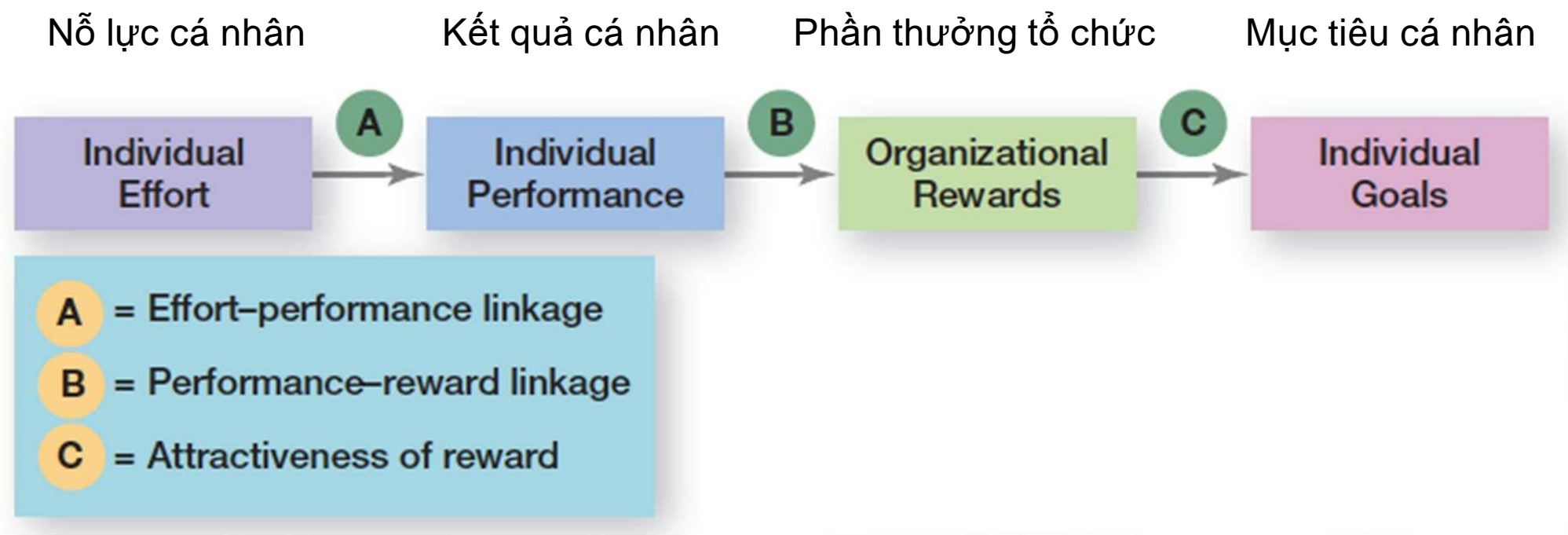
Nhu cầu quyền lực: Nhu cầu chịu trách nhiệm cho người khác, gây ảnh hưởng hoặc kiểm soát hành vi của họ.

Nhu cầu kết nối: Kết bạn, có các mối quan hệ xã hội gần gũi.

Thuyết công bằng

Tỉ lệ so sánh (theo chủ quan của nhân viên)	Đánh giá của nhân viên
$\frac{\text{Kết quả (Outcomes) (A)}}{\text{Đầu vào (Inputs) (A)}} < \frac{\text{Kết quả (Outcomes) (B)}}{\text{Đầu vào (Inputs) (B)}}$	Không công bằng (Thưởng ít hơn)
$\frac{\text{Kết quả (Outcomes) (A)}}{\text{Đầu vào (Inputs) (A)}} = \frac{\text{Kết quả (Outcomes) (B)}}{\text{Đầu vào (Inputs) (B)}}$	Công bằng
$\frac{\text{Kết quả (Outcomes) (A)}}{\text{Đầu vào (Inputs) (A)}} > \frac{\text{Kết quả (Outcomes) (B)}}{\text{Đầu vào (Inputs) (B)}}$	Không công bằng (Thưởng nhiều hơn)

Thuyết kỳ vọng



Expectancy Model – Mô hình kỳ vọng

Thiết lập mục tiêu SMART

- Specific: Cụ thể;
- Measureable: Đo lường được;
- Achievable/Attainable: Đạt được;
- Relevant/ Realistic/Reasonable: Phù hợp;
- Time-bound /Time-based: Có thời hạn.

- Gắn với mục tiêu tổ chức;
- Nhân viên tham gia, chấp nhận và cam kết;
- Phản hồi.

Thuyết cây gậy và củ cà rốt

Khuyến khích hành vi

- Khen ngợi, khen thưởng các hành vi tích cực;
- Dừng phàn nàn, chê bai, chỉ trích.



Giảm hành vi

- Kỷ luật, trừng phạt;
- Không chú ý.

Thiết kế công việc

- Đa dạng về kỹ năng (Skill variety);
- Tham gia vào quá trình hoàn thiện mục tiêu (Task identity);
- Ảnh hưởng của công việc tới người khác (Task significance);
- Tính tự chủ trong công việc (Autonomy);
- Phản hồi về hiệu quả công việc (Feedback).

Câu 1: Theo thuyết nhu cầu của Maslow, động lực làm việc của con người xuất phát từ

- A. 5 cấp bậc nhu cầu.
- B. Nhu cầu bậc thấp.
- C. Nhu cầu bậc cao.
- D. Nhu cầu chưa được thỏa mãn.

6.2. SỰ KHÁC NHAU GIỮA NHÀ LÃNH ĐẠO VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

- Nhà quản trị (manager) được bổ nhiệm cho một vị trí.
- Khả năng gây ảnh hưởng của họ dựa trên quyền hạn chính thức có được từ vị trí đó.

- Nhà lãnh đạo (leader) có thể do bổ nhiệm, hoặc là người nổi bật lên từ một nhóm làm việc.
- Nhà lãnh đạo có khả năng ảnh hưởng đến người khác không chỉ nhờ những quy định của quyền hạn chính thức.

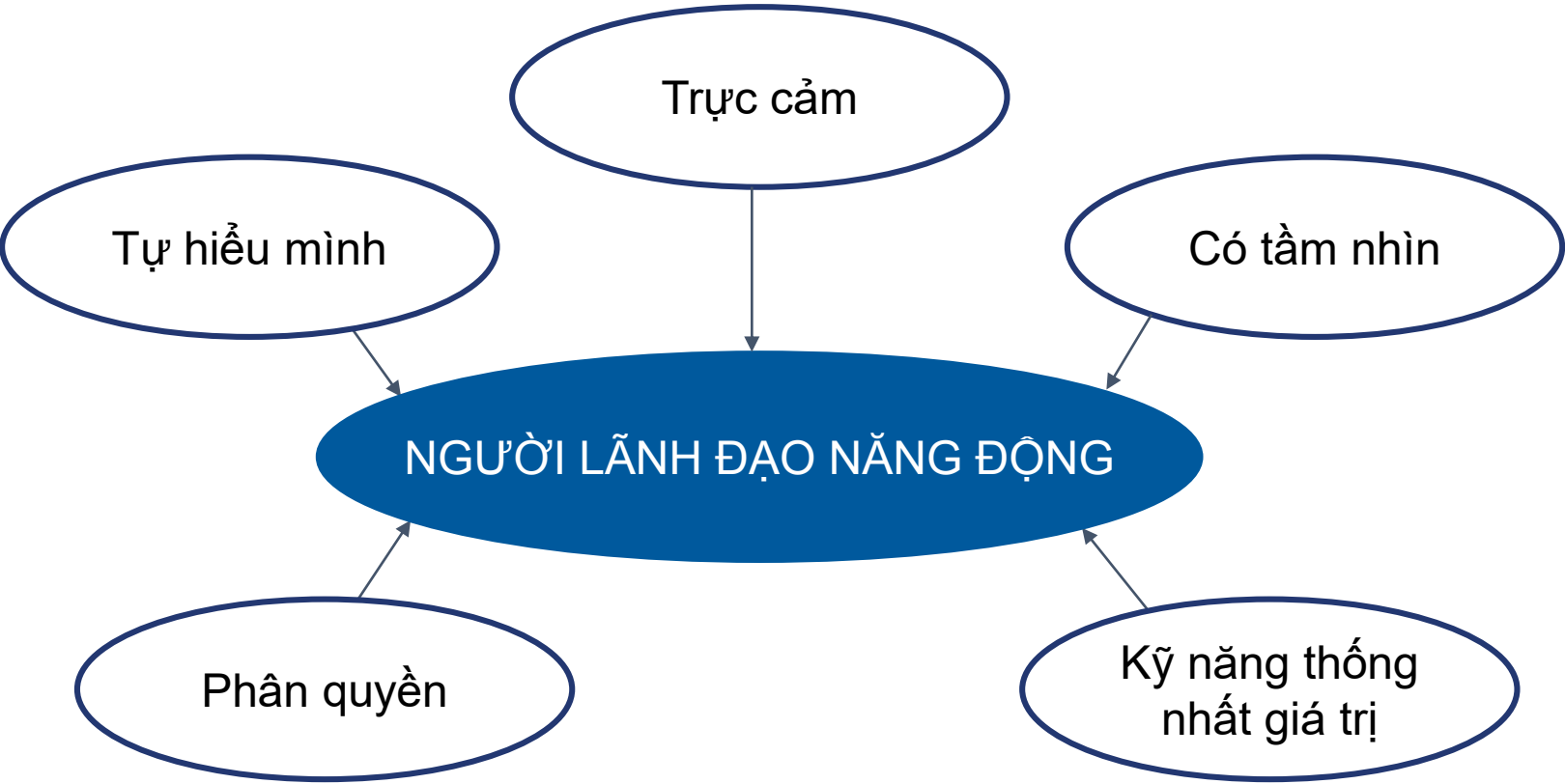
Mọi nhà quản trị có nên là nhà lãnh đạo hay không?

Và ngược lại, mọi nhà lãnh đạo có nên là nhà quản trị hay không?

6.2. SỰ KHÁC NHAU GIỮA NHÀ LÃNH ĐẠO VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

	Nhà lãnh đạo	Nhà quản trị
Tác động	Tác động đến con người	Tác động đến công việc
Làm	Làm những cái đúng	Làm đúng những công việc theo quyền hạn
Đạt mục tiêu	Thông qua cổ vũ, động viên, thúc đẩy	Thông qua hệ thống chính sách, mệnh lệnh và yêu cầu công việc
Công việc	Đưa ra chủ trương, viễn cảnh và chiến lược cho tổ chức	Xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra, giám sát

6.2. SỰ KHÁC NHAU GIỮA NHÀ LÃNH ĐẠO VÀ NHÀ QUẢN TRỊ



6.3. CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐẶC ĐIỂM LÃNH ĐẠO

Lý thuyết về yếu tố bẩm sinh của người lãnh đạo

Nghiên cứu đặc điểm của người lãnh đạo

Vai trò của giới tính trong lãnh đạo

Lý thuyết về yếu tố bẩm sinh của người lãnh đạo

- Lý thuyết này cho rằng khả năng lãnh đạo có được do bẩm sinh chứ không phải do rèn luyện.
- Alexander Đại đế, Julius Caesar, Joan of Arc, Catherine Đại đế, Napoléon và Mahatma Gandhi.
- Ngày nay, vẫn tồn tại phổ biến niềm tin rằng các nhà lãnh đạo khi sinh ra đã được trời phú cho các tố chất nổi trội hơn những người khác.

“Lãnh đạo được sinh ra chứ không phải tạo ra”

Câu hỏi: Bạn có tin rằng khả năng lãnh đạo là khả năng bẩm sinh và không thể học hỏi được không?

Nghiên cứu đặc điểm của người lãnh đạo

3 thập kỷ cuối của thế kỷ XX, nhiều học giả đã xác định các đặc điểm nổi trội ở nhà lãnh đạo hiệu quả:

- Sinh lý (ngoại hình, chiều cao và cân nặng): Tràn trề sinh lực, diện mạo nổi bật.
- Nhân khẩu học (tuổi, giáo dục và nền tảng kinh tế xã hội): Tốt nghiệp trường danh tiếng, kiến thức sâu rộng, đổi mới.
- Tính cách: Thống trị, tự tin và năng động.
- Trực giác: Thông minh, quyết đoán, phán đoán tốt.
- Yếu tố liên quan: Có ham muốn thành công, dám chịu trách nhiệm, có sáng kiến, chú trọng vào kết quả, chủ động và kiên trì.
- Đặc điểm xã hội: Hòa đồng và hợp lý.

Edwin Locke – Đại học Maryland và cộng sự đưa ra một tập hợp các đặc điểm cốt lõi của người lãnh đạo khác với người thường:

- Nghị lực: Mức độ nỗ lực cao, tham vọng và nhu cầu thành tích cao, tràn đầy năng lượng, kiên trì.
- Động lực lãnh đạo: Khao khát dẫn dắt người khác.
- Trung thực và liêm chính.
- Tự tin về bản thân.
- Khả năng nhận thức, phân tích tốt, có khả năng suy nghĩ chiến lược và đa chiều.
- Kiến thức về kinh doanh: Mức độ hiểu biết cao về doanh nghiệp, về ngành và các vấn đề kỹ thuật.
- Những đặc điểm khác: Sức lôi cuốn, sáng tạo/độc đáo và tính linh hoạt/khả năng thích ứng.

Vai trò của giới tính trong lãnh đạo

- Những nhà lãnh đạo là nam giới phổ biến hơn phụ nữ.
- Lịch sử cho thấy rất ít phụ nữ trở thành các nhà lãnh đạo hiệu quả.
- Nhiều chuyên gia cho rằng ít gặp người lãnh đạo có đặc điểm nữ tính (vui vẻ, tình cảm, thông cảm, hòa nhã) hơn là người tính cách nam tính (quyết đoán, năng nổ, cạnh tranh...) hay dị tính.
- Sự khác biệt giữa phong cách của người lãnh đạo là nam và người lãnh đạo là nữ dường như là không đáng kể.

Câu 2: Điền từ thích hợp vào chỗ trống.

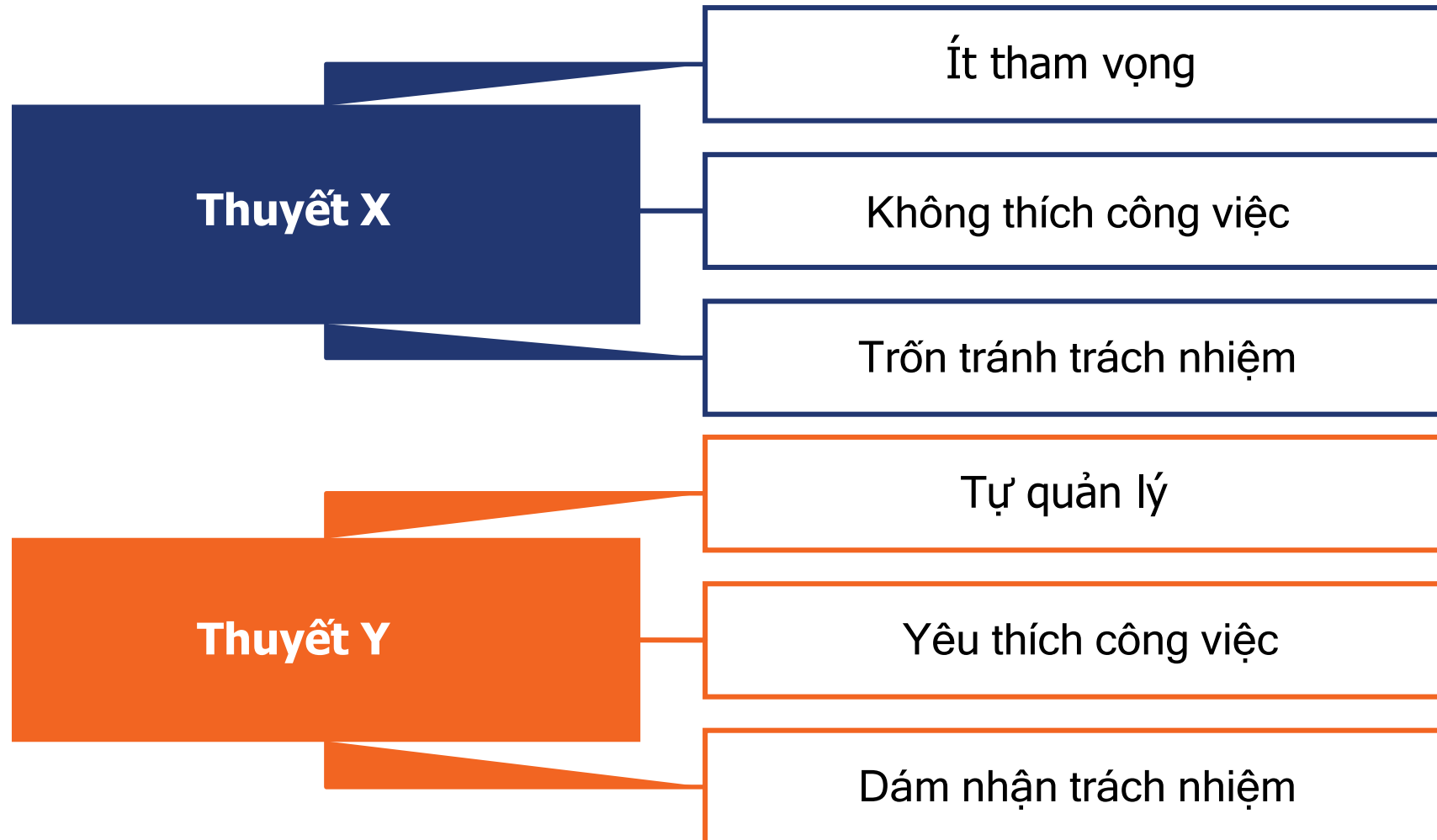
“Lãnh đạo là tìm cách gây ảnh hưởng đến người khác nhằm đạt được của tổ chức.”

- A. kế hoạch
- B. mục tiêu
- C. lợi nhuận
- D. môi trường nội bộ tốt

Câu 3: Lý thuyết về yếu tố bẩm sinh của nhà lãnh đạo cho rằng

- A. những tố chất cần thiết có sẵn trong nhà lãnh đạo.
- B. những tố chất cần thiết của nhà lãnh đạo do được đào tạo.
- C. những tố chất cần thiết của nhà lãnh đạo do rèn luyện, rút kinh nghiệm.
- D. những tố chất cần thiết của nhà lãnh đạo do họ được đặt đúng tình huống.

Thuyết X và thuyết Y



Quan điểm quản lý của MC Gregor những người thuộc loại thuyết X

- “Hãy làm việc!”;
- Lãnh đạo;
- Kiểm soát;
- Phần thưởng và trừng phạt;
- Khuyến khích thông qua trả lương và kết quả công việc;
- Chỉ tập trung vào mục đích của tổ chức – chứ không tập trung vào mục đích của cá nhân.

Quan điểm quản lý của MC Gregor những người thuộc loại thuyết Y

- “Động viên thông qua các mục đích cá nhân;
- Hỗ trợ và ca ngợi;
- Những người muốn thành công;
- Giao trách nhiệm.

Các nghiên cứu tại Bang Ohio – Xác định 2 nhóm hành vi của lãnh đạo

Xây dựng cơ cấu (initiating structure)	Quan tâm (consideration)
<ul style="list-style-type: none">• Phân công công việc cụ thể;• Duy trì các tiêu chuẩn công việc;• Chú trọng vào thời hạn hoàn thành.	<ul style="list-style-type: none">• Sự tin tưởng hoàn toàn;• Sự tôn trọng các ý kiến của thuộc cấp;• Quan tâm đến tình cảm.

Các nghiên cứu tại Đại học Michigan – Cũng có mục tiêu: Xác định các đặc điểm hành vi của người lãnh đạo liên quan đến tính hiệu quả của công việc.

Phong cách lãnh đạo hướng vào con người	Phong cách lãnh đạo hướng vào kết quả
<ul style="list-style-type: none">• Hướng sự quan tâm đến các nhu cầu của thuộc cấp.• Chấp nhận sự khác biệt cá nhân giữa các thành viên.• Đem lại năng suất lao động và sự hài lòng của nhân viên cao.	<ul style="list-style-type: none">• Chú trọng đến các khía cạnh kỹ thuật và nhiệm vụ của công việc.• Quan tâm đến việc hoàn thành các nhiệm vụ của nhóm.• Xem nhân viên như phương tiện để đạt được mục đích đó.

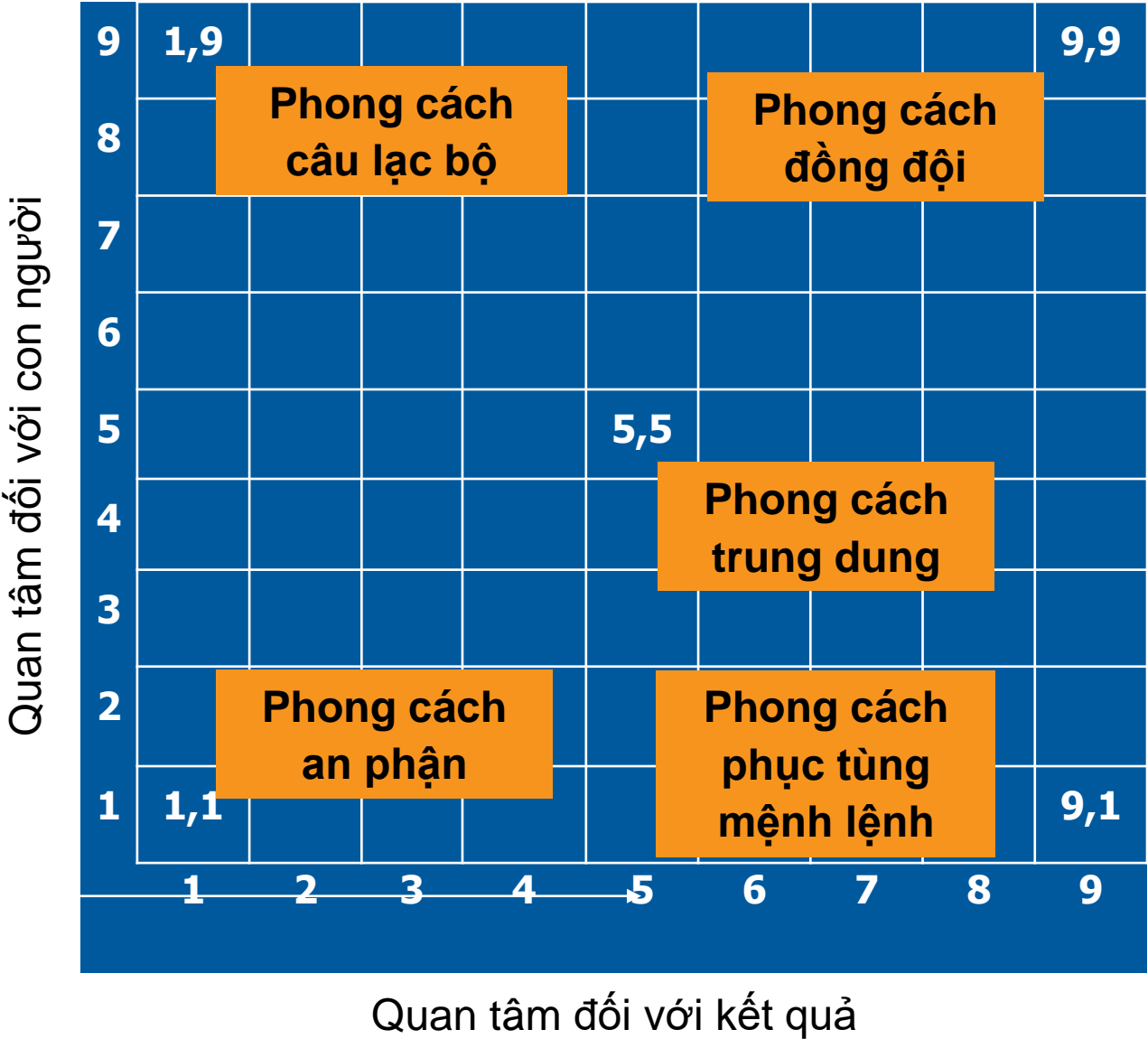
Sơ đồ lưới quản lý, Robert Blake và Jane Mouton – là ma trận 2 chiều thể hiện các hành vi lãnh đạo là bộ khung tạo thành các phong cách lãnh đạo khác nhau.

- Các nhóm hành vi lãnh đạo là:
 - Quan tâm đối với con người (concern for people): Được thể hiện trên trục tung;
 - Quan tâm đối với kết quả (concern for production): Được thể hiện trên trục hoành.
- Đánh giá việc sử dụng những hành vi của người lãnh đạo: 1 = thấp nhất, 9 = cao nhất.
 - Người lãnh đạo cần linh hoạt trong việc áp dụng các phong cách quản trị sao cho phù hợp với từng tình huống cụ thể;
 - Mô hình này chỉ giúp khái quát hóa các phong cách lãnh đạo;
 - Chưa trình bày được những thông tin mới trong việc làm rõ các tình huống phức tạp của phong cách lãnh đạo khi chỉ có rất ít các dẫn chứng khẳng định phong cách quản trị “9, 9” là phong cách đem lại hiệu quả cao nhất trong mọi tình huống.

6.4. THUYẾT LÃNH ĐẠO HÀNH VI

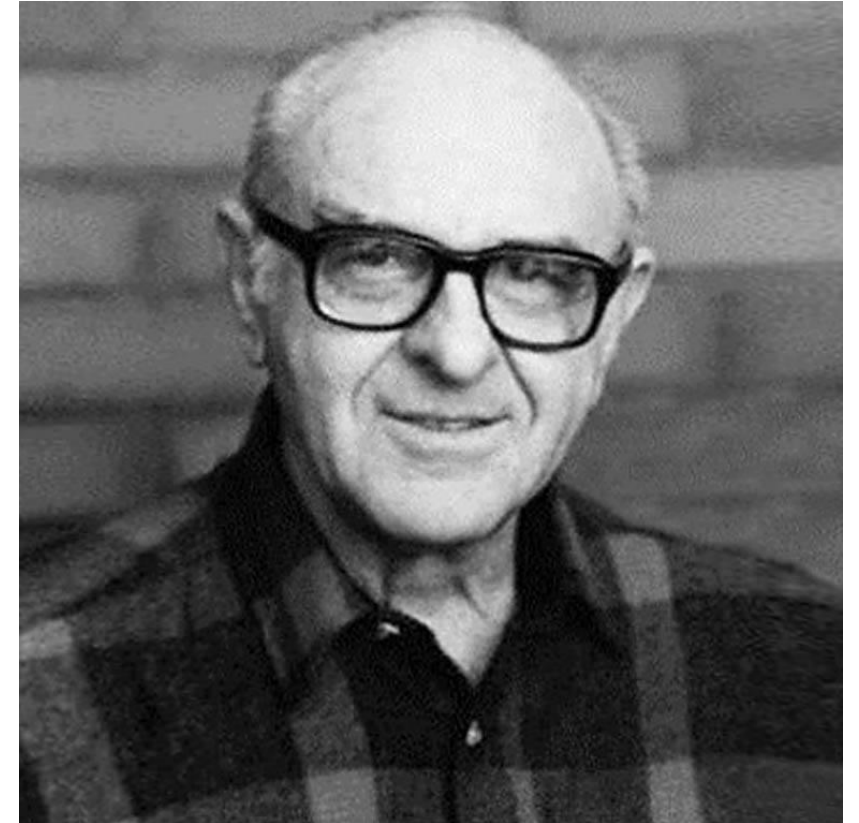
Sơ đồ lưới quản lý của R. Blake và J.Mouton

Nguồn: Blake, R.R, Mouton, J.S, et al. Breakthrough in Organization Development. Nov-Dec 1964, pp.136.



6.5. THUYẾT LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG

- Các giả định cơ bản:
 - Hiệu quả của người lãnh đạo phụ thuộc vào tình huống;
 - Khi xem xét phải tách biệt được từng yếu tố tình huống.
- Mô hình của Fiedler (Fred Fiedler):
 - Kết quả hoạt động của nhóm có hiệu quả hay không tùy thuộc vào sự phù hợp giữa phong cách lãnh đạo và tình huống;
 - Mỗi phong cách lãnh đạo chỉ phù hợp với một tình huống nhất định;
 - Cần xác định các phong cách lãnh đạo và các tình huống để tìm ra những cách kết hợp thích đáng giữa phong cách và tình huống.



Fred Fiedler

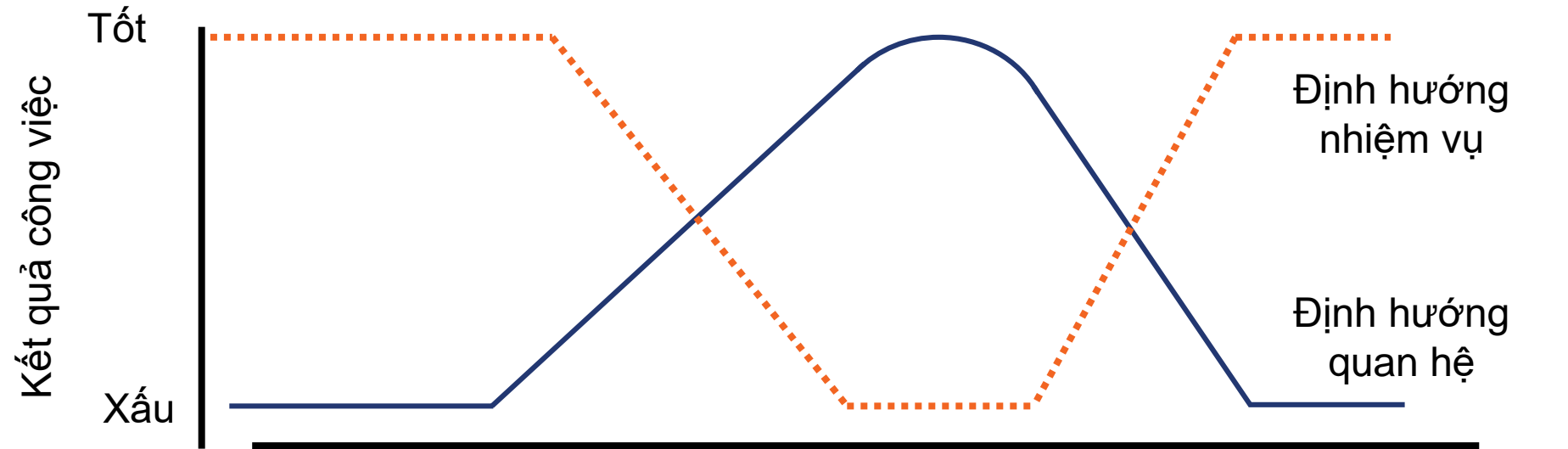
6.5. THUYẾT LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG

3 yếu tố tình huống có thể tạo thành 8 tình huống có mức độ thuận lợi khác nhau đối với người lãnh đạo:

- Mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên – mức độ tin tưởng, tin cậy, và tôn trọng của nhân viên đối với người lãnh đạo (tốt – xấu).
- Cấu trúc nhiệm vụ – mức độ các phần việc được quy chuẩn và quy trình hóa (rõ ràng – không rõ ràng).
- Quyền lực chính thức – mức độ ảnh hưởng mà người lãnh đạo có được từ vị trí chính thức của họ qua các hành động như: Tuyển dụng, sa thải, kỷ luật, đề bạt, tăng lương (mạnh – yếu).



6.5. THUYẾT LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG



- Các tiêu chí**
- Quan hệ lãnh đạo – nhân viên
 - Cấu trúc nhiệm vụ
 - Quyền lực chính thức

Thuận lợi			Trung bình			Không thuận lợi	
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Xấu	Xấu	Xấu	Xấu
Rõ ràng	Rõ ràng	Không rõ ràng	Không rõ ràng	Không rõ ràng	Không rõ ràng	Không rõ ràng	Không rõ ràng
Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu

Kết quả của mô hình Fiedler

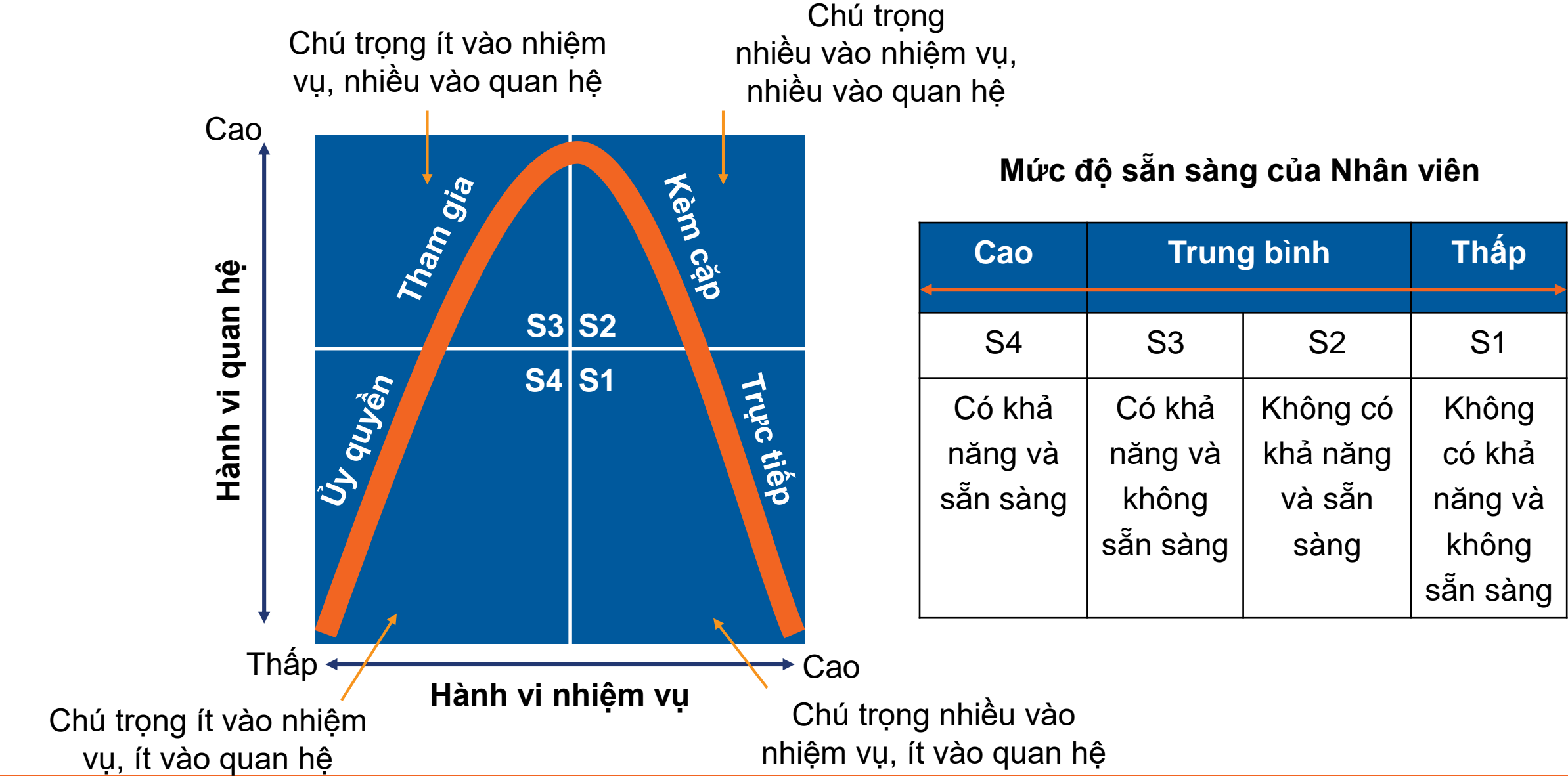
Thuyết lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard

- Phong cách lãnh đạo thích hợp phụ thuộc vào mức độ sẵn sàng của nhân viên. Sự sẵn sàng (readiness) – Mức độ nhân viên có khả năng và sẵn sàng hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể;
- Việc chú trọng vào nhân viên phản ánh một thực tế rằng: Nhân viên chấp nhận hoặc không chấp nhận người lãnh đạo;
- Cho dù người lãnh đạo có làm gì đi nữa, thì hiệu quả vẫn phụ thuộc vào những hành động của các nhân viên;
- Thuyết này dựa trên 2 nhóm hành vi lãnh đạo:
 - Các hành vi nhiệm vụ (cao – thấp);
 - Các hành vi quan hệ (cao – thấp).

Bốn phong cách lãnh đạo được kết hợp từ 2 nhóm hành vi:

- Điều hành trực tiếp – Người lãnh đạo xác định vai trò của mỗi cá nhân và truyền đạt cách thức nhân viên thực hiện công việc của mình (nhân viên vừa không đủ năng lực, vừa không đủ tự tin);
- Kèm cặp – Người lãnh đạo vừa hướng dẫn, vừa hỗ trợ (nhân viên chưa có đủ khả năng, nhưng sẵn sàng thực hiện những nhiệm vụ cần thiết);
- Tham gia – Cả người lãnh đạo và nhân viên cùng tham gia quá trình ra quyết định (nhân viên có khả năng, nhưng không sẵn sàng thực hiện công việc);
- Ủy quyền – Người lãnh đạo chỉ đưa ra những chỉ dẫn và hỗ trợ tối thiểu (nhân viên có đủ khả năng và sẵn sàng thực hiện công việc).

6.5. THUYẾT LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG



Các phong cách lãnh đạo khác nhau

Thuyết lãnh đạo hành vi	Thuyết lãnh đạo tình huống	Thuyết lãnh đạo hiện đại
<p>Hành vi lãnh đạo (Leadership Behaviors)</p> <p>Phong cách lãnh đạo</p> <ul style="list-style-type: none">• Chuyên quyền (Autocratic style)• Dân chủ (Democratic style)• Trao quyền (Laissez-faire style)• Hòa nhã (Consideration)• Cấu trúc (Initiating structure)• Định hướng vào con người• Định hướng vào kết quả	<p>Được phát triển bởi Paul Hersey và Ken Blanchard.</p> <p>Phong cách lãnh đạo</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Telling (high task-low relationship)</i>: Người lãnh đạo xác định vai trò và phân công công việc cho nhân viên.• <i>Selling (high task-high relationship)</i>: Người lãnh đạo vừa chỉ đạo vừa hỗ trợ nhân viên.• <i>Participating (low task-high relationship)</i>: Người lãnh đạo và nhân viên chia sẻ trong việc ra quyết định. Vai trò chính của người lãnh đạo là hướng dẫn và trao đổi.• <i>Delegating (low task-low relationship)</i>: Người lãnh đạo hạn chế đưa ra chỉ đạo và hỗ trợ.	<p>Bốn phong cách lãnh đạo hiện đại gồm:</p> <ul style="list-style-type: none">• Thuyết trao đổi lãnh đạo - thành viên (Leader - Member Exchange LMX Theory)• Lãnh đạo chuyển đổi (Transformational - Transactional Leadership)• Lãnh đạo lôi cuốn (Charismatics - Visionary Leadership)• Lãnh đạo đích thực (Authentic Leadership)

6.6. CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Phong cách lãnh đạo theo thuyết hành vi

- **Chuyên quyền (Autocratic style)**

Chỉ đạo phương pháp làm việc, đơn phương đưa ra quyết định, và hạn chế sự tham gia của nhân viên.



Napoleon Bonaparte



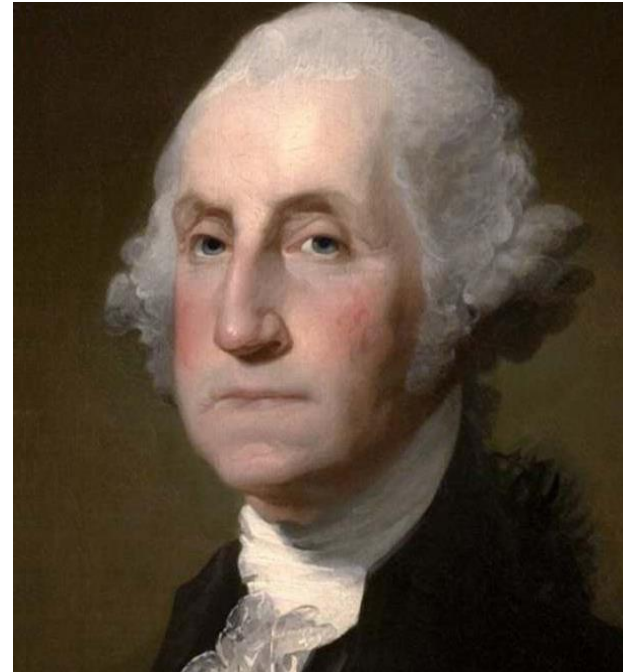
Adoft Hitler

6.6. CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

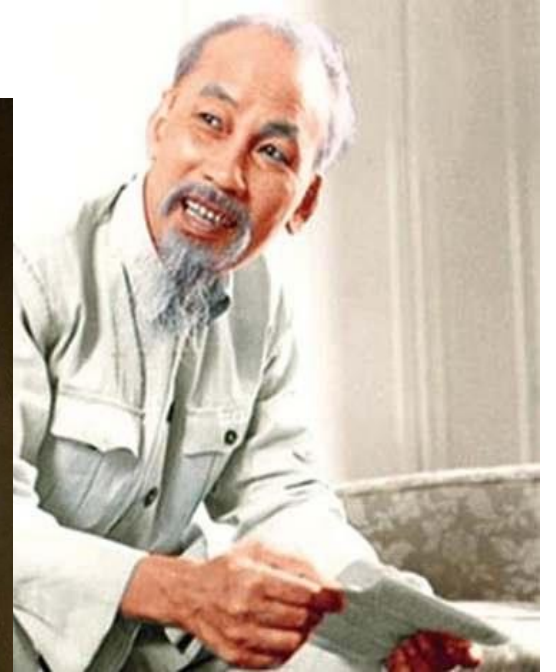
Phong cách lãnh đạo theo thuyết hành vi

- **Dân chủ (Democratic style)**

Nhà lãnh đạo cho phép nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, giao quyền, và sử dụng phản hồi như là một cơ hội để đào tạo huấn luyện nhân viên.



George Washington



Hồ Chí Minh

6.6. CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

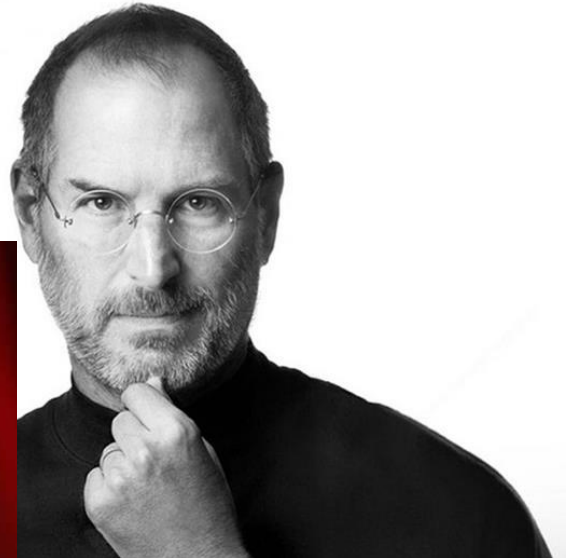
Phong cách lãnh đạo theo thuyết hành vi

- **Trao quyền (Laissez-faire style)**

Nhà lãnh đạo cho phép nhóm đưa ra quyết định và hoàn thành công việc theo bất kỳ cách nào mà họ cho là phù hợp.



Warren Buffett



Steve Jobs

Câu 4: Phong cách lãnh đạo nào sau đây mô tả một nhà lãnh đạo có xu hướng lôi kéo các nhân viên tham gia quá trình ra quyết định, ủy quyền, khuyến khích tham gia việc quyết định phương pháp làm việc và mục tiêu, và sử dụng thông tin phản hồi như một cơ hội để huấn luyện nhân viên?

- A. Phong cách văn hóa.
- B. Phong cách chuyên quyền
- C. Phong cách dân chủ.
- D. Phong cách tham vấn.

6.6. CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Phong cách lãnh đạo theo thuyết hành vi

Cấu trúc

(initiating structure)

Nhà lãnh đạo xác định vai trò của họ và của nhân viên trong việc đạt được mục tiêu.

Hòa nhã

(consideration)

Nhà lãnh đạo có mối quan hệ làm việc mang đặc tính tin tưởng lẫn nhau và tôn trọng ý tưởng và cảm xúc của các thành viên.

Định hướng nhân viên

(employee oriented)

Tập trung vào mối quan hệ liên cá nhân và quan tâm đến nhu cầu của nhân viên.

Định hướng sản xuất

(production oriented)

Tập trung vào khía cạnh chuyên môn hoặc nhiệm vụ của công việc.

6.6. CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Phong cách lãnh đạo theo tình huống



6.6. CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Phong cách lãnh đạo theo thuyết lãnh đạo hiện đại Lãnh đạo bằng vật chất (Transactional Leadership)

- Lãnh đạo hướng dẫn hoặc tạo động lực cho nhân viên làm việc hướng tới mục tiêu bằng cách đưa ra phần thưởng cho hiệu quả làm việc của họ.
- “Đây là cái chúng ta phải làm để đạt mục tiêu và đây là phần thưởng”.



Phong cách lãnh đạo theo thuyết lãnh đạo hiện đại

Lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership)

Lãnh đạo khích lệ và động viên (chuyển đổi) nhân viên để đạt được mục tiêu.

Yếu tố ảnh hưởng

- Đặc điểm, tính cách cá nhân;
- Văn hóa tổ chức.

4 hành vi

- Truyền cảm hứng: Chia sẻ tầm nhìn;
- Tạo ảnh hưởng qua tạo dựng lòng tin;
- Khuyến khích và tạo cơ hội cho nhân viên phát triển;
- Khơi gợi sự phát triển trí tuệ, nỗ lực hơn.

6.6. CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Phong cách lãnh đạo theo thuyết lãnh đạo hiện đại

Lãnh đạo lôi cuốn (Charismatics Leadership)

Là một lãnh đạo nhiệt tình, tự tin. Tính cách và hành động của họ có thể gây ảnh hưởng khiến người khác cử xử theo một cách nhất định.



Why do people follow them?

Luther King Jr

I have a dream

6.6. CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Phong cách lãnh đạo theo thuyết lãnh đạo hiện đại Lãnh đạo lôi cuốn (Charismatics Leadership)

Đặc điểm
<ul style="list-style-type: none">• Có tầm nhìn và khả năng chia sẻ tầm nhìn.• Sẵn sàng mạo hiểm để đạt được tầm nhìn.• Nhạy cảm với các thách thức từ môi trường và nhu cầu của người ủng hộ.

Lưu ý
<ul style="list-style-type: none">• Không phải luôn cần thiết để đạt được hiệu quả làm việc của nhân viên cao.• Có thể phù hợp nhất khi nhiệm vụ công việc của cấp dưới, ủng hộ thiên về lý tưởng, hoặc khi môi trường có nhiều áp lực và không chắc chắn.

6.6. CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Phong cách lãnh đạo theo thuyết lãnh đạo hiện đại **Lãnh đạo tầm nhìn (Visionary Leadership)**

Khả năng tạo ra và diễn đạt tầm nhìn về tương lai một cách tin cậy, thực tế và hấp dẫn giúp thay đổi tình huống hiện tại.



Phong cách lãnh đạo theo thuyết lãnh đạo hiện đại

Lãnh đạo chân thực (Authentic Leadership)

Lãnh đạo biết họ là ai, điều họ tin tưởng và hành động dựa trên những giá trị và niềm tin đó một cách cởi mở và chân thực.

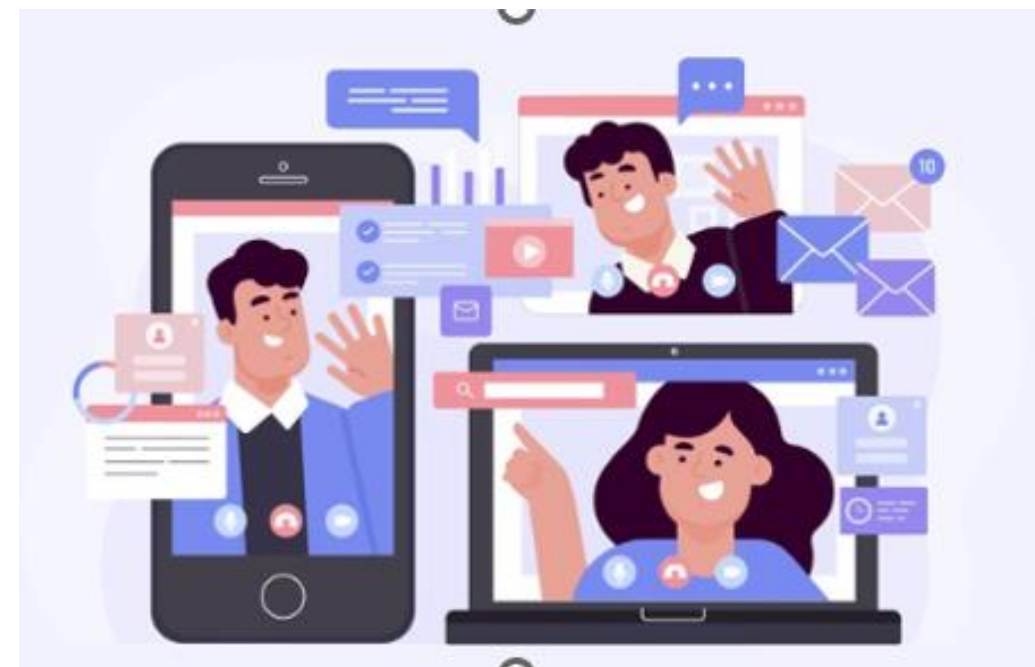
“Authenticity is the alignment of head, mouth, heart, and feet - thinking, saying, feeling, and doing the same thing - consistently. This builds trust, and followers love leaders they can trust.” – Lance Secretan.

Đặc điểm

- Cam kết trở thành phiên bản tốt của bản thân;
- Phát triển ý niệm về bản thân;
- Có kỷ luật;
- Tập trung vào tầm nhìn;
- Truyền niềm tin cho người khác.

<https://online.hbs.edu/blog/post/authentic-leadership>

1. Hãy so sánh các phong cách lãnh đạo dưới học thuyết lãnh đạo hiện đại và chỉ ra đâu là yếu tố chủ đạo tạo nên các phong cách lãnh đạo đó?
2. Theo bạn phong cách lãnh đạo nào sẽ hiệu quả nhất.



- Lãnh đạo là một quá trình tác động tới con người sao cho họ thực sự nhiệt tình, chủ động và sáng tạo hoàn thành các mục tiêu của tổ chức;
- Các căn cứ để xây dựng các phương pháp và phong cách lãnh đạo hiệu quả là việc hiểu được vai trò của yếu tố con người trong một tổ chức, các động cơ, động lực thúc đẩy con người làm việc;
- Các phương pháp lãnh đạo chủ yếu được các nhà quản trị hay sử dụng đó là phương pháp kinh tế, phương pháp hành chính và phương pháp giáo dục tư tưởng;
- Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm nhất định, tùy theo đặc điểm và tính cách của nhà quản trị và các tình huống thực tế cụ thể, các nhà quản trị có thể xây dựng và áp dụng các phong cách lãnh đạo phù hợp và có hiệu quả.