

PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

QUYỀN LỰC VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

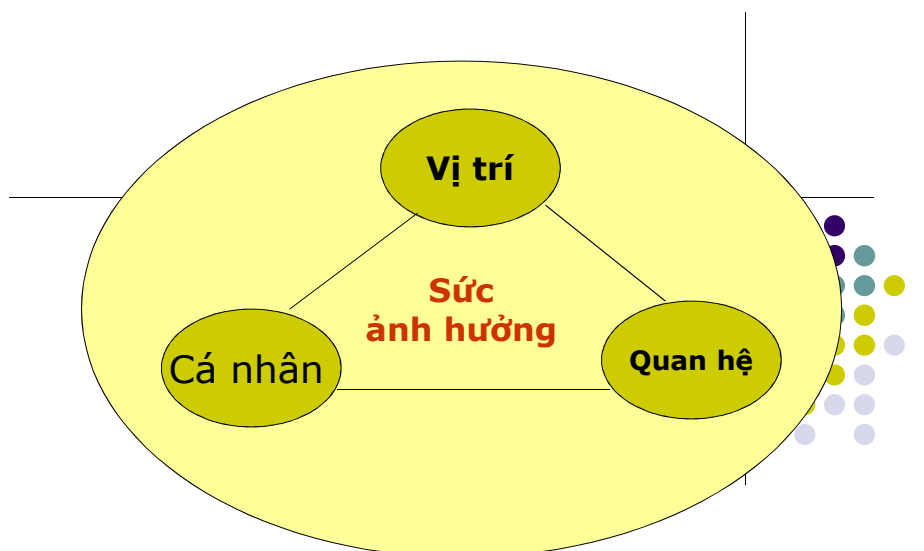
TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Lãnh đạo- Quyền lực

- Quyền lực:
Là khả năng ảnh hưởng tới người khác
- Quyền hạn:
Là **quyền** được gây ảnh hưởng đến người khác do vị trí được tổ chức công nhận
- Trách nhiệm:
Là nghĩa vụ mà chúng ta phải thực hiện khi ở một vị trí nào đó
Quyền hạn và trách nhiệm cần được cân bằng!

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

NGUỒN GỐC CỦA QUYỀN LỰC



Quyền lực vị trí

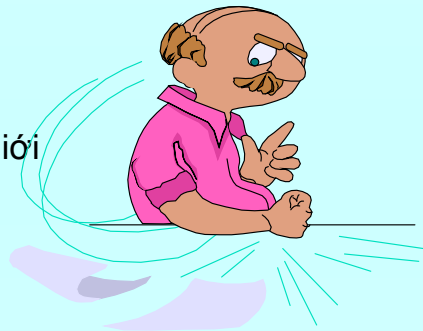
- Quyền hạn được giao
- Tính trung tâm của công việc
- Mức độ toàn quyền
- Mức độ tiếp xúc
- Mức độ quan trọng



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Quyền lực vị trí

- Quyền lực này khá mong manh...
- Chỉ nên dùng khi thật sự cần thiết
- Hiểu và đừng vượt quá giới hạn



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Quyền lực cá nhân

Sự công nhận của người khác về phẩm chất, tính cách, năng lực của bạn

- Tin cậy
- Cuốn hút
- Tự tin
- Sinh lực
- Khả năng chịu đựng
- Giỏi chuyên môn
- Trình bày thuyết phục
- Nhiều thành tích
-



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Quyền lực quan hệ

- Có được sự ủng hộ của các cá nhân, tổ chức có tầm ảnh hưởng

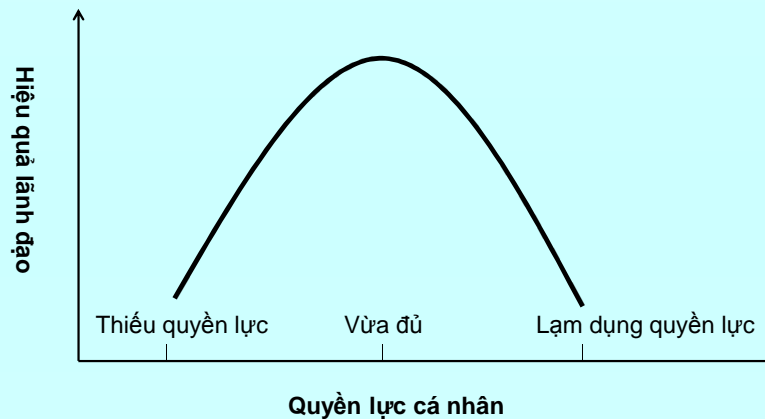
Gia tăng quyền lực quan hệ bằng cách nào?

- Xây dựng các liên minh
- Tạo quan hệ cá nhân với các nhân vật quan trọng khi có điều kiện
- Mở rộng các mối quan hệ
- Tham gia gặp mặt các đối tác...
- Cho mọi người thấy bạn ở những nơi cần thiết



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Quan hệ giữa quyền lực và hiệu quả



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Làm sao sử dụng quyền lực hiệu quả?

- Chọn phong cách lãnh đạo tối ưu.
- Chọn mô hình bộ máy quản lý tối ưu đối với tổ chức.
- Chọn chiến lược gây ảnh hưởng tối ưu và phù hợp.
- Thực hiện sự trao quyền và ủy thác công việc một cách hiệu quả.
- Tạo động lực làm việc cho nhân viên.

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Các chiến lược gây ảnh hưởng

- **Chiến lược thân thiện.**

Làm cho mọi người thiện cảm và cảm thấy gần gũi với bạn.

- **Chiến lược trao đổi.**

“Ông đưa chân giò, bà thò chai rượu”

1. Đưa ra phần thưởng
2. Nhắc nhở về những việc đã xảy ra
3. Thực hiện sự hy sinh cá nhân
4. Thực hiện sự giúp đỡ
5. Đưa ra sự thay đổi về trách nhiệm và nghĩa vụ.

- **Tạo thói quen với sự trao đổi!**

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Các chiến lược gây ảnh hưởng

- **Chiến lược đưa ra lý do.**

Là đưa ra các thông tin, chứng cứ để ủng hộ cho ý kiến của mình.

1. Đưa ra các phán quyết một cách chi tiết
2. Đưa ra các thông tin ủng hộ
3. Giải thích những lý do
4. Trình bày chúng một cách logic

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Các chiến lược gây ảnh hưởng

- Chiến lược quyết đoán.

Là đưa ra những luật lệ, qui chế để chi phối người khác

1. Kiểm tra công việc
 2. Đưa ra những đòi hỏi, yêu cầu
 3. Đưa ra giới hạn một cách chặt chẽ
 4. Trích dẫn các thỏa thuận, qui chế
 5. Thể hiện sự giận dữ
- Hãy hạn chế dùng nó vì có thể bạn làm cho nhân viên tuân thủ nhưng khó làm cho nhân viên tự giác, nhiệt tình!

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Các chiến lược gây ảnh hưởng

- Chiến lược tham khảo ý kiến cấp trên

1. Đề nghị cấp trên có sự ép buộc đối với người khác
 2. Đề cập đến những mong muốn của cấp trên.
 3. Tham khảo vấn đề với cấp trên
- Nếu bạn thường sử dụng nó với cấp trên thì bạn có thể bị coi là qua mặt.
 - Nếu bạn sử dụng nó với cấp dưới thì có thể bị coi là bất tài.

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Các chiến lược gây ảnh hưởng

- Chiến lược liên minh.
Sử dụng những người khác trong việc hỗ trợ bạn.
 1. Đạt được sự ủng hộ của người khác, đồng sự
 2. Sử dụng các buổi họp chứng thức để trình bày những yêu cầu.
- Chiến lược này thường dễ bị coi là “âm mưu lật đổ”, tạo bè cánh!

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Các chiến lược gây ảnh hưởng

- Chiến lược trừng phạt
Là rút đi những đặc quyền, đặc lợi, sự tự do, làm giảm uy tín
- Có thể dùng với cấp dưới
- Có thể dùng với cấp trên bằng cách
cho họ thấy bạn sẽ không hỗ trợ họ như trước nữa,
hoặc báo cáo vấn đề với cấp cao hơn nữa

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Ba bước ảnh hưởng cấp dưới

Ba bước ảnh hưởng	Làm thế nào	Tác động
3. Đưa ra ch. rõ ràng	Giao việc, đào tạo, hướng dẫn, sử lỗi	"Tôi muốn tuân theo vì tôi hiểu điều anh muốn tôi làm"
2. Th..... với nhân viên	Ghi có vào tài khoản quan hệ, liên lạc thường xuyên	"Tôi sẽ tuân theo vì tôi thấy gần gũi với anh"
1. G.....	Thái độ tích cực, chính trực, rộng lượng,	"Tôi sẽ tuân theo anh vì tôi tôn trọng anh"

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

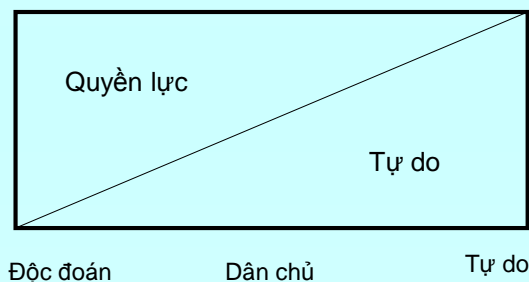
Lãnh đạo- Phong cách lãnh đạo

- Là dạng hành vi mà người lãnh đạo thể hiện khi thực hiện các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của nhân viên theo nhận thức của họ
- Phong cách lãnh đạo thường hướng tới công việc của cấp dưới như:
 - Thiết lập mục tiêu, kế hoạch hoạt động
 - Trao đổi thông tin
 - Giao việc, hướng dẫn
 - Giám sát, động viên

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Phong cách lãnh đạo- Mô hình K. Lewin

Phong cách lãnh đạo là sự tương quan giữa quyền lực cấp trên và tự do của cấp dưới.



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Bạn chọn phong cách nào?

1. Phụ thuộc vào nhân viên dưới quyền:
 - Với người lớn tuổi và nhiều kinh nghiệm.
 - Với người giàu sáng kiến và tinh thần TT.
 - Với người ngại giao tiếp, KỸ NĂNG CAO:
 - Với người kỹ năng thấp, tinh thần kém:
2. Phụ thuộc vào giai đoạn phát triển tập thể:
 - Giai đoạn đầu.
 - Giai đoạn trung gian:
 - Giai đoạn cao nhất:

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

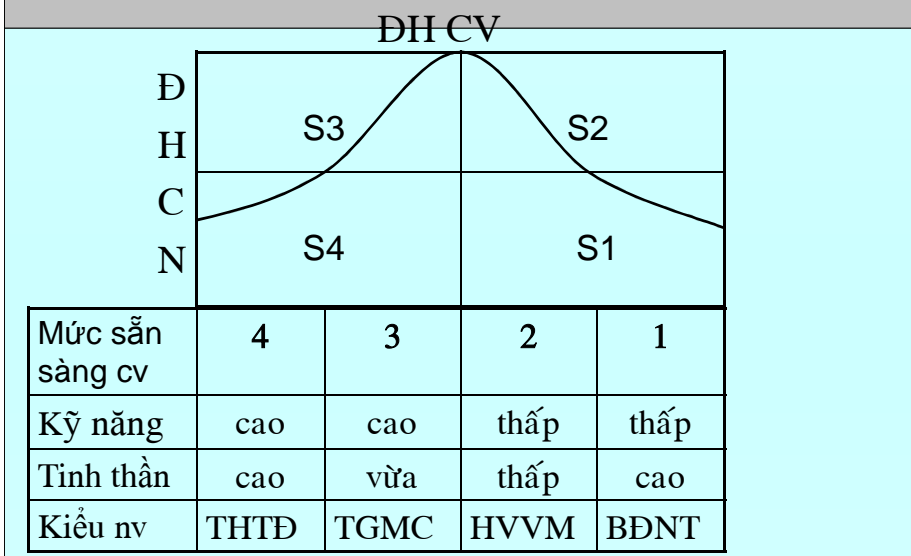
Bạn chọn phong cách nào?

3. Phụ thuộc vào từng tình huống cụ thể:

- Tình huống cấp bách:
- Xung đột, bất hòa nội bộ:
- Tập thể hoang mang, giao động trước quyết định mà mình đưa ra:

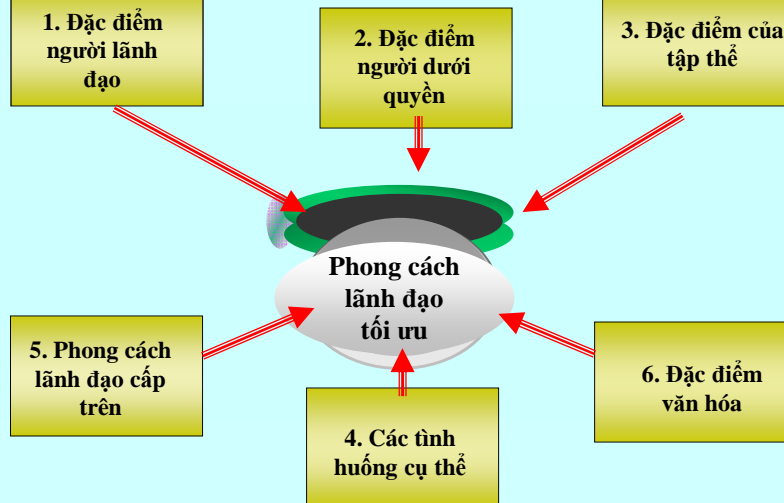
TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Phong cách lãnh đạo- tiếp cận đại học OHIO



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Căn cứ lựa chọn phong cách lãnh đạo



23

Ủy thác công việc



Ủy thác:

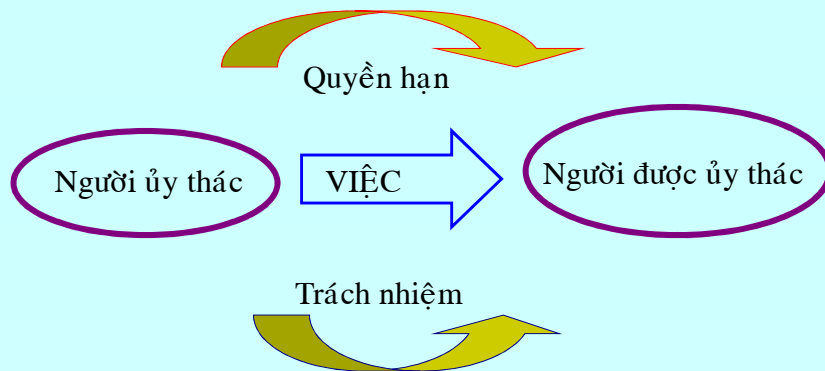
Yêu cầu người khác thực hiện công việc thuộc trách nhiệm của mình

Phân công

Yêu cầu nhân viên thực hiện công việc thuộc trách nhiệm của họ

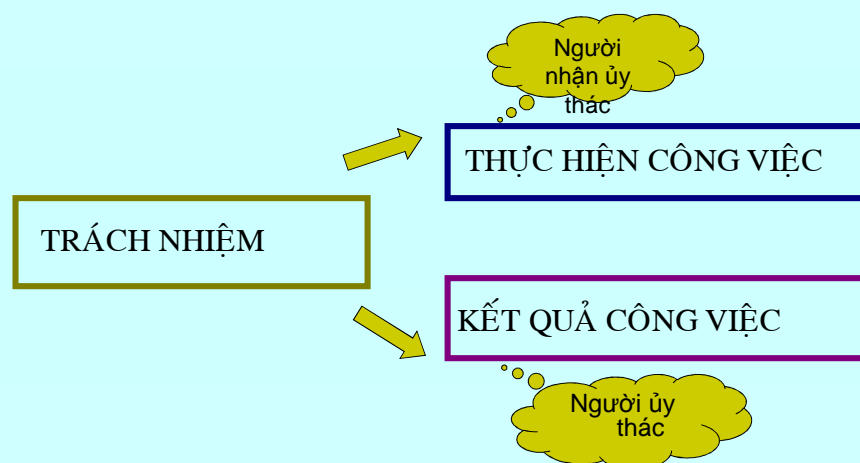
TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Ủy thác



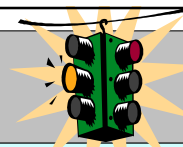
TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Ủy thác



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Ủy thác



RỦI RO	KHẮC PHỤC
<ul style="list-style-type: none"> * Mất quyền (quyền kiểm soát, quyền sử dụng nguồn lực...). * Mất thời gian giải thích. * Nhân viên làm sai. * Mọi người đánh giá sai 	<ul style="list-style-type: none"> * Làm rõ mức quyền hạn được giao và có kiểm tra * Chọn người có năng lực * Hướng dẫn và phản hồi kịp thời * Làm cho mọi người hiểu lợi ích của ủy thác

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

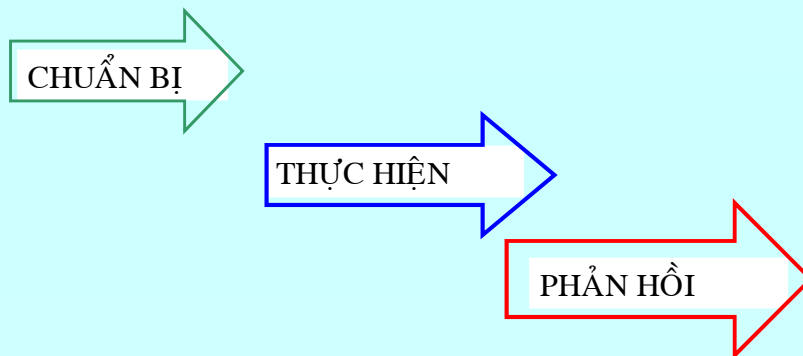
Ủy thác

Lợi ích của ủy thác

Nhân viên	Nhà quản lý	Doanh nghiệp
Có thêm kỹ năng và kiến thức	Thêm thời gian nghĩ chiến lược	Luôn có đội ngũ kế thừa
Tự tin về năng lực của mình	Có thêm nhân viên giỏi	Công việc chung trôi chảy
Thêm hứng thú làm việc	Tăng cường mối quan hệ	Môi trường làm việc thân thiện

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

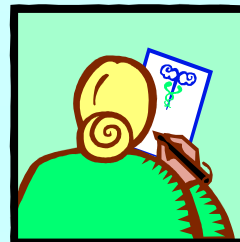
Ủy thác



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Chuẩn bị

- Xác định lý do.
- Chọn việc.
- Chọn người.



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Ủy thác

Lý do ủy thác

- Giải phóng cho nhà quản lý.
- Phát triển kiến thức và kỹ năng cho cấp dưới.
- Cải thiện mối quan hệ trong doanh nghiệp.
- củng cố lòng tự tin cho cấp dưới.

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Chọn việc ủy thác

Tầm quan trọng

CÓ THỂ ỦY THÁC	KHÔNG THỂ ỦY THÁC
PHÂN CÔNG CHO NHÂN VIÊN	CÓ THỂ ỦY THÁC

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Những việc không nên ủy thác

- Những việc vượt xa khả năng của NV
- Vấn đề xem xét kỷ luật
- Vấn đề lương bổng
- Chính sách của tổ chức và vấn đề an ninh, bí quyết kinh doanh.
- Cố vấn cách làm việc
- Xây dựng ê kíp

33

Ủy thác cho ai?

- Đủ năng lực.
- Đủ kinh nghiệm.
- Có hướng phát triển.
- Đủ thời gian.
- Đúng sở thích.



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Ủy thác

Thực hiện ủy thác

- Giải thích tầm quan trọng.
- Xác lập kết quả công việc.
- Xác lập phạm vi trách nhiệm và quyền hạn.
- Thỏa thuận thời gian hoàn thành.
- Hỏi thông tin phản hồi từ người được ủy thác.
- Đưa ra các cách thức kiểm tra và xử lý khi gặp trở ngại

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Ủy thác

Thông báo cho các bên liên quan

- Tên người được ủy thác.
- Công việc được ủy thác.
- Trách nhiệm của người được ủy thác.
- Quyền hạn của người được ủy thác.
- Yêu cầu hỗ trợ.

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

Đánh giá và phản hồi

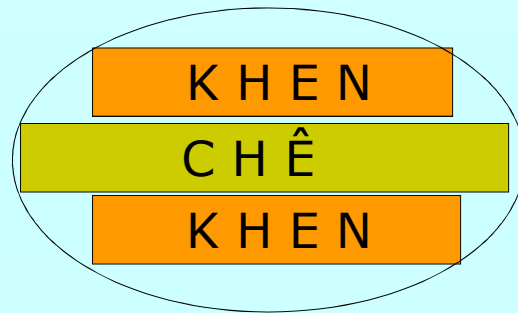
Quy trình theo dõi :

- Đánh giá việc tiến hành công việc thực tế
- So sánh thực tiễn với mục tiêu
- Điều chỉnh sự sai lệch.

Khen thế nào?

- Khen ngay khi công việc hoàn thành tốt.
- Giải thích cụ thể điều họ đã làm tốt và tại sao bạn nghĩ thế là tốt.
- Hãy nói đại loại như: “Được, tôi rất hài lòng” hoặc “Tôi thực sự hài lòng với công việc của anh”.
- Mỉm cười và biểu lộ lời khen qua ánh mắt lúc đó.
- Khuyến khích họ “tiếp tục làm tốt công việc” trong tương lai.
- Hãy nói “Cảm ơn” và thể hiện sự đánh giá của bạn bằng lời và bằng cử chỉ.

Chê thế nào?



Xử lý vi phạm thế nào?

