

CHƯƠNG 9

CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO



CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Nội dung chính:

I. Những cơ sở của quyền lực

II. Nhà lãnh đạo

III. Các lý thuyết về hành vi

**IV. Các lý thuyết lãnh đạo tình
huống**

I. Những cơ sở của quyền lực:

- *Quyền lực chính thức/ vị trí:* là quyền lực dựa vào chức danh chính thức của người lãnh đạo trong hệ thống chức vụ của tổ chức.
- *Quyền lực tham chiếu/ cá nhân:* là quyền đưa ra những chỉ dẫn liên quan đến hiểu biết cá nhân của cấp dưới.
- *Quyền lực chuyên môn:* là quyền lực dựa trên những kiến thức chuyên môn của nhà lãnh đạo.

I. Những cơ sở của quyền lực:

- *Quyền lực khen thưởng*: là quyền xuất phát từ thẩm quyền của người lãnh đạo để khen thưởng cấp dưới.
- *Quyền lực trừng phạt/ cưỡng chế*: là quyền lực dựa trên cơ sở sự phục tùng của cấp dưới do họ lo sợ phải chịu những hình phạt nào đó nếu không tuân theo mệnh lệnh của nhà lãnh đạo

II. NHÀ LÃNH ĐẠO:

1. Khái niệm:

- **??? Nhà quản trị và nhà lãnh đạo có khác nhau không?**
- **Nhà lãnh đạo:** là người có khả năng tác động đến người khác và có quyền hạn quản trị.

2. Phẩm chất của nhà lãnh đạo:

2.1. Biết mình:

- Nhận biết: tâm tính, mục tiêu/động cơ và ảnh hưởng.
- Tự tin.
- Tự đánh giá một cách chân thực và thoải mái.

2.2. Tự chủ:

- Khả năng chế ngự, điều khiển tâm trạng, tình cảm theo hướng có lợi.
- Tạo môi trường làm việc tin cậy, công bằng
- Dễ dàng thích ứng với sự thay đổi
- Luôn là người mở đường
- Không nhắm mắt làm liều.

2. Phẩm chất của nhà lãnh đạo:

2.3. Động cơ mạnh:

- Động lực vươn tới thành công: đam mê với công việc, theo đuổi mục tiêu với nỗ lực và sự bền bỉ.
- Đặt những mục tiêu cho bản thân mang tính thách thức.
- Nỗ lực cao để thực hiện mục tiêu
- Lạc quan
- Tận tụy với công ty.

2. Phẩm chất của nhà lãnh đạo:

2.4. Khả năng đồng cảm:

- Hiểu tâm trạng của nhân viên và biết cân nhắc tâm tư của họ khi đưa ra quyết định.
- Hiểu người khác tốt hơn và lãnh đạo nhóm tốt hơn.
- Nhạy cảm trong môi trường đa văn hóa và tránh được những hiểu lầm đáng tiếc.
- Tạo ra môi trường duy trì các tài năng.

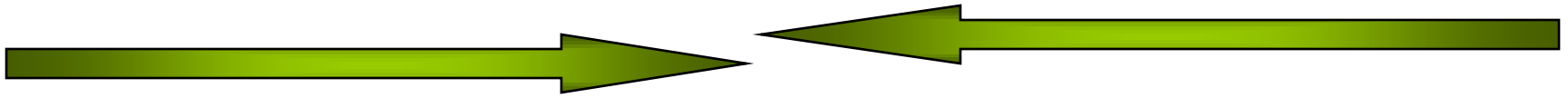
2. Phẩm chất của nhà lãnh đạo:

2.5. Kỹ năng xã hội:

- Khả năng xử lý hiệu quả các mối quan hệ và xây dựng mạng lưới, biết tìm ra điểm chung và tạo ra sự hòa hợp.
- Có khả năng thuyết phục, hướng người khác đến mục tiêu (đối nội, đối ngoại).
- Xây dựng và lãnh đạo nhóm tốt.

III. CÁC LÝ THUYẾT VỀ HÀNH VI:

1. Dãy tiệm tiến lãnh đạo:



**Sử dụng quyền hạn
của nhà quản trị**

**Mức độ tự chủ của
cấp dưới**

**NQT
ra
quyết
định
và
thông
báo**

**NQT
"bán"
quyết
định**

**NQT
nêu ý
tưởng
và đặt
câu
hỏi**

**NQT
nêu
quyết
định dự
kiến để
thăm
dò và
điều
chỉnh**

**NQT
nêu
vấn đề,
lấy ý
kiến,
cùng
RQĐ**

**NQT
xác định
giới hạn,
yêu cầu
nhóm
RQĐ**

**NQT
cho
phép
cấp dưới
hành
động
trong
những
giới hạn**

Các phong cách lãnh đạo:

1.1. Phong cách lãnh đạo chuyên quyền:

- Ra quyết định đơn phương
- Tập trung quyền hạn
- Giao nhiệm vụ bằng mệnh lệnh và chờ đợi sự phục tùng.
- Giám sát chặt chẽ quá trình thực hiện các quyết định.

1. Dãy tiệm tiến lãnh đạo: tr316

1.2. Phong cách lãnh đạo dân chủ:

- Khuyến khích cấp dưới tham gia quá trình RQĐ.
- Phân quyền
- Khuyến khích cấp dưới tự quyết định mục tiêu và phương pháp.
- Sử dụng thông tin phản hồi để huấn luyện nhân viên.

1.3. Phong cách lãnh đạo tự do:

- Cho phép nhóm toàn quyền quyết định.
- Hoàn thành công việc theo bất cứ cách nào họ xem là phù hợp.

2. Nghiên cứu của ĐH Michigan: (tr317)

2.1. Định hướng nhân viên:

- Chú trọng đến các mối quan hệ cá nhân.
- Quan tâm đến nhu cầu của nhân viên cấp dưới và chấp nhận sự khác biệt giữa các thành viên trong nhóm.
- Năng suất nhóm cao và sự thỏa mãn trong công việc cao.

2.Nghiên cứu của ĐH Michigan: (tr317)

2.2 Định hướng sản xuất:

- Chú trọng đến các khía cạnh về chuyên môn và nhiệm vụ trong công việc.
- Quan tâm chủ yếu đến việc hoàn thành các nhiệm vụ của nhóm và coi các thành viên trong nhóm như 1 phương tiện để đạt được nhiệm vụ.
- Năng suất nhóm thấp và sự thỏa mãn trong công việc thấp hơn.

3. Lưới quản trị (Managerial Grid):

Blake & Mouton

**Quản trị
Câu lạc
bộ**

LƯỚI QUẢN TRỊ

**Quản trị
tổ đội**

**Quan
tâm
đến
con
người**

9

1.9

9.9

5

5.5

**Quản trị
thỏa hiệp**

1

1.1

9.1

**Quản
trị công
việc**

1

5

9

Quan tâm đến sản xuất

**Quản trị
nghèo
nàn**

3. Lưới quản trị (Managerial Grid): (tr318)

Các phong cách quản trị:

3.1. Quản trị nghèo nàn (1-1)

(Impoverished management):

- Nỗ lực tối thiểu để đạt được mục tiêu.
- Phù hợp với việc duy trì các thành viên trong tổ chức.

3.2. Quản trị thỏa hiệp (5-5)

(Middle of the road management):

- Duy trì sự cân bằng giữa hiệu suất công việc cần thiết và sự thỏa mãn của nhân viên.

3. Lưới quản trị (Managerial Grid): (tr318)

3.3.Quản trị theo nhiệm vụ/công việc (9-1) (*Task management*):

- Hiệu suất có được là nhờ sự sắp xếp các điều kiện làm việc.
- Sự quan tâm đến nhân viên ở mức tối thiểu.

3.4.Quản trị câu lạc bộ (1-9) (*Country club management*):

- Quan tâm chu đáo đến nhu cầu của nhân viên, tin tưởng, hỗ trợ → không khí thân thiện.
- Không quan tâm đến hiệu suất.

3. Lưới quản trị (Managerial Grid): (tr318)

3.5. Quản trị tổ đội (9-9)

(Team management):

- Hoàn thành mục tiêu nhờ sự hợp tác, phối hợp của các thành viên.
- Tạo ra mối quan hệ tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau.

IV. Các lý thuyết lãnh đạo tình huống:

1. Thuyết lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard:

Thuyết lãnh đạo tình huống



IV. Các lý thuyết lãnh đạo tình huống:

1. Thuyết lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard:

1.1 Chỉ đạo (Telling) (định hướng nhiệm vụ cao – quan hệ thấp):

- Nhà lãnh đạo định ra vai trò và yêu cầu nhân viên phải làm gì, khi nào, như thế nào và ở đâu,...

1.2 Bán (Selling) (định hướng nhiệm vụ cao – quan hệ cao):

- Nhà lãnh đạo đưa ra chỉ dẫn và hỗ trợ nhân viên.

1. Thuyết lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard:

1.3. Tham vấn (Participating) (định hướng nhiệm vụ thấp – quan hệ cao):

- Nhà lãnh đạo và nhân viên cùng bàn bạc ra quyết định.
- Nhà lãnh đạo tạo điều kiện thuận lợi và cung cấp thông tin cho cấp dưới.

1.4 Ủy quyền (Delegating) (định hướng nhiệm vụ thấp – quan hệ thấp):

- Nhà lãnh đạo đưa ra rất ít sự chỉ dẫn và hỗ trợ.

2. Thuyết đường lối – mục tiêu của Robert House :

2.1. Hướng dẫn/chi phối: (Directive leader)

- Xác định mục tiêu, lịch trình.
- Hướng dẫn cụ thể để cấp dưới thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ.

2.2. Hỗ trợ: (Supportive leader)

- Thân thiện và quan tâm đến nhu cầu của cấp dưới.

2. Thuyết đường lối – mục tiêu của Robert House:

2.3. Tham vấn: (Participative leader)

- Thăm dò cấp dưới.
- Sử dụng gợi ý của họ để ra quyết định.

2.4. Định hướng thành tựu: (Achievement-oriented leader)

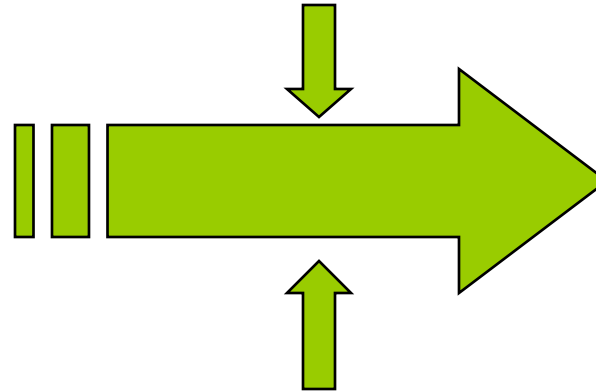
- Thiết lập các mục tiêu thách thức.
- Kỳ vọng nhân viên thực hiện với nỗ lực cao nhất.

Các yếu tố tình huống môi trường

- Cấu trúc nhiệm vụ
- Hệ thống quyền hạn chính thức
- Nhóm công tác

Hành vi lãnh đạo

- Hướng dẫn
- Hỗ trợ
- Tham vấn
- Định hướng thành tựu



Kết quả

- Hiệu quả công việc
- Sự thỏa mãn

Các yếu tố tình huống thuộc NV

- Khả năng kiểm soát
- Kinh nghiệm
- Năng lực nhân thức

