

Chương VII:

CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

Giảng viên: Phùng Minh Đức

Khoa Quản trị Kinh doanh

Tel: 0915075014

Email: ducpm@ftu.edu.vn

pmd243@yahoo.com

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG

1. Khái niệm chức năng lãnh đạo

Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng lên người khác để làm cho họ thực sự sẵn sàng và nhiệt tình phấn đấu để hoàn thành những mục tiêu của tổ chức.

2. Nội dung của chức năng lãnh đạo

- Thiết lập và truyền đạt tầm nhìn cho tổ chức
- Huấn luyện, cố vấn và chỉ dẫn cho nhân viên
- Động viên, khích lệ nhân viên
- Giải quyết xung đột để tạo ra 1 môi trường làm việc hiệu quả và hợp tác

II. NHÀ LÃNH ĐẠO

1. Phân biệt nhà lãnh đạo và nhà quản trị

Lãnh đạo là quá trình định hướng dài hạn cho chuỗi các tác động của chủ thể quản trị. Quản trị là quá trình chủ thể tổ chức liên kết và tác động lên đối tượng bị quản trị để thực hiện các định hướng tác động dài hạn.

- Người lãnh đạo là người tạo ra một viễn cảnh để có thể tập hợp được con người.
- Người quản trị là người tập hợp nhân tài, vật lực để biến viễn cảnh thành hiện thực.

2. Những cơ sở của quyền lực

2.1. Quyền hạn (Power)

- Quyền hạn là khả năng mà cá nhân hay tập thể kiểm soát và sử dụng các nguồn lực của tổ chức để tiến hành một công việc nào đó.
- Quyền hạn xuất phát từ nhiều nguồn khác nhau như: địa vị của người ra quyết định, khả năng chuyên môn và tri thức của cá nhân, quyền lực được giao.

2.2. Quyền lực (Authority)

Quyền lực là quyền hạn được giao cho một chức vụ chính thức do một nhà lãnh đạo đảm nhiệm và có thẩm quyền quyết định.

2.3. Trách nhiệm (Responsibility)

- Trách nhiệm là nghĩa vụ đòi hỏi phải hoàn thành tốt nhiệm vụ nào đó.
- Trách nhiệm phải gắn liền với quyền lực và quyền hạn.

2.4. Những cơ sở của quyền lực

Quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm là những khía cạnh trọng tâm của lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo thành công phải có quyền hạn, quyền lực và phải biết sử dụng chúng một cách phù hợp.

John French và Bertram Raven xác định năm nguồn hình thành của quyền lực lãnh đạo.

a. Quyền lực chính thức/Quyền lực hợp pháp/Quyền lực vị trí

- Quyền lực chính thức và quyền hạn là một.
- Quyền lực chính thức là quyền lực mà một người có được từ vị trí của họ trong tổ chức.
- Những người ở vị trí quyền lực chính thức thì cũng có quyền khen thưởng và quyền cưỡng chế, nhưng quyền lực chính thức thì rộng hơn quyền khen thưởng và quyền cưỡng chế.

b. Quyền lực cưỡng chế/ép buộc/trừng phạt

- là quyền lực dựa trên khả năng trừng phạt hoặc kiểm soát của người lãnh đạo.
- Quyền lực cưỡng chế/ép buộc dựa trên cơ sở phục tùng của cấp dưới do họ lo sợ phải chịu những hình phạt nào đó khi không tuân theo mệnh lệnh của nhà lãnh đạo. Hình phạt bao gồm nhiều hình thức như: khiển trách chính thức, hạ lương, giáng cấp, đình chỉ công tác hay đuổi việc.
- Tuy nhiên, quyền lực cưỡng chế/ép buộc có thể không phát huy tác dụng, nâng cao hiệu quả như khen thưởng. Bởi nhiều nhân viên có thể có những phản ứng tiêu cực đối với hình phạt như báo cáo sai sự thật, hay phá hoại tài sản của công ty,...

c. Quyền lực khen thưởng

- là quyền xuất phát từ thẩm quyền của người lãnh đạo để khen thưởng cấp dưới.
- Nhân viên tuân theo những mệnh lệnh, yêu cầu của cấp trên với sự tin tưởng là những thành tích của họ sẽ được khen thưởng.
- Phần thưởng có thể là vật chất hoặc phi vật chất như thăng chức, tăng lương, sự thỏa mãn trong công việc, v.v...

d. Quyền lực chuyên môn

- là khả năng ảnh hưởng nhờ những khả năng, kinh nghiệm, kỹ năng hay kiến thức đặc biệt nào đó.
- Khi công việc được chuyên môn hóa cao, các nhà quản trị phải phụ thuộc nhiều hơn vào chuyên môn của “các chuyên gia” dưới quyền để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

e. Quyền lực hướng dẫn/tham chiếu/cá nhân

- là quyền đưa ra những chỉ dẫn liên quan đến hiểu biết cá nhân của cấp dưới.
- Quyền lực hướng dẫn có được vì những nguồn lực người khác cần hoặc đặc điểm cá nhân của người đó. Quyền lực tham chiếu phát triển ngoài sự ngưỡng mộ của một người khác và mong muốn được giống như người đó. Nếu ngưỡng mộ người nào đó đến mức bạn điều chỉnh hành vi và thái độ để được giống như người đó, người đó có quyền lực tham chiếu đối với bạn.
- Để sử dụng được quyền này một cách hữu hiệu, nhà lãnh đạo phải có những đức tính cá nhân đáng khâm phục, có uy tín và danh tiếng.

3. Phẩm chất của nhà lãnh đạo

- 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.
- 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.

3. Phẩm chất của nhà lãnh đạo

- 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, ngay cả khi phải đối đầu với thất bại
- ✓ Tận tụy với công ty.

3. Phẩm chất của nhà lãnh đạo

- 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.
- 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. Dây tiệm tiến lãnh đạo



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

Nghiên cứu của ĐH Iowa (Kurt Lewin và các đồng nghiệp):

1.1. Phong cách lãnh đạo chuyên quyền/độc đoán

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

1.2. Phong cách lãnh đạo dân chủ

- Khuyến khích cấp dưới tham gia quá trình ra quyết định.
- 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

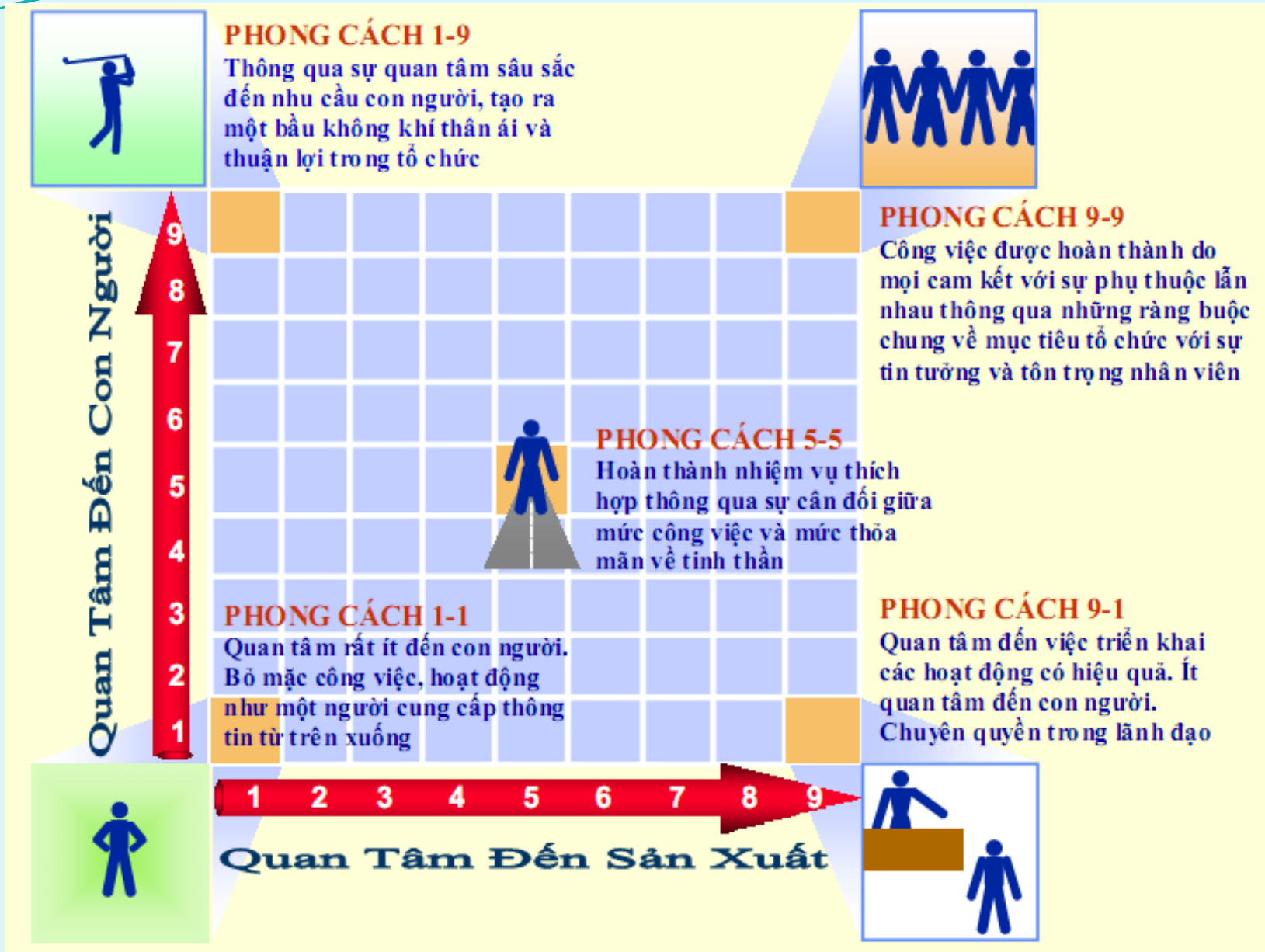
2.1. Định hướng nhân viên

- Khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định.
- 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.

2.2 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 (Robert Blake và Jane Mouton)



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

3.3. 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.

3.5. 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.

=> Blank và Mouton kết luận phong cách lãnh đạo 9-9 hiệu quả cao nhất. Nhưng trong thực tế, có rất ít bằng chứng ủng hộ cho kết luận này.

IV. CÁC THUYẾT LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG

(SLT – Situational Leadership Theory)

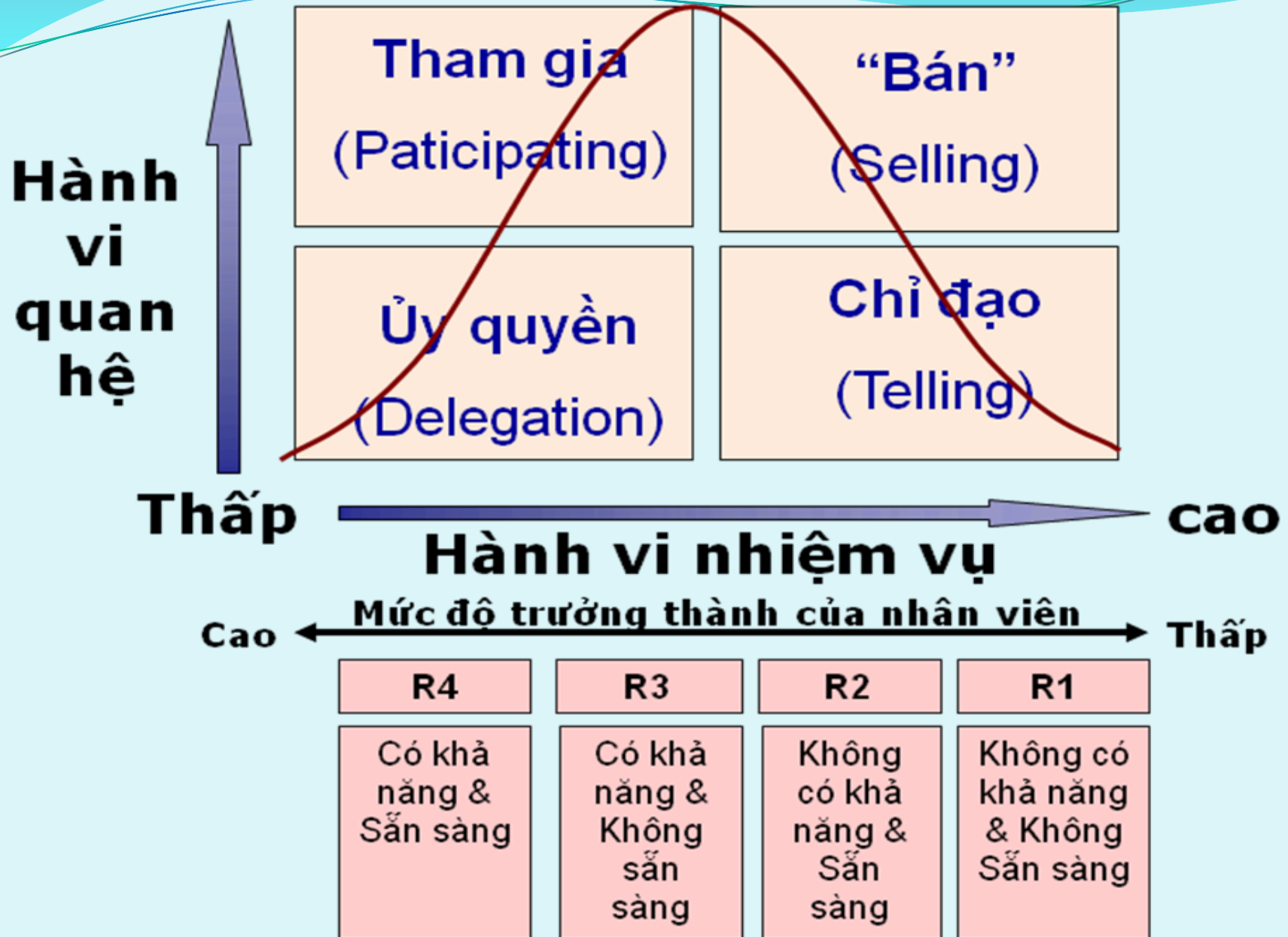
1. Thuyết lãnh đạo tình huống của Hersey & Blanchard

- Mô hình của Hersey và Blanchard đưa ra những tập hợp khác nhau giữa hành vi nhiệm vụ và hành vi quan hệ của nhà lãnh đạo và các mức trưởng thành của cấp dưới. Hai ông nhấn mạnh tính linh hoạt của nhà lãnh đạo để thích nghi với sự thay đổi của hoàn cảnh.
 - ✓ Hành vi nhiệm vụ diễn ra khi nhà lãnh đạo tiến hành vạch ra nhiệm vụ cho cấp dưới... và truyền đạt chỉ thị về nội dung, địa điểm, thời điểm và cách thức thực hiện nhiệm vụ. Các nhà lãnh đạo điều khiển việc tổ chức, kiểm soát và giám sát nhân viên thuộc quyền.
 - ✓ Hành vi quan hệ xảy ra khi một nhà lãnh đạo tiến hành các hoạt động lắng nghe, khuyến khích và lôi cuốn cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định.

1. Thuyết lãnh đạo tình huống của Hersey & Blanchard

- Việc nhấn mạnh vào nhân viên trong hiệu quả của sự lãnh đạo phản ánh thực tế rằng chính nhân viên là người chấp nhận hoặc không chấp nhận người lãnh đạo của mình. Cho dù người lãnh đạo làm gì đi nữa thì hiệu quả phụ thuộc vào hoạt động của nhân viên. Đây là vấn đề hết sức quan trọng mà đã bị bỏ qua hoặc chưa nhấn mạnh đúng mức trong hầu hết các lý thuyết về lãnh đạo trước đây.

1. Thuyết lãnh đạo tình huống của Hersey & Blanchard



1.1. Phong cách Chỉ đạo/Điều hành trực tiếp (Telling) (định hướng nhiệm vụ cao – quan hệ thấp)

- Nhà lãnh đạo đưa ra những chỉ thị rõ ràng và những chỉ dẫn cụ thể (định ra vai trò và yêu cầu nhân viên phải làm gì, khi nào, như thế nào và ở đâu cho những nhiệm vụ khác nhau)
- Phương cách này thường được dùng khi có nhân viên mới, hay cho các công việc dễ dàng và lặp đi lặp lại, hay cần hoàn tất trong khoảng thời gian ngắn. Thuộc cấp trong trường hợp này được xem như không có khả năng hay không sẵn sàng làm tốt công việc.

1.2. Phong cách Bán/Kèm cặp trực tiếp (Selling)

(định hướng nhiệm vụ cao – quan hệ cao)

Dù là người lãnh đạo cũng cần phải ra chỉ thị, nhưng cũng cố gắng khuyến khích mọi người "tự nguyện" nhận đó là công tác của chính họ. Tác phong lãnh đạo này đôi khi còn được gọi là phương cách của huấn luyện viên khi mọi người sẵn lòng chịu làm việc hay được động viên tinh thần để thi hành công tác, nhưng thiếu sự "trưởng thành" hay "khả năng chuyên môn" cần có.

1.3. Phong cách Tham vấn/Hỗ trợ (*Participating*)

(định hướng nhiệm vụ thấp – quan hệ cao)

Quyền quyết định được chia sẻ giữa những người lãnh đạo và những người đi theo - vai trò chủ yếu của người lãnh đạo là điều hợp và liên lạc. Phương cách này đòi hỏi sự ủng hộ cao và ít chỉ đạo, áp dụng khi mọi người có khả năng nhưng có lẽ không hài lòng làm việc hay cảm thấy họ không được tin cậy (mức độ trưởng thành của họ từ khá đến cao)

1.4. Ủy quyền (*Delegating*)

(định hướng nhiệm vụ thấp – quan hệ thấp)

Người lãnh đạo cũng vẫn cần xác định vấn đề cần giải quyết, nhưng trách nhiệm thực hành thì giao cho các thuộc cấp. Phương cách này đòi hỏi mức độ cạnh tranh và trưởng thành cao (những người biết việc gì cần làm và sẵn sàng thi hành).

1.4. Ủy quyền (*Delegating*)

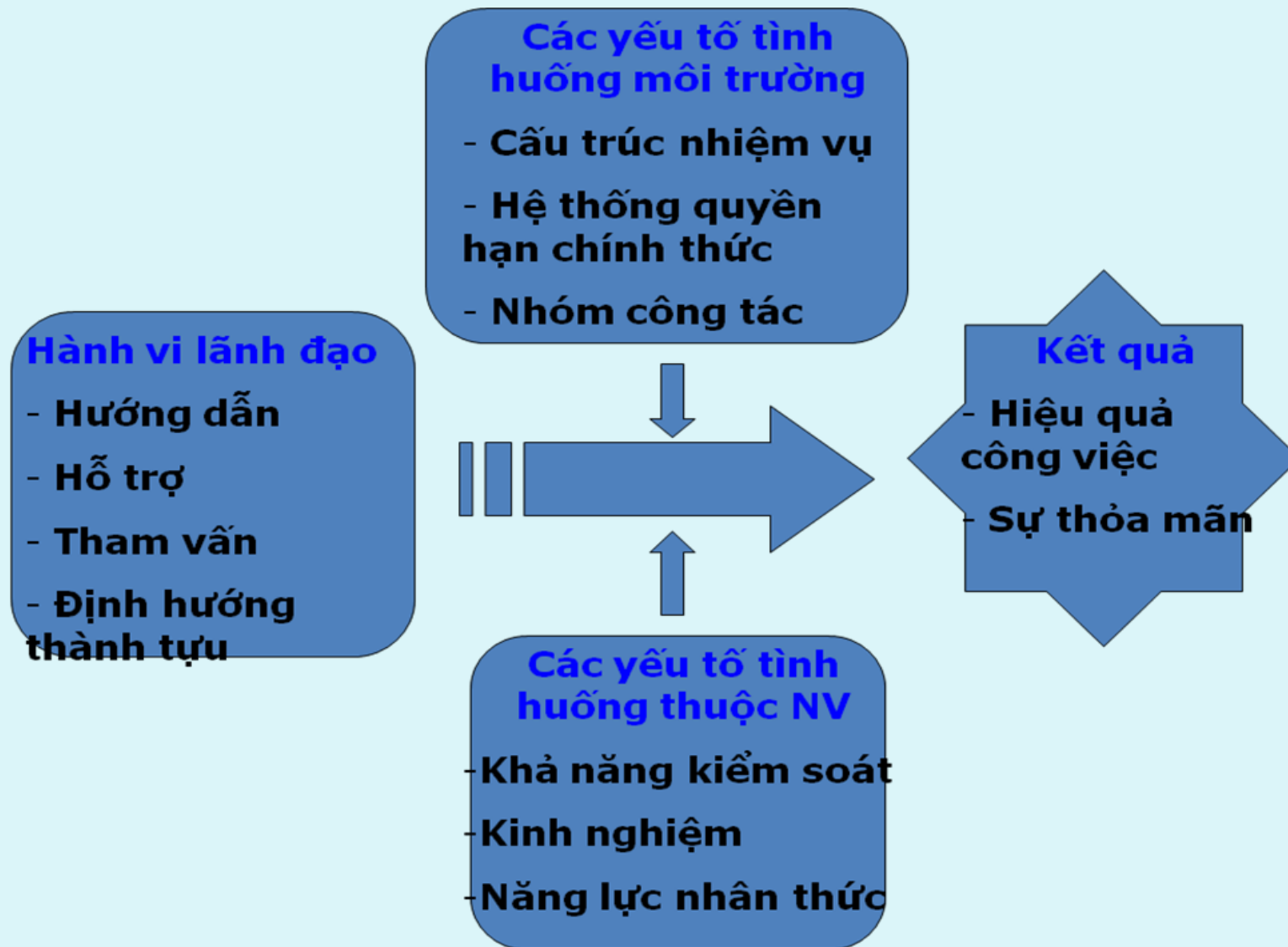
(định hướng nhiệm vụ thấp – quan hệ thấp)

Người lãnh đạo cũng vẫn cần xác định vấn đề cần giải quyết, nhưng trách nhiệm thực hành thì giao cho các thuộc cấp. Phương cách này đòi hỏi mức độ cạnh tranh và trưởng thành cao (những người biết việc gì cần làm và sẵn sàng thi hành).

2. Thuyết đường lối – mục tiêu/Thuyết đường dẫn đến mục tiêu của Robert House

Hành vi của nhà lãnh đạo *có thể chấp nhận được* đối với các thành viên trong nhóm ở mức độ mà họ coi nó như một nguồn thỏa mãn trước mắt hoặc như một phương tiện hỏa mãn nhu cầu tương lai. Hành vi của nhà lãnh đạo là động lực thúc đẩy ở một mức độ nhất định mà (1) nó tạo ra sự thoả mãn những nhu cầu của người cấp dưới tùy thuộc vào hoạt động hiệu quả, và (2) nó đưa ra những chỉ dẫn, hỗ trợ và những phần thưởng mà cần thiết cho các hoạt động hiệu quả.

2. Thuyết đường lối – mục tiêu/Thuyết đường dẫn đến mục tiêu của Robert House



2. Thuyết đường lối – mục tiêu/Thuyết đường dẫn đến mục tiêu của Robert House

- 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.
 - ✓ Phong cách này tương tự như phong cách định hướng vào sản xuất và định hướng vào nhiệm vụ.
- Hỗ trợ (Supportive leader)
 - ✓ Nhà lãnh đạo luôn gần gũi, tham khảo ý kiến, quan tâm đến trạng thái tâm lý của nhân viên và hỗ trợ họ khi cần thiết.
 - ✓ Phong cách này tương tự như phong cách lãnh đạo chú trọng tới con người và phong cách tập trung vào nhân viên hay định hướng vào quan hệ.

2. Thuyết đường lối – mục tiêu/Thuyết đường dẫn đến mục tiêu của Robert House

- Tham vấn (Participative leader)
 - ✓ Nhà lãnh đạo trao đổi ý kiến với cấp dưới.
 - ✓ Nhà lãnh đạo xem xét những đóng góp, những ý kiến của họ trước khi đưa ra các quyết định.
- 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.

=> House khẳng định rằng nhà lãnh đạo có thể linh hoạt được. Có nghĩa là, thuyết lý thuyết đường dẫn – mục tiêu cho rằng cùng một nhà lãnh đạo có thể thể hiện bất kỳ hoặc là tất cả phong cách lãnh đạo tùy thuộc vào tình huống.