



Chương 6: Lãnh đạo

Nội dung chính

1

Khái niệm lãnh đạo

2

Lý thuyết động cơ

3

Các cách tiếp cận đối với phong cách lãnh đạo

Lãnh đạo & Quản lý

Quan điểm 1

Lãnh đạo (leadership)

- là 1 khái niệm rộng hơn quản lý
- xuất hiện bất kỳ khi nào 1 người muốn gây ảnh hưởng đến người khác

Quản lý (management)

- 1 loại hình lãnh đạo đặc biệt nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức

Quan điểm 2

Lãnh đạo là 1 chức năng của quản lý

- Quản lý bao gồm nhiều vấn đề rộng hơn lãnh đạo
- Quản lý bao gồm từ khâu lập kế hoạch, ...cho đến kiểm tra, điều chỉnh

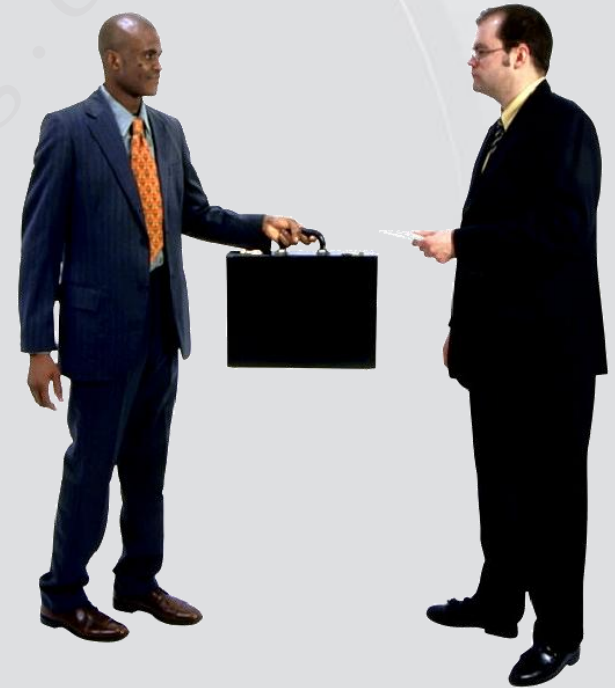
George R.Terry

Lãnh đạo là một hoạt động **gây ảnh hưởng đến con người**, nhằm làm cho họ phấn đấu một cách tự nguyện cho những mục tiêu của nhóm



Robert Tannenbalon, Fred Massarik

Lãnh đạo là **ảnh hưởng lên nhân cách** được thực hiện trong **tình huống** và được định hướng thông qua quá trình giao tiếp nhằm đạt được mục đích chung hoặc mục đích chuyên biệt



Lãnh đạo là....

Lãnh đạo là một **quy trình**, một **nghệ thuật tác động đến con người** (cá nhân hoặc nhóm) sao cho họ tự nguyện, hăng hái thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức



**Tại sao cần
có lãnh đạo?**



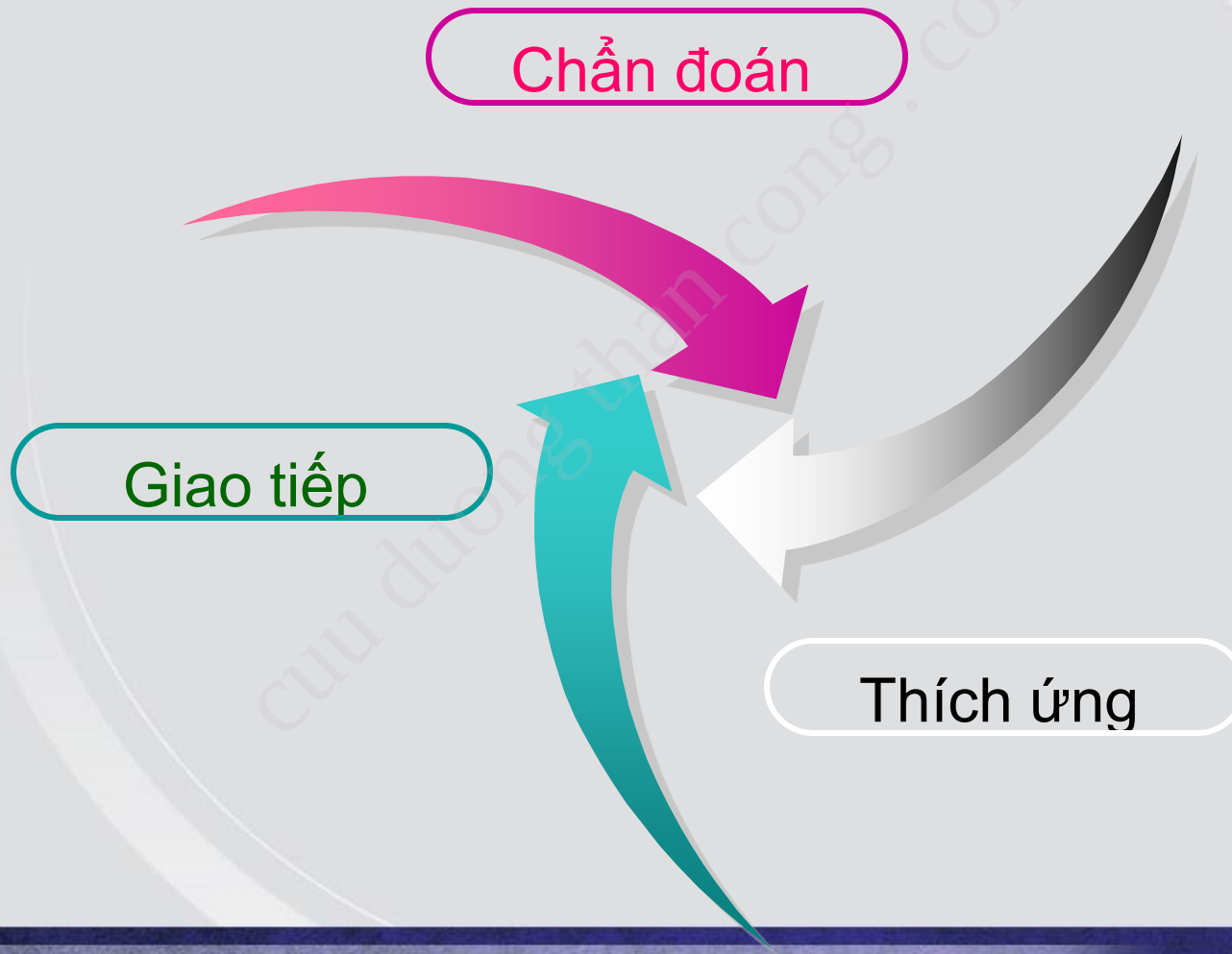
Tại sao cần có lãnh đạo?

Bản tính của con người

Nhu cầu ngày càng cao của
tổ chức

Lãnh đạo

Kỹ năng của nhà lãnh đạo



Kỹ năng của nhà lãnh đạo

Chẩn đoán: khả năng thuộc về nhận thức hoặc lý trí, bao gồm khả năng phân tích, tổng hợp vấn đề, suy nghĩ logic và toàn diện

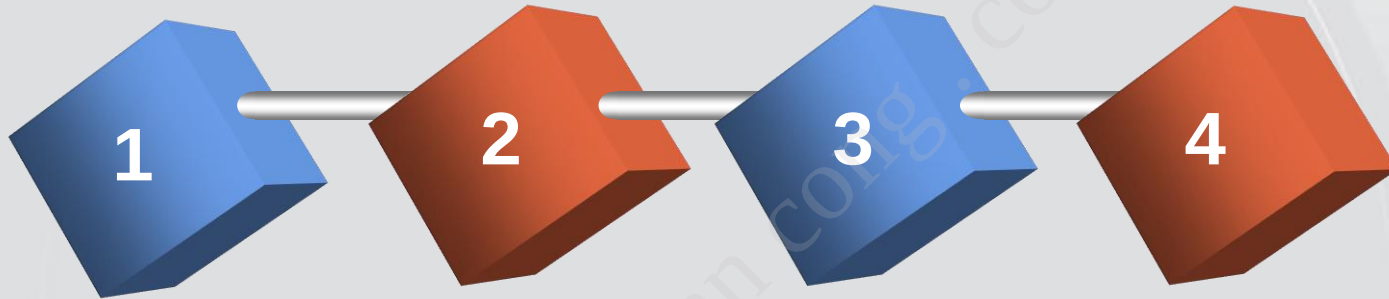


Giao tiếp: kỹ năng làm người nghe hiểu đúng ý mà nhà lãnh đạo muốn diễn đạt và được người nghe chấp thuận mong muốn của mình, giúp nhà lãnh đạo có mqh tốt với nhân viên cấp dưới và thiết lập mqh cho tổ chức.

Thích ứng: khả năng thuộc về hành vi, giúp nhà lãnh đạo thích ứng với biến động về hành vi và các nguồn lực, từ đó định hướng cho tổ chức ở thời điểm hiện tại, nhằm đạt được mục tiêu trong tương lai.



Lý thuyết động cơ



Lý thuyết
bậc thang
nhu cầu

Lý thuyết
hai yếu tố

Lý thuyết
kỳ vọng

Lý thuyết
về động
cơ thúc
đẩy theo
nhu cầu



Nhu Cầu Tự Thân Vận Động
*Lòng nhân đạo, lòng trách nhiệm,
kiến thức, đẹp ...*

Công việc thử thách, cơ hội
sáng tạo, được đào tạo ...

Nhu Cầu Tôn Trọng
Được kính trọng, địa vị, uy tín ...

Tham gia các quyết định
quan trọng, được đề bạt
chức vụ cao hơn ...



Nhu Cầu Liên Kết & Chấp Nhận
Giao tiếp, tình yêu ...

Mối quan hệ thân thiện với đồng
nghiệp, cấp trên, khách hàng ...

Nhu Cầu An Ninh/An Toàn
Sức khỏe, an ninh ...

An toàn lao động, bảo hiểm tai
nạn lao động, phúc lợi xã hội ...

Nhu Cầu Sinh Học
Ăn, uống, mặc, ở ...

Tiền lương, điều kiện nơi làm việc ...

Sự Phân Cấp Nhu Cầu - Abraham Maslow

Lý thuyết bậc thang nhu cầu

– Abraham Maslow

Ý nghĩa:

- Nên giao nhiệm vụ có tính thách thức
- Kịp thời ghi nhận thành tích & động viên cấp dưới
- Tạo môi trường làm việc thuận lợi để cấp dưới phát huy năng lực

Lý thuyết hai yếu tố - Frederick Herzberg

1

Nhân tố duy trì

- tiền lương
- điều kiện làm việc
- chính sách của tổ chức
- kiểm tra...

2

Nhân tố thúc đẩy

- sự thành đạt
- sự thăng tiến
- sự phát triển
- sự thách thức trong trách nhiệm

Lý thuyết hai yếu tố - Frederick Herzberg

Quan điểm truyền thống

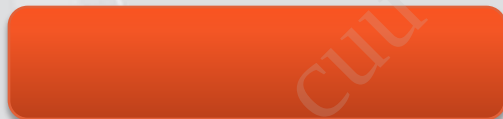


Thoả mãn, hài lòng

Bất mãn

Quan điểm của Frederick Herzberg

Nhân tố thúc đẩy



Thoả mãn,
hài lòng

Không bất
mãn

Nhân tố duy trì



Không
bất mãn

Bất mãn

Lý thuyết kỳ vọng – Victor Vroom



=

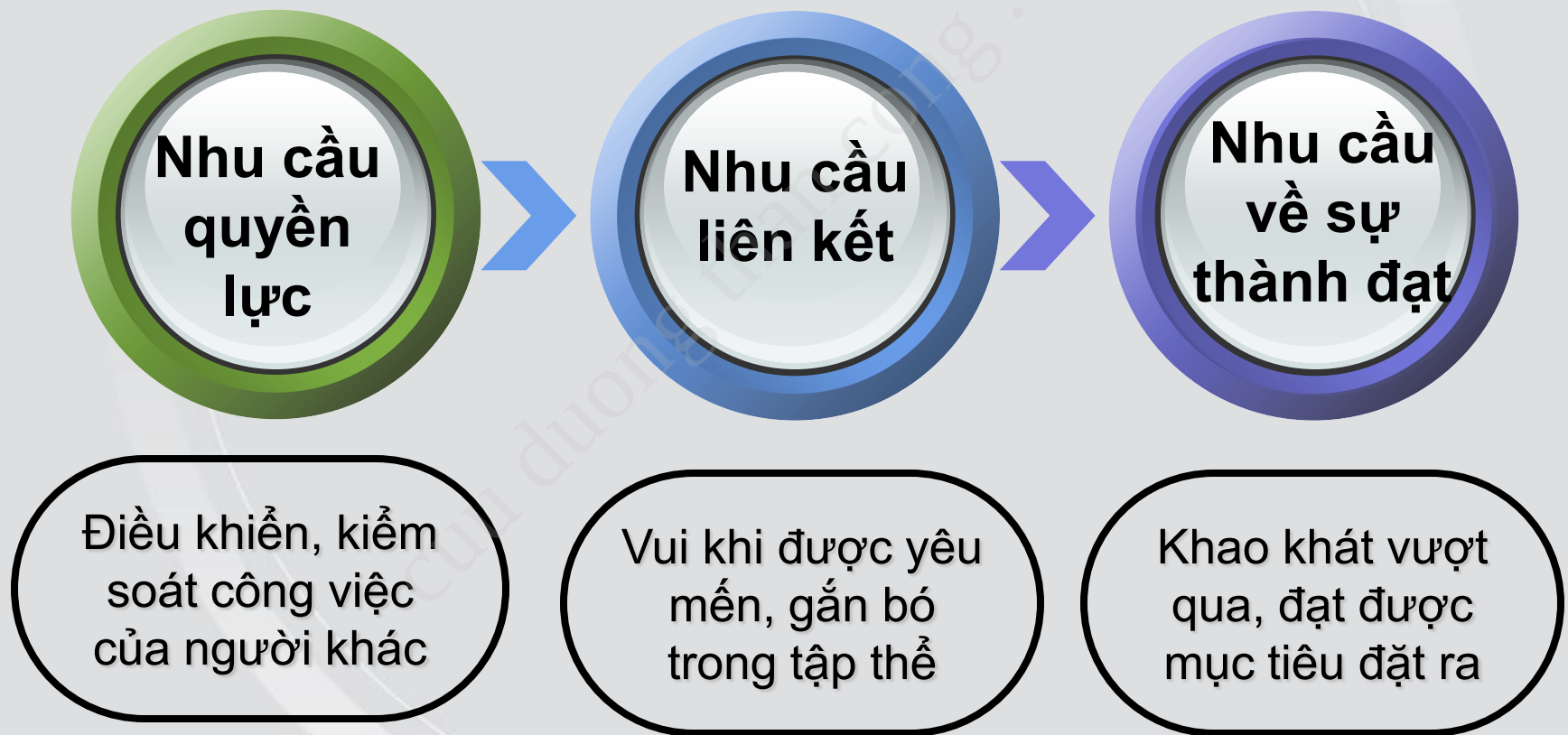
Sự Đam Mê

X

Niềm Hy Vọng

Martin Luther: “Mọi thứ được thực hiện trong thực tại đều được làm nên trong hy vọng”

Lý thuyết về động cơ thúc đẩy theo nhu cầu - McClelland



Các cách tiếp cận đối với phong cách lãnh đạo

- Tiếp cận theo năng lực
- Tiếp cận theo hành vi
- Tiếp cận theo tình huống



Tiếp cận theo năng lực

Định nghĩa

Cách tiếp cận chú trọng vào việc tìm ra và xác định những phẩm chất và năng lực cá nhân của người lãnh đạo để phân biệt với những người không phải là lãnh đạo.

Các giả định

Các đặc điểm về phẩm chất, nhân cách, tâm lý là những đặc điểm vốn có của người lãnh đạo và chúng có ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo của họ.

3 quan điểm điển hình

- Quan điểm của Yukl
- Quan điểm của Warren Bennis
- Quan điểm của McCall và Lombrdo

Quan điểm của Yukl

Khả năng thích ứng với môi trường

Đáng tin cậy

Có hoài bão, hướng tới thành công

Có khả năng chế ngự bản thân

Có tính quyết đoán

Có nghị lực, kiên trì

Có khả năng hợp tác

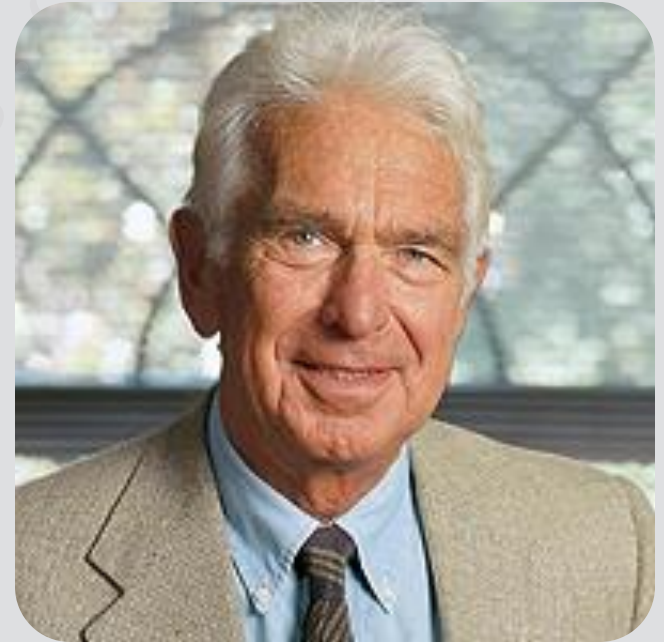
Sẵn sàng nhận trách nhiệm

Tự tin, mạnh dạn

Chịu đựng được stress

Quan điểm của Warren Bennis

- * Warren Bennis (1925)
 - Sinh ra tại Mỹ, là giáo sư Đại học và giáo sư quản trị kinh doanh và cũng là chủ tịch sáng lập Học viện lãnh đạo tại Đại học Nam California.
 - Một trong 30 chuyên gia lãnh đạo hàng đầu trong cuộc điều tra quốc tế Gurus lãnh đạo cho năm 2008.



Quan điểm của Warren Bennis

- Warren Bennis đưa ra 4 tố chất cần thiết của nhà lãnh đạo

Khả năng
cộng tác với
người khác
thông qua
quá trình
chia sẻ



Tiếng nói
khác biệt:
một lý tưởng
nhất định và
một cá tính
độc đáo.

Sự chính trực

Khả năng thích nghi
với sự thay đổi.

Quan điểm của Warren Bennis

Công trình nghiên cứu 5 năm về 90 nhà lãnh đạo

*Quản lý bằng
sự chú ý:*
khả năng truyền
đạt ý nghĩa
của kết quả
, của mục đích
hay định hướng
để thu hút
người thực hiện.

*Quản lý bằng
ý nghĩa:*
khả năng tạo ra
và lý giải một
cách rõ ràng
và dễ hiểu cách
vấn đề nhằm
thuyết phục
người thực hiện.

*Quản lý bằng
uy tín:*
khả năng tạo ra
lý giải rõ ràng,
xác thực và
chắc chắn để
thuyết phục
người thực hiện
và làm cho
mọi người có thể
tin vào mình.

*Quản lý bằng
gương mẫu:*
khả năng
nhận thức được
bản thân và
sử dụng những
kĩ năng của mình
trong khuôn khổ
những điểm mạnh
và điểm yếu.

Phân loại 4 nhóm năng lực trong 90 nhà lãnh đạo

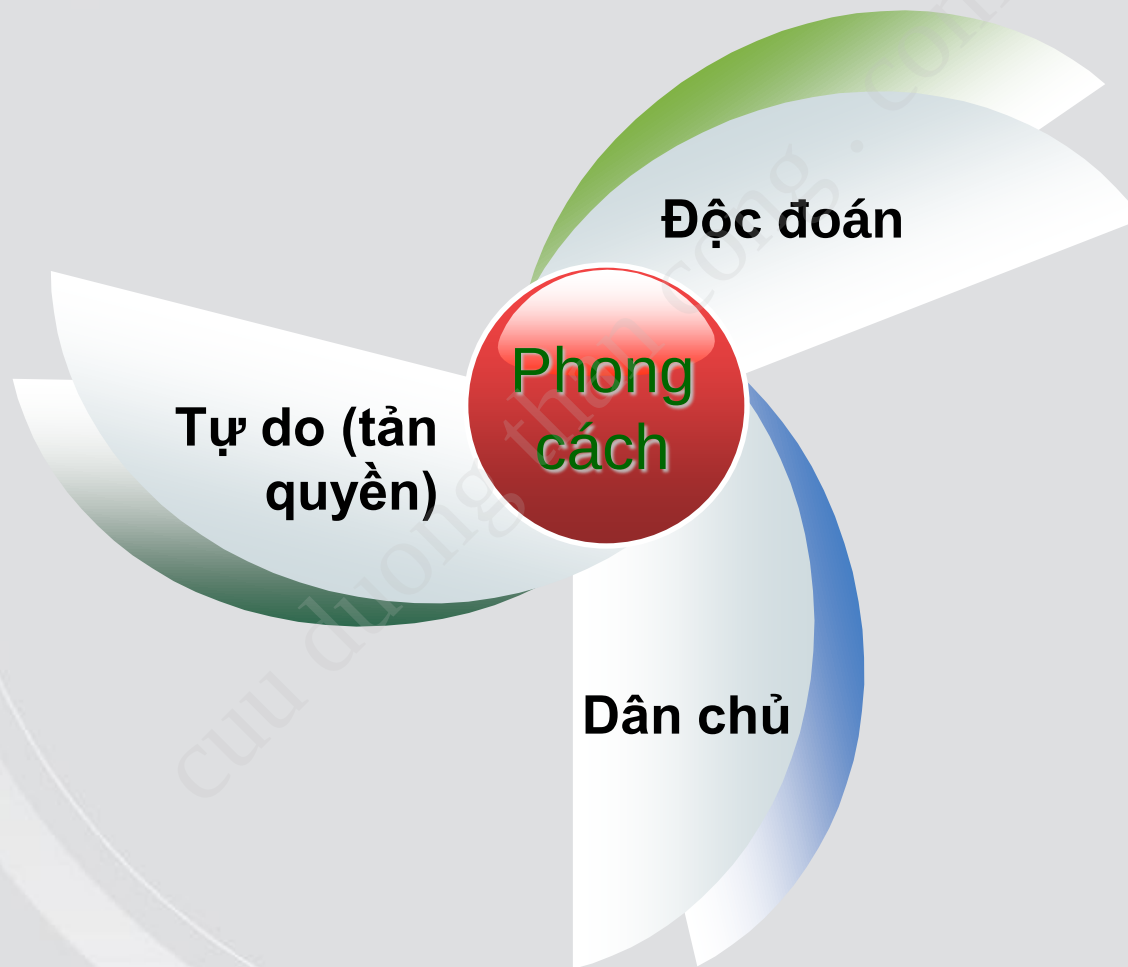
Quan điểm của McCall & Lombardo



Tiếp cận theo hành vi

- Tập trung nghiên cứu những khác biệt trong hành động của những nhà lãnh đạo thành công và những nhà lãnh đạo không thành công

Nghiên cứu của Kurt Lewin



Phong cách chuyên quyền



Người lãnh đạo chuyên quyền (độc tài)

- ✓ Là người ra lệnh
- ✓ Là chờ đợi sự phục tùng
- ✓ Là người quyết đoán và tích cực,
- ✓ Là người có khả năng dứt khoát đồng ý hay khước từ,
- ✓ Là người quyết định chính sách và coi việc lựa chọn là điều mà chỉ có ông ta mới có quyền làm.

Phong cách dân chủ



Người lãnh đạo dân chủ:

- Lãnh đạo thường tham khảo ý kiến cấp dưới
- Khuyến khích sự tham gia của họ.
- Trước khi quyết định họ thường tìm sự đồng tình của cấp dưới.
- Là người khuyến khích nhân viên tham gia lập chính sách.

Phong cách tản quyền



Người lãnh đạo tản quyền hay “thả dây cương” trong các hoạt động của họ. Ông ta thường không tham gia vào các hoạt động tập thể mà chủ yếu là cung cấp thông tin và dữ kiện. Ông ta sử dụng rất ít quyền hành của mình.

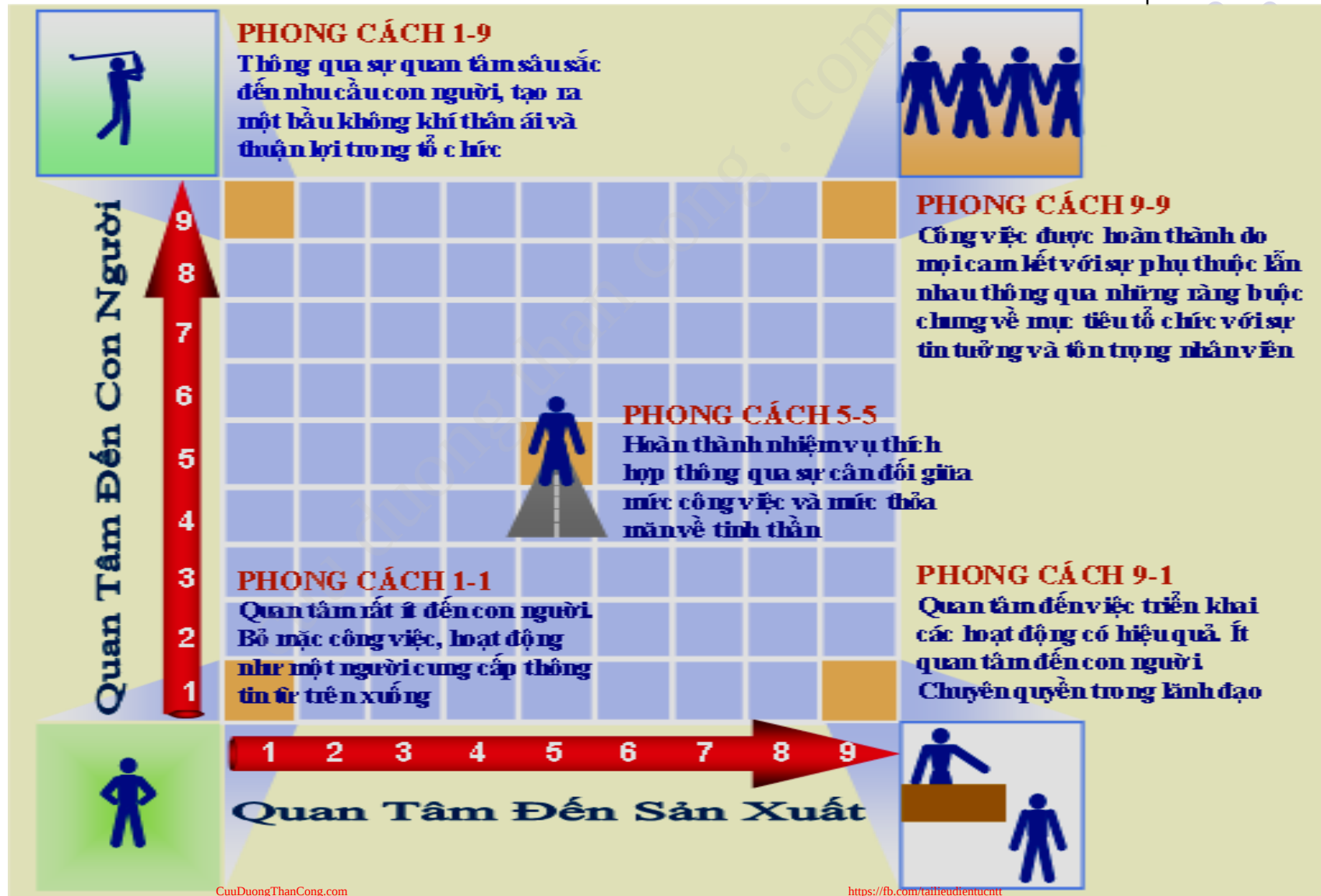
Nghiên cứu tại ĐH Ohio State

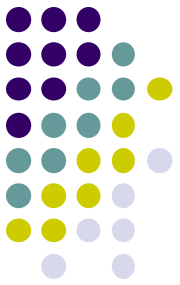


Nghiên cứu tại ĐH Michigan



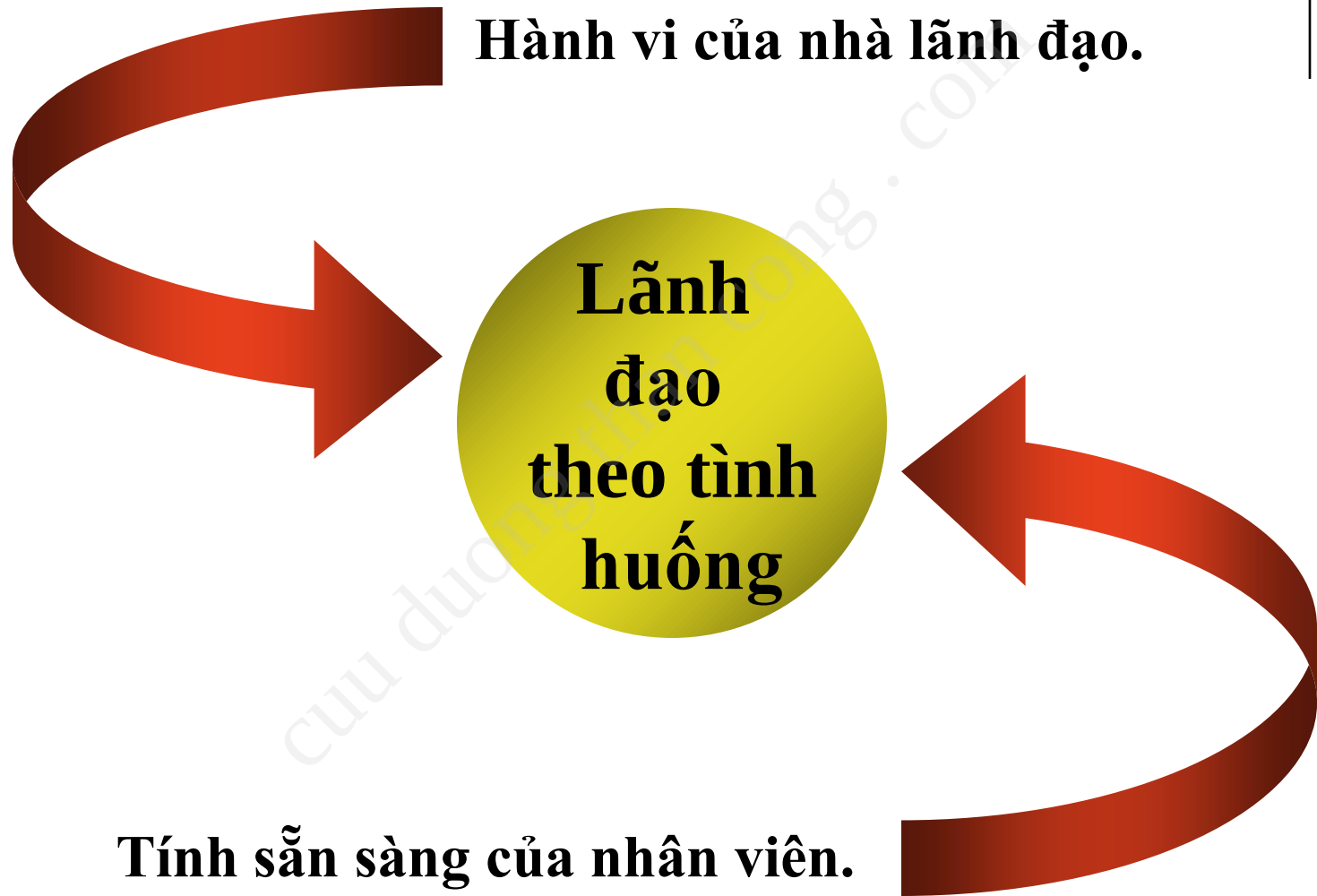
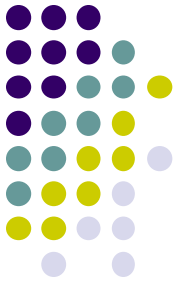
Ô Bàn Cờ Quản Lý



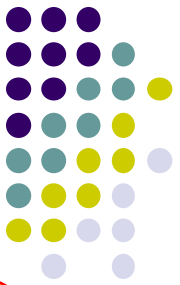


Tiếp cận theo tình huống

- Nghiên cứu bởi Hersey và Blanchard
- Nhấn mạnh yếu tố tình huống
- Nhà quản trị nên thay đổi phong cách lãnh đạo theo “sự chấp nhận” của nhân viên



HÀNH VI CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO



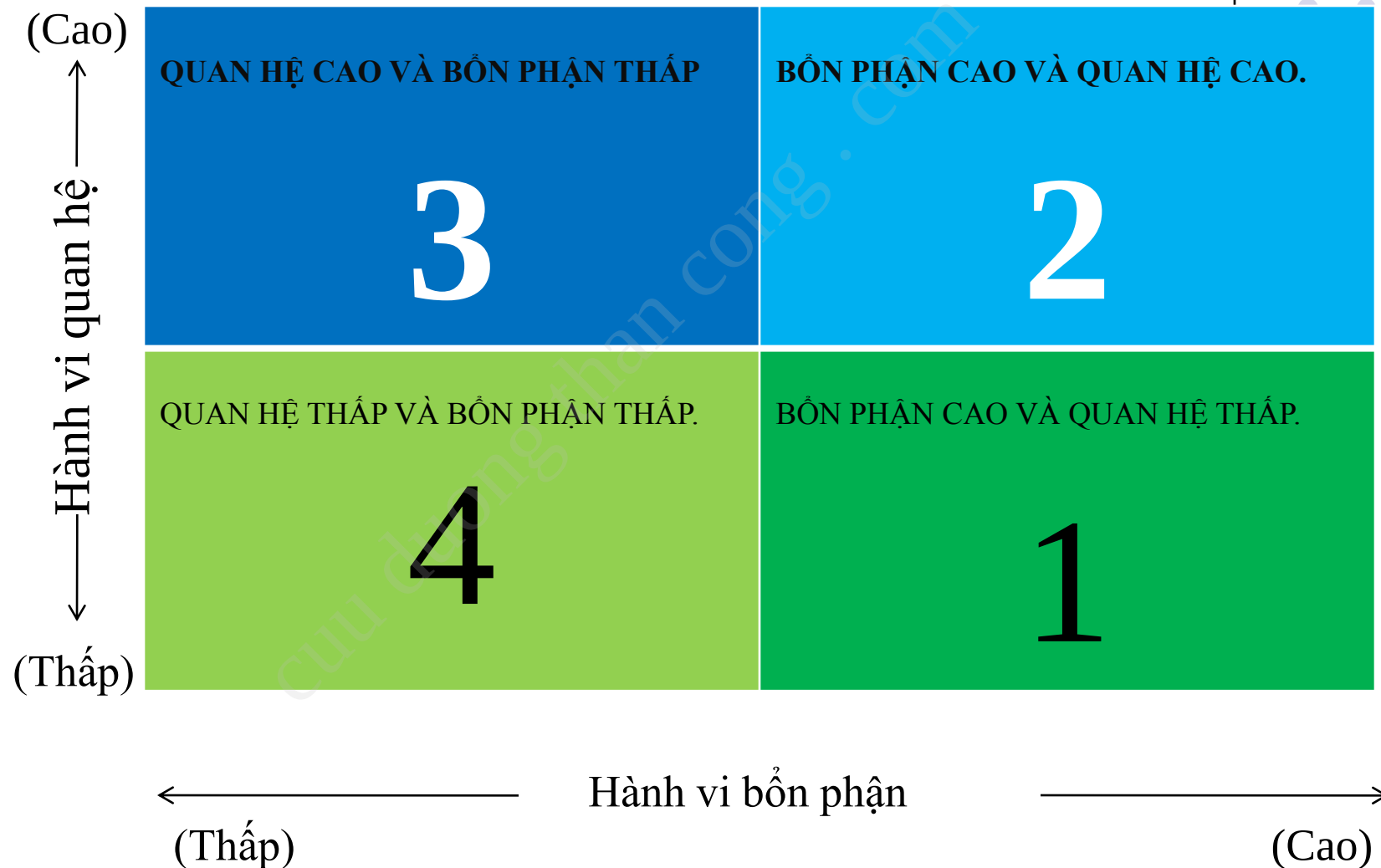
Hành vi bốn phận

Hành vi bốn phận được xác định như một trình độ mà nhà lãnh đạo tiến hành giải thích rõ ràng những nhiệm vụ và trách nhiệm của cá nhân hoặc nhóm

Hành vi quan hệ

Hành vi quan hệ được xác định như là một trình độ mà nhà lãnh đạo tiến hành giao tiếp hai hoặc nhiều chiều

HÀNH VI CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO



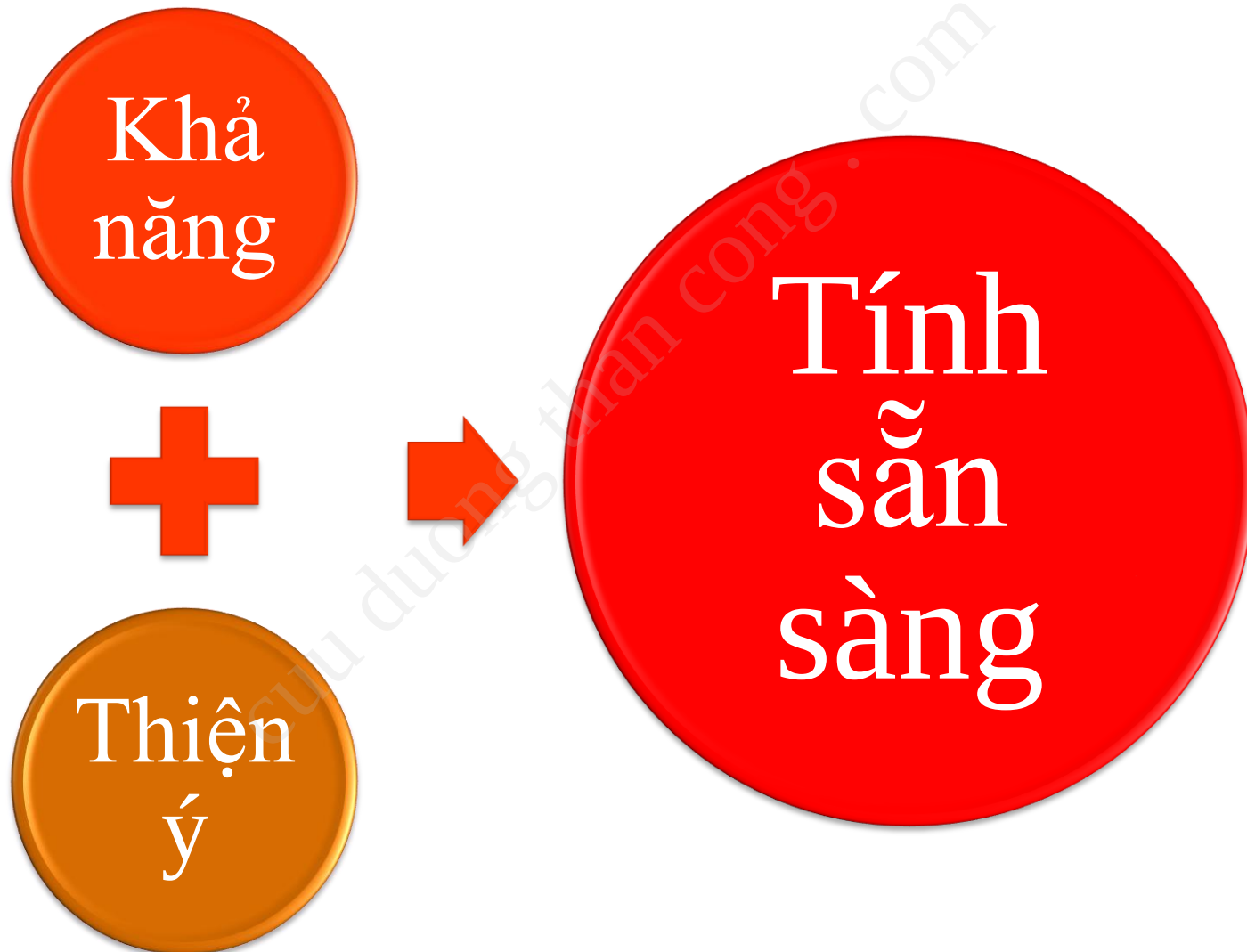
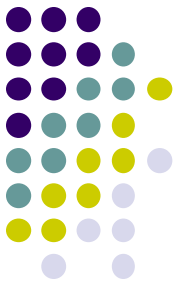
TÍNH SẴN SÀNG CỦA NHÂN VIÊN



Tính sẵn sàng được xác định như là một trình độ khả năng và thiện ý của nhân viên hoàn thành một nhiệm vụ chuyên biệt. Tính sẵn sàng không phải là một đặc điểm cá nhân mà là mức độ sẵn sàng thực hiện một nhiệm vụ đặc thù.



CÁC THÀNH TỐ CHỦ YẾU CỦA TÍNH SẴN SÀNG



MỨC ĐỘ SẴN SÀNG

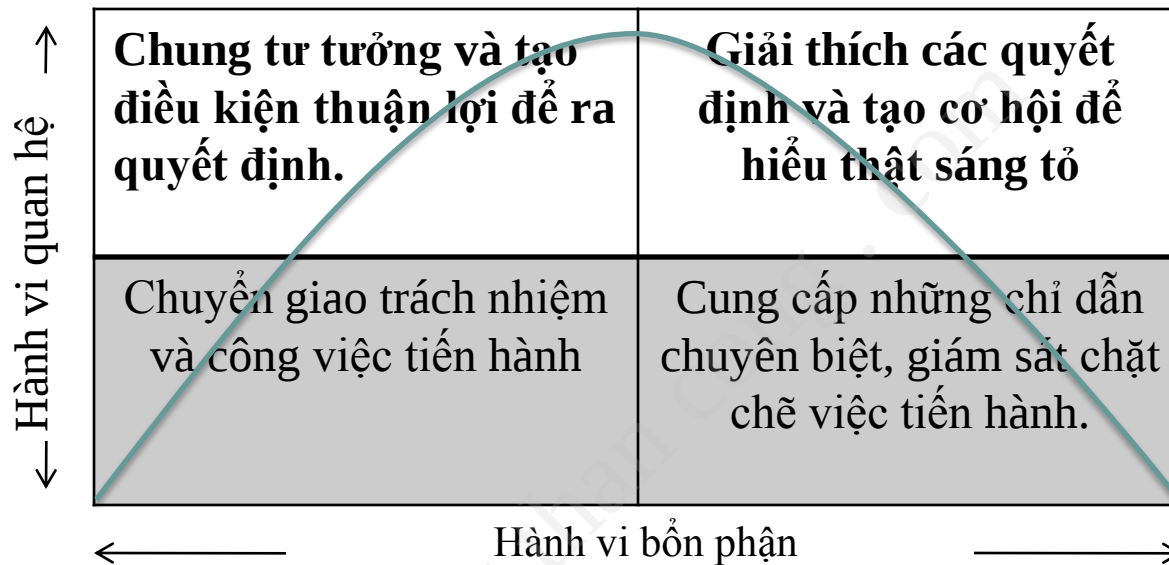
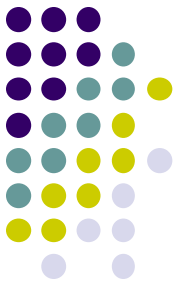
Cao

Vừa phải

Thấp



R4	R3	R2	R1
Có năng lực và thiện ý hoặc chắc chắn	Có năng lực nhưng không thiện ý hoặc bấp bênh.	Không có năng lực nhưng có thiện ý hoặc chắc chắn.	Không có năng lực và không có thiện ý, bấp bênh.



Cao	Vừa phải		Thấp
R4	R3	R2	R1
Có khả năng và thiện ý hoặc đáng tin	Có khả năng không thiện ý hoặc dao động.	Không có khả năng nhưng thiện ý hoặc đáng tin	Không có khả năng, không thiện ý hoặc dao động.

Nhân viên được định hướng

Nhà lãnh đạo được định hướng

So sánh 3 cách tiếp cận khác nhau về lãnh đạo

Tiếp cận theo năng lực	Tiếp cận theo hành vi	Tiếp cận theo tình huống
➤ Dựa vào phẩm chất, năng lực cá nhân để phân biệt người lãnh đạo và người không phải là lãnh đạo	➤ Dựa trên hành vi lãnh đạo (chức năng lãnh đạo và phong cách lãnh đạo) để phân biệt các nhà lãnh đạo thành đạt và các nhà lãnh đạo không thành đạt	➤ Dựa trên 3 yếu tố là hành vi bản phận, hành vi quan hệ và tính sẵn sàng của nhân viên hoặc nhóm để tác động đến hoạt động của các cá nhân nhằm đạt được mục đích trong một tình huống cụ thể.

10/9/2011

k53_ktct

40

Lựa chọn phong cách lãnh đạo nào cho phù hợp?