

## CHƯƠNG 2

### CÁC ĐẶC ĐIỂM, HÀNH VI VÀ CÁC MỐI QUAN HỆ

## 1. Cách tiếp cận dựa vào đặc điểm

- 1.1 Sự phát triển của cách tiếp cận theo đặc điểm
  - Còn gọi là thuyết Vĩ Nhân xuất hiện từ đầu thế kỷ 20, cho rằng một số người sinh ra vốn đã có sẵn những đặc điểm của nhà lãnh đạo
  - Các nghiên cứu của Stogdill năm 1948 đã khám phá ra một vài đặc điểm có liên quan đến hiệu quả của công tác lãnh đạo như sự thông minh, sáng tạo, khả năng gây ảnh hưởng, sự tự tin, khả năng chịu trách nhiệm, và sự chính trực.

Bảng 2.1 Những đặc điểm cá nhân của nhà lãnh đạo

Những Đặc Điểm Cá Nhân	Những Đặc Điểm Xã Hội
Nghị lực	Tính cộng đồng, kỹ năng giao tiếp
Sức chịu đựng của cơ thể	Sự sẵn sàng hợp tác
Sự thông minh và khả năng nhận thức	Khả năng hợp tác không giới hạn
Sự hiểu biết	Tài ứng biến, tài ngoại giao
Óc phán đoán, sự dứt khoát	
Tính Cách	Đặc Điểm L. Quan Đến Công Việc
Tự tin	Năng lực, có ước muốn vươn lên
Chân thành và liêm chính	Trách nhiệm đối với mục tiêu
Nhiệt tình	Đương đầu với thách thức
Có ước muốn lãnh đạo	Kiên quyết
Độc lập	

## 1. Cách tiếp cận dựa vào đặc điểm

- 1.2 Các đặc điểm của người lãnh đạo
  - Tự tin: được hiểu là sự tin tưởng vào việc nhìn nhận, ra quyết định, ý kiến và năng lực của chính mình.
  - Trung thực và chính trực: Trung thực chính là tính thực thà và không lừa dối. Chính trực là tính cách của nhà lãnh đạo được tích hợp và dựa trên những nguyên tắc đạo đức vững chắc
  - Nghị lực: được xem như động lực để tạo ra nỗ lực cao độ của nhà lãnh đạo

## 2. Tiếp cận hành vi

Tiếp cận hành vi cho rằng bất cứ ai có những hành vi thích hợp đều có thể trở thành một nhà lãnh đạo tốt.

- Phong cách lãnh đạo độc đoán và dân chủ
  - Lãnh đạo độc đoán: có khuynh hướng tập trung quyền lực và có được quyền hành dựa trên vị trí của người lãnh đạo.
  - Lãnh đạo dân chủ: sử dụng cách phân quyền cho người khác, khuyến khích sự tham gia, tin tưởng vào sự hiểu biết của nhân viên trong việc hoàn thành nhiệm vụ, và có ảnh hưởng dựa trên sự kính trọng của cấp dưới.

Tannenbaum và Schmidt cho rằng người lãnh đạo hướng vào người chủ (độc đoán) hay hướng vào nhân viên (dân chủ) phụ thuộc vào hoàn cảnh của tổ chức, và người lãnh đạo có thể điều chỉnh hành vi của họ để phù hợp với hoàn cảnh.

## 2. Tiếp cận hành vi

- 2.1 Phong cách lãnh đạo độc đoán và dân chủ
  - Lãnh đạo độc đoán: có khuynh hướng tập trung quyền lực và có được quyền hành dựa trên vị trí của người lãnh đạo.
  - Lãnh đạo dân chủ: sử dụng cách phân quyền cho người khác, khuyến khích sự tham gia, tin tưởng vào sự hiểu biết của nhân viên trong việc hoàn thành nhiệm vụ, và có ảnh hưởng dựa trên sự kính trọng của cấp dưới.

## 2. Tiếp cận hành vi

- Tannenbaum và Schmidt cho rằng người lãnh đạo hướng vào người chủ (độc đoán) hay hướng vào nhân viên (dân chủ) phụ thuộc vào hoàn cảnh của tổ chức, và người lãnh đạo có thể điều chỉnh hành vi của họ để phù hợp với hoàn cảnh.

## 2. Tiếp cận hành vi

### 2.2. Phong cách quan tâm và cấu trúc

- **Phong cách quan tâm** chỉ mức độ mà nhà lãnh đạo thông cảm với cấp dưới, tôn trọng những ý kiến và tình cảm của họ, và thiết lập sự tin cậy lẫn nhau. Các nhà lãnh đạo với phong cách này sẽ đưa ra đánh giá, tích cực lắng nghe các vấn đề và cho phép nhân viên tham gia vào những quyết định quan trọng.

## 2. Tiếp cận hành vi

### 2.2. Phong cách quan tâm và cấu trúc (t.t.)

- **Phong cách cấu trúc** mô tả mức độ một nhà lãnh đạo định hướng vào công việc và giám sát những hoạt động của nhân viên nhằm đạt được mục tiêu. Những hành vi lãnh đạo dạng này bao gồm việc phân công nhiệm vụ, khuyến khích mọi người làm việc chăm chỉ hơn, lập kế hoạch và lịch làm việc cụ thể cho các hoạt động của công việc, đề ra những qui tắc nghiêm ngặt.

## 2. Tiếp cận hành vi

### 2.3. Phong cách định hướng vào nhân viên và định hướng vào công việc

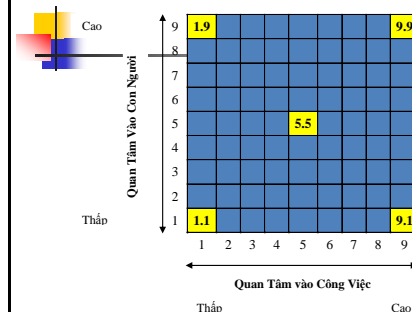
- **Phong cách định hướng vào nhân viên** chú trọng vào các đặc điểm căn cơ của nhân viên. Mức độ ủng hộ và tạo điều kiện hợp tác là hai yếu tố chủ yếu của kiểu lãnh đạo tập trung vào nhân viên.
- **Phong cách định hướng vào công việc** gắn mọi hoạt động đến hiệu quả, giảm chi phí, và lập chương trình. Tầm quan trọng của mục tiêu và sự tạo điều kiện trong công việc là hai yếu tố của hành vi lãnh đạo này.

Nghiên cứu của Đại học Michigan

## 2. Tiếp cận hành vi

### 2.4 Lưới quản trị

- Blake và Mouton ở đại học Texas đã đưa ra hai khía cạnh của thuyết hành vi lãnh đạo được gọi là Lưới lãnh đạo. Lưới lãnh đạo xây dựng trên cơ sở những nghiên cứu của đại học Ohio và Michigan. Các nhà nghiên cứu đã xem nhà lãnh đạo ở mức độ từ 1 đến 9 dựa trên 2 tiêu chí: mỗi quan tâm vào con người và mỗi quan tâm vào công việc.



### 2.4 Lưới quản trị

- **Quản trị Nhóm (9. 9)** được coi là phong cách hiệu quả nhất và được đánh giá cao bởi những thành viên trong tổ chức cùng làm việc với nhau để hoàn thành nhiệm vụ.
- **Quản trị Câu lạc bộ (1. 9)** sử dụng khi những nỗ lực hướng vào con người hơn là vào công việc.
- **Quản trị Định hướng Công việc (9. 1)** thích hợp khi hiệu quả hoạt động là quan tâm chủ yếu.
- **Quản trị Trung dung (5. 5)** là sự kết hợp hài hòa giữa mỗi quan tâm vào con người lẫn công việc.

## 2. Tiếp cận hành vi

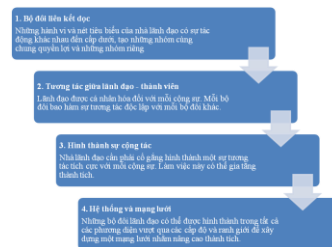
- 2.5 Thuyết lãnh đạo "cao-cao" nghiên cứu theo hành vi hướng tới hai thái cực đó là hai kiểu hành vi lãnh đạo nổi trội: định hướng vào con người và định hướng vào nhiệm vụ. Bốn câu hỏi cần được nghĩ đến:
  - Hai yếu tố này có được được đánh giá là quan trọng nhất hay không?
  - Các nhà lãnh đạo có thể vừa định hướng vào con người và vừa định hướng vào công việc? Bằng cách nào?
  - Phong cách lãnh đạo cao-cao là một kiểu phổ biến hay chỉ là tình thế?
  - Một người có thể thay đổi chính mình thành người lãnh đạo định hướng vào công việc hoặc định hướng vào con người hay không?

## 3. Lãnh đạo cá nhân

### 3.1 Quan niệm về bộ đôi:

- Lãnh đạo là một chuỗi những bộ đôi quan hệ, đó là chuỗi các cặp tương tác giữa hai người với nhau.
- Quan điểm bộ đôi tập trung vào khái niệm sự trao đổi, mỗi bên tham gia sẽ cho và nhận điều gì trong mối bộ đôi. Nhà lãnh đạo có thể đáp ứng những nhu cầu xúc cảm và sẵn sàng ủng hộ cấp dưới, trong khi cấp dưới cung cấp cho nhà lãnh đạo sự tận tụy và thành tích cao.

## Hình 2.5 Tiến triển của thuyết lãnh đạo cá nhân



## 3. Lãnh đạo cá nhân

### 3.2 Mô hình liên kết độc (VDL)

- Tranh luận về tầm quan trọng của bộ đôi được hình thành bởi một nhà lãnh đạo với mỗi thành viên trong nhóm. Những phát hiện ban đầu cho rằng những thuộc cấp có những miêu tả rất khác nhau về cùng một người lãnh đạo.
- Bằng cách tập trung vào mối quan hệ giữa một lãnh đạo và mỗi cá nhân, VDL đã tìm thấy sự khác biệt rất lớn giữa những phong cách lãnh đạo và sự tác động trong một nhóm cộng sự.

## Hình 2.6 Hành vi lãnh đạo hướng tới sự đổi đầu giữa thành viên trong nhóm và thành viên ngoài nhóm

Trong Nhóm	Ngoài Nhóm
Thảo luận về những mục tiêu, để cho nhân viên có sự tự do trong công việc giải quyết vấn đề và đạt được mục tiêu	Đưa cho nhân viên hướng dẫn cụ thể làm thế nào để hoàn thành nhiệm vụ và đạt được mục tiêu
* Lắng nghe ý kiến và đề nghị của nhân viên về công việc	* Chỉ ra những lợi ích trong những lời dẫn giải và đề nghị của nhân viên
Coi sự mắc lỗi như là cơ hội để học tập	Chỉ trích hoặc phạt nhân viên khi mắc lỗi
Giao cho nhân viên những công việc thú vị, có thể cho phép nhân viên tự chọn công việc	Phân công những công việc thường lệ và giám sát nhân viên kỹ lưỡng
Thỉnh thoảng chiều theo ý nhân viên mình	Thường buộc nhân viên chấp nhận quan điểm của mình
Cả ngợi sự hoàn thành công việc	Tập trung vào những thành tích yếu kém



### 3. Lãnh đạo cá nhân

- 3.3 Trao đổi Lãnh đạo-Thành viên (LMX)  
Có ba giai đoạn mà bộ đôi trải qua trong mỗi quan hệ công việc giữa họ:
  - Thăm dò lẫn nhau
  - Ăn khớp với nhau và làm việc cùng nhau
  - Mỗi quan hệ đạt được những hành vi chuẩn mực. Sự tương tác có khuynh hướng xác định địa vị trong nhóm và ngoài nhóm



### 3. Lãnh đạo cá nhân

- 3.4. Hình thành sự cộng tác
  - Trong giai đoạn ba của sự tiến triển thuyết lãnh đạo cá nhân tập trung vào khảo sát lãnh đạo có thể phát triển mỗi quan hệ tích cực đối với một số lượng lớn cộng sự hay không.



### 3. Lãnh đạo cá nhân

- 3.5 Hệ thống và mạng lưới  
Giai đoạn cuối cùng của tiếp cận này cho rằng bộ đôi lãnh đạo có thể mở rộng đến một hệ thống lớn hơn. Mạng lưới lớn hơn này đối với nhà lãnh đạo có thể xóa bỏ ranh giới giữa những đơn vị bao gồm cả những người cùng địa vị, đồng đội, và những người có liên quan khác.