

## CHƯƠNG 4

### TÍNH CÁCH VÀ LÃNH ĐẠO

1

### Khía cạnh cá nhân của nhà lãnh đạo

- Tính cách và các khía cạnh tính cách liên quan tới nhà lãnh đạo
- Các giá trị tác động đến hoạt động lãnh đạo như thế nào?
- Quan điểm của nhà lãnh đạo về bản thân và người khác sẽ ảnh hưởng đến hành vi như thế nào?
- Sự khác biệt trong nhận thức, trong đó sẽ bàn về các cách tư duy, ra quyết định và khái niệm về ưu thế nào.
- Lãnh đạo uy tín và lãnh đạo chuyển đổi, hai phong cách lãnh đạo dựa trên những đặc điểm cá nhân của nhà lãnh đạo.

4

### TÍNH CÁCH VÀ LÃNH ĐẠO



5

### Tính cách Personality

Tính cách là những đặc điểm và những quá trình không nhìn thấy được ẩn sau một mô thức tương đối ổn định về hành vi đáp ứng với các tư tưởng, sự vật, hay con người trong một môi trường nhất định.

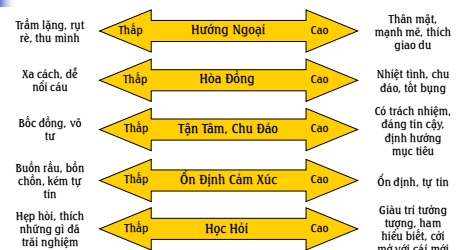
6

### Mô hình tính cách

- Các nghiên cứu đã chọn lọc từ rất nhiều các đặc điểm xếp thành 5 khía cạnh chính để mô tả tính cách – ta có thể gọi là đặc trưng tính cách chủ yếu. Các đặc trưng tính cách bao gồm:
  - Hướng ngoại,
  - Hòa hợp,
  - Tận tâm,
  - Ổn định của cảm xúc, và
  - Học hỏi trải nghiệm

7

### Hình 4.1 Mô Hình năm đặc điểm tính cách (FFM)



8

## Hướng ngoại

Extroversion

- Là mức độ mà một người trở nên thân mật, thích nói, và thoải mái trong giao tiếp với người mới gặp.
  - Ham thích địa vị: luôn có ý muốn quản lý và gây ảnh hưởng lên người khác.
  - Khá tự tin
  - Tìm kiếm quyền lực
  - Thích đua tranh
  - Rất quyết đoán.

Không phải tất cả các nhà lãnh đạo hiệu quả đều cần phải thích địa vị và hướng ngoại cao

9

## Hòa đồng

Agreeableness

- Là mức độ mà một người có thể sống với người khác một cách tốt bụng, hợp tác, khoan dung, yêu thương, thấu hiểu và đáng tin cậy.
  - Người hòa đồng: niềm nở, dễ gần
  - Người không hòa đồng: khó tính, lạnh lùng, xa cách, và vô tình.

10

## Tận tâm

Conscientiousness

- Là mức độ có trách nhiệm, đáng tin cậy, kiên trì, và định hướng thành tựu.
  - Người tận tâm: chỉ tập trung vào một vài mục tiêu quan trọng
  - Người ít tận tâm: thường lao vào một cách điên cuồng và hấp tấp

11

## Ổn định cảm xúc

Emotional stability

- Là mức độ mà một người thể hiện tính thích nghi tốt, bình tĩnh, và tự chủ.
  - Những nhà lãnh đạo có mức độ ổn định cảm xúc cao sẽ có khả năng chống lại căng thẳng tốt và thường không phạm phải những sai lầm hay thất bại mang tính cá nhân.
  - Những nhà lãnh đạo có mức độ ổn định cảm xúc thấp sẽ dễ bị căng thẳng, lo lắng, hoặc chán nản. Họ thường thiếu tự tin và dễ mất tự chủ khi bị căng thẳng hay bị chỉ trích.

12

## Ham học hỏi

Openess to experience

- Là tính cách luôn quan tâm đến sáng tạo, và sẵn sàng tiếp nhận những ý tưởng mới.
  - *Người ham học hỏi*: kiến thức rộng; thường rút ra những kinh nghiệm mới
  - *Người ít học hỏi*: ít quan tâm đến mọi thứ; chỉ làm việc theo những khuôn mẫu có sẵn

13

## Hàm ý của mô hình 5 đặc điểm tính cách

- Giúp giải thích cho một số hành động được lặp đi lặp lại ở mọi thời điểm của lãnh đạo và cấp dưới
- Sự biểu lộ thành hành vi của các đặc điểm tính cách thường được bộc lộ một cách tự động và vô thức

14

## Hàm ý của mô hình 5 đặc điểm tính cách (t.t.)

- Mô hình 5 đặc trưng tính cách:
  - Được nhiều nhà nghiên cứu sử dụng
  - Là phương pháp hữu ích để mô tả sơ lược về nhà lãnh đạo
  - Dường như có thể áp dụng trên toàn cầu, và ở mọi nền văn hóa

15

## Hàm ý của mô hình 5 đặc điểm tính cách (t.t.)

- Các đặc điểm tính cách:
  - Có thể được phân thành năm loại chính như mô hình FFM
  - Là thước đo hữu hiệu cho tiềm năng lãnh đạo
  - Có thể được sử dụng để dự đoán hành vi đặc trưng tại nơi làm việc
  - Có khuynh hướng khó thay đổi
  - Tất cả các hành vi đều nằm dưới sự kiểm soát của ý thức
  - Sự thấu hiểu về đặc điểm tính cách của ai đó cung cấp nhiều thông tin về đối tượng

16

## Đặc điểm tính cách và hành vi Personality traits & leader behavior

- Hai thuộc tính của tính cách ảnh hưởng quan trọng đến hành vi:
  - Tâm Điểm Kiểm Soát
  - Chủ nghĩa độc đoán

17

## Tâm Điểm Kiểm Soát Locus of Control

- Là xác định nguyên do của những gì xảy đến với con người là do chính bản thân họ hay do những nhân tố bên ngoài.
  - *Người kiểm soát bên trong*: Năng động và chủ động hơn; định hướng thành tựu; thường muốn gây ảnh hưởng đến người khác
  - *Người kiểm soát bên ngoài*: Thích những tình huống công việc ổn định, khuôn mẫu.

18

## Chủ nghĩa độc đoán Authoritarianism

- Niềm tin rằng phải có sự khác biệt về quyền lực và địa vị trong tổ chức
  - Người có tính cách độc đoán cao:
    - Đề cao quyền hành chính thống và không muốn phân quyền cho cấp dưới.
    - Quản lý dựa vào lí trí và truyền thống.
    - Giáo điều (dogmatism): mức độ giáo điều tùy thuộc mức độ bảo thủ, mức độ tiếp nhận của một người với những ý kiến và quan niệm của người khác.

19

## Các giá trị và quan điểm Values and attitudes

- Con người còn khác nhau ở giá trị và quan điểm của họ. Những sự khác biệt này tác động đến hành vi của lãnh đạo và nhân viên.

20

## Các giá trị

Values

- Là những niềm tin chủ yếu mà một người cho là quan trọng. Chúng ổn định theo thời gian và có tác động đến thái độ và hành vi.
  - **Các giá trị kết quả (End Values):** đôi khi còn được gọi là giá trị cuối cùng (terminal values), là niềm tin về các mục tiêu hoặc kết quả đáng để theo đuổi.
  - **Các giá trị phương tiện (Instrumental Values):** niềm tin vào những kiểu hành vi thích hợp để đạt được mục tiêu.

21

## Các giá trị

Values

- Các giá trị có thể tác động đến nhà lãnh đạo và công việc lãnh đạo theo rất nhiều cách:
  - Tác động lên nhận thức của họ về các tình huống và các vấn đề
  - Tác động đến phương thức quan hệ của nhà lãnh đạo với những người khác
  - Tác động đến việc lựa chọn và hành động của nhà lãnh đạo.

22

## Quan điểm

Attitudes

- Là sự đánh giá – cả mặt tích cực lẫn tiêu cực – về con người, sự kiện hay sự vật.
- Ba bộ phận cấu thành nên quan điểm:
  - **Nhận thức:** bao gồm những quan niệm và sự hiểu biết của một người về đối tượng của quan điểm.
  - **Tác động:** liên quan đến việc cá nhân cảm thấy như thế nào về đối tượng của quan điểm.
  - **Hành vi:** dẫn dắt một người hành động theo một cách thức nhất định.

23

## Sự tự ý thức

Self-Concept

- Chỉ một tập hợp các quan điểm của chúng ta về bản thân và bao gồm cả yếu tố tự trọng, bất kể con người có cảm giác tích cực hay tiêu cực về chính mình.
  - **Nhà lãnh đạo với sự tự ý thức tích cực:** có lòng tự trọng cao, thường hữu hiệu trong mọi tình huống.
  - **Nhà lãnh đạo với sự tự ý thức tiêu cực:** ít tự trọng, thường tạo ra môi trường hạn chế sự trưởng thành và phát triển của người khác.

24

## Thuyết X & Thuyết Y

**Thuyết X:** cho rằng con người cơ bản là lười biếng, không hào hứng làm việc và có khuynh hướng tự nhiên là trốn tránh trách nhiệm

**Thuyết Y:** cho rằng bản chất của con người không phải là không thích làm việc, mà sẽ sẵn sàng tự cam kết với với mình để làm việc mà họ cảm thấy cần thiết

25

## Thuyết X and Thuyết Y

- Một nhà lãnh đạo tán thành các giả thuyết của thuyết X tin rằng con người cần phải bị thúc ép, quản lý, giám sát và đe dọa để buộc họ nỗ lực trong công việc. Nhà lãnh đạo này thường định hướng vào nhiệm vụ và quan tâm cao đến công việc hơn là con người.
- Một nhà lãnh đạo tán thành các giả thuyết của thuyết Y không cho rằng con người cần phải bị thúc ép và quản lý thì mới làm việc hiệu quả. Nhà lãnh đạo này thường định hướng vào con người và quan tâm đến mối quan hệ.

26

## Sự khác biệt về nhận thức

Cognitive differences

- Kiểu suy nghĩ và ưu thế não
- Phong cách giải quyết vấn đề: Chỉ thị kiểu Myers-Briggs

27

## Kiểu nhận thức

Cognitive Style

Cách mà con người nhận biết, xử lý, giải thích và sử dụng thông tin

28

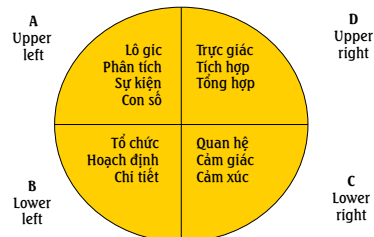
## Kiểu suy nghĩ và ưu thế não

Patterns of thinking and brain dominance

- Mô hình toàn não của Herrmann xác định 4 góc phần tư của não có liên hệ đến sự khác biệt của các kiểu suy nghĩ.

29

## H. 4.4 Mô Hình Toàn Não Của Hermann



30

## Nhà lãnh đạo thiên về góc phần tư A

- Cách nghĩ có khuynh hướng chi phối và quyền lực.
- Tập trung vào nhiệm vụ và hành động.
- Coi trọng sự kiện cụ thể hơn các ý kiến và cảm giác.

31

## Nhà lãnh đạo thiên về góc phần tư B

- Thường bảo thủ và nguyên tắc.
- Có khuynh hướng tránh đương đầu với rủi ro và cố gắng duy trì ổn định.

32

## Nhà lãnh đạo thiên về góc phần tư C

- Thân thiện, đáng tin, và dễ thông cảm.
- Thường quan tâm đến cảm giác của con người hơn là nhiệm vụ và các thủ tục.
- Nhấn mạnh đến đào tạo và sự phát triển nhân viên.

33

## Nhà lãnh đạo thiên về góc phần tư D

- Khúc chiết, có trí tưởng tượng và ưa mạo hiểm. Thích sự thay đổi, trải nghiệm và đương đầu với thách thức.
- Thường tạo điều kiện cho nhân viên của mình được tự do và linh hoạt.

34

## Phong cách giải quyết vấn đề

- *"Những khác biệt trong hành vi cá nhân là do sở thích của họ trong việc thu nhận và đánh giá thông tin nhằm giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định."*

Carl Jung

35

## Chỉ Thị Kiểu Nhận Thức Myers-Briggs (Myers-Briggs Type Indicator – MBTI)

Kiểm tra cá tính nhằm đo lường sự khác biệt giữa các cá nhân trong việc thu thập và đánh giá thông tin nhằm giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định

36

## Chỉ Thị Kiểu Nhận Thức Myers-Briggs (Myers-Briggs Type Indicator – MBTI)

- Sử dụng 4 cặp thuộc tính khác nhau để phân loại con người từ 1 đến 16 kiểu tính cách khác nhau:
  - Hướng nội hay hướng ngoại – Introvert or Extrovert (I or E)
  - Tri giác hay trực giác – Sensing or Intuitive (S or N)
  - Suy nghĩ hay cảm giác – Thinking or Feeling (T or F)
  - Phán đoán hay quan sát – Judgmental or Perceptive (J or P)

37

## Hướng nội hay hướng ngoại

- Đặc tính này tập trung vào giành sức mạnh quan hệ với con người hay sức mạnh tâm lý.
  - Người hướng ngoại (E): đạt được sức mạnh từ người xung quanh và tương tác với người khác.
  - Người hướng nội (I): đạt được sức mạnh nhờ tập trung vào những suy nghĩ và cảm giác cá nhân.

38

## Tri giác hay trực giác

- Đặc tính này chỉ ra cách người ta tiếp nhận thông tin.
  - Người nghiêng về tri giác (S): thu thập và tiếp nhận thông tin với cả năm giác quan
  - Người nghiêng về trực giác (N): tập trung vào mô thức, các quan hệ, và linh cảm hơn là nhìn thẳng vào sự kiện và chi tiết.

39

## Suy nghĩ hay cảm giác

- Đặc tính này tùy thuộc vào mức độ quan tâm đến cảm xúc khi ra quyết định.
  - Người có kiểu cảm giác (F): dựa chủ yếu trên những giá trị và ý nghĩ về cái đúng, cái sai, và thường xem xét những tác động của quyết định đối với cảm giác của con người.
  - Người thuộc kiểu suy nghĩ (T): dựa trên logic nhiều hơn và rất khách quan trong việc ra quyết định.

40

## Phán đoán hay quan sát

- Liên quan đến đến quan điểm cá nhân trong hoàn cảnh ra quyết định trong điều kiện mơ hồ và gấp gáp.
  - Người thuộc kiểu phán đoán (J): thường chắc chắn và chặt chẽ; thích vạch ra mục tiêu có thời hạn và thường đưa ra quyết định nhanh chóng dựa trên những dữ liệu có sẵn.
  - Người thuộc kiểu quan sát (P): thích có nhiều lựa chọn, không thích hạn định. Người quan sát thường thích tìm kiếm nhiều nguồn dữ liệu và thông tin trước khi ra quyết định.

41

## Vai trò của uy tín

- Uy tín được gọi là "ngọn lửa thắp lên năng lực và cam kết của người phục tùng, nó vượt trên cả kết quả công việc và vượt trên cả cái gọi là bốn phần".
  - Những nhà lãnh đạo uy tín thường tác động về mặt tình cảm lên người khác vì họ lôi cuốn người khác bằng cả trái tim lẫn trí óc.
  - Sử dụng một cách khéo léo và đạo đức, uy tín có thể nâng cao hiệu suất chung của toàn tổ chức.

42

## Điều gì tạo nên một nhà lãnh đạo uy tín?

- Tạo ra không khí thay đổi và một viễn cảnh về tương lai tốt hơn so với hiện tại.
- Có khả năng truyền đạt một cách rõ ràng, thuyết phục.
- Truyền cảm hứng cho nhân viên với một sự cam kết dài lâu.
- Sẵn sàng gánh chịu những rủi ro lớn về mình.
- Sự ảnh hưởng đến từ năng lực cá nhân chứ không phải từ quyền lực chính thống.

43

## H. 4.5 Các Đặc Điểm Phân Biệt

	Nhà Lãnh Đạo Không Uy Tín	Nhà Lãnh Đạo Uy Tín
<b>Để mền</b>	Chỉ sẽ tiến độ làm người lãnh đạo được yêu mền	Chỉ sẽ tiến độ và tầm nhìn làm người lãnh đạo được yêu mền và đáng được công nhận và noi gương
<b>Đáng tin cậy</b>	Ứng hộ vô tư cho những nỗ lực đáng tin cậy	Ứng hộ hết mình bằng cách tự gánh chịu rủi ro và hy sinh lớn
<b>Mối quan hệ với tình trạng hiện tại</b>	Cố gắng duy trì tình trạng hiện tại	Tạo ra không khí thay đổi
<b>Mục tiêu tương lai</b>	Giới hạn mục tiêu không quá khác biệt so với hiện tại	Lý tưởng hóa tầm nhìn rất khác biệt so với hiện tại

44

## H. 4.5 (contd.)

	Nhà Lãnh Đạo Không Uy Tín	Nhà Lãnh Đạo Uy Tín
<b>Phối trí</b>	Không ăn khớp giữa mục tiêu và động cơ lãnh đạo	Có sự ăn khớp cao giữa viễn cảnh và động cơ lãnh đạo
<b>Năng lực</b>	Sử dụng những ý tưởng có sẵn để đạt được mục tiêu trong khuôn khổ của điều kiện hiện tại	Sử dụng những ý tưởng khác lạ để vượt qua những giới hạn hiện tại
<b>Hành vi</b>	Bình thường, phù hợp với những quy tắc	Không bình thường, ngược đời
<b>Ảnh hưởng</b>	Quyền lực vị trí và tương thưởng	Vượt qua địa vị, quyền lực cá nhân dựa trên chuyên môn và sự tôn trọng, ngưỡng mộ đối với nhà lãnh đạo

45

## Mặt trái của uy tín

- Uy tín cũng có thể được sử dụng cho những mục đích cá nhân, nó có thể dẫn đến sự lường gạt, lôi kéo, lợi dụng người khác.
- Uy tín đem lại những kết quả tích cực hoặc tiêu cực liên quan đến sự khác nhau giữa nhà lãnh đạo cá nhân hóa và nhà lãnh đạo xã hội hóa.
  - Nhà lãnh đạo cá nhân hóa: tự đề cao, không theo chủ nghĩa bình đẳng, và lợi dụng.
  - Nhà lãnh đạo xã hội hóa: phân quyền, theo chủ nghĩa bình đẳng, và thông cảm.

46

## Lãnh đạo giao dịch và lãnh đạo chuyển đổi

**Lãnh đạo giao dịch**  
(Transactional leadership)  
dựa trên sự giao dịch hoặc trao đổi giữa nhà lãnh đạo và người phục tùng

**Lãnh đạo chuyển đổi**  
(Transformational Leadership)  
được đặc trưng bởi khả năng đem lại những thay đổi quan trọng trong người phục tùng và tổ chức

47

## Lãnh đạo giao dịch

- Tập trung vào hiện tại và xuất sắc trong việc duy trì tổ chức hoạt động một cách êm ả và hiệu quả.
- Giỏi trong những chức năng quản lý truyền thống như hoạch định và lập ngân sách.
- Tập trung vào những mong đợi của mỗi cá nhân về việc thực hiện công việc.
- Duy trì tình trạng của tổ chức hơn là tạo nên những thay đổi trong tương lai.

48

## Lãnh đạo chuyển đổi

- Phát triển nhân viên thành người lãnh đạo.
- Quan tâm nhiều hơn nữa từ những nhu cầu sinh lý bậc thấp đến những nhu cầu tâm lý bậc cao.
- Giúp cho nhân viên gạt bỏ những tư lợi cá nhân để đạt được lợi ích chung của nhóm.
- Vẽ nên bức tranh về tình trạng mong đợi ở tương lai và truyền đạt nó theo cách có thể làm bức tranh đó đáng để theo đuổi.

49

Thank You!

shownliv.co

Kết thúc chương 4

50