

CHƯƠNG 1

Ý NGHĨA CỦA VAI TRÒ LÃNH ĐẠO

BẢN CHẤT CỦA LÃNH ĐẠO

- Quan điểm anh hùng hoặc lãng mạn về lãnh đạo đang gặp nhiều thách thức
 - Carly Fiorina, Hewlett-Packard's CEO (1999 – 2005), trước đó là nhà điều hành cao cấp của AT&T
- Lãnh đạo là việc của mọi người
 - Parrado trong thảm kịch Andes 1972

BẢN CHẤT CỦA LÃNH ĐẠO

- Định nghĩa
 - *"Lãnh đạo là mối liên hệ ảnh hưởng giữa những người lãnh đạo và những người phục tùng có mong muốn về các thay đổi và các kết quả thực sự phản ánh mục đích mà họ đã chia sẻ".*

BẢN CHẤT CỦA LÃNH ĐẠO

- 3 điểm chính:
 - Lãnh đạo là mối liên hệ ảnh hưởng
 - Dẫn đến sự thay đổi hướng về tương lai mong đợi
 - Phải có người phục tùng

H1.1: Các yếu tố liên quan đến khái niệm lãnh đạo



H1.2: Thực tiễn mới của lãnh đạo

Mô hình cũ	Mô hình mới
Ổn định	Thay đổi và quản trị khủng hoảng
Kiểm soát	Trao quyền
Cạnh tranh	Cộng tác
Đồng nhất	Đa dạng
Tự cho mình là trung tâm	Hướng đích cao hơn
Anh hùng	Kiểm tẩn

Mô hình người lãnh đạo mới

- Từ ổn định đến thay đổi và quản trị khủng hoảng
 - Vụ khủng bố ngày 11/09/2001;
 - Bão Katrina tàn phá New Orleans, hơn 1,500 người thiệt mạng (8/2005);
 - General Motors trên bờ vực phá sản, khoản lỗ 10.6 tỷ USD được công bố vào năm 2005;
 - Ấn Độ và Trung Quốc trở dậy thành "cọc và rồng" từ nghèo đói

Mô hình người lãnh đạo mới

- Từ ổn định đến thay đổi và quản trị khủng hoảng
 - Hầu hết các nhà lãnh đạo, ở nhiều lĩnh vực khác nhau, nhận thức rằng duy trì ổn định trong một thế giới thay đổi nhanh và sâu rộng thì chắc chắn sẽ thất bại.
 - Thay đổi và khủng hoảng đã trở thành chuẩn mực cho nhiều công ty.

Mô hình người lãnh đạo mới (t.t.)

- Từ kiểm soát đến trao quyền
 - Nhà lãnh đạo cũ tin rằng kiểm soát chặt chẽ là cần thiết để tổ chức hoạt động hiệu quả.
 - Nhà lãnh đạo ngày nay hướng đến chia sẻ quyền lực chứ không phải là cố tích tập quyền lực.
- Từ cạnh tranh đến cộng tác
 - Hầu hết các tổ chức ngày nay đang nhấn mạnh hợp tác và làm việc nhóm. Sự thỏa hiệp và chia sẻ được thừa nhận như những dấu hiệu của sức mạnh chứ không phải là điểm yếu.

Mô hình người lãnh đạo mới (t.t.)

- Từ đồng dạng đến đa dạng
 - Đưa đa dạng hóa vào tổ chức là cách thức để thu hút những người tài và để phát triển một tổ chức có tầm nhìn thức rộng rãi đủ để phát triển nhanh trong thế giới đa quốc gia.
- Từ chỗ người lãnh đạo tự cho mình là trung tâm đến hướng tới mục đích cao hơn
 - Nhấn mạnh quá mức vào tham vọng cá nhân đã tạo ra một môi trường cho kiểu ngạo và háo danh.
 - Trong kỷ nguyên mới, nhà lãnh đạo nhấn mạnh vào tính giải trình, sự chính trực và chịu trách nhiệm về cái gì đó lớn hơn là lợi ích cá nhân

Mô hình người lãnh đạo mới (t.t.)

- Từ chỗ là anh hùng tới khiêm tốn
 - *"Hầu hết các CEO đều được trả quá cao, riêng tôi xứng đáng với khoản tiền 100 triệu USD.... Tôi là siêu sao trong lĩnh vực của mình, tương tự như Micheal Jordan trong môn bóng rổ"*
Albert J. Dunlap, Sunbeam's CEO
 - Mô hình mới đang dần chuyển dịch người lãnh đạo. Họ làm việc cần cù, thầm lặng tạo dựng một công ty vững mạnh thay vì tán dương khả năng và thành công của mình.

Quản Trị và Lãnh Đạo

- Một số khái niệm
 - Quản trị?
 - Viễn cảnh?
 - Quyền lực vị trí?

Quản trị và viễn cảnh

- **Quản trị** có thể định nghĩa như là việc đạt các mục tiêu của tổ chức một cách có hiệu lực và hiệu quả thông qua hoạch định, tổ chức, bố trí nhân sự, định hướng, và kiểm soát các nguồn lực của tổ chức.
- **Viễn cảnh** là một bức tranh về tương lai mong muốn đầy tham vọng cho tổ chức hay nhóm.

Quyền lực vị trí

- Là một hợp đồng viết, nói, hay ngầm hiểu qua đó người ta chấp nhận vai trò vị trí cao hay thấp và xem việc sử dụng các hành vi cưỡng chế hay không cưỡng chế như là một cách thức có thể chấp nhận để đạt được kết quả mong muốn.

Hình 3: Quản trị vs lãnh đạo

Tiêu chí	Quản trị	Lãnh đạo
Định hướng	Hoạch định, lập ngân sách Quan tâm đến những vấn đề căn bản	Tạo viễn cảnh, chiến lược Quan tâm đến tầm nhận thức và tương lai dài hạn
Sắp xếp con người	Tổ chức, phân công, điều khiển, Tạo lập các ranh giới	Tạo lập văn hóa và các giá trị chia sẻ, giúp đỡ người khác phát triển, Giảm các ranh giới

Hình 3: Quản trị vs lãnh đạo (t.t.)

Tiêu chí	Quản trị	Lãnh đạo
Quan hệ	Tập trung vào mục tiêu - Sản xuất/bán các sản phẩm dịch vụ Dựa vào quyền lực vị thế Hành động như ông chủ	Tập trung vào con người - truyền cảm hứng và động viên người phục tùng Dựa vào quyền lực cá nhân Hành động như người hướng dẫn, đồng viên và phục vụ
Phẩm chất cá nhân	Giữ khoảng cách về cảm xúc Suy nghĩ chuyên môn Nổi Tuân thủ Hiếu rõ tổ chức	Liên kết xúc cảm (trái tim) Suy nghĩ cởi mở (quan tâm) Lắng nghe Không theo khuôn phép Hiếu rõ bản thân

Quản trị và lãnh đạo

- Cung cấp định hướng
 - Trong khi quản trị cần phải theo dõi những điều căn bản, then chốt và các kết quả ngắn hạn, thì lãnh đạo lại quan tâm đến tầm nhận thức và tương lai dài hạn.
- Sắp xếp con người
 - Việc quản trị đòi hỏi có một cấu trúc để thực hiện kế hoạch.
 - Lãnh đạo tập trung làm cho mọi người nhìn về cùng một hướng.

Quản trị và lãnh đạo (t.t.)

- Xây dựng các quan hệ
 - Cưỡng vị chính thức về quyền lực trong tổ chức là nguồn sức mạnh của quản trị.
 - Trái lại, lãnh đạo xây dựng mối liên hệ dựa trên ảnh hưởng cá nhân, lãnh đạo truyền cảm hứng cho con người.
- Phát triển các phẩm chất cá nhân
 - Quá trình quản trị nói chung cố gắng duy trì khoảng cách về xúc cảm.
 - Lãnh đạo là một tập hợp các kỹ năng; nó tùy thuộc vào một số phẩm chất cá nhân tinh tế khó nhận thấy nhưng rất mạnh mẽ.

Quản trị và lãnh đạo (t.t.)

- Tạo ra kết quả
 - Các nhà quản trị duy trì một mức độ ổn định, có thể dự đoán trước, và thứ bậc thông qua một văn hóa hiệu quả.
 - Trái lại, lãnh đạo tạo ra sự thay đổi. Lãnh đạo khích lệ lòng can đảm; đòi hỏi các chuẩn mực lỗi thời, không hữu ích và không có trách nhiệm xã hội phải được thay thế để đáp ứng với các thách thức mới.

Sự tiến triển của lý thuyết lãnh đạo

- Các lý thuyết vĩ nhân (Great Man)
 - Đây là khởi tổ của quan niệm về lãnh đạo. Các nghiên cứu cổ xưa nhất về lãnh đạo chấp nhận niềm tin rằng các nhà lãnh đạo (luôn là đàn ông) được sinh ra với diện mạo anh hùng quả cảm và các khả năng tự nhiên về sức mạnh và ảnh hưởng.
- Cách tiếp cận đặc điểm (Traits, 1920s)
 - Cố gắng tìm xem các nhà lãnh đạo có các đặc tính hay diện mạo đặc biệt hay không, chẳng hạn như trí thông minh, chiều cao, nghị lực,...

Sự tiến triển của lý thuyết lãnh đạo

- Cách tiếp cận hành vi (Behaviour, 1950s)
 - Nghiên cứu các hành vi của nhà lãnh đạo, xem họ đã làm gì hơn là xem họ là ai.
- Cách tiếp cận ngẫu nhiên (Contingency)
 - Xem xét các biến số bối cảnh và tình huống có thể ảnh hưởng đến hành vi lãnh đạo. Ý tưởng cơ bản của các lý thuyết ngẫu nhiên là các nhà lãnh đạo có thể phân tích tình thế của họ và điều chỉnh hành vi thích hợp để cải thiện hiệu lực lãnh đạo.

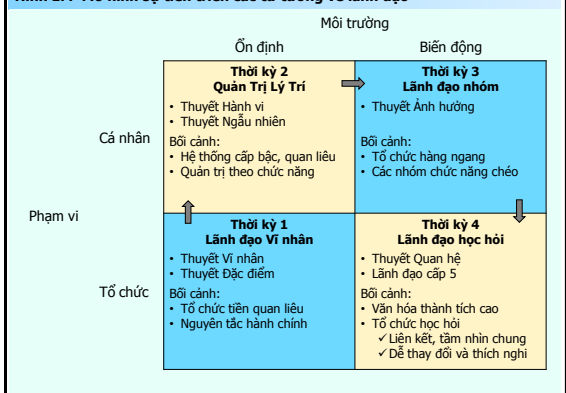
Sự tiến triển của lý thuyết lãnh đạo (t.t.)

- Các thuyết ảnh hưởng (Influence)
 - Xem xét các quá trình ảnh hưởng giữa lãnh đạo và người phục tùng. Chủ đề chính của nghiên cứu là người lãnh đạo có uy tín.
- Các thuyết quan hệ (Relational, late 1970s)
 - Lãnh đạo được xem như một quá trình liên quan mà gần bó đầy ý nghĩa giữa tất cả những người tham gia và cho phép mỗi người đóng góp để đạt được viễn cảnh. Mỗi liên hệ giữa con người được xem như khía cạnh quan trọng nhất của hiệu lực lãnh đạo.

Sự tiến triển của lý thuyết lãnh đạo (t.t.)

- Các lý thuyết lãnh đạo mới phát sinh
 - Hiểu biết về thế giới như "sự hỗn loạn, luôn thay đổi, rủi ro và luôn thách thức" đang được chuyển thành các quan niệm mới về ý nghĩa của người lãnh đạo. Trên quan điểm này, thúc đẩy sự thay đổi là khía cạnh quan trọng của cương vị lãnh đạo.

Hình 1.4 Mô hình sự tiến triển các tư tưởng về lãnh đạo





Lãnh đạo: Nghệ thuật và khoa học

- Là một nghệ thuật bởi nhiều kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo không thể học được từ một cuốn sách.
- Là một khoa học, bởi vì ngày càng nhiều các kiến thức và sự thật khách quan mô tả quá trình lãnh đạo và cách thức sử dụng các kỹ năng lãnh đạo để đạt được mục tiêu tổ chức.