

Saga®

www.saga.vn

Kinh Doanh Là Văn Minh



MỤC LỤC

Các phong cách lãnh đạo

Charismatic Leadership

Participative Leadership

Transactional Leadership

Các phong cách lãnh đạo

Có nhiều cách tiếp cận, hay nói chính xác hơn là phong cách trong lãnh đạo và quản lý. Những phong cách này được hình thành dựa trên hệ thống những giả định và luận thuyết riêng. Mỗi người sẽ lựa chọn cho mình một phong cách lãnh đạo/quản lý riêng dựa trên kết hợp các yếu tố bao gồm niềm tin, giá trị và những tiêu chuẩn cá nhân liên quan, ở cấp độ lớn hơn đó là những yếu tố về văn hóa doanh nghiệp và các chuẩn mực chung mà trên một hệ thống tổng thể chung đó, có thể có một phong cách sẽ thích hợp, được ủng hộ nhưng phong cách khác lại không có điều kiện áp dụng. Những phong cách lãnh đạo thường được nhắc đến là: (ở đây xin giữ nguyên văn từ tiếng Anh do tiếng Việt chưa có khái niệm tương ứng)

- Charismatic Leadership
- Participative Leadership
- Situational Leadership
- Transactional Leadership
- Transformational Leadership
- Transformational Leadership
- The Quiet Leader

Ngoài các phong cách được phân loại ở trên, nhiều nhà khoa học cũng tự nghiên cứu những phong cách lãnh đạo/quản lý riêng, chẳng hạn:

- Hệ thống lưới quản trị: Nghiên cứu của Blake và Mouton về sự cân đối nhiệm vụ của từng người.
- Phong cách lãnh đạo của Lewin: Ba phong cách cơ bản.
- Phong cách lãnh đạo của Likert: từ chuyên quyền đến chia sẻ và cùng tham gia.
- Sáu phong cách lãnh đạo cảm xúc: từ "Ngài Trí thông minh của Cảm xúc" Daniel Goleman và các bạn.

Chúng tôi sẽ lần lượt giới thiệu từng phong cách lãnh đạo và những nghiên cứu liên

quan đến phong cách đó. Trước tiên chúng tôi giới thiệu về Charismatic Leadership.

Charismatic Leadership

Các giả định

- Sự thu hút/uy tín cá nhân và phong cách đặc trưng của một người cao quý là những cái đủ để thu hút những người đi theo.
- Tự tin là yêu cầu căn bản của người lãnh đạo.
- Con người sẽ nghe và đi theo người mà bản thân họ khâm phục.

Phong cách

Người lãnh đạo Charismatic là người thu hút được những người đi theo bởi những đặc điểm, uy tín và sự thu hút của cá nhân người đó chứ không dựa vào các dạng quyền lực bên ngoài.



Tập trung sự quan tâm

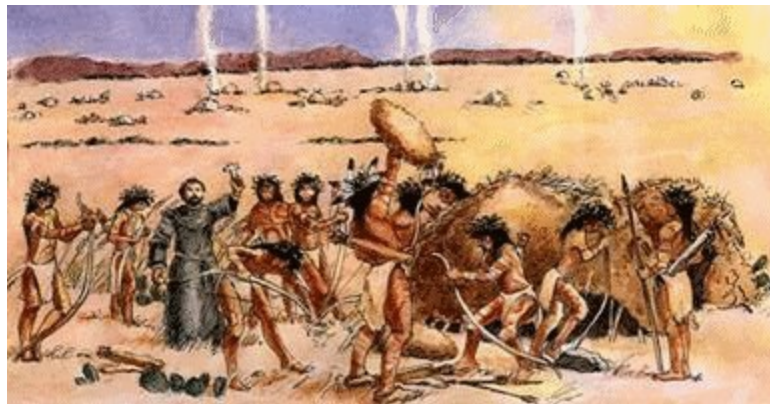
Khi nhìn một người lãnh đạo charismatic đi trong phòng họp, gặp từ người này đến người khác ta sẽ thấy rất thú vị. Con người này khi gặp từng người để nói chuyện sẽ dành hầu hết sự quan tâm đến chính người đang nói với mình. Chính điều này làm cho người nói chuyện cũng cảm thấy mình, trong thời điểm đó, là người có vai trò quan trọng nhất thế giới.

Người lãnh đạo charismatic dành rất nhiều sự quan tâm và chú ý của mình để theo dõi và "đọc" môi trường xung quanh mình. Họ có khả năng rất tốt trong việc ghi nhận được tình cảm và mối quan tâm/lo lắng của mỗi cá nhân cũng như cả đám đông. Nắm được điều đó, những người lãnh đạo này sẽ điều chỉnh hành động và ngôn ngữ cho phù hợp.

Người lãnh đạo phong cách charismatic sử dụng nhiều phương thức khác nhau để điều chỉnh hình ảnh cá nhân mình. Nếu bản thân họ không có những đặc tính charismatic một cách tự nhiên, họ có thể luyện tập cần mẫn để có được những kỹ năng của một nhà lãnh đạo như thế. Họ có thể gây dựng niềm tin thông qua những ấn tượng mang lại từ sự hy sinh lợi ích bản thân và chấp nhận rủi ro cá nhân với niềm tin của mình. Những người lãnh đạo này thể hiện với người đi theo mình sự tự tin gần như tuyệt đối. Bên cạnh đó họ cũng là những người có tài trong khả năng thuyết phục, sử dụng rất hiệu quả các loại ngôn ngữ bao gồm cả ngôn từ và phi ngôn từ...

Trong quá trình tiếp xúc, phong thái và uy tín của người lãnh tụ là nền để người lãnh đạo đó diễn tác phẩm của mình và tạo ra ấn tượng mà họ mong muốn trong tư duy của "khán giả". Họ thường có khả năng sử dụng rất hiệu quả các kỹ năng kể chuyện, sử dụng các phương pháp hình tượng, ẩn dụ và so sánh.

Nhiều chính trị gia sử dụng phong cách lãnh đạo này vì họ cần phải tạo cho mình lượng người ủng hộ lớn. Có một cách hiệu quả để tăng những phẩm chất lãnh đạo theo phong cách này của cá nhân là nghiên cứu và học tập những băng video về các bài thuyết trình, phương pháp giao tiếp, ứng xử với người khác của những người lãnh đạo nổi tiếng trong phong cách này. Những người lãnh đạo một tín ngưỡng, tôn giáo cũng là một ví dụ điển hình cho người lãnh đạo phong cách charisma.



Lãnh đạo nhóm

Người lãnh đạo theo phong cách charisma khi tiến hành xây dựng nhóm làm việc của mình, dù là nhóm chính trị, tôn giáo hay thuần túy kinh doanh, cũng thường có xu thế tập trung làm cho nhóm của mình rõ ràng, đặc trưng và khác biệt so với các nhóm khác. Tiếp đó những người lãnh đạo này sẽ xây dựng trong tư duy của những người đi theo mình hình tượng về một nhóm vượt trội hơn bất kỳ nhóm nào khác. Vị lãnh đạo cũng sẽ gắn chặt những đặc tính của nhóm với bản thân mình, do đó để tham gia vào nhóm này, người có nhu cầu tham gia sẽ trở thành một người đi theo người lãnh đạo đó.

Các góc nhìn khác

Những mô tả trên xoay quanh phân tích người có "sức hút của một lãnh đạo". Nhiều nhà nghiên cứu đã phân tích về người lãnh đạo này trên cái nhìn rộng hơn. Chẳng hạn Conger & Kanungo (1998) đã chỉ ra năm đặc điểm hành vi của một người lãnh đạo charismatic:

- Có tầm nhìn xa và chi tiết, rõ ràng từng bước;
- Nhạy cảm với điều kiện môi trường;
- Nhạy cảm với những nhu cầu của các thành viên;
- Dám nhận rủi ro cá nhân;
- Thực hiện những hành vi không theo thói quen cũ

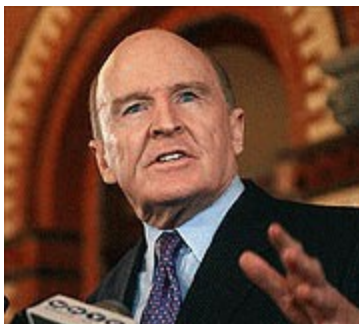
Musser (1987) cho rằng người lãnh đạo charismatic là người truyền đạt được đồng thuận chung, mục tiêu lý tưởng và lòng nhiệt tình cá nhân. Những động lực cơ bản cũng như những nhu cầu của chính người lãnh đạo sẽ quyết định mục tiêu chính của của nhóm.

Thảo luận

Người lãnh đạo theo phong cách Charismatic có một số đặc điểm giống với người lãnh đạo theo phong cách Transformational mà ta sẽ nghiên cứu trong những bài tiếp theo - một người lãnh đạo theo phong cách Transformational có thể có đủ các đặc trưng của của một lãnh đạo Charismatic. Điểm khác biệt giữa họ là người lãnh đạo theo phong cách Transformational có mối quan tâm cơ bản là việc biến đổi (transform) tổ chức của mình, và trong nhiều trường hợp là biến đổi cả chính những người đi theo mình; trong khi đó người lãnh đạo theo phong cách Charismatic lại không muốn thay đổi gì.

Ngoài những mối quan tâm về uy tín, danh tiếng và những điều hiển hữu khác mà ta có thể nhận thấy bên ngoài, người lãnh đạo theo phong cách Charismatic thường quan tâm nhiều đến chính bản thân mình hơn là đến người khác. Một ví dụ điển hình cho điều này là cảm giác ở trong một bầu không khí "ấm áp và thoải mái" khi nói chuyện với họ, khi đó bạn cảm thấy họ là những người có sức thuyết phục cao. Tuy nhiên chỉ ngay sau đó, khi họ hướng sự quan tâm và đồng thời cả những cảm giác choáng ngợp đó đến người khác, bạn sẽ bắt đầu tự hỏi họ đã nói gì với mình (hay thậm chí là liệu họ có nói về cái gì đó có ý nghĩa hay không).

Giá trị mà những nhà lãnh đạo theo phong cách Charismatic tạo ra có tác động rất lớn. Nếu như họ thể hiện được sự quan tâm đầy đủ với tất cả mọi người, họ có thể làm hưng khởi và thay đổi toàn bộ doanh nghiệp. Ngược lại nếu họ ích kỷ, "gian xảo" thì họ có thể mang lại những tác động tiêu cực cho doanh nghiệp (hay những người đi theo họ).



*Jack Welch - CEO của General Electric,
người có ảnh hưởng và uy tín cá nhân lớn tới toàn bộ GE*

Những người này thường rất tự tin vào bản thân, do đó họ cũng dễ có cảm giác mình không bao giờ sai. Điều này có thể đưa toàn bộ những người đang đi theo họ đến "vực thẳm" ngay cả khi đã được cảnh báo trước. Ở mức độ cao hơn, sự tự tin quá mức có thể làm dẫn đến tình trạng bệnh lý tâm thần mà người ta quá tôn sùng bản thân, dẫn đến yêu cầu sự thần phục, tôn sùng từ những người đi theo mình, kết quả làm chính những người ủng hộ nghi ngờ về khả năng lãnh đạo của họ.

Một đặc điểm khác là họ thường sẽ không khoan dung với những người cạnh tranh với mình và chính đặc điểm không thể thay thế này làm cho không có người kế tục họ khi họ ra đi.

Participative Leadership

Các giả định

- Việc cùng tham gia vào quá trình ra quyết định giúp cho những người sẽ phải đưa ra quyết định nắm bắt tốt hơn vấn đề cần giải quyết.
- Con người thường sẽ tích cực tham gia vào những việc mà trước đó bản thân họ có tham gia, ở mức độ nhất định, vào quá trình ra quyết định.
- Con người sẽ ít tranh đua và hỗ trợ nhau tốt hơn nếu họ cùng làm vì mục đích chung.
- Khi nhiều người cùng nhau ra quyết định, sự cam kết của mỗi người vào người khác sẽ cao hơn và do đó cam kết chung vào công việc sẽ cao hơn.
- Một quyết định do nhiều người cùng đưa ra sẽ tốt hơn do một người thực hiện.



Phong cách

Người lãnh đạo theo phong cách Participative thường không chuyển quyền tự mình ra quyết định. Trái lại, con người này thường có xu hướng đưa thêm người khác vào quá trình ra quyết định, bao gồm cả người dưới quyền, đồng nghiệp, những người giỏi hơn và những người có liên quan khác. Tuy nhiên, do việc trao truyền hoặc từ chối cho một người cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định thường là ý định "chợt nảy ra" của người quản lý nên hầu hết các hoạt động tham gia ra quyết định kể trên thường được thực hiện với một nhóm mang tính tức thời. Câu hỏi về khả năng tham gia và tác động đến quyết định mà mỗi người trong nhóm này được cho phép hoàn toàn tùy thuộc vào các cơ sở tham chiếu và niềm tin của người quản lý, sẽ có nhiều mức độ tham gia khác nhau, mô tả như trong bảng dưới

← **Không có tham gia**

Quyết
định hoàn
toàn do
người lãnh
đạo đưa ra

Người lãnh đạo
đề xuất phương án,
lắng nghe phản hồi
để có quyết định cuối
cùng

Cả nhóm đề
xuất phương án,
người lãnh đạo
đưa ra quyết định
cuối cùng

Mức độ tham gia cao →

Người lãnh đạo
hợp tác công bằng
với các thành viên
khác cùng ra quyết
định

Người lãnh
đạo giao toàn bộ
trách nhiệm ra
quyết định cho
nhóm

Teamwork!



Ngoài năm khoảng cơ bản này, có rất nhiều mức độ biến thể khác, chẳng hạn mức độ khi người lãnh đạo truyền đạt lại ý tưởng và yêu cầu với nhóm sẽ tham gia làm. Một dạng khác cũng được áp dụng trong phong cách lãnh đạo này là người lãnh đạo sẽ mô tả mục tiêu/đối tượng của công việc là gì và để cả nhóm cũng như mỗi cá nhân quyết định làm như thế nào và cách thức tiến hành triển khai phù hợp - phương pháp này còn được gọi là "Quản trị theo Mục tiêu".

Mức độ tham gia của nhóm vào công việc còn phụ thuộc vào loại quyết định cần được đưa ra. Những quyết định về cách thức để đạt mục tiêu có thể cần nhiều đến quá trình hợp tác, thảo luận ra quyết định, trong khi quyết định về những việc liên quan đến đánh giá công việc của người cấp dưới thường phải do chính người lãnh đạo thực hiện.

Thảo luận

Ngoài những lợi ích mô tả ở phần giả định, việc lãnh đạo theo xu hướng để mọi người cùng tham gia còn mang lại nhiều lợi ích khác. Cách tiếp cận theo phương thức này trong phong cách lãnh đạo còn được gọi là phương thức cố vấn (consultation), trao quyền (Empowerment), hợp tác ra quyết định (Joint decision-making), Quản trị theo mục tiêu (Management by Objective - MBO) và chia sẻ quyền lực (power-sharing).

Ở mặt tiêu cực, phương pháp này thậm chí có thể làm cho người ta cảm thấy có mảy mả giả tạo nếu người lãnh đạo có hỏi ý kiến của các thành viên nhóm nhưng sau đó bỏ qua và không sử dụng. Điều này có thể tạo ra những ấn tượng và cảm giác không tốt trong người lao động.

Transactional Leadership

Trường phái lãnh đạo Chuyển giao được xây dựng dựa trên bốn giả định cơ bản:

- Động lực của con người là [thưởng và phạt](#).
- Hệ thống quan hệ xã hội làm việc hiệu quả nhất khi các mệnh lệnh được đưa ra thành chuỗi rõ ràng.
- Khi một người chấp nhận một công việc thì cũng có nghĩa là họ chấp nhận trao quyền điều khiển hoàn toàn cho người quản lý.
- Công việc chính của những người cấp dưới là làm theo những gì người quản lý của họ yêu cầu..



Cách thức làm việc của người lãnh đạo phong cách Chuyển giao là họ xây dựng lên một khung rõ ràng những việc mà người cấp dưới được yêu cầu phải thực thi và những phần thưởng tương ứng khi làm tốt công việc đó. Những hình phạt thường không được mô tả chi tiết nhưng những người tham gia trong hệ thống lãnh đạo này đều hiểu rất rõ và chấp nhận sự tồn tại của một hệ thống các hình phạt quy chuẩn.

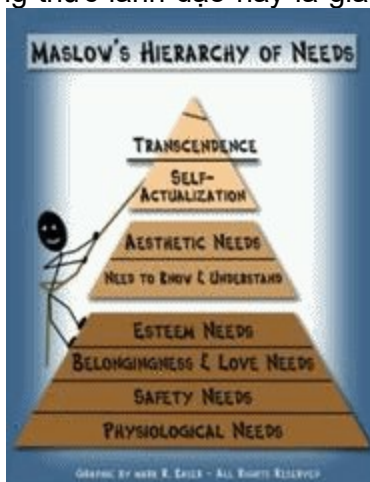
Hình thái đầu tiên của dạng thức lãnh đạo chuyển giao thể hiện qua thương lượng [hợp đồng](#) lao động trong đó người cấp dưới sẽ nhận được lương và các lợi ích khác, và công ty (cụ thể là người quản lý của người cấp dưới) có quyền chỉ huy với người đó.

Khi người lãnh đạo trường phái chuyển giao phân công việc cho cấp dưới của mình, họ sẽ coi như người được giao sẽ chịu trách nhiệm hoàn toàn với công việc và không quan tâm người được giao có đủ các nguồn lực và năng lực cần thiết để triển khai công việc đó hay không. Khi có sai sót xảy ra, người cấp dưới sẽ phải chịu trách nhiệm cá nhân với toàn bộ sai sót và chịu hình phạt tương ứng - giống như cách họ được thưởng khi làm tốt.

Áp dụng trong thực tế

Mặc dù có nhiều nghiên cứu đã khẳng định phương pháp lãnh đạo này có nhiều hạn chế, thực tế vẫn cho thấy đây là phương pháp được những nhà quản lý sử dụng nhiều nhất. Nhìn trên góc độ so sánh [Lãnh đạo - Quản lý](#) thì phương pháp này nghiêng nhiều về phía quản lý hơn.

Giới hạn cơ bản của phương thức lãnh đạo này là giả định "*con người hợp lý*" - giả định về



người có thể được khuyến khích chủ yếu bằng tiền và các hình thức thưởng cơ bản, từ đó hành động của người đó cũng có thể dự đoán được. Cơ sở tâm lý được sử dụng ở đây là hệ thống Lý thuyết hành vi, bao gồm cả Thuyết Điều kiện Cổ điển của Pavlov và Thuyết Điều kiện Hiệu lực của Skinner. Những học thuyết này dựa rất nhiều trên những thí nghiệm thực tế điều khiển (thường với động vật) và bỏ qua các yếu tố cảm xúc phức tạp và các giá trị xã hội.

Trên thực tế, các nghiên cứu cho thấy có đầy đủ các cơ sở tin cậy cho sự tồn tại của hướng tiếp cận theo trường phái Chuyển giao dựa trên Lý thuyết hành vi. Điều này càng được khẳng định bởi dạng thức cung-và-cầu của hầu hết người lao động, và tác động của hiệu ứng nhu cầu tăng dần trong lý thuyết bậc thang của Maslow. Tuy nhiên khi nhu cầu về lao động vượt quá lượng cung thì trường phái lãnh đạo Chuyển giao thường không còn thích hợp và cần đến những phương thức lãnh đạo khác hiệu quả hơn.

Tương ứng với trường phái lãnh đạo này, các nhà nghiên cứu tâm lý nhận thấy sự hình thành một mối quan hệ đặc biệt, được chuyển thành lý thuyết với tên gọi "*Lý thuyết Trao đổi Lãnh đạo-Thành viên*"

Lý thuyết Trao đổi Lãnh đạo-Thành viên (LMX - Leader-Member Exchange Theory, còn có tên là Vertical Dyad Linkage Theory - Lý thuyết Liên hệ Sóng đôi Chiều dọc) mô tả cách thức người lãnh đạo trong nhóm duy trì vị trí của mình bằng các thỏa thuận trao đổi ngầm với các thành viên trong nhóm.

Thành viên "trong nhóm" và "ngoài nhóm"

Một đặc trưng chung của những người lãnh đạo theo trường phái trao đổi là họ thường xây dựng một mạng lưới các mối quan hệ đặc biệt với một nhóm nội bộ (**inner cycle**) bên trong chính nhóm mình lãnh đạo, nhóm nội bộ thường bao gồm những người trợ lý hoặc cố vấn của họ. Với những người này họ trao cho nhiều trách nhiệm, quyền ảnh hưởng trong các quyết định và khả năng sử dụng những nguồn lực nhất định. Ngược lại những người này được chờ đợi sẽ cam kết trung thành tuyệt đối với người lãnh đạo của mình.

Cách thức này rõ ràng sẽ tạo ra nhiều khó khăn cho công việc của người lãnh đạo. Họ phải khuyến khích, nuôi dưỡng mối liên hệ bên trong này đồng thời vẫn phải cân bằng để không trao quá nhiều quyền cho những người "bên trong" của mình để họ có thể vượt quá vị trí giới hạn của họ.

Quá trình LMX

Những mối quan hệ mô tả ở trên sẽ được hình thành rất nhanh theo ba bước ngay khi một người tham gia vào nhóm "bên trong" của người lãnh đạo.

1. Nhận vai trò

Thành viên gia nhập nhóm và người lãnh đạo sẽ đánh giá năng lực của thành viên mới. Trên cơ sở này, người lãnh đạo sẽ đề xuất dành cho họ những cơ hội để chứng tỏ năng lực. Một yếu tố khác cũng rất quan trọng trong bước này là quá trình mà mỗi bên sẽ tìm hiểu cách mà bên còn lại muốn được người khác đối xử.

2. Thiết lập vai trò

Trong bước thứ hai, người lãnh đạo và thành viên nhóm do mình lãnh đạo sẽ tham gia vào một quá trình đàm phán không chính thức và cũng không có cơ cấu cụ thể, trong đó họ xác định lên một vai trò cho người thành viên và những lời hứa/cam kết ngầm về lợi ích và quyền lực để đánh đổi cho dự tận tâm và lòng trung thành.

Xây dựng niềm tin là một công đoạn rất quan trọng trong bước này, mọi biểu hiện gây cảm giác không hết mình, phản bội, đặc biệt là cảm giác của chính người lãnh đạo, sẽ làm cho thành viên bị loại ra và xếp vào loại "ngoài nhóm".

Quá trình thương lượng nói trên bao gồm cả những yếu tố quan hệ và những yếu tố thuần túy trên góc độ công việc, và thông thường thì thành viên nào có nhiều điểm tương đồng với với người lãnh đạo sẽ có nhiều cơ hội thành công hơn. Điều này có thể giải thích tại sao những mối quan hệ khác giới thường ít thành công hơn những mối quan hệ đồng giới (một phần do những khó khăn có thể phát sinh trong quá trình tìm kiếm sự tôn trọng lẫn nhau ở bước một. Những ảnh hưởng tương tự cũng xuất hiện khi có sự khác biệt về văn hóa, sắc tộc.

3. Hình thành thói quen

Trong bước này, dạng thức trao đổi liên tục trên góc độ quan hệ xã hội dần hình thành giữa người lãnh đạo và thành viên được thiết lập

Nhân tố thành công

Như đã giải thích, những thành viên thành công qua ba bước trên thường là những người có nhiều điểm tương đồng với người lãnh đạo (điều này cũng có thể giải thích một phần vì sao ở các công ty nước ngoài hầu hết người lãnh đạo cấp cao đều là nam giới, da trắng, thuộc tầng lớp trung lưu và ở độ tuổi trung tâm). Họ làm việc chăm chỉ và luôn cố gắng duy trì niềm tin và sự kính trọng.



Để có thể thực hiện tốt những điều này, họ thường phải nhạy cảm, kiên nhẫn, hợp lý trong tư duy, có khả năng đồng cảm, và giỏi nắm bắt cách nhìn nhận của người khác (đặc biệt là người lãnh đạo). Hiếu chiến, thích chế nhạo và ích kỷ là những biểu hiện dễ dẫn đến bị loại ra nhất.

Mức độ gắn kết trong các mối quan hệ LMX biến đổi theo một số yếu tố. Kỳ lạ là mối quan hệ này thường tốt hơn khi mức độ thách thức của công việc hoặc quá thấp hoặc quá cao. Quy mô của nhóm nội bộ này, nguồn lực tài chính sẵn có và khối lượng công việc chung cũng là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức độ gắn kết.

Hướng về phía trước và Hướng lên trên

Nguyên lý đang bàn đến ở trên cũng có tính tăng bậc. Người lãnh đạo của nhóm cũng có thể tìm kiếm quyền lực bổ sung của mình thông qua việc tham gia vào một "nhóm bên trong" của các nhà lãnh đạo và từ đó có thể chia sẻ xuống nhóm "bên trong" ở nhóm quản lý của mình.

Những lý thuyết này có ý nghĩa gì?

Áp dụng

Khi gia nhập một nhóm làm việc, ta cần nỗ lực để tham gia vào được "nhóm bên trong" của nó. Cố gắng làm nhiều hơn mức độ công việc được giao, thể hiện sự trung thành của mình và quan sát cách thức nhìn nhận và đánh giá của người lãnh đạo. Tổ ra hợp lý, có tinh thần đóng góp trong quá trình thương lượng và nắm lấy cơ hội một cách thận trọng.

Nếu bạn là một người lãnh đạo, hãy lựa chọn người vào nhóm nội bộ của mình một cách cẩn trọng. Dành cho họ những phần thưởng xứng đáng cho sự chăm chỉ và lòng trung thành, đồng thời cẩn thận trong việc duy trì tinh thần cam kết làm việc của những người khác.

Tự vệ

Nếu bạn chỉ muốn là một thành viên bình thường trong nhóm làm việc, hãy cẩn trọng khi thực hiện công việc của mình. Trong nhóm sẽ có những người có nhiều quyền lực hơn bạn. Nếu bạn là người lãnh đạo và muốn duy trì vai trò công bằng cho mọi thành viên thì cần lưu ý trước những người có thói quen xu nịnh.

Tài liệu giảng dạy

Investvietnam và www.saga.vn



Kinh Doanh Là Văn Minh