

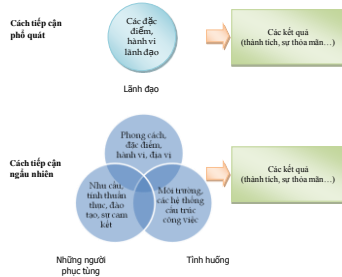
## CHƯƠNG 3

### CÁCH TIẾP CẬN NGẪU NHIÊN VỀ LÃNH ĐẠO

## CÁCH TIẾP CẬN NGẪU NHIÊN

- Cách tiếp cận ngẫu nhiên hàm ý hiệu lực của lãnh đạo phụ thuộc vào bối cảnh diễn ra các hành vi lãnh đạo. Một hành vi có thể là hiệu lực trong một số trường hợp này nhưng lại có thể trở nên không hiệu lực dưới các điều kiện khác.
- Một số thuyết ngẫu nhiên:
  - Mô hình ngẫu nhiên của Fiedler
  - Mô hình lãnh đạo của Hersey & Blanchard
  - Thuyết đường dẫn đến mục tiêu
  - Mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên của Vroom - Jago

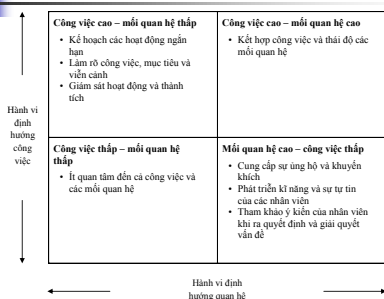
## SO SÁNH CÁCH TIẾP CẬN LÃNH ĐẠO PHỔ QUÁT VÀ NGẪU NHIÊN



## MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO NGẪU NHIÊN CỦA FIEDLER

- Ý tưởng cơ bản hết sức đơn giản trong mô hình của Fiedler là tạo sự phù hợp giữa phong cách lãnh đạo với tình huống, để có được những điều kiện tốt nhất cho thành công của họ.
- Khi tình huống thay đổi, cần có những nhà lãnh đạo mới tiếp quản công việc

## HÌNH 3.2 HÀNH VI & CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO



## MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO NGẪU NHIÊN CỦA FIEDLER

- Để đo lường mức độ phong cách lãnh đạo, Fiedler sử dụng bảng câu hỏi sắp xếp mức độ đồng nghiệp ít được ưa thích nhất (LPC). Bảng sắp xếp mức độ LPC đã thiết lập 16 cực tính theo thang điểm 8 điểm.

BẢNG CÂU HỎI LPC (LEAST-PREFERRED CO-WORKER)

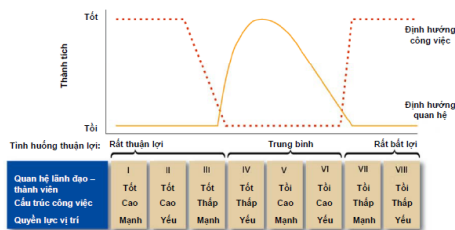
Tích cực		Không tích cực
Cởi mở	↔	Thận trọng
Hòa hợp, thiện cảm	↔	Bất đồng, ác cảm
Hiệu quả	↔	Không hiệu quả
Quả quyết	↔	Lưỡng lự
Vui vẻ	↔	Âm đạm
...		...

## TÌNH HUỐNG

Mức độ thuận lợi hoặc không thuận lợi của tình huống được xác định bởi ba yếu tố:

- Chất lượng quan hệ giữa lãnh đạo – thành viên: tốt hay xấu
- Cấu trúc công việc: cao hay thấp
- Vị trí quyền lực: quyền lực chính thức của người lãnh đạo là mạnh hay yếu

Hình 3.3 CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO PHÙ HỢP VỚI TÌNH HUỐNG



## THUYẾT LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG CỦA HERSEY VÀ BLANCHARD

- Cách tiếp cận này tập trung chủ yếu vào các đặc điểm của những người phục tùng và coi đây chính là thành phần quan trọng của tình huống, do đó nó quyết định hành vi ảnh hưởng của nhà lãnh đạo.
- Bản chất của thuyết này là chọn ra một phong cách lãnh đạo phù hợp với mức độ sẵn sàng của người phục tùng.

## THUYẾT LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG CỦA HERSEY VÀ BLANCHARD

### ■ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Một nhà lãnh đạo có thể chọn ra một trong bốn phong cách lãnh đạo, dựa trên sự kết hợp giữa thái độ với công việc và các mối quan hệ:

- Chỉ huy (telling)
- Thuyết phục (selling)
- Tham gia (participating)
- Ủy thác (delegating)

Hình 3.4 THUYẾT LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG CỦA HERSEY VÀ BLANCHARD

Các đặc trưng của người phục tùng	Phong cách lãnh đạo phù hợp
Mức độ sẵn sàng thấp	⇒ Chỉ huy (định hướng công việc cao – quan hệ thấp)
Mức độ sẵn sàng trung bình	⇒ Thuyết phục (định hướng công việc cao – quan hệ cao)
Mức độ sẵn sàng cao	⇒ Tham gia (định hướng công việc thấp – quan hệ cao)
Mức độ sẵn sàng rất cao	⇒ Ủy thác (định hướng công việc thấp – quan hệ thấp)

### CÁC MỨC ĐỘ SẴN SÀNG CỦA NGƯỜI PHỤC TÙNG

- **Mức độ sẵn sàng thấp:** có năng lực hoặc kĩ năng kém, ít kinh nghiệm, không đảm bảo, và không nhiệt tình để nhận lấy trách nhiệm cho hành vi công việc của chính họ.
- **Mức độ sẵn sàng trung bình:** có thể kém về trình độ học vấn và kinh nghiệm đối với công việc nhưng họ lại hết sức tự tin, có khả năng, thích thú và nhiệt tình học hỏi.
- **Mức độ sẵn sàng cao:** có thể đã có trình độ học vấn, kĩ năng và kinh nghiệm đạt yêu cầu nhưng có thể họ còn cảm thấy chưa hoàn toàn tự tin đối với khả năng của mình, chưa có những trải nghiệm cần thiết và cần có sự dìu dắt.
- **Mức độ sẵn sàng rất cao:** có trình độ học vấn cao, có nhiều kinh nghiệm, và sẵn sàng nhận lấy trách nhiệm đối với việc làm của họ.

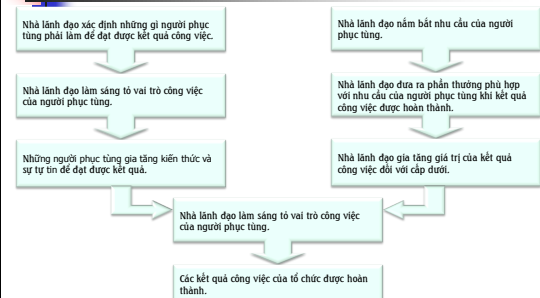
### THUYẾT ĐƯỜNG – MỤC TIÊU

- Nhà lãnh đạo phải gia tăng động cơ thúc đẩy của nhân viên bằng cách hoặc là chọn lọc ra những đường dẫn khả thi cho người phục tùng để đạt được mục tiêu, hoặc là gia tăng phần thưởng mà những người phục tùng coi trọng và mong muốn.
- Các nhà lãnh đạo phải thay đổi hành vi của mình để phù hợp với tình huống.

### CÁC HÀNH VI LÃNH ĐẠO

- **Lãnh đạo hỗ trợ** coi mỗi quan tâm đối với người phục tùng và các nhu cầu cá nhân của họ là trọng tâm.
- **Lãnh đạo chỉ huy** nói cho cấp dưới biết chính xác những gì mà họ cần làm.
- **Lãnh đạo tham gia** hội ý với người phục tùng về các quyết định.
- **Lãnh đạo định hướng thành tích** thiết lập các mục tiêu rõ ràng và có tính thách thức cho những người phục tùng.

### HÌNH 3.5 VAI TRÒ LÃNH ĐẠO



### HÌNH 3.6 CÁC TÌNH HUỐNG VÀ HÀNH VI LÃNH ĐẠO

Tình huống	Hành vi lãnh đạo	Tác động đến người phục tùng	Kết quả
Người phục tùng kém tự tin	Lãnh đạo hỗ trợ	Gia tăng sự tự tin để đạt kết quả	Gia tăng nỗ lực cá nhân sự thỏa mãn và thành tích
Công việc mơ hồ	Lãnh đạo chỉ huy	Làm rõ đường dẫn đến phần thưởng	
Công việc ít thách thức	Lãnh đạo định hướng thành tích	Thiết lập và cố gắng đạt mục tiêu cao	
Phần thưởng không phù hợp	Lãnh đạo tham gia	Làm rõ nhu cầu của người phục tùng để thay đổi phần thưởng	

### MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO NGẪU NHIÊN CỦA VROOM - JAGO

- Đặc biệt tập trung vào mức độ tham gia của lãnh đạo
- Mô hình này bắt đầu với ý tưởng rằng nhà lãnh đạo phải đối mặt với những khó khăn cần được giải quyết. Nhà lãnh đạo có thể tự mình đưa ra các quyết định để giải quyết vấn đề hoặc thông qua sự đóng góp của cấp dưới.

## MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO NGẪU NHIÊN CỦA VROOM - JAGO

- Mô hình này do ba thành phần lớn cấu thành:
  - các kiểu tham gia của nhà lãnh đạo,
  - một bộ các câu hỏi chẩn đoán để phân tích một tình huống của quyết định, hay
  - một loạt các quy tắc của quyết định.

## CÁC PHONG CÁCH THAM GIA CỦA LÃNH ĐẠO

- Phong cách ra quyết định:** nhà lãnh đạo tự mình ra quyết định không có sự tham gia của người phục tùng.
- Phong cách tư vấn riêng lẻ:** người lãnh đạo đặt vấn đề cho từng người để thu thập các ý kiến đề xuất, và sau đó ra quyết định.
- Phong cách tư vấn nhóm:** người lãnh đạo đặt vấn đề cho những nhóm người phục tùng, thu thập các ý kiến và các đề xuất tập thể, và sau đó ra quyết định.
- Phong cách tạo điều kiện:** người lãnh đạo chia sẻ các vấn đề với người phục tùng theo nhóm và đóng vai trò như là người tạo thuận lợi để giúp đỡ nhóm đi đến quyết định.
- Phong cách ủy thác:** người lãnh đạo đặt các vấn đề và cho phép các nhóm được ra quyết định trong giới hạn cho phép.

HÌNH 3.7 NĂM KIỂU RA QUYẾT ĐỊNH CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Vùng tự do của nhóm				
Vùng ảnh hưởng của nhà lãnh đạo				
<b>Quyết định</b> Bạn ra quyết định một mình và thông báo hoặc giải thích đến nhóm. Bạn đưa vào trình độ chuyên môn để thu thập thông tin và giải quyết thỏa đáng các vấn đề từ nhóm và các nơi khác.	<b>Tư vấn riêng lẻ</b> Bạn đưa ra vấn đề đến các thành viên nhóm một cách riêng lẻ, thu thập các đề xuất của họ và ra quyết định.	<b>Tư vấn nhóm</b> Bạn đưa ra vấn đề đến nhóm trong cuộc họp thu thập các đề xuất, và sau đó quyết định.	<b>Tạo điều kiện</b> Bạn đưa ra vấn đề đến nhóm trong các cuộc họp, và đóng vai trò như thể là người tạo thuận lợi, xác định vấn đề để giải quyết và phạm vi của quyết định.	<b>Ủy thác</b> Bạn cho phép nhóm quyền ra quyết định trong giới hạn cho phép. Nhóm nhận dạng & chẩn đoán vấn đề, phát triển các giải pháp và quyết định dựa trên các giải pháp đó. Trong khi đó, bạn không tham gia trực tiếp mà chỉ giữ vai trò người cung cấp nguồn lực.

## CÁC CÂU HỎI ĐỂ XÁC ĐỊNH TÌNH HUỐNG

- Ý nghĩa của quyết định:** Ý nghĩa của quyết định này đối với dự án và tổ chức như thế nào?
- Sự quan trọng của cam kết:** Sự cam kết của cấp dưới trong việc đưa ra các quyết định thì quan trọng như thế nào?
- Sự am hiểu của nhà lãnh đạo:** Mức độ tinh thông của nhà lãnh đạo về vấn đề như thế nào?
- Các khả năng xảy ra của cam kết:** Nếu nhà lãnh đạo ra quyết định một mình, thì nhân viên sẽ cam kết với quyết định cao hay thấp?

## CÁC CÂU HỎI ĐỂ XÁC ĐỊNH TÌNH HUỐNG (T.T.)

- Sự ủng hộ nhóm cho các mục tiêu:** Sự ủng hộ của cấp dưới đối với các mục tiêu của đội hoặc của tổ chức trong các quyết định nằm ở mức độ nào?
- Sự am hiểu mục tiêu:** Trình độ kiến thức và am hiểu của các thành viên nhóm trong mối quan hệ với vấn đề như thế nào?
- Năng lực nhóm:** Mức độ kỹ năng cũng như tinh cam kết của các thành viên trong đội khi làm việc chung với nhau giải quyết vấn đề như thế nào?