**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN**

**ĐỀ BÀI: CÁC LÝ THUYẾT VỀ LÃNH ĐẠO**

**MÔN: LỊCH SỬ TƯ TƯỞNG QUẢN LÝ**

Hà Nội, 2017

**Mục lục**

[**I.** **Khái niệm về Lãnh đạo** 1](#_Toc500017001)

[**II.** **Các lý thuyết về lãnh đạo** 1](#_Toc500017002)

[**1.** **Lý thuyết lãnh đạo theo tình huống:** 1](#_Toc500017003)

[**1.1** **Mô hình của Fiedler** 2](#_Toc500017004)

[**1.2 Học thuyết Con đường – Mục tiêu** 4](#_Toc500017005)

[**1.3Học thuyết tình huống của Hersey và Blanchard** 6](#_Toc500017006)

[***2.*** **Thuyết Hành vi của Kurt Lewin (1890-1047)** 7](#_Toc500017007)

[**2.1** **Thuyết hành vi của Robert Blake và Jane Mouton** 8](#_Toc500017008)

[**3.** **Lý thuyết lãnh đạo theo đặc tính cá nhân** 9](#_Toc500017009)

[**3.1** **Theo lý thuyết của Bennis** 9](#_Toc500017010)

[**3.2** **Theo lý thuyết của Gardner** 10](#_Toc500017011)

[**Danh mục tài liệu tham khảo** 12](#_Toc500017012)

# **Khái niệm về Lãnh đạo**

Có nhiều khái niệm khác nhau về Lãnh đạo:

+ Theo James Gibson: Lãnh đạo là một phần công việc của quản lý nhưng không phải toàn bộ công việc quản lý. Lãnh đạo là năng lực thuyết phục người khác hang hái phấn đấu cho những mục tiêu đã xác định

+ George Tery: Lãnh đạo là hoạt động gây ảnh hưởng đến con người để họ phấn đấu tự nguyện cho các mục tiêu của tổ chức

+ H. Koontz và các tác giả: Lãnh đạo là quá trình tác động đến con người sao cho họ cố gắng một cách tự giác để thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức.

* *Như vậy Lãnh đạo là tác động bằng nghệ thuật và khoa học để gây ảnh hưởng tích cực tới con người để phát huy và phối hợp tiềm năng và năng lực của họ nhằm hướng tới hoàn thành mục tiêu của tổ chức.*

# **Các lý thuyết về lãnh đạo**

Học thuyết hay còn gọi là lý thuyết là những khái quát lý luận về một lĩnh vực nào đó thông qua nghiên cứu và khảo nghiệm thực tế, từ đó vận dụng vào các hoạt động thực tiễn trong mỗi lĩnh vực

## **Lý thuyết lãnh đạo theo tình huống:**

* Quan điểm của lý thuyết lãnh đạo theo tình huống dựa trên ý kiến cho rằng phong cách lãnh đạo phù hợp nhất sẽ phụ thuộc vào tình huống. Hầu hết các thuyết lãnh đạo theo tình huống đều giả định rằng người lãnh đạo hiệu quả phải vừa sáng suốt và vừa linh động.

Chúng ta hãy cùng xem xét các mô hình lãnh đạo theo tình huống của Fiedler, Hersey và Blanchard, và lý thuyết lãnh đạo đường dẫn-mục tiêu.

* 1. **Mô hình của Fiedler**

- Lý thuyết mô hình lãnh đạo tình huống Fiedler đã được Fred Fiedler, nhà khoa học chuyên nghiên cứu tính cách và đặc điểm của các nhà lãnh đạo, lần đầu tiên đề cập vào giữa những năm 1960.

*-* Ông cho rằng hiệu quả hoạt động của nhóm phụ thuộc vào sự hoà hợp giữa nhà lãnh đạo với nhân viên và mức độ ảnh hưởng của các điều kiện bên ngoài. Vì vậy, để lãnh đạo có hiệu quả người ta phải xác định phong cách lãnh đạo của mỗi người và đặt họ vào hoàn cảnh phù hợp với phong cách đó.

**- Với quan điểm trên, nghiên cứu của Fiedler có thể được chia thành 3 giai đoạn:**

*• Giai đoạn 1: Xác định phong cách của người lãnh đạo*

Fiedler cho rằng phong cách lãnh đạo của một cá nhân là chìa khoá dẫn tới sự thành công của nhà lãnh đạo. Một cá nhân thường có phong cách lãnh đạo cố định hoặc lấy con người làm trọng tâm hoặc lấy công việc làm trọng tâm.

Fiedler cho rằng phong cách lãnh đạo là khả năng bẩm sinh của con người và không thể thay đổi được. Vì vậy nếu có một tình huống phù hợp với phong cách lãnh đạo “định hướng công việc” mà người hiện ở vị trí lãnh đạo đó lại có phong cách “định hướng quan hệ”, thì cần phải điều chỉnh lại hoàn cảnh hoặc thay đổi người lãnh đạo để nhóm đạt được hiệu quả làm việc tối ưu. Điều cần thiết là phải làm cho nhà lãnh đạo phù hợp với hoàn cảnh.

*• Giai đoạn 2: Fiedler xác định ba nhân tố hoàn cảnh có ảnh hưởng đến lãnh đạo:* Đó là các mối quan hệ nhân viên - lãnh đạo, cấu trúc nhiệm vụ, thẩm quyền của người lãnh đạo.

* Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên là mức độ tin cậy, trung thực và tôn trọng cấp dưới của nhà lãnh đạo.
* Cấu trúc nhiệm vụ là mức độ có tổ chức trong phân công công việc cho cấp dưới.
* Thẩm quyền của người lãnh đạo là mức độ ảnh hưởng của người lãnh đạo trong việc kỷ luật, thăng cấp và tăng lương cho nhân Fiedler tin rằng có thể điều chỉnh các yếu tố này để chúng phù hợp với hành vi của nhà lãnh đạo.

• *Giai đoạn 3: Đánh giá tình huống theo ba biến số hoàn cảnh (biến số ngẫu nhiên)* Fiedler cho rằng mỗi quan hệ lãnh đạo - nhân viên hoặc là tốt hoặc là xấu, cấu trúc nhiệm vụ hoặc là cao hoặc là thấp và thẩm quyền lãnh đạo hoặc là mạnh hoặc là yếu.

*• Giai đoạn 4: Lựa chọn tình huống (hoàn cảnh) phù hợp với mỗi phong cách lãnh đạo*

* Tóm lại, quan điểm của Fiedler tập trung ở chỗ: Phong cách lãnh đạo là không thay đổi và tình huống được xác định bởi giá trị của ba nhân tố hoàn cảnh (nhân tố ngẫu nhiên): Mối quan hệ nhân viên - lãnh đạo, cấu trúc nhiệm vụ và thẩm quyền lãnh đạo.
* Như vậy, để lãnh đạo có hiệu quả người ta có thể có hai cách:

+ Cách thứ nhất là lựa chọn nhà lãnh đạo phù hợp nhất với tình huống. Chẳng hạn, nếu tình hình một nhóm không thuận lợi nhưng hiện tại có người quản lý theo định hướng quan hệ thì công việc của nhóm đó có thể được cải thiện bằng cách thay thế người quản lý hiện hành bằng người quản lý khác theo định hướng nhiệm vụ.

+ Cách thứ hai là thay đổi tình huống để phù hợp với nhà lãnh đạo. Điều này có thể thực hiện được bằng cách thay đổi cấu trúc nhiệm vụ hoặc tăng/giảm thẩm quyền của người lãnh đạo đối với việc tăng lương, thăng chức và kỷ luật.

- Tuy nhiên điểm hạn chế của mô hình Fiedler là không cho phép trả lời tất cả các câu hỏi về tính hiệu quả của sự lãnh đạo. Trên thực tế, các yếu tố bên ngoài như quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, cấu trúc công việc, thẩm quyền của người lãnh đạo rất phức tạp và không phải lúc nào cũng có thể đánh giá một cách chính xác. Hơn nữa, logic của bảng hỏi chưa thật rõ ràng và câu trả lời của đối tượng phỏng vấn cũng không ổn định. Tuy nhiên, ưu điểm của nó so với học thuyết cá tính điển hình và học thuyết về hành vi tập trung ở chỗ: Mô hình nãy đã coi tính hiệu quả của lãnh đạo như hàm số của phong cách lãnh đạo và cac yếu tố môi trường.

**1.2 Học thuyết Con đường – Mục tiêu**

Thuyết Con đường – Mục tiêu do Robert House phát triển, là một mô hình lãnh đạo theo tình huống được quan tâm nhất hiện nay

Nội dung cơ bản của học thyết này là: *Công việc của nhà lãnh đạo chính là giúp cấp dưới đạt được mục tiêu của mình. Các nhà lãnh đạo phải là người đưa ra phương hướng hành động hoặc sự hỗ trợ hoặc cả hai để đảm bảo rằng mục tiêu của cá nhân phù hợp với các mục tiêu tổng thể của nhóm hoặc tổ chức.*

Học thuyết Con đường - Mục tiêu đã đưa ra hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo: Đó là các yếu tố môi trường (cấu trúc nhiệm vụ, hệ thống quyền lực chính thức và nhóm làm việc) và các yếu tố có liên quan đến đặc điểm cá nhân (quan niệm, kinh nghiệm và nhận thức). Các yếu tố ngoại cảnh này nằm ngoài sự kiểm soát của nhà lãnh đạo. Vì vậy, nhà lãnh đạo sẽ hành động không có hiệu quả khi hành vi của anh không phù hợp với các yếu tố môi trường và đặc điểm của cấp dưới. House đã chia hành vi của người lãnh đạo thành 4 loại:

* Lãnh đạo định hướng công việc là hoạt động với mục tiêu làm cho cấp dưới biết được kỳ vọng của các cấp lãnh đạo đối với họ, xây dựng kế hoạch thực hiện công việc và hướng dẫn một cách cụ thể cách thức hoàn thành nhiệm vụ.
* Lãnh đạo hỗ trợ bao gồm các hoạt động thể hiện sự quan tâm tới nhu cầu của nhân viên.
* Lãnh đạo tham gia là việc tham khảo ý kiến nhân viên và sử dụng những gợi ý của họ trước khi đi đến một quyết định.
* Lãnh đạo định hướng thành tích đề ra những mục tiêu thách thức và hy vọng rằng cấp dưới sẽ thực hiện công việc với sự nỗ lực cao nhất của họ.
* Học thuyết Con đường – Mục tiêu chỉ ra rằng: *tuỳ từng tình huống, một nhà lãnh đạo có thể có một hoặc tất cả hành vi này.*

Học thuyết Con đường – Mục tiêu đã đưa ra một số nhận định sau:

- Lãnh đạo định hướng sẽ dẫn đến sự thỏa mãn lớn hơn khi nhiệm vụ còn mơ hồ. Khi nhiệm vụ đã rõ ràng và kết cấu chặt chẽ, lãnh đạo định hướng sẽ làm người lao động cảm thấy căng thẳng hơn.

- Lãnh đạo định hướng có thể trở thành thừa đối với những người cấp dưới có năng lực cao hoặc có nhiều kinh nghiệm.

- Cấp dưới không có khả năng làm việc độc lập và hay chịu ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài thường hài lòng nhất với kiểu lãnh đạo định hướng.

- Lãnh đạo định hướng đem lại sự thỏa mãn cao hơn cho nhân viên khi trong nhóm có sự va chạm hoặc mâu thuẫn.

- Lãnh đạo hỗ trợ sẽ mang lại tính tích cực và sự thỏa mãn cho mọi nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.

- Cấp dưới có khả năng làm việc độc lập sẽ thỏa mãn cao nhất với kiểu lãnh đạo tham gia.

- Lãnh đạo định hướng thành tích sẽ làm tăng kỳ vọng của cấp dưới về sự cố gắng sẽ dẫn đến kết quả thực hiện công việc tốt hơn đối với những nhiệm vụ có trình tự và cách thức thực hiện không rõ ràng.

- Các nhà nghiên cứu đánh giá cao các giả thuyết này. Điều đó có nghĩa là hoạt động và sự thỏa mãn của nhân viên có thể cao hơn khi người lãnh đạo bù đắp những gì còn thiếu ở nhân viên cũng như ở công việc. Tuy nhiên, sẽ là thừa nếu người lãnh đạo dành thời gian giải thích những nhiệm vụ đã quá rõ ràng hoặc khi nhân viên có khả năng và kinh nghiệm để thực hiện nhiệm vụ này một cách dễ dàng.

- Học thuyết đường dẫn tới đích này đã được kiểm nghiệm và đánh giá cao.

**1.3 Học thuyết tình huống của Hersey và Blanchard**

Trong học thuyết này, tình huống liên quan đến mức độ 'sẵn sàng' của cấp dưới. Tính sẵn sàng ở đây được định nghĩa là mức độ mà cấp dưới có khả năng hoàn thành nhiệm vụ và sẵn lòng hoàn thành nhiệm vụ. Về phong cách lãnh đạo, cũng giống mô hình của Fiedler sẽ có 2 dạng phong cách lãnh đạo chính là chú trọng nhiệm vụ và chú trọng quan hệ. Tuy nhiên, Hersey và Blanchard lại tiếp tục chia 2 dạng lãnh đạo này thành 4 hình thức lãnh đạo cụ thể tuỳ theo tính sẵn sàng của nhân viên.

- Chỉ đạo (nhiệm vụ cao-quan hệ thấp). Người lãnh đạo xác định vai trò và chỉ đạo cho nhân viên cách thực hiện nhiệm vụ theo vai trò. Cách lãnh đạo này nhấn mạnh đến hành vi trực tiếp tham gia công việc

- Hướng dẫn (nhiệm vụ cao-quan hệ cao). Người lãnh đạo áp dụng hành vi tham gia trực tiếp cùng hành vi tham gia có tính hỗ trợ.

- Tham gia (nhiệm vụ thấp-quan hệ cao). Người lãnh đạo và cấp dưới cùng ra quyết định. Vai trò chính của người lãnh đạo khi áp dụng phong cách này là khuyến khích và truyền thông là chủ yếu.

- Ủy quyền (nhiệm vụ thấp-quan hệ thấp). Người lãnh đạo hướng dẫn và hỗ trợ rất ít.

***=> Như vậy tùy theo mức độ sẵn sàng của cấp dưới mà người lãnh đạo có thể áp dụng hình thức chỉ đạo, hướng dẫn, tham gia hay ủy quyền.***

1. **Thuyết Hành vi của Kurt Lewin (1890-1047)**

Kurt Lewin được tôn vinh là bậc thầy về khoa học lý thuyết hành vi ứng dụng trong hoạt động nghiên cứu

Trong những năm 1930, Kurt Lewin phát triển một khuôn khổ dựa trên hành vi của nhà lãnh đạo. Ông lập luận rằng có ba loại nhà lãnh đạo:

**Lãnh đạo Chuyên quyền:**

* Lãnh đạo chuyên quyền: là phong cách lãnh đạo được đặc trưng bằng việc tập trung mọi quyền lực vào một mình người lãnh đạo, họ quản lý bằng ý chí của mình, trấn áp ý chí và sáng kiến của mọi thành viên trong tập thể.
* Phong cách lãnh đạo này được coi là phù hợp khi quyết định cần phải được thực hiện một cách nhanh chóng; Hay khi không có nhu cầu tham khảo ý kiến; Hoặc khi thỏa thuận với đội nhóm là không cần thiết để đạt được kết quả thành công. Tuy nhiên lại có nhược điểm là hạn chế khả năng sáng tạo của nhân viên, gây căng thẳng và áp lực.

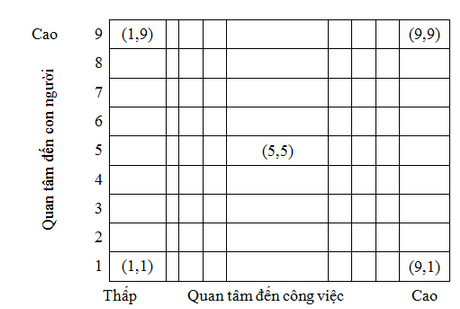
**Lãnh đạo Dân chủ:**

* Lãnh đạo dân chủ là phong cách được đặc trưng bằng việc người lãnh đạo phân chia quyền lực quản lý của mình, tranh thủ ý kiến cấp dưới, đưa họ tham gia vào việc khởi thảo các quyết định.
* Phong cách này rất quan trọng khi thảo luận vấn đề của nhóm; Nhưng nó có thể gây khó khăn khi có rất nhiều quan điểm và ý kiến khác nhau.

**Lãnh đạo Tự do:**

* Lãnh đạo tự do phong cách mà theo đó người lãnh đạo rất ít sử dụng quyền lực để tác động đến người dưới quyền, thậm chí không có những tác động đến họ, cho phép mọi người trong nhóm tự ra quyết định.
* Phong cách này sẽ hoạt động tốt khi các thành viên trong nhóm rất có khả năng, được thúc đẩy, và không cần giám sát chặt chẽ.
* Tuy nhiên, hành vi này có thể xảy ra bởi vì các nhà lãnh đạo là lười biếng hoặc bị phân tâm; và đây là nguyên nhân dẫn đến thất bại.
  1. **Thuyết hành vi của Robert Blake và Jane Mouton**

Ngoài Kurt Lewin, thuyết hành vi cũng được Robert Blake và Jane Mouton của đại học Michigan nghiên cứu và minh họa bằng biểu đồ.



Theo biểu đồ, mối quan tâm đến công việc được thể hiện trên trục hoành và mối quan tâm đến con người được thể hiện trên trục tung. Mỗi trục có 9 ô. Một người lãnh đạo được đánh giá ở bậc thứ 9 trên trục hoành là người có sự quan tâm tối đa đến công việc. Một người lãnh đạo được xếp ở bậc thứ 9 trên trục tung là người có sự quan tâm tối đa đến con người. 9 ô trên trục hoành và 9 ô trên trục tung tạo nên 81 vị trí khác nhau mà phong cách của nhà lãnh đạo có thể rơi vào một trong các vị trí đó.

Dựa vào những kết quả nghiên cứu cơ bản, Blake và Mouton kết luận rằng nhà quản lý làm việc hiệu quả nhất là những người vừa quan tâm đến công việc, vừa quan tâm đến con người (ô 9,9). Ngược lại, những người có phong cách lãnh đạo rơi vào ô 9,1 (lấy công việc làm trọng tâm) hoặc 1,9 (lấy con người làm trọng tâm) là những nhà quản lý tồi.

Tuy nhiên, thực tế đã chứng minh rằng, kết luận mà Blake và Mouton đưa ra không phải đúng trong mọi tình huống.

* + Tóm lại, học thuyết hành vi đã cố gắng xác định những hành vi ứng xử đặc trưng của người lãnh đạo. Tuy nhiên, cũng như học thuyết cá tính điển hình, các nhà nghiên cứu của học thuyết hành vi không xác định được ảnh hưởng của các yếu tố môi trường đến thành công hay thất bại của nhà lãnh đạo.

## **Lý thuyết lãnh đạo theo đặc tính cá nhân**

* 1. **Theo lý thuyết của Bennis**
* Với phương pháp phỏng vấn & quan sát 90 người lãnh đạo tại nhiều cấp bậc từ các tổ chức trong nhiều lĩnh vực khác nhau của xã h ội Mỹ, không phân biệt màu da & giới tính, kết hợp với khả năng dẫn dắt & khai thác vấn đề, tác giả đã đúc kết thành những nguyên tắc cơ bản của lãnh đạo & chứng minh chúng qua những ví dụ thực tế một cách hết sức thuyết phục
* Theo Warren Bennis, “ Người lãnh đạo là người có khả năng trình bày tư tưởng một cách đầy đủ và rõ ràng; họ biết rõ họ muốn gì (what?), tại sao họ muốn điều đó (why?), và làm sao để truyền đạt điều họ muốn đến những người xung quanh đểthuyết phục mọi người cùng hợp tác và thực hiện điều họ muôn và cuối cùng là họ biết làm thế nào để đạt đến mục đích mong muốn (how?)”
* Lãnh đạo là vấn đề về nhân cách. Nhân cách có thể liên tục đư ợc cải thiện. Quá trình trở thành nhà lãnh đạo cũng giống như quá trình trở thành một con ngư ời hoàn thiện vậy.
* Để tổ chức có tính cạnh tranh cao, người lãnh đạo phải đóng vai trò chủ chốt trong việc xây dựng một cấu trúc xã hội nhằm tạo nên nguồn vốn tri thức cho tổ chức.
* Khả năng xây dựng và duy trì niềm tin là yếu tố trung tâm của công tác lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo chân chính thu hút mọi ngư ời đi theo lý tưởng của mình một cách khéo léo thông qua niềm tin lạc quan của họ, thậm chí đôi khi có thể là sự lạc quan không có cơ sở.
* Lãnh đạo phải có thiên hướng hành động để thành công. Chỉ có tầm nhìn, niềm tin & long lạc quan thuôi chưa đủ, lãnh đạo phải có nhữ ng bước đi vững chắc & năng động để mang lại kết quả thành công. Lãnh đạo là những người thúc đẩy công việc, kết nối từ mục tiêu tới thực tế.
  1. **Theo lý thuyết của Gardner**

John Gardner nghiên cứu một số lớn các tổ chức vùng Bắc Mỹ và những người lãnh đạo của những tổ chức này và kết luận có một số phẩm chất hoặc đặc tính cho thấy rằng một người lãnh đạo trong tình huống này cũng có thể lãnh đạo trong tình huống khác. Những đặc tính cá nhân này gồm có:

* *Điều kiện thể lực tốt và sức chịu đựng*
* *Sự khôn ngoan và sự phán đoán thiên về hành động*
* *Tinh thần nhận trách nhiệm*
* *Có khả năng thực hiện công việc*
* *Hiểu biết về những người cộng sự và nhu cầu của họ*
* *Có kỹ năng giao tế và biết cách dùng người*
* *Có nhu cầu đạt kết quả*
* *Khả năng thuyết phục và cổ động người khác*
* *Can đảm và quyết tâm*
* *Tự trọng*
* *Quyết tâm*
* *Tự tin*
* *Sự trình bày ý tưởng một cách quả quyết*
* *Khả năng thích nghi/Khả năng linh động*

# **Danh mục tài liệu tham khảo**

* + 1. <http://quantri.vn/dict/details/8821-ly-thuyet-lanh-dao-theo-tinh-huong>
    2. <http://phamthongnhat.com/thuyet-hanh-vi-cua-lewin/>
    3. Học viện công dân, 2007, Thuật lãnh đạo theo một số lý thuyết kinh điển theo **Michele Erina Doyle và Mark K. Smith**.
    4. <http://tailieu.vn/doc/ly-thuyet-lanh-dao-1599381.html>