



# KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG





## II/ KHÁI QUÁT VỀ PHONG CÁCH LỘ



# 1. Lãnh đạo là gì?



- Xác định chiến lược.
- Giao công việc cho NV/uỷ quyền.
- Động viên.
- Huấn luyện nhân viên.
- Phương pháp truyền đạt thông tin.



## 2. Phong cách lãnh đạo



- Phong cách lãnh đạo của một cá nhân là dạng hành vi của người đó thể hiện các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của những người khác.
- Phong cách lãnh đạo là cách thức làm việc của nhà lãnh đạo.
- Phong cách lãnh đạo là hệ thống các dấu hiệu đặc trưng của hoạt và động quản lý của nhà lãnh đạo, được quy định bởi các đặc điểm nhân cách của họ.
- Phong cách lãnh đạo là kết quả của mối quan hệ giữa cá nhân và sự kiện, và được biểu hiện bằng công thức:  
Phong cách lãnh đạo = Cá tính x Môi trường



# 3. Phân loại



- Phong cách độc đoán
- Phong cách dân chủ
- Phong cách tự do.



## 3.1 Phong cách lãnh đạo độc đoán



- Kiểu quản lý mệnh lệnh độc đoán được đặc trưng bằng việc tập trung mọi quyền lực vào tay một mình người quản lý, người lãnh đạo - 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 xuất hiện khi các nhà lãnh đạo nói với các nhân viên chính xác những gì họ muốn các nhân viên làm và làm ra sao mà không kèm theo bất kỳ lời khuyên hay hướng dẫn nào cả



## 3.1 Phong cách lãnh đạo độc đoán (tt)



### ĐẶC ĐIỂM:

- Nhân viên ít thích lãnh đạo.
- Hiệu quả làm việc cao khi có mặt lãnh đạo, thấp khi không có mặt lãnh đạo.
- Không khí trong tổ chức: gây hấn, phụ thuộc vào định hướng cá nhân



## 3.2 Phong cách lãnh đạo dân chủ:



- Kiểu quản lý dân chủ được đặc trưng bằng việc người quản lý biết 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.
- Kiểu quản lý này còn tạo ra những điều kiện thuận lợi để cho những người cấp dưới được phát huy sáng kiến, tham gia vào việc lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch, đồng thời tạo ra bầu không khí tâm lý tích cực trong quá trình quản lý.





## 3.2 Phong cách lãnh đạo dân chủ (tt)



### ĐẶC ĐIỂM

- Nhân viên thích lãnh đạo hơn
- Không khí thân thiện, định hướng nhóm, định hướng nhiệm vụ
- Năng suất cao, kể cả không có mặt của lãnh đạo.



## 3.3 Phong cách lãnh đạo tự do



- Với phong cách lãnh đạo này, nhà lãnh đạo sẽ cho phép các nhân viên được quyền ra quyết định, nhưng nhà lãnh đạo vẫn chịu trách nhiệm đối với những quyết định được đưa ra.
- Phong cách lãnh đạo uỷ thác được sử dụng khi các nhân viên có khả năng phân tích tình huống và xác định những gì cần làm và làm như thế nào. Bạn không thể ôm đồm tất cả mọi công việc! Bạn phải đặt ra các thứ tự ưu tiên trong công việc và uỷ thác một số nhiệm vụ nào đó.



## 3.3 Phong cách lãnh đạo tự do (tt)



### ĐẶC ĐIỂM

- NV ít thích lãnh đạo.
- Không khí trong tổ chức thân thiện, định hướng nhóm, định hướng vui chơi.
- Năng suất thấp, người lãnh đạo vắng mặt thường xuyên.



# 4. Miền lựa chọn liên tục hành vi lãnh đạo

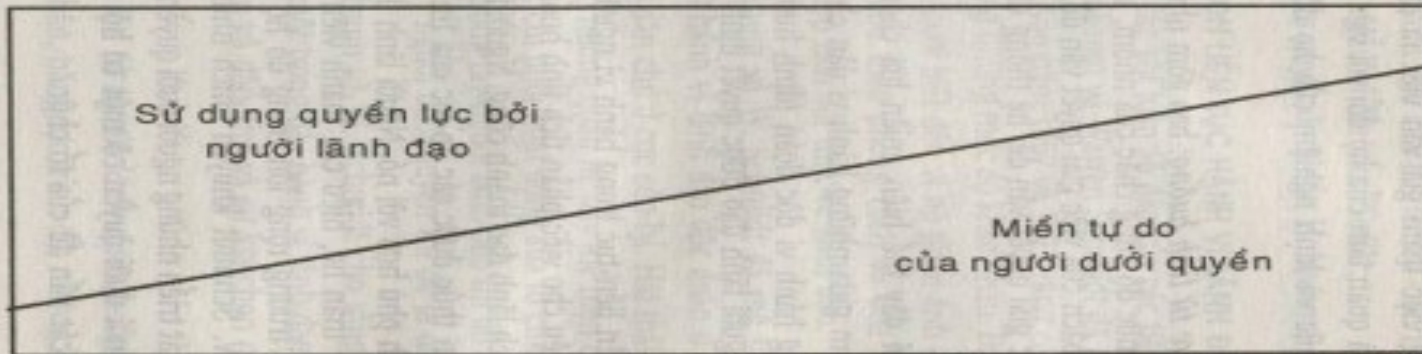


## Miền lựa chọn liên tục hành vi lãnh đạo

### MIỀN LỰA CHỌN LIÊN TỤC HÀNH VI LÃNH ĐẠO

Lãnh đạo là trung tâm

Người dưới quyền là trung tâm



Người lãnh đạo ra quyết định rồi thông báo quyết định cho cấp dưới.

Người lãnh đạo ra và giải thích quyết định cho cấp dưới.

Người lãnh đạo trình bày ý tưởng và đề nghị cấp dưới đặt câu hỏi.

Người lãnh đạo đưa ra quyết định dự kiến.

Người lãnh đạo trình bày vấn đề, đề nghị góp ý và sau đó ra quyết định.

Người lãnh đạo xác định giới hạn và yêu cầu nhóm ra quyết định.

Người lãnh đạo cho phép nhóm hoạt động trong giới hạn cho phép.





## II/ LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG



# 1. Thế nào là lãnh đạo theo tình huống?



- **Bạn là một nhà quản lý? Bạn đang lựa chọn cho mình một phong cách quản lý hoàn hảo để áp dụng với tất cả các nhân viên của mình?**
- **Đừng phí công, không có phong cách nào tốt nhất. Thực tế, việc quản lý hiệu quả đòi hỏi nhiều phong cách quản lý khác nhau.**



# 1. Thế nào là lãnh đạo theo tình huống? (tt)



Lãnh đạo theo tình huống bao gồm việc sử dụng bốn phong cách quản lý khác nhau:

- Quản lý kiểu hướng dẫn
- Quản lý kiểu tư vấn hay kiểu “ông bầu
- Quản lý kiểu hỗ trợ
- Phong cách phân cấp hay uỷ quyền



## 2. Quản lý kiểu hướng dẫn



- Nhà quản lý sẽ hướng dẫn nhân viên làm thế nào để hoàn thành công việc, kiểm tra chặt chẽ hoạt động của nhân viên và tự mình đưa ra hầu hết quyết định.
- Đây là phong cách thích hợp nhất để quản lý nhân viên mới vào nghề hoặc đối với những người thực hiện công việc không tốt.
- Tuy nhiên, nếu nhà quản lý chỉ sử dụng một phong cách này thì sẽ trở thành tiểu tiết, độc đoán.





### 3. Quản lý kiểu tự vấn hay kiểu “ông bầu”



- Nhà quản lý liên tục đưa ra các định hướng và buộc nhân viên cùng tham gia giải quyết vấn đề và tham gia vào quá trình ra quyết định.
- Để thực hiện được điều này, cần lôi kéo ý kiến của nhân viên, trả lời các câu hỏi được nêu ra và thể hiện sự hứng thú bàn bạc công việc với từng cá nhân.
- Phong cách này thích hợp khi nhân viên không còn là người mới đối với công việc nhưng cũng chưa đủ khả năng hoặc sự tự tin về khả năng thực hiện công việc của mình.



## 4. Quản lý kiểu hỗ trợ



- Nhà quản lý sử dụng phong cách này khi nhân viên của anh ta đã có khả năng thực hiện một công việc được giao nhưng còn thiếu tự tin.
- 
- Theo phong cách này, nhà quản lý là nơi để nhân viên nêu ra những lo ngại và để bàn bạc về những khó khăn.
- Tuy nhiên, thay vì giải quyết hộ, nhà quản lý chỉ hỗ trợ họ. Làm như vậy sẽ tăng cường tính độc lập và sự tự tin của nhân viên.



## 5. Phong cách phân cấp hay uỷ quyền



- Sử dụng đối với nhân viên có cả kỹ năng và sự tự tin trong việc xử lý công việc.
- Tuy nhiên, nếu bạn sử dụng phong cách này trước khi nhân viên của bạn sẵn sàng cho công việc thì họ có thể sẽ cảm thấy rằng, bạn đã bỏ rơi họ.



## 6. Các yêu cầu với lão đạo tình huống:



- *Liên tục thay đổi phong cách quản lý để phù hợp với sự phát triển về kỹ năng, kinh nghiệm và sự tự tin của nhân viên. Nếu không sẽ khiến nhân viên không thể phát triển được.*
- *Sẵn sàng sử dụng các phong cách khác nhau với cùng một người bởi trong khi anh ta có thể tự tin và có khả năng thực hiện một việc này thì một việc mới giao cho anh ta sẽ lại đòi hỏi một phong cách quản lý khác.*



## 6. Các yêu cầu với lãnh đạo tình huống:



- *Luôn luôn thực hiện quản lý với mục tiêu là làm cho nhân viên của mình phát triển kỹ năng và tăng tính độc lập hơn.*
- *Lãnh đạo theo tình huống đã trở thành một cách tiếp cận phổ biến trong quản lý con người bởi nó tính đến sự khác biệt giữa các nhân viên. Học cách tiếp cận này, công việc của bạn sẽ trôi chảy hơn vì nhân viên của bạn sẽ học được cách tự quản lý mình.*



## 7. Các yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐ



- Thời gian là bao nhiêu?
- Các mối quan hệ được dựa trên sự tôn trọng và tin tưởng hay dựa trên sự thiếu tôn trọng?
- Ai là người nắm giữ thông tin - bạn, các nhân viên, hay cả hai?
- Các nhân viên được huấn luyện ra sao và bạn hiểu rõ các nhiệm vụ như thế nào?



## 7. Các yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐ



- Các mâu thuẫn nội bộ
- Mức độ sức ép
- Kiểu nhiệm vụ. Đó là kiểu cấu trúc, phi cấu trúc, phức tạp, hay đơn giản?
- Luật lệ hay các quy trình thủ tục được thiết lập





## 8. Các tình huống cụ thể





## 8.1 Theo thâm niên công tác



- Sử dụng phong cách lãnh đạo độc đoán đối với các nhân viên mới, những người còn đang trong giai đoạn học việc.
- Nhà lãnh đạo sẽ là một huấn luyện viên tốt với đầy đủ năng lực và trình độ.
- Nhờ đó, nhân viên sẽ được động viên để học hỏi những kỹ năng mới. Đây sẽ là một môi trường hoàn toàn mới dành cho các nhân viên.



## 8.2 Theo các giai đoạn phát triển của tập thể



- Giai đoạn bắt đầu hình thành. Là giai đoạn tập thể chưa ổn định, mọi thành viên thường chỉ thực hiện công việc được giao theo nhiệm vụ, nhà lãnh đạo nên sử dụng phong cách độc đoán.
- Giai đoạn tương đối ổn định. Khi các thành viên chưa có sự thống nhất, tự giác trong hoạt động, tính tích cực, sự đoàn kết chưa cao, nên dùng kiểu lãnh đạo mềm dẻo, linh hoạt.
- Giai đoạn tập thể phát triển cao: Tập thể có bầu không khí tốt đẹp, có tinh thần đoàn kết, có khả năng tự quản, tự giác cao, nên dùng kiểu dân chủ hoặc tự do.



## 8.3 Dựa vào tính khí của NV



- Đối với tính khí sôi nổi – nóng nảy.
- Đối với tính khí trầm tư – nhút nhát.



## 8.4 Dựa vào giới tính



**Phụ nữ thường hay làm việc tốt hơn dưới sự chỉ huy độc đoán.**



## 8.5 Theo trình độ của NV:



- Sử dụng phong cách lãnh đạo uỷ thác đối với các nhân viên hiểu rõ về công việc hơn chính bản thân nhà lãnh đạo.
- Nhà lãnh đạo không thể ôm đồm tất cả mọi thứ! Các nhân viên cần làm chủ công việc của họ.
- Cũng như vậy, trường hợp này sẽ giúp nhà lãnh đạo có điều kiện để làm những công việc khác cần thiết hơn.



## 8.6 Dựa theo tuổi:



- Nên dùng kiểu lãnh đạo tự do đối với người hơn tuổi.
- Trái lại đối với người nhỏ tuổi thì dùng kiểu độc đoán.



## 8.7 Cần độc đoán với:



- Những người ưa chống đối
  - Không có tính tự chủ.
    - Thiếu nghị lực
  - Kém tính sáng tạo



## 8.8 Cần dân chủ với



- Những người có tính thần hợp tác.
  - Có lối sống tập thể.





## 8.9 Nên tự do với



- Những người không thích giao thiệp.
- Hay có đầu óc cá nhân chủ nghĩa



## 8.10 Với tình huống bất trắc:



- Với một số tình huống đòi hỏi ta phải hành động khẩn trương và kịp thời, chẳng hạn như hoả hoạn.
- Mọi nỗ lực phải dốc hết vào xử lý tình huống.
- Doanh nghiệp cần một sự lãnh đạo cứng rắn và uy quyền.



## 8.11 Bất đồng trong tập thể:



- Khi có sự bất đồng trong tập thể, trước sự thù địch, chia rẽ nội bộ, nhà quản trị cần phải áp dụng kiểu lãnh đạo độc đoán, sử dụng tối đa quyền lực của mình.



## 8.12 Những tình huống gây hoang mang



- Thỉnh thoảng do sự xáo trộn trong tập thể như thay đổi, cải tổ...không ai biết nên phải làm gì, mọi người đều hoang mang.
- Nhà quản trị phải tỏ ra gần gũi, gặp gỡ trao đổi, thông báo, tạo mối quan hệ thân mật để trấn an nhân viên.

