

**HỌC VIỆN CHÍNH SÁCH VÀ PHÁT TRIỂN  
KHOA CHÍNH SÁCH CÔNG**

# **LÃNH ĐẠO KHU VỰC CÔNG**

**DÀNH CHO LỚP CAO HỌC**

## **MỤC TIÊU CỦA HỌC PHẦN**

- ❑ HV được trang bị kiến thức lý luận và thực tiễn về sự phức hợp của lãnh đạo, đặc biệt trong khu vực công.
- ❑ HV được trang bị các kỹ năng, năng lực lãnh đạo bao gồm:
  - Sự ảnh hưởng bằng khuyến khích và truyền cảm hứng;
  - Lãnh đạo sự thay đổi;
  - Ra quyết định hiệu quả;
  - Xây dựng và phát triển tổ chức;
  - Xác định các phong cách lãnh đạo khác nhau và thực hành phong cách phù hợp.
- ❑ HV có được phẩm chất chính trị; lối sống lành mạnh; có trách nhiệm xã hội; hiểu bản chất của lãnh đạo trong khu vực công đặt trong bối cảnh của Việt Nam và quốc tế.

# **NỘI DUNG HỌC PHẦN**

I. Tổng quan về lãnh đạo trong khu vực công

II. Tham gia quản trị và lãnh đạo nhóm

III. Lãnh đạo sự thay đổi trong khu vực công

IV. Quyền lực và sự ảnh hưởng

V. Phẩm chất, kỹ năng và phong cách lãnh đạo trong khu vực công

# I. TỔNG QUAN VỀ LÃNH ĐẠO TRONG KHU VỰC CÔNG

## **NỘI DUNG**

- 1.1. Bản chất của lãnh đạo trong khu vực công
- 1.2. Các nguyên tắc của lãnh đạo khu vực công
- 1.3. Văn hóa của tổ chức công
- 1.4. Các thuyết về lãnh đạo hấp dẫn
- 1.5. Sự khác biệt giữa lãnh đạo khu vực công và khu vực tư

## **1.1. Bản chất của lãnh đạo trong khu vực công**

### ***1.1.1. Khái niệm***

Lãnh đạo là hoạt động xuất hiện cùng chiều dài lịch sử xã hội loài người. Những thư tịch đầu tiên của Ai Cập cổ đại hơn 5000 năm trước đã đưa ra 3 chữ tượng hình để hiểu về lãnh đạo: nhà lãnh đạo - *seshemet*, người đi theo - *shemsu* và sự lãnh đạo - *seshemu* (Bernard, 2008).

Các nghiên cứu về lãnh đạo gần đây nhất đã chuyển trọng tâm từ nghiên cứu cá nhân người lãnh đạo sang nghiên cứu quá trình hành động mà theo đó người lãnh đạo ảnh hưởng đến những người khác nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức, cơ quan, cộng đồng, xã hội; "Lãnh đạo" là đề ra chủ trương, đường lối có tính chiến lược và tổ chức động viên, truyền cảm hứng đến người khác để đạt mục tiêu cuối cùng.

# Tóm lại

Khái niệm lãnh đạo được xác định như sau: Lãnh đạo là quá trình hành động gây ảnh hưởng lên người khác nhằm khơi dậy cảm xúc và cam kết hành động vì mục tiêu chung.

# Lãnh đạo khu vực công

- ❑ Khu vực công cộng hay khu vực chính phủ (*public sector or government sector*) là bộ phận cấu thành nền kinh tế bao gồm các giao dịch của chính phủ.
- ❑ Khu vực công là khu vực do Nhà nước làm chủ sở hữu, Nhà nước đầu tư vốn hoặc một phần do tư nhân đầu tư vốn và được nhà nước quản lý nhằm tạo ra các sản phẩm và dịch vụ phục vụ các nhu cầu phát triển chung, thiết yếu của nhà nước và xã hội.



- ❑ Lãnh đạo khu vực công là việc gây ảnh hưởng (là khả năng thu phục lòng người), là quá trình truyền cảm hứng, khơi dậy sự nhiệt tình, động lực của những cán bộ, công chức, viên chức trong khu vực công để họ làm việc một cách tốt nhất nhằm đạt được các mục tiêu của kế hoạch.
- ❑ Nhà lãnh đạo khu vực công là những người định hướng phát triển hệ thống khu vực công; Xác định mục tiêu của hệ thống khu vực công; Xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy lãnh đạo thực hiện mục tiêu; Dẫn dắt, hướng dẫn thực hiện mục tiêu; Động viên khích lệ cán bộ, công chức làm việc; Giải quyết xung đột và Lãnh đạo sự đổi mới.

### ***1.1.2. Đặc điểm lãnh đạo khu vực công***

- Lãnh đạo là công việc nặng nhọc và căng thẳng;
- Lãnh đạo là công việc khác biệt, đa dạng và không liên tục;
- Quá trình quyết định là lộn xộn;
- Phần lớn lập kế hoạch là phi chính thức và mang tính thích ứng.

### ***1.1.3. Vai trò của lãnh đạo khu vực công***

- Lãnh đạo là quá trình tác động và quan tâm đến con người;
- Tạo động lực làm việc cho nhân viên;
- Là một huấn luyện viên nhằm khơi gợi những tiềm lực tốt đẹp nhất của nhân viên;
- Là người điều phối và hỗ trợ nhằm giúp phá bỏ những trở ngại để nhân viên thực hiện công việc một cách trôi chảy.

## 1.2. Các nguyên tắc của lãnh đạo khu vực công

- **Nguyên tắc về giới hạn:** "Năng lực lãnh đạo quyết định cấp độ hiệu quả". Nguyên tắc này giúp cho mọi người hiểu được giá trị của việc lãnh đạo. Năng lực lãnh đạo được ví như giới hạn xác định mức độ hiệu quả của một người. năng lực lãnh đạo tỉ lệ thuận với tác động và sự ảnh hưởng của bạn tới tổ chức bạn lãnh đạo

- ***Nguyên tắc ảnh hưởng:*** “Thước đo năng lực lãnh đạo là ảnh hưởng”. Người lãnh đạo giỏi là người phải có sự ảnh hưởng tới những người xung quanh, giúp họ có thêm động lực, ý chí để hoàn thành các nhiệm vụ, mục tiêu đề ra.

- ***Nguyên tắc quá trình:*** “Năng lực lãnh đạo không phát triển trong 1 đêm”. vì vậy người lãnh đạo phải luôn trau dồi thêm về kinh nghiệm; sức mạnh tinh thần; kỹ năng con người; tầm nhìn; động lực và kỷ luật.
- ***Nguyên tắc trực giác:*** “Lãnh đạo đánh giá nhiều vấn đề bằng trực giác”. Nguyên tắc này được dựa trên những sự thật cộng với bản năng và những nhân tố vô hình khác. Trực giác lãnh đạo luôn là yếu tố phân biệt nhà lãnh đạo kiệt xuất với những nhà lãnh đạo khác, bằng trực giác lãnh đạo có thể đánh giá mọi điều theo khuynh hướng lãnh đạo của họ. Trực giác có thể là bẩm sinh nhưng có thể phải trau dồi, thực hành lâu dài

- ***Nguyên tắc tái tạo:*** “Đào tạo lãnh đạo bằng một nhà lãnh đạo”. Thực tế nguyên tắc Tái tạo sẽ có người áp dụng, có người không bởi vì mọi người không thể cho người khác thứ mà họ không có.
- ***Nguyên tắc chiến thắng:*** “Nhà lãnh đạo luôn tìm ra con đường chiến thắng cho cả đội. Tất cả nhà lãnh đạo chiến thắng là nhà lãnh đạo không bao giờ chấp nhận thất bại. Do vậy, họ phải tìm kiếm những yếu tố cần thiết để giành được chiến thắng, rồi từ đó thực hiện ý định của mình

## **1.3. Văn hóa của tổ chức công**

- Văn hóa tổ chức công được hình thành, phát triển và hoàn thiện từ chức năng, nhiệm vụ và vai trò của công sở trong đời sống xã hội và trong hoạt động của bộ máy nhà nước mà nó là một bộ phận cấu thành.



## **Các yếu tố cấu thành văn hóa trong tổ chức công**

### ***Yếu tố văn hóa hữu hình***

Đó là những cái có thể nhìn thấy, dễ cảm nhận khi tiếp xúc với một tổ chức. Là những biểu hiện bên ngoài của văn hóa tổ chức, những yếu tố này có thể được phân chia theo:

- Phong cách thiết kế kiến trúc xây dựng, nội - ngoại thất, trang thiết bị, các vật dụng, lôgô, biểu trưng;
- Cơ cấu tổ chức bộ máy, cơ chế điều hành, hoạt động.

## *Yếu tố văn hóa hữu hình*

- Những thực thể vô hình như: triết lý, nguyên tắc, phương pháp, phương châm giải quyết vấn đề, hệ thống thủ tục, quy định,... trong tổ chức này;
- Các chuẩn mực hành vi: nghi thức trong quá trình sinh hoạt tập thể, cách thức tổ chức các hội nghị, các hoạt động nghệ thuật, thể thao, câu lạc bộ,...;
- Các hình thức sử dụng ngôn ngữ như: cách ăn mặc, các băng rôn, khẩu hiệu, cách xưng hô, giao tiếp, các bài hát, các truyền thuyết, câu chuyện vui,...;
- Các hình thức giao tiếp và ứng xử với bên ngoài.

# Hệ thống giá trị được tuyên bố

Hệ thống giá trị được tuyên bố bao gồm: các chiến lược, mục tiêu, triết lý, giá trị cốt lõi, các bộ quy tắc ứng xử thành văn, các cam kết, quy định...

Hệ thống giá trị được tuyên bố là nền tảng, là kim chỉ nam cho hoạt động của một tổ chức được công bố rộng rãi. Những giá trị này cũng mang tính hữu hình vì chúng có thể dễ dàng được nhận biết và diễn đạt một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn, định hướng và là tài liệu đầu tiên diễn tả về một tổ chức.

## *Những quan niệm chung (mặc nhiên và ngầm định về niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức)*

Các ngầm định nền tảng thường là những suy nghĩ và trạng thái xúc cảm đã ăn sâu vào tiềm thức mỗi cá nhân và tạo thành nét chung trong tập thể tổ chức. Những ngầm định này thường là những quy ước bất thành văn, tồn tại đương nhiên và tạo nên chất kết dính các thành viên trong tổ chức; tạo nên nền tảng giá trị, lối suy nghĩ, cách hành động của họ.

Hệ thống giá trị được tuyên bố và các ngầm định nền tảng của một tổ chức là những thước đo đúng và sai, xác định những gì nên làm và không nên làm trong cách ứng xử chung và riêng của cán bộ, công chức, viên chức.

# Ý nghĩa của xây dựng văn hóa trong tổ chức công

- Tạo động lực làm việc:
- Điều phối và kiểm soát:
- Giảm xung đột:
- Lợi thế cạnh tranh:

***Khi xây dựng văn hóa trong tổ chức công, các nhà lãnh đạo cần chú ý một số nguyên tắc sau đây:***

- Phải phù hợp với truyền thống, bản sắc văn hóa dân tộc và điều kiện kinh tế - xã hội;
- Phù hợp với định hướng xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức chuyên nghiệp, hiện đại;
- Phù hợp với các quy định của pháp luật và mục đích, yêu cầu cải cách hành chính, chủ trương hiện đại hóa công sở.

## **1.4. Các thuyết về lãnh đạo hấp dẫn**

### ***1.4.1. Thuyết lãnh đạo hấp dẫn của House***

- Người dưới quyền tin rằng những niềm tin của người lãnh đạo là đúng đắn;
- Sự tương đồng, giống nhau giữa những niềm tin của người dưới quyền đối với người lãnh đạo;
- Những tình cảm yêu thương, quý trọng của người dưới quyền với người lãnh đạo;
- Việc sẵn lòng tuân thủ người lãnh đạo bởi những người dưới quyền;

## **Thuyết lãnh đạo hấp dẫn của House:**

- Sự gắn bó về tình cảm của người dưới quyền với những sứ mạng và mục tiêu của tổ chức;
- Người dưới quyền luôn nâng cao những mục tiêu thực hiện nhiệm vụ;
- Những người dưới quyền tin rằng họ có khả năng đóng góp vào sự thành công trong việc thực hiện sứ mạng của tổ chức;



- Là người có nhu cầu quyền lực mạnh, tự tin và có một niềm tin vững chắc vào những ý tưởng và niềm tin của họ;
- Thường hành động theo cách tạo ra cho người dưới quyền những ấn tượng rằng người lãnh đạo có năng lực và thành công;
- Luôn thể hiện một cách rõ ràng những mục tiêu lý tưởng có liên quan tới sứ mạng của tổ chức và gắn nó với những giá trị cốt lõi, những nguồn cảm hứng, những quan điểm của những người dưới quyền;
- Làm gương bằng những hành động mẫu mực của mình;
- Luôn thể hiện những mong đợi cao và tin tưởng những người dưới quyền;
- Hành động theo cách thức khơi dậy những động cơ có liên quan tới sứ mạng;

## ***1.4.2. Thuyết lãnh đạo hấp dẫn của Conger và Kanungo***

- Tâm nhìn
- Hy sinh vì lợi ích của người dưới quyền
- Sử dụng những chiến lược độc đáo
- Đánh giá đúng tình huống
- Sự tinh ngộ của người dưới quyền
- Tự tin trong giao tiếp và thông tin
- Sử dụng quyền lực cá nhân

### ***1.4.3. Các thuyết lãnh đạo mới về chất***

- Thuyết lãnh đạo mới về chất của Burns: Người lãnh đạo mới về chất là người thách thức những người dưới quyền thực hiện những nhiệm vụ không được quy định

Lãnh đạo nghiệp vụ	Lãnh đạo mới về chất
Phần thưởng	Uy tín
Quản lý bằng ngoại lệ	Nguồn cảm hứng
Quản lý bằng ngoại lệ	Khuyến khích thông minh
Tự do	Quan tâm đến từng cá nhân

#### ***1.4.4. Thuyết lãnh đạo mới về chất của Bass:***

- Làm cho họ nhận thức rõ hơn về tầm quan trọng và những giá trị của những kết cục;
- Thúc đẩy họ vượt qua những lợi ích cá nhân để đạt tới những mục tiêu cao cả của nhóm và tổ chức;
- Khơi dậy những nhu cầu cấp cao của họ.

## 1.5. Sự khác biệt giữa lãnh đạo khu vực công và khu vực tư

	Lãnh đạo khu vực công	Lãnh đạo khu vực tư
Định hướng phát triển	Hệ thống khu vực công	Khu vực tư
Xác định các mục tiêu	Của hệ thống khu vực công	Của tổ chức, doanh nghiệp
Xây dựng cơ cấu tổ chức	Bộ máy lãnh đạo thực hiện mục tiêu của tổ chức công	Theo chức năng nhiệm vụ của khu vực tư
Dẫn dắt, hướng dẫn	Thực hiện mục tiêu của tổ chức công	Theo kế hoạch
Động viên, khích lệ	Cán bộ, công chức làm việc	Nhân viên làm việc
Giải quyết xung đột	Chậm	Nhanh
Lãnh đạo sự đổi mới	Chậm	Nhanh
Lãnh đạo, phụ trách	Tập thể lãnh đạo; cá nhân phụ trách	Cá nhân lãnh đạo
Lãnh đạo theo định hướng	Chính trị	Theo định hướng, chiến lược của doanh nghiệp

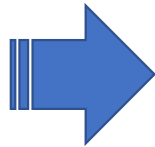
## II. THAM GIA QUẢN TRỊ VÀ LÃNH ĐẠO NHÓM

### **Nội dung:**

- 2.1. Bản chất công việc của người lãnh đạo
- 2.2. Ủy quyền của người lãnh đạo trong khu vực công
- 2.3. Vai trò của lãnh đạo nhóm trong khu vực công
- 2.4. Nghệ thuật lãnh đạo nhóm trong khu vực công



## ĐẶT VẤN ĐỀ



Lãnh đạo (lead) và nhà lãnh đạo (leader) là gì?



Quan niệm của bạn về người lãnh đạo là gì?

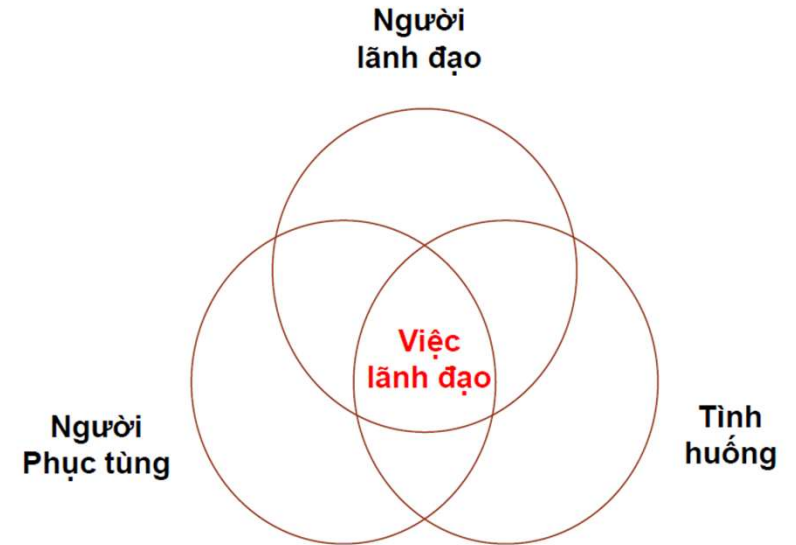


Người lãnh đạo khác với nhà quản lý, hay chủ doanh nghiệp ?

# LÃNH ĐẠO ?



*H1. Nội hàm khái niệm lãnh đạo*



*H2. Mỗi quan hệ trong lãnh đạo*



## Bản chất công việc lãnh đạo trong tổ chức khác với bản chất công việc nhà lãnh đạo ?



*H3. Bản chất công việc lãnh đạo trong tổ chức*

## **Một số lầm tưởng trong cách hiểu về nhà lãnh đạo**

- Lãnh đạo là một khả năng hiếm có và chỉ có ở một vài người.
- Những người lãnh đạo phải hoàn hảo.
- Một người có chức vụ và vị trí cao nhất là người lãnh đạo.
- Lãnh đạo hiệu quả dựa trên việc kiểm soát, ép buộc.
- Những người lãnh đạo giỏi được học nhiều hơn những người khác.

## Nhà lãnh đạo ≠ Nhà quản trị ?

Lĩnh vực	NHÀ QUẢN TRỊ	NHÀ 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; Giúp đỡ người khác phát triển, Giảm các ranh giới.
Quan hệ	Tập trung vào mục tiêu, nhiệm 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, động viên và phục vụ.
Phẩm chất cá nhân	Giữ khoảng cách về cảm xúc; Suy nghĩ chuyên môn; Nói; Tuân thủ; Tổ chức;	Liên kết xúc cảm (trái tim); Suy nghĩ cởi mở (quan tâm); Lắng nghe; Không theo khuôn phép; Hiểu rõ bản thân

## 2.1. Bản chất công việc của người lãnh đạo

### 1. Nặng nhọc và căng thẳng

- Chạy đua với thời gian;
- Chạy đua với yêu cầu công việc;
- Cảm xúc thay đổi liên tục với cường độ cao.

### 2. Khác biệt, đa dạng và không liên tục

- Phải làm việc với nhiều đối tượng cùng lúc;
- Đối phó với nhiều tình huống cùng lúc xảy ra;
- Việc bất chợt đến, bất chợt kết thúc

### 3. Tương tác với nhiều đối tượng

- Như: Đối tác, đồng nghiệp, chính quyền, khách hàng.

#### 4. Ra quyết định không đồng nhất và mang tính chính trị

- Cung cấp dịch vụ, Kế toán, Nhân sự, Chiến lược, Chiến thuật ....;
- Cấp trên, cấp dưới, đồng sự, đối tác, chính quyền...;
- Lợi ích tổ chức, lợi ích đối tác, lợi ích bản thân....

#### 5. Hoạch định để thích ứng, không chính thức

- Các kế hoạch chính thức thường xuyên phải điều chỉnh;
- Các kế hoạch thực hiện thường là để đối phó với tình huống;
- Kế hoạch chiến lược thường ngược chiều với kế hoạch thực hiện (Top down & Bottom up)

## 2.2. Ủy quyền của người lãnh đạo trong khu vực công

### **Ủy quyền ≠ tham gia ?**

- Nhiều nhà lãnh đạo tự nhân mình như là nhà quản trị theo phong cách hợp tác nếu họ ủy thác nhiệm vụ cho cấp dưới của mình => có sự tham gia nhiều hơn của cấp dưới trong việc đưa ra quyết định.
- Mục tiêu của ủy quyền không nhất thiết là phát triển nhân viên hoặc tạo ra nhiều cam kết hơn. Kỹ năng ủy quyền cũng không bao giờ liên quan đến việc chia sẻ quyền lực với nhân viên.



***Định nghĩa Ủy quyền:*** Là bàn giao một nhiệm vụ cho một người khác

***Mục tiêu của ủy quyền:*** Giúp người lãnh đạo thực hiện gánh nặng công việc một cách dễ dàng hơn.



***Lợi ích của ủy quyền:***

- Giải phóng thời gian của nhà lãnh đạo dành cho các nhiệm vụ và chiến lược hành động mới;
- Tạo cơ hội cho nhân viên học hỏi và phát triển;
- Cho phép nhân viên tham gia vào các nhiệm vụ;
- Cho phép nhân viên quan sát và đánh giá công việc mới;
- Tăng động lực làm việc và sự hài lòng của nhân viên.

## Hướng dẫn đối với ủy quyền tốt

Ủy quyền, không phải là vớt bỏ trách nhiệm	Kỹ năng ủy quyền là một công việc dễ chịu và không dễ chịu; nó cung cấp cho nhân viên nhiều kinh nghiệm khác nhau.
Làm rõ mục tiêu và kỳ vọng	Làm rõ các mục tiêu và hướng dẫn về những kỹ vọng và giới hạn công việc.
Cung cấp sự hỗ trợ và quyền hạn	Khi một nhiệm vụ được ủy thác, cung cấp quyền hành và nguồn lực cần thiết, như thời gian, đào tạo, và lời khuyên cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ.
Theo dõi và cung cấp thông tin phản hồi	Theo dõi các bước tiến bộ và cung cấp thông tin phản hồi trong và sau khi hoàn thành nhiệm vụ một cách đều đặn.
Ủy quyền cho nhiều nhân viên khác nhau	Ủy quyền nhiệm vụ cho những người có nhiều động lực nhất để hoàn thành công việc, cũng như cho những người có tiềm năng, nhưng không có hồ sơ rõ ràng để theo dõi hiệu suất thực hiện công việc.
Tạo ra một môi trường an toàn	Khuyến khích thử nghiệm; khoan dung sai sót trung thực và những nỗ lực xứng đáng khi có thất bại.
Phát triển các kỹ năng huấn luyện riêng của bạn	Tham gia hội thảo và các lớp đào tạo để đảm bảo rằng bạn có kỹ năng ủy quyền



## Tại sao nhà lãnh đạo thất bại trong việc ủy quyền ?

<b>LÝ DO</b>	<b>LẬP LUẬN PHẢN BÁC</b>
Nhân viên của tôi chưa sẵn sàng	Nhiệm vụ của lãnh đạo là chuẩn bị cho nhân viên nhận lãnh nhiệm vụ mới
Cấp dưới của tôi không có những kỹ năng và kiến thức cần thiết	Trách nhiệm của lãnh đạo là đào tạo nhân viên và chuẩn bị cho họ những thách thức mới
Tôi cảm thấy khó chịu khi yêu cầu nhân viên của tôi phải làm nhiều công việc của tôi	Chỉ có một vài nhiệm vụ là không thể ủy thác được. Cân bằng việc ủy thác các nhiệm vụ dễ và khó là điều thích hợp.
Tự tôi có thể làm nhanh hơn	Dành nhiều thời gian để đào tạo nhân viên giải phóng thời gian về lâu về dài
Nhân viên của tôi quá bận rộn	Lãnh đạo và nhân viên phải học cách quản lý công việc bằng cách xếp đặt thứ tự ưu tiên
Nếu nhân viên của tôi làm sai, tôi chịu trách nhiệm	Khuyến khích thử nghiệm và khoan dung đối với những sai lầm là cần thiết để học tập và phát triển
Quản lý của tôi có thể nghĩ rằng tôi không làm việc chăm chỉ	Làm việc bận bịu không phải là một việc thích hợp để nhà lãnh đạo sử dụng thời gian của mình. Ủy thác cho phép tận dụng thời gian, và các hoạt động cao cấp mang tính chiến lược hơn.

## 2.3. Vai trò của lãnh đạo nhóm trong khu vực công

### Lãnh đạo nhóm là gì?

- ➔ Người lãnh đạo là người định hướng và thúc đẩy được người khác đi theo hướng của mình;
- ➔ Lãnh đạo nhóm là một quá trình gây ảnh hưởng tích cực đến các thành viên khác trong nhóm;
- ➔ Lãnh đạo nhóm là một quá trình thúc đẩy các thành viên tiến tới mục tiêu của nhóm;

## 2.3. Vai trò của lãnh đạo nhóm trong khu vực công

### VAI TRÒ

#### 1) Các vai trò tương tác

- Người đại diện: Pháp luật, chính quyền, đối tác, khách hàng...
- Vai trò dẫn đầu;
- Vai trò liên lạc: Thiết lập, tổ chức và duy trì liên lạc thông tin trong, ngoài tổ chức

#### 2) Các vai trò thông tin

- Giám sát và thanh lọc thông tin
- Cung cấp thông tin
- Phát ngôn: Giao tiếp thông tin với bên trong và bên ngoài

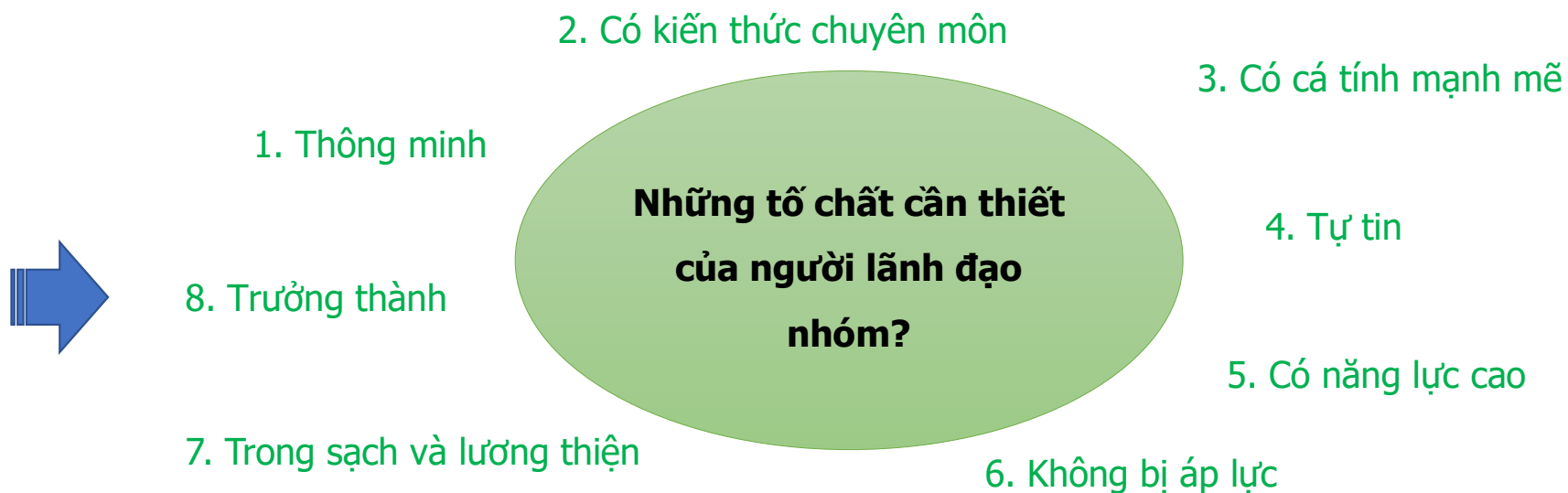
#### 3) Các vai trò quyết định

- Người khởi xướng;
- Duy trì sự ổn định;
- Điều phối các nguồn lực;
- Thương thảo.

## 2.4. Nghệ thuật lãnh đạo nhóm trong khu vực công

### Khái niệm:

➡ Nghệ thuật lãnh đạo nhóm (The Art of Leading Team) là thuyết phục một người không có mục đích (từ người có trình độ cao đến những người có trình độ vừa phải) thực hiện, công việc của mình.



## **III. LÃNH ĐẠO SỰ THAY ĐỔI TRONG KHU VỰC CÔNG**

### **NỘI DUNG**

- 3.1. Khái quát về sự thay đổi
- 3.2. Các yếu tố thúc đẩy sự thay đổi trong khu vực công
- 3.3. Phản kháng trước sự thay đổi
- 3.4. Lãnh đạo sự thay đổi trong khu vực công

## **3.1. Khái quát về sự thay đổi**

### ***Khái niệm***

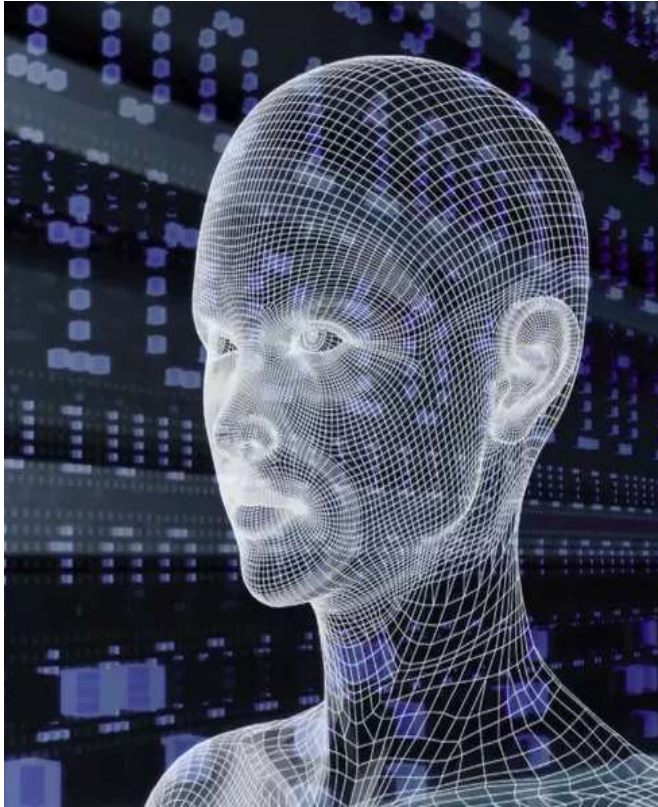
Thay đổi: Là chuyển từ tình trạng hiện tại, được cho là không phù hợp, sang tình trạng mong đợi trong tương lai, được cho là phù hợp hơn, đáp ứng tốt hơn mong đợi của những người có liên quan.

Thay đổi dẫn đến điều chỉnh một hay nhiều trong hệ thống tổ chức.

## ***Sự khác nhau giữa thay đổi và cải cách***

- Cải cách là phương thức tạo ra sự thay đổi, là phương pháp cụ thể để giải quyết vấn đề. Cải cách là một quá trình được cấu trúc chặt chẽ nhằm tạo ra sự thay đổi.
  - Thay đổi được xem là tiến trình mô tả cách thực sự việc thay đổi theo thời gian, thay đổi phụ thuộc vào bối cảnh.
- => Lãnh đạo sự thay đổi: Thực hiện sự thay đổi một cách có kế hoạch, hệ thống và đáp ứng với những thay đổi mà tổ chức không hoặc ít có khả năng kiểm soát.

## 3.2. Các yếu tố thúc đẩy sự thay đổi trong khu vực công



### ***3.2.1. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật***

Các cuộc cách mạng KH-KT đã có vai trò và tác động lớn đến sự phát triển kinh tế - xã hội thế giới, đặc biệt các nước đang phát triển.

- + Thay đổi căn bản phương thức lao động của con người;
- + Thay đổi cơ cấu các ngành kinh tế;
- + Thay đổi cơ cấu lao động và sản xuất.



=> Tác động lớn đến quản lý, quan hệ của nhà nước với người dân đã thay đổi, việc áp dụng công nghệ giúp nhà nước cải thiện dịch vụ công.



### ***3.2.2 Sự phát triển của tri thức***

Ngày nay kiến thức mỗi năm tăng gấp đôi so với năm trước. Trong vòng 20 năm tới có thể kiến thức sẽ gấp đôi trong vòng vài tuần cần phải thường xuyên cập nhật kiến thức.



### ***3.2.3 Sự gia tăng tiêu chuẩn của người dân về chất lượng dịch vụ công***

Nhận thức của người dân cùng với điều kiện kinh tế xã hội phát triển do đó đòi hỏi sự gia tăng về tiêu chuẩn về chất lượng dịch vụ công. Điều này bắt buộc tổ chức phải thay đổi để có thể đáp ứng nhu cầu của người dân.



### ***3.2.4 Toàn cầu hóa và hội nhập***

Toàn cầu hóa là một hiện tượng gắn liền sự gia tăng về phụ thuộc lẫn nhau giữa các quốc gia trên thế giới cũng như sự hội nhập về mọi mặt ở cấp độ toàn cầu.

Toàn cầu hóa làm lu mờ đường biên giới giữa các quốc gia, thu hẹp các khoảng không gian trên các khía cạnh đời sống kinh tế, chính trị, xã hội, an ninh, văn hóa...

### ***3.2.5 Áp lực cạnh tranh***

Trong tiến trình toàn cầu hóa, cạnh tranh quốc tế càng ngày càng mạnh mẽ và quyết liệt. Để gia tăng năng lực cạnh tranh của Quốc gia thì cần thay đổi phương thức làm việc, đổi mới, nâng cao chất lượng dịch vụ của các tổ chức để có thể vượt lên bằng cạnh tranh lành mạnh.

### ***3.2.6 Nguồn lực ngày càng khan hiếm***

Quá trình cạnh tranh dẫn đến nguồn cung ứng nguồn lực trở nên ngặt nghèo hơn.

Bên cạnh đó, các nguồn lực không có khả năng tái tạo như than đá, quặng, dầu mỏ... cạn kiệt dần.

Do ảnh hưởng của toàn cầu hóa, nguồn nhân lực cũng ảnh hưởng.

## 3.3. Phản kháng trước sự thay đổi

### *3.3.1 Khái niệm*

Là sự chối bỏ một thay đổi và thể hiện ở hành vi cản trở thay đổi, gây tổn hại và tạo trở lực đối với thay đổi.



- Phản kháng là hiện tượng vừa mang tính cá nhân, vừa mang tính tập thể.
- Nhiều lúc tập thể muốn thay đổi nhưng một số cá nhân có thể có những hành vi chống đối. Hoặc ngược lại, cá nhân muốn thay đổi nhưng tổ chức lại cố định trong khuôn mẫu hành vi, khó thay đổi.



### ***3.3.2. Lý do phản kháng sự thay đổi***

- Vì không hiểu;
- Không đồng ý:
  - + Về lý do kỹ thuật;
  - + Lý do tâm lý;
  - + Lý do văn hóa;
  - + Lý do chính trị.
- Không có khả năng đối mặt với sự thay đổi;
- Vì cách thức tiến hành sự thay đổi.

### ***3.3.3. Các loại thay đổi thường thấy trong khu vực công***

- Thay đổi về cơ cấu khu vực công
- Thay đổi về kỹ thuật công nghệ
- Thay đổi về sản phẩm, dịch vụ
- Thay đổi về nhân lực
- Thay đổi về văn hóa

### **3.4. Lãnh đạo sự thay đổi trong khu vực công**

#### ***3.4.1. Nguyên tắc lãnh đạo sự thay đổi khu vực công***

- Phù hợp với luật pháp trong nước, luật và các thông lệ quốc tế.
- Phù hợp với bối cảnh trong nước và quốc tế.
- Đảm bảo sự cải thiện.
- Đảm bảo lợi ích cho mọi người.
- Đảm bảo tính khả thi.
- Giảm thiểu sự tiêu cực.
- Dự kiến được nhưng tình huống bất lợi.
- Minh bạch.
- Không bảo thủ.
- Chấp nhận mạo hiểm.
- Cởi mở, chân thành.
- Tham gia tích cực vào quá trình thay đổi.

### ***3.4.2 Lãnh đạo quá trình thay đổi trong khu vực công***

#### **(1) Xác định vấn đề và nhu cầu thay đổi**

- Xác định vấn đề:
  - + Hiện trạng có vấn đề không?
  - + Vấn đề ở chỗ nào?
  - + Hậu quả
- Mô tả vấn đề:

## **(2) Thiết kế các giải pháp**

- Thiết kế giải pháp dựa trên nguyên nhân của vấn đề
- Phân tích đánh giá các giải pháp dựa trên một số tiêu chí cơ bản:
  - + Chi phí – lợi ích
  - + Tính khả thi: Chính trị, văn hóa, kỹ thuật...

## **(3) Lập kế hoạch thay đổi**

## **(4) Tổ chức thực hiện thay đổi**

## **(5) Đánh giá thay đổi**

### ***3.4.3 Huy động nhân viên trong quá trình thay đổi trong khu vực công***

- Tạo ra ý nghĩa cho thay đổi
- Tạo thuận lợi cho sự tham gia của mọi người
- Truyền đạt và phản hồi trong suốt trình thay đổi
- Thừa nhận sự đóng góp của các cá nhân trong quá trình thay đổi

# IV. QUYỀN LỰC VÀ SỰ ẢNH HƯỞNG

## **NỘI DUNG**

- 4.1. Quan niệm về Quyền lực trong lãnh đạo
- 4.2. Phân loại quyền lực
- 4.3. Cơ sở hình thành quyền lực
- 4.4. Vai trò của quyền lực trong lãnh đạo khu vực công
- 4.5. Nghệ thuật sử dụng quyền lực trong lãnh đạo
- 4.6. Mô hình sử dụng quyền lực

## 4.1. Quan niệm về Quyền lực trong lãnh đạo

- Quyền lực là khả năng mà một cá nhân/nhóm ảnh hưởng tới hành vi hoặc suy nghĩ của một cá nhân khác.
- Quyền lực là khả năng hoặc uy quyền đối với việc kiểm soát người khác (J.P.Chaplin).
- Quyền lực là khả năng kiểm soát, ép buộc, ảnh hưởng hoặc lôi kéo những người khác (Raymond & J. Corsini).
- Quyền lực là khả năng dẫn dắt hành động của những người khác nhằm đạt được những mục tiêu nào đó có ý nghĩa với chủ thể quyền lực (Gruenfeld, Keltner & Anderson).



## 4.1. Quan niệm về Quyền lực trong lãnh đạo (tiếp)

- Quyền lực được sử dụng quyền lực như một công cụ quản lý;
- Quá trình sử dụng có thể phát huy tác dụng hoặc không, phụ thuộc vào chủ thể của quyền lực và nhận thức của khách thể.

**>> Tóm lại *Quyền lực trong lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng của chủ thể lãnh đạo này tới nhận thức, thái độ & hành vi của đối tượng lãnh đạo nhằm đạt được các mục đích bên trong lãnh đạo.***

## 4.2. Phân loại Quyền lực

(1) G.A.Yukl cho rằng có 3 loại quyền lực

### ❖ Quyền lực địa vị:

- Quyền hạn chính thức, được thừa nhận của một người trong một nhóm/tổ chức, gắn với vai trò vị trí nhất định
- Sự kiểm soát đối với nguồn lực và phần thưởng
- Sự kiểm soát đối với sự trừng phạt
- Sự kiểm soát đối với thông tin
- Sự kiểm soát đối với môi trường, không gian

## 4.2. Phân loại Quyền lực (tiếp)

### ❖ Quyền lực cá nhân

- Tài năng, năng lực chuyên môn
- Sự thu hút, hấp dẫn của chủ thể quyền lực
- Khả năng thấu hiểu, sự thân thiện

### ❖ Quyền lực chính trị

- Sự thừa nhận của chủ thể quyền lực/theo luật định
- Sự kiểm soát đối quá trình ra quyết định
- Sự liên minh, liên kết thông qua sức mạnh của nhóm/kết nạp thêm thành viên

## 4.2. Phân loại Quyền lực

(2) Paul Hessay & B. Hart – có 2 loại quyền lực

### ❖ Quyền lực địa vị

- Từ trên xuống, từ bên ngoài
- Khẳng định sự hợp pháp
- Có sức mạnh cưỡng bức

### ❖ Quyền lực cá nhân/nhóm

- Bắt nguồn từ cá nhân chủ thể quyền lực
- Dựa trên uy quyền, sự phục tùng, mối quan hệ cá nhân

(3) French và Raven – có 5 loại quyền lực: cưỡng bức, khuyến khích, chuyên môn, tư vấn, pháp lý

## 4.2. Cơ sở hình thành quyền lực

- Chuyên môn/năng lực
- Tham chiếu
- Pháp định/pháp chế
- Thông tin
- Thưởng
- Phạt

*Yếu tố nào hình thành mô hình quyền lực bền vững?*

## 4.4. Vai trò của quyền lực trong lãnh đạo khu vực công

Biểu hiện	Tác động +	Tác động -
Ý chí/quyết tâm chính trị	Quyết định nhanh, đồng bộ, có hệ thống	Chủ quan, duy ý chí
Kết cấu, hệ thống bộ máy quản lý	Hài hòa, hợp lý, thể chế bao trùm	Cồng kềnh, kém hiệu quả, thất bại thể chế
Quy tắc pháp chế, luật định	Phân phối tốt các nguồn lực, bảo vệ quyền & lợi ích chính đáng của các chủ thể	Phân phối nguồn lực kém hiệu quả, vi phạm quyền của các chủ thể (sở hữu)
Công cụ, cơ chế quản lý	Phân bổ, sử dụng hợp lý quyền lực, quản lý theo mạng lưới	Phân bổ, sử dụng quyền lực không hợp lý, chuyên quyền, độc đoán

## LỰC ĐẨY

- Truyền cảm hứng/động lực
- Cơ hội để khẳng định/tạo uy tín
- Phát huy sức mạnh tập thể
- Thu hút được người giỏi, tâm huyết
- Xây dựng văn hóa quản trị, thúc đẩy hệ thống

## LỰC CẢN

- Lạm quyền
- Tham quyền/cố vị
- Mất động lực/sức ỳ
- Thiếu chủ động, sáng tạo
- Quan liêu, đẩy trách nhiệm
- Dễ dãi, thiếu tính kỷ luật
- Bè phái, mâu thuẫn nội bộ
- Buông bỏ trách nhiệm/tha hóa
- .V.V.

## 4.5. Nghệ thuật sử dụng quyền lực trong lãnh đạo

- *Cần làm gì để phát huy ưu điểm/sử dụng Quyền lực hiệu quả?*

### (1) Sử dụng quyền lực hiệu quả

- ✓ Tập trung hoàn toàn
- ✓ Phân cấp
- ✓ Phân cấp hoàn toàn



## 4.5. Nghệ thuật sử dụng quyền lực trong lãnh đạo (tiếp)

### (2) Sử dụng quyền lực hiệu quả

- Phân tích, xây dựng mô hình quyền lực – tổ chức bộ máy hợp lý
- Quy định chặt chẽ việc sử dụng quyền lực/thể chế hóa
- Có cơ chế kiểm soát quyền lực
- Cơ chế sàng lọc/cạnh tranh; liên minh, hợp tác
- Kết nạp/tuyển mộ, sử dụng nhân lực >> tăng cường năng lực lãnh đạo tương ứng với các vị trí, vai trò

## 4.5. Nghệ thuật sử dụng quyền lực trong lãnh đạo (tiếp)

### (3) Cần có sự phân công, phối hợp & kiểm soát quyền lực như thế nào?

- Cơ chế tự kiểm soát (từ bên trong)
- Cơ chế kiểm soát từ bên ngoài (dân cử)
- Cơ chế kiểm soát tối cao/cơ chế giải trình trách nhiệm
- Cơ chế người đứng đầu/tập thể chịu trách nhiệm
- Cơ chế giám sát của người dân
- .v.v.

## **4.5. Nghệ thuật sử dụng quyền lực trong lãnh đạo (tiếp)**

### **(4) Lưu ý khi sử dụng quyền lực**

- Phát huy tính tích cực/thể mạnh của con người
- Tăng sự đồng thuận
- Công bằng, bao trùm
- Đảm bảo hiệu lực, hiệu quả
- Tăng cường trách nhiệm giải trình
- Hoàn chỉnh thống nhất
- Thẩm quyền hợp lý; Phạm vi QL phù hợp

## 4.6. Mô hình sử dụng quyền lực

### (1) Phân cấp – phân quyền

- **Tán quyền:** Tái cơ cấu việc ra quyết định giữa các cấp chính quyền trung ương
- **Ủy quyền:** chuyển giao trách nhiệm và quyền lực từ chính quyền trung ương cho các tổ chức bán tự chủ không hoàn toàn do chính quyền trung ương kiểm soát
- **Phân quyền:** chuyển giao trách nhiệm và quyền lực từ chính quyền trung ương cho các chính quyền địa phương độc lập
- **Tư nhân hóa:** chuyển giao trách nhiệm và quyền lực cho khu vực tư nhân/cộng đồng/tổ chức phi chính phủ.

## 4.5. Mô hình sử dụng quyền lực (tiếp)

### (2) Phân cấp tài khóa

- **Thuyết phân cấp tài khóa thể hệ đầu tiên**

- ✓ Tập trung vào việc đạt hiệu quả phân bổ
- ✓ Giả định rằng chính quyền địa phương hành động & lợi ích tốt nhất cho người dân

- **Thuyết phân cấp tài khóa thể hệ thứ 2**

- ✓ Tập trung vào hành vi chính trị của các quan chức chính quyền địa phương
- ✓ Kết hợp thực tế chính trị và kinh tế (Oates, 2005)
- ✓ Thừa nhận chính quyền địa phương có thể không hành động v. lợi ích tốt nhất cho người dân

## **4.5. Mô hình sử dụng quyền lực**

Cơ chế cấp vốn cân đối ngân sách/hợp tác công tư trong quá trình phân cấp quản lý - cung ứng dịch vụ công thể hiện mô hình quyền lực nào?

# V. PHẨM CHẤT, KỸ NĂNG VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TRONG KHU VỰC CÔNG

## **NỘI DUNG**

- 5.1. Phẩm chất của người lãnh đạo
- 5.2. Động cơ quản lý khu vực công
- 5.3. Các kỹ năng lãnh đạo trong khu vực công
- 5.4. Phong cách lãnh đạo trong khu vực công



## **5.1. Phẩm chất của người lãnh đạo**

### ***5.1.1. Khái niệm***

- Theo nghĩa hẹp, phẩm chất là khái niệm sinh lý học, chỉ đặc điểm sẵn có của cơ thể như hệ thần kinh, các giác quan và cơ quan vận động.
- Theo nghĩa rộng, phẩm chất chỉ các đặc điểm tâm lý như: tính cách, ý chí, hứng thú, tính khí, phong cách của con người.
- Phẩm chất của người lãnh đạo không chỉ là những đặc trưng đơn giản có sẵn của sinh lý học mà là tổng hòa các yếu tố bên trong, trên cơ sở các phẩm chất sinh lý, hình thành các phẩm chất tâm lý thông qua hoạt động, quan hệ giao lưu trong thực tiễn đời sống và trong công tác của người lãnh đạo.



### ***5.1.2. Các loại phẩm chất cần có của một lãnh đạo***



## 5.2. Động cơ quản lý khu vực công

### 5.2.1. Khái niệm

- ❑ Động cơ là cái gì đó thúc đẩy, chỉ đạo hành vi con người, tăng cường cho con người nhiệt huyết thực hiện công việc, tăng cường tính bền bỉ cho con người trong hành động.
- ❑ Động cơ lãnh đạo khu vực công là hành vi, sự nhiệt huyết của người lãnh đạo hướng đến và gắn với sự hài lòng của người dân trên một lãnh thổ, một địa phương, một vùng nhất định.

## 5.2. Động cơ quản lý khu vực công

### *5.2.2. Các loại động cơ lãnh đạo khu vực công*

- Động cơ của quyền lực
- Động cơ thúc đẩy và thành tựu trong lãnh đạo
- Động cơ cam kết đạo đức công vụ
- Cống hiến cho sự phát triển
- Khát vọng dân tộc
- Cam kết chính trị



## 5.3. Các kỹ năng lãnh đạo trong khu vực công

### *Khái niệm*

- ❑ Kỹ năng cần thiết cho việc lãnh đạo hiệu quả là kỹ năng tạo lập mối quan hệ, khác với những chuyên môn cụ thể
- ❑ Kỹ năng lãnh đạo trong khu vực công là nói về các năng lực như năng lực như lập kế hoạch, tổ chức, ủy quyền, điều phối, kiểm soát, đề ra các mục tiêu, thiết lập các hệ thống, thực hiện các quy chế, quy định, và vận hành các quy trình thủ tục được quy định trong khu vực công.

## ***Các kỹ năng lãnh đạo trong khu vực công***



## **5.4. Phong cách lãnh đạo trong khu vực công**

### ***5.4.1. Khái niệm***

- Phong cách lãnh đạo là những lối, cung cách sinh hoạt, làm việc hoạt động, xử sự tạo nên cái riêng của một người hay một loại người nào đó.
- Bản chất của phong cách là hệ thống những phương pháp, thủ thuật, kiểu nhận thức, phản ứng, hành động tương đối ổn định của cá nhân trong hoạt động, quy định sự khác biệt của cá nhân; giúp cá nhân thích ứng với môi trường sống để tồn tại và phát triển

- Phong cách lãnh đạo là kiểu hoạt động đặc thù của nhà lãnh đạo được hình thành trên cơ sở kết hợp chặt chẽ và tác động qua lại biện chứng giữa yếu tố tâm lý chủ quan của nhà lãnh đạo và yếu tố môi trường xã hội trong hệ thống.
- Có thể nói phong cách lãnh đạo là phương thức, cách thức mang tính đặc trưng của nhà lãnh đạo trong việc dẫn dắt, động viên, khích lệ cộng đồng người của tổ chức, đơn vị đi đến đạt mục tiêu nhất định.

# Tóm lại

Phong cách lãnh đạo trong khu vực công là hệ thống các phương pháp hành động, cách thức ứng xử tương đối ổn định và đặc trưng của nhà lãnh đạo nhằm đạt tới mục tiêu xác định cho tổ chức công.



## ***5.4.2. Các loại phong cách lãnh đạo***

- Phong cách lãnh đạo độc đoán
- Phong cách lãnh đạo dân chủ
- Phong cách lãnh đạo tự do

## **(1) Phong cách lãnh đạo độc đoán**

Là khi nhà lãnh đạo sử dụng quyền lực chức vụ trong lãnh đạo, buộc nhân viên dưới quyền phải thực hiện theo.



- 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.
- Đặc điểm của lãnh đạo có phong cách lãnh đạo độc đoán:
  - *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.*

## **(2) Phong cách lãnh đạo dân chủ**

- Là khi nhà lãnh đạo kết hợp sử dụng quyền lực trên cơ sở tôn trọng ý kiến của tập thể, gắn gũi nhân viên dưới quyền, đoàn kết, biết tập hợp và phát huy sáng kiến của người khác.
- Phong cách lãnh đạo dân chủ 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.



## ***Đặc điểm của lãnh đạo có phong cách lãnh đạo dân chủ:***

- Cho phép nhân viên tham gia đóng góp ý kiến & triển khai công việc theo theo năng lực của mỗi người.
- Luôn tham khảo ý kiến của nhân viên đối với các công việc có liên quan đến chuyên môn của nhân viên.
- Xây dựng cơ chế để nhân viên có quyền hạn nhất định, có thể chủ động trong việc quyết định các công việc do mình phụ trách.
- Người có phong cách lãnh đạo dân chủ thường là người hiền hòa, ít cáu giận, luôn tìm hiểu nguyên nhân sâu xa rồi giải quyết một cách thấu đáo.
- Một môi trường làm việc thoải mái, năng động, chủ động thường là nơi có những người lãnh đạo dân chủ.

### **(3) Phong cách lãnh đạo tự do**

- Là khi người lãnh đạo buông lỏng, ít sử dụng quyền lực, cung cấp nhiều thông tin, quan tâm đến kết quả công việc, ít quan tâm đến tiến trình công việc.
- 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 tự do 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.

## Đặc điểm của lãnh đạo có phong cách lãnh đạo tự do

- Nhân viên 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.



### ***5.4.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo***

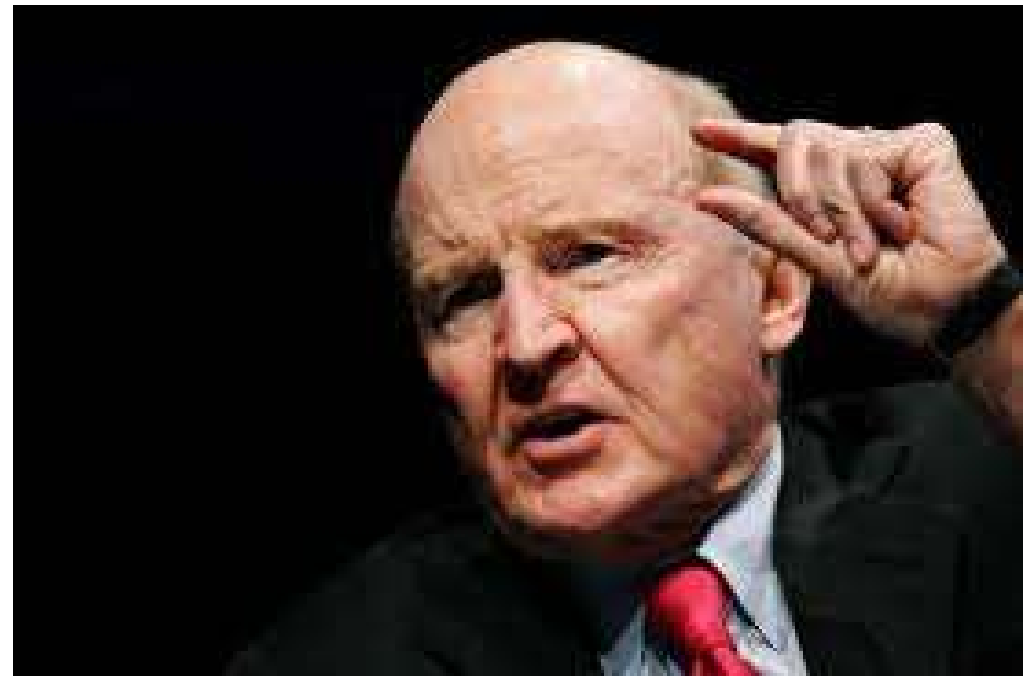
- Nhận thức chính xác
- Kinh nghiệm
- Trình độ nhân viên
- Môi liên hệ với đồng nghiệp



#### ***5.4.4 Các phong cách lãnh đạo kém hiệu quả***

*Một nhà lãnh đạo tồi thường có ba sai lầm không nên mắc phải, đó là:*

- Nhà lãnh đạo độc tài
- Nhà lãnh đạo lừa dối
- Nhà lãnh đạo lạm dụng quyền lực



## ***Thế nào là nhà lãnh đạo độc tài?***

- Khó có nhà lãnh đạo nào lại thừa nhận họ đang chứng tỏ mình là nhà lãnh đạo độc tài.
- Nhưng liệu có ai thử kiểm tra cách lãnh đạo của chính mình để đảm bảo rằng họ không quá độc tài trong lãnh đạo nhân viên của mình hay không?



## ***Một nhà lãnh đạo độc tài***

- Là người ít tin tưởng hay thiếu niềm tin ở người khác.
- Không ai còn có thể hơn họ trong công việc nào đó và khó có thể làm tốt hơn họ.
- Không thành công trong giao phó việc cho cấp dưới.
- Họ thường đóng góp ý kiến từng chút một vào công việc đó và thường xuyên kiểm tra đi kiểm tra lại để đảm bảo rằng công việc đó hoàn tất.
- Theo ý muốn của mình.

## ***Một nhà lãnh đạo độc tài***

- Nhà lãnh đạo này cũng ít quan tâm tới nguyện vọng của nhân viên;
- Với các nhà lãnh đạo độc tài, các nhân viên không được sử dụng hết kiến thức, tài năng và năng lực chuyên môn. Vì vậy họ thấy bất mãn nhà;
- Nhà lãnh đạo độc tài cũng mất đi nhiều cơ hội để trau dồi nghề nghiệp của mình.

## **Khi các nhà lãnh đạo hành động thô lỗ:**

- 53% nhân viên của họ để mất giờ làm việc năng suất lo lắng về “điều gì sẽ xảy ra vào lần sau”
- 46% xem xét khả năng thay đổi việc làm
- 37% báo cáo cảm thấy ít gắn bó với tổ chức hơn
- 22% “trả thù” bằng cách cố ý đóng góp ít hơn
- 12% bỏ việc làm của họ để tránh thủ phạm

*(Christine Pearson, North Carolina University)*

## ***Nhà lãnh đạo lười biếng là gì?***

- Người này luôn đùn đẩy mọi công việc cho nhân viên của mình;
- Họ có khuynh hướng đưa cho nhân viên của mình mọi công việc để có thời gian rảnh;
- Với nhà lãnh đạo lười biếng thì nhân viên ngày càng làm những công việc ngoài khả năng chuyên môn của họ và họ cũng chẳng bỏ ra một khoảng thời gian nào để bồi dưỡng thêm nghiệp vụ cho nhân viên.

## ***Nhà lãnh đạo lạm dụng quyền lực***

- Nhà lãnh đạo này thường cho rằng việc mình làm là một nhiệm vụ được giao và ít khi đưa ra lời giải thích;
- Nhân viên không những cảm thấy bức tức mà họ sẽ còn nghĩ ra cách để cản trở công việc mà những người này thấy khó lòng có thể đạt hiệu quả 100%;
- Quyền hành chung của tập thể sẽ biến thành quyền hành cá nhân của họ.

## ***Nhà lãnh đạo lạm dụng quyền lực***

- Chính từ đó họ có thể thu về nhiều lợi ích cho bản thân mình, chứ không phải cho tổ chức.
- Nên nhớ rằng những ai quá lạm dụng quyền hành của mình đều sớm bị sa thải.





## Người lãnh đạo “nên” và “không nên”

- ✓ Nên đánh giá nghiêm khắc bản thân
- ✓ Nên biết mình muốn đạt những gì và tại sao
- ✓ Nên chia sẻ những thành quả đã đạt được
- ✓ Nên thừa nhận thất bại

- ✗ Không nên tự chúc mừng bản thân về những gì người khác đã làm
- ✗ Đừng tự mãn về những thành công
- ✗ Đừng ba hoa, tự kiêu
- ✗ Đừng bị lạc lối bởi những sự so sánh với. quá khứ

### ***5.4.5 Phong cách lãnh đạo mới hiện nay***

- Các nhà lãnh đạo trẻ nhóm khuyến khích làm việc theo nhóm và giao tiếp cởi mở
- Khuyến khích sự hợp tác,
- Không can thiệp sâu
- Họ muốn hiểu đồng nghiệp và quan điểm của người khác.
- Họ dành nhiều thời gian xây dựng mối quan hệ với các đội
- Bởi vì họ coi trọng thời gian với gia đình, họ cũng sẽ đưa ra các chính sách tạo điều kiện cho nhân viên của họ có đủ thời gian cho cuộc sống cá nhân.

## Công cụ:

- Sử dụng công nghệ. Do vậy cần tập huấn và hỗ trợ để tăng tốc làm việc khi làm việc với các ứng dụng mới .
- Lãnh đạo bằng trái tim: Nhân viên sẽ phải chứng minh giá trị của họ trước khi được hỗ trợ đầy đủ, nhưng một khi bạn cho họ thấy giá trị đó, họ sẽ giúp bạn tất cả các những cách mà họ biết.

## **Phong cách lãnh đạo mới trong khu vực công**

- Gần dân, sát cơ sở
- Tăng cường tiếp xúc, đối thoại
- Không ngừng tìm tòi, hoàn thiện
- Khiêm nhường
- Đổi mới
- Chuyên nghiệp
- Hiệu quả

## **Phong cách lãnh đạo mới trong thời kỳ 4.0**

- Nhà lãnh đạo xã hội (Social Supers)
- Nhà lãnh đạo quyết định dựa trên dữ liệu (Data-Driven Decisive)
- Nhà lãnh đạo tiên phong (Disruption Drivers)
- Nhà lãnh đạo trọng nhân tài (Talent Champions)