

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐÍCH THỰC ĐẾN CHẤT LƯỢNG MỐI QUAN HỆ GIỮA NHÂN VIÊN VÀ TỔ CHỨC

● TRẦN MAI ĐÔNG - HOÀNG THỊ KIM QUY - NGUYỄN PHONG NGUYÊN

TÓM TẮT:

Nghiên cứu tập trung khám phá vai trò của phong cách lãnh đạo đích thực trong việc nuôi dưỡng chất lượng mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức. Bài viết đề xuất mô hình và các giả thuyết lý thuyết về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đích thực lên mối quan hệ này. Kết quả của việc kiểm định mô hình và các giả thuyết trong tương lai sẽ đưa đến những hàm ý quản trị hữu ích trong việc tăng nhận thức của những nhà quản trị doanh nghiệp về vai trò của nhân viên, cũng như cách thức mà họ lãnh đạo tổ chức để đạt được và duy trì sự gắn kết của người nhân viên với tổ chức của mình, từ đó cải thiện kết quả thực hiện công việc của tổ chức.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo đích thực, mối quan hệ nhân viên tổ chức.

1. Đặt vấn đề

Phong cách lãnh đạo đích thực là một phong cách lãnh đạo mới nổi, được xem là rất cần thiết trong lĩnh vực quản trị tổ chức trong thế kỷ XXI (Qiu và các cộng sự, 2019; Copeland, 2016). Lý thuyết và các thực tiễn quản trị chứng minh rằng, phong cách lãnh đạo đích thực mang đến đa dạng kết quả tích cực cho tổ chức, như là: Sự cam kết tổ chức của nhân viên; hành vi công dân tổ chức; niềm tin vào lãnh đạo; động lực đổi mới, sáng tạo của nhân viên; sự gắn kết của nhân viên

và các cộng sự. 2011; Qiu và các cộng sự, 2019).

Phong cách lãnh đạo đích thực đang ngày càng nhận được sự quan tâm, chú ý bởi sự thay đổi thường xuyên của môi trường kinh doanh. Người ta tin rằng, sự đích thực là một yếu tố cốt lõi mà người lãnh đạo cần phải có để có thể đưa đến sự thành công cho tổ chức của mình trong một môi trường kinh doanh biến động và cạnh tranh khốc liệt như ngày nay.

Mặc dù phong cách lãnh đạo đích thực đã được chứng minh là một phong cách lãnh đạo hiệu quả,

Kết nối với nhiều biến đầu ra tích cực cho tổ chức, nhưng phần lớn các nghiên cứu về phong cách này lại chỉ được thực hiện trong bối cảnh văn hóa phương Tây (Qiu và các cộng sự, 2019). Sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đích thực đến chất lượng mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức còn chưa được nghiên cứu rộng rãi trong bối cảnh Việt Nam, nơi đặc trưng của văn hóa tập thể, văn hóa Khổng Tử (Qiu và các cộng sự, 2019).

Do đó, nghiên cứu này tập trung vào sự kết nối giữa phong cách lãnh đạo đích thực và chất lượng mối quan hệ nhân viên - tổ chức trong bối cảnh Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Phong cách lãnh đạo đích thực (Authentic leadership-AL)

Lý thuyết về phong cách lãnh đạo đích thực được đề cập đến như là một trong những phương thức lãnh đạo hậu hiện đại (Postmodernist leadership approach), xuất hiện đầu thế kỷ XXI. Luthans và Avolio (2003) cho rằng, lý thuyết về phong cách lãnh đạo này bắt nguồn từ những hành vi tích cực của tổ chức, từ việc phát triển những cách thức lãnh đạo chuyển dạng/chuyển tác, dựa trên khía cạnh đạo đức của người lãnh đạo. Trải qua một quá trình phát triển, đã có rất nhiều các học giả nỗ lực đưa ra một định nghĩa toàn diện nhất về phong cách lãnh đạo đích thực.

Nghiên cứu này sử dụng lý thuyết về phong cách lãnh đạo đích thực của Walumbwa và các cộng sự (2008). Theo đó, các tác giả này chỉ ra rằng, phong cách lãnh đạo đích thực là một khái niệm đa hướng, bao gồm 4 bình diện cụ thể:

- Tự nhận thức (Self-awareness) liên quan sự tự nhận thức về điểm mạnh, điểm yếu của một cá nhân và bản chất đa diện của cá nhân đó. Thông qua sự tương tác với người khác, người lãnh đạo với sự tự nhận thức cao sẽ nhận ra cái nhìn sâu sắc có giá trị về bản thân và ý thức được cách thức mình ảnh hưởng lên người khác như thế nào, đặc biệt là những nhân viên của mình (Kenris, 2003).

- Minh bạch trong các mối quan hệ (Relational

transparency) nói về việc thể hiện sự đích thực của bản thân mình với người khác (Gardner và các cộng sự, 2011). Cụ thể, những người lãnh đạo đích thực sẽ cố gắng hết sức có thể để cung cấp những thông tin liên quan đến công việc cho nhân viên của mình miễn là không vi phạm đến quyền riêng tư và an toàn của người khác. Bên cạnh đó, bình diện này cũng chỉ ra rằng, người lãnh đạo đích thực cũng sẵn sàng cởi mở, chia sẻ cảm xúc và những suy nghĩ chân thực nhất của bản thân, trong khi vẫn duy trì phẩm chất phù hợp với bối cảnh nơi làm việc. Với sự chia sẻ đó, nhân viên sẽ hiểu được lý do đằng sau mỗi quyết định của người lãnh đạo, từ đó giảm sự lo lắng, sợ hãi và tin tưởng nhiều hơn vào người lãnh đạo của mình (Gardner và các cộng sự, 2011).

- Quá trình xử lý thông tin cân bằng (Balanced processing of information) thể hiện người lãnh đạo sẽ phân tích tất cả các thông tin liên quan trước khi đưa ra một quyết định nào đó. Thêm vào đó, người lãnh đạo đích thực tìm kiếm các thông tin khách quan nhất, ngay cả những thông tin đó phá vỡ, đi ngược trở lại với các quan niệm đã có từ trước. Quá trình xử lý thông tin cân bằng giúp người lãnh đạo đích thực đưa ra được những quyết định đúng đắn cho tổ chức, xã hội, thậm chí những quyết định đó không có lợi cho bản thân họ. Bình diện này cho thấy, người lãnh đạo đích thực luôn sẵn sàng nhận những thông tin phản hồi từ phía cấp dưới, thậm chí là những thông tin tiêu cực về bản thân trước khi đưa ra bất cứ quyết định nào.

- Quan điểm đạo đức nội tại (An internalized moral perspective) thể hiện rằng một người lãnh đạo luôn gìn giữ và tuân thủ các nguyên tắc, tiêu chuẩn, các giá trị đạo đức cốt lõi như là một hành động của sự lựa chọn cá nhân. Bên cạnh đó, bình diện này cũng nêu lên sự tự điều chỉnh bản thân được định hướng bởi các giá trị đạo đức, tiêu chuẩn nội tại trước những áp lực của xã hội và tổ chức để đi đến các hành vi, các quyết định nhất quán với các giá trị nội tại này (Walumbwa và các cộng sự, 2008, p. 96). Với những đặc tính trên,

người lãnh đạo mang phong cách lãnh đạo đích thực sẽ nuôi dưỡng sự gắn kết, niềm tin, sự hài lòng của người nhân viên với tổ chức của mình. Từ đó gia tăng chất lượng mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức mà họ thuộc về.

2.2. Mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức (Employee - organization relationships (EORs))

Nhân viên là một trong những nguồn lực chiến lược, đóng góp vào sự thành công của tổ chức. Một tổ chức khó có thể nào đạt được sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu của mình nếu không có sự cam kết và nỗ lực thực hiện công việc của người lao động. Bởi vậy, các tổ chức cần đầu tư và duy trì mối quan hệ bền vững, tốt đẹp với nguồn lực này.

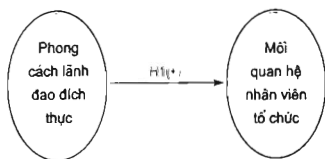
Trong hơn một thập kỷ vừa qua, rất nhiều các học giả đã đưa ra các định nghĩa về mối quan hệ nhân viên - tổ chức. Nghiên cứu hiện tại sử dụng định nghĩa về mối quan hệ này của Men (2011b). Tác giả cho rằng, mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức là một mức độ mà tại đó sự tin tưởng được xem là sợi dây kết nối cơ bản giữa nhân viên và tổ chức - nơi họ là thành viên trong đó. Hơn hết, đó còn là sự đồng ý việc ai sẽ là người quyền lực chính đáng tạo sức ảnh hưởng, trải nghiệm sự hài lòng và cam kết bản thân mình với người khác.

2.3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu đề xuất

Đưa vào cơ sở lý thuyết nêu trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1 và các giả thuyết như sau:

+ Giả thuyết (H1): Phong cách lãnh đạo đích thực có tác động cùng chiều đến mối quan hệ giữa nhân viên - tổ chức

Hình 1: Mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu



3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng bằng việc thu thập dữ liệu sơ cấp từ những đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp ngành Hàng không trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Việc thu thập dữ liệu này được thực hiện bằng cách gửi bảng khảo sát soạn sẵn tới các đáp viên theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Các đáp viên hoàn thành bảng khảo sát với tất cả các câu hỏi được đo lường bởi thang đo Likert 5 mức độ.

3.2. Thang đo

Nghiên cứu hiện tại sử dụng: Thang đo phong cách lãnh đạo đích thực (14 biến quan sát) được phát triển bởi Neider and Schriesheim (2011); Thang đo mối quan hệ nhân viên - tổ chức dựa trên thang đo gốc của Grunig & Huang (2000) với 12 biến đo lường.

3.3. Điều chỉnh thang đo

Đưa vào kết quả thu thập ý kiến của các chuyên gia, các thang đo đã được hiệu chỉnh để phù hợp với bối cảnh tại Việt Nam, một số biến quan sát không phù hợp được loại bỏ. Tổng số biến quan sát ban đầu của hai thang đo là 26 biến, được lược bỏ còn 24 biến quan sát. 24 biến quan sát này là cơ sở để xây dựng bảng khảo sát và thiết kế mẫu nghiên cứu trong phần tiếp theo.

3.3. Phương pháp phân tích số liệu

Sau khi dữ liệu được thu thập, phần mềm SPSS 20 được sử dụng để thống kê mô tả số liệu, kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha. Sau đó, CFA được sử dụng để xác định mối quan hệ giữa các biến quan sát và các nhân tố trong mô hình. Cuối cùng, mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn sẽ được kiểm định thông qua mô hình cấu trúc với kỹ thuật phân tích SEM.

4. Bàn luận

Một thực tế cho thấy rằng được nhà quản trị trong các doanh nghiệp tại Việt Nam công nhận

thức hạn chế về tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo trong việc duy trì, nuôi dưỡng chất lượng mối quan hệ giữa nhân viên với tổ chức của mình. Vì vậy, nghiên cứu này điều tra mối quan hệ thuận chiều giữa phong cách lãnh đạo đích thực và mối quan hệ nhân viên tổ chức.

Phong cách lãnh đạo đích thực là một phong cách lãnh đạo mới nổi, góp phần tạo nên những hành vi tích cực của nhân viên và các kết quả đầu

ra tốt đẹp khác cho tổ chức (Men & Stack, 2014). Người lãnh đạo với phong cách lãnh đạo đích thực thể hiện các hành động nhất quán với các giá trị của bản thân, với các giá trị được chia sẻ trong tổ chức và với các tiêu chuẩn đạo đức cao. Bởi vậy, người lãnh đạo đích thực sẽ gia tăng sự tin tưởng và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức của mình. Bên cạnh đó, họ còn dễ dàng trở thành tấm gương cho cấp dưới của mình ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Copeland, M. K. (2016). The impact of authentic, ethical, transformational leadership on leader effectiveness. *Leader. Account. Ethics*, 13(3), 79-97.
2. Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
3. Grung, J.E. & Huang, Y.H (2000). *From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes*. Mahwah, NJ, US. Lawrence Erlbaum Associates.
4. Kernis, M. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
5. Luthans, F. & Avolio, B. (2003). *Authentic leadership: A positive development approach*. San Francisco, CA, US: Berrett-Koehler.
6. Men, L. & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324
7. Men, L. (2011). Exploring the impact of employee empowerment on organization-employee relationship. *Public Relations Review*, 37, 435-437
8. Neider, L.L. & Schriesheim, C.A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
9. Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40,77-87.
10. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126

Ngày nhận bài: 10/4/2020

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/4/2020

Ngày chấp nhận đăng bài: 29/4/2020

Thông tin tác giả

1. TS. TRẦN MAI DŨNG

Phòng Quản lý khoa học - Hợp tác quốc tế

Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

2. ThS. HOÀNG THỊ KIM QUY

Khoa Vận tải hàng không - Học viện Hàng không Việt Nam

3. TS. NGUYỄN PHONG NGUYỄN

Phòng Quản lý khoa học - Hợp tác quốc tế, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

THE EFFECTS OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE-ORGANIZATION RELATIONSHIPS

● Ph.D **TRAN MAI DUNG**

Department of Research Administration - International Relations
University of Economics Ho Chi Minh City

● Master. **HOANG THI KIM QUY**

Faculty of Air Transport, Vietnam Aviation Academy

● Ph.D **NGUYEN PHONG NGUYEN**

Department of Research Administration - International Relations
University of Economics Ho Chi Minh City

ABSTRACT:

This study focuses on exploring the role of authentic leadership in fostering the quality of employee-organization relationships. The models and theoretical hypotheses about the effect of authentic leadership on employee-organization relationship were proposed. Further empirical testing of the model and hypotheses could provide valuable practical implications to businesses in cultivating organizational mindfulness of the role of employees, as well as the way how to lead the organization to achieve and maintain employee engagement, thereby improving the organization's performance.

Keywords: Authentic leadership, employee-organization relationships.