
PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI VÀ NHỮNG GIẢI PHÁP CHO NHÀ QUẢN LÝ VIỆT NAM TRONG NỀN KINH TẾ ĐỘNG

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SUGGESTIONS FOR VIETNAM MANAGERS IN A DYNAMIC ECONOMY

Nguyễn Danh Nguyên

Viện Kinh tế & Quản lý, Trường ĐHBK Hà Nội

Ao Thu Hoài

Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông

Tóm tắt: Trên thế giới, vai trò của người lãnh đạo trong tổ chức luôn là chủ đề được quan tâm do ý nghĩa thực tiễn của nó. Tại Việt Nam, khi chuyển sang nền kinh tế thị trường, trong môi trường cạnh tranh giữa các doanh nghiệp và tổ chức ngày càng trở nên gay gắt hơn, áp lực tồn tại và phát triển trở nên mạnh mẽ hơn, thì chủ đề quản lý và vai trò của người lãnh đạo trở thành một vấn đề cấp thiết. Bài báo này nghiên cứu điều kiện kinh tế xã hội tại Việt Nam với những nét đặc trưng riêng biệt, từ đó đề xuất một số giải pháp về phong cách lãnh đạo cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, nền kinh tế động

Abstract: The role of leadership in the organization is a controversial topic due to its important role. In Vietnam, when competition among businesses and organizations become more aggressive, the pressure to survive and/or keep strong growth, threat management and the role of leadership becomes a matter of urgency. This paper aims to study the Vietnam socio-economic situation with different characteristics in comparing with developed countries. Then, the paper proposes some recommendations on applicable leadership in Vietnamese enterprises.

Keywords: leadership, dynamic economy

1. PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một trong số phong cách lãnh đạo cấp tiến phát triển từ cuối thế kỷ 20. Thực chất, thuật ngữ này được phổ cập hóa từ sau nghiên cứu của Burn mặc dù cũng đã xuất hiện từ trước đó khá lâu (Burns, 1978). Ông mô tả lãnh đạo chuyển đổi là quá trình trong đó những người lãnh đạo và những người dưới quyền tác động lẫn nhau làm tăng lên những mức độ của đạo đức và động viên. Theo ông, “Người lãnh đạo có phong cách chuyển đổi là người thách thức những người dưới quyền thực hiện những nhiệm vụ không được quy định”. Hai khái niệm Lãnh đạo Chuyển đổi (Transformational leadership) và Lãnh đạo nghiệp vụ (Transactional leadership) lần đầu tiên được phân biệt bởi Burns như hai phong cách lãnh đạo đối lập. Mặc dù cấu trúc của mô hình lãnh đạo chuyển đổi không phải là mới và có thể được tìm thấy trong các tác phẩm của các học giả trước đó, học thuyết lãnh đạo chuyển đổi Bass (1985) được coi là một trong những lý thuyết lãnh đạo đã nắm bắt được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu trong hơn hai mươi năm. Dựa vào nghiên cứu của Burns (1978), Bass & Avolio (1987) phát triển thuyết Lãnh đạo chuyển

đổi. Bass định nghĩa phong cách lãnh đạo chuyển đổi chủ yếu dựa trên sự ảnh hưởng của người lãnh đạo đối với những người dưới quyền. Những người dưới quyền cảm thấy tin tưởng, khâm phục, kính trọng và trung thành với người lãnh đạo và những người dưới quyền được động viên để thực hiện nhiều hơn những điều được mong đợi ở họ. Bass cho rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có sự khác biệt với phong cách lãnh đạo Lôi cuốn. Theo ông, lãnh đạo chuyển đổi không những hấp dẫn lôi cuốn người dưới quyền mà còn ảnh hưởng mạnh mẽ tới họ và đưa họ tới những mục tiêu cao cả và tương lai sáng lạn. Bass nhìn nhận hai phong cách lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo nghiệp vụ như hai đại lượng khác nhau nhưng có thể song song cùng tồn tại trong một người lãnh đạo. Như vậy, một lãnh đạo có thể có yếu tố chuyển đổi, có thể có yếu tố nghiệp vụ, có thể có cả hai và cũng có thể không có yếu tố nào.

Thực chất, mô hình lãnh đạo chuyển đổi cũng là một trường phái phát triển từ các học thuyết nghiên cứu về phong cách lãnh đạo tiên phong xuất hiện từ đầu thế kỷ 19. Một bảng tổng hợp và hình vẽ mô tả khái quát quá trình phát triển của một số học thuyết lãnh đạo nổi bật dưới đây.

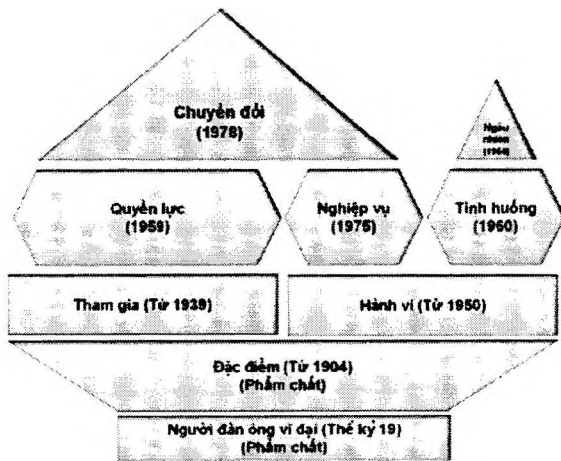
Tên học thuyết/trường phái	Đại diện HT	Tiêu chí phân loại
Học thuyết Đặc điểm	Stogdill	Phẩm chất của người lãnh đạo
Học thuyết Hành vi	ĐH Michigan và ĐH Ohio	Theo hành vi của người lãnh đạo
Lãnh đạo Tham gia	Lewin; Likert; Daniel Goleman	Mức độ tham gia của người lãnh đạo
Lãnh đạo theo tình huống	Hersey và Blanchard V. Room and Yetton House	Tình huống quản trị
Lãnh đạo ngẫu nhiên	Fiedler	Tình huống ngẫu nhiên trong quản trị
Lãnh đạo theo quyền lực	French và Raven	Quyền lực và sức mạnh của người lãnh đạo
Lãnh đạo Chuyển đổi	Bass, Burns Kouzes và Posner	Mức độ chuyển đổi của người lãnh đạo

Bảng 1. Tổng hợp các tiêu chí phân loại phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi bắt đầu với sự phát triển tầm nhìn, một tầm nhìn trong tương lai mà sẽ biến đổi thành những tiềm năng. Tầm nhìn này có thể được phát triển bởi nhà lãnh đạo, bởi đội tiên phong hoặc có thể từ những cuộc thảo luận. Nhân tố quan trọng là người lãnh đạo đón nhận mọi ý tưởng trong kỳ vọng của nhân viên. Bước tiếp theo, cái

mà thực tế không bao giờ dừng lại, là sử dụng tầm nhìn, điều này mang đến năng lượng và nhiệt huyết làm việc, vì thế nhà lãnh đạo tận dụng mọi cơ hội và sẽ sử dụng bất kỳ cái gì để thuyết phục người khác tham gia cùng.

Để có những nhân viên trung thành, nhà lãnh đạo chuyển đổi rất cẩn thận trong việc tạo dựng lòng tin,



Hình 1. Mô tả sự phát triển các trường phái/học thuyết về lãnh đạo và định vị Học thuyết lãnh đạo chuyển đổi

và sự chính trực cá nhân của họ là phần quan trọng mà họ thể hiện. Để đạt được hiệu quả, họ tác động vào nhân viên để người nhân viên cống hiến. Song song với việc sử dụng các ý tưởng là định hướng cho nhân viên thăng tiến trong nghề nghiệp. Một vài nhà lãnh đạo chuyển đổi biết cách đưa mọi người đi theo họ, làm cho nhân viên sẵn lòng đi theo con đường họ khai phá để đến miền đất hứa. Nhà lãnh đạo chuyển đổi dám đương đầu với mọi khó khăn, họ thể hiện bằng thái độ và hành động của họ cho mọi người thấy nên làm thế nào. Họ cũng liên tục nỗ lực để tạo động lực và tập hợp những người theo sau của họ, làm theo, nghe theo, và nỗ lực theo. Nhà lãnh đạo chuyển đổi tìm kiếm để gây ảnh hưởng đến những người đi theo họ với một lời hứa cao hơn về tầm nhìn, đồng thời cân bằng sự chú ý của họ giữa hành động và trạng thái tinh thần của những người đi theo họ. Có thể hơn ai hết, họ là người định hướng người khác và tin rằng sự thành công sẽ đến qua sự nỗ lực kiên định. Trong khi nhà lãnh đạo chuyển đổi tìm kiếm một phương thức để thay đổi tổ chức và đưa ra cam kết thay đổi với nhân viên của họ thì đó chính là sản phẩm của quá trình biến đổi.

Căn cứ vào mức độ chuyển đổi của người lãnh đạo, Bass (1992) phân chia thành ba phong cách để thực hiện nghiên cứu: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Transformational leadership), phong cách lãnh đạo nghiệp vụ (Transactional leadership) và phong cách lãnh đạo tự do (Laissez-Faire) và ông định nghĩa các phong cách đó như sau:

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi là phong cách lãnh đạo thể hiện sự tác động của nhà lãnh đạo đến cấp dưới; nhân viên có cảm nhận tin cậy, ngưỡng mộ, trung thành và kính trọng đối với lãnh đạo,

phong cách lãnh đạo chuyển đổi kích thích cấp dưới đạt được những kết quả vượt trội so với những mong đợi của lãnh đạo bằng cách truyền cho cấp dưới nhận thức niềm tin, giá trị. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tạo ra và chia sẻ tầm nhìn, viễn cảnh với cấp dưới, khuyến khích cấp dưới làm việc thông minh; quan tâm đến những khác biệt của cấp dưới.

Phong cách lãnh đạo nghiệp vụ là phong cách lãnh đạo không thực hiện thay đổi, chỉ thuần túy chấp nhận hiện tại. Lãnh đạo nghiệp vụ giao dịch hoặc thỏa thuận với nhân viên trong phạm vi để đạt được kết quả. Lãnh đạo nghiệp vụ tương đối thụ động, đôi khi còn né tránh, ngại thay đổi hoặc điều chỉnh. Lãnh đạo nghiệp vụ tạo nên mối quan hệ trao đổi giữa người lãnh đạo và nhân viên cấp dưới theo cách lãnh đạo đặt mục tiêu, chỉ rõ yêu cầu với cấp dưới; cấp dưới nhận được lương bổng, sự ghi nhận vì đã thực hiện những mong đợi của lãnh đạo. Lãnh đạo nghiệp vụ chú trọng khen thưởng tình huống và quản lý bằng ngoại lệ.

Phong cách lãnh đạo tự do: Lãnh đạo tự do có lúc được xem là không lãnh đạo (non-leadership), là một phong cách lãnh đạo thụ động, không tích cực (inactive, passive Laissez-Faire). Đây là phong cách lãnh đạo tránh việc chịu trách nhiệm, hay vắng mặt khi cần đến, trì hoãn trong việc đưa ra các quyết định.

Để thực hiện việc nghiên cứu của mình, Bass đã sử dụng “Bảng hỏi cấu trúc lãnh đạo đa hệ” MLQ, để đo lường các khía cạnh khác nhau của lãnh đạo chuyển đổi. Theodor, phong cách lãnh đạo chuyển đổi được đo lường bằng bốn biến thành phần: Truyền cảm hứng (inspirational motivation); Sự ảnh hưởng (idealize influence); Kích thích trí tuệ (intellectual stimulation) và quan tâm cá nhân (individual consideration). Lãnh đạo nghiệp vụ được đo lường bằng hai biến thành phần: Khen thưởng theo thành tích (Contingent Reward); Quản trị bằng yếu tố ngoại lệ (Management by exception). Lãnh đạo tự do được đo lường bằng biến tự do (Laissez-Faire).

Bảng câu hỏi Multifactor leadership questionnaire - MLQ đã trải qua nhiều phiên bản trong hơn hai mươi năm qua: Form 4 (1985), Form 6S (1992), Form 5X (1999). Thang đo phong cách lãnh đạo phiên bản Form 5X (1992) (rút gọn bớt số biến quan sát so với form 6S- Standard) nguyên bản có 45 biến quan sát đề cập đến 9 thuộc tính lãnh đạo khác nhau của 3 phong cách lãnh đạo. Mặc dù MLQ là công cụ được sử dụng rộng rãi nhất để đánh giá lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (Kirkbride, 2006) và “được coi là biện pháp xác nhận tốt nhất của lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo nghiệp vụ” (Ozaralli, 2003, trang

338), MLQ vẫn bị chỉ trích ở một vài khía cạnh (Charbonneau, 2004; Yukl, 1998; Northouse, 1997).

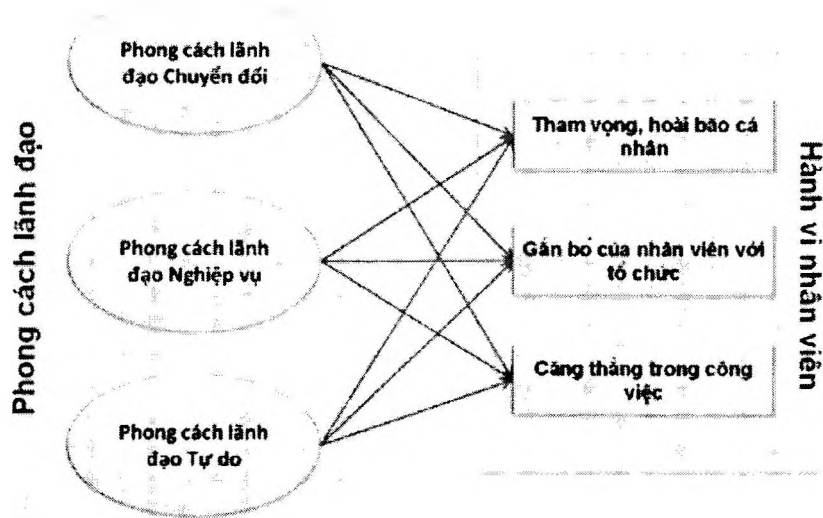
2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nhằm mục đích đánh giá sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo theo trường phái lãnh đạo chuyển đổi trong các doanh nghiệp đứng trước bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang chuyển đổi mạnh mẽ, nghiên cứu này hướng nội dung phân tích vào mối quan hệ giữa ba kiểu phong cách lãnh đạo Nghiệp vụ, Chuyển đổi và Tự do với một trong những yếu tố quan trọng bậc nhất của tổ chức, đồng thời theo nhận định của các nhà nghiên cứu kinh tế cũng như xã hội, nó cũng là yếu tố chịu sự tác động trực tiếp cũng như gián tiếp từ phong cách lãnh đạo, đó là Hành vi của người nhân viên.

Nghiên cứu này lựa chọn những hành vi đặc trưng của người lãnh đạo ở mỗi phong cách và kiểm định mức độ ảnh hưởng của các hành vi này tới ba nhóm hành vi cơ bản của nhân viên bưu chính trong thời

kỳ chuyển đổi, đó là: Tham vọng và hoài bão cá nhân, sự gắn bó với tổ chức và Căng thẳng trong công việc. Các hành vi của lãnh đạo được lựa chọn nghiên cứu đối với phong cách chuyển đổi là (1) truyền cảm hứng; (2) Kích thích trí tuệ; (3) Quan tâm cá nhân; (4) Ảnh hưởng. Với phong cách nghiệp vụ có (1) Khen thưởng và (2) Quản trị bằng ngoại lệ. Phong cách tự do gồm một hành vi đặc trưng duy nhất là Quản trị thụ động/né tránh xung đột. Ba hành vi này thể hiện được những phản ứng tích cực và tiêu cực của nhân viên đối với các kiểu phong cách lãnh đạo.

Để đánh giá được mô hình lãnh đạo chuyển đổi, một mô tả định lượng nghiên cứu thiết kế là phương pháp thích hợp. Trước hết, căn cứ vào cơ sở lý thuyết, một bộ công cụ và các phương pháp khoa học được dùng để kiểm định và có được một bộ thang đo hoàn chỉnh đáp ứng các yêu cầu về mặt thống kê toán học trong phân tích và xử lý số liệu, dữ liệu này sẽ được sử dụng để đánh giá về mỗi phong cách lãnh đạo với hành vi nhân viên.



Hình 2. Mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hành vi nhân viên trong tổ chức

Việc kiểm định mô hình đo lường cũng như mô hình lý thuyết và các giả thuyết sẽ được thực hiện bằng nghiên cứu định lượng và thông qua kỹ thuật phỏng vấn trực tiếp với kích thước mẫu khoảng 300 nhân viên. Trong phần kiểm định này, phong cách lãnh đạo được đo lường dựa trên lý thuyết Bảng câu hỏi

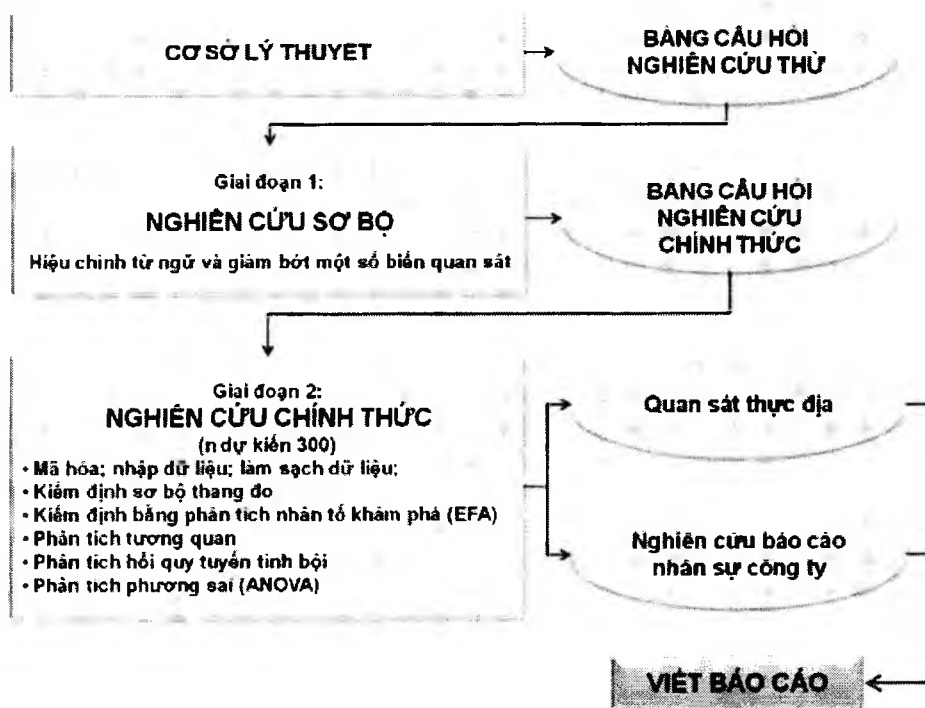
đo lường phong cách lãnh đạo đa nhân tố (Multi-factor leadership questionnaire - MLQ) của Bass (1992). Theo đó, phong cách lãnh đạo được đo lường thông qua việc ghi nhận những nhận xét từ góc độ những người nhân viên đối với cấp trên - là người trực tiếp quản lý họ. Phương pháp này cũng

đã được nhiều nhà nghiên cứu và các doanh nghiệp áp dụng thành công. Bộ câu hỏi và cách đánh giá đã được lập trình thành phần mềm và sử dụng rộng rãi ở phương Tây như một bộ công cụ phổ biến.

Hành vi nhân viên được đo lường thông qua Bảng câu hỏi về hoạt động của nhân viên. Theo đó, mọi vấn đề nghiên cứu được đo lường thông qua việc ghi lại những cảm nhận của nhân viên trước những tác động từ người lãnh đạo. Đây là các bảng câu hỏi tự cho điểm. Mỗi câu trả lời được đánh giá bằng thang đo Likert 5 điểm (1 = hoàn toàn không đồng ý, 2 = không đồng ý, 3 = không có ý kiến, 4 = đồng ý, 5 = hoàn toàn đồng ý) (Likert, 1967). Những câu hỏi trong các bảng câu hỏi này được xây dựng và thử nghiệm để phù hợp với điều kiện Việt Nam.

Dữ liệu sau khi thu thập được xử lý bằng phần mềm xử lý dữ liệu SPSS phiên bản 17. Những công việc được thực hiện trong nghiên cứu chính thức bao gồm: Đánh giá sơ bộ các thang đo; phân tích nhân tố khám phá; phân tích tương quan; phân tích hồi quy; phân tích phương sai (ANOVA).

Trong nghiên cứu này, mẫu khảo sát được lựa chọn theo phương pháp thuận tiện. Các bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến các nhân viên của các tổ chức. Để đạt được kích thước mẫu, 300 bảng câu hỏi được phát ra và số bảng câu hỏi thu hồi là 288. Sau khi thu hồi, có 4 số bảng có số lượng ô trống nhiều (>10%) nên bị loại. Vì vậy, kích thước mẫu cuối cùng dùng để xử lý $n = 284$.



Hình 3. Các giai đoạn nghiên cứu

3. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH

Sau khi phân tích, kết quả kiểm định cho ra kết quả các nhóm hành vi của các kiểu phong cách theo trường phái lãnh đạo chuyên đổi có sự khác biệt với nhóm hành vi theo học thuyết Bass (Xem hình 3).

Thực chất, việc phân mềm xử lý tách và gộp lại các nhóm hành vi này phụ thuộc hoàn toàn vào dữ liệu điều tra đã thu thập được và cho ra kết quả cuối cùng. Các nhóm hành vi của các phong cách này không là phát hiện mới hay phân loại, phân nhóm

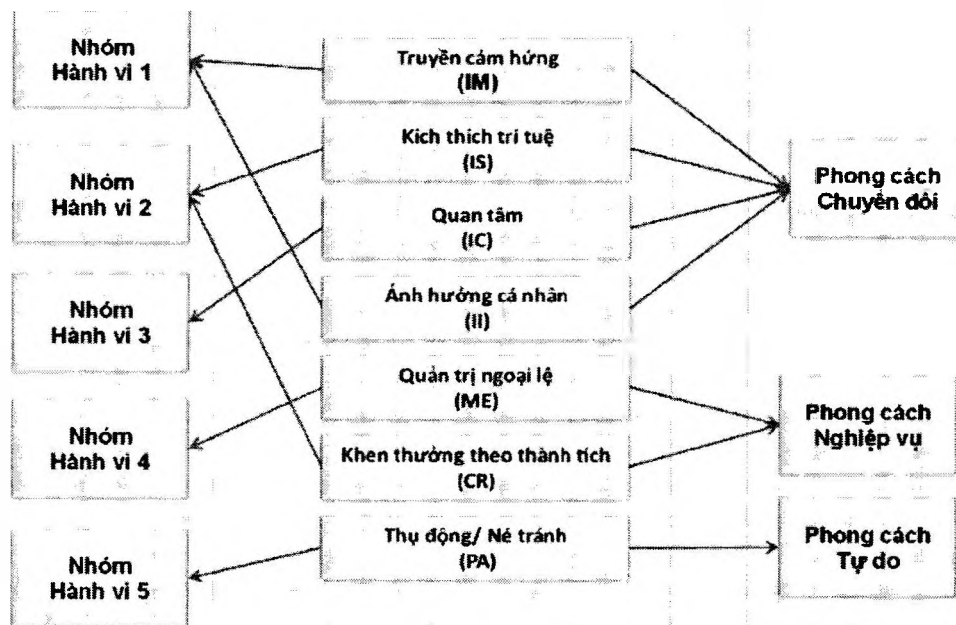
mới về phong cách mà nó chỉ là một số biến thiên khi kiểm định trên một mẫu thực tế. Thông qua kết quả phân tích này, có thể đưa ra một số nhận xét như sau:

Thứ nhất là sự nhóm gộp lại thành một nhóm nhân tố sau khi xoay Matrix giữa biến Kích thích trí tuệ và Khen thưởng theo thành tích thể hiện mối quan hệ ràng buộc giữa hai biến này. Có thể chủ quan đưa ra nhận định rằng, việc kích thích nhân viên tư duy

duy phát triển bên cạnh những hành vi khác của người lãnh đạo như Truyền cảm hứng, Quan tâm tới nhân viên, Ảnh hưởng cá nhân, thì đối với lao động ngành bưu chính, dùng biện pháp khen thưởng theo thành tích có thể sẽ đạt được mục tiêu kích thích trí tuệ của người lao động nhiều hơn các tác động khác nêu trên.

Thứ hai là sau những phân tích ở phần hai về thang đo phong cách lãnh đạo, ta có 5 mô hình quan

hệ giữa biến/nhóm biến tiềm ẩn (Nhóm hành vi lãnh đạo) với các biến quan sát trong nhóm. Xét mô hình quan hệ thứ nhất (biến Truyền cảm hứng – Ảnh hưởng cá nhân), ta nhận thấy trong nghiên cứu này, nhằm đạt được mục tiêu là Truyền cảm hứng – Gây ảnh hưởng đến nhân viên, người lãnh đạo thực hiện một số hành vi nổi bật tương ứng với 7 biến quan sát, đó là: (1) Thường xuyên đưa ra hình ảnh lôi cuốn về công việc; (2) Giúp người khác tìm thấy



Hình 4. Kết quả nhóm gộp sau khi thực hiện phân tích các nhóm biến phong cách lãnh đạo

ý nghĩa trong công việc; (3) Lạc quan về tương lai của tổ chức; (4) Thể hiện niềm tin đạt được mục tiêu đề ra; (5) Làm cho nhân viên cảm thấy thoải mái khi cùng làm việc; (6) Được sự tin tưởng của nhân viên; (7) Được nhân viên và đồng nghiệp tôn trọng. Trong đó, “Thường xuyên đưa ra hình ảnh lôi cuốn về công việc” có tham số cao nhất, tiếp đó là việc người lãnh đạo thể hiện sự “Lạc quan về tương lai của tổ chức”. Điều này cho thấy, khi lãnh đạo thể hiện những hành vi này, người nhân viên cảm nhận được Lãnh đạo thực hiện đó là truyền cảm hứng và gây ảnh hưởng tới cá nhân cao hơn những hoạt động khác trong cùng nhóm. Cố gắng “Được nhân viên và đồng nghiệp tôn trọng” đem lại hiệu quả truyền cảm hứng và ảnh hưởng nhỏ nhất trong số các hoạt động.

Tương tự với mô hình thứ hai (Kích thích trí tuệ – Khen thưởng theo thành tích), kết quả nghiên cứu

cho thấy việc nhằm thực hiện việc Kích thích trí tuệ – Khen thưởng theo thành tích, người lãnh đạo thực hiện một số hành vi nổi bật tương ứng với 6 biến quan sát, đó là: (1) Kích thích mọi người suy nghĩ về các vấn đề cũ bằng phương pháp/cách nhìn mới; (2) Giúp nhân viên đưa ra những ý tưởng mà họ chưa bao giờ đặt vấn đề trước đây; (3) Khuyến khích nhân viên xem xét, giải quyết vấn đề bằng nhiều cách tiếp cận khác nhau; (4) Cho nhân viên biết cần phải làm gì để được thưởng/được ghi nhận; (5) Thông báo cho nhân viên những gì họ sẽ có được nếu hoàn thành công việc; (6) Ghi nhận công lao hay thưởng cho nhân viên khi họ đạt được mục tiêu đề ra. Trong đó, “Thông báo cho nhân viên những gì họ sẽ có được nếu hoàn thành công việc” và “Ghi nhận công lao hay thưởng cho nhân viên khi họ đạt được mục tiêu đề ra” có ý nghĩa cao hơn các hoạt động kích thích trí tuệ. Trong đó, “Khuyến khích nhân viên

xem xét, giải quyết vấn đề bằng nhiều cách tiếp cận khác nhau” có ý nghĩa nhỏ nhất.

Ở nhóm thứ ba, ba biến quan sát thuộc biến tiềm ẩn Quan tâm cá nhân thể hiện trong mô hình là: (1) Dành thời gian quan tâm, chỉ dẫn cho nhân viên; (2) Thái độ khả năng, nhu cầu, nguyện vọng của các nhân viên; (3) Quan tâm đến nhân viên không chỉ trong công việc. Cả ba hành vi này của người lãnh đạo đều có mức ảnh hưởng tương đương nhau đến hoạt động Quan tâm đến cá nhân người nhân viên của lãnh đạo, tuy nhiên, nó được thể hiện tốt nhất khi lãnh đạo “Thái độ khả năng, nhu cầu, nguyện vọng của các nhân viên”.

Ở nhóm thứ tư, 4 biến quan sát thuộc biến Quản trị bằng ngoại lệ thể hiện trong mô hình đó là: (1) Tô ra hải lòng khi nhân viên hoàn thành công việc đúng theo tiêu chuẩn đề ra; (2) Cho nhân viên biết những tiêu chuẩn mà họ cần biết để thực hiện công việc; (3) Thể hiện quan điểm: “nếu nó đang hoạt động bình thường, thì đừng thay đổi gì đối với nó”; (4) Chỉ chú ý vào những sai sót, những khuyết điểm. Cả bốn hành vi này của người lãnh đạo đều có mức ảnh hưởng cũng không quá chênh lệch trong hoạt động Quản trị bằng ngoại lệ của người lãnh đạo, tuy nhiên, nó được thể hiện rõ nhất khi lãnh đạo thể hiện quan điểm: “nếu nó đang hoạt động bình thường, thì đừng thay đổi gì đối với nó”.

Ở mô hình thứ năm liên quan đến Quản trị thụ động và né tránh xung đột, ba biến thể hiện một vấn đề là: (1) Có xu hướng để nhân viên làm việc theo cách thức thường lệ; (2) Cho phép nhân viên làm bất cứ điều gì nhân viên muốn làm; (3) Chỉ hỏi nhân viên những điều cần thiết nhất. Hành vi “Có xu hướng để nhân viên làm việc theo cách thức thường lệ” và “Cho phép nhân viên làm bất cứ điều gì nhân viên muốn làm” có mức ảnh hưởng bằng nhau và cao hơn mức quan hệ ảnh hưởng của hành vi thứ ba.

Như vậy, các nhóm yếu tố của phong cách đều có mức quan hệ với các thành phần cấu thành lên chính các yếu tố đó ở mức trung bình. Số liệu phân tích cho thấy mức độ giải thích của các mô hình này ở mức trung bình. Điều này cũng tương ứng với kết quả khảo sát ở các nghiên cứu tương tự của các nhà nghiên cứu khác.

4. MỘT SỐ KẾT LUẬN VÀ GỢI SUY CHO CÁC NHÀ QUẢN LÝ VIỆT NAM

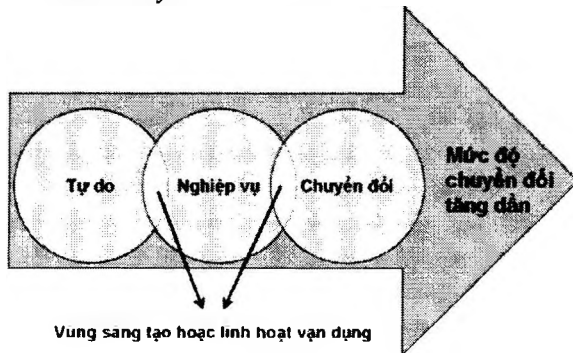
Với những học thuyết về lãnh đạo thời kỳ đầu, các phong cách lãnh đạo chủ yếu được phân loại theo tiêu chí là Đặc điểm, Hành vi, Tính cách...v.v, là những nghiên cứu hướng vào những yếu tố bên

Với những học thuyết về lãnh đạo thời kỳ đầu, các phong cách lãnh đạo chủ yếu được phân loại theo tiêu chí là Đặc điểm, Hành vi, Tính cách...v.v, là những nghiên cứu hướng vào những yếu tố bên trong người lãnh đạo và có thể kiểm soát, thì trường phái Tính hướng, Ngẫu nhiên, Chuyển đổi là những nghiên cứu hướng ra bên ngoài và buộc người lãnh đạo phải vận động theo những biến thiên của các yếu tố đó.

Chúng ta đang sống trong một “nền kinh tế động” với vô vàn những biến đổi khôn lường của các tình huống trong môi trường kinh tế - xã hội cho dù mọi vấn đề đó đều tuân theo những quy luật kinh tế nhất định. Môi trường kinh tế mới không dễ dàng cho phép các nhà lãnh đạo thực hiện hành vi của mình theo “cái mình có”, chẳng hạn như nóng nảy hay ôn hòa, độc đoán hay dân chủ...v.v., mà nó buộc người lãnh đạo phải có những hành vi có trí tuệ thích hợp với hoàn cảnh khách quan.

Thứ nhất, nghiên cứu này lấy học thuyết lãnh đạo chuyển đổi làm nền tảng nghiên cứu, chính vì vậy, tiêu chí phân loại phong cách cơ bản dựa vào mức độ chuyển đổi là ba mức cơ bản với ba cái tên là Chuyển đổi, Nghiệp vụ và Tự do theo mức độ chuyển đổi giảm dần của người lãnh đạo. Tuy nhiên, ở giữa những mức độ này, hoặc giao thoa giữa các phong cách này, hoàn toàn có thể có rất nhiều phong cách khác nữa theo tiêu chí phân loại này. Nó thể hiện sự đa dạng và biến thiên của hành vi và tính cách con người nói chung, của người lãnh đạo doanh nghiệp, nhóm người điển hình luôn phải linh hoạt trong nhiều hoàn cảnh của môi trường. Một minh chứng về sự đa dạng này được thể hiện qua việc tách, gộp nhóm hành vi của phong cách, khi hành vi Kích thích trí tuệ của phong cách lãnh đạo Chuyển đổi theo cách phân loại của ông Bass và cộng sự phối hợp với hành vi Khen thưởng theo thành tích của phong cách Nghiệp vụ để tạo lập một nhóm mới. Nó cũng chính là sự vận dụng linh hoạt và sáng tạo học thuyết nghiên cứu trong điều kiện môi trường Việt Nam với nhiều tình huống khác nhau, đặc biệt trong thời kỳ nền kinh tế thế giới cũng như Việt Nam đang nhiều chuyển dịch, thay đổi với sự đa dạng gia tăng về mọi mặt nội dung cũng như hình thức. Kết quả này cũng chứng minh nhận định của Bass khi ông nhìn nhận hai phong cách lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo nghiệp vụ như hai đại lượng khác nhau nhưng có thể song song cùng tồn tại trong một người lãnh đạo, một lãnh đạo có thể có yếu tố chuyển đổi, có thể có yếu tố nghiệp vụ, có thể có cả hai và cũng có thể không có yếu tố nào. Đây đồng thời cũng là một phát hiện mới

về thực tiễn ở Việt Nam. Có thể mô tả vấn đề trong hình 5 dưới đây.



Hình 5. Gợi ý về sự sáng tạo hay vận dụng linh hoạt nghiên cứu của học thuyết lãnh đạo chuyên đổi theo Bass và cộng sự

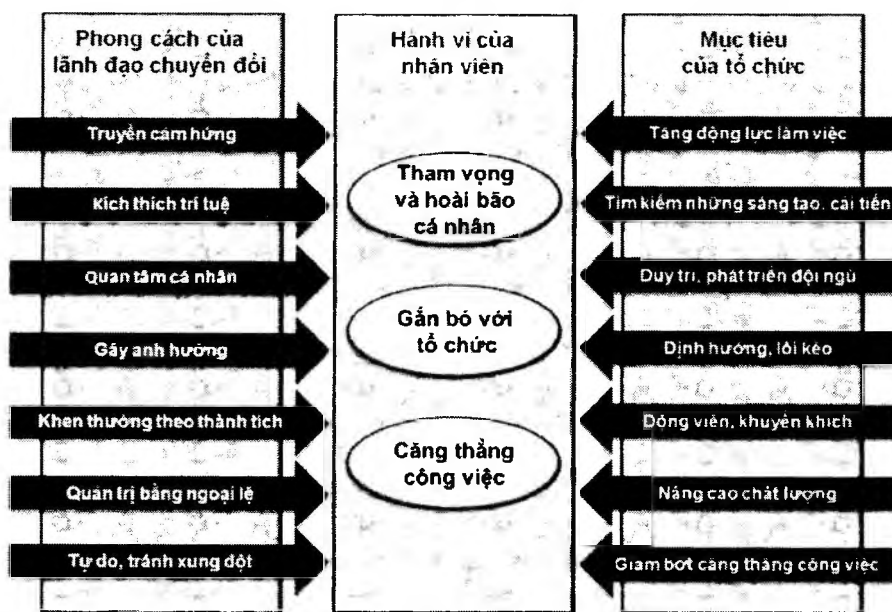
Một điểm đáng chú ý của sự kết nhóm mới thể hiện trong nghiên cứu của luận án này là nhóm đó có ảnh hưởng rõ rệt và nổi bật đến vấn đề cần đánh giá ảnh hưởng là hành vi của nhân viên. Kết quả kiểm định cho thấy rõ nhóm hành vi lãnh đạo *Kích thích trí tuệ – Khen thưởng* theo thành tích luôn có tham số ảnh hưởng tốt nhất. *Nghiên cứu này đã chứng minh được rằng, trong một số trường hợp, phong cách này giao thoa với phong cách kia tạo ra những phong cách mới phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn, chứ không phải hoàn toàn chi đối lập lẫn nhau.*

Thứ hai, nghiên cứu đã đưa ra được ba mô hình về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo theo Học thuyết lãnh đạo chuyên đổi đến hành vi của nhân viên. Những kết quả nghiên cứu được trao đổi và

và thảo luận lại với một nhóm lãnh đạo doanh nghiệp và đã nhận được sự đồng thuận theo cảm nhận của các cá nhân. Tuy nhiên, theo lý luận cơ bản của các nhà quản trị cũng như các nhà tâm lý quản lý thì việc các nhà lãnh đạo vận dụng và thể hiện phong cách có ảnh hưởng thực sự đến hành vi nhân viên hay không lại phụ thuộc rất nhiều vào sự cảm nhận của khách quan là những người “bị lãnh đạo”, những người lao động trong doanh nghiệp, điều này lại phụ thuộc khá nhiều vào nền tảng văn hóa của mỗi nhóm, tổ chức. Chính vì vậy, cần xem xét các phong cách lãnh đạo trong những tổ chức cụ thể bởi mỗi tổ chức có một số tình huống, hoàn cảnh, môi trường khác nhau ảnh hưởng đến hiệu quả của phong cách lãnh đạo.

Vấn đề thứ ba chính là xem xét lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp với những tình huống cụ thể của các tổ chức Việt Nam hiện nay. Để phát triển vững bền và lâu dài, mọi cố gắng phải bắt nguồn từ đạo đức kinh doanh và văn hóa của tổ chức, mà hai nội dung cơ bản này chịu tác động, chi phối từ phong cách của người lãnh đạo doanh nghiệp, phần mang nặng tính kỹ xảo, nghệ thuật của quản trị. Ba hành vi đặc trưng của nhân viên được lựa chọn nghiên cứu đã thể hiện rõ ý nghĩa, sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyên đổi tới người nhân viên trong tổ chức nhằm mục tiêu cụ thể về con người đã đề ra. Các mục tiêu này không nằm ngoài mục tiêu chung của nhiều tổ chức và để đạt được mục tiêu đó thì yếu tố con người nắm phần quyết định.

Hình 6 dưới đây mô tả một cách tổng quát mối quan hệ ảnh hưởng giữa phong cách lãnh đạo với hành vi nhân viên và mục tiêu của tổ chức.



Hình 6. Ý nghĩa việc nghiên cứu đối với thực tế lãnh đạo trong các tổ chức Việt Nam

5. KẾT LUẬN

Với kết quả nghiên cứu trên cũng cho thấy, một người lãnh đạo doanh nghiệp cần phải biết vận dụng linh hoạt và kết hợp đồng thời cả ba phong cách lãnh đạo cho phù hợp với tình huống quản trị để đạt được hiệu quả cao nhất. Điều này cũng đúng như những nghiên cứu của Bass khi đi ngược lại quan điểm của Burns về sự đối nghịch cả hai phong cách, đó là việc nhìn nhận hai phong cách lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo nghiệp vụ như hai đại lượng khác nhau nhưng có thể song song cùng tồn tại trong một người lãnh đạo. Như vậy, một lãnh đạo có thể có yếu tố chuyển đổi, có thể có yếu tố nghiệp vụ, có thể có cả hai và cũng có thể không có yếu tố nào.

Không thể đi mãi theo một lối mòn và mong chờ nắm bắt được những cơ hội và thách thức của một thời kỳ kinh tế mới, các nhà lãnh đạo trong các tổ chức của Việt Nam dù không mong muốn cũng buộc phải thúc đẩy tổ chức đổi mới để thích nghi và phát

triển. Người lãnh đạo bằng phương pháp khoa học mà mình đã lựa chọn và phong cách hay nghệ thuật dẫn dắt của mỗi cá nhân vốn có để đạt được mục tiêu đổi mới và như phân tích ở trên, trong ba phong cách lãnh đạo Tự do, Nghiệp vụ và Chuyển đổi thì phong cách lãnh đạo Chuyển đổi vẫn là một đề xuất thích hợp. Tuy nhiên, hành vi nào cũng có ảnh hưởng tích cực cũng như tiêu cực của nó, vậy nên, kết hợp với những hiểu biết về hành vi và sự khác biệt về hành vi giữa các yếu tố như độ tuổi, giới tính...v.v. của nhân viên cùng với sự hiểu biết về thực tế khách quan của những tác động ảnh hưởng từ từng hành vi của phong cách lãnh đạo đến hành vi của người nhân viên, người lãnh đạo có thể xem xét và vận dụng linh hoạt và từng hoàn cảnh, tình huống khác nhau để giải quyết các vấn đề nhân sự trong tổ chức. *Đây cũng chính là câu trả lời cho câu hỏi "Có hay không một phong cách lãnh đạo phù hợp nhất với tổ chức Việt nam trong thời kỳ đổi mới hiện nay?"*.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Minh (2005). *Thấp ngon đước hồng*. Nhà xuất bản: Nxb Tổng hợp TP.HCM
- [2] Nguyễn Minh Tiến (2005). *Stress và cách ứng phó với stress*, website: tamlytrilieu.com
- [3] Nguyễn Thị Hồng Hạnh (2008). *Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến ý thức gắn kết của nhân viên đối với tổ chức*. Luận văn thạc sĩ kinh tế, trường Đại học kinh tế tp.Hồ Chí Minh, thành phố Hồ Chí Minh.
- [4] Phạm Minh Hạc (2005). *Tuyển tập tâm lý học*. Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [5] Trần Thị Kim Dung (2005). *Phân chất lãnh đạo và ảnh hưởng của phân chất lãnh đạo đến cam kết tổ chức*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường, trường Đại học kinh tế tp.Hồ Chí Minh, thành phố Hồ Chí Minh.
- [6] Trần Thị Kim Dung & Nguyễn Thị Mai Trang (2007). *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, trường Đại học kinh tế tp.Hồ Chí Minh, tp. Hồ Chí Minh.
- [7] Trần Thị Thu Trang (2006). *Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức*. Luận văn thạc sĩ kinh tế, trường Đại học kinh tế tp.Hồ Chí Minh.
- [8] Viện ngôn ngữ học, 2003. *Từ điển tiếng Việt*, Nhà xuất bản Đà Nẵng.
- [9] Burns, James MacGregor (2003). *Transforming Leadership*. New York: Atlantic Monthly Press.
- [10] Chou-Kang Chiu, Chi-Sheng Chien, Chieh- Peng Lin, Ching Yun Hsiao (2005). *Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: The moderating role of locus of control*, *Journal of Management Development* Volume: 24 Issue: 10 2005
- [11] Daniel Goleman (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*, Co-authors: Boyatzis, Richard; McKee, Annie. Harvard Business School Press. ISBN 978-1578514861
- [12] Dean Keith Simonton (2002). *Great Psychologists and Their Times: Scientific Insights Into Psychology's History*, American Psychological Association, ISBN: 978-1-55798-896-6
- [13] Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris, (2000). *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*, *The International Journal of Human Resource Management*, ISSN 0958-5192 print/ISSN 1466-4399 online © Taylor & Francis Ltd.
- [14] Edward Lowe, (2003). *Identity, Activity, and the Well-Being of Adolescents and Youth: Lessons from Young People in a Micronesian Society*, *Culture Medicine and Psychiatry* 27: 187-219.
- [15] Hsien-Che Lee, Tsai-Hua Chuang (2008). *The impact of leadership styles on job stress and turnover intention – Taiwan insurance industry as an example*, Department of Business Management, Tatung University, Taiwan.
- [16] Joseph Boehman (2006). *Affective, continuance, and normative commitment among student affairs professionals, a dissertation for the Degree of Doctor of Education*, Graduate Faculty of North Carolina State University, Higher Education Administration Raleigh.
- [17] Judge, T. & Robbins, S. (2010). *Essentials of Organizational Behavior (10th ED.)*. Upper Saddle River N.J., Prentice Hall
- [18] Mary Parker Follett, (2002). *Pionnière du Management*, Ouvrage en Français par Marc Mousli. McShane S., Von Glinow M. (2004). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill