

**PHONG CÁCH  
LÃNH ĐẠO CỦA CÁN BỘ  
LÃNH ĐẠO- QUẢN LÝ  
CẤP CƠ SỞ**

# I- Khái niệm

## 1. Khái niệm:

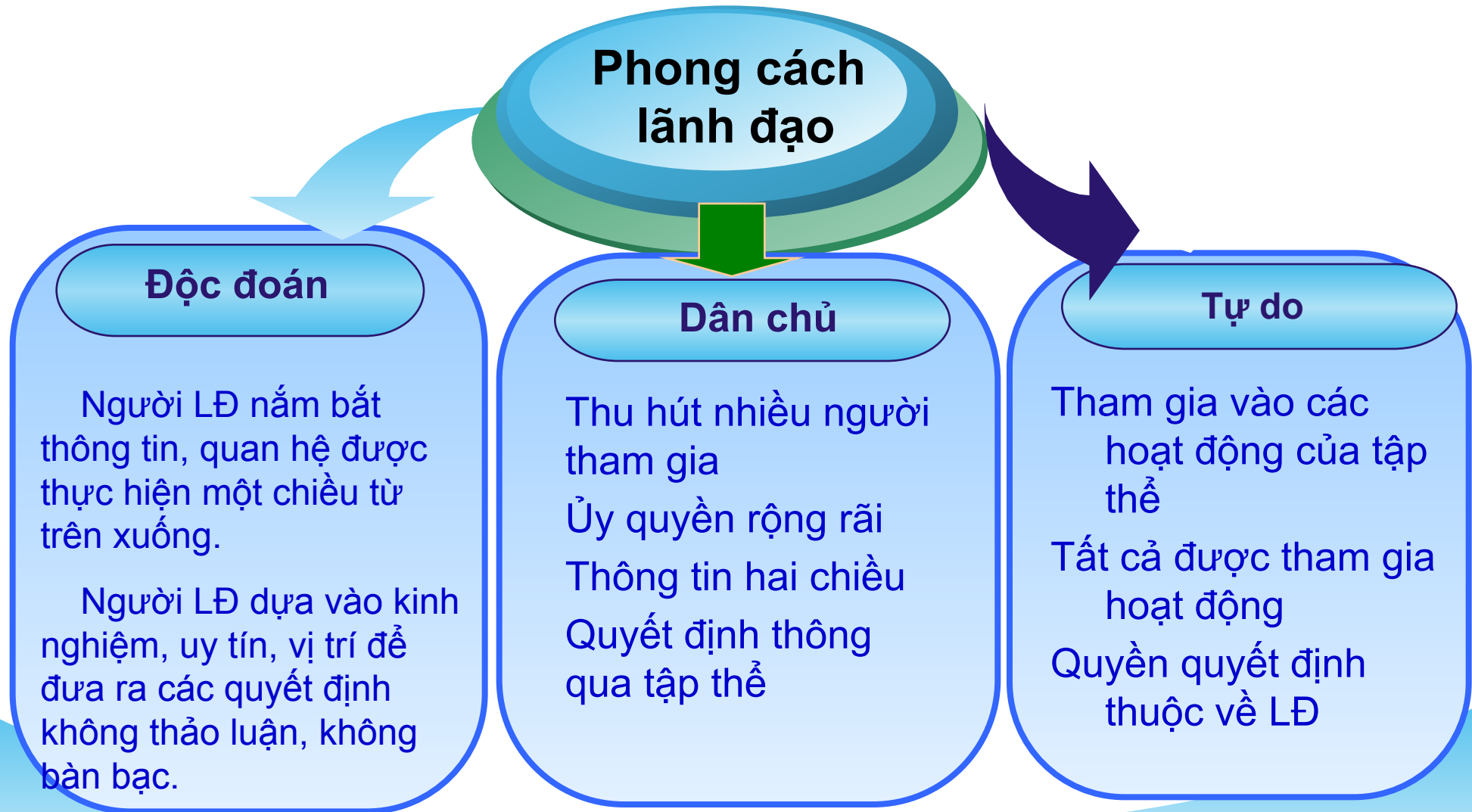
*“Phong cách lãnh đạo” là toàn bộ những định hướng mục tiêu, lề lối ứng xử, cách thức tác động của nhà lãnh đạo- quản lý đến đối tượng lãnh đạo- quản lý được lặp đi lặp lại thường xuyên trở thành ổn định, bền vững ở một nhà lãnh đạo- quản lý gọi là phong cách*





## 2. Những nghiên cứu về phong cách lãnh đạo

# 2.1. Phân loại phong cách lãnh đạo của K. Lewin



# Nghiên cứu của KURT LEWIN

Phong cách Lãnh đạo	Người thích Lãnh đạo	Không khí trong nhóm	Năng suất
Độc đoán	<b>Ít</b>	<b>Gây hấn; phụ thuộc và định hướng cá nhân</b>	<b>Cao</b> – khi có mặt lãnh đạo <b>Thấp</b> - khi vắng mặt lãnh đạo
Dân chủ	<b>Nhiều hơn</b>	<b>Thân thiện; định hướng nhóm; định hướng nhiệm vụ</b>	<b>Cao</b> – không ảnh hưởng đến sự có mặt hay không của lãnh đạo
Tự do	<b>Ít</b>	<b>Thân thiện; định hướng nhóm; định hướng vui chơi</b>	<b>Thấp</b> – người lãnh đạo vắng mặt thường xuyên

# Nghiên cứu của KURT LEWIN

Phong cách	Ưu điểm	Khuyết điểm	Đối tượng sử dụng
Độc đoán	<p>Giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng</p> <p>Nó cần thiết khi tập thể mới thành lập</p> <p>Khi tập thể có nhiều mâu thuẫn không thống nhất</p>	<p>Triệt tiêu tính sáng tạo của quần chúng</p>	<p>Những người có thái độ chống đối</p> <p>Những người không tự chủ</p>
Dân chủ	<p>Cấp dưới phấn khởi, hồ hởi làm việc</p> <p>Khai thác sáng kiến của mọi người</p>	<p>Tốn kém thời gian</p> <p>Người LD mà nhu nhược sẽ theo đuôi quần chúng</p>	<p>Những người có tinh thần hợp tác</p> <p>Những người thích sống tập thể</p>
Tự do	<p>Phát huy cao sáng kiến của mọi người</p>	<p>Dễ sinh ra hiện tượng hoản loạn, vô tổ chức</p>	<p>Những người có đầu óc cá nhân</p> <p>Những người nội hướng</p>

## 2.2- Trường Đại học Bang Michigan

### Quan hệ lãnh đạo

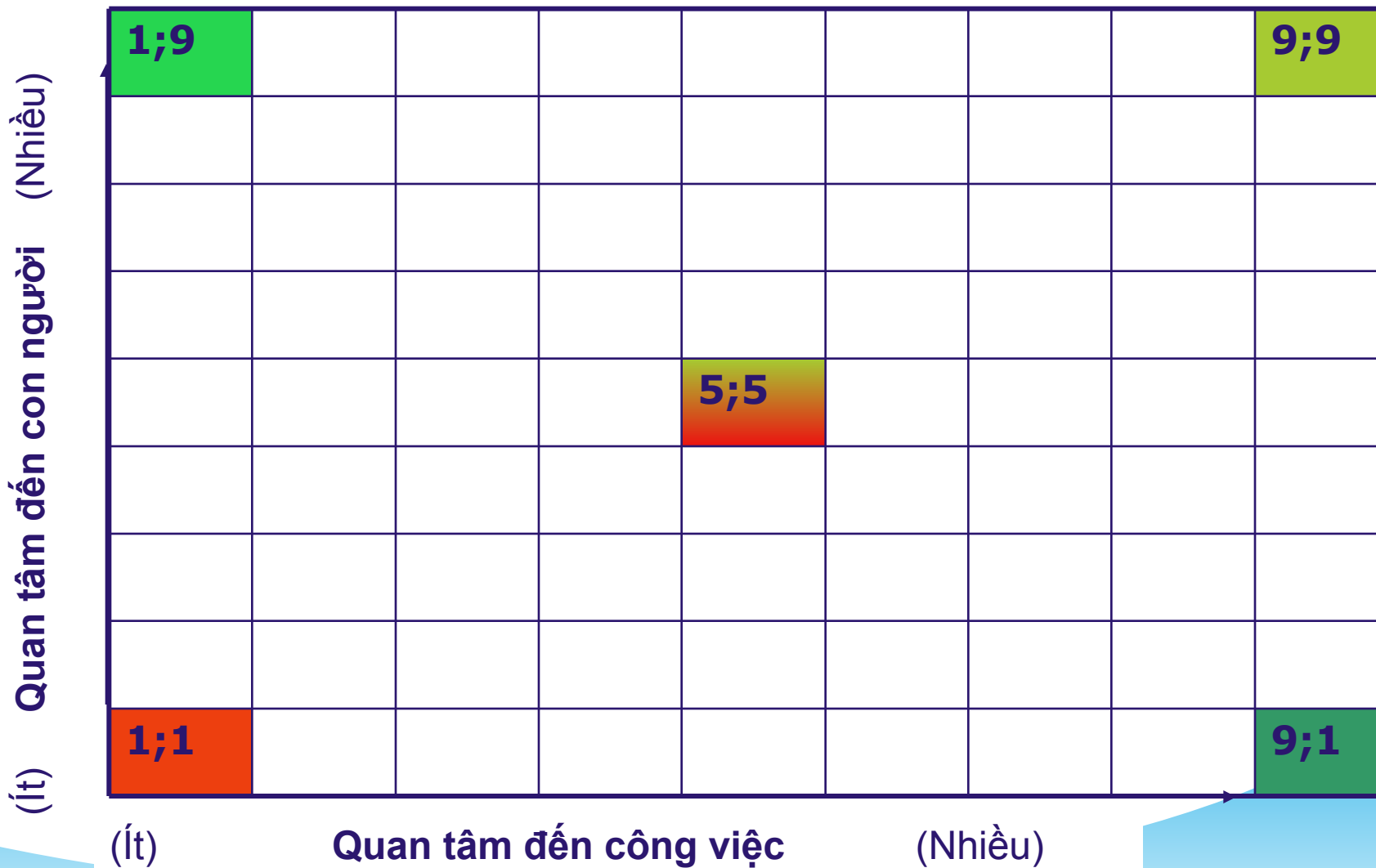
#### Định hướng theo quan hệ

- Xem nhân viên quan trọng
- Quan tâm đến mọi người
- Thừa nhận cá tính và nhu cầu cá nhân NV.

#### Định hướng theo nhiệm vụ

Xem nhân viên như công cụ để đạt mục tiêu của tổ chức.

## 2.3 – Nghiên cứu của Robert R.Blade và Jane S.Mouton theo hệ thống quản lý





# Nghiên cứu của Robert R.Blade

1;9

Câu lạc bộ ngoài trời - Phong cách kiểu gia đình, quan tâm đến nhu cầu của nhân viên để thỏa mãn các mối quan hệ

9;1

Bổn phận – phong cách lãnh đạo chỉ quan tâm đến hiệu quả công việc

1;1

Cạn kiệt – chỉ bỏ ra nỗ lực tối thiểu để thực hiện công việc theo yêu cầu đủ để giữ được vị thế thành viên trong tổ chức

9;9

Đồng đội – mọi người gắn bó nhau để hoàn thành công việc, tin tưởng và tôn trọng nhau

5;5

Lững lơ giữa đường – cân bằng nhu cầu nghỉ ngơi và tin thần con người luôn ở mức độ thỏa mãn.

# Quan tâm đến công việc – quan tâm đến con người

## Quan tâm đến công việc

- ❖ **Hoạch định trước.**
- ❖ **Quyết định cách thức công việc được thực hiện.**
- ❖ **Giao nhiệm vụ cho các thành viên.**
- ❖ **Đưa ra các mong đợi rõ ràng.**
- ❖ **Chú trọng vào thời hạn và thành tựu.**
- ❖ **Thúc đẩy việc đạt đến thành tựu**

## Quan tâm đến con người

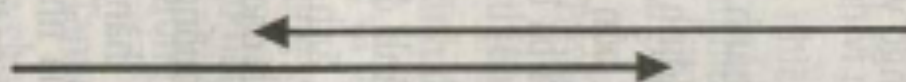
- ❖ **Quan tâm lắng nghe những người dưới quyền.**
- ❖ **Cho phép tham gia việc ra quyết định.**
- ❖ **Thân thiện, gần gũi và giúp đỡ mọi người.**
- ❖ **Giúp đỡ và hỗ trợ nhân viên.**
- ❖ **Hành vi luôn chỉ ra sự tôn trọng tin tưởng và sự nồng ấm.**

## 2.4- Thuyết miền lựa chọn liên tục hành vi lãnh đạo

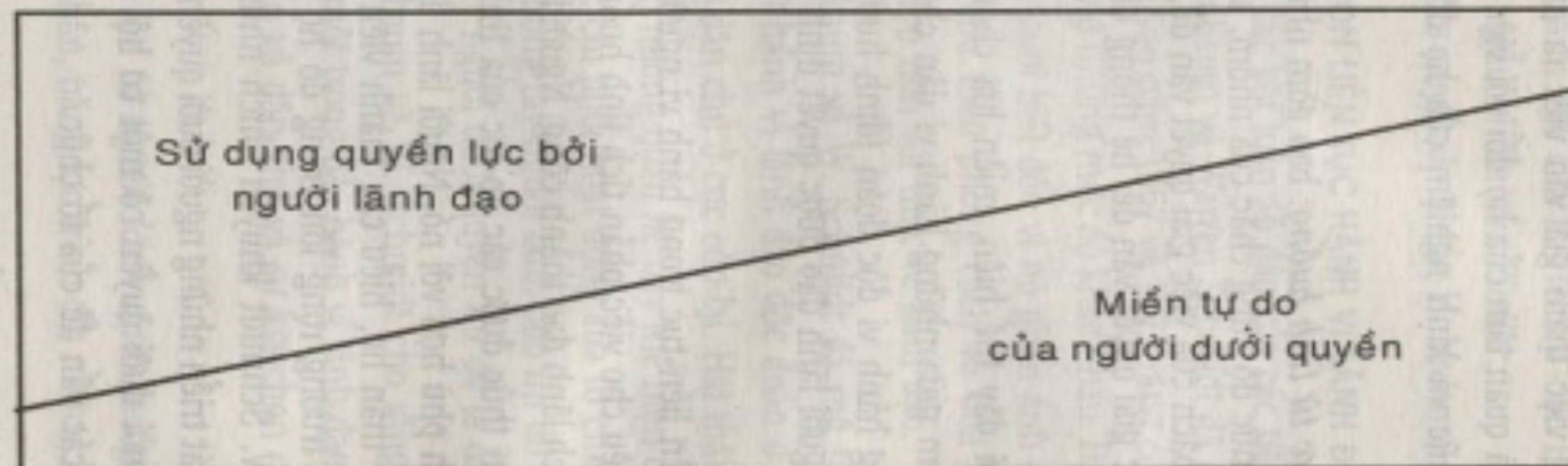
# Miền lựa chọn liên tục hành vi lãnh đạo

## 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.

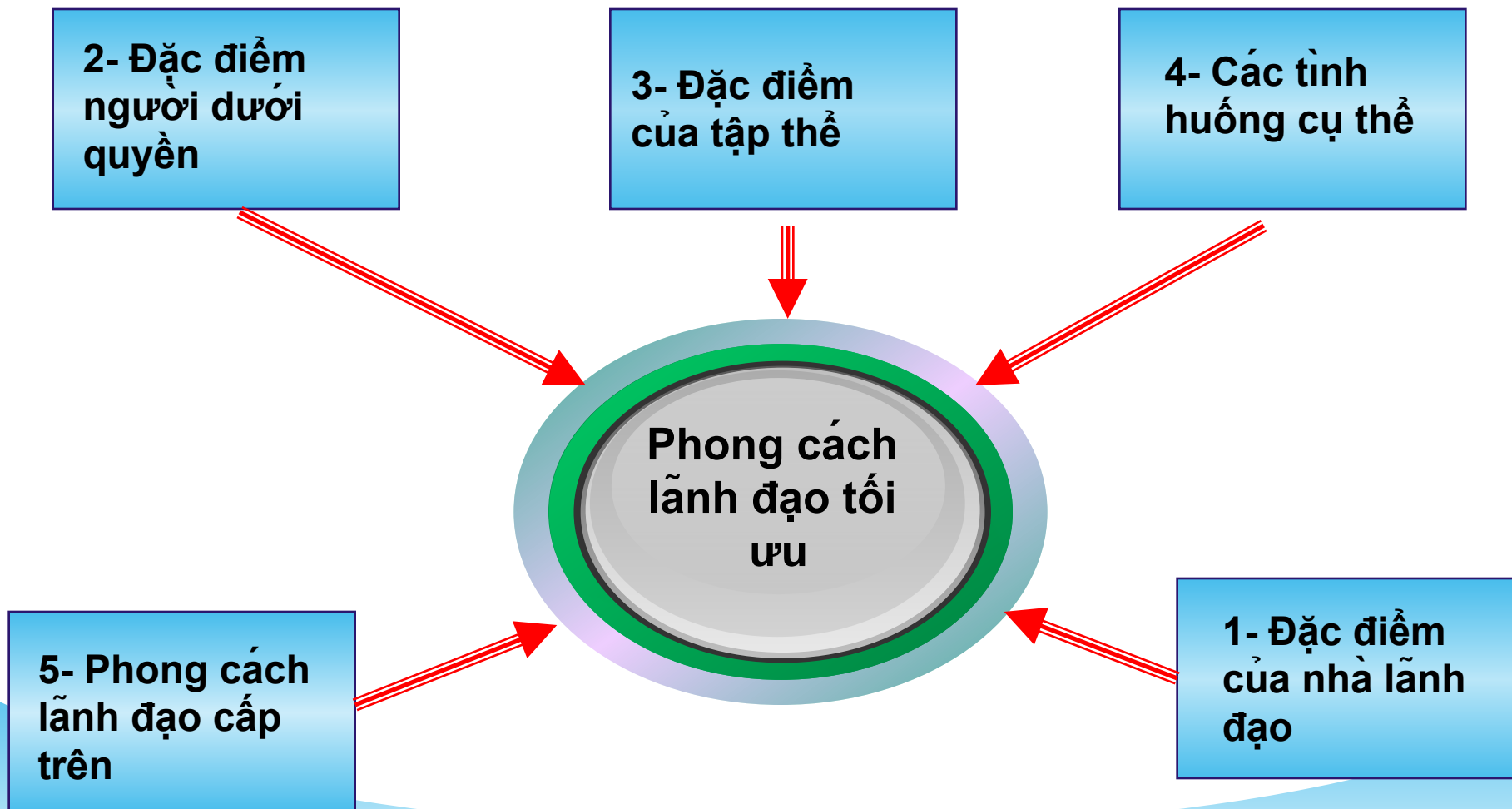
↑  
Người lãnh đạo xác định giới hạn và yêu cầu nhóm ra quyết định.

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

## 2.5. Thuyết của House - Mitchell

- 1. Phong cách chỉ đạo:** giải thích và đưa ra những chỉ dẫn, luật lệ, kế hoạch và tiêu chuẩn cụ thể.
- 2. Phong cách hỗ trợ:** đối xử công bằng, thân thiện trong khi theo dõi sự hoàn thiện các hoạt động của họ. quan tâm tới nhu cầu, khuyến khích tạo ra bầu không khí hợp tác và thân thiện.
- 3. Phong cách tham gia:** tham vấn với cấp dưới, theo dõi và quan tâm đặc biệt đến những đề nghị đó khi ra quyết định.
- 4. Phong cách định hướng thành tựu:** Người lãnh đạo đặt ra những mục tiêu cao mang tính thách thức, tập trung chú ý cho việc thực hiện tốt công việc, duy trì mức độ cao sự tự tin và trân trọng người lao động khi họ hoàn thành nhiệm vụ.

# 3- Căn cứ lựa chọn phong cách lãnh đạo



## II. ĐẶC TRƯNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CẤP CƠ SỞ.

1. Cơ sở định hướng cho việc xác định và đổi mới phong cách lãnh đạo ở cấp cơ sở.

## a. Đặc điểm công tác lãnh đạo- quản lý cấp cơ sở.

- **Cấp cơ sở là nơi trực tiếp tổ chức thực hiện chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước cán bộ cấp cơ sở phải gần gũi đi sâu sát quần chúng, am hiểu quần chúng, có khả năng tuyên truyền, vận động, tập hợp, thu hút quần chúng tham gia.**



- Công tác lãnh đạo, quản lý ở cấp cơ sở có tính tổng hợp (kinh tế, văn hóa, chính trị, xã hội, an ninh quốc, trật tự an toàn xã hội) và rất phức tạp (giải quyết vấn đề cụ thể, chi tiết) cán bộ cấp cơ sở phải giỏi tác nghiệp, có hiểu biết rộng, chuyên môn sâu, am hiểu thực tế, ứng xử phù hợp, có kinh nghiệm giải quyết tình huống khác nhau

**- Cấp cơ sở là nơi diễn ra sự thay đổi nhanh chóng về nhiều lĩnh vực do quá trình công nghiệp hóa nảy sinh nhiều vấn đề bức xúc: đèn bù giải tỏa, vấn đề chuyển đổi việc làm, tệ nạn xã hội, vấn đề môi trường... Cán bộ cấp cơ sở phải công tâm, khách quan, dân chủ; thật sự gần gũi, đi sâu đi sát dân chúng; khiêm tốn học hỏi; giải quyết vấn đề khoa học, thiết thực và hiệu quả.**

## **b. Học tập phong cách lãnh đạo Lêninnit**

**Phong cách lãnh đạo Lêninnit được hình thành dựa trên cơ sở của chủ nghĩa duy vật biện chứng, phương pháp biện chứng mácxic**

**Phong cách lãnh đạo Lêninnit được chia làm 3 nhóm cơ bản:**

## Nhóm 1: Đặc điểm tư tưởng- chính trị

**Bao gồm: tính tư tưởng cộng sản chủ nghĩa, tính nguyên tắc Đảng, ý thức trách nhiệm, thống nhất lý luận và thực tiễn, liên hệ mật thiết với quần chúng, thu hút đông đảo quần chúng tham gia quản lý xã hội.**

## **Nhóm 2: Đặc điểm đạo đức- tâm lý.**

**Bao gồm: Tính trung thực, nói đi đôi với làm, tính cương quyết, cương nghị, tính độc lập, tính quyết đoán, tính linh hoạt, thái độ đòi hỏi cao, giản dị ân cần, tế nhị trong giao tiếp.**

### **Nhóm 3: Đặc điểm về nghiệp- vụ tổ chức.**

**Bao gồm: quan điểm lãnh đạo, phương pháp khoa học, tính hệ thống, tầm nhìn, tính chuyên nghiệp và thông thạo công tác, năng lực tổ chức công tác, khả năng kiểm tra, giám sát có hiệu quả, văn hóa lãnh đạo.**

## **2. Những biểu hiện của phong cách lãnh đạo cấp cơ sở.**

- Tác phong làm việc dân chủ.



**Dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra.**

**Thực hiện nguyên tắc: Tập trung dân chủ; Tập thể lãnh đạo, cá nhân phụ trách.**

- Tác phong đi sâu đi sát quần chúng.

**Người lãnh đạo quản lý ' Công bộc của dân'**

**Lấy dân làm gốc, gần dân để trách phong cách quan liêu.**

- 
- Tác phong tôn trọng và lắng nghe ý kiến quần chúng.
  - Tác phong khiêm tốn học hỏi và thực sự cầu thị.
  - Tác phong làm việc gương mẫu và tiên phong.
  - Tác phong làm việc năng động và sáng tạo.
  - Tác phong làm việc khoa học.
  - Tác phong làm việc hiệu quả và thiết thực.
- 



# III. Phương hướng rèn luyện phong cách lãnh đạo cho cán LĐQL cấp cơ sở.

- 1. Rèn luyện hoàn thiện nhân cách.**
  - **Nâng cao lập trường tư tưởng- chính trị.**
  - **Rèn luyện những phẩm chất tâm lý- đạo đức.**
  - **Chú trọng bồi dưỡng chuyên môn, nâng cao năng lực lãnh đạo, năng lực hoạt động thực tiễn.**

**Rèn luyện hoàn thiện nhân cách thông qua 4 con đường:**

- + **Giáo dục**      **Vai trò chủ đạo.**
- + **Hoạt động**      **Vai trò quyết định.**
- + **Giao tiếp**      **Vai trò cơ chế.**
- + **Tập thể**      **Vai trò quan trọng.**

## **2. Khắc phục phong cách lãnh đạo quan liêu.**

**Biểu hiện của phong cách quan liêu:**

- Xa dân, cửa quyền, hách dịch.**
- Bảo thủ, giấy tờ phiền phức, thờ ơ, lạnh nhạt, những  
nhiều dân chúng.**
- Sử dụng quyền lực để hưởng thụ, ăn chơi xa đọa.**
- Tham ô, hủ hóa, chỉ lo lợi ích của cá nhân.**