***Tiểu luận Xây dựng Phong cách lãnh đạo của người cán bộ quản lý kinh tế hiện nay***

**PHẦN MỞ ĐẦU**

**1. Lý do chọn đề tài**

Nhận thức được tầm quan trọng của nguồn lực cán bộ trong quá trình xây dựng và phát triển đất nước, tại Nghị quyết Hội nghị TW III (khóa VIII) Đảng ta đã khẳng định "Cán bộ là nhân tố quyết định sự thành bại của cách mạng, gắn liền với vận mệnh của Đảng, của đất nước, của chế độ”.

Trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế hiện vay, có hai yêu cầu cơ bản đặt ra cho đất nước ta là hội nhập kinh tế một cách hiệu quả nhất nhưng không để chệch hướng xã hội chủ nghĩa. Điều đó có nghĩa vai trò lãnh đạo của người cán bộ quản lý Nhà nước về kinh tế cũng phải chuyển đổi theo mô hình quản lý mới. Để thực hiện nhiệm vụ đầu tàu trong bối cảnh kinh tế thế giới và trong nước đang có nhiều thay đổi, mỗi người cán bộ quản lý nhà nước về kinh tế phải ý thức được vai trò, vị trí, chức năng của mình đối với ngành quản lý, đặc biệt phải chú trọng đến đổi mới phong cách lãnh đạo để phù hợp với yêu cầu mới.

**Việc nghiên cứu về phong cách lãnh đạo của người cán bộ quản lý kinh tế có ý nghĩa thực tiễn to lớn, nó giúp cho người lãnh đạo các cấp, các ngành hiện nay có cơ sở để học tập, rèn luyện, hình thành phong cách lãnh đạo dân chủ, khoa học và có hiệu quả, đưa nền kinh tế đất nước phát triển vững mạnh, theo đúng định hướng đặt ra. Với những ý nghĩa như trên, tác giả chọn đề tài: "*Phong cách lãnh đạo của người cán bộ quản lý kinh tế hiện nay*” để làm đề tài nghiên cứu của bản thân.**

**2. Mục đích nghiên cứu**

Tìm hiểu một số nội dung về phong cách lãnh đạo, những ưu điểm, nhược điểm của các phong cách lãnh đạo chủ yếu, để từ đó xây dựng nên phong cách lãnh đạo hiệu quả của người cán bộ quản lý kinh tế trong giai đoạn hiện nay.

**3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu**

         3.1.Khách thể nghiên cứu*:* Những tài liệu, bài viết về phong cách lãnh đạo.

         3.2. Đối tượng nghiên cứu: Những nội dung liên quan đến phong cách lãnh đạo của người cán bộ quản lý kinh tế (CBQLKT).

**4. Giả thuyết khoa học**

Trên cơ sở có hiểu biết một cách đầy đủ về các phong cách lãnh đạo chủ yếu, sự kết hợp hài hòa giữa các phong cách lãnh đạo đó sẽ giúp cho công việc hiệu đạt hiệu quả cao nhất.

**5. Phương pháp nghiên cứu**

**5.1 Phương pháp nghiên cứu lý luận**

Nghiên cứu các chỉ thị, nghị quyết của Đảng, của Nhà nước, của Ngành và các tài liệu có liên quan đến vấn đề nghiên cứu.

**5.2 Phương pháp nghiên cứu thực tiễn**

Phương pháp quan sát, tổng kết kinh nghiệm, phương pháp chuyên gia…

**6. Cấu trúc của đề tài**

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, Nội dung đề tài được trình bày trong 3 chương:

**\* Chương 1. *Cơ sở lý luận về phong cách lãnh đạo***

**\* Chương 2. *Những phong cách lãnh đạo chủ yếu.***

**\* Chương 3. *Xây dựng phong cách lãnh đạo của người cán bộ quản lý kinh tế ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.***

**CHƯƠNG 1.  CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO**

**1.1 Lãnh đạo**

Lãnh đạo là khả năng thuyết phục và gây ảnh hưởng trên người khác để hoàn thành những mục tiêu mong muốn. Nói cách khác, lãnh đạo thiên về khía cạnh nhân bản và nhắm đến “người” để nối kết họ thành một đội ngũ và động viên họ tiến tới mục tiêu mong muốn.

Có hai loại lãnh đạo là lãnh đạo chính thức và lãnh đạo không chính thức.

Lãnh đạo chính thức là người lãnh đạo có thực quyền. Người lãnh đạo có thực quyền là người lãnh đạo đồng thời đóng vai trò quản trị viên trong một tổ chức, được trao ban quyền hạn và chức năng hành xử trên người khác để thi hành một công tác theo hoạch định.

Lãnh đạo không chính thức hay còn gọi là lãnh đạo tự nhiên, là người lãnh đạo do thiên phú với phong cách lôi cuốn người khác. Tuy họ không có quyền hạn chính thức để sai khiến, nhưng lời nói của họ có giá trị, được người khác lắng nghe và thực hiện. Những người lãnh đạo tự nhiên này thường được người khác ngưỡng mộ như một chứng nhân gương mẫu về cách tổ chức và thực hiện đối với đời sống cá nhân cũng như xã hội.

**1.2 Phân biệt Lãnh đạo và Quản trị**

          Một số tác giả khi viết về môn Quản Trị và Lãnh Đạo đã nhầm lẫn định nghĩa lãnh đạo là quản trị hay ngược lại quản trị là lãnh đạo. Thực ra, lãnh đạo và quản trị là hai vai trò khác biệt của người đứng đầu một tổ chức, một khâu việc hay một nhóm người.

Lãnh đạo là một phần trong vai trò quản trị nhưng không phải là tất cả! Một quản trị viên thường được coi là một người lãnh đạo, nhưng một người lãnh đạo chưa chắc là một quản trị viên.

Quản trị là một chức vụ được chính thức trao ban do cấp trên và được thừa nhận ở cấp dưới. Một quản trị viên, theo hai giáo sư John French và Bertram Raven trong tác phẩm “The Bases of Social Power” (1960), định nghĩa là người có quyền sai khiến người dưới và hành xử công việc theo hoạch định của tổ chức. Quản trị, nhắm tới “việc” hơn là “người”. Quản trị viên là người phối trí và giao công tác cho người thừa hành. Họ đồng thời là những cảnh sát viên theo dõi diễn tiến công tác và định giá phẩm lượng công tác để thưởng phạt theo nguyên tắc của tổ chức. Do đó, nói đến quản trị là nói đến quyền hạn.

**1.3 Phong cách**

          Theo cuốn **Đại từ điển tiếng việt**, khái niệm phong cách có 4 cách hiểu sau đây:

          1) Phong cách là vẻ riêng trong lối sống, cách làm việc của một người hay một kiểu loại người nào đó.

          2) Phong cách là phiên dạng của ngôn ngữ có những đặc điểm trong việc lựa chọn, kết hợp và tổ chức các phương tiện ngôn ngữ liên quan đến nhiệm vụ giao tiếp.

          3) Phong cách là toàn bộ các thủ pháp sử dụng ngôn ngữ đặc trưng cho từng nhà văn, tác phẩm, thể loại.

          4) Phong cách là việc lựa chọn các phương tiện ngôn ngữ theo nguyên tắc, sắc thái tu từ biểu cảm.

          Trong 4 cách hiểu nêu trên, cách hiểu đầu tiên được sử dụng gần như phổ biến trong đời sống hàng ngày và gần với nội dung của khái niệm phong cách lãnh đạo hơn cả.

**1.4. Phân biệt các khái niệm phong cách với tác phong, phương pháp, cách thức và tư cách**

**1.4.1 Phong cách và tác phong**

Tác phong là lối làm việc, sinh hoạt hàng ngày của mỗi người, là thế giới quan và lời nói, biểu hiện thái độ thường xuyên trong các hành vi học tập, công tác và sinh hoạt. Mỗi người đều có tác phong riêng, đó là một hiện tượng hoàn toàn cụ thể, không thể gặp lại ở một người nào khác một cách đầy đủ với mọi chi tiết; là sự thể hiện cụ thể của một phong cách trong công tác, trong hoạt động, trong sinh hoạt của người đó.

Sự khác biệt giữa phong cách và tác phong thể hiện ở chỗ: Tác phong là sự thể hiện của phong cách trong hoạt động hàng ngày của mỗi cá thể, là một bộ phận của phong cách. Phong cách có tính xã hội rộng hơn và tác phong mang tính cá nhân nhiều hơn.

Phong cách thể hiện bản chất con người, là trang phục của tư duy, còn tác phong là những lối làm việc, sinh hoạt hàng ngày của mỗi người, nó ít thay đổi theo tình huống hơn phong cách của chính người đó.

Tuy nhiên, ở một chứng mực nhất định, giữa tác phong và phong cách có những nét chung, đôi khi chúng đồng nhất. Chúng đều thể hiện hành vi là các phương pháp, lề lối làm việc. Sự ổn định của phong cách phần lớn do cấu tạo cơ thể và hoạt động của các giác quan, hệ thần kinh, chân tay, đầu cổ,… tạo nên (con người nhanh nhẹn hay rụt rè, mạnh mẽ hay mềm yếu đều có những điểm chung cho cả hai loại tác phong và phong cách). Nếu hiểu tác phong là phong cách làm việc thì tác phong là một bộ phận của phong cách. Đặc biệt, khi nói phong cách lãnh đạo cá nhân và tác phong lãnh đạo cá nhân sẽ có nhiều điểm tương đồng.

**1.4.2  Phong cách và phương pháp**

Phương pháp là hệ thống các cách thức sử dụng của chủ thể để tiến hành một hành động nào đó. Phương pháp, một mặt mang tính chủ quan, vì do con người tìm kiếm, lựa chọn, sử dụng; nhưng mặt khác lại mang tính khách quan vì nó gắn với đối tượng, khách thể mà con người muốn tác động bằng hoạt động nhận thức và hoạt động thực tiễn của mình; gắn với việc thực hiện thông qua hoạt động cụ thể với những trình độ, khí chất và phong cách khác nhau. Sự phù hợp của hai mặt chủ quan và khách quan là điều kiện quyết định để có được phương pháp đúng đắn, khoa học.

Phong cách lãnh đạo có mối quan hệ nhất định và có sự  tác động qua lại với phương pháp lãnh đạo, quản lý. Do vậy cũng có không ít người không phân biệt được sự khác nhau giữa phong cách và phương pháp. Phương pháp lãnh đạo, quản lý là các biện pháp tác động có mục đích của chủ thể đối với người dưới quyền và tập thể nhằm phối hợp các hoạt động của họ trong quá trình thực hiện chức năng quản lý.

Như vậy, phương pháp là khái niệm bao gồm những yếu tố từ bên ngoài, được thực hiện từ bên ngoài và không phụ thuộc vào người lãnh đạo. Còn phong cách lãnh đạo, mặc dù cũng có những yếu tố từ bên ngoài, nhưng yếu tố quan trọng để tạo nên phong cách lãnh đạo là những yếu tố chủ quan của người lãnh đạo- nhân cách của chủ thể. Qua đó ta thấy trong phong cách có cả phương pháp, hay nói cách khác phương pháp là một phần không thể thiếu được của phong cách làm việc của một con người. Phương pháp là nơi hiện hình của phong cách, là nơi phong cách được biểu hiện.

**1.4.3  Phong cách và cách thức**

Cách thức là hình thức diễn ra một hành động. Như vậy, cách thức là các biểu hiện ra bên ngoài của một hành động. Phong cách có những nội dung bên trong và được thể hiện bằng các cách thức biểu hiện ra bên ngoài

**1.4.4. Phong cách và tư cách**

Tư cách là cách ăn ở, cư xử, biểu hiện phẩm chất đạo đức của một người, là toàn bộ những điều mà xã hội yêu cầu đối với một cá nhân cụ thể để cá nhân đó có thể được công nhận ở một vị trí, thực hiện một chức năng xã hội nào đó.

Tư cách gắn liễn với tính cách, nhân cách của cá nhân. Phải có tư cách tốt mới có phong cách tốt, và ngược lại. Giữa tư cách và phong cách co mối quan hệ chặt chẽ với nhau, thể hiện bản chất con người.

**1.5 Phong cách người lãnh đạo**

Trong các tài liệu lý luận và trong thực tiễn làm việc, phong cách người lãnh đạo thường được hiểu theo các góc độ như sau:

- Được coi là nhân tố quan trọng trong quản lý, lãnh đạo: nó gắn liền với kiểu người lãnh đạo và nghệ thuật lãnh đạo, quản lý con người.

- Phong cách lãnh đạo không chỉ thể hiện về mặt khoa học và tổ chức lãnh đạo, quản lý mà còn thể hiện tài năng, chí hướng, nghệ thuật điều khiển, tác động của người lãnh đạo.

- Phong cách lãnh đạo là phương pháp lãnh đạo; là cách thức làm việc của nhà lãnh đạo (V.I.Mikheép 1979, V.G.Aphanaxép 1980, A.L.Dzuravlev 1985) v.v..

- Dominique Chalvinn dựa trên hai tiêu chuẩn đặc thù của quản lý là sự cam kết và hợp tác để đánh giá rằng: phong cách lãnh đạo là kết quả của mối quan hệ giữa cá nhân và sự kiện và được biểu hiện thành công thức: Phong cách lãnh đạo = cá tính x môi trường. [Các phong cách quản lý Nxb Khoa học - kỷ thuật, Hà Nội, 1993.

- Khi xem xét mối quan hệ giữa tình huống quản lý và sự thích ứng của ngươì lãnh đạo, R.Tannenbaum và H.Schmidt đã cho rằng, có ba yếu tố ảnh hưởng đến phong cách: cá tính người lãnh đạo, những phẩm chất tâm lý của cấp dưới, những yếu tố thuộc về tình huống.

Nhìn chung, các định nghĩa trên đã đề cập và phản ánh khá rõ nét nhiều mặt, nhiều đặc trưng khác nhau của phong cách lãnh đạo. Tuy nhiên, phần lớn chỉ nhấn mạnh đến mặt chủ quan, mặt cá tính, tâm lý của chủ thể lãnh đạo chứ chưa đề cập, xem xét phong cách như là một kiểu hoạt động. Kiểu hoạt động đó diễn ra như thế nào còn phụ thuộc vào yếu tố môi trường xã hội trong đó có sự ảnh hưởng chi phối của hệ tư tưởng, của nền văn hoá v.v..

***Như vậy, phong cách lãnh đạo là kiểu hoạt động lãnh đạo đặc thù của người 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 người lãnh đạo và yếu tố môi trường xã hội trong hệ thống quản lý.***

Trong hai yếu tố đó thì yếu tố tâm lý chủ quan của người lãnh đạo - tức là những phẩm chất tâm lý cá nhân (bao gồm cá tính) là yếu tố tương đối ổn định, chín muồi, song điều đó không có nghĩa là không sử đổi được. Yếu tố môi trường, (đặc biệt là môi trường xã hội) là yếu tố luôn biến động và có tính chất tình huống.

**1.6 Phân biệt phong cách lãnh đạo với phong cách làm việc**

Phong cách làm việc: hệ thống các phương pháp đặc trưng nhất và ổn định nhất được áp dụng thường xuyên để giải quyết các vấn đề nảy sinh trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Phong cách làm việc được coi là một nhân tố quan trọng của quản lí, vì nó có thể hoặc là góp phần thực hiện hợp lí và có hiệu quả các mục tiêu và nhiệm vụ đã đề ra, hoặc là góp phần làm chậm trễ việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ đó. Phong cách làm việc không chỉ là những thủ thuật, những biểu hiện bên ngoài của con người mà còn là lập trường, quan điểm giai cấp, phản ánh thế giới quan, lí trí và tình cảm sâu sắc của con người.

Có ba loại phong cách làm việc: chung, cụ thể và cá biệt.

Phong cách làm việc chung: được xây dựng trên cơ sở những nguyên lí của chủ nghĩa Mac - Lênin, như tính tư tưởng cộng sản chủ nghĩa, tuyệt đối trung thành với sự nghiệp cách mạng, thấm nhuần đạo đức xã hội chủ nghĩa “cần kiệm, liêm chính, chí công, vô tư”, tính nguyên tắc và tính pháp lí của nhà nước vì lợi ích công mà làm việc, tính nghiêm khắc đối với bản thân và với người khác, tính thiết thực, cụ thể, linh hoạt trong quá trình giải quyết công việc, sự nhạy bén trước cái mới.

Phong cách làm việc cụ thể được hình thành phù hợp với những điều kiện công tác cụ thể và với đặc điểm của cán bộ trong từng lĩnh vực.

Phong cách làm việc cá biệt có liên quan đến đặc tính của từng người, phải sử dụng tối đa những mặt mạnh và giảm bớt những nhược điểm của người lãnh đạo; đồng thời phải tính đến đặc điểm của tổ chức và của toàn bộ tập thể lao động. Phong cách làm việc cá biệt là một nghệ thuật. Phong cách làm việc cá biệt gắn liền với nghệ thuật quản lí.

Qua cách phân loại trên ta thấy rằng phong cách làm việc bao hàm cả phong cách lãnh đạo.

**1.7 Phong cách lãnh đạo của người cán bộ quản lý nhà nước về kinh tế (CBQLNNKT)**

Người CBQLNNKT cũng như người lãnh đạo ở bất kỳ lĩnh vực nào đều thường xuyên có mối quan hệ tiếp xúc với con người, đều phải đứng trước những nhiệm vụ lãnh đạo và quản lý một tập thể người để đạt đến các mục tiêu quản lý. Do vậy, người CBQLNNKT mang những đặc điểm phong cách chung cho tất cả mọi kiểu loại người lãnh đạo người lãnh đạo thuộc nhiều ngành nghề khác nhau như trong lý luận cơ bản về phong cách lãnh đạo. Tuy nhiên, do tính đặc thù của nghề nghiệp thuộc lĩnh vực kinh tế mà người CBQLNNKT có những sắc thái biểu hiện riêng của phong cách lãnh đạo mang đặc trưng nghề nghiệp của mình.

Từ đó, chúng ta có thể định nghĩa ***phong cách lãnh đạo của người******CBQLNNKT là kiểu hoạt động lãnh đạo đặc thù, được hình thành trên cơ sở của sự kết hợp chặt chẽ giữa yếu tố chủ quan của người CBQLNNKT với tư cách là người lãnh đạo và yếu tố môi trường trong nền kinh tế.***

**1.8 Những nhân tố ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo của người CBQLNNKT**

Phong cách lãnh đạo của người CBQLNNKT ở một địa phương nào đó có thể chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố khác nhau. Có thể kể ra một số nhân tố cơ bản như sau:

**1.8.1 Những nhân tố chung**

*Nhận thức chính xác:* Douglas McGregor cho rằng sự chính xác trong nhận thức đóng vai trò quan trọng trong phong cách lãnh đạo. Một quản trị viên sẽ đánh mất cơ hội đạt hiệu năng trên cộng sự viên của mình nếu có những nhận thức sai lầm thiếu chính xác về khả năng của người đó. Sự nhận thức sai lầm sẽ đem đến hậu quả là đặt họ vào sai chỗ. Điều đó có thể làm hỏng cả một kế hoạch lớn lao của tổ chức nếu chức vụ có tầm ảnh hưởng trên nhiều người và nhiều công tác. Nhiều quản trị viên còn mắc cơn bệnh trầm kha là yên chí hay còn gọi là thành kiến. Một nhân viên làm sai việc gì không có nghĩa là luôn luôn sai hay xấu. Họ cần được hướng dẫn và huấn luyện để trở nên tốt hơn. Nếu quản trị viên là người có nhận thức chính xác, chắc chắn họ sẽ nhận ra điều ấy để hoàn hảo hoá đội ngũ của mình.

*Kinh nghiệm:* Một người lãnh đạo nếu có quá trình hoạt động tốt với kinh nghiệm phong phú thường có những chọn lựa phương cách lãnh đạo phù hợp với nhân sự trong tay. Cấu trúc lãnh đạo và tổ chức công việc tùy thuộc vào phương cách của người lãnh đạo. Một phương cách đạt hiệu năng là phương cách thích hợp với hoàn cảnh, môi trường, nhân sự, và mục tiêu của tổ chức. Không thể dùng cấu trúc phức tạp cho một hoàn cảnh tài chánh eo hẹp hay một môi trường đơn giản… hay ngược lại, không thể dùng một cấu trúc đơn giản cho một tổ chức lớn trong một môi trường cạnh tranh phức tạp, vv. Đồng thời, một người lãnh đạo tốt rất cần am tường về công tác và tổ chức mình lãnh đạo. Càng thấu hiểu về việc phải làm và đang làm, càng có cơ hội đạt hiệu năng qua việc hướng dẫn và dùng người vào đúng vị trí công việc. Thật khó có thể kiểm tra công việc hoặc giám định công việc của người khác khi chính mình không hiểu công việc một cách thấu đáo.

*Trình độ cộng sự viên***:**Trình độ của các cộng sự viên cũng là một trong những dữ kiện quan trọng ảnh hưởng nhiều tới phương cách lãnh đạo của một quản trị viên. Công tác lãnh đạo là một tiến trình chia sẻ hỗ tương. Chẳng hạn, người lãnh đạo nắm trong tay các cộng sự viên nhiều kinh nghiệm về kỹ thuật hiện đại, có kiến thức và kinh nghiệm. Các cộng sự viên này nên được tham gia vào công tác lãnh đạo nhiều hơn bình thường để phát triển đội ngũ và tổ chức, và dĩ nhiên bớt việc quản trị có tính cách độc tài và áp đặt. Ngược lại, nếu đa số các cộng sự viên ít kinh nghiệm, thiếu kiến thức và tay nghề yếu, thì người lãnh đạo cần cấu trúc công việc chặt chẽ với sự giám thị và cần sự cứng rắn hơn.

*Liên hệ với đồng nghiệp:* Tương giao tốt với những người lãnh đạo khác trong ban ngành hoặc tổ chức cũng là điều cần thiết để trao đổi kinh nghiệm, ý kiến, tư tưởng, hoặc gợi ý. Người Hoa Kỳ có câu “hai đầu giỏi hơn một”, vì thế, một người lãnh đạo biết cầu tiến là người luôn học hỏi qua việc mưu tìm sự nâng đỡ, khuyến khích của đồng nghiệp để trau dồi và canh tân. Đồng nghiệp và công tác của họ cũng là những tiêu chuẩn để so sánh và giám định thành quả công tác của mình hoặc đối chiếu và cải tiến phương cách lãnh đạo cho thích hợp hơn với tổ chức.

**1.8.2 Những yếu tố riêng**

- Xu hướng lãnh đạo, quản lý hiện hành của nền hành chính quốc gia và của các bộ ngành liên quan.

- Trình độ và tính chất đào tạo của người CBQLNNKT: người CBQLNNKT có năng lực, trình độ, nhạy bén với cái mới, không sợ chịu trách nhiệm thì sẽ không lạm dụng thời gian của những người dưới quyền vào quá nhiều cuộc họp không cần thiết, và sẽ không do dự trong việc giải quyết các vấn đề nảy sinh.

- Các đặc điểm khí chất, cá tính của người CBQLNNKT: đây là những đặc điểm tương đối ổn định, chúng phụ thuộc khá nhiều vào nhiều loại kiểu thần kinh của mỗi người và có ảnh hưởng rõ nét đến phong cách lãnh đạo của người CBQLNNKT.

- Những điều kiện làm việc (tự nhiên, xã hội, vật chất và tinh thần) mà người CBQLNNKT đang công tác: những điều kiện này có thể ảnh hưởng một cách tự nhiên đến phong cách của người CBQLNNKT và đến cách phản ứng hàng ngày của những người cấp dưới.

- Phong cách lãnh đạo của những người CBQLNNKT khác (thường là người CBQLNNKT cấp trên): ở đây thường có sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo từ cấp trên đến cấp dưới theo các cơ chế bắt chước, cảm nhiểm về tâm lý xã hội đặc biệt là đứng trước những người CBQLNNKT có uy tín nghề nghiệp hoặc có địa vị xã hội cao.

**CHƯƠNG 2. NHỮNG PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHỦ YẾU**

**2.1. Tiêu chí phân loại phong cách lãnh đạo**

**2.1.1** Một cách phân loại phong cách lãnh đạo đã trở thành kinh điển trong tâm lý học quản lý là căn cứ vào tính chất của mối quan hệ giữa người lãnh đạo với những người cấp dưới. Dựa vào tiêu chí phân loại này, có thể phân chia ra 3 loại phong cách lãnh đạo chủ yếu sau:

- Phong cách lãnh đạo dân chủ

- Phong cách lãnh đạo độc đoán

- Phong cách lãnh đạo tự do

**2.1.2.** Các tác giả theo quan niệm theo quan niệm đồng nhất giữa kiểu người lãnh đạo với kiểu loại phong cách lãnh đạo cũng đi đến 3 phong cách lãnh đạo như trên khi xuất phát từ 3 kiểu người có thể gặp trong thực tế: kiểu người độc đoán, kiểu người dân chủ và kiểu người tự do.

**2.1.3** Tác giả Dominique Chalvin (người Pháp) trên cơ sở định hướng dựa vào hai tiêu chí cơ bản là sự cam kết và hợp tác, đã phân chia ra 5 cặp phong cách lãnh đạo có hiệu quả và không hiệu quả như sau:

- Phong cách của người tổ chức (G) - phong cách người quan liêu (G').

- Phong cách của người tham gia (P) - phong cách người người có đầu óc gia trưởng và mị dân (P').

- Phong cách của người mạnh dạn (T) - phong cách người chuyên chế sính kỷ thuật (T').

- Phong cách của người cực đại chủ nghĩa (M) - phong cách người người không tưởng, sính hiện đại (M').

- Phong cách của người thực (R) - phong cách người cơ hội (R').

**2.1.5** Các tác giả Hersey và Balanchard (người Mỹ) lại căn cứ vào sự tương quan giữa mức độ của các hành vi chỉ đạo và hành vi hỗ trợ của người lãnh đạo với các mức độ trưởng thành của cấp dưới để phân chia các loại phong cách lãnh đạo sau:

          - Phong cách điều hành trực tiếp

          - Phong cách kèm cặp

          - Phong cách hỗ trợ

          - Phong cách uỷ quyền.

**2.1.6** Trong quyển sách “Nền tảng lãnh đạo”, Daniel Goleman miêu tả 6 phong cách lãnh đạo khác nhau. Những nhà lãnh đạo tài tình nhất có thể áp dụng các phong cách khác nhau, tùy từng tình huống cụ thể.

**Có tầm nhìn**

Người này sẽ dẫn dắt tập thể đến giấc mơ và con đường tươi sáng. Có thể họ chưa biết cách đạt đến những mục tiêu cao vợi, nhưng nhìn thấy tương lai và mở ra không gian tự do cho nhân viên sáng tạo, tiến hành thí nghiệm, chấp nhận liều lĩnh.

**Chú trọng huấn luyện**

Người lãnh đạo tuýp này thường tập trung vào việc phát triển từng thành viên nhóm, khuyến khích cấp dưới nâng cao năng lực, và giúp kết nối mục tiêu của cá nhân vào mục tiêu chung của doanh nghiệp.

**Nâng cao dân chủ**

Tập trung vào việc phát triển kiến thức và kỹ năng của nhân viên, tạo ra nhóm cam kết thực hiện mục tiêu chung.

**Người dẫn dắt**

Luôn đặt những mục tiêu cao vợi. Bản thân họ bị ám ảnh làm thế nào để tốt hơn, nhanh hơn, và đòi hỏi nhân viên cũng phải nỗ lực không kém. Người lãnh đạo tuýp này thường gây áp lực quá sức chịu đựng cho nhân viên, phá hỏng và nhiệt tình cống hiến đầy niềm vui của tập thể.

**Tướng chỉ huy**

Đây là phong cách lãnh đạo thường được áp dụng nhất, nhưng tỏ ra ít hiệu quả nhất. Người lãnh đạo tuýp này chỉ trích, phê bình nhiều hơn ngợi khen, động viên, nên khiến cấp dưới chán nản, sầu não, giảm hiệu suất lao động.

**2.2. Một số phong cách lãnh đạo cơ bản**

 Như đã trình bày ở trên, tuỳ thuộc vào từng tiêu chí phân loại mà có thể phân ra các loại phong cách lãnh đạo khác nhau. Trong mục này, tác giả chỉ đi sâu phân tích một số loại phong cách lãnh đạo mang tính khái quát và phổ biến, được đề cập đến trong hầu hết các tài liệu về tâm lý học quản lý lãnh đạo.

***2.2.1. Phong cách lãnh đạo dân chủ***

Phong cách lãnh đạo này ngày càng được nhiều người lãnh đạo, quản lý ưu tiên vận dụng và trở thành xu thế nổi bật không chỉ vì khía cạnh nhân văn mà cả ở khía cạnh nâng cao năng suất lao động của nó.

Phong cách lãnh đạo dân chủ thể hiện ở chổ:

- Người lãnh đạo luôn công khai bày tỏ ý kiến, quan điểm của mình với một động cơ trong sáng, vì lợi ích chung và biết thường xuyên trao đổi, bàn bạc với tập thể, lắng nghe ý kiến của tập thể trước khi đi đến những quyết định quan trọng.

- Biết phê bình và tự phê bình đúng đắn, không né tránh trách nhiệm của mình và dám quyết đoán khi cần thiết.

- Biết chia sẽ vui buồn, đồng cảm với mọi người và biết đặt ra yêu cầu hợp lý cho cấp dưới.

- Thường là những người có khí chất sôi nổi, linh hoạt trong tư duy và hành động, dễ thích ứng với những tình huống đa dạng trong cuộc sống hàng ngày.

Ưu điểm nổi bật của phong cách lãnh đạo dân chủ là phát huy tối đa được các nguồn lực của tập thể, bởi nó tạo ra cho những người dưới quyền tính độc lập, chủ động, phù hợp với trình độ, năng lực của họ, nhằm giúp họ thực hiện tốt các chức năng nhiệm vụ của mình và giúp họ tham giahữu hiệu vào việc đề xuất các quyết định, xây dựng các dự án, các kế hoạch tương lai của đơn vị. Mặt khác, nó đem lại một bầu không khí thoải mái, dễ chịu, có tình người, góp phần tạo ra sự gắn kết bền chặt giữa các thành viên trong tập thể.

Tuy nhiên, trong điều kiện của những tập thể có trình độ phát triển thấp, trong những tình huống trì trệ, rã đám của một tập thể đầy xung đột, mất đoàn kết nội bộ… thì phong cách lãnh đạo này khó đem lại hiệu quả như mong muốn. Đó là nhược điểm cơ bản có thể có của loại phong cách lãnh đạo này mà các nhà tâm lý học quản lý thường khuyến cáo. Ngay cả những tập thể bình thường, chỉ cần thiếu một ít kỷ cương và nguyên tắc, thiếu một độ quyết đoán cần thiết, chúng ta có thể chứng kiến hậu quả của loại phong cách lãnh đạo rất nhân văn này ở những phản ứng cực đoan, quá khích của một số phần tử chây lười nấp dưới danh nghĩa dân chủ.

***2.2.2. Phong cách lãnh đạo độc đoán***

Phong cách này chịu ảnh hưởng của những tàn dư tư tưởng bất bình đẳng trong các mối quan hệ giữa "chủ-thợ", "chủ-tớ" của một thời kỳ lịch sử xa xưa.

Phong cách này thường biểu hiện ở một số đặc điểm như sau:

- Người lãnh đạo đòi hỏi cấp dưới phải phục tùng tuyệt đối mọi mệnh lệnh của mình, người lãnh đạo giao việc cho cấp dưới chủ yếu bằng mệnh lệnh, ép buộc phải làm bằng quyền uy, bằng sự đe doạ trừng phạt, thiếu tôn trọng nhân cách cấp dưới.

- Người lãnh đạo không tranh luận, không bàn bạc với tập thể, tập trung tuyệt đối quyền hành vào bản thân mình, tự suy nghĩ, tự tìm hiểu và tự quyết định những vấn đề lớn của tập thể. Họ cũng đồng thời là những người quan liêu, rất kiên trì theo đuổi các quyết định chủ quan của mình, ít thay đổi theo ý kiến của người khác.

- Người lãnh đạo đòi hỏi người dưới quyền làm việc qua sức, không quan tâm đầy đủ đến đời sống vật chất và tinh thần, tâm tư và nguyện vọng của những người dưới quyền.

- Người lãnh đạo không chịu nghe ý kiến phê bình góp ý của những người cấp dưới, rất hay tự ái và nhạy cảm với thể diện của bản thân, rất dễ có phản ứng gay gắt trước những lời chỉ trích, phản bác của người khác, hễ ai nói trái ý mình thì nhân danh tập thể tìm cách trừng trị, trù dập.

- Thái độ ứng xử của người lãnh đạo đối với cấp dưới thường trịch thượng, hách dịch, kiêu căng, xa cách, lạnh lùng, khen chê thiéu khách quan.

- Có nhiều người lãnh đạo độc đoán thuộc loại có khả năng, tự tin, kiên định, có ý chí và nghị lực, song thường pha lẫn tính tự cao, tự đại.

Về ảnh hưởng của kiểu thần kinh, khí chất đối với phong cách lãnh đạo này, có nhiều tác giả cho rằng, người lãnh đạo độc đoán thường có khí chất nóng nảy hoặc thiên về nóng nảy, do đó trong nhiều tình huống họ không có khả năng tự chủ, không kiềm chế được bản thân, dễ dẫn đến nổi cáu. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là những người có kiểu khí chất khác không có nguy cơ rơi vào phong cách lãnh đạo độc đoán. Thực tế cho thấy có những người vốn khí chất bình thản, nhưng do háo danh, ích kỷ, muốn coi mình là trên hết, hoặc muốn che dấu những năng lực kém cỏi, phẩm chất non yếu của mình mà có thể trở nên độc đoán. Mặt khác, bản thân người có tính khí nóng nảy, nếu biết kiên trì rèn luyện thì cũng có thể ngăn ngừa kiềm chế được những phản ứng thô bạo, nóng nảy trong cả những tình huống căng thẳng nhất. Bởi vì tính khí chỉ quy định nên nhịp độ, tốc độ và cường độ của các phản ứng của chủ thể chứ không quy định nên phong cách lãnh đạo. Chính xu hướng tính cách mới quyết định ai sẽ định hướng vào phong cách lãnh đạo nào.

Nhược điểm của loại phong cách lãnh đạo này là không phát huy được óc sáng tạo, tri thức, kinh nghiệm và năng lực của những người dưới quyền. Mặt khác nó tạo ra một bầu không khí tâm lý căng thẳng trong tập thể, dễ dẫn đến những sự dối trá, đối phó trước phong cách độc đoán quan liêu của người lãnh đạo, dễ dẫn đến mất đoàn kết nội bộ. Tuy nhiên, trong những tình huống rất đặc biệt, trong những giai đoạn phát triển rất thấp của tâp thể, phong cách lãnh đạo này cũng có thể đem lại hiệu quả về khía cạnh công việc, cho dù hiệu quả đó cũng chỉ mang tính tạm thời trong một giải pháp tình thế chứ không hứa hẹn một tương lai tốt đẹp lâu dài.

***2.2.3. Phong cách lãnh đạo tự do***

Trong một số tài liệu về khoa học quản lý, phong cách này có khi còn được gọi bằng những tên gọi khác như phong cách "thả nổi", hay phong cách bản đồ trắng.

Người lãnh đạo theo phong cách này ít thiên lệch theo một kiểu loại khí chất nào, song thường có một số biểu hiện như sau:

- Có những người lãnh đạo theo kiểu tự do vốn dĩ là những người rất tin tưởng ở khả năng tự ý thức, tự giải quyết các vấn đề trong tư duy và trong hành động của những người cấp dưới, muốn phát huy khả năng, kinh nghiệm và sự sáng tạo của những người cấp dưới, họ muốn có ý thức trách nhiệm đối với tổc chức. Do đó người lãnh đạo theo phong cách nàythường chỉ dóng vai trò định hướng các nhiệm vụ cho tổ chức và các cá nhân những người cấp dưới. Còn việc thực hiện như thế nào là còn do các bộ phận, các cá nhân đảm nhiệm.

- Có những người lãnh đạo theo phong cách này thuộc vào những người thiếu tinh thần trách nhiệm, thậm chí không thiết tha với cương vị của một người cán bộ quản lý, lãnh đạo, mà có khi còn nhận cương vị này một cách miễn cưỡng, cho nên dễ có xu hướng "bỏ mặc"những người cấp dưới, hoặc không giao cho họ những nhiệm vụ rõ ràng, hoặc giao nhiệm vụ một cách ngẩu hứng, tuỳ tiện, và không thường xuyên kiểm tra đôn đốc công việc của họ.

- Cũng có những người lãnh đạo tự do vốn là những người hiền lành tốt bụng nhưng hay do dự, mềm yếu. Họ hay ngại va chạm và thường né tránh sự phê bình, đánh giá những người khác. Họ sống theo kiểu "dĩ hoà vi quý", cư xử tốt với mọi người, không mưu cầu danh vị, cho nên chiếm được cảm tình của nhiều người cấp dưới và có thể nhờ vậy mà họ được bầu vào vị trí của người CBQL nhưng thực chất họ không có năng lực quản lý, lãnh đạo.

Nói chung, những người lãnh đạo theo kiểu tự do này không phải là phổ biến trong đội ngũ các nhà quản lý nói chung và trong đội ngũ các CBQLGD nói riêng, song không phải là không có, và ít nhiều họ đang gây nên những hạn chế nhất định trong việc đưa tập thể phát triển, hoàn thành các nhiệm vụ quan trọnggóp phần hướng đến sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Như vậy, so với phong cách lãnh đạo độc đoán, phong cách này có ưu thế ở chỗ nó đem lại cho cấp dưới sự tự do, thoải mái, song nếu xét theo góc độ hiệu quả quản lý thi phong cách lãnh đạo này có nhược điểm là dẽ làm cho những người cấp dưới bị mất phương hướng, ảnh hưởng đến kỷ cương, nề nếp của đơn vị và do vậy mà khó do vậy khó mà đảm bảo được năng suất lao động cao.

**CHƯƠNG 3. XÂY DỰNG PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CỦA NGƯỜI  CÁN BỘ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY**

Vấn đề đổi mới phong cách làm việc được Đảng và Chủ tịch Hồ Chí Minh đặc biệt quan tâm từ trước đến nay. Trong các Nghị quyết của Đảng từ đại hội IV đến nay, yêu cầu đổi mới phương pháp làm việc ở các cấp các ngành luôn được đặt ở vị trí quan trọng. Tại đại hội VI, Đảng ta chỉ rõ: "Phong cách làm việc nặng về hình thức, giấy tờ, hội họp quá nhiều, mà quyết định thì chậm, thiếu cơ sở khoa học, nhiều khi không dứt khoát, việc tổ chức thực hiện lại yếu" phải đổi mới tư duy, đổi mới tổ chức cán bộ, đổi mới phong cách lãnh đạo và lề lối làm việc, coi đó là một yêu cầu cấp bách trong giai đoạn hiện nay; trong đó nổi lên hai vấn đề cơ bản là: loại bỏ phong cách lãnh đạo quan liêu và xây dựng phong cách lãnh đạo dân chủ, quyết đoán, có hiệu quả.

**3.1. Yêu cầu chung**

**3.1.1 Loại bỏ phong cách lãnh đạo quan liêu**

Phong cách lãnh đạo quan liêu là con đẻ của cơ chế quan liêu bao cấp, là nguyên nhân trực tiếp của các căn bệnh gia trưởng, độc đoán, thiếu dân chủ, cục bộ địa phương, xa rời thực tế, … dẫn đến hiệu quả quản lý thấp. Trong tác phẩm "Sửa đổi lề lối làm việc", Chủ tịch Hồ Chí Minh đã phê phán phong cách lãnh đạo này qua các sai lầm thường gặp như: " Cái gì cũng dùng mệnh lệnh. ép dân chúng làm. Đóng cửa lại mà đặt kế hoạch, viết chương trình rồi đưa ra cột vào cổ dân chúng, bắt dân chúng làm theo", "Có nhiều cán bộ không bàn bạc, không giải thích với dân chúng, không để cho dân chúng phát biểu ý kiến, giải quyết các vấn đề, chỉ bắt buộc dân chúng làm theo mệnh lệnh. Thậm chí khi dân chúng đề ra ý kiến và nêu rõ vấn đề, họ cũng tìm cách dìm đi. Họ chỉ làm theo ý kiến của họ. Kết quả là làm cho dân chúng nghi ngờ, uất ức, bất mãn."

Cảnh tỉnh cho các nhà lãnh đạo về loại sai lầm ngộ nhận này, Người nói: " Có nhiều cán bộ theo cách đó. Họ còn tự đắc rằng: làm như thế họ vẫn làm tròn nhiệm vụ", làm được mau, lại không rầy rà.