

**VIỆN HÀN LÂM
KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI**

Trần Anh Thu

**NGHIÊN CỨU NHỮNG YẾU TỐ
ẢNH HƯỞNG TỚI PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO
TRONG CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI DÂN SỰ**

Chuyên ngành: Tâm lý học chuyên ngành

Mã số: 62.31.04.01

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ TÂM LÝ HỌC

HÀ NỘI – năm 2016

Công trình được hoàn thành tại: Học viện Khoa học Xã hội
– Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam

Người hướng dẫn khoa học:

GS.TS. PHẠM THÀNH NGHỊ

PGS.TS. ĐOÀN VĂN ĐIỀU

Phản biện 1: PGS.TS. Trần Thị Minh Hằng

Phản biện 2: PGS.TS. Đinh Hùng Tuấn

Phản biện 3: PGS.TS. Trương Thị Khánh Hà

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp
Học viện họp tại

.....
vào hồi.....giờ.....phút,
ngày.....tháng.....năm.....

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

- Học viện Khoa học xã hội
- Thư viện Quốc gia

MỞ ĐẦU

1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

Trước hết, nghiên cứu lý luận về những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo sẽ là điều vô cùng cần thiết để giúp các nhà lãnh đạo hiểu cụ thể và thấu đáo về những ảnh hưởng của những yếu tố đang tác động trên phong cách lãnh đạo của họ và có những quyết định chọn lựa phong cách lãnh đạo phù hợp với bản thân họ và tổ chức của họ. Đồng thời, việc rèn luyện và phát triển những yếu tố này không chỉ giúp nhà lãnh đạo sử dụng phong cách lãnh đạo hiệu quả hơn mà còn giúp họ điều chỉnh nhân cách của mình. Việc huấn luyện cho những nhà lãnh đạo cũng sẽ có cơ sở phù hợp hơn thay cho những suy đoán chủ quan của nhà đào tạo.

Kế đến, gần đây, số lượng các tổ chức xã hội dân sự tại Việt Nam tăng cao. Tuy nhiên, thực trạng năng lực của đội ngũ cán bộ của các tổ chức này còn rất thấp. Nguyên nhân chính yếu của vấn đề nằm ở chính việc các nhà lãnh đạo trong các tổ chức này chưa xác định được một cách khách quan, bản chất của những yếu tố gây ảnh hưởng tới các loại phong cách lãnh đạo, đặc biệt kiểu loại phong cách lãnh đạo được sử dụng phù hợp với các tổ chức xã hội dân sự.

Vì thế, việc nghiên cứu những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo sẽ giúp các nhà lãnh đạo có sự chọn lựa và sử dụng cách hiệu quả hơn phong cách lãnh đạo để lãnh đạo tổ chức hiệu quả hơn.

Bởi thế, tôi chọn đề tài: “*Nghiên cứu những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự*” là đề tài nghiên cứu của mình ở cấp độ tiến sỹ chuyên ngành tâm lý học.

2. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU

2.1 MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU CỦA LUẬN ÁN

Nghiên cứu lý luận, thực trạng về những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự; trên cơ sở đó đề xuất biện pháp tác động tâm lý – sư phạm nâng cao hiệu quả của việc sử dụng

phong cách lãnh đạo phục vụ của các nhà lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự.

2.2. NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU

- Khái quát hóa các quan điểm, các hướng nghiên cứu và xây dựng cơ sở lý luận nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự như: khái niệm công cụ, biểu hiện và tiêu chí đánh giá những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự.

- Làm rõ thực trạng mức độ ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự của những yếu tố như: những yếu tố kinh nghiệm, giá trị cốt lõi, trí tuệ cảm xúc, những năng lực giao tiếp, những loại quyền lực được sử dụng, loại hình tổ chức, vòng đời tổ chức và bầu không khí tâm lý tổ chức.

- Đề xuất và tổ chức thực nghiệm biện pháp tác động tâm lý – sự phạm nâng cao kỹ năng sử dụng những yếu tố có ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

3.1. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU

Mức độ biểu hiện của những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự.

3.2. PHẠM VI NGHIÊN CỨU

3.2.1. Khách thể và địa bàn nghiên cứu

Chỉ nghiên cứu trên khách thể là các nhà lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự không có kinh phí và biên chế trong hệ thống của chính phủ, cụ thể các nhóm: tổ chức phi chính phủ trong nước, câu lạc bộ, hội nghề nghiệp, phát triển cộng đồng, và tổ chức trợ giúp trẻ em tại thành phố Hồ Chí Minh.

3.2.2. Đối tượng nghiên cứu

- Chỉ nghiên cứu phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự.

- Nghiên cứu mức độ ảnh hưởng của những yếu tố tâm lý và xã hội như: quyền lực, giao tiếp, kinh nghiệm lãnh đạo, giá trị cốt lõi, và trí tuệ

cảm xúc của nhà lãnh đạo; vòng đời, loại hình và bầu không khí tâm lý của tổ chức. Các yếu tố đó được nghiên cứu thông qua các tiêu chí biểu hiện: tính có mặt, tính tác động, tính thay đổi và tính hiệu quả của những yếu tố này.

4. PHƯƠNG PHÁP LUẬN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

4.1. Phương pháp luận

Dựa trên 3 cách tiếp cận: hệ thống, hoạt động và lãnh đạo phục vụ

4.2. Phương pháp nghiên cứu cụ thể

Phương pháp nghiên cứu tài liệu, văn bản; Phương pháp chuyên gia; Phương pháp quan sát; Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi; Phương pháp phỏng vấn sâu; Phương pháp mô tả chân dung: nhà lãnh đạo và tổ chức của họ; Phương pháp thực nghiệm tác động; và Phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học.

5. NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI CỦA ĐỀ TÀI

5.1. Về mặt lý luận

Góp phần hệ thống hóa và làm phong phú lý luận về những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự làm cơ sở cho việc huấn luyện các nhà lãnh đạo cũng như cho sự chọn lựa sử dụng phong cách lãnh đạo của chính bản thân nhà lãnh đạo. Cụ thể:

- Xây dựng được những khái niệm công cụ về yếu tố ảnh hưởng và những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự;

- Xác định được các biểu hiện của những yếu tố này là: tính có mặt, tính tác động, tính thay đổi và tính hiệu quả; cũng như tiêu chí đánh giá sự ảnh hưởng của các yếu tố tâm lý và xã hội tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự;

- Xác định hai yếu tố căn bản là quyền lực và giao tiếp, các yếu tố tâm lý và xã hội thuộc về cá nhân nhà lãnh đạo (kinh nghiệm lãnh đạo, giá trị cốt lõi, trí tuệ cảm xúc) và các yếu tố thuộc tổ chức (vòng đời tổ chức, loại hình và bầu không khí tổ chức) là những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự.

5.2. Về mặt thực tiễn

- Phát hiện thực trạng mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phục vụ của các nhà lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự và yếu tố cần điều chỉnh để đạt hiệu quả cao khi sử dụng phong cách lãnh đạo phục vụ là quyền lực và giao tiếp.

- Phát hiện thực trạng các mức độ biểu hiện (tính có mặt, tính tác động, tính thay đổi và tính hiệu quả) của các yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự qua các hệ số thống kê toán học: mô tả, tương quan và hồi quy tuyến tính.

- Đề xuất các biện pháp tác động tâm lý – sư phạm nhằm nâng cao kỹ năng sử dụng phong cách lãnh đạo phục vụ qua việc: tìm hiểu về phong cách lãnh đạo phục vụ, rèn luyện kỹ năng sử dụng quyền lực và giao tiếp qua mô hình: hành động – quan sát và suy nghĩ.

Những kết quả nghiên cứu thực tiễn của luận án sẽ góp phần giúp các nhà lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự có sự chọn lựa và điều chỉnh những yếu tố ảnh hưởng để việc sử dụng phong cách lãnh đạo phục vụ đạt hiệu quả cao nhất; cũng như góp phần cho các cơ sở đào tạo các nhà lãnh đạo thiết kế chương trình đào tạo phù hợp hơn.

6. Ý NGHĨA LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN CỦA LUẬN ÁN

6.1. Ý NGHĨA LÝ LUẬN CỦA LUẬN ÁN

Góp phần hệ thống hóa và làm phong phú lý luận về những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự làm cơ sở cho việc huấn luyện các nhà lãnh đạo cũng như cho sự chọn lựa sử dụng phong cách lãnh đạo của chính bản thân nhà lãnh đạo.

6.2. Ý NGHĨA THỰC TIỄN CỦA LUẬN ÁN

Kết quả nghiên cứu thực tiễn của luận án sẽ góp phần giúp các nhà lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự có sự chọn lựa và điều chỉnh những yếu tố ảnh hưởng để việc sử dụng phong cách lãnh đạo phục vụ đạt hiệu quả cao nhất; cũng như góp phần cho các cơ sở đào tạo các nhà lãnh đạo thiết kế chương trình đào tạo phù hợp hơn.

7. CƠ CẤU CỦA LUẬN ÁN

Ngoài phần mở đầu, kết luận, kiến nghị, danh mục các bài báo công bố, danh mục tài liệu tham khảo, và phụ lục, luận án gồm 4 chương chính:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự.

Chương 2: Cơ sở lý luận nghiên cứu những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự.

Chương 3: Tổ chức và phương pháp nghiên cứu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu thực tiễn những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU NHỮNG YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TRONG CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI DÂN SỰ

1.1.1. Tình hình nghiên cứu những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự ở nước ngoài

Các nghiên cứu khoa học nghiêm túc về PCLĐ từ cuối thập niên 1940 đến nay vẫn tiếp tục với nhiều dòng nghiên cứu tiếp nối và bổ túc cho nhau [114, tr. 36]. Theo Nye, hơn 1000 công trình nghiên cứu đã được thực hiện [45, tr.56]. Những nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐ trong các tổ chức nói chung cũng như trong các tổ chứcXHDS không nhiều. Đa số những yếu tố này được rút ra từ những nghiên cứu thực trạng PCLĐ trong các tổ chức. Hầu hết các nghiên cứu về những yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐ không đưa ra được cơ sở lý luận về những yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐ.

1.1.2. Tình hình nghiên cứu những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự ở Việt Nam

Nhìn chung, các nghiên cứu về PCLĐ ở Việt Nam đã có những đóng góp nhất định cho khoa học nghiên cứu LĐ tại nước ta. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chủ yếu theo hướng nghiên cứu từ góc độ quản lý, ít chú trọng tới lãnh vực tâm lý. Mục tiêu nghiên cứu nhằm: thứ nhất, xác

định loại PCLĐ của khách thể nghiên cứu đang sử dụng; thứ hai, xác định ảnh hưởng của các PCLĐ được sử dụng tới tổ chức. Những đề tài nghiên cứu trực tiếp đến những yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐ trong các tổ chức nói chung và tổ chứcXHDS nói riêng vẫn chưa thấy có.

CHƯƠNG 2: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NHỮNG YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TRONG CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI DÂN SỰ

2.1. Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là cách thức và phương pháp làm việc có tính ổn định tương đối và đặc trưng của cá nhân mà nhà lãnh đạo sử dụng để gây ảnh hưởng đến một cá nhân hoặc một nhóm các cá nhân để đạt được một mục tiêu chung.

2.2. Tổ chức xã hội dân sự

2.2.1. Khái niệm tổ chức xã hội dân sự: “Các tổ chức XHDS là tổ chức của những người hoạt động phi nhà nước không nhằm mục tiêu lợi nhuận cũng như tìm kiếm quyền lực quản lý”.

2.2.2. Đặc điểm của tổ chức xã hội dân sự: tự nguyện, tự quản, tự chủ, tự chịu trách nhiệm, phi nhà nước, không vụ lợi, đa dạng tài chính

2.2.3. Các loại tổ chức xã hội dân sự: Bao gồm các tổ chức phi chính phủ (NGOs), hiệp hội nghề nghiệp (HNN), các quỹ, các viện nghiên cứu độc lập, các tổ chức cộng đồng (CBOs), các tổ chức tín ngưỡng, các tổ chức nhân dân, các phong trào xã hội và các công đoàn [1, tr.1]. Các tổ chức XHDS này có 3 hình thức cơ bản [56, tr.3]: *Các hội - Các quỹ - Các tổ chức phi chính phủ không có thành viên (NGOs)*

2.2.4. Phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự

PCLĐPV là một cách sống ảnh hưởng, nêu gương, hỗ trợ và khuyến khích mọi người để phục vụ người khác trước. Đó là một cách thức để cá nhân phát triển và theo đuổi sự xuất sắc trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Nó phục vụ nhu cầu của người khác một cách nhanh chóng và hiệu quả với sự tôn trọng, danh dự, nhân phẩm và tính toàn vẹn - bao gồm mọi người trong và ngoài tổ chức.

2.3. Yếu tố ảnh hưởng

2.3.1. Khái niệm yếu tố, ảnh hưởng và yếu tố ảnh hưởng

Yếu tố là bất cứ một điều gì đó (sự vật, hiện tượng...) có mối quan hệ nhân quả với sự vật hiện tượng.

Ảnh hưởng là sự tác động của những yếu tố có mối quan hệ nhân quả với sự vật hiện tượng lên chính sự vật hiện tượng đó gây ra những biến đổi tích cực hoặc tiêu cực trong các quá trình tương tác lẫn nhau.

Yếu tố ảnh hưởng là bất cứ một điều gì đó (sự vật, hiện tượng...) tác động đến những sự vật hiện tượng có mối liên hệ với nó và gây ra những biến đổi các khía cạnh của sự vật hiện tượng này theo chiều hướng tích cực hoặc tiêu cực.

2.3.2. Các loại yếu tố ảnh hưởng

2.3.3. Yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo

2.3.3.1. Khái niệm: yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo là những sự vật hoặc hiện tượng tâm lý và xã hội tác động và làm thay đổi cách thức, phương pháp gây ảnh hưởng của nhà LĐ với những người đi theo đảm bảo đạt hiệu quả cao trong thực hiện mục tiêu.

2.3.3.2. Những đặc điểm của những yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo: Tính có mặt, Tính tác động, Tính thay đổi

2.4. Yếu tố tâm lý và xã hội cụ thể ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự

2.4.1. Yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự

2.4.2. Những yếu tố tâm lý cụ thể ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự: Kinh nghiệm lãnh đạo, trí tuệ cảm xúc, năng lực giao tiếp, giá trị cốt lõi, bầu không khí tâm lý trong tổ chức

2.4.3. Những yếu tố xã hội cụ thể ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự: Loại hình tổ chức, vòng đời/giai đoạn của tổ chức và sử dụng quyền lực

2.5. Tiêu chí đánh giá mức độ ảnh hưởng của những yếu tố tâm lý và xã hội tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự

2.5.1.1. Tiêu chí đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tâm lý và xã hội tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự

2.5.1.2. Mức độ yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự

TIÊU KẾT CHƯƠNG 2

Qua việc tổng quan và phân tích các nội dung nghiên cứu, chúng tôi khẳng định: các yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức XHDS chưa được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm cả về phương diện lý luận và thực tiễn. Trong bối cảnh các tổ chức XHDS đang phát triển ngày càng tăng tại Việt Nam, việc nghiên cứu vấn đề của luận án càng có tính thiết thực.

Xây dựng cơ sở lý luận về những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự để làm rõ vấn đề nghiên cứu thực tiễn của đề tài. Trong luận án, chúng tôi quan niệm: *Yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới PCLĐ là những sự vật hoặc hiện tượng tâm lý và xã hội tác động và làm thay đổi cách thức, phương pháp gây ảnh hưởng của nhà LD với những người đi theo đảm bảo đạt hiệu quả cao trong thực hiện mục tiêu.*

Từ đó, đề tài xây dựng mô hình nghiên cứu những yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội. Các yếu tố cụ thể được xác định bao gồm: kinh nghiệm lãnh đạo, trí tuệ cảm xúc, giá trị cốt lõi, bầu không khí tâm lý của tổ chức và năng lực giao tiếp (nhóm yếu tố tâm lý), loại hình tổ chức, vòng đời tổ chức và quyền lực (nhóm yếu tố xã hội). Trong đó, hai yếu tố căn bản là quyền lực và năng lực giao tiếp.

Các yếu tố này có biểu hiện qua tính có mặt, tính tác động, và tính thay đổi. Tiêu chí đánh giá mức độ biểu hiện của các yếu tố này dựa trên 3 mức độ theo tiêu chuẩn của Cohen: thấp, trung bình, cao.

CHƯƠNG 3: TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. TỔ CHỨC NGHIÊN CỨU

3.1.1. Địa bàn và khách thể nghiên cứu

Khách thể nghiên cứu trong luận án gồm 230 nhà LĐ trong 5 loại hình tổ chứcXHDS: tổ chức phi chính phủ nội địa (NGO), Câu lạc bộ (CLB), Hội nghề nghiệp (HNN), Phát triển cộng đồng (PTCĐ) và trợ giúp trẻ em (TGTE) trên địa bàn TPHCM.

Ngoài nhóm khách thể chính, trong luận án chúng tôi còn nghiên cứu trên các nhóm khách thể phụ sau:

- *Khách thể chuyên gia*: 5 nhà LĐ trong các tổ chức XHDS và các nhà chuyên môn nghiên cứu và giảng dạy.

- *Khách thể phỏng vấn sâu*: 15 người thuộc nhóm khách thể chính gồm 05 nhà LĐ và 9 nhân viên trong các tổ chức và 1 nhà tài trợ của tổ chức có nhà LĐ tham gia trong nghiên cứu thực nghiệm và trường hợp điển hình.

- *Khách thể nghiên cứu trường hợp*: 1 nhà lãnh đạo của tổ chức phát triển cộng đồng và bản thân tổ chức đó.

- *Khách thể nghiên cứu thứ*: 30 nhà LĐ trong các tổ chức XHDS.

- *Khách thể thực nghiệm*: gồm 9 nhà LĐ trong các tổ chức phát triển cộng đồng (thuộc nhóm khách thể chính) và 45 nhân viên trong các tổ chức của họ.

3.1.2. Các giai đoạn nghiên cứu

3.1.2.1. Giai đoạn nghiên cứu lý luận

3.1.2.2. Giai đoạn chuẩn bị công cụ đo

3.1.2.3. Giai đoạn khảo sát đánh giá thực trạng

3.1.2.4. Giai đoạn đề xuất biện pháp tác động và tổ chức thực nghiệm

3.2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.2.1. Nhóm các phương pháp nghiên cứu lý luận

3.2.1.1. Phương pháp nghiên cứu tài liệu, văn bản

3.2.1.2. Phương pháp chuyên gia

3.2.2. Nhóm các phương pháp nghiên cứu thực tiễn

3.2.2.1. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

* **Thang đo:** bảng hỏi gồm các thang đo đo lường PCLĐPV và các yếu tố ảnh hưởng tới PCLĐPV như sau:

- Thang đo PCLĐPV của Paul và Wong.
- Thang đo giá trị cốt lõi theo lý thuyết của Milton Rockeach.
- Trắc nghiệm giao tiếp của Zakharov gồm 80 câu hỏi đo lường 10 năng lực giao tiếp.
- Trắc nghiệm trí tuệ cảm xúc tại nơi làm việc của Manning và Curtis gồm 25 câu hỏi.
- Trắc nghiệm những quan niệm về quyền hành của Afsaneh Nahavandi gồm 15 câu hỏi.
- Trắc nghiệm xu hướng tổ chức (bầu không khí tâm lý) của Manning và Curtis tổ chức gồm 10 câu hỏi.

3.2.2.2. Phương pháp phỏng vấn sâu

3.2.2.3. Phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình

3.2.2.4. Phương pháp thực nghiệm

3.3. PHƯƠNG PHÁP XỬ LÝ SỐ LIỆU

3.3.1. Phân tích thống kê mô tả

Điểm trung bình cộng, Độ lệch chuẩn, Tần suất và phần trăm.

3.3.2. Phân tích thống kê suy luận

• *Phân tích so sánh:* t-test, khi-bình phương Pearson, và tau-b của Kendall.

• *Phân tích hồi quy tuyến tính*

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Với quy trình tổ chức nghiên cứu chặt chẽ gồm 4 giai đoạn, nghiên cứu đã thể hiện tính hệ thống và sự chặt chẽ, logic trong tiến trình nghiên cứu.

Sự kết hợp cách khoa học giữa các phương pháp: nghiên cứu tài liệu, chuyên gia, điều tra bằng bảng hỏi cá nhân, phỏng vấn sâu, nghiên cứu trường hợp, thực nghiệm tác động, và thống kê toán học đã thu được các kết quả và kết luận đủ tin cậy và có giá trị về mặt khoa học sau khi đã xử lý theo phương pháp định lượng và định tính những số liệu.

Kết quả điều tra định lượng được minh họa rõ nét và cụ thể hơn qua trường hợp được nghiên cứu điển hình, và được kiểm chứng qua thực nghiệm. Những kết quả từ nghiên cứu này cách khách quan, tính khoa học cho phép khẳng định tính khả thi của các biện pháp đã đề xuất.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN NHỮNG YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO PHỤC VỤ TRONG CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI DÂN SỰ

4.1. THỰC TRẠNG CÁC YẾU TỐ TÂM LÝ VÀ XÃ HỘI ẢNH HƯỞNG TỚI PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO PHỤC VỤ TRONG CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI DÂN SỰ

4.1.1. Đánh giá chung

4.1.1.1. Thực trạng các mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự

Bảng 4.1: Thực trạng mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phục vụ

Các nhân tố PCLĐPV	Mức độ chọn lựa						ĐTB	Hạng
	Thấp		TB		Khá			
	SN	%	SN	%	SN	%		
1: trao quyền	53	23,0	150	65,2	27	11,7	5,87	4
3: phục vụ	47	20,4	128	55,7	55	23,9	6,03	2
4: tạo cơ hội	43	18,7	145	63,0	42	18,3	6,05	1
5: truyền cảm hứng	87	37,8	127	55,2	16	7,0	5,67	5
6: tâm nhìn	117	50,9	87	37,8	26	11,3	5,60	6
7: dừng cảm	51	22,2	139	60,4	40	17,4	6,01	3
Tổng	52	22,6	156	67,8	22	9,6	5,88	
2: quyền lực			230	100			4,41	
* Các nhân tố tích cực (1 và từ 3-7): thấp: < 5,6; trung bình: 5,6 – 6,5; cao: > 6,5								
* Nhân tố tiêu cực (2): thấp: < 2,0; trung bình 2,1 – 5,6; cao: > 5,6								

4.1.1.2. Thực trạng các yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự

4.1.2. Tương quan và mức độ của các yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự

4.1.2.1. Tương quan và mức độ có mặt của các yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự

Bảng 4.3: Ma trận tương quan giữa các yếu tố và PCLĐPV

	Tuổi	Học vấn	Thâm niên LD	VĐ TC	Giá trị CN	Giá trị XH	Năng lực 6	Năng lực 9	Trí tuệ CX	BKK Tô chức	QL 2	Q L 5	
Tuổi	1												
Học vấn	0,43	1											
Thâm niên LD	0,632**	0,141*	1										
VĐTC	0,293**	0,158*	0,327**	1									
Giá trị CN	0,165*	0,049	0,113	0,155*	1								
Giá trị XH	0,136*	0,138*	0,117	0,230**	0,677**	1							
NL giao tiếp 6	0,181**	-0,33**	-0,059	-0,017	0,114	0,133*	1						
NL giao tiếp 9	0,237**	0,015	0,228**	-0,056	0,081	0,107	0,118	1					
Trí tuệ cảm xúc	0,234**	0,248**	0,107	0,113	0,289**	0,258**	-0,18**	0,130*	1				
BKK Tô chức	0,194**	-0,024	0,148*	0,176**	0,095	0,238**	-0,124	-0,012	0,200**	1			
QL khen thưởng (2)	-0,137*	0,046	0,021	0,033	-0,207**	-0,315**	-0,143*	-0,116	-0,148*	-0,189**	1		
QL chuyên môn (5)	-0,134*	-0,28**	0,058	0,006	0,018	-0,166*	-0,295**	0,066	-0,102	-0,112	0,49**	1	
PC LĐPV	0,191**	0,143*	0,149*	0,264**	0,151*	0,237**	-0,130*	0,186**	0,498**	0,298**	-0,20**	-0,159*	1

(**): mức ý nghĩa 0,01 và *: mức ý nghĩa 0,05)

4.1.2.2. Tương quan và mức độ tác động của các yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự

Bảng 4.5: Ma trận tương quan của các yếu tố với từng nhân tố của PCLĐPV

MĐ có mặt của các yếu tố		Các nhân tố PCLĐPV						
		1	2	3	4	5	6	7
Tuổi	0,191**	0,174*	0,034	0,258**	0,157*	0,165*	0,200**	0,224**
Học vấn	0,143*	0,087	-0,164*	0,035	0,187**	0,151*	0,001	0,178**
Thâm niên LĐ	0,149*	0,033	-0,078	0,192*	0,097	0,099	0,108	0,181**
Vòng đời TC	0,264*	0,058	-0,059	0,168**	0,231**	0,026	0,052	0,206**
Giá trị cá nhân	0,151*	0,072	0,039	0,179**	0,119	0,185**	0,124	0,111
Giá trị xã hội	0,237**	0,111	-0,032	0,268**	0,254**	0,176**	0,143*	0,198**
Trí tuệ cảm xúc	0,498*	0,378**	0,044	0,307**	0,338**	0,472**	0,289**	0,411**
BKK tổ chức	0,298**	0,148*	-0,015	0,138*	0,149**	0,138*	0,084	0,424**
Năng lực GT 6	-0,130*	-0,108	0,172**	-0,133*	-0,193**	-0,161*	-0,097	-0,245**
Năng lực GT 9	0,186*	0,051	-0,122	0,286**	0,059	0,018	0,087	0,020
Quyền lực 2	-0,200**	-0,327**	-0,192**	-0,222**	-0,192**	-0,207**	-0,086	-0,225**
Quyền lực 5	-0,159*	-0,144*	-0,284**	0,011	-0,169*	0,045	0,050	0,067

(** : mức ý nghĩa 0,01 và * : mức ý nghĩa 0,05)

4.1.2.3. Tương quan và mức độ thay đổi của phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự qua tác động của các yếu tố tâm lý và xã hội

Bảng 3.19: Tóm tắt các hệ số thống kê của mô hình ma trận

		Mô hình			
		1	2	3	4
	R	0,498	0,540	0,567	0,584
	R bình phương	0,248	0,292	0,321	0,341
	R ² điều chỉnh	0,245	0,285	0,312	0,330
	Sai số chuẩn	28,71707	27,93239	27,40664	27,05535
Thống kê thay đổi	R ² thay đổi	0,248	0,044	0,029	0,020
	F thay đổi	75,222	13,990	9,793	6,907
	Số bậc tự do 1	1	1	1	1
	Số bậc tự do 2	228	227	226	225
	Mức ý nghĩa của SN thay đổi	0,000	0,000	0,002	0,009
1. Dự báo: (giá trị bất biến), trí tuệ cảm xúc					
2. Dự báo: (giá trị bất biến), trí tuệ cảm xúc, vòng đời tổ chức					
3. Dự báo: (giá trị bất biến), trí tuệ cảm xúc, vòng đời tổ chức, bầu không khí					
4. Dự báo: (giá trị bất biến), trí tuệ cảm xúc, vòng đời tổ chức, bầu không khí tổ chức, năng lực chủ động điều khiển giao tiếp.					

4.2. KẾT QUẢ THỰC NGHIỆM VỀ TÍNH HIỆU QUẢ CỦA BIỆN PHÁP TÂM LÝ – SỬ PHẠM

4.2.1. Kết quả đo lường trước và sau thực nghiệm

4.2.2. Đánh giá tính hiệu quả của thực nghiệm

4.3. NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP

TIỂU KẾT CHƯƠNG 4

Chương 4 của luận án trình bày kết quả nghiên cứu thực trạng của đề tài luận án. Bằng các phương pháp điều tra bằng bảng hỏi, dữ liệu thu được đã được xử lý bằng các phép toán thông kê mô tả, phân tích tương quan hồi quy tuyến tính để xác định những biểu hiện: tính có mặt, tính tác động của những yếu tố ảnh hưởng đến PCLĐPV trong các tổ chức XHDS và mức độ thay đổi của PCLĐPV qua tác động của những yếu tố này.

Trước hết, kết quả đã xác định đa số các nhà LĐ trong mẫu nghiên cứu sử dụng PCLĐPV. So với ĐTB chuẩn của thang đo, việc sử dụng quyền lực của họ cần được xem xét và hỗ trợ nhiều hơn nữa để việc sử dụng PCLĐPV có hiệu quả. Đồng thời, kết quả thực trạng các mức độ của các yếu tố có ảnh hưởng tới PCLĐPV qua tự đánh giá của nhà LĐ, chủ yếu ở mức độ TB.

Kế đến, tính có mặt được xác định trong luận án bằng mô hình ma trận tương quan từ những yếu tố được đề nghị trong mô hình nghiên cứu. Những nhóm yếu tố tâm lý và xã hội sau đã được xác định tính có mặt trong mô hình bao gồm: Nhóm yếu tố kinh nghiệm lãnh đạo gồm: tuổi đời, trình độ học vấn, thâm niên lãnh đạo; Nhóm yếu tố năng lực giao tiếp gồm: năng lực diễn tả cụ thể dễ hiểu trong giao tiếp, năng lực chủ động điều khiển đối tượng giao tiếp; Nhóm yếu tố quyền lực bao gồm: quyền lực khen thưởng và quyền lực chuyên môn; Các giá trị cốt lõi hướng đến cá nhân và hướng đến xã hội; Trí tuệ cảm xúc của nhà LĐ, Vòng đời tổ chức, và bầu không khí tâm lý tổ chức. Mức độ có mặt của các yếu tố được đánh giá ở mức độ thấp về mặt thống kê.

Tính tác động của các yếu tố được xác định bằng cách tính tương quan tỉ lệ hai phía giữa PCLĐPV, các nhân tố của nó với các yếu tố đã

được xác định trong ma trận tương quan và cũng được xác định ở mức độ thấp. Kết quả cũng cho thấy mức tác động đã xảy ra chủ yếu theo chiều thuận, nghĩa là mức độ sử dụng PCLĐPV và các nhân tố của PC này tương quan tỉ lệ thuận với mức độ có mặt của các yếu tố trong ma trận tương quan. Tuy nhiên, có một vài trường hợp xảy ra tính tác động trái chiều với nhau, nhất là với các yếu tố quyền lực và năng lực giao tiếp.

Qua phân tích tương quan tuyến tính đơn và bội, chúng tôi nhận thấy các nhóm yếu tố đã được xác định tính có mặt và tính tác động có ảnh hưởng bằng tính thay đổi tới PCLĐPV. Hệ số R bình phương cho biết mức độ thay đổi của PCLĐPV khác nhau tùy theo số các yếu tố được thêm hoặc bớt khỏi mô hình. Mức độ cao nhất được xác định khoảng 36% khi tất cả các yếu tố cùng hiện diện. Trong trường hợp hiện diện riêng lẻ, duy nhất yếu tố trí tuệ cảm xúc có tác động và làm thay đổi dự báo khoảng 25% PCLĐPV.

Kết quả của các phương pháp hồi quy tuyến tính cũng xác định được các yếu tố có vai trò quan trọng hơn, nghĩa là ảnh hưởng nhiều hơn tới PCLĐPV là trí tuệ cảm xúc và bầu không khí tâm lý của tổ chức. Các yếu tố thuộc nhóm năng lực giao tiếp và sử dụng quyền lực cũng được xác định là có ảnh hưởng lớn đối với PCLĐPV, nhưng là sự ảnh hưởng nghịch.

Những kết quả thu được từ biện pháp tác động tâm lý – sự phạm đã chứng minh tính hiệu quả của biện pháp đối với sự thay đổi theo chiều hướng tính cực trong việc sử dụng PCLĐPV.

Cuối cùng, kết quả nghiên cứu trường hợp điển hình cũng cho thấy thêm những yếu tố khác có ảnh hưởng tới PCLĐPV đã không được xem xét trong mô hình nghiên cứu là yếu tố niềm tin tôn giáo, yếu tố tự học hỏi thường xuyên của nhà LĐ và yếu tố quyền lực đạo đức là sự hy sinh theo quan điểm của Greenleaf về PCLĐPV.

Tóm lại, chương 4 đã giải quyết được vấn đề nghiên cứu đã được đặt ra trong mục tiêu nghiên cứu của luận án. Mô hình nghiên cứu đã được xác nhận phù hợp với kết quả nghiên cứu.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. KẾT LUẬN

1.1. Về mặt lý thuyết

Luận án đã xây dựng được cơ sở lý thuyết và khung nghiên cứu những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự.

Thứ nhất, những khái niệm cơ bản về yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo đã được xác định là: *Yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo là những bộ phận, những cấu thành tâm lý và xã hội tác động và làm thay đổi cách thức, phương pháp gây ảnh hưởng của nhà lãnh đạo với những người đi theo đảm bảo đạt hiệu quả cao trong thực hiện mục tiêu.*

Thứ hai, xác định những biểu hiện của các yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo theo quan điểm hệ thống bao gồm: tính có mặt, tính tác động, và tính thay đổi. Tiêu chí đo lường những yếu tố ảnh hưởng này cũng được xác định qua những biểu hiện này theo 3 mức độ thấp, trung bình và cao theo tiêu chuẩn của Cohen.

Thứ ba, xác định loại phong cách lãnh đạo phù hợp với mục tiêu của các tổ chức xã hội dân sự là phong cách lãnh đạo phục vụ theo quan điểm lý thuyết về lãnh đạo phục vụ của Greenleaf.

Thứ tư, xây dựng mô hình nghiên cứu những yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự. Cụ thể: nhóm yếu tố tâm lý bao gồm những yếu tố thuộc về đặc điểm nhân cách nhà lãnh đạo – tập trung chủ yếu vào những yếu tố năng lực của nhân cách và những yếu tố có thể rèn luyện và phát triển và thay đổi được theo thời gian như: kinh nghiệm lãnh đạo, trí tuệ cảm xúc, giá trị cốt lõi, năng lực giao tiếp; những yếu tố thuộc về tổ chức gắn liền với vai trò của nhà lãnh đạo là bầu không khí tâm lý của tổ chức. Nhóm yếu tố xã hội bao gồm nhóm quan niệm và sử dụng quyền lực trong lãnh đạo, loại hình tổ chức và vòng đời tổ chức. Trong đó, hai yếu tố quyền lực và giao tiếp được xác định là yếu tố căn bản.

Tóm lại, những nghiên cứu lý luận về những yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự được hệ thống hóa cách đầy đủ là một góp phần giúp cho các nhà lãnh đạo trong các tổ chức này hiểu biết rõ hơn và có quyết định chọn lựa, hiệu chỉnh cho phù hợp để đạt hiệu quả cao hơn trong quá trình lãnh đạo tổ chức. Đồng thời, nó cũng góp phần hệ thống hóa tài liệu huấn luyện cho các nhà lãnh đạo trong các tổ chức này một cách toàn diện hơn.

1.2. Về mặt thực tiễn

Nghiên cứu thực tiễn đã chỉ ra những kết quả sau đây:

Thứ nhất, thực trạng mức độ các yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo đang được các nhà lãnh đạo trong các tổ chức này sử dụng. Qua tự đánh giá của các nhà lãnh đạo, kết quả cho thấy các mức độ của những yếu tố này được xác định chủ yếu ở mức độ trung bình. Ngoài lề có các trường hợp sau: giá trị cốt lõi hướng tới xã hội, quyền lực cưỡng bức, năng lực tiếp xúc và thiết lập mối quan hệ trong giao tiếp được tự đánh giá sử dụng ở mức độ cao. Riêng quyền lực chuyên môn được tự đánh giá sử dụng ở mức độ thấp.

Thứ hai, đa số các nhà lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự đều sử dụng phong cách lãnh đạo phục vụ. Tuy nhiên, mức độ sử dụng chủ yếu ở mức độ trung bình. Tổng điểm trung bình các yếu tố tích cực được xác định đủ chuẩn của thang đo của Page và Wong. Tuy nhiên, trung bình điểm số nhân tố quyền lực được xác định là quá cao so với chuẩn của thang đo nên chưa có một trường hợp nào trong số khách thể được xác định là sử dụng thang đo này đúng chuẩn để có thể đạt hiệu quả. Các nhân tố tích cực của phong cách lãnh đạo phục vụ được sử dụng theo thứ bậc xếp hạng như sau: nhân tố truyền cảm hứng – nhân tố cởi mở lắng nghe và tạo cơ hội tham gia – nhân tố dũng cảm (tính chính trực và toàn vẹn) – nhân tố phát triển và trao quyền cho người khác – nhân tố tầm nhìn – và nhân tố phục vụ người khác.

Thứ ba, tính có mặt của các yếu tố được xác định bởi ma trận tương quan. Một số yếu tố theo mô hình nghiên cứu được loại ra vì không có

sự tương quan với phong cách lãnh đạo phục vụ. Ma trận tương quan chỉ ra mức độ tương quan giữa các yếu tố còn lại là: nhóm yếu tố kinh nghiệm (độ tuổi, thời gian kinh nghiệm lãnh đạo, trình độ học vấn), nhóm các yếu tố giá trị cốt lõi, nhóm năng lực giao tiếp (năng lực diễn đạt cụ thể dễ hiểu và năng lực chủ động điều khiển đối tượng giao tiếp), nhóm quyền lực (khen thưởng và chuyên môn), trí tuệ cảm xúc, bầu không khí tổ chức, vòng đời tổ chức chủ yếu ở mức độ thấp, trừ yếu tố trí tuệ cảm xúc ở mức độ trung bình theo tiêu chuẩn Cohen.

Thứ tư, tính tác động được xác định bởi mối tương quan giữa các yếu tố với từng nhân tố của phong cách lãnh đạo phục vụ. Kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ tác động có cùng mức độ với mức độ có mặt của các yếu tố, nghĩa là mức độ có mặt của các yếu tố đều ở mức thấp sẽ tác động tới các nhân tố của phong cách lãnh đạo phục vụ cũng ở mức thấp. Trường hợp của yếu tố trí tuệ cảm xúc hiện diện ở mức độ trung bình và vì thế mức độ tác động cũng thể hiện ở mức độ trung bình. Duy nhất một trường hợp, sự tác động tăng từ mức độ thấp lên mức độ trung bình với hệ số thay đổi khá cao là trường hợp yếu tố bầu không khí tổ chức tác động lên nhân tố dũng cảm của phong cách lãnh đạo phục vụ.

Thứ năm, tính thay đổi của sự ảnh hưởng của các yếu tố đã được xác định qua các phương trình hồi quy tuyến tính đơn và bội với các phương pháp xử lý khác nhau là phương pháp đưa vào dần (Enter), phương pháp chọn từng bước (stepwise selection) và phương pháp đưa vào dần theo nhóm yếu tố. Kết quả cho thấy các yếu tố năng lực giao tiếp và quyền lực là những yếu tố có tính thay đổi theo chiều nghịch, nghĩa là khi mức độ các yếu tố này tăng, giá trị của PCLĐPV sẽ giảm. Các yếu tố còn lại đều có tính thay đổi theo chiều thuận.

Thứ sáu, kết quả thực nghiệm biện pháp tác động cho thấy hiệu quả của nó bằng sự thay đổi các mức độ sử dụng phong cách lãnh đạo phục vụ theo chiều hướng tích cực. Kết quả sự thay đổi được đánh giá bằng kiểm nghiệm giữa hai lần đo mang tính khách quan khoa học từ hai phía nhà lãnh đạo tham gia thực nghiệm và nhân viên trong tổ chức của họ. Các nhà lãnh đạo, qua thực nghiệm, đã đạt được mức chuẩn của thang

đo của Page và Wong để công nhận là nhà lãnh đạo phục vụ. Kết quả kiểm nghiệm sự thay đổi các yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo sau thực nghiệm và bổ túc bằng phỏng vấn sâu các nhân viên của các nhà lãnh đạo tham dự thực nghiệm cho thấy có sự biến đổi chính bản thân nhà lãnh đạo, sự tăng hiệu quả công việc của tổ chức, tăng sự hài lòng và cam kết của nhân viên đối với tổ chức sau thực nghiệm. Nghiên cứu trường hợp điển hình ở mái ấm Mai Tâm đã minh họa rõ hơn các kết quả nghiên cứu định lượng của luận án.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu thực nghiệm đã khẳng định được mô hình nghiên cứu đã được đề ra là hợp lý. Các yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự được xác định với những biểu hiện qua tính có mặt, tính tác động, tính thay đổi và tính hiệu quả của nó đối với toàn bộ phong cách lãnh đạo cũng như trong từng nhân tố của phong cách lãnh đạo phục vụ. Trong các tổ chức xã hội dân sự hiện nay tại thành phố Hồ Chí Minh, các mức độ của các yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo đều được xác định ở mức độ thấp. Việc làm tăng mức độ của tính có mặt của các yếu tố sẽ làm tăng mức độ tác động, tăng giá trị của tính thay đổi và sẽ làm tăng hiệu quả của việc sử dụng phong cách lãnh đạo phục vụ.

Qua những kết quả đã thu được về cả lý thuyết và thực tiễn, chúng tôi khẳng định đã giải quyết được giả thuyết nghiên cứu đã đặt ra cách khoa học.

2. KIẾN NGHỊ

2.1. Đối với các nhà lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự

- Phong cách lãnh đạo phục vụ là phong cách lãnh đạo phù hợp với mục tiêu của các tổ chức xã hội dân sự. Để hiệu quả hơn trong việc sử dụng phong cách này cần phải được tìm hiểu rõ hơn về bản chất của nó.

- Cần làm tăng mức độ của sự có mặt của các yếu tố đã được xác định trong mô hình nghiên cứu được đề ra của luận án đặc biệt là trí tuệ cảm xúc, giá trị hướng tới xã hội, và năng lực giao tiếp để có thể làm tăng tính hiệu quả của việc sử dụng loại phong cách lãnh đạo này trong quá trình lãnh đạo.

- Cần chú ý điều chỉnh nhiều hơn những yếu tố sử dụng quyền lực để giảm bớt những ảnh hưởng theo chiều hướng nghịch và tăng tính hiệu quả của việc sử dụng phong cách lãnh đạo phục vụ.

- Cần thường xuyên tự thực hiện mô hình “Hành động - Quan sát - Suy nghĩ” để đem lại hiệu quả thay đổi mức độ có mặt của các yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phục vụ; nhờ đó, mức độ của tính tác động, tính thay đổi trong PCLĐ cũng tăng lên.

2.2. Đối với cơ quan quản lý nhà nước quản lý các tổ chức xã hội dân sự

- Cần phổ biến rộng rãi phong cách lãnh đạo phục vụ cho các tổ chức xã hội dân sự nói chung ở Việt Nam để các tổ chức này có thể đạt hiệu quả mục tiêu cao hơn.

- Cần khuyến khích các nhà lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự tự rèn luyện và phát triển hai kỹ năng giao tiếp và sử dụng quyền lực cũng như các kỹ năng lãnh đạo khác bằng mô hình: “Hành động - Quan sát – Suy nghĩ” để có thể đem lại hiệu quả tích cực cho quá trình lãnh đạo.

- Mức độ sử dụng quyền lực chuyên môn của các nhà lãnh đạo thấp cho thấy khả năng chuyên môn của các nhà lãnh đạo trong lĩnh vực họ đang tham gia rất cần được sự trợ giúp của các cơ quan có thẩm quyền trong việc đào tạo.

2.3. Đối với các cơ sở đào tạo các nhà lãnh đạo

- Chương trình huấn luyện cho các nhà lãnh đạo trong các tổ chức nói chung và tổ chức xã hội nói riêng cần phải chú ý đến phong cách lãnh đạo và những yếu tố có ảnh hưởng tới từng loại phong cách được sử dụng.

- Cần có những thiết kế chương trình huấn luyện cho các nhà lãnh đạo phù hợp với mục tiêu của tổ chức để các nhà lãnh đạo có thể chọn lựa đúng nhất loại phong cách cần thiết; Đặc biệt là phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự.

- Việc huấn luyện bằng mô hình “Hành động - Quan sát – Suy nghĩ” để đem lại hiệu quả hơn cũng cần được lưu ý và phát triển rộng rãi hơn.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ

1. Trần Anh Thụ (2015), Sử dụng thang đo The Revised Servant Leadership Profile trong nghiên cứu phong cách lãnh đạo ở Việt Nam, *Tạp chí Tâm lý học số 8 (8 – 2015)*.
2. Trần Anh Thụ (2015), Những yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức xã hội dân sự tại thành phố Hồ Chí Minh, *Tạp chí Tâm lý học Xã hội số 10 (10 – 2015)*.
3. Trần Anh Thụ (2016), Thực trạng sử dụng phong cách lãnh đạo của các nhà lãnh đạo trong các tổ chức xã hội dân sự ở thành phố Hồ Chí Minh, *Tạp chí Tâm lý học số 6 (6 – 2016)*.

