

# TỔNG QUAN VỀ CÔNG TÁC LÃNH ĐẠO TRONG DOANH NGHIỆP

Trần Hữu Cường  
Khoa Kế toán và QTKD

Chương này trình bày các khái niệm lãnh đạo và nhà lãnh đạo; các yếu tố cấu thành công tác lãnh đạo; những yếu tố đảm bảo sự thành công và hiệu quả công tác lãnh đạo; làm rõ nguyên tắc công tác lãnh đạo và yêu cầu đối với nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp; đặc điểm công việc của nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp; vai trò và nhiệm vụ của nhà lãnh đạo; từ đó gợi ý giúp nhà lãnh đạo thành công.

## 1.1. KHÁI NIỆM CÔNG TÁC LÃNH ĐẠO VÀ NHÀ LÃNH ĐẠO

### 1.1.1. Khái niệm về công tác lãnh đạo

Công tác lãnh đạo đã được đề cập từ xa xưa và được các học giả, các nhà nghiên cứu quan tâm rất nhiều trong các lĩnh vực như quân đội, chính trị, tôn giáo và xã hội. Song vẫn còn nhiều câu hỏi xoay quanh công tác lãnh đạo và khoa học nghiên cứu về công tác lãnh đạo thực sự mới chỉ bắt đầu ở thế kỷ 20. Trong học phần này khoa học lãnh đạo tập trung vào công tác lãnh đạo mang tính quản lý (Managerial Leadership) thường được thể hiện trong các doanh nghiệp kinh doanh, trong các trường đại học hay trong các cơ quan nhà nước.

Nội dung trình bày tập trung vào các yếu tố dẫn đến công tác lãnh đạo thành công và có hiệu quả. Các nhà khoa học về hành vi phát hiện những gì biểu thị tính cách, năng lực, hành vi, cơ sở tạo ra quyền lực, hoặc những khía cạnh nào trong một tình huống cụ thể để nhà lãnh đạo gây ảnh hưởng tới cấp dưới nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp. Những nội dung cần được làm rõ để trả lời câu hỏi quan trọng là tại sao một số người lại có tài lãnh đạo và những yếu tố xác định nào dẫn đến thành công trong hoạt động của nhà lãnh đạo.

Nhà lãnh đạo giỏi không phải tự sinh ra mà thông qua đào tạo, rèn luyện và trải nghiệm thực tế. Nếu bạn có hoài bão và thể hiện quyền lực, thì bạn có thể trở thành nhà lãnh đạo giỏi. Những nhà lãnh đạo giỏi trưởng thành thông qua một quá trình không có điểm cuối về tự tìm tòi, đào tạo, huấn luyện và đúc kết kinh nghiệm.

Để trở thành một người nổi trội trong nhóm làm việc, bạn cần phải là người thế nào, bạn cần phải biết những gì và bạn cần phải làm gì. Tất cả những thứ đó không phải tự nhiên đến với bạn mà chỉ có được khi bạn làm việc và học tập liên tục. Nhà lãnh đạo giỏi là người làm việc và học tập hằng say để nâng cao kỹ năng lãnh đạo. Để hiểu rõ vấn đề này trước hết cần làm rõ khái niệm công tác lãnh đạo là gì?

Có nhiều khái niệm khác nhau về công tác lãnh đạo tùy thuộc vào các nhà nghiên cứu theo những lĩnh vực riêng hoặc theo cách tiếp cận mà họ quan tâm như tính cách, hành vi cá nhân, sự ảnh hưởng tới người khác, quan hệ tác động qua lại lẫn nhau, mối quan hệ vai trò, tính nghề nghiệp của vị trí lãnh đạo và nhận thức của người khác về tính hợp pháp của sự ảnh hưởng. Chính vì vậy mà có những khái niệm khác nhau về công tác lãnh đạo.

Một số khái niệm tiêu biểu sau đây trong nửa thế kỷ qua:

Khi nghiên cứu về hành vi của người đứng đầu trong nhóm, Hemphill & Coons (1957) có khái niệm: công tác lãnh đạo là “hành vi của một cá nhân mà người đó đang điều khiển hoạt động cả một nhóm để đạt được mục tiêu chung của nhóm.”

Khi nghiên cứu quan hệ quyền lực và sự tuân thủ hoặc chấp hành giữa các thành viên trong nhóm, Janda có khái niệm: công tác lãnh đạo là “một kiểu quan hệ quyền lực đặc biệt được đặc trưng bởi sự nhận thức của thành viên trong nhóm rằng một thành viên khác trong nhóm có quyền tuân thủ hành vi của người đứng đầu trong hoạt động của anh ta khi anh ta là thành viên của nhóm”.(Janda, 1960, p.358)

Khi nghiên cứu thông tin trong lãnh đạo có khái niệm: Công tác lãnh đạo là “ảnh hưởng giữa các cá nhân với nhau trong một tình huống có định hướng theo một quá trình truyền thông để đạt được một hay nhiều mục tiêu xác định” (Tannenbaum, Weschler và Massarik, 1961, p.24).

Hoặc công tác lãnh đạo là “tác động qua lại giữa các cá nhân mà ở đó một người đưa ra thông tin dẫn đến kết quả hoạt động của người khác có hiệu quả cao hơn nếu anh ta tuân theo những đề nghị hoặc mệnh lệnh đó” (Jacobs, 1970, p.232)

Khi nghiên cứu hoạt động của một tổ chức có khái niệm:

Công tác lãnh đạo là “sự khởi xướng và duy trì hoạt động của một tổ chức với sự tác động qua lại lẫn nhau giữa các thành viên” (Stogdill, 1974, p.24).

Công tác lãnh đạo là “sự tăng cường ảnh hưởng và sự phục tùng cơ học thông qua những chỉ dẫn thường xuyên của tổ chức” (Katz & Kahn, 1978, p.528)

Công tác lãnh đạo là “một quá trình ảnh hưởng lên các hoạt động của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu” (Rauch & Behling, 1984, p.46).

Như vậy công tác lãnh đạo trong doanh nghiệp là một quá trình chỉ huy phức tạp mà nhà lãnh đạo ảnh hưởng lên nhận thức, thái độ và hành vi người khác bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp để thực hiện nhiệm vụ hoặc mục tiêu của doanh nghiệp.

### **1.1.2. Khái niệm về nhà lãnh đạo**

Trong yếu tố cấu thành công tác lãnh đạo có hai đối tượng; thứ nhất, người có ảnh hưởng lớn nhất trong nhóm, cũng là người thực hiện hầu hết các chức năng lãnh đạo được gọi là nhà lãnh đạo. Đối tượng thứ hai là đồng đội hay cấp dưới, cũng có thể là những người đứng đầu trong nhóm nhỏ hơn, hoặc những người giúp đỡ nhà lãnh đạo chính thực hiện chức năng lãnh đạo. Vì vậy nhà lãnh đạo cũng được định nghĩa theo phạm vi rộng hẹp trong bảng dưới đây:

Bảng 1.1. Khái niệm nhà lãnh đạo

<b>Khái niệm rộng</b>	<b>Khái niệm hẹp hơn</b>
-----------------------	--------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nhà lãnh đạo là người ảnh hưởng lên các thành viên của nhóm (công tác lãnh đạo phân phối)</li> <li>○ Nhà lãnh đạo là người ảnh hưởng lên các thành viên của nhóm bằng một cách nào đó.</li> <li>○ Nhà lãnh đạo là người ảnh hưởng lên thành viên của nhóm và các thành viên này buộc phải tuân thủ yêu cầu nhà lãnh đạo một cách tự nguyện hoặc không.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nhà lãnh đạo là người cố gắng sử dụng hầu hết ảnh hưởng của mình lên các thành viên khác của nhóm (lãnh đạo tập trung)</li> <li>○ Nhà lãnh đạo là người ảnh hưởng một cách có hệ thống lên hành vi của các thành viên trong nhóm nhằm đạt được mục tiêu chung.</li> <li>○ Nhà lãnh đạo là người đạt được sự chấp hành đầy đủ của các thành viên trong nhóm khi thực hiện yêu cầu của anh ta.</li> </ul>
--	--

Theo lý thuyết lãnh đạo của Bass (1990) cho rằng có ba cách để giải thích tại sao một người có thể trở thành nhà lãnh đạo:

Thứ nhất, một người có một số tính cách cá nhân có thể chỉ dẫn một cách tự nhiên cho đồng đội thực hiện vai trò của lãnh đạo. Đây được gọi là lý thuyết lãnh đạo theo tính cách.

Thứ hai, thông qua một sự cố hoặc sự kiện quan trọng mà một người thể hiện được khả năng lãnh đạo khác thường. Đây được gọi là lý thuyết lãnh đạo sự kiện lớn.

Thứ ba, một người được lựa chọn để trở thành nhà lãnh đạo. Nghĩa là chúng ta có thể học được các kỹ năng lãnh đạo. Đây được gọi là lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi. Ngày nay lý thuyết lãnh đạo này được thừa nhận rộng rãi và là tiền đề cho học phần này.

### 1.1.3. Sự khác nhau giữa nhà lãnh đạo và nhà quản lý

Một người có thể là nhà lãnh đạo nhưng không phải là nhà quản lý và ngược lại. Như Bennis và Nanus (1985) đã phân biệt như sau: “Nhà quản lý là người làm đúng việc, còn nhà lãnh đạo làm việc gì đúng”.

Zakeznik (1977) cho rằng nhà quản lý quan tâm tới làm việc đó như thế nào, còn nhà lãnh đạo quan tâm những gì có ý nghĩa cho cấp dưới.

Sự khác nhau cơ bản là nhà lãnh đạo ảnh hưởng tới sự chấp hành, trong khi nhà quản lý thực hiện trách nhiệm và thực thi quyền lực.

Khi đồng đội đề cao bạn như một nhà lãnh đạo, họ không suy nghĩ về đặc điểm của bạn. Họ quan sát những gì bạn làm từ đó họ biết bạn thực sự là người thế nào. Thông qua quan sát họ nói bạn là nhà lãnh đạo được tôn kính và tin tưởng hoặc là người ích kỷ cá nhân. Người ích kỷ cá nhân là người sử dụng sai quyền hạn của mình để được đánh giá tốt cũng như nhận được sự ủng hộ. Nhà lãnh đạo kiểu này là nhà lãnh đạo không thành công bởi vì nhân viên của anh ta chỉ tuân thủ mà không đi theo.

## 1.2. YẾU TỐ CẤU THÀNH VÀ TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC LÃNH ĐẠO

### 1.2.1. Yếu tố cấu thành công tác lãnh đạo

Bốn yếu tố chính để cấu thành công tác lãnh đạo là đồng đội (cấp dưới), nhà lãnh đạo, truyền thông và tình huống.

**Đồng đội hay cấp dưới** – những người khác nhau yêu cầu một phong cách lãnh đạo khác nhau. Ví dụ một nhân viên mới cần được tư vấn nhiều hơn là những nhân viên lâu năm. Một nhân viên có thái độ tiêu cực thì đòi hỏi một giải pháp khác với một nhân viên có thái độ tích cực. Như vậy nhà lãnh đạo phải hiểu rõ về đồng đội của mình, mà trước hết bạn phải hiểu về bản chất của con người về nhu cầu, cảm xúc, và động lực của họ. Nhà lãnh đạo phải biết nhân viên của mình là ai, họ biết cái gì và họ làm theo cách nào.

**Nhà lãnh đạo** – nhà lãnh đạo phải hiểu rõ ràng mình là ai, mình biết những gì và mình có thể làm được gì. Nên chú ý rằng chính đồng đội tạo nên sự thành công của một nhà lãnh đạo. Nếu một đồng đội thiếu lòng tin hoặc thiếu tự tin về nhà lãnh đạo, thì anh ta thiếu nhiệt huyết làm việc. Để có thành công nhà lãnh đạo phải thuyết phục đồng đội của mình, lúc đó nhà lãnh đạo mới tạo ra giá trị từ đồng đội của mình.

**Truyền thông** – nhà lãnh đạo điều hành dựa trên thông tin hai chiều, bằng nhiều cách khác nhau không chỉ bằng lời nói. Truyền thông sao cho đừng để cấp dưới hiểu rằng nhà lãnh đạo ra lệnh cho họ làm những việc mà bản thân nhà lãnh đạo không muốn làm. Truyền thông có thể xây dựng hoặc phá vỡ mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và đồng đội.

**Tình huống**- Tất cả tình huống là khác nhau. Một nhà lãnh đạo thực hiện ở tình huống này thì luôn luôn không xảy ra ở tình huống khác. Nhà lãnh đạo phải có sự đánh giá để ra quyết định hành động tốt nhất và một phong cách lãnh đạo cần thiết cho mỗi tình huống. Ví dụ một nhà lãnh đạo cần thiết phải mạnh tay với một nhân viên vì hành vi sai trái của họ, nhưng nếu việc ra tay của bạn quá muộn hoặc quá sớm, quá mạnh hoặc quá yếu, đều dẫn đến kết quả không được như mong muốn.

Bản thân các yếu tố cấu thành lên công tác lãnh đạo lại chịu ảnh hưởng bởi nhiều các yếu tố khác. Ví dụ như mối quan hệ của nhà lãnh đạo với cấp trên của họ, về kỹ năng của đồng đội, về những người có liên quan khác đối với doanh nghiệp, hay như cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

### 1.2.2. Tiêu chí đánh giá sự thành công và hiệu quả công tác lãnh đạo

Hiệu quả của công tác lãnh đạo cũng như khái niệm về công tác lãnh đạo cũng được khái niệm rất khác nhau giữa các tác giả. Nhưng nhìn chung để đo sự thành công và hiệu quả của lãnh đạo là đề cập tới việc thực hiện nhiệm vụ của người đứng đầu doanh nghiệp một cách thành công và đạt được mục tiêu đề ra. Các tiêu chí chủ yếu sau: Tăng lợi nhuận, có lãi, tăng doanh số, mở rộng thị trường, thời gian thu hồi vốn đầu tư, giảm chi phí trên đơn vị sản phẩm.

Trong nhiều trường hợp sự thành công và hiệu quả lãnh đạo lại thông qua kết quả thực hiện công việc người khác như cấp trên, người ngang cấp hoặc cấp dưới.

Thái độ của cấp dưới đối với nhà lãnh đạo cũng là một chỉ tiêu thể hiện sự thành công và hiệu quả lãnh đạo, như được cấp dưới yêu thích, kính trọng, thán phục hoặc họ chấp hành một cách tuyệt đối mệnh lệnh của cấp trên.

Sự thành công và hiệu quả của công tác lãnh đạo còn được đo bởi sự đóng góp của nhà lãnh đạo đến chất lượng hoạt động của nhóm cũng như nhận thức của cấp dưới hoặc của người ngoài doanh nghiệp.

Cơ sở để lãnh đạo thành công là sự tôn trọng và vị tha trong doanh nghiệp hoặc trong tổ chức. Trong mắt cấp dưới, công tác lãnh đạo đó là làm những gì để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp và lợi ích của họ. Nhà lãnh đạo được kính trọng luôn quan tâm tới việc mình phải làm thế nào để được tin tưởng và tôn trọng. Để có điều này nhà lãnh đạo phải hiểu rõ về công việc, nhiệm vụ và bản chất con người đồng thời nhà lãnh đạo phải thực hiện, động viên khuyến khích, chỉ huy cấp dưới thực hiện nhiệm vụ.

#### Hộp 1.1. Hai yếu tố quan trọng nhất của công tác lãnh đạo

Nghiên cứu của James Hayes (1983) xác định 75 nhóm yếu tố về sự thỏa mãn của người lao động. Nghiên cứu chỉ ra rằng:

**Tin tưởng** và **tự tin** trong công tác lãnh đạo hiện đại là yếu tố đáng tin cậy nhất về sự thỏa mãn của người lao động trong doanh nghiệp.

**Truyền thông hiệu quả** từ lãnh đạo về 3 nội dung dưới đây là chìa khóa để tạo ra sự tin tưởng và tự tin của doanh nghiệp:

- Giúp người lao động hiểu rõ về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp;
- Giúp người lao động hiểu rõ họ đóng góp thế nào để đạt được mục đích kinh doanh của doanh nghiệp;
- Chia sẻ thông tin với người lao động về cả hai cấp độ doanh nghiệp đang làm gì và bộ phận của người lao động đang làm gì – liên quan đến mục tiêu và chiến lược kinh doanh.

Về cơ bản, nhà lãnh đạo phải là người đáng tin cậy và nhà lãnh đạo phải truyền thông về tầm nhìn của doanh nghiệp.

### 1.3. NGUYÊN TẮC VÀ YÊU CẦU ĐỐI VỚI NHÀ LÃNH ĐẠO

#### 1.3.1. Nguyên tắc của công tác lãnh đạo

Để giúp nhà lãnh đạo hiểu mình là ai, mình biết gì và mình làm gì, thì phải hiểu rõ mười hai nguyên tắc căn bản trong công tác lãnh đạo dưới đây:

**Tự biết mình và tự cải thiện những hạn chế.** Để tự biết mình nhà lãnh đạo phải hiểu mình là người thế nào, mình biết gì và mình làm gì, mình có đặc điểm (đặc tính) gì. Để cải thiện những hạn chế nhà lãnh đạo luôn đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của mình. Để làm được điều này nhà lãnh đạo phải thường xuyên tìm hiểu tài liệu, tự nghiên cứu, học tập và trải nghiệm thực tế.

**Thành thạo về chuyên môn.** Nhà lãnh đạo một mặt phải biết công việc của mình, mặt khác phải hiểu rõ công việc của cấp dưới. Nhà lãnh đạo hiểu rõ được công việc của cấp dưới sẽ có các phương pháp, cách thức giải thích, hướng dẫn cho cấp dưới thực hiện công việc một cách chính xác và cụ thể.

**Tìm kiếm trách nhiệm và chịu trách nhiệm về hành động của mình.** Tìm kiếm cách thức để đưa doanh nghiệp lên một tầm cao mới. Nhưng khi không thành công, dù sớm hay muộn, nhà lãnh đạo không bao giờ đổ lỗi cho người khác.

**Phân tích tình hình, hành động đúng, và sẵn sàng chấp nhận thách thức.** Việc phân tích tình hình giúp nhà lãnh đạo hiểu rõ được tình huống, hiểu rõ được nguyên nhân dẫn đến lãnh đạo thành công, từ đó nhà lãnh đạo mới lựa chọn được phương án, giải pháp đúng đắn phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp. Hơn nữa phải dự kiến được những thách thức xuất hiện trong quá trình thực hiện mà nhà lãnh đạo phải vượt qua.

**Đưa ra quyết định chính xác và đúng thời điểm.** Sử dụng các công cụ giải quyết vấn đề, ra quyết định và hoạch định một cách khoa học và khả thi phù hợp với điều kiện doanh nghiệp. Công việc chính của nhà lãnh đạo là ra quyết định cho việc thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp lại có nhiều lựa chọn khác nhau vì vậy đòi hỏi nhà lãnh đạo phải dựa vào kinh nghiệm và khả năng phán đoán để đưa ra quyết định chính xác, hơn nữa quyết định đó phải đúng thời điểm, nếu muộn quá cơ hội sẽ trôi qua, nếu sớm quá thì thời cơ chưa chín muồi.

**Làm mẫu cho cấp dưới.** Chính người lãnh đạo là tấm gương cho cấp dưới học hỏi. Vì cấp dưới không chỉ có nghe nhà lãnh đạo nói mà còn mong muốn quan sát và nhìn nhà lãnh đạo làm. Như vậy nói đi đôi với làm là một nguyên tắc đòi hỏi nhà lãnh đạo phải thực hiện.

**Hiểu rõ về cấp dưới và quan tâm tới đời sống của họ.** Nhà lãnh đạo phải hiểu rõ về bản chất con người, và thường xuyên quan tâm tới đời sống của người lao động. Đối tượng lãnh đạo là con người, và mỗi người lại có nhu cầu, đặc điểm khác nhau, vì vậy nhà lãnh đạo phải có phương pháp, cách thức, kỹ năng để hiểu rõ đối tượng lãnh đạo của mình, trong đó quan tâm tới đời sống của cấp dưới là một nhiệm vụ quan trọng.

**Giữ liên lạc với mọi người.** Nhà lãnh đạo phải biết cách giao tiếp với người lao động, cấp trên và những người quan trọng khác trong doanh nghiệp. Chính việc giữ liên lạc với mọi người thực chất là giúp nhà lãnh đạo có đủ thông tin và cập nhật được thông tin cho việc ra được các quyết định chính xác.

**Xây dựng ý thức trách nhiệm của cấp dưới.** Nhà lãnh đạo luôn phát huy những đức tính tốt của cấp dưới và tạo điều kiện thực hiện trách nhiệm của cấp dưới về chuyên môn và trong đời sống xã hội phù hợp với văn hóa của doanh nghiệp. Mỗi cá nhân luôn có những mặt tốt và mặt hạn chế, người lãnh đạo luôn khơi dậy những mặt tốt, mặt tích cực của cấp dưới, khuyến khích cấp dưới và tạo điều kiện cho cấp dưới hoàn thành tốt nhiệm vụ về chuyên môn cũng như hòa nhập vào đời sống văn hóa của doanh nghiệp.

**Phải đảm bảo rằng các nhiệm vụ được giao, cấp dưới đã hiểu rõ, được hướng dẫn và sẽ được hoàn thành.** Thực chất để thực hiện nguyên tắc này, nhà lãnh đạo có các phương pháp và cách thức truyền thông để thuyết phục cấp dưới tự giác nhận nhiệm vụ được giao, hiểu rõ nhiệm vụ được giao và biết cách thực hiện nhiệm vụ với kết quả tốt nhất.

**Huấn luyện cấp dưới để xây dựng đội ngũ làm việc có tính đồng đội.** Nhà lãnh đạo phải hiểu rõ khái niệm làm việc có tính đồng đội khác với nhóm làm việc. Phạm vi đồng đội có thể là toàn doanh nghiệp, hoặc phòng ban, hoặc bộ phận nào đó. Làm việc có tính đồng đội là làm việc có sự tương tác giữa các cá nhân, phát huy những điểm mạnh của từng cá nhân để thực hiện chung một mục tiêu đề ra. Thông qua công tác lãnh đạo đã hình thành và xây dựng được phong cách làm việc có tính đồng đội của mọi thành viên trong doanh nghiệp.

**Phát huy tối đa khả năng của doanh nghiệp.** Bằng việc xây dựng tinh thần đồng đội của doanh nghiệp, của phòng ban, của bộ phận để khai thác tối đa khả năng của doanh nghiệp hoặc của bộ phận. Trong doanh nghiệp nguồn lực luôn có hạn, vì vậy thông qua công tác lãnh đạo đã khai thác được mọi tiềm năng, phát huy được mặt mạnh, khắc phục được các điểm yếu để hoàn thành nhiệm vụ.

### 1.3.2. Yêu cầu đối với nhà lãnh đạo

Thực hiện tốt nguyên tắc của công tác lãnh đạo thì một nhà lãnh đạo sẽ thành công, được cấp dưới kính trọng. Để trở thành một lãnh đạo thành công, đòi hỏi nhà lãnh đạo phải đạt được mười yêu cầu sau đây. Trong đó chỉ rõ nhà lãnh đạo phải là **người như thế nào**, phải **biết những gì** và phải **làm những công việc gì**.

Nhà lãnh đạo phải **là** người làm việc chuyên nghiệp. Nghĩa là nhà lãnh đạo phải là người trung thành với doanh nghiệp, tự đảm đương công việc, và tự chịu trách nhiệm cá nhân.

Nhà lãnh đạo phải **là** người có đức tính tốt. Nghĩa là nhà lãnh đạo phải có tính trung thực, có năng lực, ngay thẳng, chấp hành nhiệm vụ cao, liêm chính, can đảm, minh bạch, có quan điểm tích cực.

Nhà lãnh đạo phải **biết** 4 yếu tố cấu thành công tác lãnh đạo: đồng đội (cấp dưới), nhà lãnh đạo, giao tiếp, tình huống.

Nhà lãnh đạo phải **biết** tự hiểu mình. Nghĩa là nhà lãnh đạo phải biết điểm mạnh, điểm yếu của mình về tính cách, kiến thức và kỹ năng.

Nhà lãnh đạo phải **biết** bản chất con người. Nghĩa là nhà lãnh đạo phải biết về nhu cầu và cảm xúc của con người, và phản ứng của cấp dưới thế nào trước, trong và sau khi được giao nhiệm vụ.

Nhà lãnh đạo phải **biết** rõ công việc của mình. Nghĩa là nhà lãnh đạo phải thành thạo công việc của mình và có thể huấn luyện người khác thực hiện nhiệm vụ của họ.

Nhà lãnh đạo phải **biết** rõ về doanh nghiệp của mình. Nghĩa là nhà lãnh đạo phải biết ai ủng hộ mình, môi trường và văn hóa doanh nghiệp thế nào, ai là nhà lãnh đạo không chính thức bên trong doanh nghiệp.

Nhà lãnh đạo phải **làm** công việc chỉ huy. Nghĩa là nhà lãnh đạo phải xây dựng mục tiêu, xây dựng kế hoạch, giải quyết vấn đề, ra quyết định.

Nhà lãnh đạo phải **làm** quản lý. Nghĩa là nhà lãnh đạo giỏi giao tiếp, điều phối, tư vấn, đánh giá.

Nhà lãnh đạo phải **làm** công tác động viên. Nghĩa là nhà lãnh đạo xây dựng tinh thần tương trợ giúp đỡ lẫn nhau trong doanh nghiệp, huấn luyện, kèm cặp, bàn bạc chia sẻ công việc giữa các thành viên trong bộ phận và toàn doanh nghiệp.

#### 1.4. ĐẶC ĐIỂM CÔNG VIỆC CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

##### 1.4.1. Nhịp độ làm việc bận rộn và không rõ ràng

Nhà lãnh đạo thông thường làm việc nhiều giờ trong ngày, nên ít nhất 50 giờ trong một tuần, thậm chí làm việc tại nhà và làm việc một cách tự giác. Tùy thuộc vào vị trí lãnh đạo khác nhau, nhưng thường vị trí càng cao thì mức độ bận rộn lại càng tăng. Họ liên tục phải tiếp nhận và xử lý thông tin. Hầu hết các nhà lãnh đạo làm công việc của họ một cách tự giác và vẫn có thể làm việc khi ở nhà hoặc trong chuyên nghỉ mát. Trong những ngày làm việc bình thường khó có thể kể hết số công việc mà nhà lãnh đạo thực hiện.

Nhà lãnh đạo đòi hỏi phải cung cấp thông tin, đòi hỏi sự giúp đỡ, điều hành và giám sát một số lượng lớn đối tượng khác nhau từ cấp dưới, những người ngang cấp, cấp trên và những người bên ngoài như khách hàng, nhà lãnh đạo ngang hàng, các cơ quan nhà nước.

Tóm lại nhà lãnh đạo là người lên kế hoạch cẩn thận và giải quyết các công việc, tham gia các sự kiện, trở về phòng làm việc trao đổi với một vài người có thể chỉ diễn ra một vài phút.

##### 1.4.2. Nội dung công việc thường bị thay đổi và vụn vặt

Nhà lãnh đạo thường liên quan đến nhiều công việc không cụ thể và tăng lên theo từng cấp lãnh đạo. Ví dụ qua nghiên cứu về giám đốc điều hành doanh nghiệp thì thấy rất ít công việc kéo dài trong 9 phút, chỉ có 1/10 số công việc kéo dài trên 1 giờ.

Bản chất vụn vặt của công việc lãnh đạo phản ánh thực tế là họ phải tương tác với rất nhiều người, nhiều hoạt động của họ mang tính thụ động ứng xử hơn là chủ động trong công việc. Vì hầu hết các vấn đề nảy sinh một cách đột xuất, nên buộc họ cũng phải giải quyết ngay lập tức, mà có khi quên hoặc hoãn các công việc khác.

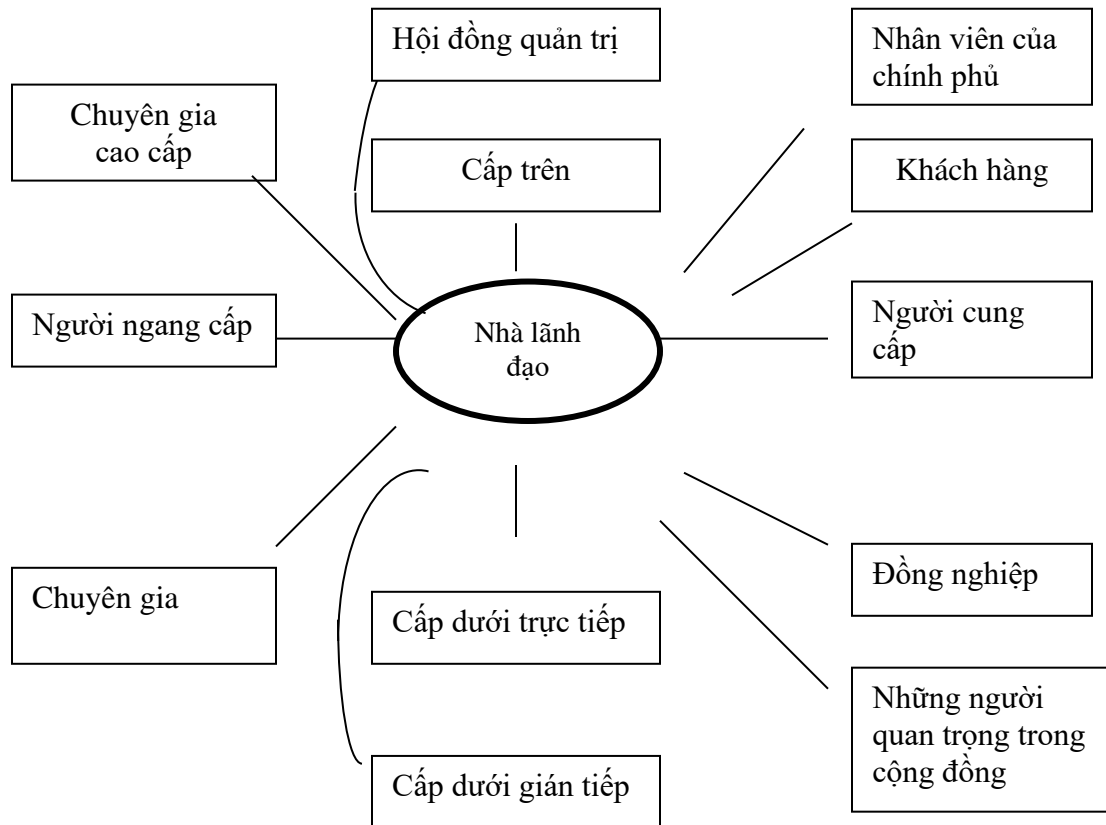
Công việc trong ngày của họ thường bị thay đổi và nhiều việc đôi khi không phải là công việc của người lãnh đạo.

##### 1.4.3. Có quan hệ với nhiều người trong doanh nghiệp cũng như ngoài doanh nghiệp

Sơ đồ 1.1 miêu tả mối quan hệ của một nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp, ví dụ như một giám đốc điều hành. Trong đó theo đường thẳng đứng là mối quan hệ của nhà lãnh đạo bên trong doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo có cấp trên trực tiếp là tổng giám đốc và cấp trên gián tiếp là hội đồng quản trị. Về phía dưới nhà lãnh đạo có cấp dưới trực tiếp là các trưởng phòng và trưởng đơn vị sản xuất, cấp dưới gián tiếp là các nhân viên, công nhân. Bên cạnh đó nhà lãnh đạo có các quan hệ với các tổ chức và cá nhân bên ngoài như khách hàng, nhà cung cấp, những giám đốc điều hành của các công ty khác, nhân viên cơ quan nhà nước, những người quan trọng trong cộng đồng. Để thực hiện



tốt công việc giám đốc điều hành cũng có quan hệ chính thức hoặc không chính thức với các chuyên gia cho các vấn đề chuyên môn và pháp luật.



Sơ đồ 1.1. Hệ thống mối quan hệ của nhà lãnh đạo doanh nghiệp

#### 1.4.4. Trao đổi thông tin chủ yếu bằng lời

Nhà lãnh đạo có 5 cách cơ bản để trao đổi thông tin: (i) Bằng giấy tờ: bản ghi nhớ, thư, bản báo cáo, đơn hàng, hợp đồng; (ii) Bằng điện thoại; (iii) Bằng hội họp có kế hoạch trước; (iv) Hội họp không có kế hoạch trước; và (v) Thị sát thực tế. Trong đó chủ yếu trao đổi thông tin bằng lời thông qua điện thoại và hội họp.

#### 1.4.5. Quá trình ra quyết định thường lộn xộn và mang tính mưu mẹo

Ra quyết định theo theo từng thời điểm, thường là khó có thể nhớ lại khi quyết định đó kết thúc. Quá trình ra quyết định thường phức tạp, lộn xộn theo cảm tính hơn là có cơ sở khoa học. Quá trình ra quyết định trong doanh nghiệp lớn cần phải khôn khéo và có mưu mẹo, những quyết định quan trọng cần phải có sự ủng hộ và quyền hạn của nhiều người khác nhau ở các cấp lãnh đạo trong doanh nghiệp. Thậm chí những người ra quyết định có thể thống nhất với nhau về mục đích nhưng không thống nhất với nhau về bản chất và các giải pháp thực hiện. Quá trình ra quyết định phụ thuộc vào kỹ năng và tính kiên nhẫn của nhà lãnh đạo.

#### 1.4.6. Hầu hết hoạt động hoạch định đều không chính thức và mang tính thích ứng

Về lý thuyết chức năng hoạch định là một quá trình chính của nhà lãnh đạo theo các bước như xác định mục tiêu, xây dựng chiến lược, chính sách và xây dựng dự toán tài chính, và được chi tiết hoá trong cấp lãnh đạo. Nhưng thực tế các nghiên cứu chỉ ra rằng chức năng hoạch định thường xảy ra theo dạng không chính thức và không rõ ràng.

Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng hầu hết những quyết định quan trọng mang tính chiến lược được đưa ra nằm ngoài quá trình hoạch định và các chiến lược được xây dựng theo cách mở rộng hơn, linh động hơn, và có tính chủ quan.

## 1.5. VAI TRÒ VÀ NHIỆM VỤ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

### 1.5.1. Vai trò của nhà lãnh đạo

Mintzberg (1973) đã phân loại thành mười vai trò lãnh đạo để miêu tả các hành vi của nhà lãnh đạo. Mười vai trò này thể hiện tất cả hành vi của một nhà lãnh đạo, và mỗi hành vi có thể được giải thích ít nhất nằm trong một vai trò, nhưng nhiều hành vi lại liên quan tới hơn một vai trò. Trong đó ba hành vi liên quan tới hành vi cá nhân của nhà lãnh đạo (chỉ huy, chủ trì, tập hợp quần chúng), ba vai trò liên quan tới hành vi xử lý thông tin (giám sát, cung cấp thông tin, phát ngôn), và bốn vai trò liên quan tới hành vi ra quyết định (khởi xướng, giải quyết các công việc, phân bổ nguồn lực, thương thuyết). Tất cả các vai trò lãnh đạo áp dụng cho bất kỳ nhà lãnh đạo nào nhưng mức độ quan trọng của từng vai trò sẽ thay đổi ở từng vị trí lãnh đạo. Các vai trò lãnh đạo được trình bày tóm tắt dưới đây.

**Vai trò chủ chốt trong các công việc.** Nhà lãnh đạo là người đứng đầu của các doanh nghiệp hoặc các bộ phận trong doanh nghiệp họ có trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ đại diện về pháp luật và các hoạt động xã hội như ký hợp đồng, quyết định chi tiêu, chủ trì các cuộc họp và tiếp khách quan trọng.

**Vai trò chỉ đạo.** Nhà lãnh đạo phải có trách nhiệm làm cho các bộ phận trong doanh nghiệp thống nhất với nhau để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo phải thực hiện các chức năng chỉ đạo như: (i) Hướng dẫn cho cấp dưới ; (ii) Động viên cấp dưới ; (iii) Tạo điều kiện làm việc cho cấp dưới.

Số lượng hoạt động chỉ đạo liên quan tới vai trò của người đứng đầu doanh nghiệp bao gồm: (i) Thuê mướn lao động; (ii) Tổ chức đào tạo; (ii) Chỉ dẫn; (iii) Khen thưởng; (iv) Phê bình; (v) Thăng cấp; (vi) Sa thải, cho thôi việc.

**Vai trò tập hợp.** Nhà lãnh đạo xây dựng và duy trì những mối quan hệ cá nhân và tập thể ở bên ngoài cũng như các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Các mối quan hệ này giữ vai trò quan trọng là nơi cung cấp thông tin và tạo sự ủng hộ. Phát triển các mối quan hệ này là một phần trách nhiệm của các nhà điều hành không những gắn kết ở bên trong doanh nghiệp mà còn gắn kết doanh nghiệp với các cơ quan và tổ chức khác bên ngoài. Xây dựng mối quan hệ mới, giữ mối quan hệ hiện có, và thúc đẩy sự ủng hộ sẽ cho phép nhà lãnh đạo nhận được sự ủng hộ lớn hơn trong các công việc. Một số ví dụ các hoạt động liên quan tới vai trò tập hợp nằm bên ngoài doanh nghiệp như tham gia các sự kiện xã hội hoặc các hội thảo chuyên môn, các hội đồng, các câu lạc bộ, các

tổ chức xã hội, viết thư chúc mừng, trao đổi với các nhà lãnh đạo khác để cung cấp các thông tin hữu ích hoặc đề xuất sự hỗ trợ.

**Vai trò giám sát.** Nhà lãnh đạo thực hiện vai trò giám sát thông qua các hoạt động như thường xuyên thu thập thông tin từ các nguồn khác nhau bằng cách đọc báo cáo, ghi nhớ, dự hội họp, hội ý và trực tiếp đi kiểm tra. Các thông tin này cần phải được phân tích để phát hiện ra những khó khăn và những cơ hội, từ đó hiểu rõ được hoàn cảnh bên ngoài cũng như những diễn biến bên trong doanh nghiệp.

**Vai trò truyền đạt thông tin.** Nhà lãnh đạo thường có nhiều thông tin hơn cấp dưới. Những thông tin có thể do quá trình thực tiễn, có thông tin từ cấp trên. Một số thông tin cần truyền đạt xuống cấp dưới sau khi đã được nhà lãnh đạo làm rõ và hiệu chỉnh thông qua những quy định, tiêu chuẩn, chính sách hoặc bằng những câu trả lời.

**Vai trò phát ngôn.** Nhà lãnh đạo cũng có trách nhiệm thông báo những vấn đề cần thiết tới người bên ngoài hoặc trong các bộ phận của doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo cấp trung gian và cấp trực tiếp phải báo cáo lên nhà lãnh đạo trực tiếp của ông ta. Ban giám đốc phải báo cáo lên hội đồng quản trị doanh nghiệp hoặc người chủ sở hữu doanh nghiệp. Như Mintzberg (1973) đã nói: Để tuyên truyền về doanh nghiệp của mình nhằm thu được sự kính trọng từ người bên ngoài, thì nhà lãnh đạo phải làm rõ những điều mọi người chưa biết về doanh nghiệp và môi trường của kinh doanh của doanh nghiệp.

**Vai trò khởi xướng.** Nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp hoặc trong một bộ phận luôn phải thể hiện là người khởi xướng và là người thiết kế các hoạt động để khai thác những cơ hội nhằm cải thiện tình hình hiện tại. Các hoạt động khởi xướng để hình thành các dự án như dự án phát triển sản phẩm mới, mua sắm thiết bị mới, và tổ chức lại sản xuất.

**Vai trò giải quyết mâu thuẫn hoặc vướng mắc.** Trong việc giải quyết mâu thuẫn, nhà lãnh đạo phải nắm bắt và sâu sát giải quyết ngay các mâu thuẫn không thể né tránh, mặt khác chính việc phân tích các vấn đề để giải quyết thì họ có thể tìm ra được các cơ hội kinh doanh mới (đây cũng là vai trò của người khởi xướng). Các mâu thuẫn bên trong doanh nghiệp bao gồm các sự vụ như mâu thuẫn giữa các bộ phận, những tai nạn, cháy nổ, các vướng mắc bên ngoài doanh nghiệp với khách hàng, đối tác, đối thủ cạnh tranh và với các cơ quan nhà nước.

**Vai trò phân bổ nguồn lực.** Các nhà lãnh đạo thể hiện quyền hành phân bổ các nguồn lực của doanh nghiệp. Các nguồn lực này bao gồm như nguồn tài chính, nhân sự, nguyên nhiên vật liệu, máy móc thiết bị, những điều kiện và dịch vụ khác. Việc phân bổ những nguồn lực này liên quan tới ra quyết định quản lý, dự thảo ngân sách, nhằm phối hợp và thống nhất các hành động của cấp dưới và các bộ phận để đạt được mục tiêu đã đề ra.

**Vai trò thương thuyết.** Nhà lãnh đạo phải thực hiện các hoạt động thương thuyết như ký kết hợp đồng lao động, thoả thuận với khách hàng, hợp đồng mua bán, bao gồm cả thoả thuận giữa các bộ phận trong doanh nghiệp. Các thương thuyết có thể là các thương thuyết chính thức thành các hợp đồng, nhưng cũng có nhiều thương thuyết để làm rõ trách nhiệm của mỗi bên khi thực hiện nhiệm vụ.

### 1.5.2. Nhiệm vụ của nhà lãnh đạo

Một cách khác để hiểu rõ nội dung công việc của nhà lãnh đạo hơn là phân loại hành vi của họ, thì người ta xác định nhiệm vụ cần phải thực hiện ở mỗi vị trí của nhà lãnh đạo. Các nhiệm vụ của nhà lãnh đạo bao gồm:

**Hướng dẫn.** Nhà lãnh đạo có trách nhiệm theo dõi, hướng dẫn nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc của cấp dưới bằng việc phân tích những điểm mạnh và điểm yếu của cấp dưới, sau đó đào tạo, phát triển kỹ năng, xây dựng kế hoạch và đặt ra các mục tiêu cần đạt được của cấp dưới.

**Hoạch định và tổ chức.** Nhà lãnh đạo xây dựng kế hoạch ngắn hạn, thực hiện dự án, xây dựng dự thảo ngân sách, đánh giá cơ cấu tổ chức để xác định phân bổ, sử dụng tối ưu các nguồn lực; cụ thể hoá các kế hoạch dài hạn thành những mục tiêu hoạt động ngắn hạn, đề xuất và xây dựng những chính sách và tiến hành thực hiện.

**Ra quyết định.** Trong những tình huống chưa chắc chắn thì việc nhà lãnh đạo ra những quyết định kinh doanh cũng không nên trăn chừ. Đồng thời nhà lãnh đạo luôn có sự điều chỉnh những sai lệch để đáp ứng với tình huống mới hoặc tình huống bất thường.

**Giám sát các chỉ tiêu thực hiện.** Nhà lãnh đạo giám sát các yếu tố trong và ngoài doanh nghiệp mà các yếu tố đó ảnh hưởng tới doanh nghiệp bao gồm các chỉ tiêu biểu hiện kết quả thực hiện, theo dõi tình hình tài chính và tài sản, điều kiện thị trường, các điều kiện văn hoá, xã hội và chính trị.

**Điều hành.** Nhà lãnh đạo xây dựng tiến độ, dự tính chi phí và tiêu hao thời gian cho sản xuất và tiêu thụ sản phẩm và dịch vụ, theo dõi năng suất, bảo đảm chất lượng sản phẩm hoặc kết quả dịch vụ, và phân tích hiệu quả hoạt động.

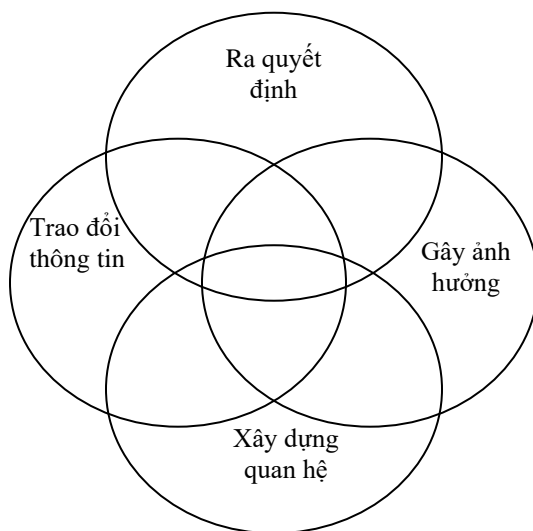
**Đại diện.** Nhà lãnh đạo trả lời những câu hỏi, giải thích những khiếu nại của người bên ngoài doanh nghiệp; trao đổi với người ngoài doanh nghiệp để mở rộng quan hệ; thoả thuận, cam kết với người bên ngoài, tiến hành các hoạt động khuyến mại để xây dựng và duy trì uy thế của doanh nghiệp; thuyết phục người khác thực hiện theo ý của mình.

**Phối hợp.** Nhà lãnh đạo phối hợp hoạt động của các cá nhân và các bộ phận trong doanh nghiệp mà nhà lãnh đạo không trực tiếp điều hành nhằm chia sẻ thông tin, phù hợp với tiến độ đã được xây dựng, giải quyết những khó khăn và nhằm đạt các mục tiêu đề ra; duy trì mối quan hệ tốt với những người ngang cấp; giải quyết những mâu thuẫn và bất đồng giữa các thành viên chủ chốt.

**Tư vấn.** Nhà lãnh đạo phát triển chuyên môn của mình, giới thiệu những kỹ thuật hoặc công nghệ mới trong doanh nghiệp, và hoạt động như một tư vấn về chuyên môn, tháo gỡ những khó khăn cho nhà lãnh đạo khác trong doanh nghiệp.

**Công việc hành chính.** Nhà lãnh đạo thực hiện các công việc hành chính cơ bản như xây dựng cách thu thập thông tin trong doanh nghiệp, phân tích thông tin, bảo quản lưu trữ tài liệu của doanh nghiệp.

Các nhiệm vụ của nhà lãnh đạo có thể được tóm tắt thành 4 quá trình cơ bản: (1) Xây dựng và duy trì mối quan hệ, (2) Trao đổi thông tin, (3) Ra quyết định, và (4) Gây ảnh hưởng. Các quá trình được mô tả theo sơ đồ 1.2.



Sơ đồ 1.2. Nhiệm vụ chính của nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp

### 1.5.3. Những gợi ý cho công tác lãnh đạo doanh nghiệp

#### 1.5.3.1. Tận dụng mọi cơ hội

Nhà lãnh đạo phải biết tận dụng mọi cơ hội trong các hoạt động của họ. Trong công việc lãnh đạo luôn tránh lãng phí thời gian và những hoạt động không cần thiết. Thời gian cũng là một nguồn lực có giá trị cần phải được phân bổ giống như các nguồn lực khác. Nhưng tất nhiên khó có thể lên kế hoạch chính xác cho một ngày làm việc của một nhà lãnh đạo. Song không nên xem nhẹ những cuộc gặp đột xuất, những cuộc hội họp bất thường này, mà chính thông qua những hoạt động này nhà lãnh đạo có cơ hội thu được những thông tin quan trọng, phát hiện ra được những khó khăn, những phản ứng của người khác, giúp cho việc thực hiện các kế hoạch và các tiến trình đã đề ra. Như Mintzberg (1975) đã chỉ ra: “một bài phát biểu trong cuộc họp cũng có tác dụng giải quyết một vấn đề; một cuộc họp cũng là một cơ hội để tổ chức lại một bộ phận yếu kém; một chuyến viếng thăm một khách hàng quan trọng cũng là một cơ hội để khai thác được thông tin thương mại”.

#### 1.5.3.2. Cần tạo ra một hệ thống mối quan hệ rộng lớn

Hệ thống mối quan hệ của nhà lãnh đạo được chia thành hai nhóm. Nhóm thứ nhất là mối quan hệ trong doanh nghiệp giúp nhà lãnh đạo thu thập được các thông tin về những sự kiện trong doanh nghiệp mà nó ảnh hưởng tới kết quả thực hiện công việc của nhà lãnh đạo. Nhóm thứ hai, quan trọng hơn là hệ thống quan hệ bên ngoài doanh nghiệp giúp nhà lãnh đạo thu được các thông tin quý giá như xu hướng phát triển kinh tế, xu hướng và sự thay đổi sở thích của khách hàng, hoạt động của đối thủ cạnh tranh, những phát triển về công nghệ mới, những thay đổi về luật pháp và quy định của chính phủ.

Quy mô và tính phức tạp của các mối quan hệ này ở mỗi nhà lãnh đạo là khác nhau. Nó phụ thuộc vào các yếu tố như trình độ, kinh nghiệm của nhà lãnh đạo, sự thay đổi về môi trường, và mức độ phụ thuộc vào thành viên trong doanh nghiệp và người bên ngoài doanh nghiệp. Các mối quan hệ này có thể tạo ra và duy trì bằng cách gặp gỡ trao đổi với đối tác trước, trong và sau những cuộc họp của doanh nghiệp và các hoạt động xã hội, bằng việc gọi điện hoặc viếng thăm một người nào đó, hoặc bằng việc cùng tham gia một nhóm cộng đồng, một ban, một câu lạc bộ, hoặc một hội chuyên ngành nào đó.

### ***1.5.3.3. Cần thiết xác định được mối quan hệ trong các vấn đề***

Nhà lãnh đạo cần thiết phải hệ thống hoá bằng sơ đồ về các vấn đề mà nhà lãnh đạo quan tâm nhằm: (i) Giúp nhà lãnh đạo đối phó được với việc quá nhiều thông tin để phân tích và đưa ra quá nhiều khó khăn để giải quyết; (ii) Tạo điều kiện đánh giá một cách tổng hợp các vấn đề; (iii) Xác định được mối quan hệ nhân quả. Ví dụ: giám đốc doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể đưa ra câu hỏi chất lượng sản phẩm quan hệ với tiến độ sản xuất như thế nào; quan hệ với việc đầu tư vốn như thế nào; Đánh giá kết quả thực hiện và chiến lược marketing ra sao (T.H. Cường, 2013).

### ***1.5.3.4. Cần học từ điều bất ngờ và từ thất bại***

Một số thông tin mà nhà lãnh đạo nhận được không phù hợp với mong muốn và hy vọng ban đầu. Một số thông tin có thể là những tin tức xấu như: một quyết định của nhà lãnh đạo đã không thành công, kết quả thực hiện dưới mức mục tiêu đề ra. Cần xem đây như là những bài học sẽ không được lặp lại. Tránh hiện tượng nhà lãnh đạo che dấu và từ chối nhận những thông tin xấu.

### ***1.5.3.5. Cần thiết có những thử nghiệm***

Một nhà lãnh đạo thành công luôn mong muốn thử nghiệm một phương pháp sáng tạo mới, để từ đó tìm ra những hạn chế. Những thử nghiệm của nhà lãnh đạo có thể được tiến hành với quy mô nhỏ nhằm giảm bớt rủi ro, và tìm cách thu thập những thông tin cần thiết để đánh giá kết quả đạt được. Ví dụ, một sản phẩm mới cần được tiêu thụ thử chỉ ở một vùng, hoặc một quá trình mới cần được thử nghiệm trong một phân xưởng và so sánh kết quả đạt được với phân xưởng sử dụng quá trình cũ.

### ***1.5.3.6. Cần lựa chọn những vấn đề một cách khôn khéo***

Điều quan trọng đối với một nhà lãnh đạo cần đánh giá nhanh chóng vấn đề cần giải quyết có phù hợp với điều kiện sẵn có của doanh nghiệp hay không; giải quyết vấn đề đó có tương xứng với việc đầu tư về thời gian, sức lực và nguồn lực so với vấn đề khác. Giải quyết các vấn đề không chỉ là hoàn thành một công việc, mà nó có ý nghĩa về danh tiếng, uy tín của nhà lãnh đạo. Nhìn chung, nhà lãnh đạo cố gắng bỏ qua hoặc hoãn thực hiện những công việc mà ít ý nghĩa và quá khó khăn.

### ***1.5.3.7. Cần xem xét một cách hệ thống các hoạt động của doanh nghiệp***

Một nhà lãnh đạo cần xem xét những vấn đề sau:

Hậu quả gì sẽ nảy sinh nếu ký và phê duyệt để thực hiện một giải pháp?

Ai sẽ là người đóng vai trò chính để cho giải pháp thực hiện được thành công?

Ai sẽ ủng hộ cho đề nghị đó?

Sử dụng quyền lực gì để loại bỏ những cản trở hoặc những chống đối?

Trong bao lâu sẽ nhận được sự phê duyệt và thực hiện sự thay đổi cần thiết?

Sử dụng các mối quan hệ như thế nào để đánh giá tính khả thi và xây dựng mối quan hệ để hoàn thành những thay đổi.

#### ***1.5.3.8. Cần có thời gian để suy ngẫm về những kế hoạch***

Do đặc điểm công việc của nhà lãnh đạo khá phân tán và đòi hỏi nhu cầu cao về thời gian, thì điều quan trọng là nhà lãnh đạo phải đặt lịch trình làm việc lên hàng đầu, trong đó cần dành một khoảng thời gian cho việc phân tích và lên kế hoạch. Một trong những yêu cầu đòi hỏi nhà lãnh đạo phải xem xét lại các công việc mình đã làm đặt trong bối cảnh có tính chiến lược và phạm vi rộng hơn. Nhiều nhà lãnh đạo tận dụng khoảng thời gian trên đường đến cơ quan hay trên đường đi công tác hoặc các ngày nghỉ để suy ngẫm lại các công việc đã thực hiện. Một cách nữa để có thời gian suy ngẫm về kế hoạch, nhà lãnh đạo giao việc cho cấp dưới và lên kế hoạch thảo luận với từng cá nhân hoặc nhóm.