

I. PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TRONG TỔ CHỨC

“Sếp mình thật khó khăn

ông ta làm cho công ty mình ai nấy đều sống trong áp lực trong khi kết quả công việc lại không cao” Đức than vãn. Như đùng phải nỗi lòng của mình Việt nói như phủ đầu Đức “Công ty ông làm sao bằng công ty tôi, giám đốc thì độc đoán bảo thủ, chẳng ai muốn nêu một kiến mới nào



nữa”, trong khi đó Tùng cười mỉm rất tâm đắc’ còn tôi thì thật may mắn, sếp rất tinh ý và hiểu lòng nhân viên nên chúng tôi làm việc rất hăng hái”. Đây là mẫu chuyện tôi nghe được từ 3 người bạn, nghe như một cuộc nói xấu cấp trên vậy nhưng sâu xa hơn tôi nhận thấy họ đang nhận xét và phản ứng về phong cách lãnh đạo của cấp trên mình- một người đứng đầu tổ chức.

Phong cách lãnh đạo là gì và thực sự nó có ảnh hưởng đến các hoạt động trong tổ chức? Nó ảnh hưởng như thế nào? Như câu chuyện kể trên thì ba người bạn này vừa đề cập đến sếp mình với tính cách và cách điều hành của họ thì đi ngay sau là hệ quả cho tổ chức đó. Phong cách lãnh đạo chính là hành vi của một cá nhân mà nó có tác động đến các thành viên trong một tổ chức. Sự tác động này là kết quả tương tác trong hệ thống quản lý của tổ chức. Phong cách lãnh đạo của một người đứng đầu thường mang tính hướng vào một mục tiêu rõ ràng, tập trung vào kết quả chung của tổ chức, tuy nhiên trên con đường hướng các thành viên trong tổ chức đến cùng một mục tiêu thì mỗi nhà lãnh đạo đều có cách riêng, sự ảnh hưởng riêng cũng như tác động riêng dựa trên phong cách lãnh đạo của họ. Chính phong cách của mỗi người tạo nên những tác động, ảnh hưởng khác nhau đến các thành viên khác trong tổ chức, tác động đến tâm lý, đến phương cách thực hiện nhiệm vụ của một tổ chức và cuối cùng là tác động trực tiếp đến kết quả của công việc trong tổ chức đó.

Các phong cách lãnh đạo rất đa dạng và mang màu sắc kết hợp giữa các phương pháp của các nhà đứng đầu tổ chức. Ở đây chúng ta sẽ tìm hiểu 3 phong cách lãnh đạo

cơ bản để thấy sự tác động của mỗi phương pháp đến kết quả thực hiện nhiệm vụ trong tổ chức.

II. MỐI QUAN HỆ CỬA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN NHIỆM VỤ TRONG TỔ CHỨC

1. Phong cách lãnh đạo độc tài

1.1 Khái niệm

Phong cách lãnh đạo độc tài, gia trưởng được hiểu là sự áp đặt công việc với sự kiểm soát và giám sát chặt chẽ. Nhà lãnh đạo độc tài thường lấy mình làm thước đo giá trị. Họ không quan tâm đến ý kiến của người khác, dù là đồng đội hay nhân viên, mà chỉ hoàn toàn



dựa vào kiến thức kinh nghiệm của mình. Hình thức này thường phù hợp với lối quản lý cổ điển hoặc khi tổ chức đang trong tình trạng cạnh tranh nội bộ để loại trừ những phần tử làm lũng đoạn sinh hoạt chung. Nhất là khi tinh thần kỉ luật và trật tự tổ chức lỏng lẻo cần sửa đổi.

1.2. Đặc điểm của phong cách lãnh đạo độc tài

Kiểu lãnh đạo độc tài được đặc trưng bằng việc tập trung mọi quyền lực vào tay một người lãnh đạo. Lãnh đạo bằng ý chí của mình, trấn áp ý chí và sáng kiến của mọi thành viên trong tập thể.

Một người quản lý có phong cách làm việc độc đoán sẽ điều hành với tư tưởng nhân viên phải làm những gì họ nói, hoàn thành công việc theo định hướng được các ông chủ vạch ra và đã được xác định bởi mong muốn của việc sản xuất. Các nhà quản lý độc tài thường gọi cho các nhà quản lý cấp dưới và đưa cho họ chỉ thị cũng như lời khuyên với tư tưởng nhân viên sẽ tuân theo. Họ cảm thấy nhân viên cần sự chỉ đạo nghiêm ngặt hơn, các biện pháp kiên quyết và quyết định mạnh mẽ hơn. Điều này tạo nên các kỹ năng quản lý. Phong cách quản lý này cho phép nhân viên biết những gì họ cần phải làm, họ sẽ làm như thế nào và lúc nào các nhiệm vụ phải hoàn thành.

Các nhà lãnh đạo chuyên quyền cao độ, ít có lòng tin vào cấp dưới. Nhà lãnh đạo thúc đẩy nhân viên bằng đe dọa.

Quá trình quản lý thông tin từ trên xuống và giới hạn ở việc ra quy ết định ở cấp cao nhất, không cho phép nhân viên trực tiếp tham gia vào quá trình ra quyết định.

Nhân viên thường ít thích người lãnh đạo. Hiệu quả công việc cao chỉ khi có mặt người lãnh đạo, thấp khi không có người lãnh đạo.

Không khí trong tổ chức thường nặng nề, gây hấn, tạo áp lực, chủ yếu phụ thuộc vào định hướng cá nhân của người quản lý.

1.3. Mối quan hệ của phong cách lãnh đạo độc tài và kết quả thực hiện nhiệm vụ trong tổ chức.

Tạo tính ổn định, trật tự cao trong tổ chức nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ. Chính phong cách độc tài, quyền lực nằm trong tay một người này thì làm cho các mệnh lệnh đến các nhân viên, các thành viên trong tổ chức sẽ mang một áp lực thực hiện cao.



Nhà lãnh đạo sẽ trở thành 1 huấn luyện viên tốt với đầy đủ năng lực và trình độ cho các nhân viên mới giúp họ thực hiện nhiệm vụ một nhanh chóng.

Nâng cao tính hiệu lực trong quản lý chính là p hơ n g cách lãnh đạo này mang lại. Chính điều này làm cho nhiệm vụ trong tổ chức được thực hiện tốt hơn nhờ t ính quản lý tốt.

Trong những tính huống bất ngờ, bất chắc trong khi thực hiện nhiệm vụ đòi hỏi phải đưa ra quy ết định xử lý ngay, hoặc những bất đồng trong trong tập thể hay những tình gây hoang mang, thì việc sử dụng phong cách lãnh đạo này sẽ đem lại hiệu quả rất cao. Chính vì thế mà nhiệm vụ được thực hiện nhanh chóng và đồng nhất ý kiến

Tuy nhiên không phải lúc nào p hơ n g cách lãnh đạo này cũng mang lại những kết quả tốt cho tập thể. Đôi khi hiệu quả công việc không cao, chính là do phong cách lãnh đạo này mang tính độc đoán làm cho các thành viên khác thực hiện công việc như

một trách nhiệm phải làm thiếu đi sự nhiệt tình hăng say, và hiệu quả không được cao. Phong cách lãnh đạo này gây tâm lý lo sợ trong nhân viên. Họ sợ chứ không phục ngừ ời lãnh đạo cho nên làm việc k hông hết tâm dẫn đến những hạn chế năng lực làm việc. Kết quả công việc không cao là điều khó tránh khỏi.

Tuy nhiên trong nhiều tình huống hay tổ chức thì chính phong các lãnh đạo này là nhân tố kìm hãm, thậm chí dập tắt tính năng động và sáng tạo của nhân viên. Từ đó mà kết quả nhiệm vụ của tổ chức cũng không có sự đa dạng sự sáng tạo nên kết quả khó đạt được mỹ mãn.

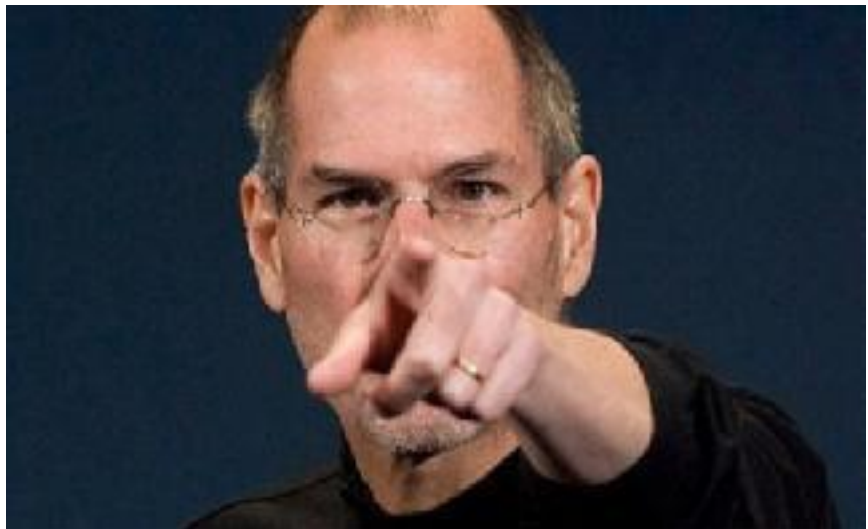
Môi trường làm việc căng thẳng ngột ngạt do chính phong cách lãnh đạo này mang lại dẫn đến ảnh hưởng đến kết quả công việc.

Phong cách lãnh đạo này không tập trung được nhiều ý kiến, sáng kiến tốt. Các quyết định quản lý mang tính chủ quan duy ý chí nên tính khả thi công việc không cao.

Người lãnh đạo dễ nảy sinh tâm lý chuyên quyền, hách dịch, ảnh hưởng không tốt đến tổ chức đặc biệt là hoạt động của tổ chức.

1.4. Ví dụ về phong cách lãnh đạo độc đoán

Một trường hợp sử dụng thành công phong cách lãnh đạo này còn phải kể đến ông chủ tập đoàn APPLE là Steve Jobs với câu nói nổi tiếng: **“Dân chủ không tạo nên**



những sản phẩm tuyệt vời. Để làm được điều đó, anh cần 1 nhà độc tài thông thái.”

Bên cạnh những tên tuổi thành công với phong cách lãnh đạo độc tài, gia trưởng, cũng không ít người thất bại khi sử dụng phong cách này. Chắc hẳn chúng ta vẫn còn nhớ đến sự cố của tập đoàn VINASHIN ở Việt Nam. nhiều năm liền Vinashin báo cáo không trung thực về sử dụng vốn, về đầu tư và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh. Năm 2009 tập đoàn lỗ 1.600 tỷ đồng, nhưng lại báo cáo lãi 750 tỷ đồng,

quý 1 năm 2010 thua lỗ, vẫn báo cáo lãi gần 100 tỷ đồng. Đến tháng 6/2010, tổng số nợ của tập đoàn đã là 86 nghìn tỷ đồng. Đề cập khía cạnh này, Chính phủ cho rằng, mô hình tập đoàn đang triển khai thí điểm, nhưng ở Vinashin trong thời gian dài, tập trung các chức danh Bí thư Đảng ủy, Chủ tịch Hội đồng Quản trị, Tổng giám đốc vào một người. Những năm gần đây, người nắm nhiều quyền lực này đã “trở nên độc đoán, gia trưởng”. Trong khi đó, Đảng ủy, Hội đồng Quản trị, Ban kiểm soát, các phó tổng giám đốc yếu kém, không thực hiện được chức năng, nhiệm vụ được giao về lãnh đạo, quản lý, kiểm tra, giám sát, ngược lại còn đồng tình với những việc làm sai trái của người đứng đầu tập đoàn. Đó là nguyên nhân dẫn đến sự thất bại của Vinashin.

2. Phong cách lãnh đạo dân chủ

2.1 Khái niệm

Là phong cách mà theo đó nhà quản trị chủ yếu sử dụng uy tín cá nhân để đưa ra những tác động đến những người dưới quyền.

2.2. Đặc điểm

Ít sử dụng quyền lực trước mọi người, không đòi hỏi cấp dưới phục tùng tuyệt đối

Mọi người được tham gia, trao đổi, bàn bạc. Thường thu thập ý kiến của những người dưới quyền,

thu hút, lôi cuốn cả tập thể vào việc ra quyết định, thực hiện quyết định.

Thông qua biểu quyết, thường sử dụng hình thức động viên khuyến khích.

Thông tin di chuyển theo 2 chiều: thông tin từ cấp trên xuống cấp dưới và ngược lại



2.3. Mối quan hệ của phong cách lãnh đạo dân chủ và kết quả thực hiện nhiệm vụ.

Quyết định của nhà quản trị thường được cấp dưới chấp nhận, ủng hộ và làm theo. Phương pháp lãnh đạo này kh ích lệ để đưa ra ý kiến, khích lệ tranh luận phát huy được năng lực tập thể, trí tuệ, tính sáng tạo của tập thể chính vì thế mà hiệu quả của công việc khá cao, nhiệm vụ của tổ chức được thực hiện tốt.

Phương pháp dân chủ tạo cho cấp dưới sự chủ động cần thiết và thiết lập được mối quan hệ tốt đẹp. dẫn đến năng suất cao kể cả khi không có mặt của lãnh đạo.

Nhân viên thích lãnh đạo hơn, không khí thân thiện, định hướng nhóm, định hướng nhiệm vụ tốt hơn. Chính phong cách làm việc này tạo cho các thành viên trong tổ chức có được sự thoải mái cần thiết tạo tiền đề cho sự phát huy sáng tạo giúp cho kết quả thực hiện công việc có hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, chính phương pháp lãnh đạo này cũng mang lại những yếu điểm làm cho tiến trình nhiệm vụ không được nhanh do sự thoải mái ít áp lực cho nhiệm vụ nên đôi khi quyết định chậm, bỏ lỡ thời cơ.

Nếu thiếu sự quyết đoán, nhà quản trị có thể trở thành người theo đuôi cấp dưới, ba phải. Nếu không có tài năng thực sự sẽ không dám chịu trách nhiệm cá nhân. Xảy ra tình trạng “dân chủ giả hiệu”. Khi đó thì công việc nhiệm vụ có thể đi theo nhiều hướng mà không đến được cái đích cuối cùng của nó do sự thiếu quyết đoán của lãnh đạo.

Khi sử dụng phương pháp lãnh đạo này dễ gây tranh chấp trong quá trình thảo luận ý kiến của thiểu số thường được không được bảo vệ.

2.4. Ví dụ về phong cách lãnh đạo dân chủ

Phong cách quản lý Nhật Bản được thừa nhận là độc đáo ở chỗ: Người lãnh đạo luôn ý thức rằng, họ phải thiết lập các quan hệ không chính thức với những người dưới quyền bằng thái độ ứng xử chân tình, gần gũi, chan hoà, sự thiện cảm và đồng cảm ở người dưới quyền. Đối với các nhà quản lý Nhật Bản, quan hệ gần gũi, thân mật với người dưới quyền không phải là mục đích tự thân mà là một nhiệm vụ để qua



đó tạo được bầu không khí cởi mở, chân tình, tin cậy lẫn nhau trong tập thể. Hơn thế nữa, nó là động lực khuyến khích mọi người đóng góp trí tuệ, tài năng, sức lực vào công việc chung.

Phong cách quản lý Nhật Bản còn độc đáo ở cách thức khen thưởng và kỷ

Khen thưởng không chỉ dành cho những ai có sáng kiến, đạt năng suất lao động cao, mà cả những người làm việc chăm chỉ, cần mẫn, dù năng lực của họ như thế nào. Khen thưởng phải có tác dụng khích lệ những người dưới quyền dám làm những gì họ cho là đúng và hợp lý, không ngồi chờ thụ động chỉ thị cấp trên. Nếu có điều gì không tốt xảy ra thì ban quản trị cũng không mất công truy tìm, điều tra người phạm lỗi (điều này khác hẳn so với phương pháp quản lý theo phương Tây).

3. Phong cách lãnh đạo tự do

3.1. Khái Niệm

Nhà lãnh đạo theo phong cách tự do chỉ là người cung cấp thông tin, rất ít tham gia vào các hoạt động tập thể. Sự có mặt của người lãnh đạo chủ yếu là để truyền đạt các thông tin và dữ kiện. Quyền hành của người lãnh đạo rất ít được sử



dụng. Với phong cách lãnh đạo này, nhà lãnh đạo sẽ cho phép các nhân viên được quyền tham gia ra quyết định, nhưng nhà lãnh đạo vẫn chịu trách nhiệm đối với những quyết định được đưa ra.

3.2. Đặc điểm

Các thành viên ít thích lãnh đạo.

Không khí trong tổ chức thân thiện, định hướng nhóm, định hướng vui chơi.

Năng suất thấp, người lãnh đạo vắng mặt thường xuyên.

3.3. Mối quan hệ của phong cách lãnh đạo tự do và kết quả thực hiện nhiệm vụ trong tổ chức.

Mỗi thành viên trong nhóm đều có khuynh hướng trở thành chủ thể cung cấp những tư tưởng, ý kiến để giải quyết những vấn đề cốt lõi do thực tiễn đặt ra. Do đó trong quá trình thực hiện nhiệm vụ các ý kiến được tận dụng triệt để làm cho nhiệm vụ được thực hiện tốt hơn và có hiệu quả cao hơn.

Các thành viên có quyền tham gia vào quyết định các việc lớn của tổ chức nên

khai thác được tính sáng tạo của các thành viên, và vì vậy có nhiều phương án để lựa chọn khi giải quyết 1 vấn đề nhiệm vụ được thực hiện một cách tốt nhất.

Phong cách này tạo cho nhân viên sự thoải mái trong công việc, không bị gò bó dẫn đến hiệu quả công việc có thể sẽ cao hơn.

Phong cách này phù hợp với các nhà quản trị không có khả năng quyết đoán cao và chính xác, mọi việc được đưa ra bàn bạc và giảm được các sai lầm do quyết định của nhà quản trị.

Đôi khi tạo ra dân chủ quá trớn, mỗi người 1 ý kiến, dẫn đến không thống nhất được, và có thể dẫn đến mục tiêu chung không hoàn thành.

Dễ tạo ra tâm lý buồn chán cho người lãnh đạo, dẫn tới tình cảm cô đơn, tự ti, lơ là công việc cho dù bản thân rất phù hợp với công việc đó.

3.4. Ví dụ về phong cách lãnh đạo tự do

Bill Gates là một nhà lãnh đạo điển hình của sự pha trộn nhiều phong cách: độc đoán, dân chủ và tự do. Trong từng trường hợp, từng tình huống mà Bill Gates thể hiện các loại phong cách lãnh đạo khác nhau. Nó vừa tạo ra được sự uy quyền quyết đoán nhất định của 1 nhà quản trị tài ba có nguyên tắc, vừa tham khảo ý



kiến của các thành viên khác, phát huy được khả năng và tính sáng tạo của họ. Tuy phong cách độc đoán chuyên quyền được ông thể hiện nhiều hơn cả nhưng phong cách tự do cũng được ông thể hiện khá độc đáo. Điều này được thể hiện thông qua các cách quản lý của ông trong công ty. Ở Microsoft, sáng thứ bảy hàng tuần, Bill thường dành ít nhất một tiếng mời các vị phó chủ tịch đến, nghe trình bày và “thọc” vào các chi tiết của từng dự án. Bill đặc biệt rất quan tâm về các hiệu suất công việc. Bill giữ được kiểm soát tới từng bộ phận thông qua các phó chủ tịch công ty. Điều này chứng tỏ ông luôn lắng nghe ý kiến của mọi người giúp cho công việc quản lý được dễ dàng hơn. Bill Gates và các giám đốc điều hành đều để xe ở bãi chung, ăn trong nhà ăn chung hoặc trong phòng làm việc, tự làm những công việc đáng ra dành cho các thư ký như xem thư, soạn thư, chuyển thư... Nhờ đó, họ huỷ bỏ được những “tầng nhân

tạo" làm chậm lại các việc giao dịch và ra quyết định. Từ những ngày đầu thành lập công ty, Bill Gates và Paul Allen đã đưa tác phong làm việc của chính mình thành “chuẩn mực” của Microsoft. Họ muốn làm cho các nhân viên của mình thật là thoải mái, hiệu suất và sung sướng nhất có thể trong công việc. “Chuẩn mực” đó là tất cả mọi người đều có không gian riêng tư của mình. Đó là của họ. Họ có thể đóng cửa lại, bật nhạc lên, điều chỉnh ánh sáng và làm việc. Không có luật quy định về ăn mặc tại Microsoft. Thay cho các bộ com lê và cà vạt mà ta thấy ở các công ty khác, ở Microsoft, trong mùa hè, ra lại thấy các kiểu áo cộc, áo phông và mọi thứ khác. Ở Microsoft không có việc quy định giờ làm việc với các nhà lập trình và điều hành. Các nhân viên có thể chọn giờ làm việc của mình nhưng phải có những khoảng thời gian xác định hàng ngày. Mọi người có thể bắt đầu vào những thời gian khác nhau và làm việc theo những giờ khác nhau mỗi ngày. Điều này thể hiện rất rõ phong cách quản lý theo kiểu tự do của Bill Gates. Ông luôn biết cách tạo cho nhân viên sự thoải mái cần thiết để họ phát huy được khả năng và sức sáng tạo đóng góp chung vào thành công cho công ty.

II. SỰ ẢNH HƯỞNG, TÁC ĐỘNG G NGƯỢC LẠI TỪ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG ĐẾN CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO.

Người biết đánh giá kết quả và thay đổi thích ứng phong cách lãnh đạo mới cho phù hợp với tổ chức thì đó mới chính là một lãnh đạo tài năng. Không có một công thức lãnh đạo, hay một chuẩn mực nhất định cho các tổ chức, mà cần phải có sự linh hoạt thích ứng kịp thời và kết hợp để tạo ra một phương pháp lãnh đạo tốt nhất cho một tổ chức, đó mới chính là một người tài - một người biết nhìn vào hiệu quả, hiệu suất, đặc điểm của từng công việc từng tổ chức để đưa ra phong cách lãnh đạo phù hợp.

Một người chơi golf mang một túi golf có rất nhiều gậy... Cái thì dùng cho khoảng cách đánh ngắn; cái dùng cho cú đánh xa; sử dụng cây nêm cắm đất khi banh golf nằm trên nền cỏ; cây nêm xuống cát để lấy banh golf ra khỏi hố cát sâu; gậy ngắn dùng để đánh nhẹ trên cỏ... Mỗi gậy được chọn sử dụng theo những mục đích khác nhau nhằm đạt đến hiệu quả cao nhất.

Tương tự như vậy, phong cách người lãnh đạo có thể thay đổi tùy theo công việc và hoạt động kinh doanh. Bạn có thể là một người lãnh đạo khôn ngoan khi áp dụng phong cách dân chủ nếu bạn muốn xây dựng tinh thần đoàn kết hoặc kêu gọi sự đồng tâm hiệp lực, lấy ý kiến quý báu từ mỗi nhân viên. Trong hoàn cảnh này, sử dụng phong cách quyết đoán - áp đặt cho nhân viên làm theo những gì bạn nói ra, không cho

họ cơ hội đóng góp ý kiến, suy nghĩ và sự đồng ý của họ - rất có thể chẳng mang lại kết quả gì.

Khác với cách hành xử của nhà lãnh đạo trong câu chuyện trên, nếu bạn là đội trưởng đội cứu hỏa và nhiệm vụ của bạn là cứu 1 căn nhà đang bùng cháy dữ dội, liệu bạn sẽ triệu tập một cuộc họp để bàn về các phương cách cứu ngôi nhà và những người trong nhà đó không? Tình huống cấp bách này buộc bạn phải đưa ra chỉ đạo chính xác và chuy ên nghiệp cho đội. Thành công trong tình huống ngàn cân treo sợi tóc này hoàn toàn đến từ hành động quyết đoán của bạn.

Khi tổ chức trong tình trạng khủng hoảng và cần có những biện pháp tức thời, nghiêm khắc thì việc dùng phong cách quyết đoán sẽ giúp bạn nhanh chóng đạt được sự đồng thuận từ nhân viên, thay vì đi vòng vòng hỏi xem họ đang nghĩ gì, tại sao chúng ta không thử phong cách này hoặc phong cách khác...



Tất cả đều dựa vào sự nhanh nhẹn và quyết đoán của người lãnh đạo, khi phân tích tính hiệu quả nhiệm vụ mà cần đưa ra phong cách lãnh đạo nào

+ Như cần độc đoán:

- ✓ Khi tổ chức mới được hình thành, cần có kỷ luật cao
- ✓ Khi tổ chức coi sự bất đồng
- ✓ Với những người có ý chống đối
- ✓ Không có tính tự chủ.
- ✓ Thiếu nghị lực
- ✓ Kém tính sáng tạo
- ✓ Nhân viên mới, chưa có ý thức.

+ Cần dân chủ;

- ✓ Khi tổ chức đang ổn định
- ✓ Với những người có tính thần hợp tác, nhân viên coi thâm niên
- ✓ Có lối sống tập thể.

- + Nên tự do;
 - ✓ Khi tổ chức đang ổn định
 - ✓ Với những người không thích giao thiệp.
 - ✓ Hay có đầu óc cá nhân chủ nghĩa

IV . KẾT LUẬN



Để có những kết quả tốt trong thực hiện nhiệm vụ trong một tổ chức thì theo chúng tôi thì một phong cách lãnh đạo phù hợp với các đặc điểm đặc thù cho mỗi tổ chức sẽ là phong cách lãnh đạo mà ở đó người lãnh đạo phải có tính quyết đoán thể hiện qua các phẩm chất dám nghe dám làm, dám chịu trách nhiệm, tự tin, ra được những quyết định kịp thời trong những tình huống khó khăn phong cách lãnh đạo cần có sự đa dạng không cứng nhắc mà uyển chuyển giúp tạo ra những điều kiện cũng như môi trường tốt nhất cho việc thực hiện nhiệm vụ trong tổ chức. Bên cạnh đó, người lãnh đạo phải nhìn được sự phản ánh của kết quả nhiệm vụ để đưa ra phong cách lãnh đạo phù hợp và tạo ra được nhiều điều kiện thuận lợi để cấp dưới phát huy hết năng lực, trí lực, óc sáng tạo, lòng nhiệt tình vào công việc, có hệ thống chế độ đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật kịp thời, thích đáng nhằm động viên người lao động phát huy mọi tiềm năng, ổn định tinh thần và đảm bảo được cuộc sống.

Các luồng thông tin trong quản lý phải luôn được đảm bảo theo các kênh từ trên xuống dưới, từ cấp dưới lên trên. Đó cũng chính là sự kết hợp hài hòa của phong cách độc tài gia trưởng và phong cách lãnh đạo tự do, dân chủ, thích ứng với từng hoàn cảnh tình huống quản lý cụ thể. Và một đặc điểm quan trọng trong phong cách quản lý này đó là phải tính tới những đặc điểm dân tộc, đạo đức, văn hoá của người Việt Nam.

Tóm lại, có thể nói rằng, một phong cách lãnh đạo tốt là một sản phẩm mang tính trí tuệ cao của người lãnh đạo, thể hiện sự nhuần nhuyễn trong cách sử dụng các phong cách lãnh đạo khác nhau vào các tình huống khác nhau, đồng thời phù hợp với

các đặc điểm văn hóa Việt Nam. Chỉ có như thế tổ chức mới đạt được hiệu quả trong giải quyết công việc một cách cao nhất, phát huy được sức mạnh tập thể và tinh thần sáng tạo của nhân viên. Đúng như một câu danh ngôn đã nói: “ Một nhà quản lý phải đồng thời là: Một viên đại tướng biết cách chỉ huy, một quan tòa biết cách xét xử, một nhà giáo dục khéo dạy dỗ, một nhà tâm lý biết cách khích lệ cổ vũ”.

