

Nâng cao năng lực ra quyết định lãnh đạo đáp ứng yêu cầu của bối cảnh mới

26/12/2025

TS. Nguyễn Thị Hà

Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

(Quanlynhanuoc.vn) – Trong bối cảnh có nhiều biến động khó lường, việc nâng cao năng lực ra quyết định của nhà lãnh đạo trở thành yếu tố quan trọng bảo đảm cho sự phát triển bền vững của tổ chức. Quyết định lãnh đạo thể hiện tư duy chiến lược, tầm nhìn và bản lĩnh nhà lãnh đạo. Bài viết phân tích làm rõ bối cảnh; bản chất; đặc điểm của quyết định lãnh đạo, ra quyết định lãnh đạo; những yêu cầu và thách thức đối với ra quyết định lãnh đạo trong bối cảnh mới và đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực ra quyết định lãnh đạo đáp ứng yêu cầu với bối cảnh mới.

Từ khóa: *Năng lực; ra quyết định lãnh đạo; bối cảnh mới; chuyển đổi số; quốc gia số.*

1. Đặt vấn đề

Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng nhận định: “Tình hình thế giới và khu vực đang trải qua những chuyển biến nhanh chóng, phức tạp, khó lường. Hòa bình, hợp tác và phát triển vẫn là xu thế lớn, song phải đối mặt với nhiều trở ngại, thách thức. Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế vẫn tiếp tục diễn ra, nhưng cũng đang bị đe dọa bởi sự trỗi dậy của chủ nghĩa dân tộc cực đoan, cạnh tranh chiến lược, cạnh tranh kinh tế, chiến tranh thương mại diễn ra gay gắt”¹. Trong bối cảnh đó, nổi bật lên một số đặc điểm:

Một là, cơ hội và thách thức đan xen. Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 tác động sâu rộng đến mọi lĩnh vực đời sống xã hội, đòi hỏi các quốc gia, tổ chức phải thay đổi để thích ứng. Bên cạnh đó, biến đổi khí hậu, thiên tai khó lường tiếp tục ảnh hưởng nghiêm trọng đến kinh tế, chính trị, văn hóa – xã hội. Tuy nhiên, bối cảnh mới cũng mở ra nhiều cơ hội cho các nhà lãnh đạo, như khả năng ứng dụng công nghệ số, trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big data) để nâng cao chất lượng quản trị, mở rộng hợp tác quốc tế và tăng cường năng lực cạnh tranh của tổ chức.

Hai là, hội nhập quốc tế sâu rộng. Quá trình hội nhập đặt ra yêu cầu tuân thủ quy định chung, tăng cường liên kết và phối hợp. Điều này tác động đến mọi mặt đời sống xã hội của Việt Nam, nhất là công chức lãnh đạo quản lý – những người chịu trách nhiệm ban hành các quyết định chiến lược.

Ba là, phát triển khoa học – công nghệ và hiện đại hóa nền hành chính nhà nước. Việc xây dựng chính phủ số, kinh tế số, xã hội số, quốc gia số cùng với cuộc cách mạng cải cách tổ chức bộ máy, tinh giản biên chế, triển khai thực hiện chính quyền địa phương hai cấp, đặt

ra yêu cầu về đổi mới phương thức quản lý, tăng cường tính minh bạch, giải trình và đạo đức công vụ. Đây cũng là tiền đề để nâng cao năng lực ra quyết định lãnh đạo.

Do vậy, trong bối cảnh mới, với nhiều yếu tố bất định và phức tạp cùng sự biến động về kinh tế, chính trị, khoa học – công nghệ, tổ chức bộ máy và chuyển đổi số, hoạt động lãnh đạo và quản lý tổ chức đang đối mặt với nhiều thách thức mới. Điều đó đòi hỏi nhà lãnh đạo phải nâng cao năng lực ra quyết định chiến lược, kịp thời và hiệu quả nhằm bảo đảm sự phát triển bền vững của tổ chức.

2. Quyết định lãnh đạo và ra quyết định lãnh đạo

2.1. Khái niệm quyết định lãnh đạo

Quyết định và ra quyết định lãnh đạo là hoạt động quan trọng gắn liền với người lãnh đạo. Đó là sự cụ thể hóa chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, là quá trình người lãnh đạo cân nhắc, lựa chọn hành động để nhằm đạt được mục tiêu trong bối cảnh cụ thể tại cơ quan, tổ chức.

Quyết định được xem là kết quả của quá trình lựa chọn phương án tối ưu nhằm đạt được mục tiêu nhất định trong điều kiện cụ thể. Theo Herbert A. Simon², ra quyết định là quá trình xác định và lựa chọn phương án tối ưu dựa trên giá trị và sở thích của người ra quyết định.

Quyết định lãnh đạo không chỉ là hành vi lựa chọn mà còn phản ánh tầm nhìn, năng lực và trách nhiệm của nhà lãnh đạo đối với tổ chức và xã hội; qua đó, quyết định lãnh đạo thể hiện quyền lực, ý chí và trách nhiệm của người lãnh đạo trong tổ chức³.

Quyết định của người lãnh đạo có vị trí, vai trò rất quan trọng. Thông qua quyết định, người lãnh đạo cụ thể hóa chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước vào cuộc sống. Quyết định lãnh đạo vừa thể hiện năng lực, tầm nhìn, trách nhiệm của người lãnh đạo; đồng thời, có tác động rộng lớn đến nhiều đối tượng khác nhau tùy thuộc vào vị trí của cá nhân và tổ chức ra quyết định. Chính vì vậy, người lãnh đạo cần phải cân nhắc và lựa chọn phương án hết sức cẩn trọng và sáng suốt trước khi ra quyết định.

Từ những phân tích trên, có thể hiểu, quyết định lãnh đạo là quá trình người lãnh đạo lựa chọn phương án tối ưu nhất trong tất cả các phương án có thể để giải quyết một vấn đề cụ thể nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Việc ra quyết định diễn ra trong bối cảnh môi trường bên trong và bên ngoài luôn biến động, đòi hỏi người lãnh đạo phải đánh giá đầy đủ thông tin, cân nhắc các yếu tố ảnh hưởng và lựa chọn giải pháp phù hợp nhất với điều kiện thực tiễn.

2.2. Đặc điểm của quyết định lãnh đạo

Quyết định lãnh đạo là sản phẩm của hoạt động lãnh đạo, phản ánh tư duy và tầm nhìn chiến lược của nhà lãnh đạo được hình thành trên cơ sở thu thập, phân tích và xử lý thông tin để lựa chọn phương án phù hợp.

Quyết định lãnh đạo mang tính định hướng và chiến lược, không chỉ giải quyết vấn đề trước mắt mà còn phục vụ mục tiêu dài hạn. Một quyết định đúng đắn có thể tạo ra sự thay đổi lớn đối với tổ chức và rộng hơn là đối với quốc gia. Bộ Chính trị đã ban hành các nghị quyết, như: Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia; Nghị quyết số 59-NQ/TW ngày 24/01/2025 về hội nhập quốc tế trong tình hình mới; Nghị quyết số 66-NQ/TW ngày 30/4/2025 về đổi mới công tác xây dựng và thi hành pháp luật đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong kỷ nguyên mới và Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 04/5/2025 về phát triển kinh tế tư nhân, đều là những quyết định lãnh đạo có tính chiến lược, tầm nhìn và có sự thay đổi lớn đối với sự phát triển của đất nước trong thời gian tới.

Quyết định lãnh đạo có phạm vi tác động rộng, ảnh hưởng đến tổ chức, các bên liên quan và xã hội. Khác với quyết định quản lý mang tính thường xuyên, quyết định lãnh đạo tập trung vào các vấn đề lớn, phức tạp và có tính chất chiến lược. Quyết định lãnh đạo mang tính hệ thống và toàn diện, đòi hỏi cân nhắc nhiều yếu tố như chính trị, kinh tế, xã hội, pháp luật, văn hoá tổ chức và nhân sự⁴.

2.3. Khái niệm ra quyết định lãnh đạo

Theo Victor Vroom và Philip Yetton⁵, ra quyết định lãnh đạo không chỉ là lựa chọn phương án hành động mà còn bao hàm cách thức thu thập thông tin, mức độ tham gia của cấp dưới và phương pháp tổ chức thực hiện. Theo quan niệm này, ra quyết định lãnh đạo là quá trình huy động sự tham gia của cấp dưới; thu thập, xử lý thông tin, từ đó có cơ sở lựa chọn phương án tối ưu và phương pháp tổ chức thực hiện phù hợp.

Giáo trình *Khoa học lãnh đạo*⁶ xác định ra quyết định lãnh đạo là quá trình chủ thể lãnh đạo cân nhắc và lựa chọn hành động nhằm đạt mục tiêu của tổ chức trong bối cảnh cụ thể.

Từ những khái niệm trên, có thể hiểu ra quyết định lãnh đạo là quá trình nhà lãnh đạo xác định vấn đề, thu thập và phân tích thông tin, đánh giá các phương án và lựa chọn giải pháp tối ưu nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức. Trong bối cảnh hiện nay, quá trình này đòi hỏi tính minh bạch thông tin, nhanh chóng, hiệu quả, dựa trên cơ sở khoa học, dữ liệu và có sự đồng thuận của các bên có liên quan.

3. Những yêu cầu và thách thức đối với việc ra quyết định lãnh đạo trong bối cảnh mới

Thứ nhất, nâng cao tính khoa học, minh bạch và trách nhiệm giải trình đối với việc ra quyết định lãnh đạo. Việt Nam đang đẩy mạnh xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa, cải cách hành chính, đổi mới tổ chức bộ máy, tinh giản biên chế; thúc đẩy phát triển khoa học – công nghệ và đổi mới sáng tạo; hội nhập quốc tế sâu rộng; đồng thời, triển khai mạnh mẽ chính phủ số, chính quyền số, quốc gia số. Trong xu hướng phát triển này, đòi hỏi các quyết định lãnh đạo phải bảo đảm tính minh bạch, ra quyết định dựa trên dữ liệu và bằng chứng khoa học và có khả năng giải trình trước tổ chức, xã hội và các cơ quan giám sát.

Thứ hai, nhanh chóng, kịp thời, thích ứng và linh hoạt. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, cạnh tranh gay gắt, cùng những biến động khó lường như khủng hoảng y tế, thiên tai, biến đổi khí hậu... đòi hỏi nhà lãnh đạo phải ra quyết định nhanh chóng, chính xác và kịp thời. Quyết định chậm trễ hoặc thiếu quyết đoán có thể khiến tổ chức bỏ lỡ cơ hội, thậm chí chịu thiệt hại lớn. Khả năng ra quyết định nhanh – đúng – linh hoạt giúp duy trì sự ổn định, bảo đảm vận hành thông suốt, nâng cao hiệu quả giải quyết vấn đề và củng cố niềm tin của cấp dưới. Vì vậy, đặt ra yêu cầu nhà lãnh đạo phải có tư duy quyết đoán, năng lực phân tích thông tin nhanh và kỹ năng giải quyết vấn đề hiệu quả.

Thứ ba, tăng cường sự tham gia, đồng thuận và chia sẻ. Việc mở rộng sự tham gia của các thành viên trong tổ chức không chỉ là xu hướng mà trở thành yêu cầu bắt buộc. Tham vấn ý kiến cấp dưới giúp nhà lãnh đạo tận dụng trí tuệ tập thể, từ đó đưa ra quyết định toàn diện, sáng tạo và phù hợp hơn với thực tiễn. Việc chia sẻ thông tin và xây dựng sự đồng thuận còn góp phần tăng cường gắn kết, nâng cao trách nhiệm và thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong tổ chức. Đây cũng là giải pháp quan trọng để tạo dựng văn hóa làm việc tích cực và nâng cao uy tín lãnh đạo. Điều này đòi hỏi nhà lãnh đạo có kỹ năng điều phối, tham vấn và tạo dựng niềm tin, các quyết định đưa ra sẽ toàn diện hơn, phản ánh được nhiều góc độ và giảm được rủi ro, ngoài ra sẽ làm cho người lao động cảm thấy được tôn trọng và trách nhiệm hơn với quá trình thực thi quyết định. Tạo ra môi trường làm việc tốt, thúc đẩy đổi mới sáng tạo; đồng thời, tăng uy tín của nhà lãnh đạo.

Các yêu cầu nêu trên tạo nền tảng quan trọng để nâng cao chất lượng ra quyết định lãnh đạo trong bối cảnh mới. Tuy nhiên, trong quá trình đáp ứng những yêu cầu đó không tránh khỏi những thách thức sau:

(1) *Việc bùng nổ thông tin, hệ thống thông tin phải xử lý lớn và phức tạp.* Trong thời đại bùng nổ thông tin, nhà lãnh đạo đứng trước yêu cầu xử lý lượng dữ liệu lớn, đa dạng và phức tạp. Điều này đặt ra thách thức về năng lực chọn lọc, phân tích đa chiều và tư duy phản biện trong quá trình ra quyết định. Việc ứng dụng công nghệ thông tin, đặc biệt là AI và phân tích Big Data có thể hỗ trợ nâng cao độ chính xác và tính kịp thời của quyết định.

Tuy nhiên, việc sử dụng các công nghệ này cũng kéo theo các vấn đề về bảo mật, an toàn thông tin và đạo đức trong quản trị.

(2) *Sự thay đổi cơ cấu tổ chức và yêu cầu đổi mới phương thức lãnh đạo.* Trong bối cảnh thay đổi cơ cấu tổ chức bộ máy dẫn đến thay đổi về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải đổi mới phương thức lãnh đạo để thích ứng và điều chỉnh cách thức ra quyết định. Bên cạnh đó, lãnh đạo còn phải chú trọng đến yếu tố văn hoá tổ chức – “là phần gốc, lõi” để tạo ra giá trị của tổ chức. Chính vì vậy, các nhà lãnh đạo tìm ra phương án tốt nhất để ra quyết định phù hợp với văn hóa tổ chức, tạo sự đồng thuận, tạo ra môi trường làm việc tích cực để hỗ trợ tổ chức vượt qua những thách thức mới và đạt được mục tiêu phát triển.

(3) *Thách thức trong việc duy trì đạo đức công vụ và lòng tin xã hội.* Trong bối cảnh xã hội ngày càng đề cao minh bạch, công bằng và phòng, chống tham nhũng, mỗi quyết định của lãnh đạo phải tuân thủ pháp luật, bảo đảm khách quan, công tâm. Lòng tin của xã hội phụ thuộc lớn vào chất lượng và giá trị của các quyết định được ban hành; do đó, duy trì đạo đức công vụ là yêu cầu cốt lõi trong quá trình ra quyết định.

Những yêu cầu và thách thức nêu trên phản ánh sự thay đổi toàn diện của môi trường lãnh đạo trong bối cảnh mới. Đặc biệt, tại Việt Nam, quá trình hội nhập, chuyển đổi số, cải cách hành chính và xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa đã và đang đặt ra yêu cầu rất cao đối với năng lực ra quyết định của đội ngũ lãnh đạo.

4. Một số giải pháp

Một là, nâng cao năng lực pháp lý và hiểu biết chính sách.

Nhà lãnh đạo cần nắm vững chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, cùng hệ thống văn bản quy định liên quan đến lĩnh vực, ngành mà đơn vị phụ trách. Nếu thiếu kiến thức pháp lý và hiểu biết về thẩm quyền, trách nhiệm, lãnh đạo khó có thể đưa ra quyết định chiến lược, tối ưu; thậm chí có thể dẫn tới sai phạm nghiêm trọng trong quá trình tổ chức thực hiện. Thực tiễn cho thấy, không ít quyết định chưa phù hợp hoặc kém hiệu quả xuất phát từ hạn chế về hiểu biết pháp luật, thiếu tham vấn và không huy động được sự tham gia của cấp dưới. Vì vậy, việc tăng cường bồi dưỡng kiến thức pháp luật cho đội ngũ lãnh đạo các cơ quan, tổ chức là yêu cầu cấp thiết nhằm nâng cao năng lực ra quyết định lãnh đạo trong bối cảnh hiện nay.

Hai là, tăng cường ứng dụng khoa học – công nghệ vào thu thập, xử lý thông tin trong quá trình ra quyết định.

Việc ra quyết định thiếu thông tin hoặc dựa trên thông tin sai lệch, thiếu chính xác dẫn đến việc đánh giá không đúng, ảnh hưởng nghiêm trọng đến việc ra quyết định và có thể gây hậu quả lớn đối với tổ chức. Do vậy, việc thu thập, xử lý thông tin là thước đo năng lực của người lãnh đạo, thể hiện năng lực, trình độ, phẩm chất, phong cách của người lãnh đạo. Trong nhiều trường hợp, cùng một lượng thông tin nhưng các lãnh đạo đưa ra quyết định xử lý khác nhau, phân tích và tư duy không đồng đều. Vì vậy, năng lực thu thập, phân tích và xử lý thông tin là thước đo quan trọng của năng lực lãnh đạo. Bên cạnh đó, cần xây dựng hệ thống thông tin và cơ sở dữ liệu số tập trung, đồng bộ, kết nối liên thông từ trung ương đến địa phương. Đồng thời, phát triển các công cụ phân tích dữ liệu lớn và ứng dụng AI trong dự báo, mô phỏng kịch bản nhằm hỗ trợ lãnh đạo nâng cao chất lượng ra quyết định.

Ba là, hoàn thiện hệ thống văn bản pháp luật quy định về quy trình ra quyết định lãnh đạo theo hướng khoa học, dân chủ và minh bạch.

Các cơ quan nhà nước cần rà soát, bổ sung, hoàn thiện các quy định pháp luật và xây dựng cơ chế chính sách liên quan đến quy trình ra quyết định lãnh đạo. Quy trình này cần bảo đảm tính dân chủ, khuyến khích sự tham gia của các bên liên quan, đề cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình. Việc chuẩn hóa quy trình giúp hạn chế phụ thuộc vào cá nhân, giảm sai sót, tăng tính hiệu quả và uy tín trong quá trình ra quyết định lãnh đạo.

Bốn là, tăng cường bồi dưỡng cho cán bộ lãnh đạo trong khu vực công.

Đội ngũ lãnh đạo cần được bồi dưỡng các kỹ năng thiết yếu, như: tư duy phản biện, xác định vấn đề, thu thập, xử lý thông tin, kỹ năng quản trị rủi ro, dự báo, ứng phó với những thay đổi, khủng hoảng, cũng như năng lực sử dụng công nghệ số và dữ liệu lớn. Việc đào tạo phải gắn với thực tiễn, chú trọng tình huống cụ thể để nâng cao khả năng tư duy phản biện, sáng tạo và giải quyết vấn đề có như vậy mới nâng cao được năng lực ra quyết định lãnh đạo.

Năm là, nâng cao đạo đức công vụ, trách nhiệm xã hội và thúc đẩy văn hóa tổ chức trong việc ra quyết định.

Quyết định đúng đắn không chỉ phản ánh năng lực mà còn thể hiện phẩm chất, đạo đức và phong cách nhà lãnh đạo. Do đó, cần chú trọng nâng cao đạo đức công vụ, văn hóa công vụ, phong cách làm việc chuyên nghiệp, tinh thần phục vụ nhân dân và ý thức trách nhiệm xã hội trong đội ngũ lãnh đạo. Lãnh đạo phải bảo đảm các quyết định hướng tới lợi ích chung, công bằng, minh bạch và hợp pháp. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong việc củng cố lòng tin của xã hội đối với tổ chức công. Xây dựng văn hóa tổ chức sẽ khuyến khích thảo luận, phản biện, chia sẻ thông tin và sáng tạo giúp phát huy trí tuệ tập thể, tạo được

sự đồng thuận cao trong việc ra quyết định của nhà lãnh đạo. Ngoài ra, cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, khích lệ tinh thần trách nhiệm, sự cống hiến và cam kết của cán bộ, công chức với tổ chức và các cấp lãnh đạo.

Sáu là, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số và chuyển đổi số trong quá trình ra quyết định lãnh đạo.

Các cơ quan, tổ chức cần tiếp tục đẩy mạnh ứng dụng các nền tảng quản lý thông minh, phần mềm quản trị hiện đại, hệ thống phân tích Big Data và AI trong toàn bộ quy trình ra quyết định. Việc ứng dụng công nghệ số không chỉ góp phần nâng cao độ chính xác, tốc độ xử lý và năng lực dự báo mà còn hỗ trợ xây dựng các kịch bản ứng phó với những tình huống phức tạp, khẩn cấp. Nhờ đó, đội ngũ lãnh đạo có thể đưa ra quyết định nhanh chóng, kịp thời và hiệu quả hơn.

5. Kết luận

Quyết định lãnh đạo và quá trình ra quyết định lãnh đạo vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật. Ngoài việc phân tích, xác định đúng vấn đề và lựa chọn phương án phù hợp, năng lực chuyên môn của nhà lãnh đạo mới chỉ đáp ứng điều kiện cần. Để đưa ra các quyết định có chất lượng, nhà lãnh đạo cần được trang bị hệ thống kỹ năng, phương pháp và các công cụ hỗ trợ hiện đại; biết ứng dụng công nghệ, huy động sự tham gia của các cấp, các ngành; có khả năng xử lý, phân tích thông tin và đánh giá các phương án một cách toàn diện. Do vậy, nâng cao năng lực ra quyết định lãnh đạo đòi hỏi triển khai đồng bộ các giải pháp, bao gồm: phát triển năng lực cá nhân của đội ngũ lãnh đạo; hoàn thiện thể chế và xây dựng các hệ thống hỗ trợ ra quyết định hiệu quả. Đây không chỉ là yêu cầu khách quan mà còn là điều kiện tiên quyết để xây dựng đội ngũ lãnh đạo vững mạnh, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững và hội nhập quốc tế của Việt Nam trong bối cảnh mới.

Chú thích:

1. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*. H. NXB Chính trị quốc gia Sự thật.
2. Herbert A. Simon (1977). *The New Science of Management Decision*. Prentice Hall.
3. Phan Văn Kha (2010). *Kỹ năng ra quyết định của nhà quản lý*. H. NXB Lao động.
4. Nguyễn Ngọc Quang (2005). *Lý luận về quản lý giáo dục*. H. NXB Giáo dục Việt Nam.
5. Victor H. Vroom & Philip W. Yetton (1973). *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press.
6. Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh (2024). *Giáo trình khoa học lãnh đạo*. H. NXB Lý luận Chính trị.

Tài liệu tham khảo:

1. Bộ Chính trị (2024). *Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia.*
2. Bộ Chính trị (2025). *Nghị quyết số 59-NQ/TW ngày 24/01/2025 về hội nhập quốc tế trong tình hình mới.*
3. Bộ Chính trị (2025). *Nghị quyết số 66-NQ/TW ngày 30/4/2025 về đổi mới công tác xây dựng và thi hành pháp luật đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong kỷ nguyên mới.*
4. Bộ Chính trị (2025). *Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 4/5/2025 về phát triển kinh tế tư nhân.*