

# VỀ NGHỆ THUẬT DÙNG NGƯỜI TRONG NỀN HÀNH CHÍNH

Vũ Duy Yên

*Học viện Hành chính Quốc gia*

1. Lãnh đạo vừa là khoa học vừa là nghệ thuật, bởi vì đối tượng của hoạt động lãnh đạo là con người (hoặc tập thể người) cùng với nhân cách và các mối quan hệ của họ luôn thay đổi và phát triển. Nghệ thuật lãnh đạo là sự vận dụng linh hoạt các phương pháp lãnh đạo trên cơ sở nhân cách của chính người lãnh đạo đó, là việc người lãnh đạo hành chính khéo léo sử dụng quyền lực chính thức (chức vụ), kết hợp với “quyền lực cá nhân” (đạo đức, tài năng, uy tín, tri thức, mưu lược, sự ảnh hưởng,...); khéo léo sử dụng môi trường lãnh đạo và kỹ xảo lãnh đạo thích hợp với từng tình huống đối với người dưới quyền (hoặc tác động vào các mối quan hệ xã hội) nhằm đạt hiệu lực, hiệu quả quản lý.

Nghệ thuật lãnh đạo phản ánh tổng hợp trí tuệ, học vấn, tài năng, tố chất, phong cách, khí chất, tính cách, sức ảnh hưởng, sức thu hút, kinh nghiệm của người lãnh đạo và nó có các đặc điểm dưới đây:

- Không mô thức hoá và có tính không quy phạm, tức là nghệ thuật lãnh đạo không có cách thức và quy định thống nhất.

- Có tính tuỳ cơ và tính linh hoạt, nó không vận dụng khoa học và phương pháp lãnh đạo một cách máy móc, giản đơn, mà là dựa vào sự thay đổi của tình huống quản lý, vận dụng phương pháp lãnh đạo có tính linh hoạt, sáng tạo, nhằm trúng vấn đề cần giải quyết có hiệu lực, hiệu quả.

- Có tính đặc thù và tính ngẫu nhiên, nghệ thuật lãnh đạo cụ thể, thường thường là phương pháp và thủ thuật đặc thù để giải quyết vấn đề trong điều kiện đặc thù của người lãnh đạo, là đưa ra quyết định đối với vấn đề gặp phải trong một tình hình đặc thù, ngẫu nhiên nào đó có tính chất không thể mô phỏng được.

Nghệ thuật lãnh đạo xuyên suốt các khâu trong quá trình lãnh đạo, có thể phân ra nghệ thuật điều tra, thu thập thông tin, nghệ thuật phân tích sự việc, nghệ thuật diễn giảng, nghệ thuật giao tiếp, nghệ thuật khuyến khích, động viên, nghệ thuật ra quyết định, nghệ thuật công tác chính trị, tư tưởng,... Nghệ thuật lãnh đạo có quan hệ tỷ lệ thuận với hiệu lực, hiệu quả của các quyết định

mà người lãnh đạo ban hành, nghệ thuật lãnh đạo cao, thì hiệu lực hiệu quả sẽ lớn và ngược lại.

Người lãnh đạo tài năng khi triển khai công việc được nâng lên thành nghệ thuật ở tất cả các lĩnh vực, các quá trình lãnh đạo, đặc biệt trong lĩnh vực dùng người.

Trong phạm vi bài này, chúng tôi đề cập đến nghệ thuật dùng người đang ở trong bộ máy hành chính Nhà nước, vì dùng người là nội dung trung tâm của công tác lãnh đạo, là bộ phận phức tạp, khó khăn nhất trong nghệ thuật lãnh đạo, có quan hệ trực tiếp đến sự thành bại của người lãnh đạo cũng như của cơ quan người đó phụ trách.

2. Trên thế giới có vô vàn chủng loại tài nguyên, nguồn lực, nhưng nguồn nhân lực có chất lượng cao và đặc biệt là nhân tài mới xứng đáng là thứ tài nguyên quý giá nhất. Cứ 5 năm một lần chúng ta lại có dịp giới thiệu, tiến cử người có đức, có tài vào những vị trí lãnh đạo trong nền hành chính, nhưng cũng không phải lúc nào nền hành chính cũng tìm được những nhà lãnh đạo như mong muốn, mà đôi khi rơi vào tình trạng khi cần dùng lại không có người, chờ khi dùng được lại không dùng được nữa.

Con người - nguồn nhân lực quyết định thành bại của bất kỳ tổ chức nào; do vậy, để dùng người, trước hết phải biết người, hiểu người theo phương châm: nhân vô thập toàn. Tuy nhiên, tùy theo công việc mà bố trí những người thích hợp, xứng đáng. Nếu làm ngược lại sẽ bị dư luận xã hội cho là “bán” và “mua” (mà trong các văn bản chính thức của Đảng và Nhà nước gọi là “chạy chức”, “chạy quyền”).

Từ đó có những nguyên tắc dùng người như sau:

- Dùng người phải lấy nguyện vọng và lợi ích của đa số làm mục đích: cần một vị trí công việc phải nhằm đúng vào một mặt nào đó của năng lực, nhất là phải dám nhìn thẳng vào thiếu sót của người đó. Không thể trao quyền quản lý cho một người chỉ có năng lực chuyên môn mà năng lực quản lý yếu kém, hay thiếu tính hợp tác trong công việc, đặc biệt lại có tính vụ lợi trong giải quyết công việc công. Theo yêu cầu của chức vụ mà tuyển chọn nhân tài, có chức mới có người chứ không vì người mà đặt ra chức vụ, đặt ra bộ máy, không mang cấp chức ra làm vật thay cho tình cảm để ban tặng.

- Dùng người phải coi trọng đức, tài: điều này đã được các văn bản của Đảng và Nhà nước quán triệt về công tác cán bộ, phải coi trọng đức, tài, trong đó đức là gốc.

- Dùng người phải có lòng tin: có được những người tài chưa phải là việc khó mà trọng dụng tài năng của họ mới là điều khó khăn; trọng dụng người tài cũng không phải việc khó nhất mà tin tưởng họ một cách đầy đủ mới là việc

khó nhất. Không nghi ngờ khi dùng người, tránh suy diễn hoặc lấy hiện tượng để quy bản chất của họ.

- Dùng người theo đúng chuyên môn: dùng người cần phát huy đúng sở trường, tránh bắt “ông thợ mộc đi rèn dao và ông thợ rèn đi đóng tủ”.

- Dùng người phải công bằng trong đánh giá, sử dụng và đãi ngộ: thưởng phạt nghiêm minh là cơ sở tạo bầu không khí tâm lý lành mạnh trong cơ quan, không vì là người “thân” mà tìm mọi cách để đưa vào vị trí lãnh đạo khi mà họ chưa đủ tầm, điều đó cũng có nghĩa người lãnh đạo đã bảo vệ cái “xấu”.

Nghệ thuật dùng người của người lãnh đạo hành chính được thể hiện ở các mặt sau: đánh giá cán bộ, tuyển chọn cán bộ, sử dụng cán bộ, bồi dưỡng và đề bạt cán bộ, thừa nhận và bảo vệ cán bộ.

- Nói đến đánh giá cán bộ để bố trí công việc, điều căn bản bản thân người lãnh đạo phải có tấm lòng rộng mở để dung nạp họ; trong nhìn nhận, đánh giá phải công bằng, khách quan và vì lợi ích tập thể. Đánh giá đúng cán bộ, chọn người có sở trường phù hợp với công việc thì người đó có thể phát huy tiềm năng ở mức cao nhất. Sắp xếp cán bộ đúng vị trí thì người bình thường có thể trở thành nhân tài, ngược lại sắp xếp sai thì người tài có thể trở thành phế phẩm.

Đánh giá cán bộ cần thực sự khách quan, có đánh giá trong (của cơ quan chủ quản theo các trình tự quy định) và đánh giá ngoài (ngoài cơ quan, xã hội, dân và tổ chức) để tìm được người lãnh đạo đúng tầm cho từng vị trí, trên cơ sở chất lượng hoàn thành nhiệm vụ.

- Tuyển chọn người làm lãnh đạo phải kiên trì nguyên tắc đủ đức đủ tài, trong đó đức là gốc, dù trong những thời kỳ khác nhau tiêu chuẩn cán bộ lãnh đạo có khác nhau. Những người có lý luận chính trị và kiến thức, kỹ năng quản lý Nhà nước, có tính hội nhập, năng động, thích ứng nhanh sẽ phù hợp trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Tuyển chọn cán bộ lãnh đạo cần hướng tới có sự cạnh tranh lành mạnh, thông qua thi tuyển hay các đề án, chương trình hành động cán nhân đối với một vị trí nhất định. Cạnh tranh là động lực thúc đẩy mọi người phấn đấu, tiến thủ, là phương pháp hữu hiệu để nhân tài phát triển, đồng thời là phương pháp dùng người theo đức - tài chứ không phải theo quan hệ cá nhân. Khi tuyển chọn cán bộ cần kết hợp nhiều yếu tố như: bằng cấp, kinh nghiệm công tác, phẩm chất tâm lý, đạo đức, khả năng giao tiếp, thành tích thực tế,... của người đó.

- Sử dụng cán bộ đúng sở trường, đúng năng lực là điều kiện để phát triển mỗi cá nhân và tổ chức, là nguồn tạo nên sự thành công. Con người phát triển khi được phát huy tối đa khả năng sẵn có và được làm việc trong một môi trường thông thoáng. Điều cần tránh nhất của người lãnh đạo hành chính khi sử dụng cán bộ là tính đố kỵ và “bỏ rơi”, tức là ganh ghét với người có năng lực và

không giao việc cho người mà mình không thích. Cách sử dụng nhân lực một cách lãng phí như vậy vẫn thường xảy ra khi cơ quan mất đoàn kết.

- Bồi dưỡng và đề bạt cán bộ là khâu quan trọng khi sử dụng nhân lực trong cơ quan hành chính vì nó động viên được nhân tài và khẳng định tầm nhìn của người lãnh đạo đối với lớp người kế cận. Bồi dưỡng thông qua đào tạo và thông qua giao việc cụ thể để nhìn nhận sự phát triển của mỗi cán bộ. Khi một cán bộ có đủ điều kiện thì cần đề bạt, tức là công nhận sự đóng góp của họ đối với tập thể. Nhưng đối với nền hành chính, chức vụ chỉ có hạn, không thể đề bạt mà không có vị trí, không có bộ máy; do vậy, trước mắt khi chưa bố trí được vị trí lãnh đạo cho một cán bộ đã đủ tầm, cần có sự động viên tư tưởng, không hứa hẹn tùy tiện.

- Thừa nhận và bảo vệ người tài là một nghệ thuật lãnh đạo của người lãnh đạo khi cấp dưới có năng lực được trọng dụng, sự thừa nhận tức là có sự ủng hộ, khuyến khích và bố trí vào một vị trí tương xứng. Tuy nhiên, người tài thường có nhiều ganh ghét, đố kỵ (đặc biệt người đó lại được người lãnh đạo ủng hộ); do vậy, sự bảo vệ của người lãnh đạo để họ vững tin và tiếp tục phát triển, tạo cho họ một môi trường thông thoáng để họ hoạt động là rất cần thiết. Ngoài ra, người lãnh đạo cần tôn trọng và giữ kín chuyện riêng tư, không dồn cấp dưới vào thế bí; không tranh công, đùn đẩy khuyết điểm cho cấp dưới.

3. Để có nghệ thuật lãnh đạo trong dùng người, người lãnh đạo hành chính phải có những phẩm chất tâm lý nào theo tiêu chuẩn chung? Để trả lời câu hỏi này, chúng tôi tiến hành điều tra bằng phiếu hỏi và phỏng vấn 125 cán bộ lãnh đạo từ phó trưởng phòng trở lên đến vụ trưởng thuộc các bộ ngành ở Trung ương, giám đốc sở thuộc các chính quyền địa phương đang tham gia các khoá đào tạo (đại học và sau đại học), bồi dưỡng kiến thức quản lý Nhà nước của Học viện Hành chính Quốc gia. Kết quả điều tra được thể hiện ở bảng dưới đây (xếp theo thứ tự tỷ lệ từ cao xuống thấp):

*Bảng 1: Các yêu cầu về phẩm chất tâm lý của người lãnh đạo trong dùng người*

STT	Phẩm chất	Tỷ lệ	STT	Phẩm chất	Tỷ lệ
1	Trung thực, lương thiện	92%	11	Hỗ trợ, giúp đỡ	35%
2	Tâm nhìn	85%	12	Kiên quyết	32%
3	Truyền cảm hứng	71%	13	Tham vọng	25%
4	Có năng lực	71%	14	Can đảm	21%
5	Thông minh, kiến thức	68%	15	Chu đáo	20%

	xã hội rộng				
6	Công bằng	65%	16	Chín chắn	18%
7	Thể hiện lòng tin vào cấp dưới	62%	17	Giàu tưởng tượng	18%
8	Hợp tác	62%	18	Tự chủ	16%
9	Đáng tin cậy	52%	19	Trung thành	16%
10	Thẳng thắn	41%	20	Độc lập	12%

Kết quả bảng trên cho thấy, các phẩm chất tâm lý của người lãnh đạo khi dùng người cần 9 phẩm chất cơ bản đó là: trung thực, tầm nhìn, truyền cảm hứng, có năng lực, thông minh, kiến thức xã hội rộng, công bằng, thể hiện lòng tin vào người khác, có tính hợp tác và đáng tin cậy. Đó là những phẩm chất tâm lý mà các nhà lãnh đạo hành chính mong muốn trong dùng người, đồng thời, đó cũng là tiêu chuẩn cần có ở người lãnh đạo hành chính. Để dùng được người thì chính mình phải có đầy đủ những phẩm chất tâm lý cá nhân, thể hiện một nhân cách tốt để người khác tin cậy.

Dùng người là việc quan trọng nhất của người lãnh đạo hành chính. Nhân tài càng dùng càng rộng, người có tài càng ngày càng nhiều, nhưng nó chỉ đúng khi người lãnh đạo có tâm đối với việc dùng người. Từ việc hiểu thấu nhân cách, năng lực, tính cách của mỗi người để có đối sách ứng xử và dùng người đúng việc, đúng cách, đúng chỗ sẽ dẫn đến nâng cao tố chất, uy tín, năng lực lãnh đạo của người lãnh đạo hành chính. Dùng người sẽ được người, khác với tiền - dùng sẽ hết, còn dùng người sẽ được cho cả nền hành chính ngày càng phát triển. Nghệ thuật lãnh đạo trong việc dùng người của người lãnh đạo được tổng kết như sau: một nhà lãnh đạo kém là người bị cấp dưới ghét bỏ, một nhà lãnh đạo tốt là người được cấp dưới kính trọng, còn nhà lãnh đạo tài năng là khi mà công việc kết thúc thì mọi người nói rằng, chính chúng tôi đã hoàn thành công việc này.

### Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Cảnh Chất. *Hành chính công và quản lý hiệu quả Chính phủ*. NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2005.
2. Trương Mưu Tử. *Biết người, dùng người, quản người*. NXB Văn hoá - Thông tin, Hà Nội, 2003.
3. Yeow Poon. *Leadership and Management*. Workshop on Training Civil Servants and Public Officials, DANIDA-NAPA, 2004.