

PHẦN MỘT: LÝ THUYẾT VÀ CÁC VẤN ĐỀ CƠ BẢN

TS 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 lãnh đạo là con người (hoặc tập thể người) cùng với nhân cách và các mối quan hệ luôn thay đổi và phát triển. Nghệ thuật lãnh đạo là sự vận dụng linh hoạt các phương pháp lãnh đạo, 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,...), sử dụng môi trường lãnh đạo và kỹ xảo lãnh đạo của cán bộ lãnh đạo thích hợp 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 là phương pháp, kỹ năng lãnh đạo được xây dựng trên cơ sở tri thức, kinh nghiệm và nhân cách, là sự thể hiện tổng hợp các tố chất, năng lực, khả năng ảnh hưởng của cán bộ lãnh đạo trong công tác lãnh đạo, quản lý.

Nghệ thuật lãnh đạo được ví như người nhạc trưởng. Người nhạc trưởng không có nhạc cụ, nhưng tên tuổi của người đó luôn gắn với kết quả là một bản nhạc tuyệt vời.

Nghệ thuật lãnh đạo thể hiện trong công tác phản ánh tổng hợp về trí tuệ, học vấn, tài năng, tố chất, phong cách, khí chất, tính cách, sức ảnh hưởng, sức thu hút, kinh nghiệm của cán bộ lãnh đạo và 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, 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 để đưa ra quyết định đối với vấn đề gặp phải trong một tình hình cụ thể, 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 các dạng: nghệ thuật dùng người, 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 tỉ lệ thuận với hiệu lực, hiệu quả của các quyết định mà cán bộ lãnh đạo ban hành, nghệ thuật lãnh đạo cao thì hiệu lực hiệu quả sẽ lớn và ngược lại.

Trong phạm vi bài này, chúng tôi đề cập đến nghệ thuật dùng người của cán bộ lãnh đạo trong bộ máy hành chính nhà nước.

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, là nguồn lực quý giá nhất.

Con người - nguồn nhân lực quyết định thành bại của bất kì 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 vị trí công việc mà đề ra những nguyên tắc dùng người, không được vi phạm những điều “cấm” vì nếu bỏ qua điều này 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 đảm trách 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 người, có chức vụ mới chọn 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 nhất mà việc trọng dụng tài năng của họ mới là điều khó làm; 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:* thường phạt nghiêm minh là cơ sở tạo bầu không khí tâm lý lành mạnh trong cơ quan, không vì

một người “thân” mà tìm mọi cách để đưa vào vị trí lãnh đạo khi mà họ chưa đủ tầm.

Nghệ thuật dùng người của cán bộ 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 cần bản cần xem bản thân cán bộ lãnh đạo có tâm lòng rộng mở để dung nạp họ không; trong nhìn nhận, đánh giá có công bằng, khách quan và có vì lợi ích tập thể không. Đánh giá cán bộ để phát huy điểm mạnh, chọn người có sở trường đảm nhận công việc. Sắp xếp cán bộ đúng vị trí thì người được bổ dụng sẽ phát huy tiềm năng ở mức cao nhất và ngược lại.

Đánh giá cán bộ theo tính cách để sử dụng vào công việc hành chính thường được nhìn nhận ở một số khía cạnh sau:

- Người có thể uỷ thác làm những việc lớn là người có tính cách cứng rắn, kiên định, uyên bác, có tầm nhìn xa, trông rộng khi bàn tới những vấn đề lớn nhưng khi phân tích những lý lẽ chi tiết thường hơi hợt, không sâu sắc hay khi làm những việc cụ thể lại lúng túng; ngược lại, không nên dùng vào việc lớn đối với người có tính cách hoà thuận, cầu thị, biết phân tích những lý lẽ chi tiết một cách rõ ràng thấu đáo, nhưng liên quan đến những vấn đề ở tầm vĩ mô lại hơi hợt, không mạch lạc, kiến giải nông cạn, không đưa ra được những vấn đề lớn do tri thức hạn hẹp, dễ thoả mãn, hay do dự khi đưa ra quyết định.

- 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.

Tuyển chọn người làm lãnh đạo phải kiên trì nguyên tắc đủ đức đủ tài; trong đó, đức là gốc mặc 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 cá 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. Con người phát triển khi được phát huy tối đa khả năng sẵn có và được làm việc trong một môi trường thích hợp. Điều cần tránh nhất của cán bộ lãnh đạo hành chính khi sử dụng cán bộ là tính đố kị 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 tâm nhìn của cán bộ lãnh đạo đối với lớp người kế cận. Bồi dưỡng thông qua đào tạo và giao việc cụ thể để nhìn nhận sự phát triển của mỗi cán bộ. Khi một cán bộ có đủ điều kiện, 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, khi chưa bố trí được vị trí lãnh đạo cho một cán bộ đã đủ tầm cán có sự động viên tư tưởng.

Thừa nhận và bảo vệ người tài là một nghệ thuật lãnh đạo của cán bộ 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 người đố kị, đặc biệt, người đố lại được cán bộ lãnh đạo ủng hộ; do vậy, sự bảo vệ của cán bộ lãnh đạo để họ vững tin và tiếp tục phát triển là rất cần thiết.

3. Để có nghệ thuật dùng người, cán bộ 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 do Học viện Hành chính Quốc gia mở. Kết quả điều tra được thể hiện ở bảng “Các yêu cầu về phẩm chất tâm lý của người lãnh đạo” dưới đây (xếp theo thứ tự tỉ lệ từ cao xuống thấp):

STT	Phẩm chất tâm lý	Tỉ lệ (%)
1	Trung thực, lương thiện	92
2	Tâm nhìn	85
3	Truyền cảm hứng	71
4	Cố năng lực	71
5	Thông minh, kiến thức xã hội rộng	68
6	Công bằng	65
7	Thể hiện lòng tin vào cấp dưới	62
8	Hợp tác	62
9	Đáng tin cậy	52
10	Thẳng thắn	41
11	Hỗ trợ, giúp đỡ	35
12	Kiên quyết	32
13	Tham vọng	25
14	Can đảm	21
15	Chu đáo	20
16	Chín chắn	18
17	Giàu tưởng tượng	18
18	Tự chủ	16
19	Trung thành	16
20	Độc lập	12

Kết quả bảng trên cho thấy, cán bộ lãnh đạo khi dùng người cần 9 phẩm chất tâm lý có tính trội sau: *trung thực, tâm nhin, 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 cán bộ 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.

Trên cơ sở những phẩm chất tâm lý cần có của cán bộ lãnh đạo hành chính trong dùng người, chúng tôi điều tra về những loại người nào không nên để bat vào chức vụ lãnh đạo cao trong nền hành chính nhà nước (vẫn 125 khách thể điều tra trên), kết quả cho thấy những loại người đó gồm:

- *Người cơ hội*: loại người này thao việc nhìn mặt, đoán ý của sếp, chiều sếp cả những việc không phải là việc công.

- *Người nịnh hót*: loại người này đạo đức kém, phẩm hạnh xấu xa, tài năng không nổi trội; do vậy họ mới cần đến sự bảo trợ của sếp.

- *Người tự cao*: người tự coi mình cao hơn tất cả, cái gì cũng có thể làm được, coi thường mọi người.

- *Người có tham vọng quyền lực quá lớn*: loại người này có năng lực, luôn thể hiện khả năng với người khác và luôn nhằm vào vị trí quyền lực cao nhất, họ lao động tích cực, không ham chơi, trong đầu luôn có kế hoạch và tham vọng.

- *Người ôn hoà*: dạng người này xử lý công việc nhẹ nhàng, không quá chú tâm, không hăng hái, sáng tạo trong công việc nhưng giành được cảm tình của cán bộ trong cơ quan.

- *Người thích hư vinh*: loại người này không có bản lĩnh thực sự, thường khoe có quan hệ với ông này, bà kia có chức vụ cao - họ là người sáo rỗng.

- *Người không biết giao tiếp*: do quan niệm sống, do thói quen hoặc do tính cách

đã ổn định, loại người này kém về kỹ năng giao tiếp, họ làm việc chăm chỉ nhưng không gây ảnh hưởng tốt với mọi người, họ không thể là người lãnh đạo vì thiếu tính hợp tác.

- *Người coi biên chế không hạn chế*: mặc dù biên chế trong mỗi cơ quan hành chính là có giới hạn theo chức năng, nhiệm vụ của chính cơ quan đó; do vậy, theo quy định của *Pháp lệnh Cán bộ, công chức*, việc tuyển dụng đã được đặt ra quy trình chặt chẽ nhằm tuyển được đúng người, đúng việc, nhưng việc tuyển người không đúng chuyên môn, không đủ năng lực và tuyển ngoài biên chế vẫn xảy ra là một trong những nguyên nhân làm cho bộ máy hành chính nhà nước kém hiệu lực, hiệu quả.

Cùng với quản lý tài chính công, dùng người là việc quan trọng nhất của cán bộ lãnh đạo hành chính, nhân tài càng dùng càng rộng, người có tài càng ngày càng nhiều, nhưng chỉ đúng khi cán bộ lãnh đạo có tâm đối với 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 việc nâng cao tố chất, uy tín, năng lực lãnh đạo của cán bộ 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 cán bộ 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, H. 2005.
2. Trương Mưu Tú: *Biết người, dùng người, quản người*. NXB Văn hoá - Thông tin, H. 2003.
3. Yeow Poon. *Leadership and Management. Workshop on Training Civil Servants and Public Officials*, DANIDA-NAPA, 2004.