

# BÀN VỀ NHÂN CÁCH NGƯỜI LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ HIỆN NAY từ một hướng tiếp cận

TS. VŨ ANH TUẤN (\*)

Tiến hành công nghiệp hoá, hiện đại hoá từ nền kinh tế thị trường định hướng XHCN ở nước ta trong xu thế giao lưu, hội nhập... và kinh tế tri thức hiện nay càng đặt người lãnh đạo, quản lý vào vị trí, nhiệm vụ quan trọng song không ít khó khăn, phức tạp.

Nghiên cứu và chỉ ra những yêu cầu về nhân cách người lãnh đạo, quản lý hiện nay là một trong những cơ sở giúp họ từng bước hoàn thiện, góp phần đáp ứng những đòi hỏi của thực tiễn trước xu thế phát triển đó.

Đã có nhiều công trình nghiên cứu về nhân cách - nhân cách người lãnh đạo, quản lý (LĐ, QL), song vấn đề nhân cách người LĐ, QL cả về lý luận và thực tiễn vẫn đang có những ý kiến khác nhau, cần được thảo luận, bổ sung một cách phù hợp với xu thế phát triển.

Cơ sở để nghiên cứu và chỉ ra những yêu cầu về nhân cách người LĐ, QL trước hết từ các quan niệm; cấu trúc và con đường hình thành nhân

cách trong các phương pháp nghiên cứu lý thuyết nhân cách. Với các quan niệm: Nhân cách là phần bản chất mang tính xã hội; là những thuộc tính tâm lý quy định giá trị, hành vi xã hội (tính người); là hoạt động có ý thức phản ánh nét độc đáo của mỗi con người... và nhân cách được hình thành thông qua hoạt động và chịu sự ảnh hưởng của môi trường xã hội - lịch sử... đã dẫn đến những khuynh hướng tiếp cận theo các phương pháp khác nhau về bản chất nhân cách nói chung, người LĐ, QL nói riêng. Căn cứ vào các phương pháp tiếp cận, quan niệm về nhân cách, nhân cách người LĐ, QL có thể khái quát thành hai nhóm nghiên cứu sau:

*Nhóm thứ nhất:* Nghiên cứu bản chất nhân cách từ cơ sở (nguồn gốc hình thành). Trong nhóm này, có các khuynh hướng như: Bản chất nhân cách là do chịu sự ảnh hưởng của yếu tố di truyền - "Giỗ nhà ai, quai nhà ấy"; "Con vua thì lại làm vua...". Có khuynh hướng: Bản chất

nhân cách do môi trường ngoại cảnh chi phối - "ở bầu thì tròn, ở ống thì dài", "Gần mực thì đen, gần đèn thì sáng". Còn khuynh hướng khác thì cho: Bản chất nhân cách do "tạo hoá" - "Cha mẹ sinh con, trời sinh tính"... Cả ba khuynh hướng này, theo chúng tôi - khó tránh khỏi sự chủ quan, phiến diện, không phân tích khoa học được bản chất nhân cách nói chung, người LĐ, QL nói riêng. Từ đó mà cho rằng: làm LĐ, QL là có "gen" của thế hệ trước, hoặc "may mắn" gặp đúng môi trường xã hội thuận lợi, (được tổ chức tín nhiệm, cất nhắc) hoặc do "số trời", do "định mệnh"... đi đến những nhận thức sai lệch về năng lực LĐ, QL...

*Nhóm thứ hai:* Nghiên cứu bản chất nhân cách từ cách tiếp cận khái niệm "Nhân cách". Trong nhóm này cũng hình thành các hướng phân tích trên cơ sở tiếp cận nội hàm khác nhau: Nhấn mạnh yếu tố bản chất xã hội (tính xã hội - tính "người"), đi đến xem nhẹ, thậm chí phủ định yếu tố bản năng - sinh vật khi hiểu về

(\*) Viện XHH & TLLD, QL Học viện CTQG Hồ Chí Minh

nhân cách. Khuynh hướng khác: Nhân cách đồng nghĩa với “đạo đức” theo tinh thần: Hướng thiện, bài ác; chuộng nghĩa, trừ tà. Hiểu theo lối triết tự: “Nhân” - là “người” là “đức” còn “cách” là cách thức - nghĩa là “Cách làm người”. Do vậy, - chỉ những ai có đạo đức tốt thì người đó mới có nhân cách. Còn khuynh hướng “duy ý chí” cực đoan khác thì cho “cứ đưa con người vào môi trường giáo dục tất yếu sẽ có được những nhân cách theo ý muốn... Theo chúng tôi - những cách tiếp cận trên vẫn là khuynh hướng cực đoan - một chiều trong quan niệm về bản chất nhân cách dẫn đến những ảnh hưởng nhất định trên thực tế giáo dục, hình thành và hoàn thiện nhân cách người LD, QL nói riêng.

Trong KHXH và nhiệm vụ nhiều năm qua cho thấy một tồn tại trong phương pháp nghiên cứu và triển khai: thường là mạnh về phương pháp “định tính” hơn “định hướng” dẫn đến hoặc chung chung, đại khái đúng, hoặc lý thuyết (câu chữ, giáo điều), kinh viện chủ nghĩa, chiết trung, tư biện, hoặc giáo dục theo kiểu: lấy cái “phải tồn tại” lấn át cái “đang tồn tại”... từ đó không kết nối được lý luận với thực tiễn mặc dù chúng ta thường xuyên nói về phương châm “Lý luận liên hệ với thực tiễn”. Nghiên cứu nhân cách với tính cách là khái niệm cơ bản trong khoa học nhân văn: Tâm lý học, nhân học, giáo dục

học, đạo đức học và các ngành KHXH khác... trong những trường hợp nhất định cũng có ảnh hưởng một thực tế đó.

Để xác định những yêu cầu về nhân cách người lãnh đạo, quản lý hiện nay trên cơ sở lý luận và thực tiễn, theo chúng tôi căn cứ từ hai định hướng cơ bản:

*Thứ nhất*, mô hình nhân cách người LD, QL về phương diện lý thuyết, cần được xây dựng bằng các tiêu chí cụ thể, thiết thực.

*Thứ hai*, đặt nghiên cứu nhân cách người LD, QL vào môi trường thực tiễn và tính chất hoạt động chủ đạo của người LD, QL trên các lĩnh vực với tính cách là nhân cách nghề nghiệp - “Nghề LD, QL”. Đồng thời chỉ ra tính đặc thù của nhân cách LD, QL trên các lĩnh vực khác nhau. Thí dụ, người LD, QL ngành giáo dục khác với người LD, QL ngành tư pháp...

Xuất phát từ hai định hướng trên, chúng tôi quan niệm: *Nhân cách LD, QL là sự hội đủ những tư chất tâm lý của một “nhà chính trị, nhà tổ chức”, am hiểu chuyên môn, đồng thời là một “nhà sư phạm” được biểu hiện qua năng lực, phẩm chất và phong cách trong các hoạt động LD, QL.* Nghĩa là - người làm LD, QL không phải là sự “thụ động” tiếp nhận, chuyển tải các công văn, chỉ thị, mệnh lệnh và tổ chức các công việc của LD, QL theo chiều kích bên ngoài. Nhân cách người LD, QL là sự cấu

thành nội tại, ở đó - các công việc LD, QL phải được “thấm thấu” tự nhiên - phản ánh tư chất (sở trường - kỹ năng) của người cán bộ trên các công việc LD, QL đó. Xét đến cùng, tư chất - với tính cách các thành tố tâm lý mới là sự phản ánh đúng tính bền vững, tính thực chất trong các hoạt động, các kết quả của người LD, QL. Và những thành tố đặc trưng đó thể hiện trong các tư chất tâm lý của nhân cách người LD, QL sau:

- *Người LD, QL cần có tư chất của người làm chính trị.* LD, QL nghĩa là làm chính trị, thể hiện là người biết sử dụng quyền lực chính trị như một “phương tiện” một “công cụ” để quá trình LD, QL có hiệu quả. Trong xã hội ta, LD, QL là người đại diện cho quyền lực chính trị - xã hội, quyền lực của tổ chức, của nhân dân trong quá trình thực thi quyền lực LD, QL. Sử dụng quyền lực chính trị là nghệ thuật giải quyết mối quan hệ giữa quyền lực cá nhân (cái uy chủ thể) với địa vị xã hội (quyền lực chức vụ) được tổ chức tín nhiệm, bổ nhiệm tạo thành vị thế để LD, QL có hiệu lực. Giải quyết mối quan hệ này trên thực tế của ta còn có những biểu hiện cực đoan: nhấn mạnh quyền lực cá nhân - người LD, QL dẫn đến lộng quyền, lộng hành... Quá đề cao đại diện quyền lực xã hội - người LD, QL dẫn đến kém tinh thần trách nhiệm, đại khái, thậm chí “vô cảm”. Cả hai biểu hiện cực đoan

không thể có trong nhân cách người LĐ, QL có tư chất tâm lý chính trị.

- *Người LĐ, QL cần có tư chất một “nhà tổ chức” với nghĩa là người điều hành.* Đặc thù của tính tổ chức trong LĐ, QL được khái quát là: “Một người lo bằng kho người làm”. Tính tổ chức là quá trình người LĐ, QL biết chọn người; biết thiết kế công việc, đồng thời biết đưa con người vào các công việc một cách tương thích. Trong nhân cách LĐ, QL - tư chất tâm lý tổ chức thể hiện trên ba phương diện: Thứ nhất - sử dụng con người - xây dựng đội ngũ và tổ chức cán bộ... Thứ hai - xây dựng bộ máy, cơ cấu và hình thành phương thức hoạt động... Thứ ba - tổ chức các hoạt động cụ thể có tính thiết thực...

- *Người LĐ, QL cần có tư chất của nhà hoạt động chuyên môn với tính cách là hoạt động chủ đạo.* Thí dụ - Giám đốc Bệnh viện - phải là người am hiểu ngành y, là một bác sĩ, thậm chí phải là bác sĩ giỏi. Không đồng nhất trình độ chuyên môn giỏi với LĐ, QL giỏi, song trong nhân cách LĐ, QL - tư chất tâm lý chuyên môn không chỉ để làm tốt công tác chuyên môn mà còn là cơ sở để người cán bộ thực hiện LĐ, QL chuyên môn tốt. Nên, với tính cách là hoạt động chủ đạo, tư chất chuyên môn của người LĐ, QL cần được thể hiện trên hai phương diện: chuyên ngành và trình độ quản lý chuyên ngành.

- *Người LĐ, QL cần có tư*

*chất của một nhà giáo dục - “nhà sư phạm”.* LĐ, QL phản ánh mối quan hệ giữa chủ thể với đối tượng, trong đó chủ thể có sự ảnh hưởng tích cực đến đối tượng, và ngược lại đối tượng luôn có đòi hỏi cao và “trông đợi”, đặt niềm tin vào chủ thể. Mối quan hệ đó, trước hết biểu thị ở người LĐ, QL có khẳng định được “vai diễn” của một nhà giáo dục? Đặc tính “gương mẫu” có chuẩn mực, có tính thuyết phục từ phong cách, ngôn ngữ, đến tầm sâu trí tuệ của người LĐ, QL trong giao tiếp phản ánh tư chất tâm lý của một “nhà giáo dục” trong nhân cách người LĐ, QL, nhờ đó, tôn vinh vị thế trong hoạt động của người LĐ, QL.

Các tư chất tâm lý đặc trưng trên được biểu đạt qua các tiêu chí cụ thể của phẩm chất (đạo đức), của năng lực (tài năng) và phong cách cấu thành nhân cách người LĐ, QL trong thực tiễn.

Trong thực tiễn, nhân cách người cán bộ phản ánh ở sự thống nhất giữa thái độ công tác với phẩm chất cách mạng cấu thành đạo đức nhân cách LĐ, QL. Lòng nhiệt tình, khát khao được “cống hiến”; sự trăn trở, tìm tòi để có phương pháp LĐ, QL hiệu quả và thái độ chân thành, đúng mức trong quan hệ với mọi người là những tiêu chí cần thiết thể hiện thái độ công tác hiện nay còn là sự cụ thể hoá phẩm chất chính trị, tư tưởng thành lập trường LĐ, QL. “Trung với Đảng, hiếu với dân” không phải chỉ trong suy nghĩ, lời nói,

phải bằng việc làm mà trước hết được cụ thể hoá ở lập trường LĐ, QL kiên định. Dám đấu tranh với những sai phạm, những tiêu cực trước hết trong một bộ phận cán bộ cơ hội chủ nghĩa trong Đảng, đó là trung với Đảng. Hiếu với dân nghĩa là phải mạnh dạn “đứng ra” bảo vệ dân, biết lo cho dân bằng những công việc thực tế hàng ngày. Không chỉ thực hiện các chuẩn mực đạo đức để “giữ mình cho trong sạch”. Biết đặt lợi ích của cá nhân mình hoà cùng với lợi ích của tập thể và xã hội... là những tiêu chí cơ bản trong phẩm chất cách mạng cấu thành đạo đức - nhân cách người LĐ, QL. Có năng lực (có tài), nghĩa là người LĐ, QL phải khẳng định được năng lực của mình bằng kết quả hoạt động cụ thể, trong đó bao gồm các năng lực: tổ chức; chuyên môn; dự báo; khái quát; ra quyết định... và năng lực ứng xử là những năng lực cơ bản trong nhân cách LĐ, QL.

Là những phương pháp, lối làm việc riêng, ổn định và độc đáo thể hiện thông qua hệ thống thái độ, hành vi cử chỉ, ngôn ngữ, diện mạo... phong cách được hiểu là cách thức biểu hiện của nhân cách người LĐ, QL. Nên, gắn kết chặt chẽ giữa phong cách LĐ, QL với nhân cách người LĐ, QL là vấn đề thiết yếu đáp ứng yêu cầu thời kỳ phát triển hiện nay đối với người LĐ, QL. Điều đó, được phản ánh trên hai phương diện:

(Xem tiếp trang 16)

đề hiện nay xã hội quan tâm là “phản biện xã hội”. Bản chất của vấn đề này là nhu cầu về một cơ chế phản biện đối với hệ thống quản lý trong từng công sở cũng như trong cả hệ thống công vụ nhằm giảm thiểu mức độ tiêu cực của tính chủ quan, một chiều, quan liêu và độc quyền của lãnh đạo quản lý. Kinh nghiệm của một số nước phát triển trong trường hợp này là việc thành lập một số cơ quan điều tra, đánh giá độc lập, bên ngoài chính phủ, có đủ năng lực và được chính phủ thừa nhận để được phép vào cuộc khi có nghi ngờ hoặc khiếu kiện về công sở nhà nước.

6. Cung cấp điều kiện vật chất đầy đủ và hợp lý cho thực thi cũng là một điều kiện để phát triển văn hóa tích cực trong công sở. Quan sát từ các điểm áp dụng mô hình ‘một cửa’ trong cải cách thủ

tục hành chính cho thấy là cách bố trí phòng làm việc một cách khoa học, chuyên nghiệp (dù không phải đơn vị nào cũng đã đáp ứng được tiêu chuẩn hiện đại hóa điều kiện làm việc) có ảnh hưởng tích cực nhất định đối với cách thức công vụ được giải quyết nói chung cũng như các quan hệ nhân sự và với công chúng nói riêng.

7. Việc xây dựng các hình mẫu về tổ chức/đơn vị có bầu không khí làm việc tích cực và hiệu quả cũng là một biện pháp mà các công sở cần tính tới.

8. Tuy nhiên, điều kiện quan trọng trong nỗ lực xây dựng văn hóa công vụ tích cực là hiệu quả của quản lý thực thi mà trước nhất là xây dựng và đưa vào thực hiện một hệ thống các tiêu chuẩn về quản lý thực thi để làm cơ sở cho việc phân công, hỗ trợ và đánh giá thực thi cũng như phối hợp.

9. Cuối cùng là, vai trò làm gương của các nhà quản lý, lãnh đạo là hết sức quan trọng. Nó thể hiện mức độ thực tiễn và triệt để của họ trong nói và làm. Các quy chế hoạt động cũng như mọi lời huấn thị khác về sự chí thú chuyên môn hay vì tinh thần vì tập thể đều vô nghĩa nếu bản thân họ chỉ lo lằng lằng làm hài lòng cấp trên để giữ cái ghế của họ. Nói cách khác, vai trò của việc có được một đội ngũ lãnh đạo, quản lý có tầm nhìn chiến lược, công tâm và có năng lực thực sự là điều kiện tiên quyết để phát triển văn hóa công vụ tích cực.

*Nguyễn Văn Thâm (2003), ‘Kỹ thuật hành chính và một số vấn đề về văn hóa công sở’, Tạp chí Tổ chức Nhà nước, số 6/2003, tr. 33-38*

*Trần Thị Thanh Hà (2001), ‘Một vài đặc điểm trong phong cách giao tiếp của người Việt Nam’, Tạp chí Tâm lý học, số 9, tháng 12/2001, tr. 38-39.*

## Bàn về nhân cách người lãnh đạo

(Tiếp theo trang 11)

*Thứ nhất*, nhân cách LĐ, QL biểu đạt ở năng lực lựa chọn và sử dụng các kiểu - phong cách LĐ, QL (độc đoán, dân chủ, tự do...) một cách tương thích, hợp lý với từng tình huống, từng đối tượng LĐ, QL.

*Thứ hai*, thông qua các mức độ thể hiện: hành vi, cử chỉ, ngôn ngữ, dáng mạo... phản ánh phong cách người LĐ, QL có nhân cách LĐ, QL.

Trong phương diện này cần tránh những biểu hiện tự nhiên như người LĐ, QL có khí chất nóng thường dễ nảy sinh thiên hướng đề cao

phong cách độc đoán. Người LĐ, QL kém năng lực lãnh đạo, quản lý thường hay dựa vào quyền lực chức vụ thuần túy... Trong thực tế cũng có những trường hợp phong cách phản ánh không đúng nhân cách người LĐ, QL.

Tóm lại, tìm hiểu nhân cách người LĐ, QL luôn là vấn đề mới, hấp dẫn, cần được bổ sung, hoàn thiện cùng với sự phát triển cả về lý luận và thực tiễn. Song, cũng là một đề tài không ít phức tạp cho quá trình nghiên cứu, đánh giá. Nó cho thấy - để thực hiện tốt vai trò LĐ, QL - hình thành và hoàn thiện nhân cách LĐ, QL luôn là một quá trình, một nhu cầu tất yếu đòi hỏi người LĐ, QL không ngừng phấn đấu, tu dưỡng, trong đó có phần đóng góp tích cực của các công trình, các đề tài nghiên cứu về nó từ các hướng tiếp cận khác nhau.