

# VỀ HÀNH VI SỬ DỤNG QUYỀN LỰC CỦA NGƯỜI ĐỨNG ĐẦU CÁC CƠ QUAN, TỔ CHỨC TRONG BỘ MÁY CHÍNH QUYỀN CẤP TỈNH

TS. NGUYỄN THANH GIANG (\*)

**Tóm tắt:** Hành vi sử dụng quyền lực là một nội dung quan trọng trong hoạt động lãnh đạo, quản lý của người đứng đầu cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh. Bài viết làm rõ nội hàm khái niệm hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh dưới góc độ khoa học lãnh đạo; nhận diện những thách thức trong bối cảnh hiện nay, xác định những yêu cầu đối với việc sử dụng quyền lực phù hợp nhằm mang lại hiệu quả, hiệu lực.

**Từ khóa:** Hành vi sử dụng quyền lực; người đứng đầu; quyền lực.

**Abstract:** Power-using behavior is an important aspect in the managerial leadership activities of the heads of agencies and organizations in provincial level government apparatus. This paper seeks to clarify the content of the concept of power-using behavior of the heads of agencies and organizations in provincial government apparatus from the scientific perspective of leadership, and thereby identify the challenges in current context and requirements for an appropriate use of powers in an effective manner.

**Keywords:** Power-using behavior; heads; power.

Ngày nhận bài: 01/01/2019 Ngày biên tập: 25/01/2019 Ngày duyệt đăng: 19/02/2019

**N**gười đứng đầu các cơ quan, tổ chức là người giữ vị trí cao nhất trong thứ bậc quyền lực của cơ quan, tổ chức. Để lãnh đạo, quản lý thành công, người đứng đầu cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền nhà nước cần phải có tri thức và kỹ năng lãnh đạo, quản lý để giải quyết các tình huống lãnh đạo theo chiều hướng có hiệu quả cao nhất cho cơ quan, tổ chức. Một trong những kỹ năng quan trọng đó là biết cách sử dụng quyền lực một cách hợp lý, phù hợp với bối cảnh mà mình thực hiện vai trò lãnh đạo, quản lý.

## 1. Hành vi sử dụng quyền lực dưới góc độ khoa học lãnh đạo

Trong Từ điển tiếng Việt (Hoàng Phê chủ biên), hành vi được hiểu là “toàn bộ nói chung những phản ứng, cách cư xử biểu hiện ra bên ngoài của một người trong một hoàn cảnh cụ thể nhất định”<sup>(\*)</sup>.

Quan điểm về hành vi của lý thuyết “hành vi cổ điển” được tóm lược trên cơ sở luận điểm cơ bản: “Hành vi là toàn bộ những phản ứng nhằm đáp lại các kích thích từ môi trường của con người và động vật được thể hiện theo công thức S (stimulate) - R (reaction)”<sup>(2)</sup>. Theo cách nhìn nhận này, phản ứng của con người trước các hoàn cảnh xã hội cũng không khác gì phản ứng của động vật trong tự nhiên. Đây là cách nhìn cơ học máy móc, sinh vật hoá hành vi và cơ chế thực hiện hành vi của con người. Bản chất của nó chính là quan điểm tự nhiên chủ nghĩa, phi lịch sử và thực dụng.

Một bước tiến bộ hơn khi bàn về hành vi của con người, Albert Bandura là người đã đem ứng dụng lý thuyết học tập xã hội vào Tâm lý học xã hội. Trên cơ sở tiếp thu những thành tựu mới của tâm lý học nhận thức và lý thuyết xử lý thông tin, ông đã đưa ra quan niệm về “Hệ thống bản thân nội tại” khi cho rằng kinh nghiệm, nhu cầu, động cơ... của mỗi người là căn cứ xuất phát để phân tích những tác động đến từ bên ngoài, giúp chủ thể đưa ra những phản ứng thích hợp. Hành vi của con người không chỉ là những phản ứng mang tính

(\*) Viện Lãnh đạo học và chính sách công, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

trực tiếp mà còn là những phản ứng được con người tiếp nhận, củng cố một cách có ý thức, họ dự báo nhận được nó trong điều kiện hành vi tương ứng: “Chúng ta không phải lúc nào cũng đòi hỏi củng cố một cách trực tiếp mà chúng ta có thể học qua kinh nghiệm của người khác, thông qua củng cố gián tiếp khi quan sát hành vi của người khác và hậu quả của những hành vi đó”<sup>(9)</sup>.

L.X. Vugótxki, nhà tâm lý học nổi tiếng của Liên Xô (trước đây) đã phân tích và phê phán những khiếm khuyết có tính nguyên tắc của chủ nghĩa hành vi, của các trào lưu “phản xạ học” hoặc các quan niệm có tính siêu hình, máy móc trong nghiên cứu tâm lý người và khẳng định: “Ý thức là vấn đề của tâm lý học hành vi”; hành vi con người là hành vi có ý thức - hành vi văn hoá phức tạp và khác biệt về chất so với hành vi động vật<sup>(9)</sup>.

Dựa trên quan niệm của L.X. Vugótxki, khái niệm về hành vi được các nhà tâm lý học hoạt động bổ sung và phát triển. Theo A.N. Lêônchev, hành vi không phải là những phản ứng máy móc của một cơ thể sinh vật, mà hành vi phải được hiểu là hoạt động và cho rằng, hoạt động là quá trình chuyển hoá lẫn nhau giữa hai cực: chủ thể - khách thể. Đời sống con người là một hệ thống (một dòng) các hoạt động thay thế nhau. Quan điểm của A.N. Lêônchev thể hiện hoạt động là khâu trung gian giữa con người và thế giới, trong đó diễn ra quá trình chuyển hoá giữa chủ thể với đối tượng hoạt động; nó là cơ sở của sự phân ánh tâm lý con người, là cơ sở cho quá trình phát triển cá nhân và xã hội<sup>(9)</sup>.

Từ phân tích trên cho thấy, quan niệm về “hành vi văn hoá” của L.X. Vugótxki là quan niệm thể hiện sự phát triển mang tính cách mạng và khoa học trong nghiên cứu hành vi con người. “Hành vi văn hoá” đã đặt con người vào một vị trí mới, đó là con người với vai trò vừa là chủ thể và khách thể của các mối quan hệ xã hội, hành vi con người có bản chất xã hội. Do đó, có thể hiểu: Hành vi là những hành động của con người tác động lên các đối tượng bên ngoài nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định.

Về khái niệm quyền lực, có thể thấy quyền lực là một hiện tượng xã hội xuất hiện cùng

với sự ra đời của xã hội loài người. Thông thường, những người lãnh đạo giỏi là người biết sử dụng quyền lực một cách hợp lý, phù hợp và biết khi nào thì nên ra lệnh, ra lệnh như thế nào và khi nào thì ủy quyền. Cho đến nay có nhiều quan niệm khác nhau về quyền lực. Dưới góc độ khoa học lãnh đạo, quản lý, J.P.Chaplin đưa ra định nghĩa “Quyền lực là khả năng hoặc uy quyền đối với việc kiểm soát người khác”<sup>(9)</sup>. Quan niệm này nhấn mạnh mặt cưỡng bức, ép buộc của quyền lực tới hành vi người khác. Raymond và J.Corsini lại quan niệm “Quyền lực là khả năng kiểm soát, ép buộc, ảnh hưởng hoặc lôi kéo những người khác”<sup>(9)</sup>. Hai tác giả này xem xét sự ảnh hưởng của quyền lực trên cả hai mặt: “kiểm soát, ép buộc” và “thuyết phục, lôi kéo” đến người khác, đồng thời tác động của quyền lực là tác động làm thay đổi cả nhận thức, thái độ và hành vi của người khác. Hai tác giả Paul Hersey và Ken Blanchard (1982) lại đề cao khía cạnh tâm lý của quyền lực khi cho rằng, quyền lực là tiềm năng gây ảnh hưởng - là nguồn sức mạnh tạo điều kiện cho một người được người khác phục tùng<sup>(9)</sup>.

Các quan điểm khác nhau về quyền lực cho chúng ta một cái nhìn tương đối rộng rãi và bao quát về vấn đề này. Quyền lực được định nghĩa, biểu hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, tùy thuộc vào cách tiếp cận và mục tiêu nghiên cứu.

Từ những phân tích trên về quyền lực, có thể hiểu: Quyền lực là khả năng gây ảnh hưởng đến nhận thức, thái độ và hành vi của người khác nhằm đạt được mục tiêu đặt ra.

Với cách hiểu này, quyền lực, trước hết là khả năng gây ảnh hưởng của chủ thể quyền lực (có thể một người hoặc một nhóm) đến nhận thức, thái độ và hành vi của chủ thể khác (khách thể quyền lực); sự ảnh hưởng này nhằm làm thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của chủ thể này tới chủ thể khác. Thứ hai, người có quyền lực có thể sử dụng hay không sử dụng nó để gây ảnh hưởng tới người khác, do đó quyền lực luôn ở dạng tiềm năng. Khi tham gia vào các quan hệ của đời sống xã hội, mỗi cá nhân (hoặc nhóm) tồn tại rất nhiều tiềm năng tạo nên quyền lực của họ. Thứ ba, mức độ và phạm vi ảnh hưởng của quyền lực

phụ thuộc vào nhu cầu và nhận thức của cá nhân (tổ chức) chịu ảnh hưởng. *Thứ tư*, quyền lực là một hiện tượng xã hội phổ biến, con người luôn luôn nằm trong các mối quan hệ ảnh hưởng của quyền lực. Trong các tổ chức xã hội, mỗi cá nhân (nhóm) đều có thể có quyền lực nhất định. Điều này tùy thuộc vào khả năng phát huy những tiềm năng, lợi thế của cá nhân trong các mối quan hệ mà cá nhân (nhóm) tham gia.

Từ việc phân tích hai khái niệm về hành vi và quyền lực, có thể hiểu: Hành vi sử dụng quyền lực là những hành động gây ảnh hưởng của chủ thể quyền lực lên nhận thức, thái độ và hành vi của người khác nhằm thực hiện những mục tiêu đặt ra.

Hiểu về hành vi sử dụng quyền lực như trên thì hành vi sử dụng quyền lực là những hành động gắn liền với việc hiện thực hoá quyền lực của chủ thể trong tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu được đặt ra; hành vi sử dụng quyền lực thể hiện quá trình chủ thể quyền lực tích cực hành động gây ảnh hưởng bằng các phương thức và công cụ khác nhau như các công cụ quyền lực chính thức và không chính thức gắn liền với vị thế và uy tín của mình trong tổ chức. Khác với các dạng hành vi khác, hành vi sử dụng quyền lực có đối tượng là con người trong tư cách là cộng sự, nhân viên, thành viên của tổ chức (gọi chung là người bị lãnh đạo, quản lý). Bên cạnh đó, những hành động thực hiện hành vi sử dụng quyền lực thể hiện những kỹ năng, phương pháp, thủ thuật sử dụng quyền lực của người lãnh đạo, quản lý trong việc gây ảnh hưởng tới người được lãnh đạo, quản lý. Kết quả của hành vi sử dụng quyền lực là sản phẩm của quá trình thực hiện mục tiêu được thể hiện qua các mức độ thay đổi nhận thức, quan điểm, niềm tin, ý chí của người bị lãnh đạo, quản lý.

## **2. Hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh**

Trong hệ thống chính quyền địa phương, chính quyền cấp tỉnh là cấp hành chính cao nhất. Chính quyền cấp tỉnh có nhiệm vụ xây dựng và hoạch định chính sách phát triển kinh tế - xã hội địa phương làm cơ sở cho hoạt động của chính quyền cấp huyện và cấp xã

dựa trên cơ sở chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của cả nước và điều kiện đặc thù của địa phương.

Người đứng đầu trong các cơ quan, tổ chức của bộ máy chính quyền cấp tỉnh thực hiện vai trò lãnh đạo, quản lý; có nghĩa vụ và quyền cao nhất trong việc tổ chức thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, tổ chức và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của cơ quan, tổ chức do mình đứng đầu.

Người đứng đầu, được và phải sử dụng quyền lực để thực hiện quyền và trách nhiệm của nhà lãnh đạo và nhà quản lý. Với tư cách là người lãnh đạo, người đứng đầu có chức năng: 1) Kiến tạo tầm nhìn để tạo ra định hướng, hoạch định đường lối, chính sách; 2) Xây dựng thể chế, văn hóa để dẫn dắt hành động trong tổ chức; 3) Xây dựng và phát triển đội ngũ, tạo động lực làm việc, gắn kết mọi người, động viên và truyền cảm hứng; 4) Đối mới và thích nghi, tức là nắm bắt cơ hội và đáp ứng sự thay đổi của môi trường, tập trung vào sự thay đổi. Với tư cách là người quản lý, người đứng đầu phải giữ cho hệ thống tổ chức hoạt động ổn định, tạo điều kiện để làm ra các kết quả ngắn hạn. Họ thực hiện chức năng xác định mục tiêu rõ ràng, lập kế hoạch, xây dựng tổ chức và chỉ đạo kiểm soát cấp dưới, giám sát - kiểm tra, đạt được mục tiêu của tổ chức thông qua sử dụng một cách có hiệu lực và hiệu quả các nguồn lực của tổ chức<sup>(9)</sup>.

Để có thể thực hiện thành công vai trò vừa là người lãnh đạo, vừa là người quản lý, người đứng đầu các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh phải là người có đầy đủ quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Quyền lực địa vị của người đứng đầu các cơ quan, tổ chức được quy định rõ trong Nghị định số 24/2014/NĐ-CP ngày 04/4/2014 của Chính phủ quy định về tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương<sup>(10)</sup> và Luật tổ chức chính quyền địa phương năm 2015<sup>(11)</sup>. Quyền lực cá nhân được thể hiện thông qua phẩm chất đạo đức và năng lực mà người đứng đầu các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh đang thể hiện. Hai loại quyền lực này có mối quan hệ mật thiết với nhau. Quyền lực địa vị là sự thể hiện của tính hợp pháp, tính chính

đánh. Quyền lực cá nhân là những phẩm chất và năng lực của người đứng đầu các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh để thực thi những nhiệm vụ theo yêu cầu do quyền lực địa vị đặt ra. Nếu thiếu một trong hai loại quyền lực này thì người đứng đầu các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh khó có thể thực hiện được vai trò lãnh đạo, quản lý của mình.

Từ những phân tích trên, có thể hiểu: Hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh là những hành động gây ảnh hưởng của người đứng đầu lên nhận thức, thái độ và hành vi của người dưới quyền nhằm thực hiện thành công những mục tiêu đặt ra. Từ khái niệm này, có thể nhấn mạnh một số vấn đề sau:

*Thứ nhất*, hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh là những hành động gắn liền với việc hiện thực hóa quyền lực của họ trong thực hiện các mục tiêu của cơ quan, tổ chức.

*Thứ hai*, để hiện thực hóa quyền lực của mình, người đứng đầu các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh phải thực thi những hành động cụ thể trong quá trình tổ chức, bố trí, sắp xếp những người dưới quyền thực hiện các mục tiêu lãnh đạo, quản lý. Quá trình này được biểu hiện ở khả năng nhận thức đầy đủ và đúng đắn về bản chất, mục tiêu, ý nghĩa của việc sử dụng quyền lực và biểu hiện ở cách thức sử dụng quyền lực hợp lý, phù hợp với mỗi cá nhân mà người đứng đầu tác động. Cần hiểu rằng nếu người đứng đầu không nhận thức được đầy đủ, đúng đắn về bản chất quyền lực, về hành vi sử dụng quyền lực của mình hoặc không biết cách thức sử dụng quyền lực (cách thức gây ảnh hưởng) sẽ dẫn đến những hệ quả tiêu cực là lạm dụng quyền lực, hoặc không sử dụng hết quyền lực đang có.

**3. Yêu cầu đối với hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh trong bối cảnh hiện nay**

Trong những thập niên gần đây, người đứng đầu các tổ chức nói chung, tổ chức trong

bộ máy chính quyền cấp tỉnh nói riêng ngày càng nhận thấy rõ hơn về các chuyển biến nền tảng trên thế giới trong nhiều lĩnh vực, cả khoa học, công nghệ cũng như trong chính trị - xã hội, mà biểu hiện nổi bật nhất là quá trình toàn cầu hóa sâu rộng, sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin và các mạng xã hội như Facebook, Twitter, những đột phá trong công nghệ sinh học, vật liệu và năng lượng đang làm cho thách thức thay đổi sâu sắc như nhận định của P. Drucker rằng chúng ta đang sống trong thời đại khác với tất cả những gì chúng ta đã từng biết đến<sup>(2)</sup>. Việc nhìn nhận tính chất và nguồn gốc của các thách thức đó được coi là trọng tâm của người đứng đầu các cơ quan, tổ chức hiện nay, là yếu tố tiên quyết của sự chuẩn bị cho dẫn dắt và kiến tạo tương lai. Những thách thức "khác thường" này khác với những thách thức "thông thường" mà trước đó chúng ta thường thấy.

Thách thức "thông thường" thường gặp chủ yếu trong việc phối hợp các hành động của từng thành viên trong tổ chức với tinh chất là: 1) Có thể xác định được rõ bản chất của thách thức nằm ở những khâu nào với các lý giải rõ ràng; 2) Có thể xác định được quy trình và thủ tục, cũng như các phương án khả thi, để giải quyết các thách thức đó, hoặc từ các trường hợp sẵn có, hoặc mô phỏng các quy trình, tổ chức tương tự trong lịch sử; 3) Có thể đánh giá được về tính tối ưu của các cách giải quyết theo các tiêu chí khách quan và khả kiểm thì thách thức khác thường lại có nguồn gốc từ bối cảnh phức hợp của đời sống xã hội hiện đại, trong đó số lượng các tiểu hệ thống, các trung tâm quyền lực, cũng như phạm vi và tốc độ tương tác giữa chúng khiến cho sự tác động của ngay một sự kiện nhỏ là không dễ xác định và trong thời gian ngắn có thể dẫn tới những bước ngoặt phát triển khó lường.

Thách thức "khác thường" được thể hiện qua các tính chất chủ yếu: 1) Tính bất định cao trong mọi khía cạnh: rất khó xác định được bản chất của thách thức nằm ở đâu. Sẽ có nhiều cách giải thích cạnh tranh nhau, nhiều chuỗi quan hệ nhân quả, liên quan đến nhiều hệ thống, tổ chức và cấp độ khác nhau; 2) Tính mới: Không có quy trình và thủ tục tương tự để giải quyết. Mỗi thách thức khác thường đều có

tính duy nhất, vì vậy khó có thể mô phỏng các kinh nghiệm sẵn có. Ngoài ra, do sự liên quan rộng lớn cả theo chiều ngang (phạm vi, lĩnh vực) và chiều dọc (các cấp độ địa phương, quốc gia, quốc tế), các phương án giải quyết là vô hạn, hay đúng hơn không có cách giải quyết xác định, đáng tin cậy vì các thông tin, tri thức hiện có luôn không đủ cho các giải pháp. Người đứng đầu lúc đó không phải là người đưa ra các "giải pháp đúng đắn" mà là người đưa ra các "truy vấn đúng hướng"; không phải là người áp đặt các giải pháp, giữ gìn sự kỷ luật và nghiêm ngặt trong thực thi mà phải là người tổ chức nghiên cứu và học hỏi, thúc đẩy tinh thần sáng tạo và đổi mới để ứng phó với các bất định; 3) Tính tương tác cao: tốc độ và phạm vi của sự tương tác trong thế giới hiện đại là hiện tượng chưa từng có<sup>(13)</sup>.

Những thay đổi sâu sắc về tính chất của những thách thức như vậy đòi hỏi người đứng đầu các cơ quan, tổ chức trong hệ thống chính trị nói chung, trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh nói riêng cần phải thay đổi cách nhìn nhận về quyền lực, hành vi sử dụng quyền lực của mình; cần phải thay đổi cách nhìn nhận về bản chất tổ chức và thay đổi cách nhìn nhận về vai trò cá nhân.

Về quyền lực, người đứng đầu cần thiên về hành vi sử dụng uy tín và sức thuyết phục (quyền lực mềm). Tính bất định càng thấp như trong các tình huống khẩn cấp, quyền lực càng đòi hỏi sự tuân thủ vô điều kiện. Ngược lại, tính bất định cao càng đòi hỏi việc sử dụng quyền lực ngày càng phải thiên về hướng thuyết phục, ảnh hưởng và truyền cảm hứng hơn là cưỡng ép hay tính toán.

Về bản chất tổ chức, do các thách thức khác thường không có quy trình, thủ tục giải quyết khuôn mẫu, không có lời giải cho sẵn, nên chúng luôn đòi hỏi các tri thức mới, cách nhìn mới. Tổ chức sự lãnh đạo không thể đơn thuần chỉ là tổ chức sự thi hành quyền lực, vốn nhấn mạnh tính thứ bậc, tính phục tùng và sự kiểm soát đối với hành vi. Đó phải là tổ chức để chia sẻ thông tin và phát triển tri thức. Do vậy, người đứng đầu cần lãnh đạo tổ chức học tập để phát triển tri thức của cơ quan, tổ chức.

Về vai trò cá nhân, các thách thức khác thường có sự tương tác chặt chẽ theo nhiều chiều và nhiều lĩnh vực, sự cộng tác giữa các chủ thể, cả cá nhân và tổ chức, là cần thiết để xử lý người đứng đầu không còn là nhân vật bao trùm, một "ông chủ" với các thuộc cấp sẵn sàng phục tùng và tuân lệnh, mà đó phải là người xúc tác, kết nối cho một mạng lưới hợp tác, cùng chia sẻ tầm nhìn và kiến tạo tương lai<sup>(14)</sup>.

### Ghi chú:

(1) Hoàng Phê (chủ biên), *Từ điển tiếng Việt*, Nxb Đà Nẵng, 2006, tr.423.

(2),(3),(4) Phan Trọng Ngo (chủ biên), Nguyễn Đức Hùng, *Các lý thuyết phát triển tâm lý người*, Nxb Đại học Sư phạm Hà Nội, H.2003. tr.482-516, tr.155, tr.515-516.

(5) Leonchiev A.N, *Hoạt động, ý thức, nhân cách*, Nxb Giáo dục, H.1989.

(6),(7) Dẫn theo Vũ Dũng, *Giáo trình Tâm lý học quản lý*, Nxb Đại học Sư phạm Hà Nội, H.2006, tr.100, tr.100.

(8) Hersey P., Hard K.B, *Quản trị hành vi tổ chức*, Nxb Thống kê, H.2005.

(9) Lê Văn Chiến - Bùi Phương Đình (đồng chủ biên), *Khoa học lãnh đạo*, Nxb Lý luận chính trị, H 2018, tr.12-15.

(10) Chính phủ, *Nghị định số 24/2014/NĐ-CP ngày 04/4/2014 của Chính phủ về Quy định tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương*, H.2014.

(11) Quốc hội, *Luật tổ chức chính quyền địa phương năm 2015*, H.2015.

(12) Drucker, P. F, *Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI*, Nxb Trẻ, TP HCM, 2003.

(13) Ngô Huy Đức, *Những vấn đề cơ bản về lãnh đạo, quản lý cấp tỉnh* (Tài liệu trong chương trình bồi dưỡng Dự nguồn cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp tỉnh, thành phố), Nxb Lý luận chính trị, H.2014, tr.1-15.

(14) Ngô Huy Đức, *Nâng cao năng lực tư duy của cán bộ cấp chiến lược*, Tạp chí Cộng sản, bản điện tử ngày 04/5/2018

(<http://www.tapchicongsan.org.vn/Home/Nghien-cuu-rao-doi/2018/50678/Nang-cao-nang-luc-tu-duy-cua-can-bo-lanh-dao-cap.aspx>).