

TÂM NHÌN VÀ TƯ DUY CHIẾN LƯỢC CỦA CÁN BỘ LÃNH ĐẠO TRƯỚC YÊU CẦU NHIỆM VỤ MỚI

★ PGS, TS NGUYỄN VIỆT THẢO

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

● **Tóm tắt:** Tâm nhìn và tư duy chiến lược là những tố chất quan trọng và quyết định của người cán bộ lãnh đạo. Hình thành tâm nhìn và rèn luyện tư duy chiến lược là một trong những yêu cầu của cán bộ lãnh đạo đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thực tiễn phát triển đất nước trước yêu cầu nhiệm vụ mới. Bài viết tập trung làm rõ tâm nhìn và tư duy chiến lược của cán bộ lãnh đạo hiện nay.

● **Từ khóa:** lãnh đạo, tâm nhìn lãnh đạo, tư duy chiến lược, cán bộ cấp chiến lược.

Trong Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19-5-2018, Trung ương Đảng nêu rõ mục tiêu: Xây dựng đội ngũ cán bộ, nhất là cán bộ cấp chiến lược có phẩm chất, năng lực, uy tín, ngang tầm nhiệm vụ; đủ về số lượng, có chất lượng và cơ cấu phù hợp với chiến lược phát triển kinh tế - xã hội và bảo vệ Tổ quốc; bảo đảm sự chuyển tiếp liên tục, vững vàng giữa các thế hệ, đủ sức lãnh đạo đưa nước ta trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại vào năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 trở thành nước công nghiệp hiện đại, theo định hướng XHCN, vì mục tiêu dân giàu, nước mạnh, dân chủ, công bằng, văn minh, ngày càng phồn vinh, hạnh phúc.

1. Tâm nhìn và tầm nhìn của cán bộ lãnh đạo

Tâm nhìn là sự nhận biết của mỗi con người về thế giới xung quanh và về bản thân mình.

Trong tâm nhìn, có nhận thức, ý thức, cảm hứng, ước mơ... ở những mức độ khác nhau, tùy thuộc trình độ tri thức, vốn sống, trải nghiệm thực tiễn của mỗi người cũng như các điều kiện khách quan độc lập với ý muốn chủ quan của con người.

Tâm nhìn lãnh đạo - tâm nhìn của người lãnh đạo (chính khách, thủ lĩnh, chỉ huy cao nhất, người đứng đầu, lãnh tụ...) là sự cảm nhận về hình ảnh tương lai của thực tại khách quan, sự nhận thức về các xu thế vận động của thế giới xung quanh, của môi trường mà tổ chức hoặc thể chế của mình đang tồn tại trong đó; là sự nhận biết về tương lai của tổ chức hoặc thể chế do mình đứng đầu với những mục tiêu, mục đích có thể và cần phải đạt được; là sự xác định con đường đi tới tương lai ấy.

Tâm nhìn lãnh đạo có một số **đặc tính**: Là tâm nhìn mang trong mình thách thức về một sự thay đổi tích cực, khả thi; là khơi dậy niềm xúc cảm lớn; là xác định tiêu điểm, trọng tâm, trọng điểm rõ ràng; là tích hợp giữa hiện thực và lý tưởng, biến người lãnh đạo thành “người gieo mầm hy vọng”, như Napoleon từng nhận xét; là kim chỉ nam và bản đồ định hướng các bước đi; là ảnh chụp tương lai từ tọa độ hiện tại.

Giới nghiên cứu về lãnh đạo trên thế giới đã khái quát: trong tâm nhìn lãnh đạo luôn bao hàm những **tâm nhìn cấu thành** sau đây:

Tâm nhìn xa, dài hạn: năng lực nhìn nhận đích vươn tới ở tương lai xa; năng lực đối diện với thực tại bằng ý tưởng tương lai; phóng tầm mắt đến những tiêu điểm phía trước; nhận diện cơ hội và thách thức; thiết kế chiến lược, lộ trình, bước đi...

Tâm nhìn trực diện: năng lực nhìn nhận thẳng vào thực tại, không lảng tránh những điều bất lợi, tiếp cận mọi vấn đề với ý chí và nhiệt huyết cao; từ đó, quản lý, sử dụng thời gian một cách hiệu quả nhất.

Tâm nhìn nội thể: năng lực nhìn nhận, đánh giá chính bản thân mình. Ngoài các tố chất bẩm sinh “Trời phú”, mỗi cá nhân người lãnh đạo phải rèn luyện để ngày càng có nhiều tố chất của người lãnh đạo. Để lãnh đạo mọi người thực hiện thành công mục tiêu, con đường do mình lựa chọn, mỗi cá nhân người lãnh đạo phải tự chấm điểm mình, hiểu mình có ưu điểm, thế mạnh và nhược điểm, điểm yếu gì...

Tâm nhìn ngoại biên: năng lực quan sát, nhìn nhận sang hai bên trên lộ trình thực hiện mục tiêu, con đường của mình nhằm nhận diện kịp thời đối tác, đồng minh và đối thủ, kẻ thù.

Tâm nhìn hồi cố: năng lực nhìn nhận lại quá khứ, đánh giá quá khứ đúng đắn, đúc kết những

bài học kinh nghiệm từ quá khứ...; từ đó, có tiền đề, động lực tiếp tục tiến về phía trước.

Tâm nhìn xung quanh: năng lực nhìn nhận 360 độ để đánh giá chính xác toàn bộ đội ngũ những người cùng đồng hành với mình. Trên ý nghĩa rất lớn, lãnh đạo là xây dựng đội ngũ kế tục sự nghiệp của mình. Bởi vậy, tâm nhìn này liên quan đến thiên chức của người lãnh đạo.

Tâm nhìn nhân tạo: năng lực quan sát, nhìn nhận, đánh giá thông qua việc sử dụng các phương pháp, công cụ, thiết bị...

Tâm nhìn trong đêm: năng lực quan sát, nhìn nhận, đánh giá trong hoàn cảnh đen tối, bất lợi, thiếu thông tin, thiếu thời gian, thiếu nhiều điều kiện khác. Trong hoàn cảnh này, chỉ người lãnh đạo nào có kinh nghiệm thực tiễn dày dặn, có bản năng nổi trội, có kỹ năng lãnh đạo hiện đại...mới có thể tự tạo cho mình một hệ thống dẫn đường hiệu quả.

Tâm nhìn có vai trò rất quan trọng đối với người lãnh đạo và hoạt động lãnh đạo. Nếu hiểu lãnh đạo là xác lập *tâm nhìn*; kiến tạo *cảm hứng* đến số đông về tầm nhìn, mục tiêu đó; *đam mê* cống hiến, hành động để thực hiện mục tiêu, con đường đã chọn thì tâm nhìn là **yếu tố bản chất thứ nhất** tạo nên người lãnh đạo. Thiên chức số một của lãnh đạo là phải cảm nhận, nhận thức, nhận biết sớm nhất, rõ ràng nhất về những xu thế, triển vọng, quá trình vận động của thế giới xung quanh khi toàn bộ những người khác chưa nhìn thấy, hoặc nhìn thấy một cách rất mờ nhạt, rời rạc. Bởi vậy, tâm nhìn lãnh đạo thường là tâm nhìn của thiểu số, thậm chí của một cá nhân đơn độc khi mới xuất hiện và sau đó sẽ được chia sẻ, lan truyền, phổ biến, quán triệt đến số đông.

Lãnh đạo là phải có quyền lực, sử dụng quyền lực. Quyền lực là yếu tố nội tại, là nền tảng của lãnh đạo. Quyền lực của người lãnh

đạo không sinh ra thuận tụy từ chức tước và nguồn lực có trong tay. Tâm nhìn đúng đắn, kịp thời, sâu sắc là **ýếu tố cơ bản đầu tiên** tạo ra quyền lực của người lãnh đạo. Nhìn nhận xác đáng về thực tại để cải tạo, phát triển nó. Nhìn nhận thấu đáo môi trường xung quanh để khám phá đường đi. Nhìn nhận trúng xu thế khách quan để xác định mục tiêu, mục đích, con đường. Nhìn nhận diễn biến tình hình để luôn luôn định hướng đúng. Kết quả của mọi sự nhìn nhận này tạo ra quyền lực của người lãnh đạo, người thường xuyên phải bảo đảm các công việc được triển khai đúng hướng, khác với người quản lý phải bảo đảm các công việc được triển khai đúng kế hoạch, có chất lượng, hiệu quả.

2. Tư duy chiến lược của cán bộ lãnh đạo

Tư duy là hoạt động đặc trưng riêng có của con người, là sản phẩm của một vật chất có tổ chức rất đặc biệt là bộ óc người. Tư duy là một quá trình nhận thức thế giới khách quan, từ nhận thức cảm tính đến nhận thức lý tính, từ tư duy trực quan cụ thể đến tư duy trừu tượng khái quát thông qua hệ thống các khái niệm, định luật, quy luật... Tư duy được con người triển khai trên mọi lĩnh vực của đời sống loài người, có tư duy thông thường và tư duy khoa học. Tư duy là một phạm trù thuộc ý thức xã hội, luôn luôn được quyết định suy cho cùng bởi tồn tại xã hội, trước hết là các điều kiện kinh tế vật chất.

Chiến lược là thuật ngữ xuất hiện đầu tiên trên lĩnh vực quân sự, bao hàm các mục tiêu vĩ mô, hệ thống các kế hoạch tác chiến lớn và phương thức chiến đấu của toàn quân để giành chiến thắng trong một cuộc chiến tranh. Dưới đó là chiến dịch liên quan đến một mặt trận, hoặc nhiều trận đánh; thấp nhất là chiến thuật liên quan đến một trận đánh cụ thể.

Về sau, khái niệm chiến lược được áp dụng phổ biến và rộng rãi trên lĩnh vực kinh tế, nhất là hoạt động kinh doanh. Đối với doanh nghiệp, chiến lược sản xuất - kinh doanh là: bám sát sứ mệnh của mình, xác định đúng đắn và kịp thời những mục tiêu chiến lược trong từng bối cảnh cụ thể, cùng với phạm vi chiến lược, các phương châm, kế hoạch, nguồn lực... triển khai thực hiện nhằm giành lợi thế cạnh tranh trên thương trường.

Trong xã hội ngày nay, khái niệm chiến lược được áp dụng trên mọi lĩnh vực và ở nhiều cấp độ khác nhau (tư nhân, doanh nghiệp, địa phương, ngành, lĩnh vực, quốc gia, khu vực, quốc tế, toàn cầu).

Có thể hiểu chung nhất rằng, **chiến lược** là xác định tổng thể tầm nhìn và mục tiêu ưu tiên, cơ bản, dài hạn cần đạt tới; là nhận biết không gian cần thiết cho chiến lược ấy, những lợi thế cần tận dụng và những bất lợi cần phòng tránh; là vạch ra các phương châm hành động xuyên suốt và những nguyên tắc, giá trị cốt lõi cần tuân thủ trong quá trình thực hiện chiến lược; là sự chuẩn bị các nguồn lực, lộ trình và các kế hoạch hành động; là phân công trách nhiệm và các lĩnh vực công việc cho từng nhóm, từng cá nhân chỉ huy, chỉ đạo, lãnh đạo; là dự kiến một số tình huống bất trắc và dự phòng các phương án xử lý...

Tư duy chiến lược là tố chất, năng lực và hoạt động đặc trưng của lãnh đạo, chủ yếu là lãnh đạo cấp cao và trước hết là của người đứng đầu. Đó là tư duy vĩ mô, tổng hợp về tầm nhìn và mục tiêu chiến lược; về vị trí hiện thời còn cách mục tiêu bao xa; về không gian chiến lược và phân tích, so sánh giữa lợi thế và bất lợi; về phương châm và lộ trình chiến lược; về các nguồn lực và kế hoạch thực hiện; về phân công trách nhiệm chỉ huy, chỉ đạo, lãnh đạo; về dự

kiến một số tình huống bất trắc và dự phòng các phương án xử lý...

Những thành tố quan trọng nhất của tư duy chiến lược gồm nhận thức về mục tiêu chiến lược, không gian chiến lược, phương châm chiến lược, lộ trình và các nguồn lực thực hiện chiến lược.

Mục tiêu chiến lược là mục tiêu gắn liền với sứ mệnh của từng tổ chức, thiết chế; là mục tiêu mang tính sống còn, là cái làm cho tổ chức, thiết chế ấy khẳng định được sự tồn tại và vị trí của mình trong mỗi thời kỳ, giai đoạn cụ thể.

Phương châm chiến lược là hướng đi, cách thức hành động, chỉ đạo, lãnh đạo xuyên suốt, nhất quán trong quá trình triển khai chiến lược.

Lộ trình là sự xác định các giai đoạn, các bước đi, các mốc hoàn thành những công việc lớn, trong đó có xác định những bước ưu tiên, bước đột phá, bước quyết định.

Nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện chiến lược thông thường là rất lớn và đa dạng: nguồn lực con người và nguồn lực tài chính, nguồn lực vật chất và nguồn lực tinh thần, nguồn lực tại chỗ và nguồn lực huy động từ bên ngoài, nguồn lực ngắn hạn và nguồn lực dài hạn, quốc gia và quốc tế, công và tư...

Thiếu tầm nhìn và tư duy chiến lược, lãnh đạo trở thành một hành động bết tắc và cuối cùng sẽ mất quyền lực, mặc dù vẫn có thể tiếp tục nhận được sự tôn kính của mọi người. Thiếu tầm nhìn, sẽ dẫn cả người lãnh đạo và những người đồng hành vào những chiến lược, sách lược không phù hợp, thậm chí vào tình trạng khủng hoảng về con đường và phương thức hành động. Tình trạng trì trệ, bất cập, khó khăn rồi khủng hoảng kinh tế - xã hội ở các nước XHCN cuối thế kỷ XX có nguyên nhân sâu xa từ sự thiếu tầm nhìn về cuộc cách

mạng khoa học công nghệ, xuất hiện từ những năm 70, từ đó tạo ra bước ngoặt vận động của xã hội loài người, trước tiên là ở nền sản xuất vật chất và sau đó đến mọi lĩnh vực của đời sống xã hội ở mỗi quốc gia cũng như trên phạm vi toàn thế giới.

Công cuộc đổi mới từ năm 1986 đến nay, trên phương diện chiến lược bao trùm, chính là quá trình đổi mới tầm nhìn của toàn Đảng, toàn dân, trước hết là đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp. Chúng ta đã đẩy bản lĩnh và trí tuệ xây dựng tầm nhìn thẳng vào sự thật, nói rõ sự thật khi đánh giá tình hình đất nước; tầm nhìn đúng đắn về thế giới như môi trường duy nhất mà ở đó Đảng và nhân dân Việt Nam tiếp tục xây dựng, bảo vệ Tổ quốc XHCN; tầm nhìn nhạy bén về hòa bình, hợp tác và phát triển là xu thế lớn của thế giới... Nhờ được xây dựng trên cơ sở những tầm nhìn ấy, đường lối và các chính sách đổi mới đã mở đường cho đất nước ta thoát khỏi khủng hoảng, trụ vững và phát triển, vượt qua những thách thức nghiệt ngã, đạt được những thành tựu to lớn, có ý nghĩa lịch sử.

Trước yêu cầu nhiệm vụ mới, tầm nhìn đến giữa thế kỷ XXI, việc rèn luyện tầm nhìn và tư duy chiến lược cho đội ngũ lãnh đạo, nhất là cán bộ cấp chiến lược (cả đương chức và quy hoạch) thật sự có tính cấp thiết, then chốt của then chốt. Trong triển khai nhiệm vụ, cần quán triệt và bảo đảm đáp ứng tốt các yêu cầu cơ bản sau đây:

Kịp thời xây dựng tầm nhìn và tư duy chiến lược phục vụ công cuộc xây dựng và bảo vệ Tổ quốc XHCN; đồng thời, biết điều chỉnh, bổ sung, hoàn thiện chúng trước những bước vận động của hiện thực. Công cuộc xây dựng và bảo vệ Tổ quốc của toàn Đảng, toàn dân ta được triển khai trong bối cảnh thế giới có nhiều

biến động ngày càng phức tạp, mau lẹ, khó lường. Các quốc gia dân tộc trên thế giới cạnh tranh nhau ngày càng gay gắt, sống còn về các nguồn lực, điều kiện và ưu thế phát triển. Chậm trễ trong tầm nhìn và tư duy chiến lược đồng nghĩa với thất bại trong phát triển và tụt hậu ngày càng xa hơn. Mặt khác, không điều chỉnh, bổ sung, hoàn thiện chúng trước những bước vận động của hiện thực đồng nghĩa với dậm chân tại chỗ hoặc chệch hướng về phía những sai lầm, rối loạn, phá sản.

Kết hợp hài hòa tính khách quan, hiện thực, khả thi với năng lực sáng tạo, cảm hứng, ý chí chủ quan trong xây dựng tầm nhìn và tư duy chiến lược của mỗi cá nhân cũng như toàn bộ đội ngũ cán bộ cấp chiến lược. Tầm nhìn lãnh đạo có tính vượt trước; tư duy chiến lược là để biến điều tưởng như không thể thành có thể. Bởi vậy, nó vừa đòi hỏi chủ thể phải đặt vững đôi chân của mình trên mảnh đất hiện thực, vừa phải đầy năng lực tưởng tượng, mơ ước, dự báo, phán đoán, quyết tâm...

Đất nước ta sau 35 năm đổi mới đã bước vào thời kỳ mới của sự phát triển: thời kỳ của quốc gia có thu nhập trung bình. Đây không chỉ là nấc thang mới của quá trình đổi mới, hội nhập và phát triển; mà còn là trang sử mới của quốc gia dân tộc Việt Nam đã chấm dứt lịch sử hàng nghìn năm đói nghèo, lạc hậu để bước vào kỷ nguyên phát triển.

Thế giới ngày nay là thế giới của cách mạng công nghiệp lần thứ tư, của toàn cầu hóa, số hóa; là thế giới dịch chuyển trung tâm phát triển về châu Á - Thái Bình Dương; là thế giới đang khẩn thiết yêu cầu toàn thể loài người phải có tư duy và các mô hình phát triển bền vững; là thế giới đầy mâu thuẫn, đối lập nhưng đang ngày càng nhất thể hóa thành một chuỗi sản xuất - kinh doanh toàn cầu... Một thế giới

rất khác so với cách đây 5-10 năm. Nhận thức rõ những điều mới mẻ mang tính bước ngoặt này là yêu cầu cấp thiết đặt ra cho đội ngũ cán bộ cấp chiến lược của đất nước.

Nâng cao năng lực tổ chức thực hiện thành công tầm nhìn và tư duy chiến lược nhằm hoàn thành thắng lợi các mục tiêu, nhiệm vụ chiến lược của đất nước và bộ, ngành, lĩnh vực, địa phương, tổ chức... Trên ý nghĩa rất lớn, có thể xem đây là khâu quyết định thành bại của sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc XHCN với tầm nhìn đến giữa thế kỷ XXI.

Tầm nhìn và tư duy chiến lược ở nước ta được thể hiện trong Cương lĩnh, đường lối, chủ trương, chiến lược và các chính sách lớn của Đảng, Nhà nước. Chúng được cụ thể hóa thành mục tiêu dân giàu, nước mạnh, công bằng, dân chủ, văn minh; trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại vào năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 trở thành nước công nghiệp hiện đại, theo định hướng XHCN; được thể hiện trực tiếp trong các chiến lược bảo vệ Tổ quốc, hội nhập quốc tế, phát triển công nghiệp, nông nghiệp, khoa học - công nghệ, giáo dục - đào tạo, bảo vệ môi trường...

“Cán bộ là cái gốc của mọi công việc; muôn việc thành công hoặc thất bại, đều do cán bộ tốt hoặc kém”, lãnh tụ Hồ Chí Minh đã khẳng định như vậy. Cán bộ tốt là cán bộ vừa có tâm vừa có tầm, vừa có đức vừa có tài, vừa hồng vừa chuyên..., trong đó tầm nhìn và tư duy chiến lược của người lãnh đạo là không thể thiếu, không thể chậm trễ. Nhìn vào các quốc gia thành công trong thế giới ngày nay, càng thấy vai trò tiên quyết của nguyên thủ và đội ngũ lãnh đạo tài ba có tầm nhìn và tư duy chiến lược ngang tầm với những đòi hỏi của thế kỷ XXI. Trong những năm tới, lịch sử càng đòi hỏi như vậy! □