

NHÀ LÃNH ĐẠO VÀ VAI TRÒ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO TRONG HOẠT ĐỘNG CÔNG VỤ

NGUYỄN THỊ NGỌC PHƯƠNG*

Nhà lãnh đạo và vai trò của nhà lãnh đạo trong hoạt động công vụ là một nội dung quan trọng nhằm bảo đảm các quyết sách công vụ mang lại lợi ích cho cộng đồng, dân cư. Chỉ khi nhà lãnh đạo nhận thức được đầy đủ vai trò của mình và có năng lực lãnh đạo thực sự thì mới đem lại những quyết định lãnh đạo hiệu quả, có tầm nhìn chiến lược và tính khả thi cao.

Từ khóa: Nhà lãnh đạo; vai trò nhà lãnh đạo; năng lực lãnh đạo; tầm nhìn chiến lược; hoạt động công vụ.

Leaders and the role of leaders in the public service activities are of significance to ensure the civil service decisions benefit the community and people. Only being fully aware of the roles and possessing leadership capacity, they can make good leadership decisions, aligning the strategic vision, having high feasibility.

Keywords: Leader; role of leader; leadership capacity; strategic vision; public service activities.

NGÀY NHẬN: 18/12/2019

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 28/12/2019

NGÀY DUYỆT: 17/02/2020

1. Một số vấn đề về nhà lãnh đạo và công vụ

a. Nhà lãnh đạo

Trong mọi hoàn cảnh, nhà lãnh đạo (NLD) chỉ tồn tại khi có một nhóm từ hai người trở lên, một người có vai trò nổi trội đứng ra gây ảnh hưởng, tác động đến người khác làm theo, thực hiện mục tiêu, tôn chỉ của nhóm. NLD xuất hiện trong mọi lĩnh vực của đời sống xã hội, trong cuộc sống thường ngày khi họ gây ảnh hưởng đến người khác và bị người khác ảnh hưởng lại. Hay nói cách khác, lãnh đạo tồn tại trong mọi trường hợp của đời sống xã hội.

NLD xuất hiện ở mọi vị trí, từ những người có chức vụ quan trọng trong cơ quan,

tổ chức như: hoàng đế, tổng thống, chủ tịch nước, thủ tướng, bộ trưởng, chủ tịch các tập đoàn đa quốc gia, giám đốc, đến những người có vị trí như: kế toán trưởng, trưởng phòng, nhân viên, thuyền trưởng, thầy tu, cha xứ, giáo chủ, đội trưởng đội bóng, cha mẹ trong gia đình, trưởng nhóm trong một nhóm bạn học... Lãnh đạo luôn xuất hiện trong các nhóm hoặc tổ chức với tư cách là người dẫn dắt, dẫn đầu, đưa ra quyết định để mọi người thực hiện.

Trong tiếng Anh, thuật ngữ "leader" - người lãnh đạo có nghĩa là người đứng đầu,

* ThS, Học viện Chính trị khu vực I

đứng đầu tổ chức/nhóm: đứng đầu trong việc quyết định những vấn đề của tổ chức/nhóm; đứng đầu trong liên kết các cá nhân trong tổ chức; được các thành viên trong tổ chức thừa nhận và làm theo. Có nhiều cách để phân chia các kiểu NLD khác nhau. Trong tổ chức cơ bản có hai kiểu NLD:

- *NLD chức vị*: là sự thừa nhận của pháp luật đối với vị trí lãnh đạo mà người đó được đảm nhận (yếu tố pháp lý). Chức vị của NLD được căn cứ dựa vào chức năng, nhiệm vụ của tổ chức hay sứ mệnh của tổ chức; văn bản pháp luật và văn bản dưới luật quy định về nghĩa vụ, trách nhiệm, quyền và quyền lợi, những điều cần bộ, công chức, viên chức không được làm; quyết định bổ nhiệm vào ngạch; quyết định bổ nhiệm vị trí việc làm; hợp đồng lao động... Những quyết định này là căn cứ pháp lý để NLD thực hiện các công việc nhân danh nhà nước và thực hiện quyền lực do Nhà nước giao phó. Các nghĩa vụ, quyền, trách nhiệm của mỗi người lãnh đạo trong tổ chức là khác nhau. Điều này phụ thuộc vào nhiều yếu tố như đặc điểm từng tổ chức, địa phương, vùng lãnh thổ, quốc gia, bối cảnh, thời kỳ cụ thể; phân công nhiệm vụ; mối quan hệ trong phân công công việc; mối quan hệ trách nhiệm; phân cấp, phân quyền thể chế chính trị, văn hóa, kinh tế, lịch sử. Tuy nhiên, nhìn chung, người đứng đầu là người gánh vác nghĩa vụ lớn lao, nặng nề nhất tương xứng với nghĩa vụ đó là quyền lực cao nhất, quyền lợi nhiều nhất, đồng thời cũng là người chịu trách nhiệm cao nhất về hoạt động của tổ chức¹.

- *NLD thực sự*: bên cạnh những NLD được tổ chức ghi nhận mang tính pháp lý thì còn những NLD thực sự, họ không phải là người có chức vụ cao nhất trong tổ chức mà còn bằng uy tín cá nhân, tầm ảnh hưởng cá nhân của họ khiến các thành viên trong tổ chức tin tưởng và làm theo. Trong nhiều trường hợp, quyền lực phi pháp lý tác động mạnh mẽ hơn quyền lực pháp lý, khiến các thành viên trong tổ chức tin tưởng và nghe

theo tự nguyện. Tuy nhiên, lý tưởng nhất là sự tôn tại của hai kiểu NLD trong một cá nhân, vừa được pháp luật thừa nhận thông qua các quyết định bổ nhiệm chức danh lãnh đạo, quản lý; vừa được các thành viên trong tổ chức thừa nhận về năng lực làm việc, trách nhiệm, uy tín cá nhân.

Như vậy, NLD được hiểu là người đứng đầu tổ chức, là chủ thể ra quyết định lãnh đạo dựa trên quyền lực, chức vụ được pháp luật thừa nhận và các yếu tố phi quyền lực mang tính cá nhân nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

b. Công vụ

Thuật ngữ công vụ theo gốc từ Hán Việt được tạo bởi hai thành tố "công" và "vụ". Từ "công" có nghĩa là chung, là công cộng, là quyền lực công; còn "vụ" nghĩa là việc làm. Do đó, theo nghĩa Hán Việt thì "công vụ" là những công việc chung, công cộng mang tính quyền lực nhà nước để phục vụ lợi ích của mọi công dân, tổ chức².

Khái niệm công vụ hiểu theo nhiều cách khác nhau. Hiện nay, chưa có một định nghĩa chung về công vụ mà phụ thuộc vào giác độ tiếp cận như chính trị, xã hội, pháp lý, hành chính, thể chế chính trị và đặc điểm nền hành chính của từng quốc gia mà có những quan niệm khác nhau. Tuy nhiên, có thể tiếp cận công vụ ở các khía cạnh: hoạt động quyền lực nhà nước; hoạt động thực hiện chức năng (hay công việc) của Nhà nước; hoạt động lao động đặc thù của công chức và là thể chế pháp luật.

Các hoạt động công vụ (HĐCV) được thực hiện bởi một loại lao động đặc biệt - chủ yếu là những người lao động được gọi với tên là công chức nhà nước. Đặc biệt ở chỗ, quy trình tuyển dụng, sử dụng công chức có những quy định riêng, bắt buộc mà bất cứ ai muốn tham gia trong nền công vụ phải thực hiện; công chức có những quyền, quyền lợi, nghĩa vụ riêng, những việc công chức được làm và không được làm rất nghiêm ngặt, nếu

vi phạm sẽ bị xử lý trước pháp luật. Họ thực hiện quyền lực nhà nước, nhân danh nhà nước, là chủ thể thực thi quyền lực nhà nước nhằm bảo đảm quản lý, điều tiết các mặt kinh tế - văn hóa - xã hội trong một phạm vi không gian nhất định như một quốc gia, khu vực, vùng lãnh thổ.

2. Vai trò nhà lãnh đạo trong hoạt động công vụ

NLD và vai trò của NLD trong HĐCV là một nội dung quan trọng nhằm bảo đảm các quyết sách công vụ mang lại lợi ích cho cộng đồng, dân cư. Trong HĐCV, vai trò của NLD được thể hiện ở những nội dung sau:

Một là, vai trò thủ lĩnh. Vai trò thủ lĩnh thể hiện ở những khía cạnh sau: (1) Vị thế thủ lĩnh được thừa nhận về mặt pháp lý (được pháp luật công nhận vị trí lãnh đạo); (2) Vị thế thủ lĩnh được người khác thừa nhận thông qua tố chất cá nhân vượt trội như đưa ra các ý tưởng, tính quyết đoán, có tầm nhìn, chịu trách nhiệm; (3) Vị thế thủ lĩnh được thừa nhận thông qua hành động cụ thể của NLD như khả năng dẫn dắt, xử lý công việc, hiện thực hóa tầm nhìn; (4) Thủ lĩnh phải dám đương đầu với thử thách; (5) Thủ lĩnh phải biết sử dụng linh hoạt công cụ quyền lực, đặc biệt là quyền lực mềm như sự nêu gương, khoan dung độ lượng với nhân viên. Người lãnh đạo thực sự khi họ giữ vai trò thủ lĩnh trong HĐCV, định hướng phát triển tổ chức, đưa ra những ý tưởng, chính sách phát triển của tổ chức và lựa chọn vấn đề chính sách hiệu quả.

Hai là, vai trò điều phối. Vai trò điều phối thể hiện ở những khía cạnh như: điều phối công việc cho đội ngũ công chức; điều phối các mối quan hệ trong công việc. NLD xác định mục tiêu của tổ chức là gì? Phân chia công việc như thế nào? Phân công cho ai? Từ đó điều phối, điều tiết công việc ở tầm tổng quát, có cơ chế kiểm tra, giám sát, hỗ trợ cấp dưới khi cần thiết, hay nói một cách khác, NLD sử dụng hiệu quả việc ủy quyền, phân

cấp cho cấp dưới, tránh sa đà vào thực hiện chi tiết mà quản lý ở tầm vĩ mô. Tuy nhiên, để tránh hiện tượng NLD quan liêu, không am hiểu thực tiễn thì một yêu cầu đối với NLD ở vốn kiến thức, phổ hiểu biết rộng và chuyên sâu về lĩnh vực mình chỉ đạo, lãnh đạo. Vai trò điều phối các mối quan hệ gắn với công việc, giao công việc cho các đơn vị, cá nhân, hình thành trình tự làm việc, giải quyết vấn đề, giao công việc cho ai? Giao như thế nào? Tại sao lại giao cho nhân viên A mà không phải nhân viên B? Cơ chế phối hợp giữa các phòng, ban, đơn vị cá nhân như thế nào?

Ba là, vai trò truyền cảm hứng. Vai trò truyền cảm hứng thể hiện ở khả năng làm cho người khác nghe theo, làm theo một cách vô điều kiện, hay tạo được sự hứng khởi, sự tin tưởng cho đồng nghiệp, cấp dưới và cộng đồng trước những vấn đề NLD đã và đang thực hiện. Truyền cảm hứng của NLD là một quá trình lâu dài, công phu thực hiện, từ chỗ "tạo" và "truyền" cảm hứng đến những người xung quanh. Người lãnh đạo ngoài năng lực xác định vấn đề, đưa ra định hướng cho vấn đề trong quá trình làm việc còn đòi hỏi khả năng thuyết phục, đàm phán và sự nhất quán giữa lời nói và hành động với những người xung quanh, trong đó có đội ngũ cán bộ, công chức dưới quyền.

NLD truyền cảm hứng bằng: (1) Thái độ sống tích cực, đam mê và nhiệt huyết: luôn lạc quan và đưa ra được phương án xử lý trong mọi tình huống có thể xảy ra, đam mê và nhiệt tình trong công việc, tin tưởng vào điều mình lựa chọn và có cách thức khơi dậy cảm xúc với người khác nghe và làm theo; (2) Khả năng diễn thuyết và đàm phán: đàm phán với đồng nghiệp, với cấp dưới về ý tưởng của mình, dẫn dắt họ đi theo đam mê và sự lựa chọn của mình; khiến họ tự nguyện làm theo, sẵn sàng đầu tư công sức để thực hiện chí hướng của NLD; (3) Xây dựng hình ảnh lãnh đạo: NLD là "trái tim" của tổ chức, hình ảnh của NLD sẽ phản ánh hình ảnh tổ

chức. Sự xuất hiện của NLD trước đồng nghiệp, cấp dưới, các phương tiện thông tin đại chúng không chỉ là hình ảnh của NLD mà đó còn là hình ảnh, bộ mặt của tổ chức. Do đó, tạo dựng hình ảnh tổ chức là điều không thể bỏ qua và là kênh truyền cảm hứng trực tiếp đến nhân viên và mọi người xung quanh. Hình ảnh NLD thể hiện qua hình thức bề ngoài như phong thái, diện mạo, dáng vẻ, ngôn ngữ, giao tiếp và các yếu tố nội tâm bên trong như tư tưởng, phong cách, tinh thần.

Bốn là, vai trò sử dụng các nguồn lực. NLD là người đứng đầu tổ chức, họ thực hiện của hai vai trò lãnh đạo và quản lý tổ chức. Để đưa ra một chiến lược, chính sách, NLD phải căn cứ vào nguồn lực của tổ chức và nguồn lực có thể huy động được. Trong HDCV, nguồn lực để thực thi công việc của nhà nước bao gồm nguồn lực con người, nguồn lực tài chính, nguồn lực cơ sở vật chất và nguồn lực thông tin. Sử dụng hiệu quả nguồn lực trong thực thi công vụ không chỉ phụ thuộc vào ý chí của NLD mà còn phụ thuộc vào các đơn vị có liên quan và đơn vị cấp trên. Trong phạm vi thẩm quyền của mình, NLD chỉ sử dụng hiệu quả nguồn lực khi được trao quyền, có cơ chế kiểm soát quyền lực (tránh tình trạng lạm quyền) và hiểu rõ về nguồn lực mình đang có. Ví dụ, nguồn lực con người của tổ chức đang ở mức độ như thế nào? có thể xử lý công vụ ở khía cạnh nào? Xử lý ở mức độ như thế nào? NLD chỉ giao việc và trao quyền hiệu quả cho nhân viên khi họ hiểu rõ về nhân viên của mình.

Năm là, vai trò định hướng xây dựng văn hóa tổ chức. Văn hóa tổ chức là một loạt các quy phạm và hệ thống giá trị chung nhằm kiểm soát sự tương tác giữa các thành viên trong tổ chức và giữa các thành viên trong tổ chức với những người bên ngoài tổ chức đó. Văn hóa tổ chức là hệ thống những niềm tin và giá trị chung được xây dựng trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của các thành viên

trong tổ chức. Văn hoá tổ chức do các thành viên trong tổ chức xây dựng, sự định hướng văn hoá tổ chức của NLD giúp dẫn đường cho hệ thống giá trị chung của tổ chức phát triển, kết nối các thành viên trong tổ chức đi theo, thực hiện và tạo ra cách ứng xử của các thành viên. Vai trò của NLD, đặc biệt là những người sáng lập tiên phong ảnh hưởng mạnh mẽ đến quá trình hình thành các giá trị, chuẩn mực và rộng hơn là văn hóa đặc thù của tổ chức.

3. Một số vấn đề đặt ra đối với nhà lãnh đạo trong hoạt động công vụ hiện nay

Với vai trò là linh hồn của tổ chức trong HDCV nói chung và các tổ chức khác nói riêng, trong bối cảnh hiện nay, một số vấn đề cần đặt ra đối với NLD.

Thứ nhất, lãnh đạo sự thay đổi trong bối cảnh toàn cầu hóa.

Bối cảnh toàn cầu hóa tác động mạnh mẽ đến lĩnh vực tổ chức và lãnh đạo, quản lý xã hội, tạo ra những thay đổi như: mở rộng môi trường lãnh đạo, quản lý; gia tăng tính phức tạp (do hội nhập, mở cửa, phát triển kinh tế thị trường); thay đổi quan điểm hành chính (từ quan liêu sang trách nhiệm, từ quản chế sang phục vụ, sử dụng công nghệ thông tin); thúc đẩy xu thế phân quyền của chính phủ; nhiều chủ thể tham gia quyết sách; thay đổi hệ thống chức năng công cộng của chính phủ; thách thức vai trò lãnh đạo và đặt ra yêu cầu cao về phẩm chất và năng lực của người lãnh đạo, quản lý. Để lãnh đạo sự thay đổi trong môi trường luôn thay đổi và biến động không ngừng, đòi hỏi NLD cần xác định rõ: mục tiêu cần đạt được; khả năng thực tế; khả năng tạo ra sự thay đổi; khả năng thu hút cán bộ, công chức tham gia quản lý sự thay đổi và bảo đảm cho họ trước sự thay đổi. NLD muốn quản trị tốt trước sự thay đổi của bối cảnh cần tổng hợp rất nhiều kỹ năng trong đó để cao những phẩm chất và kỹ năng cần thiết như: kỹ năng hoạch định tầm nhìn, kỹ năng xác định vấn đề, kỹ năng động viên

người khác, kỹ năng quản lý bản thân và người khác, kỹ năng huy động nguồn lực...

Thứ hai, xác định tầm nhìn chiến lược đối với NLD.

Để có được những quyết sách mang tầm chiến lược, NLD cần tìm ra những ý tưởng mới, phù hợp với nguyện vọng của đa số công dân sinh sống trên phạm vi quốc gia, dân tộc. Tư tưởng mới sẽ hình thành cách thức thực thi mới, khiến NLD luôn trần trụi, tâm huyết về điều mình đang làm, điều chỉnh, thay đổi khi cần thiết. Có những tầm nhìn chiến lược đã làm nên NLD vĩ đại. Yêu cầu đối với tầm nhìn lãnh đạo vừa phải có tính khái quát, vừa cụ thể linh hoạt; tạo được cảm hứng cho những người xung quanh, không phải bằng sự hô hào, thúc giục đám đông mà là sự tự nguyện làm theo do những tầm nhìn đó liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến lợi ích của đại bộ phận dân cư trên cộng đồng; tầm nhìn lãnh đạo có tính khả thi - tư duy và tầm nhìn lãnh đạo chỉ thực sự lôi cuốn và tạo ra giá trị khi nó phù hợp với thực tiễn và đáp ứng được nguyện vọng của nhân dân.

Thứ ba, phương thức lãnh đạo trong cách mạng công nghiệp (CMCN) 4.0.

Chủ động, tích cực tham gia cuộc CMCN 4.0 là yêu cầu tất yếu khách quan; là nhiệm vụ có ý nghĩa chiến lược đặc biệt quan trọng, vừa cấp bách vừa lâu dài của cả hệ thống chính trị và toàn xã hội, gắn chặt với quá trình hội nhập quốc tế sâu rộng. Đồng thời, nhận thức đầy đủ, đúng đắn về nội hàm, bản chất của cuộc CMCN 4.0 để quyết tâm đổi mới tư duy và hành động, coi đó là giải pháp đột phá với bước đi và lộ trình phù hợp là cơ hội để Việt Nam bứt phá trong phát triển kinh tế - xã hội³. Sự thay đổi về công nghệ, đặc biệt là sự bùng nổ của cuộc CMCN 4.0 đặt NLD trước những câu hỏi lớn như năng lực NLD cần có những gì để đáp ứng được yêu cầu công vụ? Để thành công trong môi trường tác động mạnh mẽ của thế giới số

NLD sẽ phải làm như thế nào? Vậy CMCN 4.0 là gì? Nó tác động như thế nào đến vai trò thủ lĩnh của NLD?

Thứ tư, chịu trách nhiệm trong các quyết định lãnh đạo.

Sản phẩm quan trọng nhất của NLD là quyết định lãnh đạo bởi phạm vi, tầm quan trọng của các quyết định lãnh đạo đó không chỉ ở một cá nhân, tổ chức, mà tầm ảnh hưởng của các quyết định đó ở tầm lãnh thổ, khu vực, dân tộc và toàn xã hội. Trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan hành chính nhà nước là những việc mà người đứng đầu cơ quan hành chính nhà nước nên làm, phải làm, được làm với kết quả tốt. Nếu kết quả không tốt, người đứng đầu cơ quan hành chính nhà nước sẽ phải chịu trách nhiệm⁴. Như vậy, trách nhiệm của người lãnh đạo - người đứng đầu tổ chức hành chính nhà nước nói chung và các tổ chức khác nói riêng sẽ gắn với trách nhiệm khi ban hành quyết định lãnh đạo và chịu trách nhiệm khi các quyết định lãnh đạo không tốt hoặc vi phạm pháp luật□

Chú thích:

1, 4. Bùi Thị Ngọc Mai. *Trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan hành chính nhà nước*. H. NXB Chính trị quốc gia sự thật, 2016, tr. 9, 15.

2. *Từ điển Hán - Việt*. NXB Đà Nẵng, 2004. tr. 92.

3. *Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư*.

Tài liệu tham khảo:

1. Nguyễn Bá Dương. *Khoa học lãnh đạo - lý thuyết và kỹ năng*. H. NXB Lý luận chính trị, 2015.

2. Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh. *Khoa học lãnh đạo*. Giáo trình. Cao cấp lý luận chính trị. H. NXB Lý luận chính trị, 2018.

3. Richard Wintes. *Hội thảo phát triển lãnh đạo và quản lý*. Tài liệu tập huấn Học viện Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh, 2008.