

QUYỀN LỰC - TẠO DỰNG QUYỀN LỰC TRONG TỔ CHỨC

NGUYỄN THỊ VÂN HƯƠNG*

Quyền lực luôn gắn với trách nhiệm, vai trò của nhà lãnh đạo, quản lý trong tổ chức. Để lãnh đạo, điều hành tổ chức đạt hiệu quả thì việc sử dụng quyền lực, tạo dựng quyền lực là một hoạt động quan trọng của mỗi nhà lãnh đạo, quản lý. Do vậy, việc nghiên cứu quyền lực, tạo dựng quyền lực trong tổ chức nói chung và tổ chức trong khu vực công nói riêng cần được soi chiếu cả trên bình diện lý luận và thực tiễn.

Từ khóa: Quyền lực; tạo dựng quyền lực; trách nhiệm và vai trò; nhà lãnh đạo, quản lý; điều hành tổ chức.

Power is always associated with responsibility and role of a leader or a manager in an organization. It is crucial for leaders and managers to use and build power to lead and run an organization effectively. Therefore, power and building power in an organization in general and public organizations in particular should be examined from both theoretical and practical perspectives.

Key word: Power; building power; responsibility and role; leader, manager; run an organization.

NGÀY NHẬN: 09/7/2021

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 12/8/2021

NGÀY DUYỆT: 16/9/2021

1. Đặt vấn đề

Trong hoạt động quản lý, điều hành ở khu vực công hiện nay, vấn đề quyền lực, sử dụng quyền lực, lạm dụng quyền lực dẫn đến nhiều hệ lụy đã được Đại hội Đảng lần thứ XIII nghiêm túc tự phê bình trước Đại hội và toàn Đảng, toàn dân, những bài học kinh nghiệm quý báu được rút ra, trong đó có “hoàn thiện cơ chế kiểm soát chặt chẽ quyền lực, kiên quyết, kiên trì đấu tranh phòng, chống suy thoái, “tự diễn biến”, “tự chuyển hóa” trong nội bộ...”¹. Vậy trên bình diện lý luận, quyền lực được hiểu như thế nào?

Trong thực tiễn làm thế nào để tạo dựng quyền lực (TDQL) cho cá nhân người lãnh đạo để qua đó nâng cao hiệu quả quản lý, điều hành đối với tổ chức nói chung và tổ chức trong khu vực công nói riêng là vấn đề mang tính cấp thiết, cần được nghiên cứu làm rõ.

2. Quan niệm về quyền lực và tạo dựng quyền lực

Quyền lực là một hiện tượng xã hội, xuất hiện cùng với sự ra đời của xã hội loài người. Nhà triết học Rút-xô từng nói: Điều lớn nhất của loài người chủ yếu là khát vọng quyền lực và khát vọng danh dự². Henry Kissinger nói rằng: Quyền lực là loại thuốc kích thích hiệu nghiệm nhất³.

Quyền lực còn được hiểu là khả năng của một cá nhân (hoặc một nhóm) ảnh hưởng tới hành vi hoặc suy nghĩ của một cá nhân khác (hoặc một nhóm khác). Quyền lực bao gồm thẩm quyền và uy quyền. Thẩm quyền tương ứng với phương diện chính thức của quyền lực do vị trí (cương vị) lãnh đạo quy

* PGS. TS, Học viện Hành chính Quốc gia

định. Thẩm quyền của người lãnh đạo trong hệ thống chính trị ở Việt Nam là quyền lực do dân, do Đảng và Nhà nước giao phó. Uy quyền có được là xuất phát từ nhân cách người lãnh đạo. Uy quyền hay còn gọi là uy tín là do cá nhân người lãnh đạo tạo dựng nên, vì thế có thể gọi đó là quyền lực cá nhân của người lãnh đạo. Việc tạo dựng uy tín sẽ chịu sự ảnh hưởng của những yếu tố khách quan và chủ quan, trong đó các yếu tố chủ quan đóng vai trò quyết định (nhân cách, năng lực tổ chức thực tiễn, khả năng chuyên môn, phong cách lãnh đạo, đạo đức của người lãnh đạo⁴).

TDQL là một hành vi chính trị trong tổ chức, bản thân nó không chứa đựng sẵn ý nghĩa tích cực hay tiêu cực của hành vi này được quy định bởi mục đích và cách thức thực hiện của chủ thể. Mọi chiến lược hay chiến thuật đều nhằm giành được và duy trì quyền lực. Có nhiều cách thức, con đường TDQL ở người lãnh đạo đồng thời có nhiều yếu tố chủ quan, khách quan tác động đến hoạt động này. Để quyền lực trở thành một công cụ hữu hiệu trong quản lý, đòi hỏi mỗi người lãnh đạo trên cơ sở thẩm quyền và uy quyền của cá nhân, xây dựng chiến lược, chiến thuật TDQL phù hợp với khả năng và điều kiện thực tế của bản thân, tổ chức. Vậy có những cách thức, con đường nào để TDQL?

3. Cách thức tạo dựng quyền lực

TDQL là nghệ thuật của mỗi người lãnh đạo, quản lý (LĐQL). Việc TDQL trước hết dựa trên quyền lực khách quan đã có từ chức vụ mà người LĐQL đang nắm giữ. Trong thực tế, quyền lực từ chức vụ trên cơ sở bầu hoặc bổ nhiệm đối với các tổ chức khu vực công hiện nay là cơ sở xác lập thẩm quyền, song để tạo dựng được quyền lực cần có sự gắn kết mật thiết với uy tín của người lãnh đạo (đây là phần cốt quan trọng TDQL cho người lãnh đạo).

Chủ tịch Hồ Chí Minh và Đảng ta luôn chú trọng việc tạo dựng uy tín cho đội ngũ

cán bộ. Theo Hồ Chí Minh, người cán bộ một khi có uy tín, sẽ được dân tin, dân mến, dân quý, dân yêu thì dân sẽ giúp đỡ, như vậy, việc gì cũng thành công. Để có uy tín, theo Hồ Chí Minh, người lãnh đạo “Nói cái gì thì phải cho tin - nói và làm cho nhất trí - làm thế nào cho dân tin - cho bộ đội tin mình”⁵. Người còn nhấn mạnh: “Tín là phải làm gương cho người ta tin ở mình. Thí dụ đã hứa thưởng thì phải thưởng. Tín cũng còn có nghĩa là phải tự tin vào sức mình nữa, nhưng không phải là tự mãn tự cao”⁶. Để TDQL người LĐQL có thể thực hiện theo một số cách sau:

Thứ nhất, xây dựng quyền lực giao tiếp thông qua việc kết nối với những người có ảnh hưởng trực tiếp, gián tiếp hoặc đang có quyền lực để thiết lập mối quan hệ trước mắt và lâu dài bằng cách thức, hình thức có hiệu quả. Chẳng hạn, việc TDQL có thể thông qua mối quan hệ với lãnh đạo cấp trên hoặc mối quan hệ liên quan đến hoạt động của tổ chức và dùng sự ảnh hưởng uy tín cá nhân của người lãnh đạo đó, xác lập mối quan hệ giao tiếp trực tiếp hoặc gián tiếp để thông qua đó TDQL cho bản thân.

Thứ hai, kiểm soát thông tin quan trọng, nắm vững thông tin và có kênh thông tin riêng. Thông tin được ví như huyết mạch trong hệ thống tuần hoàn. Nắm vững thông tin, kiểm soát thông tin quan trọng, sử dụng thông tin hữu hiệu và có kênh thông tin riêng là một cách thức trong việc TDQL. Thông tin là chìa khóa quan trọng giúp cho nhà LĐQL trong việc ra quyết định hiệu quả và đồng thời quyết định sự thành công trong chiến lược, chiến thuật mà người LĐQL sử dụng từ thông tin và kiểm soát thông tin hữu hiệu.

Thứ ba, tạo ra nhiều cấp dưới trung thành. Đây là một nghệ thuật trong giao tiếp và xây dựng mối quan hệ không chỉ với vai trò là người LĐQL mà bất cứ cá nhân nào tạo dựng được mối quan hệ thân tín sẽ là thành trì quan trọng trong mọi công việc trong tổ chức và trong cuộc sống. Đặc biệt, đối với

người LDQL việc tạo ra nhiều cấp dưới trung thành vừa là chiến lược, vừa là chiến thuật trong điều hành và TDQL của người LDQL trong tổ chức.

Thứ tư, lịch sự, tế nhị, cởi mở trong giao tiếp là biểu hiện trong thái độ hành vi ứng xử của người LDQL đối với cấp dưới và các mối quan hệ xung quanh. Thái độ, hành vi ứng xử này sẽ tác động trực tiếp đến đối tượng giao tiếp và là kênh quan trọng giúp người LDQL thể hiện bản thân và TDQL đối với cấp dưới và đồng nghiệp của mình. Biểu hiện này, còn thể hiện một phần giá trị nhân cách của người LDQL khi tiếp xúc trực tiếp giải quyết các công việc và xác lập các mối quan hệ tương tác trong và ngoài tổ chức. Ấn tượng giao tiếp sẽ là trực giác quan trọng giúp người LDQL tạo dựng hình ảnh và giá trị cá nhân.

Thứ năm, tạo dựng được sự tin cậy của cấp dưới về ba mặt: *chính trị, đạo đức và chuyên môn*. Điều này, đòi hỏi người LDQL phải có phẩm chất, năng lực tương xứng với chức vụ, quyền lực được giao để thực thi quyền lực, thực hiện nhiệm vụ LDQL. Sự tương xứng này trong thực tế luôn luôn biến động, đòi hỏi người LDQL phải chú ý điều chỉnh, bổ sung thường xuyên. Biểu hiện rõ nhất là năng lực tổ chức, thực hiện thực tiễn và khả năng chuyên môn, bởi lẽ uy tín người LDQL phụ thuộc chủ yếu vào kết quả hoạt động của họ với tổ chức và xã hội, vào năng lực họ thể hiện trong tổ chức và điều hành. Cùng với đó, lối sống và phong cách sống là những biểu hiện cụ thể của đạo đức trong cuộc sống hàng ngày được mọi người theo dõi và đánh giá. Vì thế, đòi hỏi người LDQL phải tu dưỡng, rèn luyện về mọi mặt để trở thành tấm gương cho các thành viên trong tổ chức noi theo.

Thứ sáu, nói đi đôi với làm. Đây là cách thức quan trọng để TDQL và uy tín của người LDQL. Với cách thức này đòi hỏi người LDQL phải thận trọng trong khi truyền thông điệp

đến các thành viên trong tổ chức, để biến lời nói thành kế hoạch, thành mục tiêu, thành hành động. Chuyển nhận thức, tư duy từ người LDQL sang cấp dưới, truyền cảm hứng cho cấp dưới trong thực thi công vụ. Đối với tổ chức công, mỗi tổ chức được phân công đảm nhiệm những chức năng, nhiệm vụ, ngành, lĩnh vực khác nhau, do vậy mỗi người LDQL phải nói được và hành động được để các mục tiêu trở thành hành động và hiệu quả trong thực tiễn.

Thứ bảy, biết mình, biết người. Đây là yếu tố quyết định việc điều chỉnh, củng cố, khôi phục và nâng cao uy tín, TDQL thực tế cho người LDQL trong tổ chức công. Điều này, được thể hiện trong việc phê bình và tự phê bình, đánh giá được sở trường, sở đoản của bản thân; đánh giá sở trường, sở đoản của cấp dưới để dùng người cho “đúng”, để bồi dưỡng, đào tạo cho “trúng”.

4. Một số điểm lưu ý để tạo dựng quyền lực thành công

Việc TDQL, sử dụng quyền lực không chỉ là khoa học mà còn là nghệ thuật. Mục đích của sử dụng quyền lực, để tạo nên sự đồng thuận, tích cực tham gia, sự tuân thủ, phục tùng của cấp dưới. Mặt khác, thông qua sử dụng quyền lực để biết được sự chống đối của người khác đối với người lãnh đạo, tìm ra nguyên nhân và cách khắc phục, tạo nên sự đồng thuận, đoàn kết nhất trí trong tổ chức.

Tuy vậy, thời gian qua, việc TDQL và sử dụng quyền lực của một số người LDQL chưa đúng dẫn đến những vi phạm nghiêm trọng. Đơn cử, như: thực hiện Thông báo kết luận số 01-TB/BCĐTW ngày 19/3/2021 của Thường trực Ban Chỉ đạo Trung ương về phòng, chống tham nhũng, Ủy ban Kiểm tra Trung ương đã kiểm tra dấu hiệu vi phạm và xem xét xử lý kỷ luật, đề nghị xử lý kỷ luật nhiều cán bộ lãnh đạo thành phố Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh nhiệm kỳ 2015 - 2020, như: nguyên Chủ tịch UBND TP. Hà Nội Nguyễn Đức Chung (đã bị kỷ luật khai trừ ra

khỏi Đảng và bị xử lý hình sự); Nguyễn Thế Hùng, nguyên Thành ủy viên, nguyên Ủy viên Ban cán sự đảng, nguyên Phó Chủ tịch UBND TP. Hà Nội; Nguyễn Doãn Toàn, Ủy viên Ban Thường vụ, Trưởng Ban Dân vận Thành ủy, nguyên Ủy viên Ban cán sự đảng, nguyên Phó Chủ tịch UBND TP. Hà Nội...; Nguyễn Thành Tài - Ủy viên Ban Thường vụ Thành ủy, Phó Chủ tịch Thường trực UBND TP. Hồ Chí Minh; Trần Vĩnh Tuyến - Ủy viên Ban Thường vụ Thành ủy, Phó Chủ tịch UBND TP. Hồ Chí Minh;...⁷. Do vậy, sử dụng quyền lực có hiệu quả, TDQL thành công trong điều hành tổ chức lưu ý tránh một số điểm sau:

Một là, dùng quyền để mưu cầu lợi ích cá nhân. Điều này, không chỉ làm ảnh hưởng đến uy tín cá nhân người LDQL mà còn làm ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức. Bài học này, đã được minh chứng trong nhiều vụ án, những tổ chức, cá nhân vi phạm đã phải chịu sự kỷ luật của Đảng, chịu trách nhiệm hình sự.

Hai là, lạm dụng quyền. Điều này, trong thực tế đã dẫn tới hành vi vi phạm pháp luật, cửa quyền, hách dịch... làm ảnh hưởng đến giá trị và hình ảnh của tổ chức công, uy tín bản thân người LDQL đối với cấp dưới, đối với công dân và xã hội.

Ba là, dùng quyền để xây dựng nhóm lợi ích. Vấn đề mưu cầu lợi ích cá nhân, bè phái để xây dựng lợi ích nhóm đã để lại những hậu quả nghiêm trọng trong thực tế, như: cục bộ địa phương, gia đình trị... cấu kết, lợi dụng chức vụ để tạo vây cánh. Thực tế cho thấy, các cơ quan bảo vệ pháp luật đã đem ra ánh sáng nhiều vụ việc gắn với việc dùng quyền để xây dựng nhóm lợi ích, tham nhũng tài sản công, tài chính công...

Bốn là, dùng quyền để kìm hãm, trừ dập cá nhân. Từ sai lầm trong lạm quyền để xây dựng lợi ích nhóm sẽ dẫn đến kìm hãm, trừ dập những cá nhân dám thẳng thắn đấu tranh, dám thể hiện ý kiến, quan điểm đối

lập với người lãnh đạo và số đông. Sai lầm này, cùng với những sai lầm nêu trên sẽ dẫn đến sự mâu thuẫn, xung đột, bất mãn, làm mất uy tín của Đảng, của tổ chức công đối với công dân và xã hội.

Năm là, lạm dụng quyền để bổ nhiệm người thân. Điều này, trong thực tiễn đã dẫn đến việc sử dụng, bổ nhiệm... không đúng với tiêu chí, không chọn được đúng nhân sự xứng đáng vào các vị trí LDQL, làm mất lòng tin của các thành viên trong tổ chức và có thể dẫn đến hậu quả, hệ lụy trong quản lý điều hành. Đơn cử, tại tỉnh Gia Lai, các cơ quan chức năng tỉnh Gia Lai đã cho thôi việc, cách chức, giáng chức ba trường hợp là người thân của nguyên Chủ tịch UBND tỉnh Phạm Thế Dũng do được bổ nhiệm không đủ điều kiện, tiêu chuẩn. Đó là các trường hợp: Phó Trưởng ban Dân tộc tỉnh Trần Thị Lý (em cùng mẹ khác cha với ông Dũng) xin thôi việc và được chấp thuận; Phó Chi cục trưởng Chi cục Quản lý thị trường tỉnh Phạm Đức Mạnh (chồng bà Lý) bị cách chức, xuống làm nhân viên; Chánh Thanh tra Sở Nội vụ Phạm Trần Anh (con trai ông Dũng) bị hủy quyết định bổ nhiệm Chánh Thanh tra, giữ nguyên chức vụ Phó Chánh Thanh tra... Tại tỉnh Đồng Tháp, Giám đốc Bệnh viện đa khoa huyện Thanh Bình Phạm Văn Nông đã bổ nhiệm con trai là Phạm Trung Hiếu mắc bệnh động kinh làm Phó Trưởng khoa Chẩn đoán hình ảnh - xét nghiệm của bệnh viện...⁸.

Sáu là, lạm dụng quyền để xây dựng bè phái, chia rẽ nội bộ trong tổ chức. Điều này, liên quan tới vấn đề nhóm lợi ích, đến việc hình thành bè phái, cô lập những người thẳng thắn, dám đấu tranh...

Bảy là, sử dụng sai thẩm quyền làm ảnh hưởng đến vấn đề an ninh chính trị, quốc phòng. Sai lầm này trong thực tiễn đã có bài học qua các vụ việc liên quan đến phê duyệt các dự án đầu tư của nước ngoài vào Việt Nam, các dự án nằm trong các vùng gắn với đường biên giới, biển đảo thời gian qua.

Tám là, sử dụng sai thẩm quyền làm lộ bí mật quốc gia. Đây là sai lầm nghiêm trọng luôn luôn thường trực phải tránh trong quản lý thông tin, sử dụng thông tin, phát ngôn thông tin, chuyển tải thông tin, cung cấp thông tin...

Chín là, lạm dụng quyền làm mất uy tín bản thân, tổ chức. Sai lầm này, trước hết sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến bản thân người lãnh đạo và không chỉ bản thân họ mà còn ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức, giá trị hình ảnh của tổ chức vì họ là người đại diện và được trao quyền.

5. Kết luận

Quyền lực và TDQL là hoạt động vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật. “Quyền lực có tính hai mặt. Quyền lực nếu được sử dụng đúng sẽ có sức mạnh to lớn để cải tạo xã hội cũ, xây dựng xã hội mới. Ngược lại, nếu bị thoái hóa, biến chất thì quyền lực sẽ có tác hại ghê gớm, thậm chí có thể làm sụp đổ cả chế độ xã hội”⁹. Với lời dạy của Chủ tịch Hồ Chí Minh về quyền lực cán bộ, mỗi cán bộ, công chức, viên chức cần quán triệt, học tập và thấm nhuần tư tưởng của Người trong thực tiễn hoạt động. Đồng thời, quán triệt tinh thần Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XIII để tiếp tục đẩy mạnh xây dựng và chỉnh đốn Đảng, đẩy mạnh đấu tranh phòng, chống quan liêu, tham nhũng, lợi ích nhóm..., những biểu hiện “tự diễn biến”, “tự chuyển hóa”. Khắc phục các hạn chế trong Báo cáo đánh giá nhiệm kỳ Đại hội lần thứ XII: “Năng lực lãnh đạo, sức chiến đấu của nhiều tổ chức Đảng, đảng viên còn chưa ngang tầm nhiệm vụ. Cơ chế kiểm soát quyền lực trong Đảng, Nhà nước chưa thật đầy đủ, đồng bộ; hiệu lực, hiệu quả chưa cao...”¹⁰.

Việc xây dựng Đảng và hệ thống chính trị trong sạch, vững mạnh toàn diện; củng cố niềm tin của Nhân dân đối với Đảng, Nhà nước, chế độ xã hội chủ nghĩa; nâng cao năng lực lãnh đạo, năng lực cầm quyền và

sức chiến đấu của Đảng; tập trung xây dựng Đảng về đạo đức, tích cực đấu tranh phòng, chống quan liêu, tham nhũng, lãng phí, tiêu cực; xây dựng đội ngũ đảng viên và cán bộ các cấp nhất là cấp chiến lược, người đứng đầu đủ phẩm chất, năng lực, uy tín, ngang tầm nhiệm vụ là nhiệm vụ cần thiết, cấp bách của Đảng hiện nay □

Chú thích:

1, 10. Toàn văn Báo cáo của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII về các văn kiện trình Đại hội khóa XIII. <https://tuoitre.vn>, ngày 26/01/2021.

2, 3, 4. Nguyễn Bá Dương. *Khoa học lãnh đạo lý thuyết và kỹ năng*. H. NXB Chính trị quốc gia, 2014, tr. 207, 207, 339 - 342.

5, 6. Hồ Chí Minh *Toàn tập. Tập 5*. H. NXB Chính trị quốc gia, 2011, tr. 260, 594.

7. *Kỷ luật và yêu cầu xem xét, xử lý kỷ luật nhiều cán bộ lãnh đạo TP. Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh nhiệm kỳ 2015 - 2020*. <https://cand.com.vn>, ngày 04/8/2021.

8. *Ngăn chặn việc bổ nhiệm cán bộ tùy tiện, thiếu tiêu chuẩn*. <https://nhandan.vn>, ngày 26/3/2018.

9. Hồ Chí Minh *Toàn tập. Tập 4*. H. NXB Chính trị quốc gia, 2011, tr. 57.

Tài liệu tham khảo:

1. Nguyễn Hữu Lam: *MBA. Nghệ thuật lãnh đạo*. H. NXB Giáo dục, 1997.

2. Vương Lạc Phu và Tường Nguyệt Thần. *Khoa học lãnh đạo hiện đại*. H. NXB Chính trị quốc gia, 2000.

3. Trần Thành. *Để trở thành nhà lãnh đạo giỏi*. H. NXB Văn hóa - Thông tin, 2003.

4. Chu Văn Thành và Lê Thanh Bình. *Bàn về khoa học và nghệ thuật lãnh đạo*. H. NXB Chính trị quốc gia, 2004.

5. Thomas Gorden. *Đào tạo người lãnh đạo hiệu quả*. NXB Trẻ, TP. Hồ Chí Minh, 2001.

6. John C. Maxwell. *Tinh hoa lãnh đạo*. H. NXB Lao động - Xã hội, 2008.

7. John C. Maxwell. *Phát triển kỹ năng lãnh đạo*. H. NXB Lao động, 2010.