

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

TS. Nguyễn Thanh Giang

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

TS. Đỗ Thị Thu Trang

Bộ môn Tâm lý, Học viện Cảnh sát nhân dân.

TÓM TẮT

Bài viết này trình bày kết quả nghiên cứu về thực trạng hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu các tổ chức, cơ quan trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh qua khảo sát tại 3 tỉnh Yên Bái, Quảng Ninh và Nam Định. Hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu được thể hiện ở 2 nhóm hành vi sử dụng quyền lực cấu thành là nhóm hành vi sử dụng quyền lực cá nhân và nhóm hành vi sử dụng quyền lực địa vị. Trên cơ sở thang đo Hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu được tích hợp từ 51 hành động cụ thể thuộc 2 nhóm hành vi sử dụng quyền lực cá nhân và địa vị, nghiên cứu đã chỉ ra hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu ở mức trung bình khá, hành vi sử dụng quyền lực cá nhân vượt trội hơn hành vi sử dụng quyền lực địa vị. Giữa các nhóm hành vi sử dụng quyền lực đều có mối tương quan thuận và mạnh. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu ở các tiêu chí về giới tính, lứa tuổi, trình độ lý luận chính trị, thâm niên công tác và số năm làm công tác lãnh đạo, quản lý.

Từ khóa: Hành vi; Hành vi sử dụng quyền lực; Người đứng đầu; Các loại quyền lực trong lãnh đạo.

Ngày nhận bài: 3/9/2019; Ngày duyệt đăng bài: 25/10/2019.

1. Đặt vấn đề

Trong những thập niên gần đây, người đứng đầu các tổ chức, cơ quan trong bộ máy chính quyền ở nước ta 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,... đang làm cho thách thức thay đổi sâu sắc, như nhận định của Drucker rằng, chúng ta đang sống trong thời đại khác với tất cả những gì chúng ta đã từng biết đến (Drucker, 2003). Với những thay đổi sâu sắc như vậy đòi hỏi người đứng đầu cần phải thay đổi cách nhìn nhận về quyền lực và biết sử dụng quyền lực một cách khôn ngoan, phù hợp với tính chất của mỗi tình huống để có thể giải quyết các vấn đề lãnh đạo vừa có hiệu quả, vừa mang tính đạo đức cho cơ quan, đơn vị mình.

Người đứng đầu trong các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh (gọi tắt là người đứng đầu) là người thực hiện vai trò vừa là người lãnh đạo, vừa là người quản lý. Họ có nghĩa vụ và quyền lực cao nhất trong việc tổ chức thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị. Để có thể thực hiện thành công các nhiệm vụ được giao, người đứng đầu phải là người có đầy đủ quyền lực bao gồm quyền lực địa vị (thẩm quyền chính thức) và quyền lực cá nhân (thẩm quyền không chính thức) và có hành vi sử dụng các loại quyền lực đó một cách phù hợp, có hiệu quả.

Hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu là những hành động gây ảnh hưởng lên nhận thức, thái độ và hành vi của người dưới quyền trong những tình huống lãnh đạo cụ thể nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Từ quan điểm của nhóm tác giả Miller P., Dubrin A.J., Dalglish C.R. (2006) và của Gary A. Yukl (1989) chúng tôi xác định hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu được cấu thành bởi 2 nhóm hành vi là nhóm hành vi sử dụng quyền lực cá nhân và nhóm hành vi sử dụng quyền lực địa vị. Nhóm hành vi sử dụng quyền lực cá nhân bao gồm hành vi sử dụng quyền lực chuyên môn, hành vi sử dụng quyền lực thuyết phục, hành vi sử dụng quyền lực thân thiện và hành vi sử dụng quyền lực tham vấn. Nhóm hành vi sử dụng quyền lực địa vị bao gồm hành vi sử dụng quyền lực trao thưởng, hành vi sử dụng quyền lực hợp pháp, hành vi sử dụng quyền lực phân quyền và hành vi sử dụng quyền lực cưỡng bức. Trong quá trình giải quyết vấn đề lãnh đạo, tùy theo tính chất của mỗi tình huống cụ thể mà có thể lựa chọn một hay một số loại quyền lực để sử dụng cho phù hợp.

Câu hỏi đặt ra là, vậy thực trạng hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu các tổ chức, cơ quan trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh như thế nào? Bài viết này chỉ giới hạn trình bày về thực trạng hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu được biểu hiện trên 2 nhóm hành vi sử dụng quyền lực cá nhân và hành vi sử dụng quyền lực địa vị cũng như mối quan hệ của các hành vi sử dụng quyền lực này.

2. Phương pháp, nội dung, địa bàn và khách thể nghiên cứu

Tìm hiểu thực trạng hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu được tiếp cận từ góc độ tâm lý học xã hội; phương pháp nghiên cứu chủ yếu

được sử dụng là phương pháp điều tra bằng bảng hỏi, phỏng vấn sâu và phương pháp thảo luận nhóm. Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước về quyền lực và hành vi sử dụng quyền lực của người lãnh đạo, chúng tôi xây dựng một thang đo gồm 51 hành động khác nhau thể hiện 8 hành vi sử dụng quyền lực cấu thành quyền lực của người đứng đầu như đã chỉ ra trên đây. Khách thể đánh giá về hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu bao gồm 2 nhóm là người đứng đầu và người dưới quyền. Trong đó, người đứng đầu được yêu cầu tự đánh giá về hành vi sử dụng quyền lực của bản thân mình. Mỗi khách thể đánh giá các hành động đó theo 5 mức độ từ rất thường xuyên (5 điểm); phần nhiều thường xuyên (4 điểm); lúc thường xuyên, lúc không (3 điểm); phần nhiều không thường xuyên (2 điểm) và không thường xuyên (1 điểm). Điểm trung bình của nhóm hành vi nào đó càng cao thì người đứng đầu càng có xu hướng lựa chọn loại hành vi đó và ngược lại nếu điểm trung bình của nhóm hành vi đó càng thấp thì người đứng đầu càng ít có xu hướng lựa chọn loại hành vi đó.

Số liệu thu được từ bảng hỏi được xử lý bằng phần mềm SPSS phiên bản 25.0 với việc sử dụng một số phép toán như phương pháp phân tích thống kê mô tả, phương pháp thống kê suy luận như so sánh trung bình. Các giá trị trung bình được coi là khác nhau có ý nghĩa về mặt thống kê với $p < 0,05$. Trường hợp so sánh giữa hai nhóm khách thể, sử dụng phép so sánh T-test. Đối với trường hợp so sánh từ ba nhóm khách thể trở lên, sử dụng so sánh Anova và kiểm định Tukey nếu phương sai đồng nhất, nếu phương sai không đồng nhất thì sử dụng kiểm định Dunnett's T3 để phân tích sâu. Phân tích tương quan nhị biến nhằm xác định mức độ liên kết hay độ mạnh của mối liên hệ giữa hai biến số được đo bởi hệ số (r). Khi $p < 0,05$ thì giá trị (r) được chấp nhận là có nghĩa cho phân tích về mối quan hệ giữa hai biến số.

Độ tin cậy của các thang đo như sau:

Thang đo "*Hành vi sử dụng quyền lực chuyên môn*", với 4 mệnh đề (item), độ tin cậy Alpha của Cronbach = 0,88.

- Thang đo "*Hành vi sử dụng quyền lực thuyết phục*", với 8 item, độ tin cậy Alpha của Cronbach = 0,78.

- Thang đo "*Hành vi sử dụng quyền lực thân thiện*", với 7 item, độ tin cậy Alpha của Cronbach = 0,82.

- Thang đo "*Hành vi sử dụng quyền lực tham vấn*", với 6 item, độ tin cậy Alpha của Cronbach = 0,68.

- Thang đo "*Hành vi sử dụng quyền lực trao thưởng*", với 7 item, độ tin cậy Alpha của Cronbach = 0,62.

- Thang đo “*Hành vi sử dụng quyền lực hợp pháp*”, với 7 item, độ tin cậy Alpha của Cronbach = 0,68.

- Thang đo “*Hành vi sử dụng quyền lực cưỡng bức*”, với 6 item, độ tin cậy Alpha của Cronbach = 0,66.

- Thang đo “*Hành vi sử dụng quyền lực phân quyền*”, với 6 item, độ tin cậy Alpha của Cronbach = 0,70.

Khảo sát được tiến hành ở 3 tỉnh: Yên Bái, Quảng Ninh và Nam Định năm 2019. Khách thể nghiên cứu là 420 người. Trong đó, khách thể nghiên cứu chính là 180 người đứng đầu là các trưởng phòng, trưởng ban trong các Sở và cơ quan ngang Sở thuộc Ủy ban nhân dân và Hội đồng Nhân dân cấp tỉnh (Nam Định: 60 người; Quảng Ninh: 60 người và Yên Bái: 60 người) và 240 người dưới quyền trực tiếp chịu sự lãnh đạo, quản lý của người đứng đầu các tổ chức, cơ quan trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh được khảo sát trong nghiên cứu này.

Nghiên cứu sử dụng số liệu của nhóm khách thể là người đứng đầu tự đánh giá về hành vi sử dụng quyền lực của mình là chủ yếu, số liệu của nhóm người dưới quyền chỉ mang tính chất so sánh, tham khảo. Khi phân tích sự khác biệt, chúng tôi chỉ sử dụng số liệu tự đánh giá của nhóm khách thể là người đứng đầu.

Mẫu khảo sát định lượng được phân bố theo bảng dưới đây:

Bảng 1: ĐẶC ĐIỂM MẪU KHÁCH THỂ NGHIÊN CỨU

TT	Tiêu chí		Các nhóm khách thể			
			Người đứng đầu		Người dưới quyền	
			Số lượng (n = 180)	Tỷ lệ %	Số lượng (n = 240)	Tỷ lệ %
1	Địa bàn	Yên Bái	60	33,3	80	33,3
		Quảng Ninh	60	33,3	80	33,3
		Nam Định	60	33,3	80	33,3
2	Giới tính	Nam	125	69,4	144	60,0
		Nữ	55	30,6	96	40,0
3	Thâm niên công tác	Dưới 10 năm	9	5,0	90	37,5
		Từ 10 năm trở lên	171	95,0	150	62,5
4	Trình độ chính trị	Trung cấp	57	31,7	224	93,3
		Cao cấp	123	63,8	16	6,7

5	Số năm làm lãnh đạo	Không làm lãnh đạo	0	0	207	86,3
		Từ 5 năm trở xuống	36	20,0	33	13,7
		Trên 5 năm	144	80,0	0	0
6	Tuổi	Dưới 40	51	28,3	117	48,8
		Từ 40 tuổi trở lên	129	71,7	123	51,2

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Thực trạng hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu các tổ chức, cơ quan trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh

Kết quả khảo sát mức độ hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu được thể hiện ở bảng 2 dưới đây.

Bảng 2: Hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu

Loại	Hành vi sử dụng quyền lực	Các nhóm khách thể			
		Người đứng đầu (n = 180)		Người dưới quyền (n = 240)	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
Hành vi sử dụng quyền lực cá nhân	Hành vi sử dụng quyền lực chuyên môn	4,32	0,60	3,74	1,03
	Hành vi sử dụng quyền lực thuyết phục	4,23	0,51	3,88	0,67
	Hành vi sử dụng quyền lực thân thiện	4,50	0,50	4,00	0,77
	Hành vi sử dụng quyền lực tham vấn	3,96	0,58	3,86	0,68
	ĐTB	4,25	0,44	3,87	0,65
Hành vi sử dụng quyền lực địa vị	Hành vi sử dụng quyền lực trao thưởng	3,95	0,44	3,56	0,63
	Hành vi sử dụng quyền lực hợp pháp	3,85	0,40	3,64	0,52
	Hành vi sử dụng quyền lực phân quyền	4,06	0,44	3,70	0,55
	Hành vi sử dụng quyền lực cưỡng bức	3,76	0,50	3,64	0,54
	ĐTB	3,91	0,35	3,63	0,45
ĐTB chung		4,08	0,37	3,75	0,53

Ghi chú: $1,0 \leq \text{ĐTB} \leq 5,0$; ĐTB: Điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn.

Nhìn vào bảng 2 cho thấy, tự đánh giá của người đứng đầu về mức độ hành vi sử dụng quyền lực và các nhóm hành vi sử dụng quyền lực thành phần đạt mức trung bình khá trở lên với điểm trung bình thấp nhất là 3,76 và cao nhất là 4,50. Điểm trung bình chung về hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu là 4,08, tương đương mức khá cao, trong đó nhóm hành vi sử dụng quyền lực cá nhân có điểm trung bình cao hơn so với nhóm hành vi sử dụng quyền lực địa vị với điểm trung bình lần lượt là 4,25 và 3,91. Ba trên bốn hành vi sử dụng quyền lực cấu thành nhóm hành vi sử dụng quyền lực cá nhân đều ở mức cao, nổi trội nhất là hành vi sử dụng quyền lực thân thiện khi giải quyết các tình huống lãnh đạo, quản lý, điểm trung bình là 4,50; thứ hai là hành vi sử dụng quyền lực chuyên môn với điểm trung bình là 4,32, ở vị trí thứ ba là hành vi sử dụng quyền lực thuyết phục, điểm trung bình là 4,23, còn lại hành vi sử dụng quyền lực tham vấn với điểm trung bình là 3,96, tương đương mức trung bình khá. Với nhóm hành vi sử dụng quyền lực địa vị, ngoài hành vi sử dụng quyền lực phân quyền ở mức cao (4,06) thì 3 hành vi sử dụng quyền lực còn lại là hành vi sử dụng quyền lực trao thưởng, hành vi sử dụng quyền lực hợp pháp và hành vi sử dụng quyền lực cưỡng bức khi giải quyết các tình huống lãnh đạo, quản lý của người đứng đầu ở mức trung bình khá với điểm trung bình lần lượt là 3,95; 3,85 và 3,76.

Tuy nhiên, đối chiếu với kết quả đánh giá giữa nhóm khách thể là người dưới quyền cho thấy, người dưới quyền đánh giá mức độ hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu ở mức trung bình khá với điểm trung bình là 3,75. Ở tất cả các hành vi sử dụng quyền lực cấu thành đều có điểm trung bình thấp hơn so với tự đánh giá của người đứng đầu và đều ở mức trung bình khá, ngoại trừ hành vi sử dụng quyền lực thân thiện là ở mức cao, tuy nhiên so sánh điểm trung bình ở hành vi sử dụng quyền lực này thì vẫn thấp hơn nhiều so với tự đánh giá của người đứng đầu, sự khác biệt này có ý nghĩa thống kê với $p < 0,05$ ở tất cả các hành vi sử dụng quyền lực cấu thành nó (xem bảng 2).

Kết quả khảo sát về hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu đã đặt ra cho chúng tôi hai câu hỏi cần phải trả lời là phải chăng việc tự nhận thức, tự đánh giá của người đứng đầu về hành vi sử dụng quyền lực của mình là ít tin cậy hơn so với đánh giá của người dưới quyền về hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu và tại sao lại có sự không đồng đều ở các điểm trung bình giữa các hành vi sử dụng quyền lực thành phần cấu thành quyền lực của người đứng đầu? Theo chúng tôi, điều này là dễ hiểu bởi lẽ từ cơ sở lý luận về hành vi sử dụng quyền lực là hành động gây ảnh hưởng đến người dưới quyền nhằm hiện thực hóa các giá trị và tầm nhìn lãnh đạo. Các hành động gây ảnh hưởng này sẽ tác động trực tiếp đến nhận thức, thái độ và hành vi của người dưới quyền, được người dưới quyền cảm nhận, đánh giá, từ đó họ chịu

sự tác động (tức thay đổi nhận thức, thái độ, hành vi của mình). Vì thế, việc nhận thức, đánh giá của người dưới quyền là yếu tố quan trọng, tương đối khách quan về hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu đã thực hiện. Đây chính là một trong những thước đo quan trọng về hành động, phẩm chất, năng lực và uy tín của người đứng đầu. Hơn nữa, trong sự đánh giá về mình và đánh giá về người khác, đặc biệt là đánh giá về những hành động biểu thị những giá trị, những chuẩn mực trong cuộc sống, thông thường sự đánh giá về bản thân mình luôn có xu hướng được đề cao. Các nghiên cứu của Tâm lý học xã hội về “*sự biện hộ đặc biệt*” cho thấy, thông thường sai lầm do “*sự biện hộ đặc biệt*” là áp dụng hai tiêu chuẩn khác nhau, một là áp dụng cho bản thân người nói (bởi vì họ đặc biệt) và hai là (tiêu chuẩn khắt khe hơn) cho những người khác (Engel, 1994). Theo các chuyên gia Tâm lý học, những đánh giá của người đứng đầu về các hành động gây ảnh hưởng của mình trong quá trình giải quyết các vấn đề của bản thân thường chịu nhiều yếu tố tác động như yếu tố chuẩn mực, giá trị, niềm tin của người đứng đầu, những nét tính cách như “*tự đề cao*”, “*sĩ diện*”,... luôn làm cho những đánh giá của mình khác với đánh giá của người khác nhất là của người dưới quyền về hành động của họ. Từ đó, việc tổng hợp khách quan đánh giá của các nhóm khách thể về hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu là có cơ sở, có tính khách quan và đáng tin cậy.

Đi sâu tìm hiểu về những biểu hiện về hành vi sử dụng quyền lực thành phần cấu thành quyền lực của người đứng đầu thông qua các buổi thảo luận và phỏng vấn sâu đối với khách thể là lãnh đạo các Sở, Ban, ngành của tỉnh (gồm người đứng đầu, cấp trên của người đứng đầu cấp phòng và người dưới quyền) cho thấy, trên 80% ý kiến thảo luận cho rằng, người đứng đầu hiện nay đa phần thuộc lứa tuổi trên dưới 40, có trình độ học vấn, thường xuyên được bồi dưỡng kiến thức về chính trị, về chuyên môn nghiệp vụ và về lãnh đạo, quản lý nên cách làm việc so với thế hệ trước là chuyên nghiệp hơn rất nhiều, nhiều người đã phát huy tài năng và được ghi nhận ở những vị trí lãnh đạo cao của địa phương. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều người đứng đầu do chưa được luân chuyển, rèn luyện từ cơ sở hoặc giữ các vị trí khác nhau dẫn đến thiếu kinh nghiệm trong xử lý các vấn đề lãnh đạo nhất là những vấn đề phức tạp, nhạy cảm khi bị vướng về mặt cơ chế, chính sách và môi trường lãnh đạo, quản lý, v.v. dẫn đến sự chờ đợi những chỉ đạo từ cấp trên hoặc vấn đề bị kéo dài làm giảm hiệu quả so với dự kiến. Do vậy, trình độ, năng lực và “*cái tâm*” của họ không được thể hiện đầy đủ, hiệu quả hành vi sử dụng quyền lực không cao. Trong số họ có những người còn “*thiếu quyết đoán*”, “*thiếu sự sâu sát*”, “*xa dân*”,... hoặc thậm chí “*thờ ờ*”, “*đùn đẩy trách nhiệm*”, v.v.

Một cán bộ cho biết: “*Để giải quyết các tình huống lãnh đạo, quản lý, người đứng đầu trước tiên cần tìm hiểu những năng lực và phẩm chất hiện có*

của những người tham gia, đồng thời cần xác định bối cảnh lãnh đạo cụ thể, người đứng đầu phải sử dụng nhiều loại quyền lực khác nhau phù hợp với từng cá nhân, bối cảnh mới có thể thực hiện thành công các mục tiêu lãnh đạo, quản lý đặt ra. Tuy nhiên, trên thực tế, nhiều người đứng đầu thực sự không nắm rõ các loại quyền lực và ý nghĩa của chúng trong mỗi tình huống, từ đó có hành vi lựa chọn và sử dụng quyền lực không hiệu quả không chính xác” (T.Đ.H., nam, 54 tuổi, Giám đốc Sở, Nam Định). Các ý kiến nhấn mạnh việc lựa chọn loại quyền lực nào để sử dụng, đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý phải nắm bắt được bối cảnh, đặc điểm của từng cá nhân bị tác động và tính chất của tình huống phải giải quyết: “Để xử lý tình huống tốt cần phải có 3 yếu tố: Trên thông, cấp dưới hiểu, ủng hộ và tập thể lãnh đạo phải thông suốt. Kết quả sử dụng quyền lực địa vị hay cá nhân nhưng cuối cùng phải đạt được kết quả. Với những tình huống khó khăn, phức tạp người đứng đầu khi xử lý phải chú ý đến phong cách gần gũi, thấu hiểu nhân viên và xác định là bản thân mình trước hết phải dám chịu vất vả, chịu thiệt thòi, dám đương đầu với khó khăn, phải biết phân cấp phân quyền triệt để và phải kiên định với sự phân quyền phân cấp đó. Công khai minh bạch đến mức cao nhất trừ những văn bản mật theo quy định của nhà nước” (N.T.H., nam, 48 tuổi, Trưởng phòng, Quảng Ninh). Khẳng định vai trò quan trọng của quyền lực cá nhân trong giải quyết các vấn đề lãnh đạo, tuy nhiên, vẫn nhiều người đứng đầu khi giải quyết các vấn đề lãnh đạo, quản lý còn lúng túng trong việc lựa chọn và sử dụng các loại quyền lực mềm dễ gây ảnh hưởng, thậm chí có người chỉ biết làm theo thẩm quyền rất cứng nhắc, thiếu uyển chuyển, linh hoạt: “Lẽ ra có những vấn đề chỉ cần nhẹ nhàng thuyết phục, động viên người dưới quyền thực hiện thì nhiều người đứng đầu lại sử dụng hành vi cưỡng bức như ra lệnh với thái độ trịch thượng làm cho người dưới quyền rất khó chịu, gây ra bầu không khí căng thẳng như vậy hiệu quả công việc là không cao. Chẳng hạn, để thực hiện thành công chương trình xây dựng nông thôn mới trên địa bàn với 19 tiêu chí, trong đó có tiêu chí về các trường học phải đạt chuẩn mà kinh phí của Nhà nước để xây dựng thì rất khó khăn. Trong bối cảnh đó, người đứng đầu các địa phương trên địa bàn chủ yếu là dùng cách thức vận động nhân dân thông qua những người có uy tín như ông trùm trong các vùng giáo dân hay những người có uy tín trong xóm giúp đỡ mới thành công” (V.T.Q., nam, 47 tuổi, Trưởng phòng, Nam Định).

Như vậy, từ những kết quả thu được có thể khẳng định rằng, hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu và các nhóm hành vi sử dụng quyền lực thành phần cấu thành quyền lực của người đứng đầu cơ bản ở mức trung bình khá. Nhóm hành vi sử dụng quyền lực cá nhân ở mức cao hơn so với nhóm hành vi sử dụng quyền lực địa vị. Trong đó, hành vi sử dụng quyền lực thân thiện, sử dụng quyền lực chuyên môn, sử dụng quyền lực thuyết phục và sử

dụng quyền lực phân quyền khi giải quyết các tình huống lãnh đạo, quản lý ở mức tương đối cao.

3.2. So sánh hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu các tổ chức, cơ quan trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh theo các tiêu chí khác nhau

Kết quả so sánh hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu theo một số tiêu chí nhân khẩu - xã hội cho thấy, không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về giới tính, thâm niên công tác, trình độ chính trị và lứa tuổi với $p > 0,05$. Điều đó có nghĩa là những người đứng đầu dù là nam giới hay nữ giới đều có mức độ hành vi sử dụng quyền lực tương đương nhau, những người đứng đầu có thâm niên công tác trên 10 năm hay dưới 10 năm không có khác biệt về hành vi sử dụng quyền lực, tương tự như vậy những người đứng đầu có trình độ chính trị cao cấp và người có lứa tuổi trên 40 có mức độ sử dụng quyền lực tương đương với những người có trình độ chính trị trung cấp và những người có lứa tuổi dưới 40.

Với kết quả này, xét thấy, về mặt giới tính, sự ngang nhau về hành vi sử dụng quyền lực cả hành vi sử dụng quyền lực cá nhân và quyền lực địa vị là điều dễ hiểu bởi nhận thức, trình độ của 2 nhóm khách thể này ngày nay đều không có khoảng cách, được đào tạo chính quy, bài bản, sự hiểu biết cơ bản là giống nhau nên ở họ đều có biểu hiện hành vi sử dụng quyền lực ở mức độ khá cao. Tuy nhiên, tại sao những người đứng đầu có trình độ lý luận cao cấp, những người có thâm niên công tác, có kinh nghiệm làm công tác lãnh đạo và có tuổi đời nhiều hơn thì mức độ hành vi sử dụng quyền lực lại không cao hơn những người đứng đầu có trình độ chính trị trung cấp, những người có thâm niên công tác, có số năm làm lãnh đạo và lứa tuổi ít hơn? Điều này đặt ra nhiều câu hỏi với những nhà làm công tác tổ chức cán bộ, với hệ thống nhà trường đào tạo về chính trị cũng như những vị trí làm việc hiện nay đối với đội ngũ cán bộ này. Phải chăng chương trình đào tạo, bồi dưỡng chính trị không đi sâu vào rèn luyện kỹ năng lãnh đạo, quản lý? Nếu vậy thì những khóa bồi dưỡng được mở rất nhiều tại các địa phương dành cho đội ngũ cán bộ này thực sự ít ảnh hưởng tới hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu?

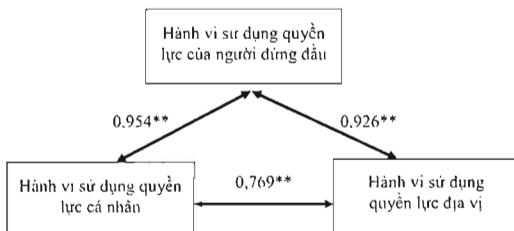
Kết quả thu được từ buổi Hội thảo và các buổi thảo luận tại 3 địa phương Nam Định, Yên Bái và Quảng Ninh về chủ đề hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu cho thấy, khoảng cách về trình độ giữa người lãnh đạo là nam hay là nữ ngày nay được thu hẹp, thậm chí ở nhiều địa phương, nữ giới có trình độ học vấn cao hơn nam giới; về trình độ được đào tạo, môi trường công tác, chức năng nhiệm vụ với tư cách là người đứng đầu các tổ chức, cơ quan trong bộ máy chính quyền cơ bản là giống nhau, nên việc hiểu biết và vận dụng các loại quyền lực để gây ảnh hưởng đến cấp dưới gần như là điều kiện

bắt buộc để hoàn thành nhiệm vụ. Ở tiêu chí trình độ lý luận chính trị, mặc dù số liệu chỉ ra những người có trình độ lý luận chính trị cao cấp thể hiện hành vi sử dụng quyền lực mạnh hơn người có trình độ trung cấp chính trị, song sự khác biệt này không có ý nghĩa về mặt thống kê. Một cán bộ cho biết: “*Các khóa học được mở thường xuyên như chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp, bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo cấp phòng hay những chương trình dài hạn như trung cấp chính trị và cao cấp chính trị đều không đi sâu rèn luyện kỹ năng sử dụng quyền lực mà chủ yếu trang bị những kiến thức về quản lý nhà nước về các lĩnh vực khác nhau, trang bị phương pháp luận của chủ nghĩa Mác - Lênin và thiếu những kỹ năng cơ bản thiết thực mang tính cầm tay chỉ việc để học viên thấy được ý nghĩa, nắm chắc bản chất vấn đề và thành thạo khi thực hiện*” (Đ.V.T., nam, 51 tuổi, Trưởng phòng, Nam Định). Một ý kiến khác nhấn mạnh: “*Đội ngũ công chức nói chung những người có vị trí đứng đầu cấp phòng nói riêng chủ yếu là giải quyết sự vụ do áp lực công việc ở cơ sở tương đối nhiều ít có thời gian tự học, khả năng và chạm học hỏi kinh nghiệm còn rất hạn chế, môi trường công tác quen thuộc cũng tạo ra sức ỳ với đội ngũ cán bộ này*” (H.M.H., nam, 55 tuổi, Trưởng phòng, Yên Bái). Những nhận định trên và kết quả thu được từ khảo sát có thể thấy, hiện nay, các nhà trường chính trị cần đổi mới nội dung, chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu của thực tiễn đặt ra, nên chăng cần tăng cường các nội dung về kỹ năng lãnh đạo, quản lý một cách thiết thực với đội ngũ cán bộ này, nhất là cần đổi mới phương pháp giảng dạy theo hướng tăng cường trao đổi với học viên và để học viên tự tìm ra những bài học trên cơ sở gợi ý của giảng viên.

3.3. Tương quan giữa các loại hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu

Phân tích tương quan giữa các nhóm hành vi sử dụng quyền lực cá nhân và hành vi sử dụng quyền lực địa vị với hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu cho thấy, hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu có mối tương quan thuận, rất mạnh với hành vi sử dụng quyền lực cá nhân và hành vi sử dụng quyền lực địa vị ($r = 0,95$ và $r = 0,93$ với $p < 0,01$). Điều đó có nghĩa là, nếu hành vi sử dụng quyền lực cá nhân và hành vi sử dụng quyền lực địa vị càng được củng cố và tăng cường thì hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu cũng càng được củng cố, tăng cường bấy nhiêu. Ngược lại, nếu hành vi sử dụng quyền lực cá nhân và hành vi sử dụng quyền lực địa vị không được củng cố, tăng cường thì mức độ hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu cũng càng giảm đi tương ứng (sơ đồ 1). Giữa hành vi sử dụng quyền lực địa vị và hành vi sử dụng quyền lực cá nhân có mối quan hệ thuận và rất mạnh ($r = 0,769$; $p < 0,01$). Có nghĩa là nếu người đứng đầu càng thường xuyên sử dụng quyền

lực cá nhân thì càng thường xuyên sử dụng quyền lực địa vị cũng được củng cố và ngược lại.



Ghi chú: r^{**} khi $p < 0,01$; r là hệ số tương quan nhị biến Pearson.

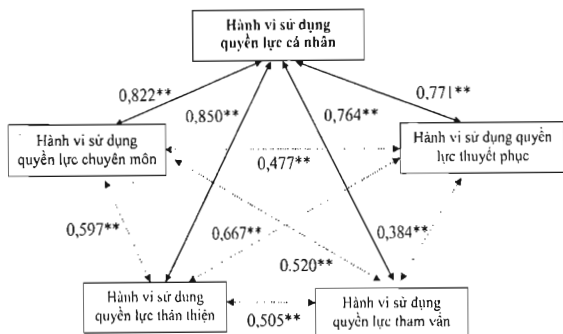
Sơ đồ 1: Tương quan giữa hành vi sử dụng quyền lực cá nhân và quyền lực địa vị với hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu

Phân tích tương quan các hành vi sử dụng quyền lực cấu thành hợp phần nhóm hành vi sử dụng quyền lực cá nhân cho thấy, các hành vi sử dụng quyền lực thành phần đều có mối tương quan thuận và rất mạnh với hành vi sử dụng quyền lực cá nhân và giữa các hành vi sử dụng quyền lực thành phần đều có mối tương quan thuận, trung bình với nhau (hệ số tương quan thấp nhất là 0,38, cao nhất là 0,67).

Theo sơ đồ 2, trong 4 hành vi sử dụng quyền lực thành phần thì hành vi sử dụng quyền lực thân thiện có mối tương quan mạnh nhất với hành vi sử dụng quyền lực cá nhân ($r = 0,85$; $p < 0,01$); tiếp đến là hành vi sử dụng quyền lực chuyên môn ($r = 0,82$; $p < 0,01$); vị trí thứ ba là hành vi sử dụng quyền lực thuyết phục ($r = 0,77$; $p < 0,01$); cuối cùng là hành vi sử dụng quyền lực tham vấn ($r = 0,76$; $p < 0,01$). Điều này một lần nữa khẳng định sự thống nhất biện chứng giữa các hành vi sử dụng quyền lực thành phần với hành vi sử dụng quyền lực cá nhân của người đứng đầu, sự thay đổi hành vi sử dụng quyền lực này sẽ là cơ sở cho sự thay đổi hành vi sử dụng quyền lực kia.

Trong các hành vi sử dụng quyền lực thành phần thì hành vi sử dụng quyền lực thuyết phục và hành vi sử dụng quyền lực thân thiện có mối tương quan mạnh nhất ($r = 0,67$; $p < 0,01$). Điều này có nghĩa là, một khi người đứng đầu có hành vi sử dụng quyền lực thuyết phục cao, càng có hành động giải thích, thuyết phục người dưới quyền dựa trên những thông tin xác thực, những

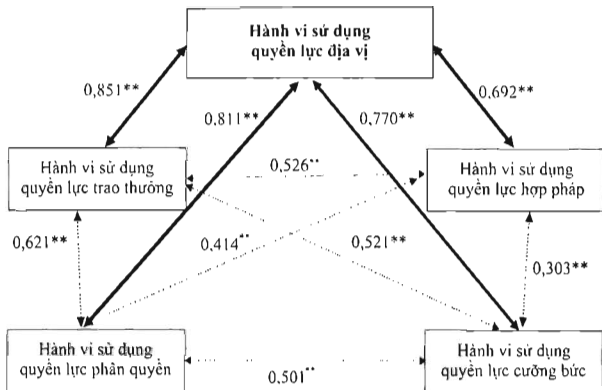
minh chứng rõ ràng; giải thích rõ ràng những lý do khi đưa ra các quan điểm, các quyết định quản lý của mình sẽ là cơ sở quan trọng cho việc củng cố và tăng cường những hành vi sử dụng quyền lực thân thiện của người đứng đầu.



Ghi chú: r^{**} khi $p < 0,01$; r là hệ số tương quan nhị biến Pearson.

Sơ đồ 2: Tương quan giữa các nhóm hành vi sử dụng quyền lực thành phần với hành vi sử dụng quyền lực cá nhân của người đứng đầu

Ở nhóm hành vi sử dụng quyền lực địa vị, theo sơ đồ 3 thì các hành vi sử dụng quyền lực thành phần đều có mối tương quan thuận, trung bình với hành vi sử dụng quyền lực địa vị (hệ số tương quan thấp nhất $r = 0,69$ và cao nhất $r = 0,85$; $p < 0,01$). Trong đó, hành vi sử dụng quyền lực trao thưởng có mối tương quan mạnh nhất với hành vi sử dụng quyền lực địa vị ($r = 0,85$); vị trí thứ hai là hành vi sử dụng quyền lực phân quyền ($r = 0,81$; $p < 0,01$); thứ ba là hành vi sử dụng quyền lực cưỡng bức ($r = 0,77$; $p < 0,01$); vị trí thứ tư là hành vi sử dụng quyền lực hợp pháp ($r = 0,69$; $p < 0,01$). Giữa các hành vi sử dụng quyền lực thành phần đều có mối tương quan thuận, trung bình với nhau (hệ số tương quan thấp nhất với $r = 0,30$, cao nhất $r = 0,62$; $p < 0,01$). Trong đó, hành vi sử dụng quyền lực trao thưởng có mối tương quan mạnh nhất với hành vi sử dụng quyền lực phân quyền ($r = 0,62$; $p < 0,01$); ở vị trí thấp nhất là mối tương quan giữa hành vi sử dụng quyền lực hợp pháp và hành vi sử dụng quyền lực cưỡng bức ($r = 0,30$).



Ghi chú: r** khi $p < 0,01$; r là hệ số tương quan nhị biến Pearson.

Sơ đồ 3: Tương quan giữa các nhóm hành vi sử dụng quyền lực thành phần với hành vi sử dụng quyền lực địa vị của người đứng đầu

4. Kết luận

Theo tự đánh giá của người đứng đầu, hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu các tổ chức, cơ quan trong bộ máy chính quyền cấp tỉnh qua khảo sát tại Yên Bái, Quảng Ninh và Nam Định ở mức độ khá, trong 2 nhóm hành vi sử dụng quyền lực địa vị và hành vi sử dụng quyền lực cá nhân thì nhóm hành vi sử dụng quyền lực cá nhân vượt trội hơn so với nhóm hành vi sử dụng quyền lực địa vị. Tuy nhiên, đánh giá của nhóm khách thể là người dưới quyền về mức độ sử dụng hành vi quyền lực của người đứng đầu thấp hơn, nhưng cũng ở mức trung bình khá. Không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu ở các tiêu chí về giới tính, lứa tuổi, trình độ lý luận chính trị, thâm niên công tác và số năm làm công tác lãnh đạo, quản lý. Giữa các nhóm hành vi sử dụng quyền lực đều có mối tương quan thuận và khá mạnh, trong đó, hành vi sử dụng quyền lực cá nhân có mối tương quan mạnh nhất với hành vi sử dụng quyền lực của người đứng đầu.

Tài liệu tham khảo

1. Dubrin A.J., C. Dalglish, and P. Miller (2006). *Lãnh đạo học*. Milton Qld: John Wiley & Sons Australia Ltd. Houghton Mifflin. USA. Bản dịch tại Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh. Tr. 315 - 318.
2. Drucker P.F. (2003). *Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI*. NXB Trẻ. Thành phố Hồ Chí Minh.
3. Engel M.S. (1994). *With good reason - An introduction to informal fallacies, 5th edition*. New York. St. Martin'S Press.
4. French J.R.P. and B. Raven (1969). *The basis of social power*. In Studies in social power. Edited by D. Cartwright. Michigan Institute for Social Research. Ann Arbor.
5. Hersey P., Hard K.B. (2005). *Quản trị hành vi tổ chức*. NXB Thống kê. Hà Nội.
6. Joseph S., Nye Jr. (2010). *Tương lai của quyền lực*. NXB Thông tin và Truyền thông. Hà Nội.
7. Yukl G A. (1989). *Leadership in organizations*. Prentice Hall International Editions.