

LÝ THUYẾT LÃNH ĐẠO PHỤC VỤ VÀ MỘT SỐ HÀM Ý ĐỐI VỚI LÃNH ĐẠO KHU VỰC CÔNG Ở VIỆT NAM

★ TS. BÙI THỊ NGỌC MAI

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

● **Tóm tắt:** Bài viết phân tích một số nội dung của lý thuyết Lãnh đạo phục vụ, như nguồn gốc, khái niệm, các đặc tính cốt lõi và so sánh với một số lý thuyết lãnh đạo khác. Tiếp đó, bài viết phân tích bối cảnh khu vực công ở Việt Nam với những đặc điểm về văn hóa công vụ, những thách thức của quá trình cải cách hành chính và yêu cầu đối với năng lực lãnh đạo. Cuối cùng, bài viết tổng hợp và đưa ra những hàm ý về khả năng và phương hướng áp dụng lý thuyết Lãnh đạo phục vụ nhằm góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và xây dựng nền công vụ liêm chính, tận tụy ở Việt Nam.

● **Từ khóa:** lãnh đạo phục vụ; khu vực công; cải cách hành chính; văn hóa công vụ; lãnh đạo; quản lý; Việt Nam.

1. Đặt vấn đề

Đề kiến tạo phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia, việc xây dựng một nền hành chính công hiện đại, hiệu quả và thực sự vì nhân dân là nhiệm vụ trọng tâm. Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 của Chính phủ về ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021-2030 đã nhấn mạnh mục tiêu xây dựng nền hành chính phục vụ nhân dân, lấy sự hài lòng của người dân làm thước đo hiệu quả. Trọng tâm của công cuộc cải cách này không chỉ nằm ở việc tinh giản bộ máy hay hiện đại hóa quy trình, mà còn ở việc xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo, quản lý, có đủ phẩm chất và năng lực để dẫn dắt sự thay đổi.

Trong bối cảnh đó, vai trò của người lãnh đạo trong khu vực công ngày càng được nhấn mạnh không chỉ với tư cách là người quản lý, điều hành mà còn là người truyền cảm hứng, định hướng và tạo động lực cho tổ chức. Các mô hình lãnh đạo truyền thống dựa trên quyền lực, mệnh lệnh và sự tuân thủ dần cho thấy những hạn chế trong việc thúc đẩy sự sáng tạo, tận tâm và trách nhiệm giải trình. Điều này đòi hỏi một sự chuyển đổi trong tư duy và phong cách lãnh đạo, hướng tới các mô hình nhân văn hơn, lấy con người làm trung tâm.

Lãnh đạo phục vụ (Servant leadership), một lý thuyết được khởi xướng bởi Robert K. Greenleaf vào năm 1970, mang đến một góc nhìn đột phá: người lãnh đạo đích thực trước hết

phải là một người phục vụ. Thay vì tập trung vào việc tích lũy và thực thi quyền lực, người lãnh đạo phục vụ đặt ưu tiên hàng đầu vào sự phát triển và hạnh phúc của những người mà họ dẫn dắt, bao gồm nhân viên, công dân và cộng đồng. Triết lý này đặc biệt cộng hưởng với sứ mệnh cốt lõi của khu vực công là phụng sự xã hội và phục vụ nhân dân.

1. Tổng quan về lý thuyết Lãnh đạo phục vụ

(1) Nguồn gốc và khái niệm

Lý thuyết Lãnh đạo phục vụ (Servant leadership) được chính thức định hình và phổ biến bởi Robert K. Greenleaf (1904-1990), một nhà quản lý và nghiên cứu người Mỹ. Thuật ngữ này lần đầu tiên xuất hiện trong bài tiểu luận nổi tiếng của ông có tên “The Servant as Leader” (Người phục vụ như là người lãnh đạo), xuất bản năm 1970⁽¹⁾. Nguồn cảm hứng của Greenleaf đến từ cuốn tiểu thuyết “Hành trình về phương Đông” của Hermann Hesse, trong đó nhân vật Leo, một người phục vụ, lại chính là người giữ cho cả đoàn hành trình gắn kết và có tinh thần. Khi Leo biến mất, cả nhóm tan rã, cho thấy vai trò lãnh đạo thực sự của anh không đến từ chức danh mà từ tinh thần phục vụ của mình.

Từ câu chuyện này, Greenleaf đã phát triển một triết lý lãnh đạo độc đáo, đặt ra một câu hỏi nền tảng: “Người lãnh đạo bắt đầu với việc muốn phục vụ trước, hay muốn lãnh đạo trước?”. Theo Greenleaf:

“Người lãnh đạo phục vụ trước hết là một người phục vụ - như hình tượng của Leo đã được khắc họa. Trở thành một người lãnh đạo phục vụ bắt đầu từ cảm xúc tự nhiên rằng người ta muốn phục vụ trước tiên. Sau đó, sự lựa chọn có ý thức dẫn họ đến khát vọng lãnh đạo. Người đó hoàn toàn khác biệt so với một người trước hết muốn làm lãnh đạo, có thể vì nhu cầu thỏa mãn một khát vọng quyền lực bất thường hoặc

để đạt được của cải vật chất. Với những người như vậy, việc phục vụ chỉ đến sau - sau khi vị thế lãnh đạo đã được thiết lập (...) Bài kiểm tra tốt nhất, và cũng khó thực hiện nhất, là: Liệu những người được phục vụ có trưởng thành hơn về mặt nhân cách không? Liệu khi được phục vụ, họ có trở nên khỏe mạnh hơn, khôn ngoan hơn, tự do hơn, tự chủ hơn và có nhiều khả năng trở thành người phục vụ hơn không? Và điều này ảnh hưởng thế nào đến những người yếu thế nhất trong xã hội? Liệu họ có được hưởng lợi hay ít nhất là không bị tước đoạt thêm nữa?”⁽²⁾.

Định nghĩa của Greenleaf nhấn mạnh rằng một người lãnh đạo phải ưu tiên sự phục vụ lên trên hết, sử dụng quyền lực của mình để hỗ trợ, động viên và phát triển người khác, giúp họ phát huy hết tiềm năng của mình. Sự khác biệt thể hiện ở sự quan tâm của người phục vụ, đặt nhu cầu ưu tiên của người khác lên hàng đầu, nhằm bảo đảm rằng những nhu cầu đó được đáp ứng.

Người lãnh đạo phục vụ tập trung chủ yếu vào sự phát triển và hạnh phúc của con người và cộng đồng mà họ thuộc về. Khác với các mô hình lãnh đạo truyền thống thường mô tả kim tự tháp quyền lực với người lãnh đạo ở trên đỉnh, Lãnh đạo phục vụ đảo ngược cấu trúc này. Người lãnh đạo phục vụ chia sẻ quyền lực, đặt nhu cầu của người khác lên hàng đầu, giúp mọi người phát triển và đạt hiệu suất cao nhất có thể. Mục tiêu chính của người lãnh đạo phục vụ là sự tăng trưởng của những người đi theo và khả năng thúc đẩy người khác cũng trở thành những người lãnh đạo phục vụ.

(2) Các đặc tính cốt lõi của người lãnh đạo phục vụ

Dựa trên tác phẩm của Greenleaf, nhiều học giả đã tiếp tục phát triển và hệ thống hóa các đặc điểm của một người lãnh đạo phục vụ. Nổi bật

nhất là công trình của Larry C. Spears, cựu Giám đốc điều hành của Trung tâm Lãnh đạo phục vụ Robert K. Greenleaf. Ông đã đã tổng hợp mười đặc tính chính của người lãnh đạo phục vụ bao gồm⁽³⁾:

Lắng nghe (Listening): Người lãnh đạo phục vụ cam kết lắng nghe một cách chuyên chú. Họ không chỉ nghe lời nói mà còn tìm kiếm để thấu hiểu ý chí của tập thể, nhận diện những điều không được nói ra.

Thấu cảm (Empathy): Họ nỗ lực để thấu hiểu và đồng cảm với người khác. Mọi người cần được chấp nhận và công nhận vì tinh thần đặc biệt và độc đáo của họ.

Chữa lành (Healing): Một trong những sức mạnh lớn của Lãnh đạo phục vụ là khả năng chữa lành bản thân và người khác. Họ nhận thức được cơ hội để giúp những người xung quanh trở nên “trọn vẹn” sau những tổn thương về tinh thần.

Nhận thức (Awareness): Tự nhận thức và nhận thức chung giúp củng cố người lãnh đạo phục vụ. Họ có khả năng nhìn nhận các vấn đề từ một góc độ tổng thể, tích hợp hơn, giúp hiểu rõ hơn về các vấn đề liên quan đến đạo đức và giá trị.

Thuyết phục (Persuasion): Thay vì dùng quyền lực chức vụ để ép buộc tuân thủ, người lãnh đạo phục vụ dựa vào khả năng thuyết phục. Đây là một trong những đặc điểm rõ ràng nhất để phân biệt mô hình này với các mô hình lãnh đạo độc đoán.

Khái niệm hóa (Conceptualization): Người lãnh đạo phục vụ tìm cách nuôi dưỡng khả năng “mơ những giấc mơ lớn”. Họ có khả năng nhìn xa hơn những thực tế hàng ngày để hướng tới một tầm nhìn cho tổ chức.

Nhìn xa trông rộng (Foresight): Đây là đặc tính cho phép người lãnh đạo phục vụ hiểu được những bài học từ quá khứ, thực tại và những hệ

quả có thể xảy ra của một quyết định trong tương lai.

Quản trị có trách nhiệm (Stewardship): Người lãnh đạo phục vụ coi trọng việc quản lý các nguồn lực của tổ chức vì lợi ích của người khác. Họ cam kết phục vụ các nhu cầu của xã hội và có trách nhiệm gìn giữ tổ chức vì một xã hội tốt đẹp hơn.

Cam kết với sự phát triển của mọi người (Commitment to the growth of people): Họ tin rằng mỗi cá nhân đều có giá trị nội tại vượt ra ngoài những đóng góp hữu hình của họ với tư cách là người lao động. Vì vậy, họ cam kết sâu sắc với sự phát triển của mỗi cá nhân trong tổ chức.

Xây dựng cộng đồng (Building community): Người lãnh đạo phục vụ tìm cách xây dựng một cộng đồng thực sự trong tổ chức của mình, nơi mọi người cảm thấy được kết nối và hỗ trợ lẫn nhau.

(3) So sánh lý thuyết lãnh đạo phục vụ với một số lý thuyết lãnh đạo khác

Để hiểu rõ hơn bản chất của Lãnh đạo phục vụ, việc so sánh nó với các lý thuyết lãnh đạo khác, đặc biệt là lãnh đạo chuyển đổi, là cần thiết.

Lãnh đạo phục vụ và Lãnh đạo chuyển đổi (Transformational leadership): Cả hai mô hình đều có chung đặc điểm là quan tâm đến sự phát triển và trao quyền cho nhân viên. Tuy nhiên, điểm khác biệt cốt lõi nằm ở trọng tâm của người lãnh đạo. Người lãnh đạo chuyển đổi tập trung vào việc truyền cảm hứng và thúc đẩy nhân viên đạt được các mục tiêu của tổ chức. Họ thay đổi và nâng cao nhận thức của cấp dưới về tầm quan trọng của kết quả công việc, khuyến khích họ vượt qua lợi ích cá nhân vì lợi ích của tập thể. Ngược lại, người lãnh đạo phục vụ đặt trọng tâm chính vào nhân viên. Mỗi quan tâm hàng đầu của họ là phục vụ nhu cầu của cấp dưới, việc đạt được mục tiêu của tổ chức được

xem là một kết quả phái sinh từ việc nhân viên được quan tâm, phát triển và trao quyền⁽⁴⁾. Nói cách khác, với lãnh đạo chuyển đổi, sự phát triển của nhân viên là phương tiện để đạt được mục tiêu tổ chức; còn với Lãnh đạo phục vụ, đó là mục đích tự thân.

Lãnh đạo phục vụ và Lãnh đạo đạo đức (Ethical Leadership): Lãnh đạo phục vụ có mối liên hệ chặt chẽ với lãnh đạo đạo đức vì cả hai đều nhấn mạnh đến các giá trị luân lý và hành vi đúng đắn. Tuy nhiên, Lãnh đạo phục vụ còn đi xa hơn khi nhấn mạnh đến động cơ “phục vụ người khác trước tiên” như là nền tảng của mọi hành động lãnh đạo.

(4) Một số phê bình đối với lý thuyết Lãnh đạo phục vụ

Mặc dù được đánh giá cao về tính nhân văn, lý thuyết Lãnh đạo phục vụ không phải không có những phê bình và tranh cãi. Một số chỉ trích chính bao gồm:

- Tính không tương và mơ hồ: Greenleaf (2008)⁽⁶⁾ thừa nhận rằng khái niệm của ông có vẻ “ngây thơ” và khó áp dụng vào thực tế cạnh tranh khốc liệt⁽⁵⁾. Việc kết hợp hai khái niệm có vẻ đối lập là “phục vụ” và “lãnh đạo” tạo ra sự mơ hồ về mặt khái niệm.

- Thiếu các nghiên cứu thực nghiệm chặt chẽ: Trong những thập kỷ đầu, lý thuyết này chủ yếu mang tính triết học và thiếu các công cụ đo lường được chuẩn hóa, gây khó khăn cho việc kiểm chứng khoa học⁽⁷⁾. Mặc dù gần đây đã có nhiều thang đo được phát triển, nhưng vẫn cần nhiều nghiên cứu thực nghiệm hơn.

- Nguy cơ bỏ qua các mục tiêu của tổ chức: Sự tập trung quá mức vào nhu cầu của cá nhân có thể dẫn đến việc các mục tiêu rộng lớn hơn của tổ chức bị xem nhẹ.

- Nguồn gốc văn hóa và tôn giáo: Một số nhà phê bình cho rằng lý thuyết này có nền tảng sâu

sắc từ các giá trị Do Thái - Kitô giáo (Judeo - Christian), điều này có thể tạo ra những rào cản khi áp dụng trong các bối cảnh văn hóa khác⁽⁸⁾.

Bất chấp những phê bình này, Lãnh đạo phục vụ vẫn là một mô hình có sức ảnh hưởng và ngày càng được quan tâm, đặc biệt trong các tổ chức coi trọng con người và phát triển bền vững như các tổ chức giáo dục, y tế và khu vực công.

2. Bối cảnh khu vực công Việt Nam và yêu cầu đổi mới hoạt động lãnh đạo

Xem xét áp dụng lý thuyết Lãnh đạo phục vụ đòi hỏi phân tích bối cảnh đặc thù của khu vực công Việt Nam, từ nền tảng văn hóa, thực trạng cải cách hành chính đến những yêu cầu đặt ra đối với đội ngũ lãnh đạo, quản lý.

(1) Văn hóa công vụ: giao thoa giữa truyền thống và hiện đại

Văn hóa công vụ Việt Nam là một cấu trúc phức tạp, mang trong mình những dấu ấn sâu đậm của lịch sử và những chuyển biến của thời đại.

Trong hàng ngàn năm, Nho giáo đã định hình sâu sắc cấu trúc xã hội và nền hành chính Việt Nam⁽⁹⁾. Tư tưởng này đề cao một trật tự xã hội dựa trên thứ bậc, sự phục tùng cấp trên, và vai trò của người cai trị như một “phụ mẫu chi dân” (cha mẹ của dân). Điều này tạo ra một nền tảng văn hóa coi trọng sự ổn định, kỷ luật và quyền uy của người lãnh đạo. Tuy nhiên, mặt trái của nó là có thể tạo ra một môi trường hành chính quan liêu, gia trưởng, xa cách với người dân và thiếu linh hoạt.

Di sản của mô hình hành chính tập trung, quan liêu vẫn rõ nét. Giai đoạn kinh tế kế hoạch hóa tập trung để lại những dấu ấn đậm nét trong văn hóa công vụ, với cơ chế “xin - cho”, sự phụ thuộc vào mệnh lệnh cấp trên và tâm lý thụ động, ngại chịu trách nhiệm.

Trong bối cảnh đổi mới và hội nhập, Đảng và Nhà nước Việt Nam đã chủ trương xây dựng một

nền hành chính phục vụ, lấy người dân làm trung tâm. Các văn bản pháp luật như Luật Cán bộ, công chức và các chương trình cải cách hành chính đều nhấn mạnh đến đạo đức công vụ, trách nhiệm giải trình và thái độ phục vụ nhân dân.

Sự giao thoa này tạo ra một bối cảnh đầy thách thức: một mặt, vẫn còn tồn tại những rào cản từ tư duy quản lý cũ, mang tính thứ bậc và quyền uy; mặt khác, có yêu cầu ngày càng lớn về phong cách lãnh đạo dân chủ, minh bạch và thực sự vì người dân. Đây chính là mảnh đất vừa thách thức nhưng cũng vừa tiềm năng cho việc gieo mầm tư tưởng Lãnh đạo phục vụ.

(2) Cải cách hành chính và vai trò của người lãnh đạo

Công cuộc cải cách hành chính ở Việt Nam là một quá trình liên tục và quyết liệt, được xác định là một trong những đột phá chiến lược để phát triển đất nước. Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021-2030 đặt ra các mục tiêu tham vọng, tập trung vào 6 nội dung chính: cải cách thể chế, cải cách thủ tục hành chính, cải cách tổ chức bộ máy, cải cách chế độ công vụ, cải cách tài chính công và xây dựng Chính phủ điện tử, Chính phủ số.

Tuy nhiên, quá trình thực thi cải cách hành chính vẫn đối mặt với nhiều thách thức, trong đó có những hạn chế xuất phát từ chính đội ngũ cán bộ, công chức. Tình trạng “trên nóng dưới lạnh”, sự chậm trễ trong việc triển khai, tâm lý né tránh, đùn đẩy trách nhiệm vẫn còn tồn tại. Sự thành công hay thất bại của cải cách hành chính phụ thuộc rất lớn vào vai trò của người lãnh đạo.

Người lãnh đạo không chỉ là người ban hành kế hoạch mà còn phải là người tiên phong, dẫn dắt và tạo ra một môi trường khuyến khích sự đổi mới. Họ phải là người tháo gỡ các rào cản, thúc đẩy thay đổi tư duy và hành vi của cấp dưới. Nếu người lãnh đạo vẫn duy trì phong

cách quan liêu, mệnh lệnh, xa dân thì khó có thể xây dựng được một nền hành chính phục vụ. Ngược lại, một người lãnh đạo mang tinh thần phục vụ, luôn lắng nghe, thấu hiểu, trao quyền và tạo động lực cho nhân viên sẽ là động lực then chốt để các mục tiêu cải cách hành chính đi vào thực tiễn.

(3) Yêu cầu nâng cao năng lực và phẩm chất cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý

Nhận thức được tầm quan trọng của đội ngũ cán bộ, công tác đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý luôn được Đảng và Nhà nước Việt Nam chú trọng. Các chương trình đào tạo tại Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh và các cơ sở khác đang được đổi mới theo hướng tăng cường các kỹ năng thực tiễn, gắn với vị trí việc làm và yêu cầu của quản trị quốc gia hiện đại. Nội dung đào tạo không chỉ bao gồm kiến thức chuyên môn, lý luận chính trị mà còn cả các kỹ năng về lãnh đạo sự thay đổi, tư duy chiến lược, quản trị nhân lực...

Tuy nhiên, trước mắt có rất nhiều thách thức đối với năng lực và phẩm chất của đội ngũ lãnh đạo, quản lý, đặc biệt, trong bối cảnh cách mạng tinh gọn bộ máy và những mục tiêu đầy tham vọng trong giai đoạn hiện nay. Cần có một sự chuyển đổi mạnh mẽ hơn nữa từ việc trang bị kiến thức quản lý sang rèn luyện phẩm chất và tư duy lãnh đạo, trong đó, các giá trị cốt lõi như liêm chính, tận tụy và tinh thần phục vụ phải được đặt lên hàng đầu.

3. Hàm ý áp dụng lý thuyết Lãnh đạo phục vụ vào khu vực công ở Việt Nam

Từ việc phân tích lý thuyết Lãnh đạo phục vụ và đối chiếu với bối cảnh khu vực công Việt Nam, có thể rút ra một số hàm ý quan trọng về khả năng và định hướng áp dụng lý thuyết này.

(1) Sự tương thích giữa Lãnh đạo phục vụ và sứ mệnh của khu vực công

Về bản chất, triết lý của lý thuyết Lãnh đạo phục vụ hoàn toàn tương thích với sứ mệnh của nền công vụ Việt Nam. Mục tiêu cao nhất của khu vực công là “phục vụ nhân dân”. Tư tưởng này đã được hình thành từ lâu trong các giá trị truyền thống, đặc biệt là tư tưởng Hồ Chí Minh. Người nhân mạnh: Đảng ta là con nòi của dân tộc⁽¹⁰⁾; Đảng cầm quyền thì đảng viên của Đảng phải vừa là người lãnh đạo, vừa là người đầy tớ trung thành của nhân dân⁽¹¹⁾; làm cán bộ chính là suốt đời làm đầy tớ trung thành của nhân dân⁽¹²⁾. Đặc biệt, sứ mệnh xây dựng chính quyền “của dân, do dân và vì dân” luôn được khẳng định trong các văn bản của Đảng, Nhà nước Việt Nam, các bài viết, bài phát biểu của các lãnh đạo cấp cao, luôn “lấy hạnh phúc, ấm no của Nhân dân là mục tiêu phấn đấu”⁽¹³⁾. Lãnh đạo phục vụ cung cấp một khung lý thuyết và bộ công cụ hành vi cụ thể để hiện thực hóa tư tưởng và sứ mệnh này. Khi một người lãnh đạo trong khu vực công thực sự coi mình là “công bộc của dân”, họ đang thể hiện tinh thần của một người lãnh đạo phục vụ. Việc áp dụng lý thuyết này không phải là du nhập một khái niệm xa lạ, mà là hệ thống hóa và làm sâu sắc thêm giá trị vốn có, giúp biến những khẩu hiệu chính trị thành những hành động lãnh đạo cụ thể hàng ngày. Khi những người lãnh đạo thể hiện sự trao quyền, liêm chính, khiêm tốn và can đảm, họ có khả năng thúc đẩy mạnh mẽ hơn tinh thần cống hiến và phục vụ của cấp dưới.

(2) *Đội ngũ lãnh đạo phục vụ là động lực cho cải cách hành chính*

Lãnh đạo phục vụ có thể trở thành một động lực mạnh mẽ để vượt qua những thách thức cố hữu trong quá trình cải cách hành chính. Cụ thể như:

- Phá vỡ tư duy quan liêu, ban phát: Bằng cách đặt nhu cầu của công dân và doanh nghiệp lên

hàng đầu, người lãnh đạo phục vụ sẽ thúc đẩy một sự thay đổi căn bản từ nền hành chính “quản lý” sang “phục vụ”. Thay vì tạo ra các thủ tục rườm rà để thể hiện quyền lực, họ sẽ chủ động tìm cách đơn giản hóa, lắng nghe phản hồi của người dân để cải thiện chất lượng dịch vụ công.

- Thúc đẩy trách nhiệm giải trình và tính minh bạch: Đặc tính “sự quản trị có trách nhiệm” đòi hỏi người lãnh đạo phải hành động một cách công khai, minh bạch và có trách nhiệm với các nguồn lực được giao phó. Điều này hoàn toàn phù hợp với yêu cầu về tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong khu vực công hiện nay.

- Khuyến khích đổi mới, sáng tạo từ cấp dưới: Bằng cách trao quyền và cam kết với sự phát triển của nhân viên, người lãnh đạo phục vụ tạo ra một môi trường an toàn, nơi công chức dám nghĩ, dám làm, dám đề xuất các sáng kiến cải cách. Nhân viên sẽ không còn tâm lý sợ sai, sợ chịu trách nhiệm khi được người lãnh đạo tin tưởng và hỗ trợ.

(3) *Một số thách thức khi áp dụng*

Việc áp dụng lý thuyết Lãnh đạo phục vụ tại khu vực công Việt Nam sẽ đối mặt với không ít thách thức:

Một là, xung đột với văn hóa quyền lực truyền thống. Như đã phân tích, ở Việt Nam, văn hóa thứ bậc, quyền uy vẫn còn ảnh hưởng sâu sắc. Một người lãnh đạo thể hiện sự khiêm tốn, lắng nghe có thể bị đánh giá là “yếu đuối” hoặc “thiếu quyết đoán” trong môi trường truyền thống.

Hai là, áp lực từ hệ thống đánh giá và cơ chế bổ nhiệm. Nếu hệ thống vẫn chủ yếu đề cao mệnh lệnh và sự tuân thủ, thì những người lãnh đạo sẽ không có động lực để thực hành phong cách phục vụ, vốn đòi hỏi thời gian và sự kiên nhẫn để xây dựng lòng tin và phát triển con người.

Ba là, năng lực của chính người lãnh đạo. Lãnh đạo phục vụ đòi hỏi những năng lực phức tạp như thấu cảm, tự nhận thức, khả năng lắng nghe sâu sắc và thuyết phục. Không phải người lãnh đạo nào cũng được trang bị hoặc có tố chất bẩm sinh để thực hành hiệu quả phong cách này.

Bốn là, thiếu các mô hình mẫu và nghiên cứu thực tiễn. Tại Việt Nam, khái niệm Lãnh đạo phục vụ vẫn còn tương đối mới và chưa có nhiều mô hình thành công điển hình trong khu vực công để học hỏi. Cần có thêm nhiều nghiên cứu và tổng kết thực tiễn để cung cấp cơ sở khoa học cho việc nhân rộng.

(4) Một số khuyến nghị

Để từng bước đưa tinh thần và các hành vi của lý thuyết Lãnh đạo phục vụ vào thực tiễn khu vực công Việt Nam, cần có một cách tiếp cận đồng bộ, bao gồm các giải pháp sau:

Một là, đưa nội dung về lý thuyết Lãnh đạo phục vụ vào các chương trình đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý. Cần tích hợp các nội dung về triết lý, đặc điểm và kỹ năng của lý thuyết Lãnh đạo phục vụ vào các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, đặc biệt là các lớp dành cho cán bộ nguồn và lãnh đạo đương nhiệm. Việc này cần được thực hiện một cách bài bản, không chỉ dừng ở việc giới thiệu lý thuyết mà cần có các bài tập tình huống, thực hành và thảo luận chuyên sâu về cách vận dụng trong bối cảnh Việt Nam.

Hai là, đổi mới tiêu chí đánh giá và bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo. Cần bổ sung các tiêu chí đánh giá liên quan đến phẩm chất và hành vi của Lãnh đạo phục vụ vào quy trình đánh giá, quy hoạch và bổ nhiệm cán bộ. Ví dụ, có thể xem xét các tiêu chí như: khả năng lắng nghe và đối thoại với cấp dưới và người dân; mức độ trao quyền và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển; kết quả về xây dựng môi trường làm việc tích

cực, hợp tác; sự tín nhiệm, tin tưởng từ đồng nghiệp và cấp dưới.

Ba là, xây dựng và nhân rộng các mô hình thí điểm. Nên lựa chọn một số cơ quan, đơn vị có điều kiện thuận lợi để thí điểm áp dụng mô hình Lãnh đạo phục vụ. Quá trình này cần được theo dõi, đánh giá cẩn thận để rút ra bài học kinh nghiệm, từ đó xây dựng các mô hình mẫu và bộ công cụ hướng dẫn để nhân rộng.

Bốn là, phát huy vai trò của người đứng đầu trong việc làm gương. Sự thay đổi phải bắt đầu từ cấp cao nhất. Những người lãnh đạo cấp cao thể hiện tinh thần phục vụ, sự liêm chính và khiêm tốn sẽ tạo ra hiệu ứng lan tỏa mạnh mẽ, truyền cảm hứng và định hình lại văn hóa tổ chức.

Năm là, tăng cường truyền thông và nghiên cứu khoa học về Lãnh đạo phục vụ. Cần đẩy mạnh việc truyền thông, phổ biến về giá trị và lợi ích của mô hình Lãnh đạo phục vụ trong khu vực công. Đồng thời, cần khuyến khích các nhà khoa học, các viện nghiên cứu tiến hành các công trình nghiên cứu sâu hơn về chủ đề này trong bối cảnh Việt Nam để cung cấp luận cứ khoa học vững chắc cho các nhà hoạch định chính sách.

Kết luận

Xây dựng một nền hành chính phục vụ không chỉ là một mục tiêu của cải cách hành chính mà còn là khát vọng của người dân và là yêu cầu tất yếu cho sự phát triển bền vững của đất nước. Để hiện thực hóa mục tiêu này, không có con đường nào khác ngoài việc xây dựng một đội ngũ lãnh đạo, quản lý thực sự là “công bộc của dân”. Lý thuyết Lãnh đạo phục vụ, với triết lý đặt con người làm trung tâm và coi việc phục vụ là ưu tiên hàng đầu, cung cấp một khung lý luận và định hướng hành động vô cùng giá trị.

Mặc dù việc áp dụng mô hình này trong bối cảnh khu vực công Việt Nam, nơi có những đặc

thù về văn hóa và thể chế, sẽ đối mặt với nhiều thách thức, nhưng đây là một hướng đi cần thiết và phù hợp với xu thế chung. Sự tương đồng giữa triết lý Lãnh đạo phục vụ và sứ mệnh cốt lõi của nền công vụ, cùng với tiềm năng to lớn của nó trong việc thúc đẩy cải cách hành chính và tạo động lực cho công chức, là những cơ sở vững chắc để tin tưởng vào tính khả thi của mô hình này.

Quá trình chuyển đổi sang phong cách Lãnh đạo phục vụ không phải là một cuộc cách mạng

một sớm một chiều, mà là một hành trình đòi hỏi sự kiên trì, quyết tâm chính trị và sự thay đổi từ trong nhận thức của mỗi người lãnh đạo. Bằng cách tiếp cận đồng bộ từ khâu đào tạo, đổi mới cơ chế đánh giá đến việc xây dựng các mô hình thí điểm, Việt Nam hoàn toàn có thể từng bước nuôi dưỡng và phát triển một thể hệ những người lãnh đạo phục vụ, những người thực sự có khả năng dẫn dắt khu vực công hoàn thành xuất sắc sứ mệnh kiến tạo phát triển và phục vụ nhân dân ❖

(1) Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Publishing Center.

(2) Greenleaf, R. K. (2008). “Greenleaf on Servant-Leadership: Who Is the Servant-Leader?”. *International Journal of Servant - Leadership*, Vol. 4, Article 5, DOI: 10.33972/ijsl.234, tại: <https://repository.gonzaga.edu/>, pp.31-37, truy cập ngày 20/7/2025.

(3) Larry C. Spears (2010). “*Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*”, trong: *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. 1, Iss. 1, pp.25-30, tại: <https://www.regent.edu/>, truy cập ngày 20/7/2025.

(4) Stone, Russell and Patterson (2004). “Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus”. *Leadership & Organization Development Journal*, June 2004, 25(4), pp.349-361, DOI:10.1108/01437730410538671.

(5) Greenleaf, R. K (1979). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press. New York.

(6), (7) So-Jung Kim, Kyoung-Seok Kim, Yeong-Gyeong Choi (2014). “*A Literature Review of Servant Leadership and Criticism of Advanced Research*”. *International Journal of Economics and Management Engineering*, Vol.8, No.4, pp.1154-1157.

(8) Minnis, S. and Callahan, J. (2010). *Servant Leadership in Question: A Critical review of Power within Servant Leadership*, presented at The University Forum for Human Resource Development 11th Annual Conference in Europe. Pécs, Hungary. June 2010, UFHRD.

(9) Lương Đình Hải (2011). “Impact of Confucianism in Vietnam’s thought History”. *Social Sciences Information Review*, Vol.5, No.3, September, 2011, pp.3-13.

(10) Hồ Chí Minh (2011). *Toàn tập*, Tập 12. Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, tr.400.

(11), (12) Hồ Chí Minh (2011). *Toàn tập*, Tập 15. Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, tr.612, tr.670.

(13) Tô Lâm (2024). “*Tiếp tục đổi mới mạnh mẽ phương thức lãnh đạo, cầm quyền của Đảng, yêu cầu cấp bách của giai đoạn cách mạng mới*”. Tạp chí Cộng sản điện tử, ngày 16/9/2024, tại: <https://www.tapchicongsan.org.vn/>; truy cập ngày 20/7/2025.