NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ SỨ MỆNH DẪN ĐƯỜNG

★ **PGS, TS TRẦN THỊ THANH THỦY**
Viện Lãnh đạo học và Chính sách công,
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

● ***Tóm tắt:*** ***Sự tiến bộ và bền vững của xã hội dựa trên sức mạnh của các tổ chức, đặc biệt là các tổ chức công, bao gồm Đảng lãnh đạo và Nhà nước. Trong tổ chức công, người lãnh đạo thực hiện 3 sứ mệnh. Sứ mệnh Tìm đường và năng lực tương ứng là khởi xướng, thúc đẩy tư duy những cách tiếp cận, mục tiêu, mô hình, cách thức mới; sứ mệnh Dẫn đường và năng lực của kiến trúc sư trưởng để tạo ra một bản đồ tổng thể mà nhìn vào đó, các bên liên quan biết mình là ai, mình được trông đợi gì để đóng góp cho sự nghiệp chung; và sứ mệnh Tạo đường với năng lực làm bền vững những mô hình, hành trình, cách thức, để tạo ra các kết quả ngắn hạn, trung hạn và dài hạn như trông đợi.***

● ***Từ khóa: Người lãnh đạo khu vực công; sứ mệnh của người lãnh đạo; chuyển biến xã hội; kiến tạo tương lai.***

1. Người lãnh đạo, hành trình Tìm đường và năng lực của người khởi xướng

(1) Có một câu hỏi thường được đặt ra là, tại sao các tổ chức cần đến đội ngũ những người lãnh đạo. Có thể thấy, các quá trình xã hội, các thành tựu xã hội nói chung hay kể cả các cuộc Cách mạng Công nghiệp nói riêng của nhân loại, không đơn thuần là một sự kiện, mà là kết quả của hành trình đổi mới tư duy, khám phá, thử nghiệm xã hội,... để tạo ra những cách nhìn mới, các mô hình hay chuyển biến bước ngoặt, phát triển xã hội như trông đợi.

Phát triển xã hội gắn liền với các loại tổ chức (bao gồm chính thức và không chính thức, đa dạng mục tiêu, quy mô, phạm vi...). Mỗi loại tổ chức lại theo đuổi mục tiêu chung nhất định được lựa chọn và được theo đuổi bởi các thành viên và các bên liên quan của nó. Khu vực công và lãnh đạo khu vực công, thông qua các quá trình và công cụ lãnh đạo như đường lối, chiến lược, chính sách và tiếp cận một cách tổng thể, gắn kết các lực lượng, các trụ cột vật chất, thể chế, tài chính, sự đồng thuận rộng rãi trong xã hội để tạo ra những chuyển biến xã hội như trông đợi, hay nói ngắn gọn, thực hiện sứ mệnh *kiến tạo tương lai xã hội*,...; doanh nghiệp tư nhân có sứ mệnh trực tiếp tạo ra giá trị kinh tế, việc làm, vừa là đối tượng vừa là nguyên nhân và nguồn cảm hứng của chiến lược, chính sách; là chủ thể thực thi chính sách vừa là chủ thể phản biện chính sách; mỗi gia đình cũng có mục tiêu là cái nôi phát triển con người và đem lại hạnh phúc cá nhân, một cách cụ thể và suốt đời; hay kể cả các nhóm không chính thức cũng đều theo đuổi những mục tiêu nhất định.

Tuy nhiên, trong rất nhiều trường hợp, các tổ chức rơi vào tình trạng thiếu/mất phương hướng, thiếu chủ động, thiếu trọng tâm; thiếu ưu tiên; thiếu ổn định; thiếu sức bật và dậm chân tại chỗ, thậm chí đi thụt lùi. Các hệ lụy kéo theo có thể là trước mắt, có thể là lâu dài, bao gồm mất đi lợi thế cạnh tranh, mất đi cơ hội phát triển. Chính vì vậy, nhu cầu đặt ra với mọi tổ chức là cần được dẫn dắt và thúc đẩy để có sự sáng tạo, tập trung và có sức mạnh từ bên trong.

(2) Quá trình lãnh đạo bao gồm 5 cấu phần: (i) Vấn đề và mục tiêu lãnh đạo (bao gồm các thách thức mà quá trình lãnh đạo cần hóa giải hoặc các kỳ vọng đối với quá trình lãnh đạo, giúp phân biệt những người lãnh đạo chủ động, tài năng hay bị động, theo đuôi); (ii) Bối cảnh lãnh đạo (yếu tố này quyết định đầu ra nào, kết quả nào sẽ được trông đợi - lấy ví dụ, trong bối cảnh đại dịch, không thể trông đợi mức độ tăng trưởng kinh tế diễn ra như những lúc bình thường); (iii) Người lãnh đạo (cá nhân và tập thể/ đội ngũ lãnh đạo); (iv) Các bên liên quan (bao gồm cả các đối tượng trực tiếp của lãnh đạo lẫn một bên thứ ba, thứ tư nào đó có quan hệ lợi ích, trách nhiệm, hay đơn thuần chỉ là có quan tâm); và (v) cơ chế, thể chế, các quyết sách lãnh đạo, các quy luật lãnh đạo (vừa là khuôn khổ tạo ra các yêu cầu đối với quá trình lãnh đạo, vừa là sản phẩm của quá trình lãnh đạo).

Theo nghĩa rộng, có thể quan niệm hoạt động lãnh đạo là bao gồm cả quản lý. Sử dụng tiêu chí về loại quyền lực, công cụ, biện pháp để đạt được mục tiêu chung của tổ chức để phân biệt lãnh đạo, quản lý, thì quản lý dùng "lý"- là quyền lực pháp định do tổ chức trao cho người lãnh đạo và bảo đảm điều kiện để họ thực thi quyền lực một cách hiệu quả nhằm tạo ra sự tuân thủ; và quyền lực từ sự xác đáng trong lập luận đến từ hệ thống quy trình, thủ tục làm việc đã được chính thức thông qua; sản phẩm của quản lý là nề nếp, sự ổn định, thống nhất, kỷ luật, kỷ cương; trong khi quyền lực của lãnh đạo đến từ "đạo" - là con đường mới, biện pháp mới, sáng kiến, sáng tạo và phẩm hạnh cá nhân; kết quả là tạo ra sức hấp dẫn với cái mới, hy vọng đối với những điều tốt đẹp có thể xảy ra, và cảm phục, nể phục.

Như vậy, so sánh với (hoạt động) quản lý là một khoa học trong thiết lập và duy trì các hệ thống và thủ tục, thì (hoạt động) lãnh đạo được xem như là một nghệ thuật trong các quan hệ xã hội - là quá trình tác động đến con người nhằm làm cho họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức; là hướng dẫn, điều khiển, ra lệnh và làm gương[1]. Nói cách khác, lãnh đạo, từ giác độ liên cá nhân, được hiểu là các nỗ lực nhằm kích hoạt sự cam kết, tự nguyện để các bên liên quan chủ động thay đổi, sáng tạo nhằm tạo ra những chuyển biến và kết quả theo mục tiêu nhất định[2]. Đối với lãnh đạo khu vực công, lãnh đạo chính trị, những mục tiêu này là sự *chuyển biến xã hội* một cách toàn cục (trên quy mô lớn, trên mọi phương diện), lâu dài (khởi phát và nuôi dưỡng từ bên trong) và có tính bước ngoặt (còn những thay đổi ở quy mô nhỏ hoặc ngắn hạn hơn có thể được thực hiện tự giác, chủ động bởi các cá nhân mà không nhất thiết cần đến hoạt động lãnh đạo).

Do đó, nói đến người lãnh đạo, đội ngũ lãnh đạo, là nói đến sứ mệnh Tạo đường, đến phẩm chất tiên phong, khai phá, kiến thiết và kiến tạo; và do vậy, cầm quyền là một trách nhiệm nhiều hơn là một vinh dự; để tạo dạng tổ chức, tạo ra những khuôn khổ, nền tảng, quy tắc, cải thiện vị thế và những chuyển biến lớn trong đất nước, ngành, lĩnh vực, địa phương hay cơ quan, đơn vị.

Sứ mệnh tạo đường và Khởi xướng thể hiện ở sự cân bằng giữa năng lực Duy trì, nuôi dưỡng sự ổn định cần thiết, hệ thống thể chế, quy trình, thủ

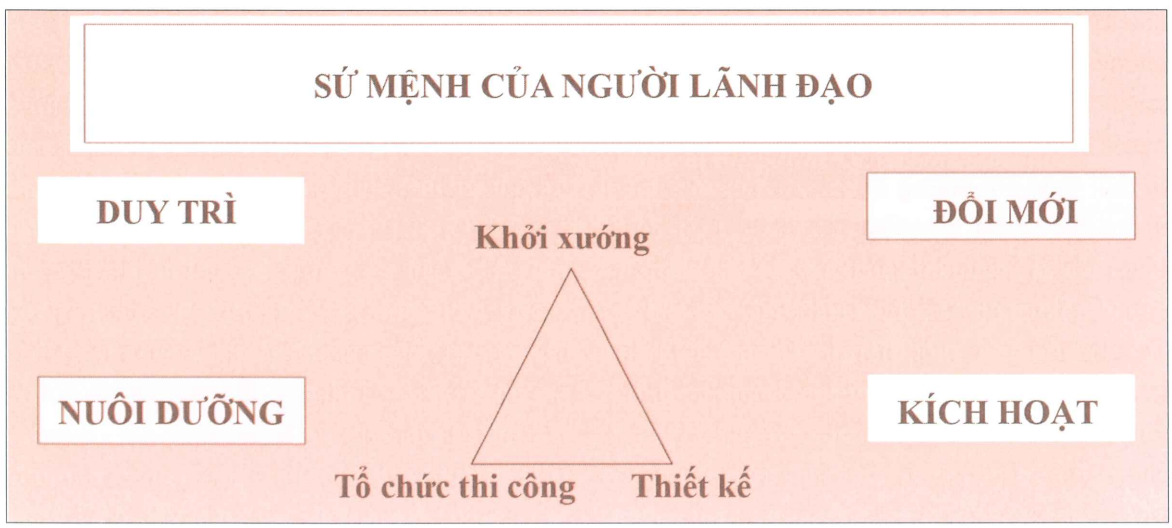
tục, và đặc biệt là các giá trị của tổ chức; với một bên là năng lực Đổi mới, khởi xướng hoặc kích hoạt cái mới. Hình dưới đây thể hiện điều này:

(3) Câu hỏi tiếp theo là về nguồn gốc của đổi mới mà các nhà lãnh đạo đưa ra, khởi xướng. Có 2 loại đổi mới có thể xuất hiện. *Một là,* đổi mới chủ động, dựa trên khát vọng khám phá tốt nhất các cơ hội để chủ động tìm kiếm mô hình, tạo dạng tương lai; điều này ngược lại với lối "sống mòn", hay chấp nhận tình trạng hiện thời. Lấy ví dụ, muốn cải thiện tăng trưởng, có thể chỉ tập trung vào năng suất; tuy nhiên, đến một lúc nào đó thì sẽ đến kịch giới hạn sức người; nên nếu gia tăng giá trị cho lao động (như quá trình chuyển đổi số) thì kết quả sẽ đột phá và lâu bền hơn; cũng tương tự với việc tìm kiếm năng lượng thay thế. Thay đổi một cách chủ động, có kế hoạch là quá trình tạo ra những thay đổi có tính hệ thống nhằm tái tạo tổ chức theo cách giúp nó có năng lực thích nghi tốt trước những thay đổi quan trọng của môi trường, đạt được những mục tiêu mới và phát triển hơn nữa. Khác với thay đổi vô kế hoạch, ngẫu hứng, đối phó và bị động, các thay đổi chủ động được tạo ra từ bên trong, mang tính hệ thống, tính toán đến mọi phương diện hoặc những cấu phần có tính cốt lõi của vấn đề hay hệ thống và nhằm nâng cao năng lực của tổ chức chứ không đơn thuần giải quyết, đối mặt với các vấn đề riêng lẻ.

Hai là, đổi mới từ áp lực giải quyết vấn đề (problem-solving) - tìm kiếm cách thức để thoát khỏi nghịch cảnh, những tình huống lưỡng nan,... Áp lực này có thể đến từ cam kết chính trị, từ truyền thông, từ dư luận, hay đơn thuần là từ các khiếu nại, tố cáo của người dân, doanh nghiệp về những thất bại trong thực thi hay các vi phạm các chuẩn mực, giá trị công vụ cơ bản.

Ý tưởng đổi mới, trước nhất đến từ cách thức tư duy - cách/phương pháp nhìn thế giới. Người lãnh đạo cần có sức tưởng tượng, năng lực nhìn trước được vấn đề, sự việc viễn cảnh; cần có năng lực hiểu biết bối cảnh, tinh nhạy với thực tế trong một môi trường rộng lớn hơn để phán đoán được bối cảnh, thời thế. Nhờ khả năng tưởng tượng, người lãnh đạo có thể kết nối những sự kiện, dữ kiện riêng lẻ, thậm chí những mảnh vỡ, những thất bại; suy đoán chuỗi hệ quả, dự báo các xu hướng của chúng với nhau và tìm kiếm các cơ hội để đạt được kết quả mới.

Hình: Khái quát về sứ mệnh của người lãnh đạo



Ba là, từ lắng nghe để tìm kiếm các gợi mở, ý tưởng về sự đổi mới, sáng tạo. Bản thân sự nảy sinh ý tưởng, hay một sáng kiến, một sáng chế nào đó là khởi đầu và ý tưởng (gốc) là quan trọng, và có thể xuất phát từ bất cứ ai bên trong tổ chức hoặc từ cộng đồng, nhưng quan trọng hơn là phát triển được tầm nhìn về nó, thúc đẩy nó thành một *concept*, được tạo dạng, được tập thể và cộng đồng chấp nhận, thì chỉ có những người có năng lực và bản lĩnh lãnh đạo mới làm được. Bên cạnh đó, đổi mới cũng đến từ các hình thức chuyển giao tri thức, chính sách, khả năng tiếp thu, vận dụng và chủ động sáng tạo.

Để đổi mới từ nhiều nguồn như trên có giá trị thực sự và lâu bền, lãnh đạo cần ra quyết định, suy xét,... cùng với tập thể để tạo ra sự nhất trí, tiếng nói chung về những điểm căn bản. Nếu không, có thể ví như cả một hành trình dài đã được khởi động trên một chuyến xe long bánh. Quan trọng hơn, sự thôi thúc đổi mới cần gắn với lập trường chính trị vững vàng, tôn chỉ phục vụ lợi ích tập thể, phục vụ Tổ quốc, Nhân dân; gắn với các cân nhắc về lợi ích, nhất là trong những tình huống có nguy cơ xung đột lợi ích, khi mà xung đột lợi ích liên quan đến sự xung đột giữa công vụ và lợi ích cá nhân của công chức, trong đó lợi ích có được nhờ tư cách cá nhân của công chức có thể tác động không đúng đắn đến việc thực thi công vụ và chức trách của họ[3]. Nhận thức về lợi ích công này giúp người lãnh đạo tránh cho quyết định lãnh đạo khỏi bị thôi thúc bởi những lợi ích vật chất cho một nhóm nhỏ không, cho riêng một nhiệm kỳ không; giúp phân biệt giữa lợi ích thực sự của cộng đồng, quốc gia với những đòi hỏi sai lệch của Nhân dân. Thất bại trong cân nhắc này dẫn tới những trở lực trong thúc đẩy động lực sáng tạo, cống hiến, đồng thuận và đồng hành thực sự trong mọi hành trình của tổ chức. Còn câu trả lời đúng về điều này sẽ tạo ra ý nghĩa cho mỗi hành động lãnh đạo.

(4) Vậy đội ngũ lãnh đạo tạo ra cái gì cho tổ chức? Họ tạo ra cả những sản phẩm tức thì lẫn những giá trị lâu dài. Lấy ví dụ, khi các cơ quan công quyền rà soát thể chế, sửa đổi quy trình, thủ tục hoạt động; họ tạo ra các sản phẩm tức thì như nhận diện, gọi tên được các thủ tục rườm ra không cần thiết hoặc trùng lặp; tính toán được tổng chi phí thời gian cho thủ tục hay sự tuân thủ các thủ tục đó; từ đó, tạo ra các sản phẩm trung gian gồm giảm số lượng thủ tục; giảm chi phí thủ tục; giảm cơ hội lạm dụng thẩm quyền để gây sách nhiễu, ăn hối lộ; tinh giản biên chế; thậm chí, tạo cho việc rà soát thủ tục trở thành một thói quen, một thủ tục tất yếu. Sản phẩm cuối cùng chính là việc công chức thấm nhuần và hành động đúng với sứ mệnh "phục vụ"; sự nhận thức về đổi mới như là một tất yếu để bảo đảm "tính chính đáng" của hệ thống chính trị; xác định tham gia công vụ không chỉ là một cách để mưu sinh mà quan trọng không kém là để đóng góp, cống hiến cho sự phát triển chung của cộng đồng và và quốc gia; hay phát triển cá nhân nói chung.

Một sản phẩm quan trọng mà đội ngũ lãnh đạo công cùng tham gia tạo ra là niềm tin vào Chính phủ, Nhà nước, và chế độ. Niềm tin đối với Chính phủ nói riêng, lấy ví dụ, được thể hiện ở 3 cấp độ: vĩ mô (liên quan đến thể chế chính trị và sự thực hành dân chủ); trung mô (liên quan đến hoạch định chính sách - năng lực Chính phủ điều hành, quản lý các vấn đề kinh tế, xã hội và tạo ra các kết quả tích cực cho con người như sự hài lòng, hạnh phúc); và vi mô (liên quan đến các tác động đến cuộc sống hàng ngày của người dân thông qua việc cung ứng các dịch vụ); và các cấp độ này tác động lẫn nhau và sự suy giảm niềm tin ở cấp độ này sẽ ảnh hưởng đến các cấp độ kia và ảnh hưởng đến đầu ra chính sách nói chung[4]. Theo một cách quan niệm khác, niềm tin vào Chính phủ hay Nhà nước nói chung dựa trên các

mô hình và chất lượng tương tác giữa người dân với Chính phủ trên các phương diện kinh tế, xã hội và chính trị[5] cũng như cảm nhận của người dân và tổ chức về sự hiện diện, hình ảnh của người lãnh đạo.

2. Người lãnh đạo, hành trình Dẫn đường và năng lực của kiến trúc sư trưởng

Bất kể một thực tế là mọi ý tưởng, chính sách hay quyết định lãnh đạo luôn có những mục tiêu nhất định, thậm chí là các điều kiện khả thi kèm theo; vẫn luôn tồn tại khoảng cách giữa chúng với quá trình thực thi và với các kết quả đạt được. Chính vì vậy, để dẫn đường, đội ngũ lãnh đạo cần có năng lực tạo lập khuôn khổ có tính hệ thống, cho chính mình có công cụ lãnh đạo và cho các bên liên quan để họ có cơ sở tham gia, cống hiến, phản hồi đối với lãnh đạo, phát triển lộ trình nghề nghiệp và phát triển bản thân.

Nếu quản lý sự thay đổi, đổi mới là một quá trình chú trọng vào lập kế hoạch thay đổi, điều hành và điều chỉnh cách thức thay đổi, nhằm kiểm soát diễn tiến, cách thức và tác động của thay đổi để đảm bảo đúng lộ trình và kết quả như mong đợi; thì lãnh đạo sự thay đổi, đổi mới là quá trình thúc đẩy, nuôi dưỡng tinh thần đổi mới, đồng sáng tạo cách đổi mới, làm cho sự tự nguyện trở thành động lực thúc đẩy và là một giá trị dẫn dắt tổ chức; giúp tăng cường năng lực chủ động và thích ứng của tổ chức trước những bối cảnh mới.

Do đó, vai trò dẫn đường hay vai trò "kiến trúc sư trưởng" của đội ngũ lãnh đạo liên quan đến năng lực hình dung hệ thống và thiết kế hệ thống. Trong quá trình này, đội ngũ lãnh đạo cần tạo ra một khuôn khổ hợp lý để hướng dẫn các bên liên quan cả tư duy và hành động, bao gồm:

Một là, thiết lập Tầm nhìn chung: Tầm nhìn là tuyên bố về tương lai của tổ chức, được xem như một bản hiệu triệu đối với các bên liên quan về một tương lai chung tốt đẹp. Người lãnh đạo, cùng với đội ngũ lãnh đạo và các bên liên quan của mình thiết lập được một tầm nhìn tốt với các phẩm chất như dựa trên giá trị, có thể hình dung được, có tính tập trung, tràn đầy cảm hứng, khả thi, linh hoạt, và quan trọng nhất là được cảm nhận đồng điệu, được chia sẻ và cùng hiện thực hóa bởi các bên liên quan. Nếu muốn truyền cảm hứng và lôi cuốn các bên liên quan vào tầm nhìn lãnh đạo, hiện thân của lãnh đạo và các hành động lãnh đạo phải là bằng chứng hiển nhiên của niềm tin và điều kiện khả thi của tầm nhìn. Một tầm nhìn hão huyền hoặc mang tính hình thức cũng có thể được xem như một la bàn mất trục hoặc hệ thống chỉ đường GPS đã mất kết nối mạng.

Hai là, xác lập mục tiêu: tầm nhìn về một tương lai lâu dài cần được chia nhỏ ra thành các mục tiêu nhỏ hơn, dễ đạt được hơn cho từng chặng thời gian hoặc từng phương diện hoạt động của tổ chức.

Ba là, hoạch định chiến lược: là việc đưa ra các lựa chọn nhằm giải quyết các vấn đề có tính trọng tâm, trọng điểm, mà giải quyết được nó sẽ tác động đến toàn cục, ảnh hưởng lâu dài đến mọi tiến trình, mọi khía cạnh của tổ chức, ngành, lĩnh vực, hay quốc gia. Trong khâu này, óc chiến lược (mũi nhọn, cái nhìn dài hơi) cần kết hợp với bản lĩnh (sẵn sàng đối mặt với sự phản đối hay những thất bại lúc ban đầu) của người lãnh đạo. Thiếu một trong hai thứ trên, cái gọi là chiến lược không tạo ra được các thay đổi bước ngoặt về chất.

Bốn là, lập kế hoạch: đây là khâu mà khả năng thấu đáo các khâu, các mục, kết nối các mục tiêu lớn với các hành động cụ thể và các lộ trình dài hơi được thể hiện rõ nhất. Tính linh hoạt của lãnh đạo được thể hiện ngay từ khâu này khi có khả năng dự báo những biến động khách quan và những xoay chuyển chủ quan có tác động mạnh đến tiến trình và kết quả hoạt động. Sự chuẩn bị sẵn các phương án 2 thể hiện hiểu biết về nguyên tắc linh hoạt, thích ứng trong điều hành thực tế.

Năm là, thiết lập bộ máy, phân định chức năng, nhiệm vụ: người lãnh đạo thể hiện tư duy hệ thống, phương châm phân quyền, ủy quyền của mình thành các cơ quan, đơn vị với các cơ chế hoạt động và phối hợp tương ứng; kèm theo là hệ thống quy chế phối hợp, liên quan, phụ thuộc lẫn nhau giữa các cá nhân, đơn vị; hệ thống các quy trình, thủ tục thường xuyên được rà soát và đổi mới nhưng vẫn phải đảm bảo tính nhất quán, liên tục.

3. Người lãnh đạo, hành trình Tạo đường và năng lực của đội trưởng thi công

Người lãnh đạo cần có năng lực vận hành hệ thống, tạo ra chuyển dịch trong số đông và chuyển biến trong quá trình và kết quả, hay năng lực của Đội trưởng thi công - người lập kế hoạch, phân công (cá nhân và nhóm), cắt đặt, giám sát và thúc đẩy các bên liên quan.

Một là, chỉ đạo: thông qua việc đưa ra các mệnh lệnh điều hành, người lãnh đạo phát huy các nguồn thông tin (có tính hệ thống, thông suốt, khả dụng, và được cập nhật liên tục), không ngừng xem xét tình thế để có các phản ứng thích hợp kịp thời. Nếu hình thành chiến lược là việc lựa chọn mũi nhọn thì quá trình chỉ đạo, điều hành cần đến cái nhìn toàn cục; và khả năng duy trì đối thoại với các bên liên quan để kịp thời điều chỉnh khi cần thiết.

Hai là, xây dựng văn hóa tổ chức: lãnh đạo bằng văn hóa là sử dụng phương thức định hướng tư duy, niềm tin và giá trị cho cá nhân và tổ chức để họ tự điều chỉnh lấy mình. Đây là một quá trình bền bỉ, bắt đầu bằng những thử nghiệm và những thói quen nhất định và dần tạo dựng nó thành truyền thống và thành giá trị được tâm niệm và thực hành. Người lãnh đạo chỉ có thể lãnh đạo bằng văn hóa hay bằng giá trị nếu bản thân họ thực hành điều này ngay trong đội ngũ lãnh đạo và thể hiện sự cam kết với nó thông qua mỗi hành động cá nhân của mình.

Ba là, dùng người và phát triển con người: quá trình này thể hiện ở cách xử lý mối quan hệ giữa người lãnh đạo và tập thể, người lãnh đạo và cấp dưới, người lãnh đạo và các bên liên quan. Đến lượt nó, các mối quan hệ đó phản ánh khách quan, trung thực cách người lãnh đạo định vị bản thân.

Để dẫn dắt thay đổi, người lãnh đạo cần hiểu các thái độ phản ứng trước thay đổi. Có thể thấy phần lớn các nỗ lực thay đổi bị thất bại do hai lý do: không muốn thay đổi hoặc không thể thay đổi. Chính vì vậy, phát triển năng lực và sự sẵn sàng thay đổi cho đội ngũ được xem là chìa khóa cho sự dẫn đường của người lãnh đạo.

Trong phần lớn các trường hợp, con người phản ứng theo logic cá nhân của họ chứ không theo cách người khác nghĩ hoặc trông đợi. Cấp dưới hoặc các bên liên quan có thể: (i) chống đối hoặc từ chối - công khai hoặc ngấm ngầm ; (ii) hoài nghi về động cơ thay đổi, đổi mới, về khả năng thành công của các biện pháp thay đổi, về mức độ lâu dài của kết quả thay đổi,..; thái độ này có thể được thể hiện thành nhiều cung bậc như sự dè dặt, vừa làm vừa sẵn sàng thoái lui, hay chỉ trích - hiện tượng vốn rất dễ xảy ra nếu gắn với các xung đột cá nhân; (iii) thỏa hiệp: dù tuân thủ chứ không "tâm phục, khẩu phục" hoàn toàn, các bên liên quan vẫn có thể chấp nhận phần nào nhưng đồng thời đưa ra các mặc cả nhất định; (iv) tin cậy và ủng hộ. Các thái độ trên bị ảnh hưởng bởi nhận thức của cá nhân về mục tiêu, chiến lược của tổ chức; sự lo sợ về việc lợi ích cá nhân bị đe dọa; các mối bất hòa, xung đột, mất đoàn kết; hoặc sự yếu kém về năng lực.

Về phía mình, các trở lực đối với thay đổi có thể liên quan đến: thái độ thiếu bản lĩnh, thiếu trách nhiệm, hẹp hòi trong khích lệ và khen thưởng, vun vén cho người cùng "cánh hẩu" hay xem quan điểm khác biệt như là dấu hiệu của bất tuân; không muốn nghe/đối mặt với sai sót, thất bại; muốn kiểm soát mọi thứ; bí mật ra quyết định

thay đổi rồi đột ngột bung ra làm nhân viên chỉ còn biết chấp nhận sự đã rồi; hoặc thói quen đùn đẩy trách nhiệm, "chuyền bóng" cho cấp dưới, nhất là trường hợp các thay đổi khó khăn; hay xu hướng bè phái, cục bộ và việc có tiêu chuẩn kép trong dùng người (như vừa trông đợi nhân viên vừa làm việc tập thể một cách tận tâm, vô điều kiện, vừa muốn họ chăm sóc cá nhân lãnh đạo một cách chu đáo).

Trong dùng người, tài năng của lãnh đạo được thể hiện ở cách họ nhận diện, dung dưỡng, phát huy và đền đáp người tài. Một số người tài có thể có các biểu hiện như: linh hoạt, dễ chuyển từ cách thức này sang cách thức khác trong giải quyết vấn đề; thích sự phức tạp. Với rất nhiều trong số này, sự khích lệ thực sự đối với họ là những nhiệm vụ có yêu cầu ngày càng cao, đòi hỏi động não hơn - những thách thức làm họ thấy thú vị và cam kết cao hơn là phần thưởng theo những cách truyền thống; thích làm việc độc lập hơn; có thể "cứng đầu", có quan điểm cá nhân mới mẻ, mạnh mẽ, thậm chí trái ngược với quan điểm của lãnh đạo; hay chất vấn lãnh đạo và có thể bất tuân những mệnh lệnh mà họ cho là không có lý. Phát triển nguồn lực con người đòi hỏi kết hợp hợp lý giữa nhiều hình thức bồi dưỡng như kèm cặp và cử đi đào tạo.

Bốn là, sử dụng và huy động nguồn lực: một trong những điểm nổi bật trong cải cách chính phủ chính là đưa tinh thần cạnh tranh vào khu vực công, trong đó, cạnh tranh, thu hút nguồn lực là thách thức ở mọi cấp độ, kể cả cấp độ toàn cầu. Do đó, đây vừa là nhiệm vụ, vừa là một thách thức đối với năng lực dẫn đường của "đội trưởng thi công". Ngoài tài chính, thời gian, độ dài của mỗi nhiệm kỳ lãnh đạo cũng là một thứ nguồn lực hiếm có của lãnh đạo.

Năm là, kiểm tra, đánh giá: là quá trình giúp người lãnh đạo bảo đảm rằng những gì đang và sẽ diễn ra là đúng với kế hoạch và sẽ tạo ra những kết quả như trông đợi. Sự thả lỏng hoặc kiểm tra mang tính hình thức hoặc kiểm tra thái quá đều là các nguy cơ dẫn đến các dự liệu phản hồi kém chất lượng, dẫn đến các quyết định hay động thái lãnh đạo tiếp theo cũng sai lầm.

Sáu là, lãnh đạo bản thân: để làm bền vững hành trình và kết quả, hệ thống và các giá trị đã được thiết kế, người lãnh đạo cần có đủ Năng lực (đầu vào là trình độ đào tạo, bồi dưỡng và khả năng tự học và đầu ra là hiệu quả công tác), Phẩm lực (kiên định lập trường, có bản lĩnh để đối mặt và kiên trì với đổi mới, tận tụy vì lợi ích công, liêm chính,...) và Thể lực.

Nói cách khác, để tạo ra 5T của hiệu quả lãnh đạo hay đạt đến trình độ nghệ thuật lãnh đạo (tin, theo, thời, thế, tôi và chúng ta)[6], thì đội ngũ lãnh đạo cũng cần lãnh đạo được bản thân để tạo ra kết quả tương ứng. Để tạo ra niềm *Tin* từ các bên liên quan, người lãnh đạo cần có những năng lực, phẩm chất tương ứng là có Tâm, có tính Trung thực; có sự Tự tin; có sức cuốn hút từ sự vững vàng về tư tưởng, biết mình đang làm gì, biết kết hợp được tài năng và quyền uy. Để làm cho người khác *Theo*, người lãnh đạo cần có lòng Trung thành với lý tưởng, với khát vọng và tầm nhìn (được tuyên bố), có sự tận tụy và sự đồng cam cộng khổ với các bên liên quan; dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm; trong mọi tình thế, kể cả lúc khó khăn hay khi thất bại, người lãnh đạo cần có khả năng suy nghĩ và lan tỏa năng lượng tích cực; khả năng tự tìm thấy niềm vui, biết biến động cơ từ bên ngoài khi đạt được điều này, điều kia thành động cơ bên trong của chính mình; biết tự tạo động lực làm việc trên cơ sở cả những giá trị do xã hội quyết định lẫn sự tự cảm nhận được giá trị của bản thân. Trong những yếu tố cá nhân tạo nên sức hấp dẫn đó của người lãnh đạo thì việc có một triết lý sống sáng suốt, một cuộc hôn nhân

hạnh phúc hay một gia đình hạnh phúc cũng là những yếu tố quan trọng.

Muốn tạo ra chuyển biến toàn cục và *Thời* cơ thì người lãnh đạo cần có Tri thức để đánh giá được bối cảnh, nhận diện được bản chất vấn đề. Để thiết lập và duy trì *Thế*, uy lực và uy tín của tổ chức thì người lãnh đạo cần có Tầm. Kể cả những lãnh đạo ở những cấp thấp hơn hay ở một lĩnh vực hẹp cũng vẫn cần có cái nhìn toàn cục và tính tới bối cảnh rộng lớn hơn. Muốn chuyển hóa mối quan hệ *Tôi và Chúng ta* thì người lãnh đạo cần có lòng Tự trọng và năng lực tự định vị được bản thân.

Bên cạnh đó, người lãnh đạo cần thực hiện trách nhiệm đạo đức (bên cạnh trách nhiệm chính trị, trách nhiệm pháp lý), không chỉ tổ chức quá trình xây dựng các chuẩn mực đạo đức mà cần thực hành đạo đức trên thực tế để làm cho các giá trị đạo đức đó sống động, hình dung được và có tính thuyết phục đối với các bên liên quan. Các vấn đề đạo đức trong lãnh đạo được đặt ra trong những tình huống lãnh đạo có thể không phải thực hiện trách nhiệm pháp lý nhưng cân nhắc hành động vì nó có thể làm phương hại đến lợi ích của một bên khác. Khi tinh thần đạo đức được thấm nhuần, thẩm thấu rồi thành nhận thức bên trong thì trở thành khả năng tự răn dạy, kiềm chế bản thân, kiểm soát được tâm trạng và ở mức độ cao nhất, thành liêm sỉ - biết hổ thẹn với bên ngoài và với chính lương tâm của mình.

Nói tóm lại, dẫn dắt quá trình thay đổi, đổi mới và tạo ra chuyển biến là một quá trình lâu dài, khó khăn, phức tạp, trong đó, người lãnh đạo khởi xướng, khích lệ các ý tưởng về thay đổi; quan trọng hơn, họ cần làm tốt vai trò của người tạo dựng và vận hành được các khuôn khổ, nền tảng, hay môi trường có tính lành mạnh, chuyên nghiệp, thuận lợi cho sáng tạo, đổi mới và làm bền vững các kết quả, các giá trị bằng các kỹ năng quan trọng trong đó có lãnh đạo người khác và tự lãnh đạo ❖

1) Koontz Harold, O'Donnel Ciril, và Weihrich Heinz: *Những vấn đề cốt yếu của quản lý,* Nxb. Khoa học - Kỹ thuật, Hà Nội, 1998.

(2) Trần Thị Thanh Thủy: *Lãnh đạo thông qua chiến lược: Vai trò của chiến lược trong lãnh đạo công,* Tạp chí Quản lý nhà nước, tháng 10/2016, tr.14-19.

(3) OECD (Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế): "*Managing Conflict of Interest in the Public Sector*", 2005, tr.13 (nguyên bản tiếng Anh); xem thêm Khoa Luật - Đại học quốc gia Hà Nội: *Pháp luật về kiểm soát xung đột lợi ích trong hoạt động công vụ trên thế giới và ở Việt Nam*, Nxb. Hồng Đức, 2016.

(4) Bouckaert, G.: "*Trust and Public Administration*" (Niềm tin và Hành chính công), Administration, 2012, Vol. 60, No.1, pp.91-115.

(5) Aghion, P, Y. Aldan, P. Cahuc and Shleifer: "*Regulation and Distrust*" ("Quy phạm pháp luật và sự bất tín", The Quarterly Journal of Economics (Tạp chí hàng quý về Kinh tế), 2010, vol. 125 (3), Oxford, pp 1015-1049 (nguyên bản tiếng Anh).

(6) Trần Thị Thanh Thủy: *Kiến tạo tri thức về lãnh đạo và xây dựng văn hóa tổ chức trong các cơ quan nghiên cứu, đào tạo*, Tạp chí Quản lý nhà nước, 2016, tr.30-34.