

Các khái niệm lãnh đạo và quản lý

Trương Thị Quỳnh Hoa¹

¹ Trường Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội.
Email: quynhhoa.truong1989@gmail.com

Nhận ngày 2 tháng 12 năm 2018. Chấp nhận đăng ngày 7 tháng 1 năm 2019.

Tóm tắt: Lãnh đạo và quản lý đều là hoạt động mà ở đó chủ thể hoạt động phải thông qua người khác để đạt được mục tiêu. Tuy nhiên, lãnh đạo và quản lý là hai hoạt động khác nhau. Trên thực tế, một người có thể chỉ là nhà quản lý, hoặc chỉ là nhà lãnh đạo, hoặc vừa là nhà quản lý vừa là nhà lãnh đạo. Khi lãnh đạo hoặc quản lý, thì nhà lãnh đạo hoặc nhà quản lý cần làm đúng chức năng của mình. Người lãnh đạo phải tạo ảnh hưởng, truyền cảm hứng, tạo động cơ; còn nhà quản lý phải sử dụng mệnh lệnh, quyền lực, quy định để chỉ đạo thực hiện.

Từ khóa: Lãnh đạo, quản lý, làm chủ, đảng, nhà nước, nhân dân.

Phân loại ngành: Quản lý công

Abstract: Leadership and management are both activities in which the subject or performer of the activity can achieve the goal only via another person/other persons. However, they are two different activities. A person may be just a manager, or just a leader, or both a manager and a leader. When leading or managing, leaders or managers need to perform their functions properly. The former shall influence, inspire, and motivate; while the latter shall use orders, powers and regulations to direct the implementation.

Keywords: Leadership, management, mastery, party, state, people.

Subject classification: Public management

1. Mở đầu

Hai khái niệm “lãnh đạo” và “quản lý” được sử dụng nhiều trong sách báo hàng ngày. Lãnh đạo và quản lý là hai hoạt động khác nhau. Nếu không phân biệt rõ sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý thì trong thực tế người lãnh đạo và người quản lý dễ “lấn sân” sang việc không thuộc chức năng của mình (người lãnh đạo sẽ lấn sân sang

việc của người quản lý; ngược lại, người quản lý sẽ lấn sân sang việc của người lãnh đạo). Bài viết này góp thêm ý kiến về các khái niệm “lãnh đạo” và “quản lý”.

2. Định nghĩa về lãnh đạo và quản lý

Các khái niệm lãnh đạo và quản lý trong sách báo chưa được sử dụng thống nhất.

Trong “*Từ điển Bách khoa Việt Nam*” không có định nghĩa về khái niệm lãnh đạo, còn quản lý thì được hiểu là “chức năng hoạt động của hệ thống có tổ chức thuộc các giới khác nhau (sinh học, kỹ thuật, xã hội), bảo đảm giữ gìn một cơ cấu ổn định, nhất định, duy trì sự hoạt động tối ưu và đảm bảo thực hiện những chương trình và mục tiêu hệ thống đó” [4]. Theo *Từ điển tiếng Việt*, lãnh đạo là đề ra chủ trương và tổ chức động viên thực hiện, còn quản lý là tổ chức và điều khiển hoạt động theo các yêu cầu nhất định [3]. Vũ Khoan (trong cuốn *ABC về nghề lãnh đạo*) viết: “Lãnh đạo là người nắm bắt được xu hướng phát triển của thời cuộc, nguyện vọng của quần chúng, từ đó xác định mục tiêu, truyền cảm hứng và từ đó dẫn dắt họ tự nguyện phấn đấu để thực hiện mục tiêu đó”; “quản lý là sử dụng quyền uy mà chức trách tạo nên cũng như cơ cấu tổ chức và các luật lệ, quy định để điều hành thuộc cấp thực hiện chức năng, nhiệm vụ của tổ chức nhằm hoàn thành mục tiêu” [1, tr.18].

Trong khu vực công, lãnh đạo và quản lý thuộc lĩnh vực hành chính khác với lãnh đạo và quản lý thuộc lĩnh vực doanh nghiệp nhà nước. Ở định nghĩa trên, lãnh đạo và quản lý được xét trên bình diện chung, chưa gắn với đặc thù của từng khu vực. Việc phân biệt giữa lãnh đạo và quản lý trong khu vực tư với việc lãnh đạo và quản lý trong khu vực công là cần thiết. Trong khu vực công, sự phân biệt giữa lãnh đạo và quản lý có sự khác nhau theo lĩnh vực kinh doanh hay hành chính nhà nước. Đối với lĩnh vực kinh doanh, lợi ích kinh tế luôn là yếu tố chi phối (dù là ở khu vực công hay khu vực tư). Đối với khu vực hành chính, thì mức độ hài lòng của người dân được cung cấp dịch vụ công lại là yếu tố hàng đầu.

3. Sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý

Vậy “lãnh đạo” và “quản lý” giống nhau và khác nhau ra sao? Có ý kiến cho rằng: “Lãnh đạo và quản lý là hai hệ thống hành động khác biệt và tương hỗ... Cả hai đều cần thiết cho sự thành công trong môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp và không ổn định”; “Hầu hết các công ty ở Mỹ ngày nay được quản lý quá mức và chưa được lãnh đạo đúng mức”; “Lãnh đạo mạnh với quản lý yếu thì không hề tốt hơn, và đôi khi thực sự tồi tệ hơn là lãnh đạo yếu với quản lý mạnh”; “Quản lý là đối mặt với sự phức tạp... Không có quản lý giỏi, các doanh nghiệp phức tạp sẽ trở nên hỗn loạn... Quản lý giỏi đem lại trật tự và sự thống nhất”; “Lãnh đạo, ngược lại, là đối mặt với sự thay đổi... Nhiều thay đổi hơn luôn đòi hỏi nhiều sự lãnh đạo hơn”; “Các công ty quản lý sự phức tạp bằng cách hoạch định và dự thảo ngân sách, bằng cách tổ chức và bố trí nhân viên, bằng việc kiểm soát và giải quyết vấn đề. Ngược lại, lãnh đạo một tổ chức đối với sự thay đổi là việc định hướng (phát triển tầm nhìn tương lai và chiến lược để đạt tầm nhìn ấy), liên kết mọi người, cùng với khích lệ và tạo động lực cho họ tiếp tục đi theo định hướng đúng” [6].

Phân biệt lãnh đạo với quản lý là vấn đề phức tạp. Có thể cho rằng, lãnh đạo và quản lý giống nhau ở chỗ, người lãnh đạo và người quản lý đều phải thông qua người khác để đạt được mục tiêu. Lãnh đạo khác quản lý ở chỗ, lãnh đạo là đưa ra ý tưởng, còn quản lý là thực thi ý tưởng; lãnh đạo củng cố niềm tin; quản lý dựa vào kiểm soát; lãnh đạo trả lời câu hỏi “cái gì và tại sao”; quản lý trả lời câu hỏi “như thế nào và bao giờ”. Về cương vị xã hội, một người sở

đĩ có vị trí lãnh đạo là do thể chế tạo dựng hoặc do trí tuệ và năng lực của cá nhân tạo dựng; còn một người sở dĩ có vị trí quản lý nhất thiết phải do thể chế tạo dựng. Trong việc xác định mục tiêu, nhà lãnh đạo căn cứ vào mục tiêu của tổ chức mà mình đại diện hoặc đòi hỏi của cuộc sống, thậm chí căn cứ vào những cảm nhận, những ý tưởng của bản thân, để đề ra mục tiêu. Nhà lãnh đạo gọi ra ý tưởng, rồi khích lệ quần chúng bàn luận nhằm khơi dậy niềm cảm hứng và lòng nhiệt tình của quần chúng. Họ cùng nhau xác định mục tiêu, qua đó quần chúng có cảm giác thực hiện chính những điều thân thiết đối với họ, chứ không phải những điều do lãnh đạo áp đặt. Trái lại, nhà quản lý căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của tổ chức, quy định, chỉ thị của cấp trên để vạch ra mục tiêu hoạt động, rồi trao nhiệm vụ cho thuộc cấp, đôn đốc, kiểm tra thuộc cấp thực hiện. Về phương pháp tác động, nhà lãnh đạo tạo ảnh hưởng, truyền cảm hứng, tạo động cơ để đạt mục tiêu; còn nhà quản lý sử dụng mệnh lệnh, quyền lực, quy định để đạt mục tiêu. Nếu những người khác hoàn thành công việc thì nhà quản lý đã thành công. Nhà lãnh đạo có được sự thành công khi biết khích lệ những người khác làm việc tốt hơn. Có câu nói “lãnh đạo không nên quản lý, nhưng quản lý phải biết lãnh đạo”. Câu nói đó ngụ ý rằng, nhà lãnh đạo không nên sử dụng phương pháp ra lệnh, áp đặt; còn nhà quản lý cần phải nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng, đồng thời khích lệ cấp dưới. Những người vừa làm lãnh đạo, vừa làm quản lý cần chọn cách hành xử phù hợp khi hành động trên cương vị này hay cương vị kia.

Đối chiếu với thể chế hiện hành ở Việt Nam, có thể hình dung rằng, bí thư đảng ủy là nhà lãnh đạo, còn người đứng đầu cơ

quan nhà nước là nhà quản lý. Tuy nhiên, cũng có trường hợp nhất thể hóa (“hai trong một”) như bộ trưởng kiêm bí thư ban cán sự đảng của bộ, vụ trưởng kiêm bí thư chi bộ, tổng giám đốc kiêm bí thư đảng ủy của một doanh nghiệp nhà nước, bí thư tỉnh kiêm chủ tịch ủy ban nhân dân tỉnh, v.v.. Những người đó vừa làm quản lý vừa làm lãnh đạo. Trong những trường hợp như vậy, họ cần có cách hành xử phù hợp khi hoạt động trên cương vị này hay cương vị kia. Trên cương vị lãnh đạo, họ cần có cách hành xử phù hợp với tư cách là người lãnh đạo. Trên cương vị quản lý, họ cần có cách hành xử phù hợp với tư cách là người quản lý. Ví dụ, thủ trưởng cơ quan nếu đồng thời là bí thư đảng ủy, thì vừa là người lãnh đạo, vừa là người quản lý. Nhà quản lý cần dùng phương pháp mệnh lệnh để thuộc cấp thực hành công việc của cơ quan. Nhà lãnh đạo cần phải áp dụng phương pháp thuyết phục, truyền cảm hứng, động viên, khích lệ để thuộc cấp thực hành công việc của cơ quan. Một người làm quản lý phòng nhân sự (một chức vụ quản lý) thì dễ dàng chuyển từ chỗ này sang làm trưởng phòng nhân sự ở chỗ khác (vì làm quản lý nhân sự ở đâu cũng gần giống nhau, đòi hỏi cùng một loại kỹ năng). Nhưng một người làm viện trưởng một viện nghiên cứu chuyên ngành (một chức vụ lãnh đạo) thì cần có uy tín trong chuyên ngành, và khó có thể chuyển làm viện trưởng ở một viện nghiên cứu chuyên ngành khác. Trong mô hình tổ chức khoa học ở nước Pháp, có phân biệt rõ ràng giữa lãnh đạo và quản lý. Một viện có thể có quản lý trưởng của viện administrator). Người quản lý này có những trách nhiệm đôn đốc và kiểm tra các công việc của các bộ phận (như thư ký, kế toán, kỹ thuật), và đảm bảo cho viện được hoạt động một cách

trơn tru, hợp pháp; không tham gia vào các quyết định trong việc tuyển các nhà khoa học, phân bổ ngân sách, hay định hướng khoa học của viện. Ban giám đốc của viện là bộ phận lãnh đạo của viện. Họ gồm những người có chuyên môn khoa học cao. Ở mô hình này, người lãnh đạo khoa học phải là những nhà khoa học có uy tín cao; còn người quản lý khoa học không nhất thiết phải là như vậy. Có lẽ đây là một nguyên nhân làm cho khoa học của Pháp phát triển tốt (theo một báo cáo mới đây, thì kết quả khoa học của Pháp đứng thứ 5 thế giới, tuy rằng tiền đầu tư cho khoa học thì thấp hơn cả chục nước khác). Ở Việt Nam có phân biệt giữa lãnh đạo và quản lý theo mô hình “Đảng lãnh đạo, Nhà nước quản lý”. Nhưng không ít trường hợp các chức năng quản lý và lãnh đạo bị lẫn lộn. Những người đáng lẽ làm chức năng lãnh đạo (ví dụ viện trưởng một viện nghiên cứu) thì lại thành nhà quản lý; còn người đáng lẽ làm chức năng quản lý (ví dụ trưởng phòng tổ chức) thì lại thành nhà lãnh đạo.

Khi sử dụng các khái niệm lãnh đạo và quản lý, chúng ta không những cần phân biệt lãnh đạo với quản lý, mà còn cần phân biệt lãnh đạo và quản lý ở khu vực công với lãnh đạo và quản lý ở khu vực tư. Đối tượng lãnh đạo và quản lý ở hai khu vực này là khác nhau. Ở khu vực tư, người lãnh đạo định hướng lâu dài và lôi kéo mọi người tin vào sự phát triển của doanh nghiệp (tất nhiên phải mang lại lợi ích tối đa cho doanh nghiệp, mà chính là lợi ích của người lãnh đạo và trong đó cũng có lợi ích của những người làm thuê); còn người quản lý hiện thực hóa, triển khai, tổ chức thực hiện ý tưởng của người lãnh đạo bằng cách thức, quy chế cụ thể. Tất nhiên, khi thực hiện công việc của mình, người quản

lý một phần nào đó cũng phải thực hiện chức năng hiện thực hóa ý tưởng của người lãnh đạo thông qua việc truyền đến người lao động niềm tin, động lực và tạo cho bản thân uy tín nhất định, nhằm lôi kéo người lao động tích cực thực hiện mục tiêu chung. Ở khu vực công, vai trò của người lãnh đạo so với người quản lý quan trọng hơn. Người lãnh đạo trong khu vực công đảm nhiệm nhiều vai trò hơn so với người lãnh đạo trong khu vực tư.

Phân biệt sự khác nhau giữa lãnh đạo với quản lý là điều quan trọng. Bởi vì, nếu không phân biệt được sự khác nhau này thì sẽ có sự lẫn lộn về chức năng và về phương thức hành xử trong thực tiễn lãnh đạo và quản lý. Ở một đảng chưa cầm quyền thì đảng viên chỉ có thể là lãnh đạo quần chúng theo uy tín của mình. Khi đảng đã cầm quyền, có thể một số người đảng viên đảm nhiệm vị trí quản lý trong bộ máy nhà nước, một số đảng viên chỉ lãnh đạo mà không quản lý. Trên thực tế có tình trạng lẫn lộn chức năng lãnh đạo với chức năng quản lý. Một số người không có vai trò quản lý nhưng lại thích dùng mệnh lệnh chỉ đạo công việc của cấp dưới. Họ không biết rằng, khi đảm nhiệm vị trí lãnh đạo thì họ không được dùng mệnh lệnh chỉ đạo công việc của cấp dưới; còn khi dùng mệnh lệnh chỉ đạo công việc của cấp dưới thì họ không phải là người lãnh đạo. Ở nhiều địa phương, tình trạng mất đoàn kết giữa người đứng đầu cấp ủy với người đứng đầu cơ quan nhà nước có nguyên nhân ở sự lẫn lộn chức năng lãnh đạo với chức năng quản lý. Một biểu hiện lẫn lộn nữa là ở chỗ, khi kiêm nhiệm cả hai chức danh này, người ta lại dành nhiều thời gian và công sức vào công tác quản lý, mà buông lỏng công tác lãnh đạo. Sở dĩ có tình trạng trên có lẽ là vì công tác quản lý dễ dàng hơn, đỡ phải mất công

sức thuyết phục, động viên, vì công tác quản lý có mang lại nhiều lợi ích cá nhân hơn, so với công tác lãnh đạo.

4. Kết luận

Ở Việt Nam, công chức giữ chức vụ ở các cấp độ khác nhau trong các cơ quan nhà nước đều thực hiện chức năng quản lý. Những người giữ chức vụ trong Đảng đều thực hiện chức năng lãnh đạo. Nhiều người vừa là người lãnh đạo, vừa là người quản lý. Gần đây trong sách báo ở Việt Nam xuất hiện thuật ngữ “lãnh đạo - quản lý” (thay cho hai thuật ngữ “lãnh đạo”, “quản lý”). Trong giai đoạn hiện nay, các nhà lãnh đạo, nhà quản lý đang phải đối diện với các đối tượng quản lý và lãnh đạo phức tạp hơn (do sự tiến bộ của công nghệ, sự thay đổi về nhu cầu và nguyện vọng của con người, sự thay đổi của thực tiễn xã hội). Để thực hiện tốt vai trò lãnh đạo và quản lý, họ phải nâng cao kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng quản lý.

Trong bối cảnh đó, việc phân biệt sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý càng trở nên cần thiết. Sự phân biệt này giúp cho nhà lãnh đạo và nhà quản lý hiểu rõ hơn về vị trí và vai trò của mình, từ đó có cách hành xử phù hợp; tránh thực hiện chồng chéo các chức năng lãnh đạo và quản lý.

Tài liệu tham khảo

- [1] Vũ Khoan (2017), *ABC về nghề lãnh đạo, quản lý*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
- [2] John C. Maxwell (2008), *Phát triển kỹ năng lãnh đạo*, Nxb Lao động, Hà Nội.
- [3] Hoàng Phê (2010), *Từ điển Tiếng Việt*, Nxb Từ điển Bách Khoa, Hà Nội.
- [4] *Từ điển Bách Khoa Việt Nam* (2011), Nxb Từ điển Bách khoa, Hà Nội.
- [5] *Leadership* (2012), Nxb Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [6] John P. Kotter (2001), *John P. Kotter on What Leaders Really Do*, Harvard Business Review Book, USA.