

NÂNG CAO NĂNG LỰC TƯ DUY PHẢN BIỆN CỦA CÔNG CHỨC TRONG HOẠT ĐỘNG CÔNG VỤ

NGUYỄN HỮU KHIỂN (*)
TRẦN VĂN KHÁNH (**)

Tóm tắt: Tư duy phản biện là khả năng sử dụng thuần thục cả nội dung và phương pháp tư duy, nhận thức để phát hiện vấn đề nhằm đưa ra giải pháp tối ưu nhằm giải quyết hiệu quả vấn đề phát sinh. Vì vậy, đối với mỗi công chức nói chung, đặc biệt là công chức lãnh đạo, quản lý nói riêng phải không ngừng trau dồi kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm thực tế để có tư duy phản biện tốt, khoa học nhằm giải quyết công việc, tình huống một cách hiệu lực, hiệu quả.

Từ khóa: Công chức; công vụ; nâng cao; năng lực tư duy phản biện.

Abstract: Critical thinking is the ability to skillfully use both content and methods of thought and perception to detect problems in order to come up with optimal solutions to effectively solve those problems. Therefore, for civil servants in general and civil servant leaders and managers in particular, it is necessary to constantly improve their knowledge, skills, and practical experience to adopt effective and scientific critical thinking practices to solve problems and situations effectively and efficiently.

Keywords: Civil servant; public employees; improve; critical thinking capacity.

Ngày nhận bài: 20/7/2024

Ngày biên tập: 02/8/2024

Ngày duyệt đăng: 27/8/2024

1. Nhận thức về tư duy phản biện

Tư duy là từ ngữ chỉ những hoạt động của tinh thần, đem những cảm giác sửa đổi và cải tạo thế giới thông qua hoạt động vật chất, làm cho con người có nhận thức đúng đắn về sự vật xung quanh; đồng thời có cách ứng xử với nó, là sự phản ánh quá trình nhận thức ở trình độ cao, sự nhận thức một cách khái quát, tích cực, gián tiếp và sáng tạo về thế giới qua các khái niệm, phán đoán. Tư duy có khả năng khái quát hóa sự trừu tượng, vì tư duy mới có thể khái quát bản chất, quy luật của các sự việc, hiện tượng. Do đó, tư duy mang đến cho con người những tri thức về thế giới và các sự vật, hiện tượng trong thế giới một cách gián tiếp.

Tư duy hay nhận thức lý tính thường được hiểu như nhau. Trong đời sống hay nghiên

cứu khoa học, cũng có thể nói tư duy cảm tính và tư duy lý tính, khi đó tư duy chính là nhận thức. Tuy nhiên, tư duy thường nói về sự suy ngẫm, suy xét, có tính gián tiếp, đi tìm bản chất sự vật, đề cập lộ trình từ trực quan đến sự khái quát, tìm ra cái chung, cái sâu sắc, khác với cảm nhận, trực quan. Vì vậy, nói đến tư duy tức là đề cập đến nhận thức lý tính để tìm ra bản chất sự vật qua suy nghĩ sâu sắc hơn đối với sự vật, hiện tượng nhất định. Tư duy là hoạt động nhận thức - thuộc hình thức lao động trừu tượng.

Hoạt động qua tư duy có mục đích làm sâu sắc hơn, tìm ra cái căn cốt của các hiện tượng đã tiếp xúc để nhận ra cái thuộc tính, cái liên hệ hữu cơ từ các hình ảnh hay cảm xúc. Thiếu tư duy, rất có thể dẫn tới sai lầm từ hiện tượng cảm tính. Tuy nhiên, do con người là các thực thể khác nhau về nhiều mặt, trong đó có khả năng và phương thức nhận thức sẽ dẫn đến nhận thức của mỗi người cũng khác nhau. Sự khác nhau

(*) GS.TS; nguyên Phó Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia

(**) ThS; Viện Khoa học tổ chức nhà nước

trong nhận thức của đời sống xã hội còn phụ thuộc vào rất nhiều các mối quan hệ. Tính phong phú trong nhận thức và kết quả không phụ thuộc vào năng lực hay sự thông minh để cho rằng càng thông minh thì nhận thức càng chính xác (nhất là các quan hệ trong xã hội). Khi nhận thức về những sự kiện xã hội, như cái tốt và cái xấu, một khi có liên hệ với những quan hệ khác nhau, cảm xúc, tính cách, nhất là phẩm hạnh có thể điều chỉnh điều hướng nhận thức, thậm chí bỏ qua chân lý để theo đuổi mục đích. Do tác động của các yếu tố đó, pháp luật còn giả định tình huống quan hệ đặc thù để hạn chế, thậm chí xác định thành những quy định “không được làm” đối với công vụ.

Ví dụ, công chức giải quyết tình huống có mâu thuẫn, nhưng một trong hai bên đang có mâu thuẫn lại là người thân của công chức đó thì tổ chức phải chọn công chức khác giải quyết tình huống để bảo đảm tính khách quan. Điều này không phải xung đột lợi ích của công chức, mà là giải pháp khi tình huống dễ tạo yếu tố không khách quan khi công chức thực thi công vụ. Khi công chức xử lý những vụ việc có tính xung đột lợi ích giữa các bên, thì xung đột đó là bên ngoài đối với công chức. Ở khía cạnh khác, công chức không phải là một bên của xung đột, mà là khi thực hành công vụ công chức dễ bị lôi kéo về một phía để thực hành công vụ, làm vi phạm nguyên tắc khách quan trong thực thi công vụ.

Do đặc trưng của sự khác biệt trong nhận thức thực tiễn thường dẫn đến xung đột ở mức độ khác nhau, đó là đồng thuận hoặc đối lập nhau. Nhận thức mang tính xã hội mà con người là thực thể xã hội nên sự chi phối của hoàn cảnh khách quan và chủ quan đến nhận thức của mỗi cá nhân là tất yếu. Do có nhiều mối quan hệ xã hội nên sự nhận thức hay giải quyết các vấn đề xung đột người ta thường đưa ra 04 phương án: *một là*, không đồng thuận trong nhận thức, nhưng lại không bày tỏ trong hành động; *hai là*, nêu ra sự không đồng thuận nhưng cho bên kia tự xử lý; *ba là*, không đồng thuận, chỉ ra sai sót nhưng chấp nhận làm theo; *bốn là*, không đồng thuận trong nhận thức

và thể hiện bằng hành vi, bằng ý kiến trái với mệnh lệnh. Tuy nhiên trong ý kiến trái chiều đó, chỉ có một hình thái thuộc về tư duy phản biện. Đó là sự phản ứng bằng trình độ, kiến thức, trải nghiệm, sự chân tình, thẳng thắn nêu ra cái bất hợp lý; chỉ ra nguyên nhân của những bất hợp lý và có thể đưa ra giải pháp nâng cao nhận thức cho xã hội, cho con người.

Từ nhận thức trên, có thể hiểu tư duy phản biện là hình thức nhận thức sự vật, trên cơ sở không thừa nhận sự đúng đắn của nhận thức được nêu ra (hay phương thức hoạt động, giải pháp thực thi cũng đều đang ở trạng thái nhận thức), dựa trên sự lập luận có căn cứ khoa học, trên những điều kiện để hiện thực hóa nhận thức nêu ra, bằng việc xây dựng một nhận thức mới và phương thức để giải quyết. Một trong các số quan điểm khác về tư duy phản biện (hay phản biện), có thể thấy có nhiều nội dung hợp lý như: phản biện là quá trình sử dụng lập luận, chứng cứ và logic để bác bỏ hoặc đối luận với một quan điểm, ý kiến hoặc tuyên bố nào đó. Nó liên quan đến việc cung cấp lý do và bằng chứng để chứng minh rằng một quan điểm nào đó là sai hoặc không hợp lý. Phản biện thường được thực hiện bằng cách sử dụng các luận điểm logic và thông tin thực tế để chứng minh một quan điểm mới, hoặc để bác bỏ hoặc chỉnh sửa một quan điểm hiện tại⁽¹⁾.

Tư duy phản biện, là tư duy không đồng thuận với tư duy đưa ra (tiền đề) có liên quan đến đối tượng (người phản biện thuộc đối tượng, hoặc là một bên liên hệ). Người phản biện có các biểu hiện khi họ đưa ra các ý kiến: *thứ nhất*, họ có ý thức về ý kiến đưa ra có trách nhiệm, hay vì trách nhiệm; *thứ hai*, họ phải có căn cứ làm rõ ý kiến đưa ra của người khác là sai, tác động xấu đến công việc và đề xuất cần phải điều chỉnh hoặc thay đổi; *thứ ba*, người phản biện đúng nghĩa, hầu hết là người làm việc có trách nhiệm, có bản lĩnh; *thứ tư*, phản biện không có nghĩa là luôn luôn đúng. Người phản biện thường là người có trách nhiệm, nhưng không phải lúc nào họ cũng là người có tư duy vượt trội.

Tư duy phản biện thể hiện qua một số đặc trưng sau:

Một là, ngoài hình thái của nhận thức, tư duy phản biện luôn hướng tới sự khác biệt, thậm chí đối lập về ý tưởng với tư duy tiền đề. Khác biệt phải lớn có thể dẫn tới mức đối lập. Nếu khác biệt nhỏ, chỉ cần điều chỉnh nhỏ, thì ý thức đó chưa đạt tới sự phản biện.

Hai là, tư duy phản biện dựa trên những nguyên lý khách quan, hoặc quy tắc, quy trình của chủ thể xây dựng ý tưởng phản biện.

Ba là, tư duy phản biện mang tính xã hội sâu sắc. Nghĩa là tư duy phản biện thể hiện mặt trách nhiệm xã hội của chủ thể. Đó là sự nhận thức tích cực, sự không chấp nhận các phương án không hướng tới sự hoàn thiện.

Bốn là, tư duy phản biện xuất hiện trong tất cả các kết cấu xã hội.

Năm là, tư duy phản biện có yếu tố thể chế. Vì vậy, nhận thức có thể đúng với hình thái xã hội này, nhưng có thể không đúng đối với hình thái xã hội khác.

Sáu là, tư duy phản biện chịu sự chi phối của sự phát triển xã hội, của cơ chế vận hành xã hội.

2. Phản biện là trách nhiệm và vinh dự của công chức, viên chức

Công chức, viên chức là nhóm nhân lực đặc thù trong xã hội, vì họ thuộc nguồn lực của thể chế, mà các thiết chế khác không có. Đặc biệt, công chức, viên chức còn thể hiện ở những yếu tố có tính quyền năng đơn phương trong khi thực hành công vụ. Công chức trong phạm vi bài viết này gồm cả những viên chức hành chính trong các đơn vị sự nghiệp công lập, là nhóm nhân lực, ngoài tính đặc thù so với các nhóm khác, còn thể hiện ở các quan hệ bên trong tổ chức, khi quan hệ với xã hội và công dân. Cuối cùng, tính đặc thù còn thể hiện ở trách nhiệm xã hội của công chức, theo quan hệ, quyền năng càng cao thì trách nhiệm càng lớn.

Những điều kiện đòi hỏi công chức cần có phản biện trong quá trình thực thi công vụ gồm: môi trường hành chính cần thiết có sự phản biện, bởi vì hành chính là hình thức tổ chức và quản lý các thiết chế xã hội có tính phổ biến. Một trong những đặc trưng của hành chính nói chung và hành chính

nhà nước nói riêng là mối quan hệ trực thuộc trên - dưới, quan hệ chỉ huy và phục tùng. Trong quản lý các thiết chế xã hội có hiểu hình thái quản lý, nhưng tính trực thuộc trên - dưới, ra lệnh và phục tùng là cần thiết trong những điều kiện, tình huống cần có. Trong quản lý nhà nước, trong phòng, chống thiên tai, dịch họa... hoặc các tình huống bất thường khác, yếu tố người đứng đầu, chỉ huy, người ra lệnh và chịu trách nhiệm trước cấp trên và tổ chức là hết sức quan trọng. Tính chất cấp trên, cấp dưới, hay ra lệnh và phục tùng như thế mang tính quy định của quản lý hành chính nhà nước.

Những phẩm chất cần có ở công chức phản biện thể hiện qua việc tư duy phản biện có mục đích điều chỉnh ý kiến đã nêu ra sao cho trở thành đúng đắn, hiệu lực và hiệu quả trong hoạt động công vụ. Phản biện trong tổ chức hành chính, thường diễn ra theo chiều hướng không thuận chiều với điều hành hành chính. Nghĩa là tư duy thường xảy ra từ cấp dưới với các quyết định, ý chí của người đứng đầu. Lãnh đạo có nhiều cách thể hiện vị thế hay thẩm quyền ngoài phản biện và khác biệt với vị thế của người phụ thuộc.

Ở góc độ nghiên cứu khoa học hành chính, bài viết nêu ra một số phẩm chất của công chức khi họ nêu ra ý kiến thuộc tư duy phản biện, đó là:

Thứ nhất, có thái độ tôn trọng sự thật.

Phản biện của công chức thường xảy ra với cấp trên hoặc người đồng cấp trong sinh hoạt công vụ. Khi nêu ra ý kiến phản biện, công chức đã phát hiện ý kiến trước đó có những nội dung không chính xác, không đúng bản chất sự thật. Nêu khuyết điểm hay thành tích của cá nhân hay tập thể, đánh giá về kết quả công tác, nhận định tình hình để nêu ra phương hướng... đều cần sự xác thực, khách quan, đúng đắn. Tôn trọng sự thật nghĩa là tình huống nêu ra phải đúng như đang thể hiện. Sự thật là chuẩn mực định hướng hành vi cho mọi quan hệ, đặc biệt là trong quan hệ hành chính.

Thứ hai, có lập trường bảo vệ cái đúng.

Công chức đứng trong lập trường tôn trọng cái đúng cũng là sự thật. Nhưng trong các phẩm chất của con người, cái đúng xác

định thường phức tạp hơn các tình huống quản lý thông thường. Lập trường kiên định khác với tính bảo thủ, thủ cựu. Lập trường là sự kiên định, không bị ảnh hưởng bởi lợi ích hay sức mạnh của số đông. Còn bảo thủ là tâm lý nhất định không chịu thay đổi để thể hiện cái tôi trong tổ chức. Người có lập trường phản biện không những phải đấu tranh cho cái đúng ở hiện tại, trong tổ chức, mà còn phải giữ vững lập trường khi ý kiến phản biện đó cần được xem xét ở một tình huống hay thiết chế cao hơn. Trong tổ chức, người bảo vệ cái đúng, cũng như tinh thần phản biện trong thực thi chức trách không tránh khỏi sự rủi ro, đặc biệt là những rủi ro pháp lý. Vậy nên, khi nền pháp chế chưa đạt tới sự hoàn thiện, thì cơ chế bảo vệ cái đúng, cái hiệu quả, nhưng lại vướng mắc về mặt pháp lý là rất cần thiết; miễn là nó không liên quan đến lợi ích cá nhân, mà hướng tới trách nhiệm trong tổ chức⁽²⁾.

Thứ ba, có trình độ và kiến thức vững chắc.

Phản biện thường gặp khó khăn trong việc đưa ra ý kiến quyết định, nhất là các quyết định hành chính. Ý kiến ban đầu có thể là tư duy thông thường, đáp ứng yêu cầu công việc. Nếu là tư duy quản lý thường xây dựng có yếu tố trách nhiệm, nghĩa là đáp ứng theo công việc, theo chức trách của người đứng đầu. Nếu như thế tư duy ban đầu dễ có những hạn chế về kiến thức. Nếu chủ thể nêu ra ý tưởng trong quản lý căn cứ vào vị trí công tác, thì người phản biện phải đủ vững vàng về kiến thức chuyên môn, về hoàn cảnh, kinh nghiệm công tác, các yếu tố tác động, hiệu quả đầu ra của ý tưởng và hệ lụy xã hội. Bởi vì, kiến thức là tổng hợp kiến thức của quản lý nhà nước, kiến thức xã hội và quan hệ giữa quyết định công vụ và sự lan tỏa, hiệu ứng của các quyết định. Do đó, đã phản biện phải chắc chắn về kiến thức để khi đưa ra ý tưởng phải được thừa nhận.

Thứ tư, tính chuyên nghiệp trong thực thi công việc.

Tính chuyên nghiệp trong công vụ đòi hỏi khắt khe hơn, rộng hơn, trách nhiệm và văn hóa hơn. Khắt khe vì phản biện không phải vì cá nhân, mà vì công vụ. Ngoài sự chuyên nghiệp, còn là tinh thần trách nhiệm, sự tự

trọng trong thực thi công vụ. Tính chuyên nghiệp trong tư duy phản biện của công chức thể hiện ở thái độ chuyên nghiệp, coi phản biện là chức trách của bản thân, không tha thứ cho chính họ khi thấy những gì cần nói ra thì không thể thoái thác, nhất là thoái thác ngay từ trách nhiệm cá nhân trước tổ chức. Như vậy, tính chuyên nghiệp thể hiện ở tính mục đích rõ rệt.

Thứ năm, không đoàn kết xuôi chiều.

Đoàn kết xuôi chiều thực chất là biểu hiện của sự yếu kém, tự nhận cái yếu để lấy sự bình an “giả tạo”. Đoàn kết xuôi chiều là mặt không tích cực trong xây dựng và củng cố đơn vị, tổ chức. Tuy nhiên, lại thường xuất hiện từ tâm lý “dĩ hòa vi quý” vốn là một trong những biểu hiện của con người nói chung, người Việt Nam nói riêng⁽³⁾.

Thứ sáu, coi phản biện chính là cách thức tốt để bảo vệ cán bộ.

Phản biện là lấy lập luận của bản thân để điều chỉnh một ý tưởng (nhận xét, đánh giá, giải pháp quản lý) một cách khoa học, nhằm thuyết phục đối tác (đồng nghiệp, cấp trên, đồng cấp...). Phản biện là phương thức ứng xử không dễ dàng trong quan hệ giữa người với người nói chung và đồng chí, đồng nghiệp nói riêng. Người phản biện cần vượt lên bản thân và vượt qua tâm lý thông thường trong quan hệ công vụ.

3. Những tình huống (trường hợp) trong hoạt động công vụ thường xuất hiện sự phản biện

Một là, phản biện nội dung định hướng phát triển đơn vị khi dự thảo do cấp trên thay mặt đơn vị đề xuất.

Chiến lược phát triển tổ chức thường chỉ có ở những cơ quan cấp vụ và tương đương trở lên. Chiến lược của tổ chức là văn bản có tính tư duy chiến lược phát triển tổ chức. Chiến lược nêu ra bối cảnh, thực trạng và định hướng phát triển, nhưng thực trạng và phương hướng dễ xuất hiện những tình tiết cần sự phản biện. Ví dụ, bệnh thành tích thường chỉ nêu thực trạng “màu hồng”, mặc dù mặt tích cực là rất quan trọng, nhưng che giấu hạn chế thì không có tác dụng thúc đẩy phát triển, do đó có cần sự phản biện. Hoặc là, thực trạng cần khắc phục hay phát huy

không được nêu ra, trong khi những tình tiết thứ yếu, có nhưng không tạo ra điểm nhấn gắn với chức năng, nhiệm vụ lại được quan trọng hóa thì có thể xuất hiện sự phản biện.

Hai là, trong đánh giá cán bộ.

Đánh giá cán bộ là việc không đơn giản và thường xuất hiện sự bất đồng trong nhận xét. Đây là công việc thường có nhận thức không đồng thuận vì các lý do: nhân sự tương đối tương đồng về trình độ, kiến thức và kinh nghiệm trong các nhóm; tính chất trách nhiệm công tác thường động chạm tới danh dự, sự tự trọng cá nhân một khi có những thông tin không tích cực cho ai đó; cái tôi của mỗi cá nhân, tạo sự phản ứng một cách cảm tính, tự nhiên, bộc phát... Trong các tình huống phản ứng, có tình huống phản biện bằng những phân tích logic trên cơ sở huy động các yếu tố rất đa dạng và có lý lẽ. Phản biện nghĩa là không đồng thuận ở các mức khác nhau dựa trên lý lẽ, minh chứng thuyết phục. Thông thường là mức độ không đồng thuận ở mức cao mới xuất hiện ý kiến phản biện.

Ba là, trong phân công, giao nhiệm vụ.

Phân công nhiệm vụ (đúng quan hệ là giao nhiệm vụ theo thẩm quyền) là quan hệ trực thuộc trong hành chính nhà nước. Nghĩa là người phụ trách (thủ trưởng, điều hành tổ chức) thay mặt tổ chức và theo thẩm quyền giao nhiệm vụ cho cấp dưới. Đây là hoạt động diễn ra thường xuyên, vì quản lý là điều hành nhân sự theo công việc tổ chức tương ứng với các vị trí công tác. Đôi khi có tình huống cấp dưới đề nghị từ chối nhiệm vụ theo tinh thần phản biện để chứng minh cấp trên giao nhiệm vụ chưa phù hợp. Pháp luật cán bộ, công chức, viên chức chỉ quy định trường hợp cấp dưới từ chối nhận nhiệm vụ khi thấy rõ việc thực thi nhiệm vụ đó là trái pháp luật. Pháp luật không quy định những điều kiện cần thiết khi giao nhiệm vụ cho cấp dưới. Tuy nhiên, sự bất cập, hay tình huống cấp thiết dẫn tới những bất cập đến mức cấp dưới nhận ra cần sự phản ứng có tổ chức. Trong thực tiễn sự huy động năng lực, điều kiện đã có ở mỗi người lại không giống nhau. Ở đây đề cập tới sự phân giao nhiệm vụ bất hợp lý đã tác động tới trách nhiệm phản biện của người nhận nhiệm vụ.

Phản biện khác với chống đối, khác với sự từ chối nhiệm vụ. Pháp luật không cho phép cấp dưới từ chối nhiệm vụ khi cấp trên giao không trái pháp luật. Nhưng chủ đề chúng ta phân tích là, nó đúng pháp luật nhưng thiếu những điều kiện để thực hiện. Phản biện là chứng minh nhiệm vụ được giao từ người có trách nhiệm thiếu những điều kiện để nó có thể diễn ra và hoàn thành. Phản biện là một phần của hoạt động quản lý và những người tham gia vào quan hệ đó, như hai mặt đối lập về “khả năng” và “không đủ khả năng” thực hiện một công vụ, mà mặt “không đủ khả năng” đang ở phía chủ thể điều hành cấp dưới đặt ra. Trái lại, người lãnh đạo phải chứng minh rằng mệnh lệnh hành chính họ đưa ra cho cấp dưới là đủ điều kiện để thực hiện. Sự đấu tranh đó thể hiện ra hai quan điểm nhận thức về một vấn đề: tình huống quản lý được thực hiện. Hai mặt đấu tranh vì cái đúng trong quản trị xã hội. Sự phản biện sẽ tất yếu dẫn tới kết luận là ai đúng ai sai.

Ở đây, bài viết nêu ra việc phản biện không nhằm xác định đúng sai hay quan hệ thủ trưởng và cấp dưới. Mà là hướng tới thực thi công vụ từ hai phía của quản trị hành chính: *một là*, thái độ xơ cứng, một chiều theo quan hệ ra lệnh - phục tùng khi thiếu sự phản biện, dẫn tới công vụ không được như ý muốn của quản lý; *hai là*, một công vụ diễn tiến qua phân tích, diễn giải giữa các ý kiến tích cực đều hướng tới kết quả có hiệu quả xã hội cao. Đó mới là mục đích cơ bản, mục tiêu thiết thực của khoa học quản lý nhà nước, quản trị quốc gia, của thiết kế và tổ chức nhân sự. Mặt khác, quan hệ công vụ thể hiện sự phân công nhiệm vụ không đơn thuần là thẩm quyền hành chính, mà là thể hiện sự năng động ý thức, sự thẳng thắn, chuyên nghiệp hướng tới hiệu quả pháp lý và giá trị xã hội cao./.

Ghi chú:

- (1) Xem <https://www.pace.edu.vn>.
- (2) Chính phủ, *Nghị định số 73/2023/NĐ-CP ngày 29/9/2023 quy định về khuyến khích, bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung*.
- (3) Xem <https://academy.misa.vn>.