

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO *

Nguyễn-hải-Khoát

Người đứng đầu một tập thể, một tổ chức, ngoài những phẩm chất chung của con người mới xã hội chủ nghĩa Việt-nam, còn phải có những phẩm chất “đặc biệt” mới có thể lãnh đạo được mọi người trong đơn vị, tổ chức mình. Những phẩm chất và năng lực của người lãnh đạo được hình thành, phát triển và bộc lộ trong các hoạt động quản lí của người đó. Vì vậy, tìm hiểu, phân tích phong cách lãnh đạo là một cách giúp chúng ta hiểu được những phẩm chất cần thiết ở người lãnh đạo, từ đó xác định biện pháp bồi dưỡng họ một cách tích cực và thích hợp.

Phong cách lãnh đạo bao gồm nhiều thành phần khác. Ở đây, chỉ tập trung nói về những vấn đề cơ bản.

Trước hết, hãy chú tới *khuyňh hướng lãnh đạo*. Có hai khuyňh hướng trong hoạt động quản lí: mở rộng hoạt động quản lí và đi vào chiều sâu của hoạt động quản lí.

Với khuyňh hướng *mở rộng* hoạt động quản lí, người lãnh đạo thường chỉ tập trung sự cố gắng vào việc mở rộng biên chế, tăng cường thời gian và cường độ lao động, chứ không có sự thay đổi đáng kể nào về cơ cấu tổ chức, về qui trình công tác và sản xuất. Họ thường sa vào công việc sự vụ, thiên về hô hào chung chung...

Ngược với khuyňh hướng trên, người có khuyňh hướng đi vào *chiều sâu* của hoạt động quản lí lại tập trung công sức vào việc hợp lí hoá và tối ưu hoá việc quản lí, làm sao cho nó phù hợp với những biến đổi của hoạt động quản lí. Họ dám thay đổi cơ cấu tổ chức và qui trình công tác, sản xuất cho phù hợp với yêu cầu mới và thành tựu quản lí mới. Họ cố gắng tạo ra được sự phân công lao động, sự chuyên môn hoá, hợp tác xã và kế hoạch hoá trong toàn đơn vị. Ở đây, chủ yếu không phải là tăng số người, tăng bộ phận công tác, mà là chú trọng nâng cao phẩm chất và năng lực làm việc của mọi cán bộ, nhân viên. Họ không sa vào công việc sự vụ, mà tập trung giải quyết những vấn đề có tính chất chiến lược của đơn vị.

Cần tìm hiểu tỉ lệ và sự kết hợp giữa hai khuyňh hướng đó trong người lãnh đạo (theo từng giai đoạn phát triển của đơn vị) và xem họ phát triển chủ yếu theo khuyňh hướng nào?

Tìm hiểu khuyňh hướng lãnh đạo giúp ta biết được chiều hướng hoạt động quản lí của người lãnh đạo. Còn *xu hướng lãnh đạo* giúp ta hiểu được thái độ và hành động của người đó đối với các nhiệm vụ chủ yếu của họ. Nói chung, có hai nhiệm vụ cơ bản đặt ra cho mọi cán bộ quản lí: một là, nhiệm vụ hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch được giao (sản xuất, chiến đấu...); hai là, nhiệm vụ chăm lo cải thiện đời sống (vật chất và văn hoá) của mọi thành viên trong tập thể. Đối với hai nhiệm vụ này, có thể có những xu hướng lãnh đạo như sau:

1- *Xu hướng lãnh đạo tiên tiến*: người lãnh đạo coi trọng việc thực hiện cả hai nhiệm vụ trên một cách tốt nhất. Như vậy là, người đó có tinh thần “tập thể chủ nghĩa” chân chính, vừa ra sức đóng góp cho xã hội, vừa chăm lo đời sống của tập thể đơn vị mình.

2- *Xu hướng lãnh đạo chuyên môn đơn thuần*: chỉ coi trọng việc thực hiện các chỉ tiêu được giao, coi nhẹ việc cải thiện đời sống của cán bộ, nhân viên

trong đơn vị mình. Đây là loại người chỉ biết đến công việc, mà không chăm lo đến con người.

3- *Xu hướng lãnh đạo* □*quần chúng*□*đơn thuần*: chỉ coi trọng nhiệm vụ cải thiện đời sống của cán bộ, nhân viên trong đơn vị; còn đối với các chỉ tiêu trên do cấp trên giao thì thực hiện được đến đâu hay đến đấy. Tư tưởng “phường hội”, mị dân thường là nguồn gốc dẫn đến xu hướng này.

4- *Xu hướng lãnh đạo* □*trung bình chủ nghĩa*□ quan tâm thực hiện cả hai nhiệm vụ, nhưng chỉ mong đạt được mức vừa phải, cốt sao cho cấp trên không thể “phê phán quá nặng” và quần chúng ở đơn vị mình cũng không “kêu ca quá lời” là được. Những người giảm sút ý chí phấn đấu, thoả mãn với thành tích đã đạt được thường dễ sa vào xu hướng.

5- *Xu hướng lãnh đạo* □*buông trôi*□ thực chất là không lãnh đạo gì cả, để mặc quần chúng tùy tiện thực hiện hai nhiệm vụ trên, được đến đâu hay đến đấy. Sự non kém về năng lực quản lý, sự bất mãn do tư tưởng “công thần”, suy bì địa vị và đãi ngộ thường là nguồn gốc của xu hướng tiêu cực này.

Chúng ta chỉ chấp nhận người lãnh đạo có xu hướng thứ nhất, tức là xu hướng lãnh đạo tiên tiến. Đối với những người có xu hướng khác, cần chỉ cho họ thấy mặt yếu của mình, xác định rõ phương hướng khác phục. Cần đi sâu tìm hiểu nguyên nhân làm cho người lãnh đạo có xu hướng chưa đúng đắn: do thiếu quan điểm quần chúng, do thiếu năng lực lãnh đạo hay do tư tưởng “công thần cách mạng”...

Khi tìm hiểu phong cách lãnh đạo của một cán bộ, cần chú ý đến việc họ đã sử dụng đầy đủ và đúng đắn những *nguyên tắc quản lý* mà Nhà nước đã ban hành (chế độ thủ trưởng,...) như thế nào. Ở đây, cần xét việc người đó có nắm được các nguyên tắc chỉ đạo hoạt động của người lãnh đạo hay không. Đó là các nguyên tắc: tổng hợp, cân đối, liên tục, đồng thời và nhịp nhàng.

Nguyên tắc *tổng hợp* yêu cầu người lãnh đạo phải nhìn nhận được tất cả công tác trong một thời gian tương đối lâu dài (kế hoạch năm và 5 năm), mối quan hệ qua lại giữa công việc đó và giữa các khía cạnh của từng việc (kinh tế, chính trị...). Đồng thời, cần vạch ra được các công việc trọng tâm và trọng điểm trong từng giai đoạn kế hoạch. Nguyên tắc *cân đối* đòi hỏi phải tạo ra được và bảo đảm được hiệu quả tối ưu của các mặt hoạt động của người lãnh đạo (xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện, sản xuất và cải thiện đời sống... giữa khả năng hiện có và yêu cầu phải đạt tới, giữa việc thường xuyên và việc đột xuất... Nguyên tắc *liên tục* đòi hỏi người lãnh đạo “bác cầu” được giữa quá khứ với hiện tại và tương lai trong các hoạt động quản lý của mình trong thời gian lâu dài (1 năm và 5 năm). Đối với từng việc cụ thể, làm từ đầu đến cuối một cách trọn vẹn, hợp lý. Nguyên tắc *đồng thời* (song song) yêu cầu người lãnh đạo thực hiện các chức năng quản lý sao cho phù hợp với hình thức quản lý. Trong khi dành công sức thích đáng vào các việc trọng tâm, trọng điểm, không buông lỏng các việc khác. Nguyên tắc *nhịp nhàng* đòi hỏi người lãnh đạo sắp xếp công việc của mình với một nhịp điệu ổn định, khoa học, phù hợp với yêu cầu và khả năng thực tế của mình (lịch hội họp của đơn vị, thời gian biểu hàng ngày...) và làm những việc đó có nền nếp.

Người lãnh đạo tài giỏi là người vận dụng được cả năm nguyên tắc trên trong hoạt động quản lý của mình. Đó là người biết cách chủ động ngăn ngừa và khắc phục được những xáo động ngẫu nhiên trong công tác của đơn vị mình. Muốn vậy,

phải có tầm nhìn xa, biết dự báo chính xác và có tính khoa học trong kế hoạch công tác.

Vận dụng hợp lí các *phương pháp lãnh đạo* cũng là một điểm cần tìm hiểu trong phong cách lãnh đạo. Để quản lí một tập thể, người lãnh đạo cần kết hợp nhiều phương pháp khác nhau: phương pháp mang tính chất kinh tế, tổ chức – hành chính, hoặc xã hội – tâm lí. Ở đây, trình bày một số cách làm việc với con người: quyền lực, tập thể và tự do.

Kiểu lãnh đạo theo quyền lực có mấy đặc điểm nổi bật; không cho phép hoặc ít cho phép quần chúng tham gia ý kiến trong việc đề ra các chủ trương, biện pháp công tác; can thiệp vào thẩm quyền và chức trách của người khác mà không trao đổi trước với họ; khi giao việc cho người khác thì chỉ dẫn quá chi tiết khiến người đó khó có điều kiện phát huy tính độc lập, sáng tạo; thiên về sử dụng điều lệnh, nội qui, bắt buộc thi hành, mà nhẹ về giải thích, thuyết phục,... Kiểu lãnh đạo tập thể có những đặc điểm *trái ngược* với nhiều quyền lực nói trên. Đặc trưng của kiểu tự do: buông lỏng cho mọi người tùy tiện làm nhiệm vụ được giao theo cách thức họ tự chọn; không chú ý thường xuyên kiểm tra, đôn đốc, mà chỉ can thiệp khi đã xảy ra “sự cố” nghiêm trọng. Căn cứ vào thời gian, chất lượng hoạt động của người thừa hành và tính chất của công việc, người lãnh đạo sẽ sử dụng phương pháp nào là chủ yếu. Nếu thấy năng suất lao động tăng lên, tập thể đoàn kết, gắn bó với nhau, có thể kết luận rằng phương pháp đã được sử dụng là đúng đắn.

Người lãnh đạo tài giỏi còn phải biết đấu tranh ngăn ngừa và khắc phục được những hiện tượng tiêu cực trong tập thể đơn vị mình. Trước hết, đó là những bệnh quan liêu, cửa quyền, đầu óc cục bộ, địa phương chủ nghĩa...

Người lãnh đạo có thể phạm quan liêu do những nguyên chủ quan. Ở đây không tính tới những người thiếu tinh thần trách nhiệm, ngại khó, ngại khổ, ngại đi sâu đi sát cơ sở. Những nguyên nhân đó ít nhất cũng gặp ở ba trường hợp sau: 1 – Không có năng lực tổ chức, quản lí cần thiết. Trong trường hợp này, cần phải bồi dưỡng họ về những năng lực và phẩm chất cần thiết đó, hoặc cho nghỉ công tác quản lí. 2 – Bố trí họ phụ trách công việc không phù hợp với năng lực, sở trường của họ. Trong trường hợp này, chỉ cần sắp xếp lại cho hợp lí là được. 3 – Cố tình tạo ra sự quan liêu để mưu cầu lợi ích cá nhân. Đây là hạng người tệ hại nhất. Cần phải đấu tranh giúp họ khắc phục tư tưởng sai trái này và nếu cần có thể cho họ nghỉ công tác quản lí. Những nguyên nhân khách quan của bệnh quan liêu là do cơ cấu tổ chức công kênh, do mắc nhiều thủ tục giấy tờ...

Việc tìm hiểu và phân tích những phẩm chất và năng lực thể hiện trong phong cách lãnh đạo của một người tuy chưa có thể nói lên được toàn bộ nhân cách của họ, nhưng cũng giúp nắm được những nét cơ bản của người đó. Thật vậy, chỉ những người có lập trường giai cấp công nhân vững vàng, có quan điểm quần chúng đúng đắn, có nhiệt tình cách mạng cao và những tri thức khoa học quản lí cần thiết thì mới có thể xây dựng được khuynh hướng và xu hướng lãnh đạo đúng đắn, mới có thể kết hợp được các nguyên tắc, các phương pháp lãnh đạo một cách khoa học và có nghệ thuật. Những điều trình bày trên đây chưa phải là toàn bộ các khía cạnh của một phong cách lãnh đạo, mà chỉ là một vài nét cơ bản, cần được bổ sung đầy đủ hơn, sao cho sát hợp với điều kiện của từng đơn vị sản xuất, công tác.

* Xem Tạp chí Xây dựng Đảng từ số 10, 1979.