

HỒ CHÍ MINH VỀ CÁCH LÃNH ĐẠO

PGS. TRẦN ĐÌNH HUỖNH

Viện trưởng,

Viện Công nghệ và Đào tạo Thăng Long

1. Lãnh đạo là gì?

Giới nghiên cứu trong và ngoài nước đã đưa ra nhiều định nghĩa khác nhau tùy từng cách tiếp cận và cách diễn đạt khác nhau, nhưng tựu trung đều có những điểm chung: Lãnh đạo là cách con người ứng xử với con người trong hoạt động thực tiễn, là cách làm việc với con người, là quy trình gây ảnh hưởng và tác động đến con người và tổ chức, là đưa ra chủ trương, phương hướng và chính sách phát triển tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu chính trị, kinh tế, xã hội trong từng thời kỳ, phù hợp với tiến trình khách quan và yêu cầu, điều kiện, bước đi cụ thể. Một vấn đề cơ bản của lãnh đạo là tạo niềm tin, gây cảm xúc, hứng thú làm cho người ta hăng say trong hoạt động với tinh thần tự giác và sáng tạo.

Lãnh đạo và *quản lý* có chỗ giống và khác nhau tùy từng chủ thể và đối tượng của lãnh đạo, quản lý. Có khi *quản lý* hẹp hơn *lãnh đạo*, nó chỉ là một bộ phận của lãnh đạo, là quá trình hiện thực hoá những quyết sách chính trị, những chủ trương chiến lược chính trị thông qua việc thực hiện các chức năng quản lý phù hợp với yêu cầu, điều kiện của từng cơ quan, đơn vị theo quy định của pháp luật. Khi thực hiện chức năng của nhà quản lý, người thủ trưởng đồng thời là người lãnh đạo nhưng xét về đối tượng, chức năng và phương pháp luận có chỗ khác nhau trong cùng một quá trình hoạt động thực tiễn của từng tổ chức. Cụ thể là:

Xét về đối tượng thì *quản lý* rộng hơn *lãnh đạo*. Đối tượng của *lãnh đạo* chủ yếu là con người, là tổ chức. Còn đối tượng của *quản lý* vừa là con người, tổ chức, vừa là đồ vật, là tài chính, tài sản, vật tư kỹ thuật, đất, nước và cả con vật nữa...

Xét về chức năng thì lãnh đạo là người xác định mục tiêu chiến lược, là định hướng, là tác động gây ảnh hưởng chung, là người điều chỉnh các mối quan hệ

giữa con người với con người, với tổ chức liên quan đến hoạt động truyền cảm hứng, tạo động cơ, xây dựng niềm tin, lý tưởng sống. Quản lý là sự cai quản, chỉ huy, điều hành, giữ gìn và phát triển thông qua lập kế hoạch, ra lệnh, kiểm soát, khen thưởng và kỷ luật.

Xét về phương pháp thì người quản lý chủ yếu dùng phương pháp hành chính thông qua hệ thống các văn bản pháp luật, các quyết định, chỉ thị, mệnh lệnh để điều hành, tuy nhiên cũng có dùng phương pháp giáo dục và thuyết phục trong một mức độ nào đó đồng thời với bắt buộc. Lãnh đạo không dùng hành chính, ra lệnh mà chủ yếu dùng phương pháp tư tưởng, tuyên truyền, giáo dục, thuyết phục, cảm hoá...

2. Người lãnh đạo phải hiểu thấu.

Hầu như các tác giả nghiên cứu về khoa học lãnh đạo hiện đại đều thống nhất rằng yêu cầu đầu tiên có tính chất quyết định đến thành bại của người lãnh đạo là họ có *hiểu thấu* hay không. Nếu vì quan liêu, tự mãn, kiêu ngạo mà không *hiểu thấu* lòng người và tình hình thì nhất định sẽ sai lầm, thất bại. Điều này đã được Chủ tịch Hồ Chí Minh chỉ ra rất sớm: “*Người lãnh đạo không nên kiêu ngạo mà nên hiểu thấu*”⁽¹⁾. Dù người lãnh đạo có tài giỏi, học cao, nhiều kinh nghiệm, trải qua nhiều công việc nhưng vẫn là chưa đủ, chưa thể lấy cái “*đã biết*” thay thế “*cái mới cần phải biết*”, nói cách khác là không thể lấy chủ quan thay thế cho việc tiếp nhận thông tin nhiều chiều, đa dạng, phải biết lắng nghe để hiểu thấu “*nghe là phải lắng tai nghe ý kiến của đảng viên, của nhân dân, của những người không quan trọng*”⁽²⁾. Cần chú ý tới việc “*lắng nghe*” từ ba nguồn, ba đối tượng khác nhau: *Từ đảng viên trong tổ chức đảng*. Tức là thực hành dân chủ trong Đảng. Điều này là hiển nhiên, tất yếu. Nguyên tắc dân chủ tập trung mà Hồ Chí Minh khẳng định chính là đảm bảo cho người lãnh đạo biết lắng nghe ý kiến của đảng viên, của đồng chí mình để làm giàu trí tuệ cho người lãnh đạo, giúp cho họ tránh mắc phải sai lầm khi thực hành quyền lãnh đạo của mình. Tiếc thay nguyên tắc đó vẫn còn không ít người lãnh đạo chưa chấp hành nghiêm chỉnh, họ chỉ thích “*tập trung*” hơn là “*dân chủ*”, làm cho nguyên tắc dân chủ tập trung bị bóp méo, tập trung tách khỏi dân chủ, do vậy mà sinh ra độc đoán, chuyên quyền, độc quyền

chân lý.

Từ nhân dân. Chúng ta đã “*nói nhiều*” về lắng nghe ý kiến phê bình, góp ý của nhân dân nhưng “*làm ít*”, còn nặng về hình thức, có khi còn phớt lờ dư luận do vậy mà trong nhiều trường hợp cụ thể, người lãnh đạo đã phạm không ít sai lầm, đã quyết định và hành động không đúng, gây ra nhiều lãng phí, tiêu cực, không chỉ là tiền tỷ mà còn lãng phí “*chất xám*” - tài nguyên quý giá nhất của quốc gia. Nghị quyết Đại hội X của Đảng chỉ rõ “*Dân chủ trong Đảng và trong xã hội còn bị vi phạm*”⁽³⁾. Chính vì thế mà “*Sự đoàn kết, nhất trí ở không ít cấp ủy vẫn còn yếu. Quan hệ giữa Đảng và nhân dân có lúc, có nơi bị xói mòn*”⁽⁴⁾.

Từ những người “*không quan trọng*”. Những người đó là ai? Có thể là những người chân lấm tay bùn, lam lũ, ít học; có thể là những người không có bằng cấp, học vị cao; cũng có thể là những người có những lời nói không vừa ý mình, thậm chí cả những người có quan điểm trái ngược. Hồ Chí Minh là người đã nêu một tấm gương mẫu mực về sự lắng nghe tất cả các hạng người và có lời khuyên những người lãnh đạo không nên đem “*lòng yêu, ghét của mình*”, “*đem cái khuôn khổ nhất định, chật hẹp mà lắp vào tất cả mọi người khác*”. Làm như vậy “*thì cũng như mắt đã mang kính có màu, không bao giờ thấu rõ cái mặt thật của những cái mình trông*”⁽⁵⁾.

Tóm lại, lắng nghe, hiểu thấu bản thân, hiểu lòng người, hiểu tâm lòng đồng chí, bạn bè, đặc biệt là thấu hiểu lòng dân để biết khiêm nhường, tự trọng, liêm sỉ, có trí tuệ và sự quyết đoán. Đó là xuất phát điểm, là mấu chốt của sự lãnh đạo đúng.

3. Lãnh đạo đúng là thế nào?

Một là, ra các quyết định đúng. Càng có quyền cao chức trọng càng phải nghiêm cẩn, thận trọng trong việc ra quyết định vì nếu sai thì phạm vi ảnh hưởng sẽ rộng lớn, khổ hại dân, “*Vì dân chúng chính là những người chịu đựng cái kết quả của sự lãnh đạo của ta*”⁽⁶⁾.

Ở đời bất cứ ai dù tài giỏi đến mấy cũng đều có hạn chế nhất định, có thể có “*đỉnh cao*” kiến thức ở lĩnh vực này nhưng lại dưới “*thung lũng*” ở lĩnh vực khác, do vậy nếu chủ quan, tự mãn thì dễ mắc sai lầm. V.I.Lênin và Hồ Chí Minh đã nói,

người ta khi làm việc là có thể có sai lầm, nhưng người thông minh là người biết lắng nghe để hạn chế sai lầm và khi đã sai lầm thì mau chóng biết nhận ra và tìm cách sửa chữa. Theo Hồ Chí Minh, để bù đắp sự hạn chế của mình, người lãnh đạo chỉ có một cách duy nhất là biết lắng nghe, biết thực hành dân chủ. Từ thực tiễn cuộc đời hoạt động của mình, Hồ Chí Minh đã khuyên các nhà lãnh đạo khi đề ra các quyết sách chính trị phải “...luôn luôn dựa vào điều kiện thiết thực...”⁽⁷⁾, tham khảo “kinh nghiệm cách mạng ở các nước...”⁽⁸⁾, tổng kết kinh nghiệm “ở trong nước”⁽⁹⁾, “nhất định phải so sánh kinh nghiệm của dân chúng”⁽¹⁰⁾.

Hai là, biết tổ chức thi hành các nghị quyết, quyết định sao cho có hiệu lực và hiệu quả. Muốn vậy, người lãnh đạo phải theo một quy trình: thu thập thông tin, chuẩn bị chu đáo để mở hội nghị, đã có “*hội*” thì phải có “*nghị*” tức là bàn thảo kỹ lưỡng, dân chủ, lắng nghe ý kiến của các thành viên để đi tới quyết nghị. Khi đã quyết rồi thì phải tổ chức thực hiện, có chương trình, kế hoạch và biện pháp tỉ mỉ, hướng dẫn chu đáo cho cấp dưới và những người có chức trách thi hành công vụ, làm công tác tuyên truyền, giải thích cho quần chúng, những người vừa phải phục tùng, thực hiện vừa là người thụ hưởng (*hoặc chịu hậu quả*) của các nghị quyết và quyết định ấy. Hồ Chí Minh đã kịch liệt phê phán những cán bộ quan liêu, chỉ nhằm nhằm ra nghị quyết, rồi “*Cái gì cũng dùng mệnh lệnh. Ép dân chúng làm. Đóng cửa lại mà đặt kế hoạch, viết chương trình rồi đưa ra cột vào cổ dân chúng, bắt dân chúng theo*”⁽¹¹⁾. Người đã nhận xét: có nhiều cán bộ theo cách đó, họ còn tự đắc rằng: họ vẫn “*làm tròn nhiệm vụ*”⁽¹²⁾.

Người lãnh đạo phải là người chịu trách nhiệm trước tiên và cuối cùng về các nghị quyết, quyết định đã ban ra và thực hiện các nghị quyết, quyết định đó. Trong một cơ quan có nhiều cấp phó nhưng người đứng đầu (bí thư, trưởng ban, bộ trưởng...) phải là người chịu trách nhiệm chính, không thể khi có thành tích thì “*nhô đầu lên*” khi thực hiện có khuyết điểm, sai lầm thì “*hạ thấp đầu xuống*” ẩn nấp sau cấp phó, lẫn khuất vào “*tập thể*”, như thế thì đến “*thánh*” cũng không tìm ra được người chịu trách nhiệm cá nhân (*theo V.I.Lênin*).

Có thể khẳng định rằng người lãnh đạo sẽ không đúng nếu không biết tổ chức thi hành nghị quyết, quyết định đã đề ra. Hồ Chí Minh đã gọi những người

lãnh đạo ấy là lười biếng, vô trách nhiệm, “*Khi thi hành, kênh kênh càng càng, không hoạt bát nhanh chóng.*

Hoặc thi hành một cách miễn cưỡng, không sốt sắng, không đến nơi đến chốn.

Kết quả nhỏ là: Nghị quyết đầy túi áo, thông cáo đầy túi quần.

Kết quả nặng là: Phá hoại tổ chức của Đảng, giảm bớt kỷ luật của Đảng, bỏ mất thời cơ tốt, lúc nên làm không làm, khi làm thì trễ rồi”⁽¹³⁾.

Việc tổ chức thi hành đòi hỏi người lãnh đạo phải biết khơi dậy sự đồng thuận, tích cực và tinh thần năng động, sáng tạo của đảng viên và quần chúng. Không thể chỉ hô hào, kêu gọi mà phải chú ý đến lợi ích thiết thực của quần chúng. “*Có người nói rằng: mọi việc họ đều phụ trách trước Đảng, trước Chính phủ. Thế là đúng, nhưng mới chỉ đúng một nửa. Họ phụ trách trước Đảng và Chính phủ, đồng thời họ phải phụ trách trước nhân dân. Mà phụ trách trước nhân dân nhiều hơn phụ trách trước Đảng và Chính phủ vì Đảng và Chính phủ vì dân mà làm các việc và cũng phụ trách trước nhân dân. Vì vậy nếu cán bộ không phụ trách trước nhân dân, tức là không phụ trách trước Đảng và Chính phủ, tức là đưa nhân dân đối lập với Đảng và Chính phủ*⁽¹⁴⁾. Nhiều vấn đề đang nóng hổi tính thời sự gây bức xúc dư luận xã hội. Chẳng hạn việc lập quy hoạch phát triển các khu công nghiệp, các đô thị mới tràn lan đã không chú ý đầy đủ đến vấn đề an ninh xã hội, đến công ăn việc làm và đời sống của hàng triệu nông dân, gây ra biết bao hậu quả xấu, làm cho lòng dân không yên, tạo ra nhiều “điểm nóng” rất phức tạp.

Ba là, phải giám sát, kiểm tra việc thi hành các quyết định và kiểm soát cán bộ. Nếu không giám sát, kiểm tra là không biết lãnh đạo. Tình hình thực hiện các nghị quyết một cách nửa vời, nạn tham nhũng, lãng phí, mất đoàn kết, sử dụng cán bộ không đúng... đang là những vấn đề nhức nhối của xã hội ta. Theo quy định của Đảng và Nhà nước thì đó là trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan, đơn vị nhưng trên thực tế người lãnh đạo lại không tự mình kiểm soát hay tổ chức kiểm tra, ngăn chặn, phát hiện mà hầu hết do quần chúng tố cáo.

Người lãnh đạo cấp trên phải tăng cường kiểm tra người lãnh đạo cấp dưới. Người lãnh đạo không chỉ tự mình chủ quan kiểm soát mà phải biết dựa vào quần

chúng, tin cậy quần chúng trong việc kiểm soát, “*phải luôn luôn do nơi quần chúng mà kiểm soát những khẩu hiệu và chỉ thị đó có đúng hay không*”⁽¹⁵⁾. Trong việc kiểm soát “*những người lãnh đạo chỉ trông thấy một mặt của công việc, của sự thay đổi của một người: trông từ trên xuống. Vì vậy sự trông thấy có hạn.*

Trái lại, dân chúng trông thấy công việc, sự thay đổi của mọi người, một mặt khác: họ trông thấy từ dưới lên. Vì vậy sự trông thấy chỉ có hạn...

Vì vậy, muốn giải quyết vấn đề cho đúng, ắt phải họp kinh nghiệm cả hai bên lại.

Muốn như thế, người lãnh đạo ắt phải có mối liên hệ chặt chẽ giữa mình với các tầng lớp người, với dân chúng”⁽¹⁶⁾.

Cần chú ý rằng để tiếp xúc, lắng nghe được ý kiến các tầng lớp người thì phải có cơ chế và đôi mới phương thức tiếp xúc, không thể chỉ bằng vào cách chọn người để gặp; lựa người để tiếp xúc thì việc người lãnh đạo có kiểm tra, giám sát cũng chỉ mang tính hình thức

Bốn là, lãnh đạo đúng là biết dùng người theo một triết luận đúng. Theo Hồ Chí Minh thì người lãnh đạo phải:

Có động cơ chọn người, dùng người, thay người đúng. Động cơ của người lãnh đạo mang tính lý tưởng, khắc đậm chủ nghĩa nhân văn tất yếu sẽ đồng thuận với những khát khao, mong mỏi về một đời sống tinh thần cao đẹp và lợi ích đời thường của mọi người. Thiếu một đời sống tinh thần mang tính lý tưởng cao đẹp ắt sẽ dẫn người cán bộ đến chủ nghĩa vị kỷ, tầm thường. Nhưng nếu thiếu ước ao về một đời sống vật chất ngày một cao cũng sẽ làm cho người cán bộ chán nản và hoài nghi. Động cơ của người lãnh đạo như thế nào thì việc dùng người, chọn người, thay người của họ sẽ như thế ấy.

Người lãnh đạo phải biết yêu thương, quý trọng, thành tín và khoan dung đối với người dưới quyền. Đương thời Người đã từng dặn phải sống với nhau sao cho có tình có nghĩa, phải có tình đồng chí thương yêu và giải quyết mọi việc sao cho có lý, có tình.

Người lãnh đạo phải từ sự nghiêm khắc, tự vấn lương tâm của mình mà hiểu đúng người khác, mới chọn người và thay người đúng theo yêu cầu của công

việc.

Người lãnh đạo phải khéo dùng người. Khéo không phải là sự khách sáo, giả dối, lừa mị mà người lãnh đạo *“phải có nhiệt thành, có quyết tâm, phải khiêm tốn, phải chịu khó”*⁽¹⁷⁾. Khéo tức là *“Phải có độ lượng vĩ đại... Phải có tinh thần rộng rãi..., phải có tính chịu khó dạy bảo..., phải sáng suốt... phải có thái độ vui vẻ, thân mật...”*⁽¹⁸⁾. Khéo có nghĩa là biết khơi gợi để cấp dưới tin cậy và bày tỏ ý kiến. Khéo còn có nghĩa là biết khen thưởng và trừng phạt công khai, minh bạch, đích đáng để ai cũng thấy tổ chức mình đang làm việc là công sở mà lại là tổ ấm, đầy ắp tình thương và sáng ngời chân lý, là nơi người lãnh đạo vừa là người thầy, người hướng đạo, vừa là người đồng chí, bạn bè tâm phúc, là người mà họ có thể tự hào và ngưỡng mộ.

Hồ Chí Minh đã có chỉ dẫn cơ bản mang tính khái quát mà bất cứ người lãnh đạo nào ở tất cả các lĩnh vực, các cấp, các ngành cần phải nắm vững và làm theo *“Bất kỳ công việc gì cũng phải dùng hai cách lãnh đạo sau đây: một là liên hợp chính sách chung với chỉ đạo riêng. Hai là liên hợp người lãnh đạo với quần chúng”*⁽¹⁹⁾.

Nghị quyết, chính sách chung, kêu gọi chung là rất cần thiết để định hướng và động viên tất cả mọi người. Nhưng người lãnh đạo không thể cứ đề ra chính sách chung rồi tự ra lệnh cho làm tràn lan, đại trà mà nhất thiết phải chỉ đạo thí điểm, đặc biệt là những vấn đề quan trọng ảnh hưởng lớn đến quốc kế, dân sinh, đến chính trị xã hội, những vấn đề liên quan đến đời sống của số đông nhân dân. Chúng ta hãy nhớ lại việc lãnh đạo chiến tranh vệ quốc của Bác Hồ, Đảng và Quân ủy Trung ương. Kháng chiến toàn dân, toàn diện cần phải đánh mạnh, đánh khắp nơi, ở đâu có giặc là đánh. Nhưng đánh giặc là có hy sinh, mất mát, hao tiền tốn của, nhất là tính mạng của cán bộ, chiến sĩ và nhân dân nên Hồ Chí Minh đòi hỏi phải nghiên cứu kỹ, hiểu rõ địch ta, phải tập huấn, phải thăm dò và thí điểm, phải qua từng trận đánh, từng chiến dịch để rút kinh nghiệm nhằm mở ra diện rộng với phương châm: Đánh chắc thắng, có chắc thắng mới đánh, đánh thì phải thắng.

Ngày nay cũng phải có tinh thần ấy. Không thể chủ quan làm đại trà, thiếu

sự nghiên cứu thiếu liên hệ giữa chủ trương, chính sách chung với chỉ đạo riêng mà phải vừa làm vừa rút kinh nghiệm, vừa điều chỉnh, bổ sung. Theo Hồ Chí Minh: *“Đó là một cách vừa lãnh đạo, vừa học tập.*

Bất kỳ người lãnh đạo nào, nếu không học tập nổi những việc thiết thực, những người thiết thực và những bộ phận thiết thực của cấp dưới, để rút kinh nghiệm, thì nhất định không biết chỉ đạo chung cho tất cả các bộ phận”⁽²⁰⁾.

Bên cạnh phương châm *“Dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra”* (tức là phương châm mà người lãnh đạo có cơ chế để nhân dân được làm chủ) nên có thêm phương châm dành cho người lãnh đạo *“Lãnh đạo biết ý kiến dân, lãnh đạo bàn với dân, lãnh đạo cùng làm với dân và cùng dân kiểm tra”* (tức là người dân tham gia vào sự lãnh đạo và giúp người lãnh đạo *“vừa lãnh đạo vừa học tập”*).

Liên hợp lãnh đạo với quần chúng không chỉ là quan điểm chung mà phải là cách làm. Theo Hồ Chí Minh, người lãnh đạo phải xây dựng, tổ chức được những người trung kiên, giỏi chuyên môn, vững chính trị, trung thực và dũng cảm, có uy tín với quần chúng làm nòng cốt cho sự lãnh đạo. Số trung kiên này là những người đã được kiểm nghiệm, trưởng thành từ phong trào quần chúng, từ hoạt động thực tiễn. Họ không phải là một nhóm *“nhất thành bất biến”* hay tự phát mà có. Họ phải là những người hăng hái đi đầu trong công việc, dám nói, dám làm, là sợi dây truyền dẫn hai chiều giữa lãnh đạo với bị lãnh đạo và ngược lại. Hồ Chí Minh đã chỉ rõ *“Vì không biết đoàn kết những phần tử hăng hái, tổ chức họ thành nhóm trung kiên lãnh đạo, hoặc vì không biết làm cho những người trung kiên đó mật thiết liên hợp với quần chúng cho nên sự lãnh đạo xa rời quần chúng mà sinh ra bệnh quan liêu”*⁽²¹⁾. Và nói như V.I.Lênin thì *“Toàn bộ công việc của tất cả các cơ quan kinh tế của chúng ta bị khốn khổ trước hết về tệ quan liêu... Nếu có cái gì sẽ làm tiêu vong chúng ta thì chính là cái đó”*⁽²²⁾.

(1,2) Hồ Chí Minh toàn tập, NXBCTQG, H.2002, tập 5, tr.285. (3,4) Đảng Cộng sản Việt Nam, Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X, NXBCTQG, H.2006, tr.262. (5,6) Hồ Chí Minh toàn tập, NXBCTQG, H.2002, tập 5, tr.277, 285. (7,8,9) Sđd, tr.249. (10,11,12) Sđd, 285, 293. (13,14,15) Sđd, tr.259, 294, 249. (16,17,18) Sđd, 286, 293, 279. (19,20,21) Sđd, 288, 289, 291. (22) Lênin

toàn tập, NXB Tiến Bộ, M.1978, tập 44, tr.23.