

KHÁI QUÁT VỀ NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO HÀNH CHÍNH TRONG QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH CÔNG

Nghệ thuật lãnh đạo hành chính và phương pháp lãnh đạo hành chính là hai mặt có liên quan với nhau. Nghệ thuật lãnh đạo là sự vận dụng linh hoạt phương pháp lãnh đạo, giàu cá tính. Nghệ thuật lãnh đạo là việc người lãnh đạo hành chính khéo léo sử dụng chức quyền, tri thức, tài năng, sự đảm lược, kỹ xảo, cá tính; khéo léo sử dụng môi trường lãnh đạo, điều kiện lãnh đạo; quy luật lãnh đạo, phương pháp lãnh đạo, áp dụng phương pháp và kỹ xảo lãnh đạo thích hợp với đối tượng lãnh đạo để hình thành nghệ thuật lãnh đạo độc đáo. Nghệ thuật lãnh đạo là sự thể hiện tổng hợp của tố chất, năng lực, khả năng ảnh hưởng của người lãnh đạo.

Về cơ bản, nghệ thuật lãnh đạo có những đặc điểm:

Thứ nhất là tính sáng tạo: Người lãnh đạo hành chính giỏi là người biết sử dụng phương thức và biện pháp đặc biệt, không giống người khác, hình thành nghệ thuật lãnh đạo giàu cá tính, sáng tạo.

Thứ hai là tính khoa học: Nghệ thuật lãnh đạo gắn liền với kinh nghiệm lãnh đạo nhưng phải trên cơ sở lý luận khoa học. Người lãnh đạo hành chính phải nắm vững lý luận quản lý và lý luận lãnh đạo hiện đại mới có thể hình thành nghệ thuật lãnh đạo thực sự.

Thứ ba là tính kinh nghiệm: Nếu không trải qua thực tiễn lãnh đạo phong phú, không có kinh nghiệm lãnh đạo phong phú thì không thể nói đến nghệ thuật lãnh đạo.

Thứ tư là tính linh hoạt: Nghệ thuật lãnh đạo không có đáp án duy nhất, không có một mô thức cố định. Người lãnh đạo hành chính phải biết tùy người, tùy việc, tùy hoàn cảnh, tình hình để áp dụng biện pháp thích hợp và chỉ có như vậy mới có thể đạt được hiệu quả cao.

Trong quá trình điều hành việc quản lý hành chính, người lãnh đạo cần sử dụng nghệ thuật sử dụng quyền lực của người lãnh đạo. Trong khi thực hiện chức trách, người lãnh đạo hành chính cần đến quyền lực. Nhưng chỉ có quyền lực là chưa đủ. Người lãnh đạo hành chính cần có uy tín, khả năng ảnh hưởng. Nghệ thuật sử dụng quyền lực của người lãnh đạo hành chính thể hiện ở các mặt sau:

Một, người lãnh đạo phải kết hợp sử dụng quyền chức vụ và quyền ảnh hưởng

Ở một cơ quan chấp pháp, người lãnh đạo cần sử dụng quyền chức vụ nhiều hơn, ít sử dụng quyền ảnh hưởng. Nhưng ở một cơ quan nghiên cứu, thì phải sử dụng quyền ảnh hưởng nhiều hơn, ít sử dụng quyền chức vụ. Trong xã hội hiện đại, dù ở ngành nào, cơ quan nào, việc sử dụng quyền chức vụ cũng ngày càng hạn chế, quyền ảnh hưởng ngày càng được sử dụng phổ biến.

Quyền ảnh hưởng của người lãnh đạo hành chính có liên quan đến cá tính, phẩm chất đạo đức, tri thức, năng lực, sở trường, thành tích, quá trình công tác, quan hệ xã hội của người đó. Ví dụ: một người lãnh đạo hành chính có phẩm chất đạo đức tốt hoặc quan hệ xã hội tốt thì quyền ảnh hưởng của người đó sẽ lớn hơn so với người khác. Người lãnh đạo hành chính có thể chọn một hoặc hai thế mạnh của mình hoặc sử dụng tất cả các thế mạnh nói trên để mở rộng quyền ảnh hưởng của mình.

Bên cạnh đó, nghệ thuật sử dụng quyền lực của người lãnh đạo hành chính còn thể hiện ở chỗ biết phân quyền cho cấp dưới. Việc phân quyền phải căn cứ vào năng lực của cấp dưới, nhu cầu công tác và phạm vi quản lý của người lãnh đạo hành chính. Khi giao quyền cho cấp dưới, phải chú ý sự tương xứng giữa chức vụ và chức quyền. Việc ủy quyền phải tiến hành từng cấp, không được ủy quyền vượt cấp. Sau khi ủy quyền, không được khoán trắng mà phải giám sát, kiểm tra. Nhờ phân quyền, người lãnh đạo hành chính có thể tập trung tâm sức để làm những việc quan trọng.

Ngoài ra, để quản lý hành chính đạt hiệu quả, người lãnh đạo cần có nghệ thuật dùng người. Nghệ thuật dùng người của người lãnh đạo hành chính thể hiện ở sáu mặt: đánh giá cán bộ, tuyển chọn và đề bạt cán bộ, sử dụng cán bộ, quản lý cán bộ, giữ cán bộ, bồi dưỡng cán bộ. Yêu cầu cụ thể là:

Thứ nhất, dùng người đúng sở trường. Điều này thể hiện ở chỗ căn cứ theo nhu cầu công tác, yêu cầu của chức vụ, chọn người có sở trường đảm nhận công việc thì người đó có thể phát huy tiềm năng ở mức cao nhất. Sắp xếp cán bộ đúng vị trí thì người bình thường có thể trở thành nhân tài. Sắp xếp vị trí sai thì người có tài có thể trở thành phế phẩm. Sử dụng cán bộ đúng sở trường thì sở trường đó ngày càng phát triển. Sử dụng cán bộ không đúng sở trường thì tài năng của người đó sẽ ngày càng mai một. Người lãnh đạo hành chính phải biết

sở trường của cán bộ, sử dụng sở trường, khuyến khích sở trường. Khi sử dụng nhiều cán bộ vào một công việc nào đó, phải đề xướng việc hỗ trợ lẫn nhau.

Thứ hai, phải tin tưởng cán bộ. Khi sử dụng cán bộ, người lãnh đạo phải tin tưởng họ, do đó mà phát huy được tính tích cực và sáng tạo của họ, nhưng vẫn phải kiểm tra, giám sát. Nếu không kiểm tra, giám sát thì cấp dưới có thể tiêu cực, biến chất. Đó cũng là một khía cạnh của nghệ thuật lãnh đạo.

Thứ ba, cần kết hợp giữa sử dụng và bồi dưỡng. Đây là một yêu cầu tất yếu, người lãnh đạo hành chính phải biết sử dụng và bồi dưỡng cán bộ. Bồi dưỡng để sử dụng, sử dụng cũng là bồi dưỡng. Phương thức bồi dưỡng có thể giao việc khó hơn, hướng dẫn, bồi dưỡng theo hệ chính quy, học tập tại chức, kiến tập, rèn luyện trong thực tế.

Mặt khác, việc quản lý hành chính đạt được hiệu quả tối đa khi người lãnh đạo quản lý biết kết hợp giữa nghệ thuật dùng người với cơ chế khích lệ, kiểm tra, giám sát, giữa chế độ dùng người với hoàn cảnh khách quan.

Nghệ thuật khích lệ có hai mặt biện chứng, đó là tự mình khích lệ mình trước rồi mới khích lệ người khác. Người lãnh đạo hành chính phải có ý chí mạnh mẽ, tin thần phấn đấu và ý thức về sự nghiệp, vì chỉ có như vậy họ mới có thể khích lệ quần chúng, động viên quần chúng. Kết hợp việc tự khích lệ với việc khích lệ người khác. Bên cạnh đó, nghệ thuật khích lệ còn sử dụng biện pháp khích trước, lệ sau. Khích tức là khơi gợi tinh thần hăng hái của cấp dưới vui lòng làm việc, cố gắng làm việc. Lệ có nghĩa là sau khi cấp dưới làm việc một thời gian, nếu phù hợp với ý đồ lãnh đạo, phù hợp với mục tiêu quyết sách, sẽ cổ vũ, khen ngợi họ.

Nhiệm vụ của khích lệ

Khích lệ có 2 nhiệm vụ:

- Phát huy tính tích cực của cấp dưới, tức là khích lệ cấp dưới về tâm lý, tình cảm, tinh thần.
- Phát huy tính sáng tạo, năng lực và trí tuệ của cấp dưới, tức là khích lệ cấp dưới về trí tuệ

Khích lệ có khích lệ cá nhân và khích lệ tập thể

Trước tiên là khích lệ cá nhân và sau đó là khích lệ tập thể. Trước tiên là khích lệ bằng vật chất hoặc tinh thần, sau đó khích lệ tổng hợp, cả vật chất và tinh thần. Kết hợp giữa khích lệ cá nhân và khích lệ tập thể.

Người lãnh đạo quản lý hành chính còn phải biết sử dụng nghệ thuật xây dựng quan hệ đồng cảm

Đây là cơ sở của nghệ thuật lãnh đạo, Người lãnh đạo hành chính phải biết chủ động đoàn kết với người khác, đoàn kết với cấp trên, đoàn kết với cấp dưới.

Khi cấp dưới đã có sự cảm thông với cấp trên thì học dễ tiếp thu ý kiến của cấp trên, dễ chấp nhận sự bố trí công tác của cấp trên, do đó mà công tác lãnh đạo thu được hiệu quả tốt.

Việc xây dựng quan hệ đồng cảm nên đi từ nông đến sâu. Trước hết là tìm những điểm giống nhau như quá trình công tác, sở thích chung, hình thành sự gần gũi về tâm lý, tình cảm, thu hẹp sự cách biệt về tình cảm, tâm lý và sau đó là tìm đến những điểm giống nhau sâu hơn, ví dụ sự giống nhau về lý tưởng, lợi ích chung, mục tiêu chung.

Quá trình xây dựng mối quan hệ đồng cảm là một quá trình ảnh hưởng lẫn nhau. Quá trình này bao gồm việc trao đổi thông tin, trao đổi tình cảm, trao đổi nhận thức, tư tưởng. Trao đổi thông tin là cơ sở, trao đổi tình cảm có tác dụng xúc tác, trao đổi nhận thức tư tưởng là trọng điểm.

Thêm vào đó, nghệ thuật quan trọng trong quản lý lãnh đạo là nghệ thuật điều hòa

Nghệ thuật điều hòa bao gồm nghệ thuật điều hòa giữa các bộ phận, nghệ thuật điều hòa lợi ích, nghệ thuật điều hòa công tác, nghệ thuật điều hòa hoàn cảnh, nghệ thuật điều hòa quan hệ giữa người với người, trong đó nghệ thuật điều hòa quan hệ giữa người với người là trọng điểm.

Nghệ thuật điều hòa quan hệ giữa người với người bao gồm việc xử lý tốt quan hệ với cấp trên, quan hệ với cấp dưới và với người đồng cấp. Đối với cấp trên phải tôn trọng, phục tùng, phối hợp, hăng hái làm việc nhưng không vi phạm. Phải phục cấp dưới, ủng hộ, quan tâm, thông cảm, vừa nghiêm khắc, vừa độ lượng ở mức thích hợp. Đối với đồng sự phải đoàn kết, có tinh thần hợp tác.

Ngoài ra, người lãnh đạo hành chính phải có nghệ thuật xử lý quan hệ với cấp trên

Điều này thể hiện ở chỗ, người lãnh đạo hành chính phải có quan điểm toàn cục, cấp dưới phải phục tùng cấp trên, bảo vệ uy tín của cấp trên, hết lòng ủng hộ và phối hợp công tác với cấp trên, phục tùng sự chỉ huy của cấp trên, phải hiểu đúng ý đồ của cấp trên, thông cảm cá tính của cấp trên, thích ứng với thói quen làm việc của cấp trên, thu hẹp tâm lý ngăn cách giữa cấp trên và cấp dưới,

không tham gia vào những bất đồng giữa cán bộ cấp trên, không kéo bè cánh, không dựa dẫm vào cấp trên, không ca tụng cấp trên quá mức, không nịnh bợ cấp trên, không đả kích cấp trên, phải giữ đúng vai trò của mình. Nếu cấp trên sai, có thể phát biểu ý kiến nhưng phải chú ý nguyên tắc tổ chức, phát biểu đúng lúc, đúng chỗ, đúng mức; phải kịp thời báo cáo, thỉnh thị nhưng không được việc gì cũng dựa vào cấp trên, đẩy toàn bộ trách nhiệm cho cấp trên

Ngược lại, đối với cấp dưới, người lãnh đạo hành chính cũng phải có nghệ thuật quan hệ với cấp dưới

Người lãnh đạo hành chính phải chủ động xây dựng mối quan hệ tốt với cấp dưới, quan tâm đến cuộc sống và công việc của cấp dưới, giúp đỡ, hướng dẫn, khích lệ cấp dưới, phải đối xử bình đẳng với cấp dưới, không nên thân người này, không thân với người kia, không lên mặt với cấp dưới, gần gũi cấp dưới, thu hẹp tâm lý ngăn cách với cấp dưới, đi sâu đi sát cơ sở và quần chúng, lắng nghe ý kiến quần chúng, tạo điều kiện để quần chúng tham gia quyết sách, tham gia quản lý. Như vậy, mọi người sẽ cảm thấy thoải mái, hình thành mối quan hệ tốt giữa cấp trên với cấp dưới.

Mặt khác, đối với người đồng cấp, người lãnh đạo quản lý hành chính cũng cần có nghệ thuật quan hệ với người đồng cấp

Trong quan hệ với người đồng cấp, người lãnh đạo hành chính phải có quan điểm toàn cục, phải phối hợp với nhau, hợp tác, tôn trọng, giúp đỡ và học tập lẫn nhau. Khi xử lý quan hệ lợi ích giữa bộ phận mình với bộ phận khác phải tỏ ra cao thượng, không nên so sánh chi li.

Nghệ thuật quyết sách là vấn đề quan trọng nhất trong nghệ thuật lãnh đạo hành chính. Khi ra quyết định, người lãnh đạo hành chính cần chú ý những điểm sau:

Chú ý kết quả của quyết định, mục đích và hiệu quả của quyết sách

Thông thường, khi đưa ra một quyết định, người ta chỉ chú ý vấn đề làm cái gì, làm như thế nào mà không biết rằng điều quan trọng hơn là vấn đề tại sao phải làm việc đó và thành quả đạt được sau khi làm việc đó.

Trong quá trình thực hiện quyết sách, có thể gặp khó khăn, rủi ro hoặc những tình huống đột xuất. Trong trường hợp đó, lãnh đạo hành chính phải biết đưa ra những đối sách đúng, thích ứng với tình hình.

Người lãnh đạo hành chính phải động não suy nghĩ. Trọng điểm lãnh đạo là quyết sách. Trọng điểm của quyết sách là lựa chọn phương án tối ưu. Muốn có được phương án tối ưu thì người lãnh đạo hành chính phải động não, suy nghĩ.

Việc lựa chọn phương án quyết sách phải căn cứ vào những tiêu chuẩn nhất định. Trên cơ sở những tiêu chuẩn đó, sắp xếp thứ tự các quyết sách rồi lựa chọn.

Người lãnh đạo hành chính phải biết sử dụng tham mưu. Các cố vấn có thể là chuyên gia, học giả cũng có thể là nhân viên cơ quan mình hoặc cơ quan khác. Các cố vấn đưa ra một phương án hành chính và người lãnh đạo hành chính chịu trách nhiệm lựa chọn.

Người lãnh đạo quản lý hành chính còn cần phải có nghệ thuật xử lý công việc có liên quan mật thiết đến hiệu quả lãnh đạo, bao gồm:

1. Phải nắm vững công tác trung tâm.

Dành nhiều thời gian, tâm sức, nguồn lực cho những việc quan trọng. Việc nào gấp thì giải quyết trước, việc nào không gấp thì giải quyết sau.

2. Làm việc phải có kế hoạch, có hệ thống, chú ý mối quan hệ tiếp nối giữa các khâu, các giai đoạn, chú ý sự phối hợp trên dưới, sự phối hợp theo chiều ngang, chú ý tất cả các mặt, giống như chơi đàn piano.

3. Nắm cốt cán, giao việc cho cốt cán.

Người lãnh đạo hành chính phải biết dùng người, nắm những nhân viên cốt cán và giao công việc cụ thể cho họ, thông qua nghệ thuật dùng người để xử lý công việc.

4. Thực sự cầu thị khi giải quyết các vấn đề nảy sinh trong quá trình quản lý.

Chú ý kiểm tra, đánh giá, đôn đốc, biết sử dụng hội nghị, công văn để giải quyết các vấn đề, sử dụng tốt thời gian, giải quyết công việc dứt điểm trong ngày.

Nghệ thuật nói chuyện cũng là một điều quan trọng đối với người lãnh đạo hành chính. Khi trưng cầu ý kiến, bố trí công tác, thuyết phục cấp dưới, người lãnh đạo phải nói và nói như thế nào là một nghệ thuật. Nghệ thuật nói chuyện bao gồm:

Nghệ thuật báo cáo động viên

Các báo cáo động viên phải nhằm đúng vấn đề cần nói. Đó là những điểm nóng, điểm khó trong công tác và đời sống xã hội. Phải nói thật, nói ngắn, dễ

hiểu, có sức thuyết phục để sau khi nghe xong, người nghe biết rằng phải làm gì, tại sao phải làm, làm như thế nào, làm đến mức nào để họ tự nguyện và tích cực làm việc.

Khi báo cáo, quan điểm phải đúng, phương hướng tư duy phải mạch lạc, rõ ràng, có tính thuyết phục và hướng dẫn, phải biết cách nêu vấn đề, đi thẳng vào vấn đề chính, lý lẽ phải rõ ràng, nói đúng sự thật, phải nhiệt tình, tôn trọng người nghe.

Nghệ thuật ứng khẩu. Nói chuyện ứng khẩu là trong một số trường hợp, người lãnh đạo hành chính không chuẩn bị bài nói nhưng do có người yêu cầu hoặc người lãnh đạo hành chính thấy cần phải phát biểu ý kiến. Trường hợp này thường xảy ra khi người lãnh đạo hành chính đến dự cuộc tọa đàm, hội thảo, tham quan, một số hoạt động lễ nghi. Khi đó, người lãnh đạo cần có một đề cương tóm tắt, lựa chọn vấn đề có liên quan đến hội nghị mà mình nắm chắc để phát biểu. Nội dung phát biểu phải có tính khái quát cao, phù hợp với hoàn cảnh lúc đó, ngắn gọn, thiết thực.

Nghệ thuật đối thoại

Khi đối thoại người khác, người lãnh đạo phải lắng nghe người khác trước rồi sau đó phát biểu ý kiến của mình. Khi phát biểu, phải tùy theo đối tượng cụ thể để sử dụng kỹ xảo khác nhau. Có trường hợp phải nói thẳng, có trường hợp nói nhẹ nhàng, có lý, có tình và điều quan trọng là dùng uy tín của mình để thuyết phục đối tượng.

Nghệ thuật biểu dương cấp dưới

Việc biểu dương cấp dưới là rất quan trọng. Việc biểu dương phải chân thành, xuất phát từ đáy lòng, phải cụ thể, công khai, không nên hàm hồ, úp mở, biểu dương phải kịp thời, mức độ biểu dương phải phù hợp, không quá thấp cũng không quá cao so với thực tế.

Việc biểu dương phải có tác dụng giúp người được biểu dương tổng kết kinh nghiệm, rút ra những mặt chưa đạt để cố gắng thêm. Khi biểu dương, vừa phải chú ý đến cá nhân, vừa phải chú ý đến tập thể.

Nghệ thuật phê bình cấp dưới

Khi phê bình cấp dưới, người lãnh đạo hành chính phải làm rõ sự thật, phê bình phải có căn cứ, phải tiên trách kỷ, hậu trách nhân, thừa nhận phần trách nhiệm của mình, phê bình đúng lúc, đúng chỗ với phương thức thích hợp, chú ý tâm lý và lòng tự trọng của cấp dưới, khen trước, phê sau. Trước khi phê bình,

phải khẳng định thành tích của cấp dưới thì phê bình càng có tác dụng, sau khi phê bình phải an ủi, động viên, không nên phủ định sạch trơn, không nên vùi dập người bị phê bình.

Như vậy, ngoài kiến thức, trình độ chuyên môn và phương pháp quản lý, người lãnh đạo quản lý hành chính còn cần thiết phải có nghệ thuật lãnh đạo để hoạt động quản lý, lãnh đạo hành chính đạt được hiệu quả tối ưu nhất.

