

MỘT SỐ GIẢI PHÁP XÂY DỰNG VÀ DUY TRÌ SỨC ẢNH HƯỞNG CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI HIỆN NAY

ĐINH THỊ CẨM LÊ
Học viện Hành chính và Quản trị công

Nhận bài ngày 22/8/2026. Sửa chữa xong 25/9/2026. Duyệt đăng 01/10/2026.

Abstract

Current demands for reform and innovation require the state apparatus to operate more flexibly, expand public engagement, and become subject to greater social oversight. In this context, heads of administrative agencies can no longer rely on rigid management styles detached from practice. Instead, they must develop and demonstrate persuasive communication, the capacity to inspire others, and the ability to build lasting credibility. These qualities enable leaders to establish and sustain meaningful influence both internally among organizational members and externally among citizens and the broader society.

Keywords: Administrative leadership, credibility, influence, innovation, reform.

1. Đặt vấn đề

Trong hoạt động quản lý, hiệu quả lãnh đạo không chỉ được quyết định bởi thẩm quyền hay vị trí trong tổ chức mà còn phụ thuộc đáng kể vào sức ảnh hưởng của người lãnh đạo đối với tập thể. Quyền hạn giúp người lãnh đạo đưa ra quyết định và tổ chức thực hiện, trong khi sức ảnh hưởng tạo nên sự tin tưởng, đồng thuận và tinh thần tự giác của đội ngũ. Vì vậy, khả năng tạo dựng và duy trì ảnh hưởng có ý nghĩa trực tiếp đối với chất lượng điều hành và mức độ gắn kết trong tổ chức. Trong bối cảnh đổi mới hiện nay, yêu cầu này càng trở nên rõ nét. Chuyển đổi số, cải cách phương thức quản trị, sự thay đổi nhanh của môi trường kinh tế - xã hội cùng yêu cầu ngày càng cao về chất lượng thực thi công vụ đòi hỏi người lãnh đạo phải thay đổi cách thức dẫn dắt. Việc chủ yếu dựa vào chức vụ và mệnh lệnh hành chính khó tạo ra ảnh hưởng bền vững. Thay vào đó, uy tín cần được hình thành từ năng lực chuyên môn, trách nhiệm, sự công bằng, khả năng giao tiếp, tính nhất quán giữa lời nói và hành động cũng như năng lực tập hợp đội ngũ. Việc tập trung phát triển người lãnh đạo hội tụ đầy đủ năng lực và phẩm chất để gia tăng sức ảnh hưởng và thích ứng với tình hình mới cũng là quan điểm chỉ đạo của Đảng ta, bởi “*Cán bộ là nhân tố quyết định sự thành bại của cách mạng, công tác cán bộ là khâu “then chốt” của công tác xây dựng Đảng và hệ thống chính trị. Xây dựng đội ngũ cán bộ, nhất là cán bộ cấp chiến lược là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu, là công việc hệ trọng của Đảng, phải được tiến hành thường xuyên, thận trọng, khoa học, chặt chẽ và hiệu quả. Đầu tư xây dựng đội ngũ cán bộ là đầu tư cho phát triển lâu dài, bền vững*” (Ban Chấp hành Trung ương, 2018).

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Xây dựng, duy trì sức ảnh hưởng và những thách thức đối với việc xây dựng, duy trì sức ảnh hưởng của người lãnh đạo trong bối cảnh đổi mới hiện nay

Xây dựng và duy trì sức ảnh hưởng của người lãnh đạo trong cơ quan hành chính nhà nước là khả năng sử dụng một cách phù hợp ngôn ngữ, hành vi, thái độ và uy tín cá nhân để truyền đạt thông tin, thiết lập quan hệ, thuyết phục và tác động đến nhận thức, thái độ, hành vi của người khác, qua đó giúp tạo dựng sự tin tưởng, đồng thuận, đồng thời, thúc đẩy sự tự nguyện và hợp tác nhằm thực hiện hiệu quả các mục tiêu chung (Đinh Thị Cẩm Lê, 2026).

Email: camlehvhc@gmail.com

Về bản chất, đây là quá trình tác động mang tính quan hệ và động, chứ không phải là một thuộc tính cố định của người lãnh đạo. Trong đó, “xây dựng” sức ảnh hưởng là quá trình hình thành và gia tăng khả năng tác động thông qua việc tích lũy uy tín, khẳng định năng lực, thiết lập sự tin cậy và tạo lập sự thừa nhận của cấp dưới, còn “duy trì” sức ảnh hưởng là quá trình bảo tồn, củng cố và tái tạo khả năng tác động đó thông qua sự nhất quán trong hành vi, thông qua hiệu quả thực thi nhiệm vụ, qua sự công bằng, trách nhiệm, khả năng giao tiếp và mức độ đáp ứng các chuẩn mực của nền công vụ.

Hiện nay, việc xây dựng và duy trì sức ảnh hưởng của người lãnh đạo gặp phải rất nhiều khó khăn, thách thức. Đó là sự chuyển đổi từ mô hình hành chính bao cấp sang mô hình quản trị hiện đại đòi hỏi thay đổi tư duy từ “quản lý” sang “phục vụ”, là quá trình triển khai chuyển đổi số trong khu vực công, là vấn đề quản trị nguồn nhân và mô hình “hành chính phục vụ”. Bên cạnh những thách thức chung là những thách thức cụ thể, gắn với hoạt động thường xuyên, hàng ngày của người lãnh đạo.

2.1.1. Sự chuyển dịch về phong cách lãnh đạo

Hiện nay, thay vì áp dụng mô hình “lãnh đạo ra mệnh lệnh” truyền thống, một bộ phận không nhỏ lãnh đạo đã chuyển sang mô hình “lãnh đạo kiến tạo”. Họ cần chủ động ứng dụng công nghệ, thúc đẩy cải cách quy trình và đặc biệt chú trọng đến sự hài lòng của người dân. “Các công chức lãnh đạo hiện đại phải năng động, sẵn sàng, chủ động trong quản lý và lãnh đạo sự thay đổi không chỉ để phục vụ người dân tốt hơn mà còn đáp ứng được yêu cầu phát triển và hội nhập quốc tế và nhằm định hướng, thúc đẩy, phát huy tiềm năng quốc gia và gia tăng niềm tin của Nhân dân” (Nguyễn Thị Hồng Hải, Hoàng Vĩnh Giang, 2022). Vì vậy, nếu một người lãnh đạo từ bỏ tư duy đổi mới để đổi lấy sự “an toàn” cá nhân, họ vô tình đánh mất vị thế của một chuyên gia dẫn dắt. Sự thiếu hụt các giải pháp đột phá và việc đùn đẩy trách nhiệm sẽ làm suy giảm niềm tin từ cấp dưới và sự kỳ vọng của xã hội. Dần dần, hình ảnh nhà lãnh đạo chuyên nghiệp bị thay thế bởi chân dung của một “người vận hành thủ tục”, khiến vai trò truyền cảm hứng và định hướng tổ chức trở nên nhạt nhòa.

2.1.2. Khoảng cách giữa cam kết và hành động

Khoảng cách giữa “cam kết” và “hành động” đang nổi lên như một thách thức quản trị nghiêm trọng, làm suy yếu tính chính danh và hiệu quả thực thi trong các tổ chức hành chính hiện nay. Trong các cuộc họp, lãnh đạo thường nói về đổi mới, sáng tạo và phục vụ nhân dân nhưng trong vận hành thực tế, khi đối mặt với các xung đột lợi ích hoặc các rào cản từ hệ thống văn bản quy phạm pháp luật, một số lãnh đạo lại quay về lối làm việc hành chính quan liêu trước đây. Sự thiếu nhất quán này tạo ra một “bức tường hoài nghi” trong nội bộ cơ quan. Cấp dưới, những người trực tiếp thực thi sẽ coi các thông điệp của lãnh đạo chỉ là “hình thức”. Khi sự hoài nghi xuất hiện, mọi nỗ lực duy trì sức ảnh hưởng thông qua phát biểu hay truyền thông đều trở nên vô nghĩa.

2.1.3. Sự đứt gãy trong giao tiếp và trí tuệ cảm xúc

Trí tuệ cảm xúc được hiểu là năng lực thấu hiểu, năng lực quản trị cảm xúc bản thân và khả năng thấu cảm với cấp dưới, đóng vai trò là “chất keo” gắn kết các nguồn lực con người. Trong môi trường hành chính truyền thống, quyền lực thường được thể hiện qua khoảng cách, khoảng cách nơi bàn làm việc, nơi phòng họp và khoảng cách trong khả năng tiếp cận... Những xa cách này tạo ra rào cản, cản trở người lãnh đạo lắng nghe những tâm tư, nguyện vọng, mong muốn của các thành viên trong tổ chức mà mình dẫn dắt. Khi giữa hai bên thiếu vắng trí tuệ cảm xúc, hoạt động giao tiếp trở nên hình thức, khô cứng và thiếu đi sự gắn gũi, chân thành. Khoảng cách giao tiếp này biểu hiện ở việc nhà lãnh đạo không nắm bắt kịp thời tâm tư, nguyện vọng của đội ngũ, từ đó đưa ra các quyết định xa rời thực tế hoặc họ thiếu sự thấu hiểu cần thiết đối với những áp lực mà các cán bộ cấp dưới đang phải đối mặt dẫn đến những ứng xử thiếu tính nhân văn, khiến cho mối quan hệ trở nên lỏng lẻo, thiếu sự gắn kết...

2.1.4. Áp lực “tư duy nhiệm kỳ” và thành tích ngắn hạn

Đặc trưng của tư duy này là lối làm việc “thời vụ”, nơi người lãnh đạo ưu tiên các dự án có khả năng tạo ra kết quả hiển hiện nhanh chóng, dễ dàng ghi dấu ấn cá nhân trong khoảng thời gian đương nhiệm, thay vì đầu tư vào các nền tảng chiến lược dài hạn vốn đòi hỏi thời gian và sự kiên trì.

Khi lãnh đạo chỉ quan tâm đến thành tích tức thời để phục vụ công tác luân chuyển, quy hoạch, họ sẽ bỏ qua việc đầu tư vào con người, nhân tố cốt lõi của sức ảnh hưởng. Hệ quả là các quyết định quản lý thường bị chi phối bởi ý chí chủ quan, thiếu sự kết nối với tầm nhìn tổng thể và tiềm ẩn nhiều rủi ro về lãng phí nguồn lực quốc gia. Áp lực thành tích ngắn hạn không chỉ dừng lại ở phạm vi dự án mà còn tác động tiêu cực đến văn hóa tổ chức. Khi “*thành tích*” được đo lường bằng các con số báo cáo, thay vì giá trị thực tiễn mang lại cho cộng đồng, nhà lãnh đạo dễ rơi vào cái bẫy của chủ nghĩa hình thức. Điều này vô hình trung tạo ra một cơ chế vận hành “*ăn xổi*”, nơi các quy trình được đẩy nhanh một cách thiếu khoa học, các vấn đề cốt lõi bị lơ đi để đổi lấy sự an toàn và những danh hiệu thi đua nhất thời. Những hệ lụy của tư duy này không chỉ gây ra tổn thất về ngân sách mà còn làm xói mòn niềm tin của xã hội, bởi các chính sách thiếu tính ổn định, thiếu kế thừa và thường bị thay đổi khi người lãnh đạo kết thúc nhiệm kỳ.

2.1.5. Thách thức từ môi trường số và hội nhập

Người lãnh đạo hiện nay thường xuyên đối mặt với áp lực từ “*dư luận số*”, một lực lượng có sức lan tỏa mạnh mẽ và có khả năng định hình niềm tin xã hội chỉ trong thời gian ngắn. Nếu thiếu năng lực làm chủ công nghệ và kỹ năng xử lý khủng hoảng truyền thông, người lãnh đạo dễ rơi vào thế bị động, dẫn đến sự suy giảm uy tín và khả năng kiểm soát tình hình.

Song song với đó, tiến trình hội nhập quốc tế đặt ra yêu cầu cao hơn về năng lực lãnh đạo toàn cầu. Các nhà lãnh đạo không chỉ vận hành trong biên giới quốc gia mà còn phải đối diện với các tiêu chuẩn quản trị quốc tế, những cam kết đa phương và sự cạnh tranh về năng lực thu hút nguồn lực. Hội nhập buộc người lãnh đạo phải sở hữu tầm nhìn xuyên quốc gia, tư duy phản biện và khả năng đàm phán trong môi trường đa văn hóa. Sự hạn chế về năng lực hội nhập sẽ khiến tổ chức trở nên lạc hậu, kém sức cạnh tranh và mất đi tiếng nói trong các diễn đàn hợp tác.

2.2. Một số vấn đề đặt ra đối với việc xây dựng và duy trì sức ảnh hưởng của người lãnh đạo trong bối cảnh đổi mới hiện nay

2.2.1. Yêu cầu thực tế và năng lực lãnh đạo

Sức ảnh hưởng thường gắn liền với quyền lực hành chính và cơ chế mệnh lệnh - phục tùng. Tuy nhiên, trong môi trường đổi mới hiện nay, sức ảnh hưởng ngày càng mang tính phi chính thức, dựa trên uy tín cá nhân, năng lực chuyên môn và khả năng tạo dựng niềm tin. Điều này đặt ra yêu cầu đối với người lãnh đạo phải chuyển đổi từ mô hình lãnh đạo “*quyền uy*” sang mô hình lãnh đạo “*tạo ảnh hưởng*”, trong đó nhấn mạnh đến khả năng thuyết phục, truyền cảm hứng và xây dựng mối quan hệ. Nếu không thích ứng với sự chuyển đổi này, người lãnh đạo có thể gặp khó khăn trong việc duy trì sự ủng hộ và cam kết từ các thành viên trong tổ chức.

2.2.2. Mâu thuẫn giữa quyền lực chức vụ và sức ảnh hưởng thực chất

Quyền lực chức vụ được xác lập dựa trên vị trí trong hệ thống tổ chức, gắn với thẩm quyền pháp lý, quyền ra quyết định và khả năng phân bổ nguồn lực. Trong khi đó, sức ảnh hưởng thực chất lại được hình thành từ năng lực cá nhân, uy tín, phẩm chất đạo đức và khả năng tạo dựng niềm tin, từ đó tác động đến nhận thức và hành vi của các chủ thể khác. Trong mô hình quản trị truyền thống, hai yếu tố này thường có xu hướng đồng nhất hoặc hỗ trợ lẫn nhau nhưng trong bối cảnh đổi mới, sự phân tách giữa quyền lực và ảnh hưởng ngày càng rõ nét, làm nảy sinh nhiều thách thức đối với vai trò và hiệu quả lãnh đạo. Một trong những vấn đề nổi bật là sự suy giảm tính hiệu lực của quyền lực chức vụ trong việc xây dựng ảnh hưởng. Khi trình độ nhận thức của người lao động ngày càng cao cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin và môi trường làm việc mở, các mệnh lệnh hành chính đơn thuần không còn đủ để đảm bảo sự tuân thủ. Người lao động có xu hướng đánh giá và phản ứng với quyết định lãnh đạo dựa trên tính hợp lý, minh bạch và giá trị thực tiễn của quyết định đó. Do đó, nếu người lãnh đạo chỉ dựa vào quyền lực vị trí mà thiếu năng lực chuyên môn, thiếu kỹ năng giao tiếp hoặc thiếu uy tín cá nhân, thì sức ảnh hưởng sẽ bị hạn chế, thậm chí có thể dẫn đến sự phản kháng ngầm hoặc thiếu hợp tác trong tổ chức.

2.2.3. Thách thức trong việc xây dựng và duy trì niềm tin

Sự gia tăng kỳ vọng của các thành viên trong tổ chức khiến việc xây dựng niềm tin của người lãnh đạo trở nên phức tạp hơn. Bởi, chỉ cần một sai lệch nhỏ trong hành vi hoặc một quyết định thiếu minh bạch cũng có thể làm suy giảm niềm tin một cách nhanh chóng. Điều này đặc biệt rõ nét trong bối cảnh truyền thông số phát triển, nơi thông tin được lan truyền nhanh chóng và khó kiểm soát.

Tính bất định và phức tạp của môi trường đổi mới hiện cũng làm gia tăng rủi ro trong việc duy trì niềm tin của người lãnh đạo. Bởi họ thường phải đưa ra các quyết định trong điều kiện thiếu thông tin đầy đủ hoặc có nhiều yếu tố không chắc chắn. Trong những tình huống như vậy, ngay cả các quyết định hợp lý cũng có thể dẫn đến kết quả không như mong đợi, từ đó ảnh hưởng đến niềm tin của các thành viên.

2.2.4. Khả năng duy trì ảnh hưởng lâu dài

Một trong những vấn đề cốt lõi là sự biến đổi nhanh chóng của môi trường hoạt động đã làm thay đổi các tiêu chí đánh giá lãnh đạo và kỳ vọng của các bên liên quan. Những yếu tố từng tạo nên sức ảnh hưởng như thâm niên, kinh nghiệm hoặc quyền lực chức vụ hiện không còn đủ để đảm bảo vị thế lãnh đạo trong dài hạn. Thay vào đó, các yếu tố như năng lực thích ứng, khả năng học tập liên tục và đổi mới sáng tạo trở thành điều kiện tiên quyết. Nếu người lãnh đạo không kịp thời cập nhật tri thức và điều chỉnh phương thức lãnh đạo, sức ảnh hưởng có thể nhanh chóng suy giảm do không còn phù hợp với yêu cầu thực tiễn.

2.2.5. Tác động của chuyển đổi số và truyền thông

Sự phát triển của các nền tảng truyền thông xã hội đã làm thay đổi cấu trúc quyền lực thông tin, khi mà bất kỳ cá nhân nào cũng có thể trở thành một “nguồn phát” thông tin. Điều này dẫn đến sự hình thành của các trung tâm ảnh hưởng phi chính thức, có khả năng tác động mạnh mẽ đến dư luận và nhận thức của các nhóm xã hội. Trong bối cảnh đó, người lãnh đạo không còn là chủ thể duy nhất định hướng thông tin mà phải cạnh tranh hoặc tương tác với nhiều nguồn ảnh hưởng khác nhau. Nếu không có chiến lược truyền thông phù hợp, tiếng nói của lãnh đạo có thể bị lu mờ hoặc bị diễn giải theo những cách không mong muốn, làm suy giảm hiệu quả ảnh hưởng. Đặc biệt, người lãnh đạo cũng cần phải luôn quan tâm đến những rủi ro về hình ảnh và uy tín của mình. Không gian mạng có thể khiến cho hình ảnh của người lãnh đạo có thể bị đánh giá, bình luận và lan truyền một cách nhanh chóng, đôi khi vượt ra ngoài kiểm soát. Những sai sót nhỏ hoặc thông tin chưa được xác minh cũng có thể bị khuếch đại, gây ảnh hưởng tiêu cực đến uy tín cá nhân và tổ chức.

2.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả xây dựng, duy trì sức ảnh hưởng của người lãnh đạo trong bối cảnh đổi mới hiện nay

2.3.1. Làm chủ được các chính sách

Sức nặng của một người lãnh đạo trong cơ quan nhà nước không tự nhiên sinh ra từ con dấu trên bàn làm việc hay chiếc ghế họ đang ngồi mà được bồi đắp từ chính năng lực thực sự của họ trong việc giải mã và triển khai hệ thống chính sách. Đây không phải là những văn bản quy phạm pháp luật khô khan nằm trên kệ sách mà là dòng chảy huyết mạch quyết định nhịp đập của cả một cơ quan, đơn vị. Khi người đứng đầu thực sự thấu triệt bản chất, triết lý và mục tiêu của các quyết sách từ thượng tầng, họ sẽ sở hữu một thứ quyền lực mềm cực kỳ mạnh mẽ, quyền lực của sự thấu đáo và trí tuệ. Sự thấu đáo ấy trước hết giúp nhà lãnh đạo thoát khỏi cái bẫy của tư duy rập khuôn và sự thụ động mang tính đối phó. Năng lực làm chủ chính sách là chiếc chìa khóa giải quyết bài toán muôn thuở về lòng tin trong nội bộ cơ quan, đơn vị.

2.3.2. Có tư duy dự báo

Một người lãnh đạo thiếu đi tầm nhìn xa thường dễ rơi vào cái bẫy của sự bận rộn giả tạo, họ luôn đầu tắt mặt tối với hàng đống văn bản cần ký duyệt, các cuộc họp đột xuất và những báo cáo gấp rút. Thế nhưng, thứ quyền lực mà họ nắm giữ chỉ là thứ quyền lực bề mặt, bấp bênh và dễ tan biến khi sóng gió ập đến. Ngược lại, người lãnh đạo sở hữu tư duy dự báo sẽ chọn cách đứng ở ngọn đồi cao để quan

sát bức tranh toàn cảnh. Họ không đợi đến khi chính sách bị vướng mắc hay dư luận lên tiếng mới tìm cách cứu vãn, mà họ thường chủ động quét qua các tín hiệu mờ nhạt từ thực tiễn xã hội, từ xu thế công nghệ toàn cầu cho đến những thay đổi ngầm trong tâm lý của đội ngũ để nhận diện sớm những điểm nghẽn tiềm ẩn cần tháo gỡ.

2.3.3. Có năng lực quản trị rủi ro

Khi một người lãnh đạo biết trước con thuyền chuẩn bị đi vào vùng nước xoáy, họ không hoảng loạn che giấu khuyết điểm hay đùn đẩy trách nhiệm, thay vào đó, họ chủ động khoanh vùng những góc khuất dễ xảy ra sai sót, thiết kế sẵn các phương án dự phòng và quan trọng hơn hết là tạo ra một môi trường an toàn tâm lý để cấp dưới dám lên tiếng cảnh báo về những nguy cơ từ sớm, từ xa. Sức ảnh hưởng của người đứng đầu lúc này được củng cố bằng sự an tâm tuyệt đối mà họ truyền sang cho tập thể. Các cán bộ, công chức sẽ không cảm thấy bất an hay nơm nớp lo sợ bị trút giận mỗi khi có sự cố xảy ra. Bởi họ luôn biết rằng, người đang dẫn dắt mình đã lường trước các kịch bản và luôn sẵn sàng chịu trách nhiệm giải quyết các tình huống thực tế khi cần.

2.3.4. Lãnh đạo bằng sự nêu gương thông qua sự nhất quán giữa lời nói và việc làm

Sức mạnh lan tỏa của hành động nêu gương thường nằm ở chỗ nó tạo ra một thứ “từ trường” đạo đức và kỷ luật tự nguyện, thứ mà không một văn bản hay chế tài nào có thể tạo ra được. Khi một người lãnh đạo xắn tay áo cùng đội ngũ đối mặt với những vấn đề khó khăn, những nội dung hồ sơ phức tạp vào thời hạn nước rút, khi họ dũng cảm nhận trách nhiệm về mình, thay vì đổ lỗi cho cấp dưới mỗi khi có sự cố, họ đang thắp lên một ngọn lửa tin tưởng, kính trọng và đồng lòng mạnh mẽ. Người ta không đi theo mệnh lệnh hành chính khô khan mà người ta đi theo nhân cách và sự tận tụy mà họ nhìn thấy ở người dẫn dắt. Đó mới là lớp áo giáp vững chắc nhất bảo vệ uy tín của người lãnh đạo trước mọi biến động và áp lực của bối cảnh công việc.

2.3.5. Thực thi văn hóa “phục vụ” thay vì “quản lý”

Khi tư duy “phục vụ”, “lấy người dân, doanh nghiệp làm trung tâm, lấy sự hài lòng của người dân, doanh nghiệp là thước đo đánh giá chất lượng phục vụ của cơ quan hành chính nhà nước các cấp” (Chính phủ, 2021) được thấm thấu trong quá trình vận hành tổ chức và lan tỏa ra bên ngoài bức tường công sở, hướng về phía người dân và xã hội nó sẽ trở thành thứ áo giáp vững chắc nhất bảo vệ uy tín của các cơ quan nhà nước. Một người lãnh đạo thấu triệt tinh thần này sẽ không bao giờ ngồi trong phòng lạnh để áp đặt những thủ tục nhiều khe hay đùn đẩy trách nhiệm qua lại giữa các phòng, ban. Trái lại, họ sẽ luôn trăn trở tìm cách đơn giản hóa các tầng nấc trung gian, xắn tay áo cùng đội ngũ tháo gỡ những vướng mắc của thực tiễn công việc. Sức hút của họ khi ấy không đến từ vị trí quyền lực mà đến từ sự tận tụy và sức nặng của những giá trị thiết thực mà họ mang lại cho cơ quan, đơn vị, cộng đồng.

2.3.6. Kiên quyết và kiên định với các tiêu chuẩn đạo đức

Nhiều người lầm tưởng rằng trong môi trường công vụ phức tạp, đôi khi sự mềm mỏng, du di hay “nhắm mắt cho qua” trước những sai phạm nhỏ mới là khôn ngoan để giữ gìn các mối quan hệ trong sự cân bằng, ổn định. Song thực tiễn lại cho thấy, sự khoan dung sai lầm đó lại là liều thuốc độc gặm nhấm dần uy tín của người lãnh đạo. Một khi người lãnh đạo tự hạ thấp chuẩn mực đạo đức, dung túng cho “tham nhũng vặt” hay tư duy lợi ích nhóm len lỏi vào từng quyết định mà mình đưa ra thì lập tức chiếc áo bào quyền lực của họ sẽ bị rách toạc. Cấp dưới có thể vàng lời bề ngoài, vì sợ chiếc ghế quyền uy của người lãnh đạo nhưng trong sâu thẳm, họ có thể xem thường và mất đi hoàn toàn sự nể trọng nhưng nếu một người lãnh đạo dám nói không với những biểu hiện lệch chuẩn, dù điều đó có thể làm phật lòng một vài cá nhân hay tạo ra những xáo trộn ngắn hạn, lại là người có khả năng thiết lập nên trật tự, kỷ cương bền vững cho cả hệ thống.

Sự kiên quyết với đạo đức công vụ không phải là sự cố chấp, cứng nhắc hay mang dáng dấp của những bài giáo điều đạo đức xa vời. Đó là một sự lựa chọn chiến lược dựa trên lý trí sắc bén. Khi họ kiên định bảo vệ lẽ phải, từ chối những đặc quyền không chính đáng và xử lý công minh mọi vi phạm, họ

đang tạo ra một bức tường thành bảo vệ sự an tâm cho số đông những cán bộ, công chức chân chính. Sự bảo chứng có được bởi một người lãnh đạo với nhân cách trong sạch sẽ tạo ra một vùng từ trường cảm hóa mạnh mẽ, khiến tập thể tự khắc quy tụ về một hướng bằng sự tin yêu và tự hào. Đó chính là sức mạnh tối thượng của một người cầm quyền và quyền lực đó không đến từ sự sợ hãi mà nó bắt nguồn từ sự nể trọng và tin tưởng tuyệt đối.

2.3.7. Lắng nghe sâu sắc và phản hồi mang tính xây dựng

Lắng nghe sâu sắc là một năng lực nhận thức đòi hỏi sự thấu cảm toàn diện. Đó là khả năng đọc vị những tâm tư chưa được nói ra, nhìn thấu những áp lực đè nặng lên vai cán bộ cấp dưới sau mỗi một quyết định phân công và nhận diện được những điểm nghẽn ngấm đang bóp nghẹt sự sáng tạo tại các phòng ban... Một người lãnh đạo biết lắng nghe sẽ không ngắt lời cấp dưới bằng những định kiến chủ quan hay vội vã đưa ra phán quyết khi chưa nắm rõ ngọn nguồn sự việc. Họ luôn tìm mọi cách để tạo ra một không gian đối thoại an toàn, nơi các cán bộ, công chức có thể dũng cảm giải bày những vướng mắc thực tế, những bất cập trong quá trình phối hợp hay những điểm nghẽn trong hệ thống quy trình thủ tục làm việc... mà không sợ bị trừ dập hay phán xét. Sự kiên nhẫn lắng nghe ấy giúp người lãnh đạo cập nhật thông tin, thể hiện sự tôn trọng và quan tâm, chia sẻ và ghi nhận, cũng như thấu hiểu, đồng cảm với cấp dưới. Do đó, đây chính là chiếc cầu nối, giúp thu hẹp khoảng cách quyền lực giữa người lãnh đạo và nhân viên, biến một cơ quan hành chính khô khan thành một cộng đồng đồng lòng, sẻ chia, gắn kết và hợp tác. Thế nhưng, lắng nghe thôi chưa đủ. Mảnh ghép còn lại tạo nên sức hút và khả năng thu phục, ảnh hưởng của người lãnh đạo chính là chất lượng của quá trình phản hồi. Phản hồi mang tính xây dựng không phải là những lời nhận xét chung chung kiểu “*cần cố gắng hơn*” hay những câu mắng mỏ mang tính sát phạt “*cái tôi*” của cấp dưới trong lúc áp lực công việc dâng cao. Phản hồi chuẩn mực dưới góc độ lãnh đạo là quá trình mổ xẻ vấn đề một cách khách quan, thấu đáo, tập trung vào hành vi và giải pháp.

Sự kết hợp hoàn hảo giữa lắng nghe sâu sắc và phản hồi xây dựng sẽ tạo ra một hiệu ứng tâm lý tích cực bên trong nội bộ tổ chức, đó là sự tận tâm, lòng trung thành và sự tự nguyện, tự giác. Cấp dưới sẽ không đem lòng kính trọng một người sếp chỉ biết soi mói lỗi lầm để phán xét và chỉ trích. Họ sẽ thực sự nỗ lực và sẵn sàng dấn thân trong những nhiệm vụ khó khăn nhất, khi họ nhận thấy người dẫn dắt của mình là một chỗ dựa tinh thần vững chắc, luôn ủng hộ, đồng hành với mình để cùng đi đến mục tiêu.

2.3.8. Ứng dụng công nghệ và dữ liệu trong việc ra quyết định

Khi người lãnh đạo “*Cam kết đổi mới, cho phép thử nghiệm cái mới, ứng dụng công nghệ mới vì mục tiêu phát triển bền vững*” (Thủ tướng Chính phủ, 2020), sử dụng dữ liệu làm lăng kính soi chiếu, uy tín của họ tự khắc được nâng lên một tầm cao mới. Cấp dưới sẽ không thể che giấu sự thật bằng những con số làm đẹp báo cáo hay những lời giải thích hoa mỹ, bởi mọi thứ đều đã được đối chiếu qua các hệ thống đo lường khách quan. Sự tâm phục khẩu phục của tập thể không xuất phát từ mệnh lệnh hành chính cứng nhắc mà đến từ sự tin tưởng và nể trọng trước một bộ óc điều hành sắc sảo, minh bạch, biết dùng số liệu để nói chuyện, thay vì áp đặt ý chí cá nhân. Các cán bộ, công chức sẽ nhìn vào đó sẽ hiểu rằng, trong cơ quan, đơn vị, năng lực thực chất và hiệu quả công việc mới là thước đo duy nhất để đánh giá con người, từ đó dẹp bỏ thói quen làm việc dựa trên quan hệ quen thân hay cảm tính.

Việc số hóa quy trình ra quyết định còn giúp người lãnh đạo giải phóng bản thân khỏi vòng xoáy của những phỏng đoán mệt mỏi. Thay vì loay hoay tự hỏi không biết chính sách vừa ban hành có đang đi đúng hướng hay không, họ có thể ngay lập tức nhìn vào các biểu đồ phân tích tác động, lượng hóa mức độ hài lòng của người dân và doanh nghiệp để có những điều chỉnh kịp thời. Sức mạnh của một người lãnh đạo trong thời đại số nằm ở sự nhanh nhạy, chuẩn xác và khả năng đón đầu xu thế. Họ biến cơ quan nhà nước từ một cỗ máy hành chính nặng nề, trì trệ trở thành một hệ thống linh hoạt, thông minh, nơi mọi quyết sách đưa ra đều có sức nặng thuyết phục tuyệt đối đối với người dân và xã hội.

Xem tiếp trang 46