

## IV VẤN ĐỀ CÁN BỘ

### 1. Huấn luyện cán bộ

Cán bộ là những người đem chính sách của Đảng, của Chính phủ giải thích cho dân chúng hiểu rõ và thi hành. Đồng thời đem tình hình của dân chúng báo cáo cho Đảng, cho Chính phủ hiểu rõ, để đặt chính sách cho đúng.

Vì vậy, cán bộ là cái gốc của mọi công việc.

Vì vậy, huấn luyện cán bộ là công việc gốc của Đảng.

Đảng có mở những lớp huấn luyện cán bộ. Nhưng đại đa số cán bộ, hoặc bận công việc, hoặc xa xôi quá, chưa được huấn luyện. Đối với những cán bộ đó, Đảng cần phải tìm cách huấn luyện họ (hoặc mở lớp ở địa phương, hoặc gửi sách vở cho họ nghiên cứu, v.v.).

*Khuyết điểm trong sự huấn luyện* - Đã có nơi mở lớp huấn luyện, thế rất tốt. Song những lớp ấy còn nhiều khuyết điểm. Thí dụ: huấn luyện cho cán bộ trong các cơ quan hành chính mà không đụng đến công việc hành chính.

Còn dạy chính trị thì mênh mông mà không thiết thực, học rồi không dùng được.

Phân đông cán bộ là công nhân và nông dân, văn hoá rất kém. Đảng chưa tìm đủ cách để nâng cao trình độ văn hoá của họ.

Huấn luyện lý luận cho những cán bộ cao cấp, đến nay hoặc chưa làm, hoặc làm không đúng, lý luận và thực tế không ăn khớp với nhau, dạy theo cách học thuộc lòng.

Đó là những điều Đảng nên sửa chữa ngay, theo cách sau đây:

*a) Huấn luyện nghề nghiệp*

Phải thực hành khẩu hiệu: làm việc gì học việc ấy.

Vô luận ở quân sự, chính trị, kinh tế, văn hoá, tổ chức, tuyên truyền, công an, v.v., cán bộ ở môn nào phải học cho thạo công việc ở trong môn ấy.

Những cơ quan lãnh đạo và những người phụ trách phải có kế hoạch dạy cho cán bộ trong môn của mình, do các cấp Đảng giúp vào. Cách học tập gồm có 5 môn:

1. *Điều tra*: tình hình có quan hệ với công tác của mình. Thí dụ: môn quân sự, thì điều tra, phân tích, nghiên cứu rõ ràng tình hình của địch, của bạn, của ta, chọn những điểm chính làm tài liệu huấn luyện cho cán bộ.

2. *Nghiên cứu*: những chính sách, chỉ thị, nghị quyết. Thí dụ: cán bộ về môn tài chính, phải hiểu rõ

chính sách tài chính và những nghị quyết về tài chính của Chính phủ.

3. *Kinh nghiệm* : Thí dụ: ban tuyên truyền thì gom góp tất cả những kinh nghiệm thành công hoặc thất bại trong công việc tuyên truyền, chép thành tài liệu huấn luyện, cho cán bộ tuyên truyền học.

4. *Lịch sử*: Thí dụ: môn kinh tế thì đem những sự thay đổi trong nền kinh tế của nước ta trong thời kỳ gần đây làm tài liệu huấn luyện.

5. *Khoa học* : Thí dụ: các cán bộ quân sự thì phải nghiên cứu khoa học quân sự, cán bộ y tế phải nghiên cứu y học. Cán bộ môn nào thì nghiên cứu lý luận của môn ấy.

Các cơ quan lãnh đạo của mỗi môn phải gom góp tài liệu, sắp xếp cách dạy và học, kiểm tra kết quả, sao cho cán bộ trong môn mình dần dần đi đến thạo công việc.

#### b) *Huấn luyện chính trị*

Có hai thứ: thời sự và chính sách.

Cách huấn luyện thời sự là khuyên gắng và đốc thúc các cán bộ xem báo, thảo luận và giải thích những vấn đề quan trọng, và định kỳ khai hội cán bộ, báo cáo thời sự.

Huấn luyện chính sách là đốc thúc các cán bộ nghiên cứu và thảo luận những nghị quyết, những chương trình, những tuyên ngôn của Đảng, của Chính phủ.

Huấn luyện chính trị, môn nào cũng phải có. Nhưng phải tùy theo mỗi môn mà định nhiều hay ít. Thí dụ: cán bộ chuyên môn về y tế, về văn nghệ, v.v. thì ít hơn. Cán bộ về tuyên truyền, tổ chức, v.v., thì phải nghiên cứu chính trị nhiều hơn.

### c) *Huấn luyện văn hoá*

Với những cán bộ còn kém văn hoá, thì việc huấn luyện này rất trọng yếu. Trước hết phải dạy cho họ những thường thức: lịch sử, địa dư, làm tính, khoa học tự nhiên, xã hội, chính trị, cách viết báo cáo, nghĩa vụ và quyền lợi người công dân.

Các bài học do một ban phụ trách sắp xếp.

Lớp học do một hoặc vài ba cơ quan tổ chức với nhau.

Những lớp đó cần phải có giáo viên luôn luôn phụ trách và giáo viên ngoài giúp việc.

Các cán bộ có thể thay phiên nhau mà đi học.

Cần phải ưu đãi các giáo viên và khen thưởng những lớp tổ chức tốt.

Những cán bộ học trong những lớp này, phải theo trình độ văn hoá cao hay thấp mà đặt lớp, chứ không theo cấp bậc cán bộ cao hay thấp.

### d) *Huấn luyện lý luận*

Những cán bộ cao cấp và trung cấp mà có sức nghiên cứu lý luận (trình độ văn hoá khá, ham nghiên cứu), thì

ngoài việc học tập chính trị và nghề nghiệp đều cần học thêm lý luận.

Huấn luyện lý luận có hai cách:

Một cách là chỉ đem lý luận khô khan nhét cho đầy óc họ. Rồi bày cho họ viết những chương trình, những hiệu triệu rất kêu. Nhưng đối với việc thực tế, tuyên truyền, vận động, tổ chức, kinh nghiệm chỉ nói qua loa mà thôi. *Thế là lý luận suông, vô ích.*

Một cách là trong lúc học lý luận, phải nghiên cứu công việc thực tế, kinh nghiệm thực tế. Lúc học rồi, họ có thể tự mình tìm ra phương hướng chính trị có thể làm những công việc thực tế, có thể trở nên người tổ chức và lãnh đạo. *Thế là lý luận thiết thực, có ích.*

Lý luận do kinh nghiệm cách mạng ở các nước và trong nước ta, do kinh nghiệm từ trước và kinh nghiệm hiện nay gom góp phân tích và kết luận những kinh nghiệm đó thành ra lý luận.

Nhưng phải biết khéo lợi dụng kinh nghiệm. Nếu thấy người ta làm thế nào mình cũng một mực bắt chước làm theo thế ấy. Thí dụ: nghe người ta nói giai cấp đấu tranh, mình cũng ra khẩu hiệu giai cấp đấu tranh, mà không xét hoàn cảnh nước mình như thế nào để làm cho đúng.

Trái lại, kinh nghiệm các nước và ở nước ta đều nói: phải gần gũi dân chúng, vào sâu trong dân chúng. Điều này rất đúng. Ta phải kiên quyết thực hành theo kinh nghiệm đó.

Kinh nghiệm các nước và ở nước ta nói: phải kiên quyết chống bệnh chủ quan, bệnh hẹp hòi, bệnh ba hoa. Ta cũng phải kiên quyết chống những bệnh đó vì nhận thấy ta thường mắc phải và các bệnh này rất có hại cho công tác, rất hại cho Đảng.

*Học tập* - Khuôn khổ học tập, chia ra khoa học chính trị, khoa học kinh tế, khoa học lịch sử, v.v., mà học dần dần.

Học tập thì theo nguyên tắc: *kinh nghiệm và thực tế phải đi cùng nhau*. Thí dụ: khoa học chính trị dùng sách vở, bài báo bàn về chiến lược, chiến thuật làm tài liệu lý luận; lấy lịch sử và kinh nghiệm tranh đấu của Đảng làm tài liệu thực tế.

Khoa học kinh tế lấy "kinh tế chính trị học" làm tài liệu lý luận, lấy lịch sử kinh tế của nước ta gần 100 năm nay làm tài liệu thực tế.

Các môn khác cũng thế.

*Cách học tập*: Tổ chức từng ban cao cấp hoặc trung cấp. Lấy tự học làm cốt. Do thảo luận và chỉ đạo giúp vào.

- Sắp xếp thời gian và bài học cho những lớp đó, phải cho khéo, phải có mạch lạc với nhau, mà không xung đột với nhau.

- Vô luận công tác môn nào, lớp huấn luyện nào, đều phải tuyệt đối chống bệnh chủ quan, bệnh hẹp hòi, bệnh ba hoa. Các tài liệu huấn luyện phải do cơ quan lãnh đạo xét kỹ.

- Cách huấn luyện này là huấn luyện lâu dài. Cho nên nguyên tắc là: để phát triển nghề nghiệp mà không trở ngại đến nghề nghiệp và sức khoẻ của cán bộ. Ở các cơ quan, mỗi ngày ít nhất phải học tập một tiếng đồng hồ. Những nơi vì hoàn cảnh kháng chiến đặc biệt, thời giờ dài hay ngắn, tùy theo điều kiện mà định. Những giờ học tập đều tính như những giờ làm việc. Khi cất nhắc cán bộ, phải xem kết quả học tập cũng như kết quả công tác khác mà định.

- Cách kiểm tra, thi khảo, thưởng phạt những lớp đó, do Trung ương định.

- Các cơ quan cần phải rất chú ý đến việc huấn luyện cán bộ. Phải lựa chọn rất cẩn thận những nhân viên phụ trách việc huấn luyện đó. Những người lãnh đạo cần phải tham gia việc dạy. Không nên bủn xỉn về các khoản chi tiêu trong việc huấn luyện.

## **2. Dạy cán bộ và dùng cán bộ**

Công việc thành công hoặc thất bại đều do cán bộ tốt hay kém.

Vì vậy, Đảng phải nuôi dạy cán bộ, như người làm vườn vun trồng những cây cối quý báu. Phải trọng nhân tài, trọng cán bộ, trọng mỗi một người có ích cho công việc chung của chúng ta.

Đảng ta là một đoàn thể đấu tranh. Trong cuộc tranh đấu thường hao tổn một số cán bộ quý báu. Vì

vậy, chúng ta càng phải quý cán bộ, phải bổ sung cán bộ, phải giữ gìn cán bộ cũ và đào tạo cán bộ mới. Mặt trận dân tộc ngày càng rộng, nảy nở ra hàng ngàn hàng vạn người hăng hái, tham gia vào Đảng ta. Họ hăng hái nhưng lý luận còn thiếu, kinh nghiệm còn ít. Trong công tác, họ thường gặp những vấn đề to tát, họ phải tự giải quyết. Vì vậy chúng ta cần phải đặc biệt chú ý săn sóc những cán bộ đó.

Vì vậy, vấn đề cán bộ là một vấn đề rất trọng yếu, rất cần kíp.

Đối với vấn đề đó, Đảng phải làm thế nào?

1. *Phải biết rõ cán bộ* - Từ trước đến nay, Đảng ta chưa thực hành cách thường xem xét cán bộ. Đó là một khuyết điểm to. Kinh nghiệm cho ta biết: mỗi lần xem xét lại nhân tài, một mặt thì tìm thấy những nhân tài mới, một mặt khác thì những người hủ hoá cũng lòi ra.

2. *Phải cất nhắc cán bộ một cách cho đúng*.

Cất nhắc cán bộ là một công tác cần kíp.

Khi cất nhắc một cán bộ, cần phải xét rõ người đó có gần gũi quần chúng, có được quần chúng tin cậy và mến phục không. Lại phải xem người ấy xứng với việc gì. Nếu người có tài mà dùng không đúng tài của họ, cũng không được việc.

Nếu cất nhắc không cẩn thận, không khỏi đem người bô lô ba la, chỉ nói mà không biết làm, vào những địa vị lãnh đạo. Như thế rất có hại.



3. *Phải khéo dùng cán bộ* - Không có ai cái gì cũng tốt, cái gì cũng hay. Vì vậy, chúng ta phải khéo dùng người, sửa chữa những khuyết điểm cho họ, giúp đỡ ưu điểm của họ. Thường chúng ta không biết tùy tài mà dùng người. Thí dụ: thợ rèn thì bảo đi đóng tủ, thợ mộc thì bảo đi rèn dao. Thành thử hai người đều lúng túng. Nếu biết tùy tài mà dùng người, thì hai người đều thành công.

4. *Phải phân phối cán bộ cho đúng* - Thí dụ: Trong một nơi quan trọng ở một thành thị to thì phải phái những cán bộ có quan hệ khăng khít với quần chúng. Họ là người trong quần chúng mà ra, có sáng kiến, tinh thần, chắc chắn, chí khí vững vàng. Phải dùng người đúng chỗ, đúng việc.

5. *Phải giúp cán bộ cho đúng* - Phải luôn luôn dùng lòng thân ái mà giúp đỡ, lãnh đạo cán bộ. Giúp họ sửa chữa những chỗ sai lầm. Khen ngợi họ lúc họ làm được việc. Và phải luôn luôn kiểm soát cán bộ.

6. *Phải giữ gìn cán bộ* - Tại những nơi phải công tác bí mật khi cần thì phải phái cán bộ mới thế cho cán bộ cũ, và phái cán bộ cũ đi nơi khác.

Phải tìm mọi cách để giữ bí mật cho cán bộ.

### **3. Lựa chọn cán bộ**

a) Những người đã tỏ ra rất trung thành và hăng hái trong công việc, trong lúc đấu tranh.

b) Những người liên lạc mật thiết với dân chúng,

hiểu biết dân chúng. Luôn luôn chú ý đến lợi ích của dân chúng. Như thế, thì dân chúng mới tin cậy cán bộ và nhận cán bộ đó là người lãnh đạo của họ.

c) Những người có thể phụ trách giải quyết các vấn đề, trong những hoàn cảnh khó khăn.

Ai sợ phụ trách và không có sáng kiến thì không phải người lãnh đạo.

Người lãnh đạo đứng đắn cần phải: Khi thất bại không hoang mang, khi thắng lợi không kiêu ngạo. Khi thi hành các nghị quyết kiên quyết, gan góc không sợ khó khăn.

d) Những người luôn luôn giữ đúng kỷ luật.

Đó là những khuôn khổ để lựa chọn cán bộ, chúng ta phải theo cho đúng.

Trong Đảng ta, có những nơi thường dùng những người văn hay nói khéo, nhưng không làm được việc, không ra tranh đấu. Mà những đồng chí viết không hay nói không thạo nhưng rất trung thành, hăng hái, rất gần gũi quần chúng, thì bị chìm xuống. Chúng ta phải sửa chữa ngay những điểm đó.

Đã lựa chọn đúng cán bộ còn cần phải dạy bảo *lý luận* cho cán bộ. Chỉ thực hành mà không có *lý luận* cũng như có một mắt sáng, một mắt mù

#### 4. Cách đối với cán bộ

Phong trào giải phóng sôi nổi, nảy nở ra rất nhiều *nhân tài ngoài Đảng*. Chúng ta không được bỏ rơi họ, xa

cách họ. Chúng ta phải thật thà đoàn kết với họ, nâng đỡ họ. Phải thân thiết với họ, gần gũi họ, đem tài năng của họ giúp ích vào công cuộc kháng chiến cứu nước.

Chúng ta phải tẩy sạch các bệnh kiêu ngạo, bệnh hẹp hòi, bệnh bao biện.

Tóm lại, đối với cán bộ có năm cách:

a) *Chỉ đạo* - Thả cho họ làm, thả cho họ phụ trách, dù sai lầm chút ít cũng không sợ.

Nhưng phải luôn luôn tùy theo hoàn cảnh mà bày vẽ cho họ về phương hướng công tác, cách thức công tác, để cho họ phát triển năng lực và sáng kiến của họ, đúng với đường lối của Đảng.

b) *Nâng cao* - Luôn luôn tìm cách cho họ học thêm lý luận và cách làm việc, làm cho tư tưởng, năng lực của họ ngày càng tiến bộ.

c) *Kiểm tra* - Không phải ngày nào cũng kiểm tra. Nhưng thường thường kiểm tra để giúp họ rút kinh nghiệm, sửa chữa khuyết điểm, phát triển ưu điểm.

Giao công việc mà không kiểm tra, đến lúc thất bại mới chú ý đến. Thế là không biết yêu dấu cán bộ.

d) *Cải tạo* - Khi họ sai lầm thì dùng cách "thuyết phục" giúp cho họ sửa chữa.

Không phải một sai lầm to lớn, mà đã vội cho họ là "cơ hội chủ nghĩa", đã "cảnh cáo", đã "tạm khai trừ". Những cách quá đáng như thế đều không đúng.

đ) *Giúp đỡ* - Phải cho họ điều kiện sinh sống đầy

đủ mà làm việc. Khi họ đau ốm, phải có thuốc thang. Tuỳ theo hoàn cảnh mà giúp họ giải quyết vấn đề gia đình. Những điều đó rất quan hệ với tinh thần của cán bộ, và sự thân ái đoàn kết trong Đảng.

## 5. Mấy điểm lớn trong chính sách cán bộ

Đảng ta gồm có hàng triệu người, hàng vạn cán bộ. Trong đó, sĩ, công, nông, thương, binh đều có. Từng lớp xã hội khác nhau, trình độ, văn hoá khác nhau; tính tình cá nhân cũng không giống hệt.

Sao cho đối đãi đúng với mọi người? Đó là một vấn đề rất trọng yếu. Vì vậy, chúng ta cần phải chú ý mấy việc dưới đây:

Hiểu biết cán bộ,

Khéo dùng cán bộ,

Cất nhắc cán bộ,

Thương yêu cán bộ,

Phê bình cán bộ.

a) *Hiểu biết cán bộ* - Biết người, cố nhiên là khó. Tự biết mình, cũng không phải là dễ.

Đã không tự biết mình thì khó mà biết người, vì vậy muốn biết đúng sự phải trái ở người ta, thì trước phải biết đúng sự phải trái của mình. Nếu không biết sự phải trái ở mình, thì chắc không thể nhận rõ người cán bộ tốt hay xấu. Người ta thường phạm những chứng bệnh sau này:

1. Tự cao tự đại,
2. Ưu người ta nịnh mình,
3. Do lòng yêu, ghét của mình mà đối với người,
4. Đem một cái khuôn khổ nhất định, chật hẹp mà lấp vào tất cả mọi người khác nhau.

Phạm một trong bốn bệnh đó thì cũng như mắt đã mang kính có màu, không bao giờ thấu rõ cái mặt thật của những cái mình trông.

Muốn biết rõ cán bộ, muốn đối đãi một cách đúng đắn các hạng người, trước hết phải sửa những khuyết điểm của mình. Mình càng ít khuyết điểm thì cách xem xét cán bộ càng đúng.

Trong thế giới, cái gì cũng biến hoá. Tư tưởng của người cũng biến hoá. Vì vậy cách xem xét cán bộ, quyết không nên chấp nhất, vì nó cũng phải biến hoá. Thí dụ: có người khi trước theo cách mạng mà nay lại phản cách mạng. Có người khi trước không cách mạng mà nay lại tham gia cách mạng. Thậm chí có người nay đang theo cách mạng, nhưng sau này có thể phản cách mạng.

Một người cán bộ khi trước có sai lầm, không phải vì thế mà sai lầm mãi. Cũng có cán bộ đến nay chưa bị sai lầm, nhưng chắc gì sau này không phạm sai lầm? Quá khứ, hiện tại và tương lai của mọi người không phải luôn giống nhau.

Xem xét cán bộ, không chỉ xem ngoài mặt mà còn phải xem tính chất của họ. Không chỉ xem một việc, một lúc mà phải xem toàn cả lịch sử, toàn cả công việc

của họ. Có người lúc phong trào cách mạng cao, họ vào Đảng, họ làm việc rất hăng. Nhưng lúc phong trào hơi khó khăn thì đâm ra hoang mang. Lúc gặp sự nguy hiểm thậm chí hoá phản cách mạng, làm mật thám. Muốn làm mật thám được việc, thì nó lại công tác hăng hơn ai hết. Nếu ta không xem xét rõ ràng, thì làm nó là cán bộ tốt.

Vì vậy, nhận xét cán bộ không nên chỉ xét ngoài mặt, chỉ xét một lúc, một việc, mà phải xét kỹ cả toàn bộ công việc của cán bộ.

Ai mà hay khoe công việc, hay a dua, tìm việc nhỏ mà làm, trước mặt thì theo mệnh lệnh, sau lưng thì trái mệnh lệnh, hay công kích người khác, hay tự tăng bốc mình, những người như thế, tuy họ làm được việc, cũng không phải cán bộ tốt.

Ai cứ cầm đầu làm việc, không ham khoe khoang, ăn nói ngay thẳng, không che giấu khuyết điểm của mình, không ham việc dễ, tránh việc khó, bao giờ cũng kiên quyết làm theo mệnh lệnh của Đảng, vô luận hoàn cảnh thế nào, lòng họ cũng không thay đổi, những người như thế, dù công tác kém một chút cũng là cán bộ tốt. Người ở đời, ai cũng có chỗ tốt và chỗ xấu. Ta phải khéo nâng cao chỗ tốt, khéo sửa chữa chỗ xấu cho họ.

b) *Khéo dùng cán bộ* - Lúc dùng cán bộ, nhiều người phạm vào những chứng bệnh sau đây:

1. Ham dùng người bà con, anh em quen biết, bầu bạn, cho họ là chắc chắn hơn người ngoài.

2. Ham dùng những kẻ khéo nịnh hót mình, mà chán ghét những người chính trực.

3. Ham dùng những người tính tình hợp với mình, mà tránh những người tính tình không hợp với mình.

Vì những bệnh đó, kết quả những người kia đã làm bậy, mình cũng cứ bao dung, che chở, bảo hộ, khiến cho chúng càng ngày càng hư hỏng. Đối với những người chính trực thì bói lông tìm vết để trả thù. Như thế, cố nhiên là hỏng cả công việc của Đảng, hỏng cả danh giá của người lãnh đạo.

Thế nào là dùng cán bộ đúng?

- Mình phải có độ lượng vĩ đại thì mới có thể đối với cán bộ một cách chí công vô tư, không có thành kiến, khiến cho cán bộ khỏi bị bỏ rơi.

- Phải có tinh thần rộng rãi, mới có thể gần gũi những người mình không ưa.

- Phải có tính chịu khó dạy bảo, mới có thể nâng đỡ những đồng chí còn kém, giúp cho họ tiến bộ.

- Phải sáng suốt, mới khỏi bị bọn vu vơ bao vây, mà cách xa cán bộ tốt.

- Phải có thái độ vui vẻ, thân mật, các đồng chí mới vui lòng gần gũi mình.

Mục đích khéo dùng cán bộ, cốt để thực hành đầy đủ chính sách của Đảng và Chính phủ. Nếu cán bộ có ý hoang mang, sợ hãi, buồn rầu, uất ức, hoặc công tác không hợp, chắc không thành công được.

Vì vậy, muốn cán bộ làm được việc, phải khiến cho họ yên tâm làm việc, vui thú làm việc. Muốn như thế, phải thực hành những điểm này:

1. Khiến cho cán bộ *cả gan nói, cả gan đề ra ý kiến*. Người lãnh đạo muốn biết rõ ưu điểm và khuyết điểm của mình, muốn biết công tác của mình tốt hay xấu, không gì bằng khuyên cán bộ mình mạnh bạo đề ra ý kiến và phê bình. Như thế, chẳng những không phạm gì đến uy tín của người lãnh đạo mà lại tỏ ra dân chủ thật thà trong Đảng.

Nếu cán bộ không nói năng, không đề ý kiến, không phê bình, thậm chí lại tâng bốc mình, thế là một hiện tượng rất xấu. Vì không phải họ không có gì nói, nhưng vì họ *không dám nói, họ sợ*. Thế là mất hết dân chủ trong Đảng. Thế là nội bộ của Đảng âm u, cán bộ trở nên những cái máy, trong lòng uất ức, không dám nói ra, do uất ức mà hoá ra oán ghét, chán nản.

Như thế mà muốn cán bộ công tác cho giỏi thì sao được?

2. Khiến cho cán bộ có *gan phụ trách*, có gan làm việc. Cố nhiên việc hay hay dở, một phần do cán bộ đủ năng lực hay không. Nhưng một phần cũng do cách lãnh đạo đúng hay không. Năng lực của người không phải hoàn toàn do tự nhiên mà có mà một phần lớn do công tác, do tập luyện mà có. Lãnh đạo khéo, tài nhỏ có thể hoá ra tài to. Lãnh đạo không khéo, tài to cũng hoá ra tài nhỏ.



Khi giao công tác cho cán bộ cần phải chỉ đạo rõ ràng, sắp đặt đầy đủ. Vạch rõ những điểm chính, và những khó khăn có thể xảy ra. Những vấn đề đã quyết định rồi, thả cho họ làm, khuyên gắng họ cứ cả gan mà làm. Cũng như trong quân đội, khi chiến lược chiến thuật và nhiệm vụ đã quyết định rồi, vị Tổng tư lệnh không cần nhúng vào những vấn đề lặt vặt. Phải để cho các cấp chỉ huy có quyền "tuỳ cơ ứng biến", mới có thể phát triển tài năng của họ. Việc gì cấp trên cũng nhúng vào, cán bộ cũng như một cái máy, việc gì cũng chờ mệnh lệnh, sinh ra ỷ lại, mất hết sáng kiến.

Trước khi trao công tác, cần phải bàn kỹ với cán bộ. Nếu họ gánh không nổi, chớ miễn cưỡng trao việc đó cho họ. Khi đã trao cho họ phải hoàn toàn tin họ. Không nên sớm ra lệnh này, trừa đổi lệnh khác.

Nếu không tin cán bộ, sợ họ làm không được, rồi việc gì mình cũng nhúng vào. Kết quả thành chứng bao biện, công việc vẫn không xong. Cán bộ thì vợ vắn cả ngày, buồn rầu, nản chí.

Phải đào tạo một mớ cán bộ phụ trách, có gan làm việc, ham làm việc. Có thể Đảng mới thành công.

Nếu đào tạo một mớ cán bộ nhát gan, dễ bảo "đạp đi, hò đúng", không dám phụ trách. Như thế là một việc thất bại cho Đảng.

3. Không nên tự tôn, tự đại, mà phải nghe, phải hỏi ý kiến của cấp dưới.

Nếu ý kiến các đồng chí cấp dưới đúng, ta phải

nghe theo, khuyên họ thường đề thêm ý kiến, để nâng tinh thần và sáng kiến của họ.

Nếu ý kiến của họ không đúng, ta nên dùng thái độ thân thiết, giải thích cho họ hiểu. Quyết không nên phùng mang trợn mắt, quở trách, giễu cợt họ.

Nếu họ phê bình ta, ta phải vui vẻ thừa nhận. Không nên tỏ vẻ bất bình, để lần sau họ không dám phê bình nữa.

Nếu có cán bộ không yên tâm làm việc, ta phải xét rõ cái chỗ lãnh đạo không đúng của ta, để thuyết phục và khuyên gắng người đó. Nếu vì công tác không hợp với năng lực của họ, phải tìm công việc thích hợp hơn cho họ làm.

c) *Phải có gan cất nhắc cán bộ* - Cất nhắc cán bộ, phải vì công tác, tài năng, vì cổ động cho đồng chí khác thêm hăng hái. Như thế, công việc nhất định chạy.

Nếu vì lòng yêu ghét, vì thân thích, vì nể nang, nhất định không ai phục, mà gây nên mối lôi thôi trong Đảng. Như thế là có tội với Đảng, có tội với đồng bào.

Trước khi cất nhắc cán bộ, phải nhận xét rõ ràng. Chẳng những xem xét công tác của họ, mà còn phải xét cách sinh hoạt của họ. Chẳng những xem xét cách viết, cách nói của họ, mà còn phải xem xét việc làm của họ có đúng với lời nói, bài viết của họ hay không. Chẳng những xem xét họ đối với ta thế nào, mà còn phải xem xét họ đối với người khác thế nào. Ta nhận họ tốt, còn phải xét số nhiều đồng chí có nhận họ tốt hay không. Phải biết

ưu điểm của họ, mà cũng phải biết khuyết điểm của họ, không nên chỉ xem công việc của họ trong một lúc, mà phải xem cả công việc của họ từ trước đến nay.

Biết rõ ràng cán bộ, mới có thể cất nhắc cán bộ một cách đúng mực.

Cất nhắc cán bộ, không nên làm như "giã gạo". Nghĩa là trước khi cất nhắc không xem xét kỹ. Khi cất nhắc rồi không giúp đỡ họ. Khi họ sai lầm thì đẩy xuống, chờ lúc họ làm khá, lại cất nhắc lên. Một cán bộ bị nhắc lên thả xuống ba lần như thế là hỏng cả đời. Đối với cán bộ, chẳng những phải xem xét rõ ràng trước khi cất nhắc. Mà sau khi đã cất nhắc phải giúp đỡ họ, khuyến khích họ, vun trồng lòng tự tin, tự trọng của họ.

Ai cũng có lòng tự trọng, tự tin. Không có lòng tự trọng, tự tin là người vô dụng.

Nhưng khoe khoang, kiêu ngạo không phải là tự trọng. Đó là một chứng bệnh. Vì vậy, người lãnh đạo cần phải tôn trọng lòng tự tin, tự trọng của các đồng chí mình.

Nếu để sai lầm và khuyết điểm trở nên to tát rồi mới đem ra "chỉnh" một lần, thế là "đập" cán bộ. Cán bộ bị "đập", mất cả lòng tự tin, người hăng hái cũng hoá thành nản chí, từ nản chí đi đến vô dụng.

Vì vậy hễ thấy cán bộ sai lầm, phải lập tức sửa chữa ngay. Nếu không việc to quá, họ làm không nổi, tốt nhất là đổi việc khác cho thích hợp với họ, mà không cần cho họ biết vì họ không làm nổi việc kia. Đó là để giữ lòng hăng hái của họ, để cho họ khỏi nản lòng.

d) *Yêu thương cán bộ* - Không phải vài ba tháng, hoặc vài ba năm, mà đào tạo được một người cán bộ tốt. Nhưng cần phải công tác, tranh đấu, huấn luyện lâu năm mới được. Trái lại, trong lúc tranh đấu, rất dễ mất một người cán bộ. Vì vậy, Đảng phải thương yêu cán bộ.

Nhưng thương yêu không phải là võ vè, nuông chiều, thả mặc.

Thương yêu là giúp họ học tập thêm, tiến bộ thêm. Là giúp họ giải quyết những vấn đề khó khăn sinh hoạt, ngày thường thì điều kiện dễ chịu, khi đau ốm được chăm nom, gia đình họ khỏi khốn quẫn, v.v..

Thương yêu là luôn luôn chú ý đến công tác của họ, kiểm thảo họ. Hễ thấy khuyết điểm thì giúp cho họ sửa chữa ngay, để vun trồng cái thói có gan phụ trách, cả gan làm việc của họ. Đồng thời, phải nêu rõ những ưu điểm, những thành công của họ. Làm thế không phải là làm cho họ kiêu căng, mà cốt làm cho họ thêm hăng hái, thêm gắng sức. Phải vun đắp chí khí của họ, để đi đến chỗ "bại cũng không nản, thắng cũng không kiêu". Lúc phê bình họ, ta chớ có thái độ gay gắt. Lúc khen ngợi họ, ta phải cho họ hiểu rằng: năng lực của mỗi người đều có giới hạn, tuy có thành công cũng chớ kiêu ngạo. *Kiêu ngạo là bước đầu của thất bại.*

đ) *Đối những cán bộ sai lầm* - Người đời ai cũng có khuyết điểm. Có làm việc thì có sai lầm.

Chúng ta không sợ có sai lầm và khuyết điểm, chỉ sợ không chịu cố gắng sửa chữa sai lầm và khuyết điểm.

Và càng sợ những người lãnh đạo không biết tìm cách đúng để giúp cán bộ sửa chữa sai lầm và khuyết điểm.

Trừ những người cố ý phá hoại, ngoài ra không ai cố ý sai lầm, sai lầm là vì không hiểu, không biết. Vì vậy, đối với cán bộ bị sai lầm, ta quyết không nên nhận rằng họ muốn như thế, mà công kích họ. Trái lại, ta phải dùng thái độ thân thiết, giúp họ tìm ra cái có vì sao mà sai lầm? Sai lầm như thế, sẽ có hại đến công việc thế nào? Làm thế nào mà sửa chữa? Tóm lại, phải phê bình cho đúng.

Muốn họ thành tâm sửa chữa, phải giải thích rõ ràng, làm cho họ tự trông thấy, tự nhận rõ sự sai lầm đó, làm cho họ vui lòng sửa đổi, chứ không phải bị cưỡng bức mà sửa đổi.

Sự sửa đổi khuyết điểm, một phần cố nhiên là trách nhiệm của cán bộ đó. Nhưng một phần cũng là trách nhiệm của người lãnh đạo.

Sửa chữa sai lầm, cố nhiên cần dùng cách giải thích thuyết phục, cảm hoá, dạy bảo. Song không phải tuyệt nhiên không dùng xử phạt. Lầm lỗi có việc to, việc nhỏ. Nếu nhất luật không xử phạt thì sẽ mất cả kỷ luật, thì sẽ mở đường cho bọn cố ý phá hoại. Vì vậy, hoàn toàn không dùng xử phạt là không đúng. Mà chút gì cũng dùng đến xử phạt cũng không đúng.

Vì vậy, cần phải phân tách rõ ràng cái có sai lầm, phải xét kỹ lưỡng việc nặng hay nhẹ, phải dùng xử phạt cho đúng.

Cách đối với cán bộ là một điều trọng yếu trong sự tổ chức công việc. Cách đối với cán bộ có khéo, có đúng thì mới thực hiện được nguyên tắc: "Vấn đề cán bộ quyết định mọi việc".

Phê bình cho đúng, chẳng những không làm giảm thể diện và uy tín của cán bộ, của Đảng. Trái lại, còn làm cho sự lãnh đạo mạnh mẽ hơn, thiết thực hơn, do đó mà uy tín và thể diện càng tăng thêm.