

TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRÀ VINH
KHOA KHOA HỌC CƠ BẢN



TÀI LIỆU GIẢNG DẠY
MÔN TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

Giáo viên biên soạn: Nguyễn Thị Thúy

Trà Vinh, tháng 6 năm 2014

Lưu hành nội bộ

MỤC LỤC

Nội dung	Trang
CHƯƠNG 1: KHÁI QUÁT CHUNG VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ VÀ TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ	3
Bài 1: Khái quát về hoạt động quản lý	3
Bài 2: Khái quát chung về Tâm lý học quản lý	7
CHƯƠNG 2: TÂM LÝ HỌC TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ CÁ NHÂN VÀ TẬP THỂ	14
Bài 1: Tâm lý học trong công tác quản lý cá nhân.....	14
Bài 2: Tâm lý học trong công tác quản lý tập thể	28
CHƯƠNG 3: ĐẶC ĐIỂM TÂM LÝ NGƯỜI QUẢN LÝ	43
Bài 1: Phẩm chất và Năng lực cần thiết của người quản lý	55
Bài 2: Quyền lực và Uy tín của người quản lý	63
Bài 3: Phong cách quản lý	81
CHƯƠNG 4 : HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ.....	95
Bài 1: Khái quát về giao tiếp trong công tác quản lý.....	95
Bài 2. Truyền thông giữa người quản lý và nhân viên.....	101
Bài 3. Một số hình thức giao tiếp trong quản lý	104
TÀI LIỆU THAM KHẢO	111

CHƯƠNG 1

KHÁI QUÁT CHUNG VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ VÀ TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

BÀI 1

KHÁI QUÁT CHUNG VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

❖ **Mục tiêu bài học:** Sau khi học xong bài này người học có thể:

- Trình bày khái niệm về quản lý
- Phân tích khái niệm và bản chất của hoạt động quản lý
- Mô tả khái niệm lãnh đạo, phân biệt hai khái niệm lãnh đạo và quản lý

❖ **Nội dung bài học**

1. Khái niệm về quản lý

Quản lý là một hiện tượng xã hội, là một thuộc tính bất biến, nội tại của mọi quá trình lao động xã hội, quản lý xuất hiện cùng một lúc với con người, biểu hiện trong mối quan hệ giữa con người với con người. Nhà sử học Daniel A. Wren đã nhận xét rằng: “Quản lý cũng xưa cũ như chính con người vậy”.

Theo: F.W. Taylor, Henry Fayol, Mary Parker, Follett:

- Quản lý là biết chính xác điều mình muốn người khác làm và sau đó thấy được rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất.

- Quản lý là những hoạt động cần thiết được thực hiện khi những con người kết hợp với nhau trong các nhóm, tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu chung.

- Quản lý là quá trình làm việc cùng và thông qua các cá nhân, các nhóm cũng như các nguồn lực khác nhau để hoàn thành mục đích chung của một nhóm người, một tổ chức.

Theo Từ điển Tiếng Việt, quản lý có nghĩa là:

+ Trông coi và giữ gìn theo những yêu cầu nhất định

+ Tổ chức và điều khiển các hoạt động theo những yêu cầu nhất định

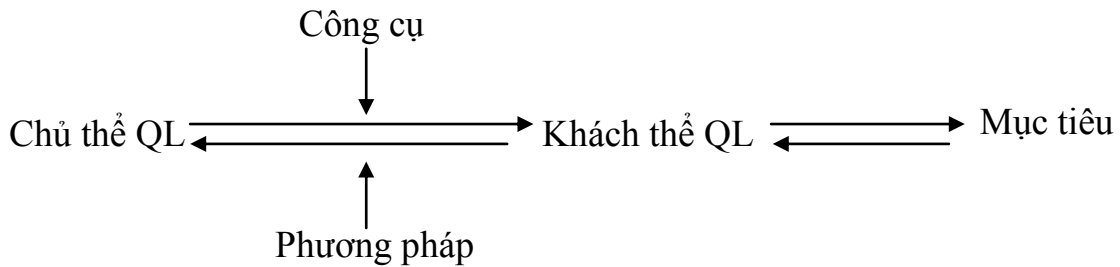
Như trên đã trình bày, có nhiều định nghĩa khác nhau về vấn đề này. Theo nghĩa chung nhất từ góc độ Tâm lý học, quản lý được hiểu như sau:

Quản lý là sự tác động có định hướng, có mục đích, có kế hoạch và có hệ thống của chủ thể đến khách thể của nó.

2. Khái niệm về hoạt động quản lý

Hoạt động quản lý là tác động có định hướng, có chủ đích của chủ thể quản lý (người quản lý) đến khách thể quản lý (người bị quản lý) trong một tổ chức nhằm làm cho tổ chức vận hành và đạt được mục đích.

Hoạt động quản lý có thể tóm tắt trong sơ đồ sau:



Ngày nay, hoạt động quản lý được định nghĩa rõ hơn: quản lý là quá trình đạt đến mục đích của tổ chức bằng cách vận dụng các hoạt động (chức năng) lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo (lãnh đạo) và kiểm tra.

Hoạt động quản lý được thực hiện bởi chủ thể quản lý (người quản lý). Người quản lý là người có trách nhiệm phân bổ nhân lực và các nguồn lực khác nhau chỉ dẫn sự vận hành của một bộ phận hay toàn bộ tổ chức hoạt động có hiệu quả và đạt đến mục đích. Người quản lý được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau, bao gồm:

- Người quản lý cấp thấp, hay còn gọi là quản lý tuyến đầu, là người chịu trách nhiệm trực tiếp về kết quả sản xuất hoặc dịch vụ do thành viên của bộ phận mà người đó phụ trách thực hiện. Người quản lý cấp thấp này có nhiệm vụ giám sát và uốn nắn tại chỗ hoạt động các thành viên của tổ chức khi họ tiến hành các hoạt động sản xuất hoặc thực hiện dịch vụ. Người quản lý cấp này có vai trò như một môi dây liên hệ giữa kết quả hoạt động của bộ phận do họ phụ trách với các bộ phận khác trong tổ chức. Phần lớn thời gian của người quản lý cấp này là sát cánh cùng với những người mà họ trực tiếp theo dõi, giám sát và đôn đốc.

- Người quản lý cấp trung: khi tổ chức phát triển lên, mở rộng hơn, người quản lý phải chăm lo đến việc điều phối hoạt động của nhiều thành viên, phải xác định loại hoạt động dịch vụ hay sản phẩm cần cung ứng cho thị trường, cho xã hội, khi đó nảy sinh vấn đề cần phải có người quản lý cấp trung gian. Đó là những người tiếp thu những chủ trương, chiến lược, chính sách có tầm rộng lớn và toàn diện từ người quản lý cấp cao rồi chuyển tải

chúng thành những mục tiêu và kế hoạch chuyên biệt hơn, riêng lẻ hơn, cụ thể hơn cho người quản lý cấp thấp để họ thực hiện. Người quản lý trung gian điều hành như trưởng phòng, ban, giám đốc phân xưởng... họ có trách nhiệm chỉ đạo, định hướng và điều phối hoạt động của những người quản lý cấp thấp hoặc những người không giữ nhiệm vụ quản lý như cán bộ trợ lý, nhân viên văn thư...

- Người quản lý cấp cao, là những người chịu nhiều trách nhiệm định hướng, chỉ đạo và vận hành toàn bộ của cả một tổ chức. Họ phải xác định mục tiêu, xây dựng chính sách, chiến lược cho toàn bộ tổ chức. Người quản lý cấp cao thường xuyên phải đại diện cho tổ chức trong các hoạt động có tính cộng đồng, giao dịch, đàm phán, thương thuyết. Họ dành nhiều thời gian để trao đổi, tranh luận với người quản lý cấp cao khác trong tổ chức hay những người có liên quan ở những tổ chức, đơn vị khác. Chức vụ điển hình của họ thường là chủ tịch Hội đồng quản trị, Chủ tịch, Phó chủ tịch điều hành, Phó chủ tịch thứ nhất, Giám đốc điều hành,....

3. Khái niệm về lãnh đạo và quản lý

Trong thực tế chúng ta thường gặp một thuật ngữ nữa: “Lãnh đạo”. Vấn đề trở nên phức tạp hơn khi nhiều tài liệu về quản lý coi thuật ngữ “lãnh đạo” và “quản lý” được sử dụng thay thế cho nhau. Tuy nhiên nhiều nhà nghiên cứu đã cố gắng phân biệt hai khái niệm này.

Trong thực tiễn quản lý, một số nhà quản lý thường cho rằng hai khái niệm này là rất giống nhau. Tại các nước có sự phát triển mạnh về về lý luận quản lý thì cách hiểu cũng rất khác nhau. Ở Mỹ “lãnh đạo” được ưa thích hơn “quản lý”. Trong khi đó ở Anh thì ngược lại.

Theo Đại từ điển tiếng Việt (NXB. Văn hóa thông tin, 1998)

- “ Lãnh đạo là dẫn dắt, tổ chức phong trào theo đường lối cụ thể: lãnh đạo cuộc đấu tranh. Cơ quan lãnh đạo bao gồm những người có khả năng tổ chức dẫn dắt phong trào, chờ lãnh đạo cho ý kiến.”

- “Quản lý là tổ chức điều khiển hoạt động của một đơn vị, một cơ quan: quản lý lao động, cán bộ quản lý, quản lý theo công việc.”

Lãnh đạo là sự định hướng chung, thường là chức năng của Đảng.

Lãnh đạo là dựa trên hoạch định chính sách, định ra phương hướng, quy hoạch, kế hoạch, phối hợp và kiểm tra để quán triệt thực thi và thực hành chỉ đạo quản lý có hiệu quả các đường lối chính sách lớn của Đảng và Nhà nước.

Như vậy, lãnh đạo là đề ra những đường lối chủ trương, nhiệm vụ, phương hướng mang tính chiến lược, tổ chức thực hiện chúng trong từng giai đoạn phù hợp với yêu cầu và điều kiện phát triển của xã hội.

Quản lý là tác động có mục đích, có kế hoạch, có hệ thống của chủ thể đến khách thể của họ. Quản lý là quá trình sử dụng một cách khoa học các nguồn lực, vật lực và thời gian, sử dụng các phương pháp, phương tiện để thực hiện mục tiêu đề ra.

Tóm lại, quản lý là quá trình tổ chức thực hiện những chủ trương đường lối, chính sách nhiệm vụ thông qua các phương pháp, cách thức hoạt động, làm việc của cá nhân và tập thể nhằm thực hiện các chức năng, nhiệm vụ quản lý phù hợp với yêu cầu và điều kiện của từng đơn vị.

Trong thực tế xét về mặt thực hiện sự lãnh đạo và quản lý có nội dung khác nhau: lãnh đạo là định hướng cho đối tượng bao gồm xác định mục tiêu và bảo đảm không lệch khỏi mục tiêu đã xác định, còn quản lý là trông coi, là những tác động tạo ra những điều kiện cần thiết để đối tượng vận hành một cách bình thường hoặc tốt đẹp theo mục tiêu đã định.

Theo John Kotter, người quản lý và người lãnh đạo về mặt hành vi, họ có một số điểm khác nhau:

Người lãnh đạo (leader)	Người quản lý (management)
1. Ra quyết định	1. Người lập kế hoạch, xác định ngân sách
2. Sắp xếp nhân sự trong tổ chức	2. Tổ chức, hiện thực hóa quyết định nhân sự của người lãnh đạo
3. Thúc đẩy, tạo cảm hứng cho người dưới quyền	3. Người kiểm tra giải quyết vấn đề

Lãnh đạo và quản lý tuy khác nhau nhưng không thể tách rời nhau: định hướng cho đối tượng mà không trông coi, chăm sóc thì nó không thể đi đến mục tiêu. Ngược lại, trông coi, chăm sóc mà không theo mục đích nào thì chăm sóc chẳng để làm gì và chẳng biết chăm sóc cái gì.

Thực tế hai khái niệm này không tách bạch; người chỉ huy, người cán bộ chủ chốt ở một cấp nào đó đều vừa làm nhiệm vụ của người lãnh đạo lại đồng thời làm nhiệm vụ của người quản lý.

Tóm lại: lãnh đạo – quản lý là định hướng và tác động vào đối tượng nào đó với tư cách là một hệ thống sao cho nó hoạt động một cách bình thường và phát triển theo mục đích đã xác định.

❖ **Câu hỏi củng cố:**

1. Trình bày khái niệm và bản chất của hoạt động quản lý?
2. Hãy lấy một ví dụ về hoạt động quản lý mà bạn biết hoặc đã trải nghiệm?
3. Trình bày khái niệm lãnh đạo? Theo bạn lãnh đạo và quản lý có điểm gì giống và khác nhau?

BÀI 2

KHÁI QUÁT CHUNG VỀ TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

❖ **Mục tiêu bài học:**

- Xác định được đối tượng nghiên cứu của tâm lý học quản lý
- Trình bày các nhiệm vụ nghiên cứu của tâm lý học quản lý
- Mô tả vai trò của tâm lý học quản lý
- Phân tích các phương pháp nghiên cứu của tâm lý học quản lý.

❖ **Nội dung bài học**

1. Đối tượng nghiên cứu của tâm lý học quản lý

Tâm lý học là một phân ngành của tâm lý học xã hội. Bởi vì nếu tâm lý học xã hội nghiên cứu các đặc điểm tâm lý của nhóm xã hội, đặc biệt là hành vi của nhóm xã hội thì tâm lý học quản lý nghiên cứu quá trình tổ chức nhóm, đặc biệt là các tổ chức xã hội. Như vậy, tâm lý học quản lý và tâm lý học xã hội đều nghiên cứu về nhóm xã hội, nhưng phạm vi nghiên cứu của tâm lý học quản lý hẹp hơn.

Đối tượng nghiên cứu của tâm lý học quản lý là các đặc điểm tâm lý của người lãnh đạo, quản lý; những người bị lãnh đạo, quản lý và tổ chức xã hội; cũng như các mối quan hệ giữa người lãnh đạo, quản lý và người bị lãnh đạo, quản lý trong tổ chức.

2. Nhiệm vụ nghiên cứu của tâm lý học quản lý

Tâm lý học quản lý nghiên cứu 2 mảng chính, đó là lý luận và ứng dụng.

Ở mảng lý luận tâm lý học quản lý nghiên cứu: Hiện tượng tâm lý của nhóm, của tập thể sản xuất; Những vấn đề tâm lý của hoạt động người lãnh

đạo; Tâm lý cá nhân người lãnh đạo; Những vấn đề lựa chọn, đào tạo cán bộ lãnh đạo...

Ở mảng ứng dụng tâm lý học quản lý nghiên cứu: Chọn lựa nhân viên công tác có đặc điểm cá nhân phù hợp với yêu cầu công việc; Tác động đến tâm lý của các nhân viên thông qua việc động viên họ nhằm đạt năng suất tối đa; Phát triển các quan hệ xã hội và hình thành phát triển nhân cách con người mới.

3. Vai trò của tâm lý học quản lý

Trong quản lý thì con người và các nhóm người là yếu tố trung tâm. Do đó, để quản lý có hiệu quả thì phải hiểu biết được con người và mối quan hệ giữa họ trong mỗi quan hệ xã hội và các quy luật vận động, phát sinh và phát triển trong các mối quan hệ đó.

- Tâm lý học quản lý cung cấp cho những nhà quản lý về hệ thống lý luận về tài liệu con người trong hệ thống quản lý và tài liệu của nhà quản lý để nhà quản lý biết được về bản thân mình, đánh giá đúng trình độ, khả năng của bản thân để ra những nhiệm vụ phù hợp, khắc phục và nâng cao khả năng quản lý.

- Tâm lý học quản lý cung cấp kiến thức về sự nhận biết con người, hiểu được những đối tượng về quản lý như nhu cầu, năng lực, tình cảm, để tổ chức điều khiển hành vi của mọi người trong quá trình quản lý để xác lập mối quan hệ với họ, để tuyển dụng bố trí con người vào những công việc phù hợp và xử lý hài hòa trong các mối quan hệ trong quá trình xử lý

- Tâm lý học quản lý góp phần cung cấp tri thức để hình thành, phát triển, nâng cao nhà quản lý.

4. Phương pháp nghiên cứu của tâm lý học quản lý

4.1. Các nguyên tắc phương pháp luận

- *Nguyên tắc quyết định duy vật biện chứng*

Nguyên tắc này khẳng định tâm lý có nguồn gốc là thế giới khách quan tác động vào bộ não con người, thông qua “lăng kính chủ quan” của con người. Tâm lý định hướng, điều khiển, điều chỉnh hoạt động, hành vi của con người tác động trở lại thế giới, trong đó cái quyết định xã hội là quan trọng nhất. Do đó khi nghiên cứu tâm lý người trong công tác quản lý cần thấm nhuần *nguyên tắc quyết định luận duy vật biện chứng*.

- *Nguyên tắc thống nhất tâm lý, ý thức, nhân cách với hoạt động*

Hoạt động là phương thức hình thành, phát triển và thể hiện tâm lý, ý thức, nhân cách. Đồng thời tâm lý, ý thức, nhân cách là cái điều hành hoạt động. Vì thế chúng thống nhất với nhau. Nguyên tắc này cũng khẳng định tâm lý luôn luôn vận động và phát triển. Cần phải nghiên cứu tâm lý trong sự vận động của nó, nghiên cứu tâm lý qua sự diễn biến, cũng như qua sản phẩm của hoạt động.

- *Phải nghiên cứu các hiện tượng tâm lý trong mối liên hệ giữa chúng với nhau và trong mối liên hệ giữa chúng với các hiện tượng khác:*

Các hiện tượng tâm lý không tồn tại một cách biệt lập mà chúng có quan hệ chặt chẽ với nhau, bổ sung cho nhau, chuyển hóa cho nhau, đồng thời chúng còn chi phối và chịu sự chi phối của các hiện tượng khác.

- *Phải nghiên cứu tâm lý của một con người cụ thể, của một nhóm người cụ thể, chứ không nghiên cứu tâm lý một cách chung chung, nghiên cứu tâm lý ở con người trừu tượng, một cộng đồng trừu tượng.*

4.2. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn

4.2.1. Phương pháp thực nghiệm

Thực nghiệm được thiết kế trong đó có một hoặc một số biến độc lập và có một hoặc một số biến phụ thuộc. Các nhà nghiên cứu thường thay đổi một hay một số yếu tố cùng một thời điểm, trong khi vẫn giữ nguyên các yếu tố khác, qua đó chỉ ra sự thay đổi do tác động đó. Nghiên cứu thực nghiệm là nghiên cứu nhằm tìm kiếm các nguyên nhân của các mối liên hệ nhân quả bằng cách điều khiển một hay một vài nhân tố, trong khi đó lại kiểm soát các nhân tố khác sao cho chúng không đổi (Lê Văn Hảo, 1996).

Người ta thường nói tới hai loại thực nghiệm cơ bản là thực nghiệm trong phòng thí nghiệm và thực nghiệm tự nhiên:

➤ Thực nghiệm trong phòng thí nghiệm: phương pháp thực nghiệm trong phòng thí nghiệm được tiến hành dưới điều kiện khống chế một cách nghiêm khắc các ảnh hưởng bên ngoài, người làm thí nghiệm tự tạo ra những điều kiện để làm nảy sinh hay phát triển một nội dung tâm lý cần nghiên cứu, do đó có thể tiến hành nghiên cứu tương đối chủ động hơn so với quan sát và thực nghiệm tự nhiên.

➤ Thực nghiệm tự nhiên được tiến hành trong điều kiện bình thường của cuộc sống và hoạt động. Trong quá trình quan sát, nhà nghiên cứu chỉ thay đổi những yếu tố riêng rẽ của hoàn cảnh, còn trong thực nghiệm tự nhiên nhà nghiên cứu có thể chủ động gây ra các biểu hiện và diễn biến tâm lý bằng cách khống chế một số nhân tố không cần thiết cho việc nghiên cứu, làm nổi bật những yếu tố cần thiết có khả năng giúp cho việc khai thác, tìm hiểu các

nội dung cần thực nghiệm. Tùy theo mục đích và nhiệm vụ mà người ta phân biệt các thực nghiệm tự nhiên nhận định và thực nghiệm hình thành:

- Thực nghiệm nhận định: chủ yếu nêu lên thực trạng của vấn đề nghiên cứu ở một thời điểm cụ thể.

- Thực nghiệm hình thành (còn được gọi là thực nghiệm sử dụng): trong đó tiến hành các tác động giáo dục, rèn luyện nhằm hình thành một phẩm chất tâm lý nào đó ở thực nghiệm (bị thực nghiệm).

Tuy nhiên, dù thực nghiệm tiến hành trong phòng thí nghiệm hoặc trong hoàn cảnh tự nhiên cũng khó có thể không chế hoàn toàn ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan của người bị thực nghiệm, vì thế phải tiến hành thực nghiệm một số lần và phối hợp đồng bộ với nhiều phương pháp khác.

Sau đây là một ví dụ thực nghiệm trong phòng thí nghiệm

Đề đo tính tự chủ: Nhà nghiên cứu đã thoả thuận với 9 người bút màu xanh → nói bút màu đen. Sau đó đo tính tự chủ người thứ 10. Nếu người thứ 10 trả lời:

- *Đen (tự chủ thấp) → 67%(trẻ nhỏ), 32%(sinh viên) => Trong quản lý cần người nói đen (nghe người quản lý).*
- *Xanh (tự chủ cao) → có thể tư vấn cho người quản lý những ý kiến hay, ý kiến khác...*
- *Không biết → người hay theo thời, chọc gậy bánh xe.*

4.2.2. Phương pháp điều tra

Phương pháp điều tra sử dụng hàng loạt câu hỏi để nghiên cứu một hay một số biến số mà người nghiên cứu quan tâm. Hầu hết các cuộc điều tra đều thực hiện bằng hình thức bảng hỏi. Ngoài ra, có các cuộc điều tra bằng hình thức phỏng vấn trực tiếp, phỏng vấn qua điện thoại, hoặc được thực hiện qua email hay qua mạng.

Điều tra có thể thực hiện theo lát cắt ngang và điều tra bổ dọc

+ Điều tra lát cắt ngang là điều tra về một vấn đề tại một thời điểm

+ Điều tra bổ dọc là thu thập số liệu về cùng một vấn đề, vùng một khách thể, cùng địa điểm khảo sát, nhưng trong các thời điểm khác nhau. Điều tra bổ dọc tiến hành trong thời gian dài, trong thời gian đó nhà nghiên cứu tiến hành các cuộc điều tra khác nhau.

Phương pháp điều tra có ưu điểm là có thể nhanh chóng có được thông tin về vấn đề quan tâm. Mặt khác phương pháp điều tra thực hiện dễ dàng, thuận lợi hơn cho với phương pháp thực nghiệm trong phòng thí nghiệm. Tuy

nhiên phương pháp điều tra có nhược điểm là không phải lúc nào cũng thu được các thông tin tốt, có độ tin cậy cao về vấn đề nghiên cứu.

4.2.3. Phương pháp quan sát

- Quan sát là loại tri giác có chủ định, nhằm xác định các đặc điểm của đối tượng qua những biểu hiện như: hành động, cử chỉ, cách nói năng,

- Quan sát có nhiều hình thức: quan sát toàn diện hay quan sát bộ phận, quan sát có trọng điểm, quan sát trực tiếp hay gián tiếp,... Phương pháp quan sát cho phép ta thu thập các tài liệu cụ thể, khách quan trong các điều kiện tự nhiên của con người, do đó có nhiều ưu điểm.

Có hai dạng quan sát cơ bản đó là: quan sát không can thiệp và quan sát có can thiệp. Quan sát không can thiệp là quan sát hành vi của khách thể mà không có tác động của người quan sát. Hình thức này được gọi là quan sát tự nhiên. Trong trường hợp này người quan sát ghi chép một cách thụ động những gì xảy ra. Quan sát có can thiệp là quan sát mà người quan sát can thiệp vào tình huống nghiên cứu, nhằm làm sáng tỏ một điểm nào đó, hoặc trải nghiệm một lý thuyết.

Muốn quan sát đạt kết quả cao trong công tác quản lý cần chú ý các yêu cầu sau:

- Xác định mục đích, nội dung, kế hoạch quan sát.
- Chuẩn bị chu đáo về mọi mặt.
- Tiến hành quan sát một cách cẩn thận và có hệ thống.
- Ghi chép tài liệu quan sát một cách khách quan, trung thực.

4.2.4. Phương pháp nghiên cứu tài liệu

Trong tâm lý học quản lý cũng như trong nhiều khoa học khác, thường sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu. Việc tiến hành phương pháp nghiên cứu tài liệu cần chú ý một số nguyên tắc cơ bản sau:

- Nghiên cứu tài liệu cần được xem như một phương pháp đặc biệt khi nghiên cứu các nội dung thông tin về tổ chức.

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu là phương pháp bổ trợ cùng với một số phương pháp khác khi nghiên cứu các đặc điểm tâm lý của tổ chức. Các giai đoạn nghiên cứu tài liệu bao gồm:

- + giai đoạn chuẩn bị nghiên cứu tài liệu
- + giai đoạn kiểm tra độ tin cậy của tài liệu
- + giai đoạn phân tích tài liệu, diễn đạt kết quả và kết luận.

4.2.5. Phương pháp nghiên cứu sản phẩm của đối tượng

Là phương pháp nghiên cứu khai thác đối tượng một cách gián tiếp thông qua sản phẩm của chính họ. Tùy theo mục đích đối tượng nghiên cứu mà chọn sản phẩm tương ứng. Với người quản lý sản phẩm hoạt động của họ là những quyết định, những kế hoạch, biên bản các cuộc họp, biên bản nghiệm thu,... là những báo cáo thậm chí là những nhật kí công việc

Quan niệm sản phẩm ở đây còn bao gồm cả những tài liệu của đối tượng nghiên cứu (nhà quản lý), nhật kí, sổ lưu niệm, thư từ riêng...Đối với loại nghiên cứu này, nhà nghiên cứu chỉ tiếp xúc khi chủ nhân chúng cho phép và phải đảm bảo bí mật theo đúng yêu cầu của đối tượng nghiên cứu.

Một trong những thuận lợi của phương pháp này là nhà nghiên cứu có thể tiếp xúc lâu dài với sản phẩm hoạt động của người được nghiên cứu, mà không bị ràng buộc chặt chẽ bởi điều kiện không gian và thời gian như các phương pháp quan sát, điều tra, phỏng vấn. Tuy nhiên phương pháp này cũng có những điểm yếu là không giúp người nghiên cứu nắm được diễn biến, tư tưởng, tình cảm đang diễn ra ở đối tượng (người quản lý).

4.2.6. Phương pháp phỏng vấn

Là phương pháp đặt ra các câu hỏi cho đối tượng và dựa vào trả lời của họ để trao đổi, hỏi thêm, nhằm thu thập thông tin về vấn đề cần nghiên cứu.

Có thể đàm thoại trực tiếp hoặc gián tiếp, tùy sự liên quan của đối tượng với điều ta cần biết.

Có thể nói thẳng hay đi lòng vòng.

Muốn đàm thoại thu được tài liệu tốt nên:

- Xác định rõ mục đích, yêu cầu (vấn đề cần tìm hiểu).
- Tìm hiểu trước thông tin về đối tượng đàm thoại với một số đặc điểm của họ.
- Có một kế hoạch trước để “lái hướng” câu chuyện.
- Cần linh hoạt trong việc “lái hướng” này để câu chuyện vẫn giữ được logic của nó, vừa đáp ứng yêu cầu của người nghiên cứu.

❖ Câu hỏi củng cố:

1. Trình bày đối tượng của tâm lý học quản lý. Đối tượng nghiên cứu của Tâm lý học quản lý thay đổi như thế nào trong bối cảnh phát triển kinh tế - xã hội?

2. Trình bày nhiệm vụ nghiên cứu của tâm lý học quản lý?

3. Trình bày khái quát mục đích, nội dung và cách thức tiến hành của phương pháp nghiên cứu trong tâm lý học quản lý?

4. Chọn đáp án đúng nhất

4.1. Quá trình nhà nghiên cứu tác động vào đối tượng quản lý một cách chủ động, trong những điều kiện được khống chế, để gây ra ở đối tượng một biến đổi nhất định có thể đo đạc và lược hóa được. Như vậy, nhà nghiên cứu đã sử dụng phương pháp:

- a. Phương pháp quan sát
- b. Phương pháp phân tích sản phẩm
- c. Phương pháp thực nghiệm
- d. Phương pháp trắc nghiệm

4.2. Nhà nghiên cứu muốn biết trình độ nhận thức, năng lực của người lãnh đạo, ông đã phân tích các bài báo cáo, các quyết định, các kế hoạch, các sản phẩm lao động của họ để biết trình độ nhận thức, năng lực của người lãnh đạo. Như vậy, nhà nghiên cứu đã sử dụng phương pháp:

- a. Phương pháp quan sát
- b. Phương pháp phân tích sản phẩm
- c. Phương pháp thực nghiệm
- d. Phương pháp trắc nghiệm

CHƯƠNG 2

TÂM LÝ HỌC TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ CÁ NHÂN VÀ QUẢN LÝ TẬP THỂ

BÀI 1

TÂM LÝ TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ CÁ NHÂN

❖ Mục tiêu bài học:

- Trình bày các kiểu khí chất cá nhân
- Xác định được cách quản lý, ứng xử phù hợp với một số kiểu khí chất điển hình
- Trình bày nhu cầu của người lao động
- Nhận biết động cơ của người lao động
- Nhận biết thái độ của người lao động
- Phân tích các phương pháp điều chỉnh hành vi người lao động

Nội dung bài học

I. Một số vấn đề tâm lý cá nhân trong công tác quản lý

1. Khí chất

Khí chất là thuộc tính tâm lý phức hợp của cá nhân, biểu hiện cường độ, tiến độ và nhịp độ của các hoạt động tâm lý, thể hiện sắc thái của hành vi, cử chỉ, cách nói năng của cá nhân.

Hoạt động tâm lý cá nhân biểu hiện ra bên ngoài rất khác nhau: có người hăng hái, hoạt bát, có người ưu tư, lo lắng, có người trầm tính, bình thản, có người lại vội vàng nóng nảy,... Những biểu hiện như vậy, chỉ rõ hoạt động tâm lý con người là mạnh hay yếu, nhanh hay chậm, đồng đều hay bất thường. Đó là khí chất của cá nhân.

- Khí chất có cơ sở sinh lý là các kiểu thần kinh, quy định nhịp độ, tiến độ của các hoạt động tâm lý. Khí chất là nguyên nhân tạo ra sự khác biệt về những đặc điểm bên ngoài của hành vi con người, do vậy, khí chất như thế nào, sẽ quy định những hành vi cử chỉ, lời ăn tiếng nói theo một hình thức tương ứng:

+ Kiểu khí chất hăng hái: Người thuộc kiểu khí chất này thường hoạt bát, vui vẻ, yêu đời, sống động, ham hiểu biết, cảm xúc không sâu dễ hình thành và dễ thay đổi, nhận thức nhanh chóng nhưng cũng hay quên, tâm hồn hướng ngoại, cởi mở, dễ thích nghi với môi trường mới.

+ Kiểu khí chất bình thản: người thuộc kiểu khí chất này thường chậm chạp, điềm tĩnh, chắc chắn, kiên trì, trật tự, khả năng kiểm soát tốt, nhận thức chậm nhưng chắc chắn, tình cảm khó hình thành nhưng sâu sắc, ít ưa cãi cọ và không thích ba hoa, có tính y khi khởi động hoạt động, khó thích nghi với môi trường mới.

+ Kiểu khí chất nóng nảy: người thuộc kiểu khí chất này thường hành động nhanh, mạnh, hào hứng, nhiệt tình, hay có tính gay gắt, nóng nảy, mệnh lệnh, quyết đoán, dễ bị kích động, thẳng thắn, chân tình, khả năng kiềm chế thấp, ...

+ Khí chất ưu tư: người thuộc kiểu khí chất này thường chậm chạp, chóng mệt mỏi, luôn hoài nghi, lo lắng, thiếu tự tin, hay u sầu, buồn bã, cảm xúc khó nảy sinh nhưng rất sâu sắc, bền vững. Người thuộc kiểu khí chất này có sự nhạy bén, tinh tế về cảm xúc, giàu ấn tượng, trong quan hệ thường mềm mỏng, tế nhị, nhã nhặn, chu đáo và vị tha, họ thường sống bằng nội tâm (hướng nội), khó thích nghi với môi trường mới.

Qua đặc điểm các loại khí chất đã nêu ở trên, ta cần lưu ý:

- Loại khí chất nào cũng có ưu điểm và nhược điểm, không có loại nào tốt hoặc xấu hoàn toàn.

- Đây là bốn loại khí chất cơ bản, rõ nét nhất. Trong thực tế, ít người đơn thuần thuộc về một loại khí chất nào. Khí chất của mỗi người thường có sự pha trộn của một số loại khí chất. Ta xếp người này, người kia vào một loại khí chất nào đó là do căn cứ vào những biểu hiện khí chất điển hình nhất, nổi bật nhất ở họ.

- Khí chất con người có thể biến đổi dưới tác động của hoàn cảnh, rèn luyện và giáo dục và đặc biệt là tự giáo dục.

- Trong hoạt động xã hội và quản lý, chúng ta cần nghiên cứu các phương hướng đối xử, tiếp xúc điều kiện, sử dụng thích hợp. Nếu giao những công việc phù hợp với khí chất của con người, họ sẽ hoàn thành công việc có hiệu quả hơn.

- Nhà quản lý cần cư xử với con người theo đặc điểm khí chất của họ. Đồng thời phải chú ý những nhược điểm trong khí chất của mình để rèn luyện, nâng cao phẩm chất nhân cách của mình. Ví dụ người có khí chất ưu tư nhà lãnh đạo cần quan tâm, nếu góp ý cần tế nhị; động viên và khen thưởng cần kịp thời. Đối với người lao động có kiểu khí chất này không nên giao cho họ những công việc mang tính chất phong trào..... Trong khi đó đối với người có khí chất nóng nảy thì cần giải quyết công việc theo đúng văn bản quy định, nên giao cho những người này những công việc khó, đặc biệt nên bình tĩnh, lắng nghe họ,....

2. Nhu cầu của người lao động

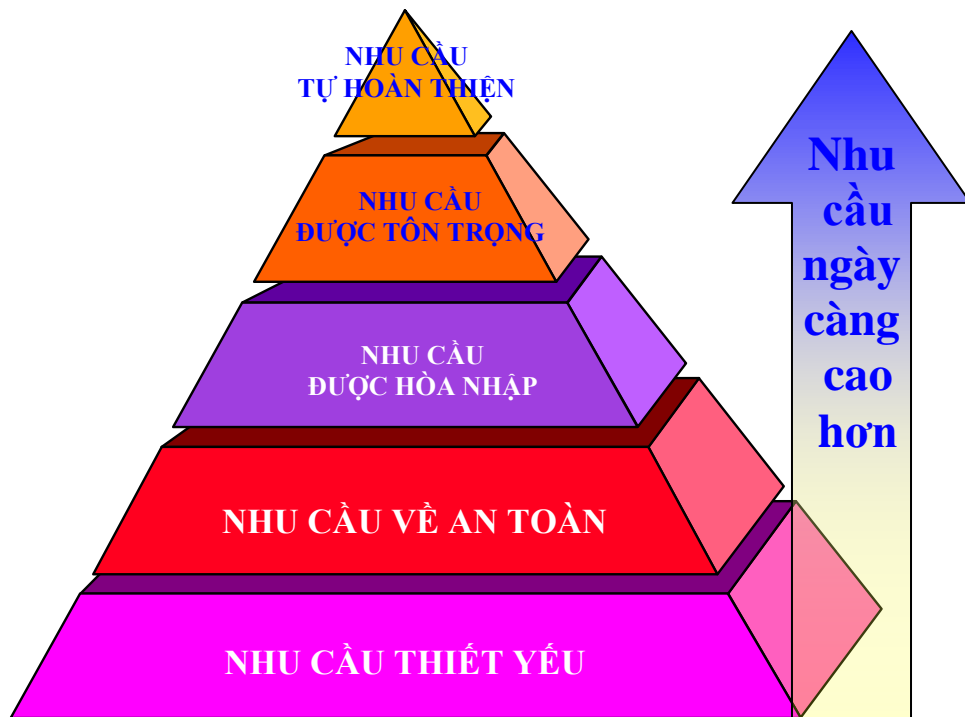
Nhu cầu là một vấn đề rất quan trọng không chỉ trong tâm lý học quản lý mà còn là vấn đề cơ bản trong nhiều lĩnh vực khác. Nhu cầu là sự đòi hỏi tất yếu mà con người thấy cần thỏa mãn để tồn tại và phát triển.

Vào năm 1954, Abraham Maslow đã đưa ra quan điểm về nhu cầu của con người và nhu cầu này được sắp xếp theo các thứ bậc khác nhau. Học thuyết của ông được dựa trên những con người khoẻ mạnh, sáng tạo, những người sử dụng tất cả tài năng, tiềm năng và năng lực trong công việc. Vào thời điểm đó, phương pháp này khác biệt với các công trình nghiên cứu tâm lý con người khác được dựa trên việc quan sát con người bị chi phối bởi các phiền muộn là chủ yếu.

Maslow cho rằng con người muốn và luôn đấu tranh để thỏa mãn những nhu cầu khác nhau. Xuất phát từ việc những mức nhu cầu bậc thấp bao giờ cũng cấp thiết và quan trọng hơn, nên chúng sẽ đóng vai trò như nguồn và định hướng của một mục tiêu cá nhân nếu những nhu cầu này không được thỏa mãn.

Sau khi những nhu cầu bậc thấp được thỏa mãn, những nhu cầu cao hơn sẽ là động cơ hành động. Những nhu cầu chưa được thỏa mãn ở bậc dưới sẽ lấn át những nhu cầu chưa được thỏa mãn ở bậc cao hơn, và chúng cần được thỏa mãn trước khi một cá nhân tiến lên các bậc cao hơn của tháp nhu cầu.

Tháp nhu cầu của Maslow cũng có thể được trình bày dưới dạng pyramid 5 tầng, như sau:



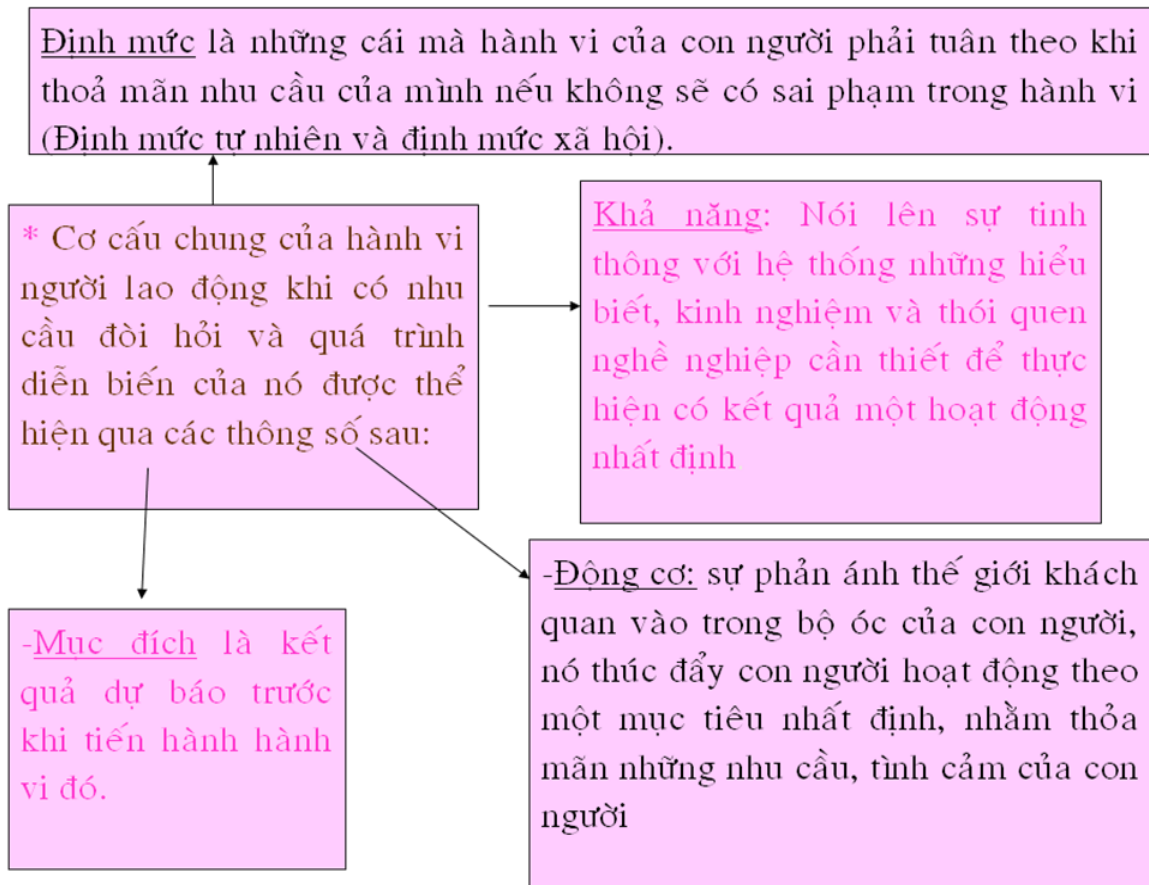
Hệ thống cấp về các nhu cầu của Maslow

Người quản lý phải biết được người dưới quyền mình đang lao động vì nhu cầu nào là nổi trội để có biện pháp quản lý tương ứng.

Xét ở góc độ khác thì nhu cầu của con người rất đa dạng, người ta thường chia nhu cầu thành nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

- Nhu cầu vật chất gắn liền với sự tồn tại của cơ thể, như: ăn, uống, mặc, ở...
- Nhu cầu tinh thần, bao gồm: nhu cầu nhận thức, nhu cầu thẩm mỹ, nhu cầu giao tiếp, nhu cầu hoạt động xã hội,...

Cơ cấu chung của hành vi người lao động khi có nhu cầu đòi hỏi và quá trình diễn biến của nó được thể hiện qua các thông số sau:



Trong nhu cầu phải chú ý thông số định mức, phải giáo dục cho người lao động – xác định được định mức của nhu cầu.

Định mức được hiểu ở hai góc độ:

- Định mức tự nhiên của con người.
- Định mức xã hội đến luật pháp, khả năng xã hội đáp ứng nhu cầu.

Nếu không tính đến luật pháp dẫn đến sai phạm trong hành vi người lao động. Vì vậy, người quản lý phải biết quan tâm đến định mức của người lao động, biết tuân thủ định mức khi thỏa mãn nhu cầu này nhu cầu khác.

3. Động cơ của người lao động

Để động viên kích thích người lao động thì người quản lý phải tạo được động cơ làm việc. Động cơ là cái thúc đẩy con người hoạt động.

- Trong tâm lý học, có hai loại động cơ:

- + động cơ bên trong nằm trong bản thân hoạt động là nguyên nhân nội tại, là niềm tin, là tình cảm, là khát vọng bên trong thôi thúc con người hành động để đạt được mục đích. (ví dụ như *chăm chỉ, say mê làm việc vì yêu thích công việc, thích khám phá,...*)

+ động cơ bên ngoài nằm ngoài hoạt động, từ phía những điều kiện khách quan chi phối con người, thúc đẩy con người hành động (ví dụ: *thưởng và phạt, đe dọa và yêu cầu, thi đua và áp lực, kêu gọi lòng hiếu danh, mong đợi hạnh phúc và lợi ích tương lai...*)

Khi xem xét động cơ của người lao động, các nhà nghiên cứu cũng đề cập đến vấn đề hứng thú. Hứng thú là một thành phần quan trọng của động cơ, nó là thái độ đặc biệt vừa có ý nghĩa đối với cuộc sống, vừa có khả năng mang lại khoái cảm cho con người trong quá trình hoạt động, lao động của mỗi cá nhân đối với đối tượng nào đó. Đặc điểm nổi bật của hứng thú là nảy sinh khát vọng hành động, tăng sức làm việc, đặc biệt là tăng tính tự giác, tích cực hoạt động và do vậy mà hứng thú làm tăng hiệu quả hoạt động. Do đó trong công tác quản lý, các nhà lãnh đạo cần lưu ý đến hứng thú của người lao động.

- Đối với những người lao động trí óc, các nhà nghiên cứu đã xác định có sáu loại động cơ cơ bản:

+ Động cơ kinh tế: làm việc vì nhu cầu thu nhập kinh tế

+ Động cơ nghề nghiệp: tâm huyết với nghề nghiệp, khát vọng tìm tòi, sáng tạo, ...

+ Động cơ danh vọng: Vì mong muốn được phát triển và thành đạt, vì danh tiếng cá nhân, đất nước

+ Động cơ quán tính, thói quen: làm việc vì thói quen, quán tính thấy mọi người làm thế nào thì mình cũng phải làm như thế để nuôi gia đình.

+ Động cơ đố kỵ: ở một số người, họ làm việc vì cạnh tranh để mà tồn tại, họ sẵn sàng công phá, kìm hãm những người khác

+ Động cơ lương tâm, trách nhiệm: vì động cơ tiến bộ và mưu cầu hạnh phúc chung cho nhân loại (ở các nhà khoa học chân chính)

Để cổ vũ các cá nhân có những động cơ tích cực, trong công tác quản lý phải nắm và xây dựng được các mức độ xã hội: quy tắc, luật lệ, đạo đức, thói quen,... những định mức này được thể hiện dưới dạng các khuôn mẫu hành vi và cách ứng xử giữa con người với con người và với các giá trị đang vận hành trong xã hội; cần làm cho con người hiểu được khả năng đích thực của mình để làm người lao động thấy được đích mà mình phải vươn tới, có trình độ đúng đắn với đích đó.

Đặc biệt người lãnh đạo cần phát hiện và hiện thực hóa động cơ làm việc của người lao động. Ở mỗi người lao động động cơ làm việc khác nhau và trong những thời điểm khác nhau thì động cơ làm việc cũng khác nhau. Nhà lãnh đạo cần biết yếu tố nào thúc đẩy người lao động mạnh mẽ, hiệu quả nhất. Đồng thời cần phân biệt động cơ nào là chính đáng và động cơ nào là không chính đáng.

4. Thái độ lao động

Thái độ là những phát biểu hay những đánh giá có giá trị về sự vật, con người hay đồ vật. Thái độ phản ánh con người cảm thấy thế nào về một điều nào đó. Ví dụ: “tôi thích công việc này”, tức là tôi đang biểu lộ thái độ về công việc. Đánh giá của thái độ dựa trên phương diện: tốt – xấu; có lợi – có hại; dễ chịu – khó chịu,...

Có 3 loại thái độ lao động:

- *Hài lòng với công việc:* Người hài lòng trong công việc sẽ có thái độ làm việc tích cực và ngược lại

- *Gắn bó với công việc:* được định nghĩa như là mức độ qua đó một người nhận biết công việc của mình, tích cực tham gia vào công việc và họ cho rằng kết quả thực hiện công việc là quan trọng cho chính bản thân mình. Như vậy sự gắn bó với công việc càng cao sẽ làm giảm tỉ lệ vắng mặt và tỉ lệ thôi việc.

- *Cam kết với tổ chức:* thể hiện mức độ một nhân viên gắn bó chặt chẽ với tổ chức và mục tiêu của tổ chức, mong muốn luôn được là thành viên trong tổ chức. Nghiên cứu cho thấy có mối liên hệ nghịch biến giữa cam kết với tổ chức và sự vắng mặt hay tỷ lệ chuyển.

Trong lao động, các nhà quản lý thường chú ý đến thái độ của người lao động đối với công việc. Sau đây là biểu hiện của một người lao động có thái độ tốt.

- *Sự đam mê với công việc.*

Đam mê đối với công việc thể hiện qua việc dành hết tâm nguyện đối với nhiệm vụ được giao, trăn trở và suy nghĩ không ngừng cho việc thực hiện tốt nhất công việc đó. Đam mê với công việc cũng đồng thời với việc hi sinh các lợi ích cá nhân dành hết thời gian, sức lực cho công việc. Đam mê trong

công việc cũng là việc nhận thấy giá trị đích thực của mình trong kết quả công việc đó – Là lòng tự trọng, vị thế, đẳng cấp của chính bản thân.

Vì vậy nhà lãnh đạo phải tạo ảnh hưởng và huấn luyện họ đến khi nào họ nhận thấy: chính công việc khẳng định vị thế của họ, công việc làm cho họ trưởng thành với một tương lai tốt đẹp, công việc đem lại cuộc sống hàng ngày cho họ và người thân của họ.

Nhân viên của bạn đam mê công việc thì họ làm việc hết mình, không một cản trở nào ngăn được ý chí của họ. họ còn lôi kéo thêm nhân viên khác cùng theo, bởi vì họ nhận rõ giá trị việc làm của họ.

- *Cần cù và cần cù hơn nữa.*

Phần thưởng thường dành cho những người cố gắng “hơn một týt”. Trong công việc, khi đã hết giờ mà nhân viên ngồi thêm ít phút nữa để hoàn thành xong bản báo cáo, hoặc dành lại ít phút kiểm tra lại công việc đã thực hiện trong ngày... đó là sự cần cù hơn nữa. Mỗi ngày mỗi sự cần cù như vậy sẽ trở thành thói quen đối với họ.

- *Sự học tập không ngừng.*

Đánh giá việc học tập của nhân viên không nên dừng lại ở việc bằng cấp và các chứng chỉ đạt được. Bạn hãy quan sát và đối chiếu từ sự tiến bộ của họ. Hãy chú ý đến việc tự học hỏi của họ, bắt đầu từ việc chăm chú theo dõi người khác, đặt vấn đề, bắt chước... rồi đến việc họ tự mày mò tìm kiếm các quyển sách, tài liệu để đọc. Bạn nên có những lời động viên thích hợp với họ.

- *Tính đồng đội*

Tính đồng đội hoặc là khả năng làm việc nhóm là yêu cầu bắt buộc đối với bất kỳ nhân viên nào trong một doanh nghiệp chuyên nghiệp. Lợi ích của tính đồng đội vô cùng to lớn, thể hiện trước hết là sự khẳng định văn hóa doanh nghiệp – Đó là “cái hồn” của doanh nghiệp, thể hiện trách nhiệm chung và đến cùng với sứ mệnh của toàn công ty... Nhà lãnh đạo cần hết sức quan tâm yếu tố này của từng nhân viên, vì lựa chọn được những nhân viên như vậy không những sẽ đạt được các mặt lợi nêu trên cho doanh nghiệp mà còn tạo ra một bầu không khí thân thiện, đoàn kết, ngăn chặn được tính bè phái, cục bộ.

- *Lòng nhiệt huyết*

Đó là sự thể hiện một sức sống tràn trề, sẵn sàng vượt qua tất cả các trở ngại và rào cản. Có lòng nhiệt huyết sẽ chấm dứt sự buồn tẻ và chán nản trong công việc. Lòng nhiệt huyết có tính chất ảnh hưởng rất cao. nó có thể lôi kéo những người khác thay đổi dần những hành vi chưa phù hợp của mình.

Một nhân viên tràn đầy nhiệt huyết trong công việc khi mới nhận nhiệm vụ thì khả năng đạt kết quả đã được đánh giá 80%. Vì rằng họ đã tìm thấy triết lý trong công việc. Tuy nhiên, nhiều nhà lãnh đạo phàn nàn về sự hững hờ, không tự hào với công việc, đứng núi này trông núi kia... của nhân viên.

- *Tự nhận thức.*

Một người thành công là một người trước hết phải biết rõ hơn ai hết về chính bản thân mình, biết được sở trường, sở đoản, điểm mạnh, điểm yếu và tiềm năng. Ông cha ta hay dùng câu: “Biết thân, biết phận” nhằm đề cập nội dung này. Tuy nhiên, không phải dễ dàng tìm thấy được nhân viên ngay từ đầu đã có yếu tố này. Họ luôn cảm thấy mình giống ai đó, phải đạt được cái gì như ai đó, và bắt mọi người phải xử sự với họ như xử sự với một người nào đó...

Đối với doanh nghiệp, ngay từ đầu phải xây dựng được văn hóa doanh nghiệp, tăng cường kiến thức quản trị nhân sự trước hết đó là thực hiện tốt nội dung phân tích công việc. Kết hợp các yếu tố trên để doanh nghiệp xây dựng các quy chuẩn trong việc lựa chọn các ứng viên thích hợp cho doanh nghiệp trước khi họ trở thành những thành viên.

Để mọi người làm tốt việc này, yếu tố không thể thiếu được đó là sự giáo dục. hãy đến với họ từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường, từ gia đình, từ tập thể... hướng họ hãy đứng bằng đôi chân của chính mình, tránh xa những suy nghĩ và hành động dựa dẫm, lạm dụng nhờ vả. Và từ đó sẽ hình thành nên thái độ tốt đối với công việc - Sự nghiệp mà cả xã hội mong muốn.

II. Điều chỉnh hành vi của người lao động

1. Tự điều chỉnh hành vi của người lao động

Người lao động cần có khả năng tự điều chỉnh hành vi của chính mình để thích ứng với yêu cầu của công việc và môi trường xung quanh mà trong

đó quan trọng nhất là mối quan hệ với đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới của mình.

Người lao động có khả năng làm việc về cả mặt sinh học lẫn xã hội.

- Về mặt sinh học con người có thể thay đổi nhịp độ sinh học của mình để thích ứng với môi trường làm việc

- Về mặt xã hội con người có thể thay đổi nếp sống, thói quen cho phù hợp với yêu cầu môi trường và yêu cầu công việc. Nhưng trong một số trường hợp, người lao động không có khả năng tự điều chỉnh hoặc có tính không tự điều chỉnh thì cần có sự điều chỉnh từ phía nhà quản lý, tuy nhiên, tự điều chỉnh của mỗi cá nhân là cần thiết và quan trọng.

2. Điều chỉnh mang tính chất xã hội từ phía nhà quản lý

Đối với con người, dù khả năng tự điều chỉnh cao đến thế nào thì vẫn cần sự điều chỉnh từ phía xã hội. Trong các nhân tố điều chỉnh, có hai nhân tố điều chỉnh:

- Điều chỉnh từ dưới lên: từ người lao động đến người quản lý
- Điều chỉnh từ trên xuống: từ người quản lý đến người lao động

a. Biện pháp thuyết phục: là biện pháp tác động lên toàn bộ nhân cách người lao động. Có hai loại thuyết phục:

- Thuyết phục đối với cá nhân
- Thuyết phục đối với tập thể, nhóm.

Muốn thuyết phục có hiệu quả phải đảm bảo yêu cầu:

- Tìm cách xóa bỏ hàng rào tâm lý giữa người quản lý và người bị quản lý (bằng cách tạo ra hoàn cảnh bình đẳng)

- Chọn lựa những dữ liệu có giá trị thuyết phục cao, đặc biệt là khả năng biết cách dùng người của người quản lý.

- Muốn thuyết phục người khác cần phải có niềm tin, phải tính đến bản năng bảo vệ tâm lý

b. Biện pháp khen thưởng

Trong quản lý đối với người lao động, con người có nhu cầu đặc trưng là nhu cầu được khen thưởng, chỉ có điều là khen như thế nào và ai khen.

Nhà văn kiêm nhà tâm lý học nổi tiếng Đôxtôiépcki nói rằng “ ở đời không có cái gì khó khăn hơn là thắng thần, không có gì dễ dàng hơn là nịnh bợ và luồn cúi”

Nếu trong sự thắng thần chỉ có một điều không đúng cũng đủ gây ra một sự cãi cọ, xích mích, to tiếng. Nhưng trong sự xu nịnh dù 99% là giả tạo đến đâu thì người nghe vẫn nghe một cách thỏa mãn và dù giả tạo đến đâu thì người ta vẫn nghĩ rằng ít ra có 1% là sự thật.

Các nhà quản lý cần lưu ý: con người chỉ làm việc khi người ta muốn hoặc được động viên để làm việc, người ta cũng chỉ hành động do bị điều khiển hoặc được động viên bởi chính bản thân hay từ các yếu tố bên ngoài. “Bạn có thể đưa con ngựa tới bờ sông nhưng không thể bắt nó uống nước, ngựa chỉ uống nước khi nó khát-và con người cũng vậy”.

Dùng biện pháp này phải tuân thủ mấy nguyên tắc: khen đúng, khen trước tập thể, khen kịp thời, khen cả tinh thần và vật chất, người khen có uy tín, người quản lý không được tiết kiệm lời khen.

c. Biện pháp phê bình

Biện pháp phê bình là một hình thức điều chỉnh nhân cách ở người lao động, nó là con dao hai lưỡi nên phải dùng nó một cách hiệu quả. Người quản lý phải dùng vũ khí này để cắt bỏ những tế bào này, những tế bào khác vẫn phát triển. Trong tâm lý không cho phép tâm lý con người giảm xuống.

Lưu ý: Trước khi phê bình hãy làm việc một mình với người bị phê bình:

- Nên bắt đầu bằng những việc làm tốt, những cái gì vẫn tốt đẹp của con người đó, sau đó dần dần mới nói đến việc làm chưa tốt của họ.
- Sau khi phê bình phải giữ được sự hòa nhã, không định kiến.

Phê bình công khai khi họ không có biện pháp tác động nào khác, buộc phải dùng đến dư luận tập thể hoặc biện pháp hành chính.

d. Biện pháp kỷ luật

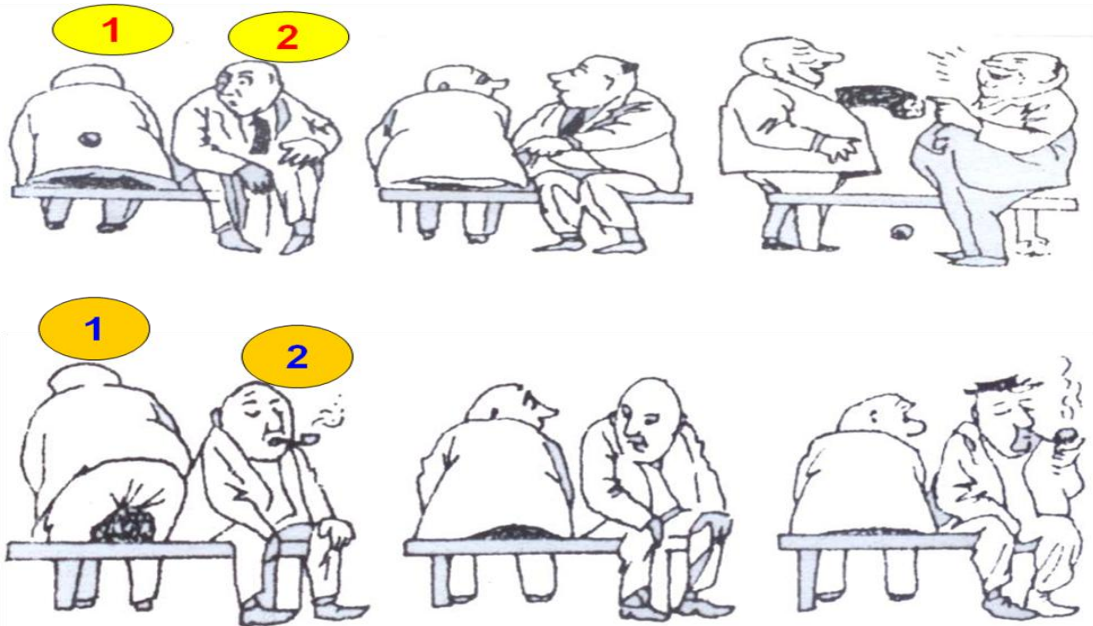
Biện pháp kỷ luật là một biện pháp tổ chức hành chính để điều chỉnh nhân cách của người lao động. Khi kỷ luật cần chú ý:

- Mức độ kỷ luật phải tương xứng với khuyết điểm của người vi phạm.

- Khi thi hành kỷ luật phải tính đến bản chất của con người có sai lầm. Phải nắm được đặc điểm của cá nhân.
- Kỷ luật phải thận trọng và nghiêm minh.

❖ **Câu hỏi củng cố:**

1. Người đàn ông thứ 2 trong mỗi hình ảnh sau thuộc loại khí chất nào?



2. Trình bày ưu, nhược điểm của các kiểu khí chất, đưa ra cách ứng xử với mỗi kiểu khí chất cụ thể?

3. Nhu cầu là gì? Tại sao cần tìm hiểu nhu cầu của người lao động?

4. Hãy đánh dấu vào cột thích hợp để xác định các điều sau có thể thỏa mãn cấp độ nhu cầu nào theo sự phân loại của Maslow?

	Sinh lý	An toàn	Xã hội	Tôn trọng	Tự thể hiện
1. Một bình nước uống					
2. Phân công công việc đúng năng lực của nhân viên					
3. Nhiệt độ tại nơi làm việc dễ chịu					
4. Được cấp trên công nhận những					

thành tích					
5. Được cấp trên chấp nhận là một thành viên của nhóm					
6. Quần áo bảo hộ lao động					
7. Tận hưởng sự tôn trọng từ cấp trên của bạn					
8. Sợ bị xúc phạm					
9. Thích được tuyên dương, khen ngợi khi đạt được thành tích					

5. Động cơ là gì? Tạo sao cần tìm hiểu động cơ cá nhân người lao động?

6. Thái độ là gì? Nhà quản lý cần có những biện pháp nào để điều chỉnh thái độ làm việc của người lao động?

7. Trình bày những lưu ý trong quá trình điều chỉnh hành vi của người lao động dưới góc độ nhà quản lý?

8. Bài tập tình huống

TH 1. Nam là một nhân viên rất có năng lực, trước đây làm việc rất tốt, nhưng do bạn bè rủ rê lôi kéo sa vào con đường ăn chơi và từ đó bỏ bê công việc. Trong công ty mọi người xa lánh Nam. Ông Dũng là trưởng phòng nhân sự tỏ ra rất độ lượng. Ông gọi Nam lên phòng mình trò chuyện thân mật, trong câu chuyện ông rất đề cao năng lực của Nam, và ông khuyên Nam nên tập trung vào công việc đồng thời cũng bày tỏ sự tin tưởng vào việc sửa chữa lỗi lầm của Nam. Từ đó Nam trở lại thành một nhân viên tốt như xưa.

- Nguyên nhân làm Nam bê trễ trong công việc
- Nguyên nhân làm Nam trở thành người tốt.

TH 2: Sơn là tổ trưởng sản xuất trong một nhà máy dệt. Hệ thống máy là bán tự động và nhịp độ sản xuất phụ thuộc vào cả người lẫn máy. Công việc đòi hỏi sự chú ý cao vì vật liệu dễ dàng bị hỏng nếu nhân viên không tập trung vào công việc.

Một hôm, Giám đốc gọi Sơn đến và bảo: “Anh Sơn này, chúng tôi

vừa có một hợp đồng mới, điều này có nghĩa chúng ta sẽ phải tăng sản xuất để theo đúng đơn hàng. Rất tiếc là đây là đơn hàng duy nhất nên không thể mua thêm máy mới. Do đó để khuyến khích tăng năng suất, tôi dự định sẽ thưởng 200.000 đồng cho công nhân vào đợt này để có thể dệt tăng thêm 10% sản lượng so với định mức.

Câu hỏi: Hãy nhận xét cách cổ vũ người lao động của nhà quản lý trong tình huống trên? (liệu có sự bất thành trong kế hoạch trên?)

TH4: Nhóm 4 người bạn thân Ngọc, Lâm, Thuận, Tiến học cùng lớp ĐHQTKD tại Đại học Trà Vinh (đều đã đi làm được 2 năm) một hôm bàn tán về chuyện thi đua khen thưởng ở cơ quan mình nhân dịp gặp mặt đầu năm.

Ngọc công tác tại phòng kế hoạch Công ty bánh kẹo Bình Minh: “Thực ra, đánh giá thi đua chỉ làm theo hình thức. Sếp của mình đánh giá tất cả mọi nhân viên trong phòng đều tốt cả. Ngoại trừ chỉ có một bà con nhỏ, nghỉ bệnh suốt thì bị loại C, còn lại loại A tất. Ngoài ra chỉ có một vài người trong phòng làm việc hiệu quả còn những người khác thì đứng đĩnh, sáng đi chiều về cho có mặt.....”

Lâm, công tác tại phòng kế hoạch công ty thực phẩm Z: “ Với mình, mọi thứ đều đơn giản. Sếp của mình rất thích văn nghệ và các phong trào thể thao. Là hạt nhân văn nghệ của công ty, lại thường xuyên chơi thể thao với sếp nên bao giờ mình cũng được đánh giá tốt. Hồi cuối năm nay công ty mình có đợt giảm biên chế, lẽ ra mình bị nghỉ đầu tiên vì mới về. Chỉ vì có tài văn nghệ mà mình mới thoát đây!”

Tiến công tác tại phòng kế hoạch sở Y: “ Lâm may thật đấy, chúc mừng nhé. Ở chỗ mình thì toàn chỉ có Sếp là chiến sĩ thi đua thôi, thường loại A, còn nhân viên, dù tích cực mấy chỉ đạt lao động tiên tiến và chỉ được thưởng loại B thôi!”

Thuận, trưởng phòng kinh doanh công ty TNHH Xuân Mai:”Ở công ty mình chỉ có 20 nhân viên. Cuối năm, Ban giám đốc họp bàn, tự quyết định vấn đề khen thưởng . Mỗi người được khen thưởng tùy theo hiệu quả thực hiện công việc trong năm và được nhận một bao thư riêng. Không ai biết người khác lãnh bao nhiêu. Nếu thấy ai có điều gì không thoả đáng phải đến gặp trực tiếp giám đốc trình bày, không ai được bàn tán thắc mắc gậy chia rẽ nội bộ”

Câu hỏi thảo luận

- 1.** Hãy phân tích ưu nhược điểm và ảnh hưởng của các cách đánh giá thi đua ở 4 đơn vị nói trên?
- 2.** Nếu là lãnh đạo của một doanh nghiệp lớn bạn chọn cho mình cách đánh giá thi đua như thế nào?

BÀI 2

TÂM LÝ HỌC TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ TẬP THỂ

❖ Mục tiêu bài học:

- Phân tích các giai đoạn phát triển của tập thể và đưa ra các phong cách lãnh đạo tương ứng.
- Mô tả sự tương hợp tâm lý trong tập thể và xác định vai trò của nhà quản lý.
- Mô tả bầu không khí tâm lý trong tập thể người lao động và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến bầu không khí tâm lý trong tập thể.
- Mô tả dư luận xã hội và phân tích những yếu tố ảnh hưởng đến dư luận xã hội.
- Mô tả xung đột trong tập thể và phân tích các loại xung đột trong tập thể người lao động.

Nội dung bài học

I. Các giai đoạn phát triển tập thể và phong cách lãnh đạo tương ứng

Theo quan điểm chung của các nhà nghiên cứu về tập thể thì tập thể có thể hình thành qua 4 giai đoạn.

1. Giai đoạn tổng hợp sơ bộ

Giai đoạn này bắt đầu khi các tác nhân mới tập hợp lại với nhau vì một mục đích chung hay yêu cầu nào đó của hoạt động chung như một lớp học, một cơ quan mới thành lập. Các cá nhân đến từ các nơi khác nên họ chưa hiểu nhau và chưa thừa nhận giá trị chung của tập thể. Đặc điểm nổi bật của giai đoạn này là các cá nhân chưa hiểu nhau, họ không thể thống nhất ý kiến

với nhau. Mỗi người đều giữ gìn, chưa dám bộc lộ bản thân, điều này làm cho cá nhân có sự hấp dẫn lẫn nhau, đồng thời thăm dò nhau.

Do mới tập hợp lại, chưa hiểu nhau nên trong tập thể chưa hình thành được dư luận, khi có một sự kiện nào đó xảy ra thì mọi người có một ý kiến khác nhau và cũng ngại bộc lộ những ý kiến đánh giá về những sự kiện có thống nhất.

Thời gian tồn tại của giai đoạn này tùy thuộc vào tính chất của tập thể và đặc điểm của hoạt động chung của tập thể. Nếu là tập thể sinh viên thì giai đoạn này có thể tồn tại một học kì, nhưng nếu là tập thể công an, bộ đội, thì giai đoạn này ngắn hơn rất nhiều, có khi chỉ một vài tuần.

Do vậy, phong cách lãnh đạo độc đoán là phù hợp hơn cả với tập thể ở giai đoạn này.

2. Giai đoạn phân hóa

Khi tập thể tồn tại một thời gian, một số cá nhân đã hiểu nhau phần nào đó, do hoạt động chung hoặc do giao tiếp. Họ tìm thấy các điểm chung và hình thành lên các nhóm nhỏ. Căn cứ vào thái độ của các nhóm với yêu cầu của tập thể, có thể chia thành 3 nhóm.

- *Nhóm tích cực* gồm những người tích cực trong hoạt động, tự giác chấp hành các yêu cầu của tập thể. Những người này đã thừa nhận giá trị chung của tập thể và tích cực bảo vệ các giá trị đó.

- *Nhóm tiêu cực* gồm những người thiếu tích cực trong hoạt động chung, làm việc thiếu tích cực, không tự giác chấp hành các yêu cầu của tập thể. Những người này không hẳn chống đối tập thể nhưng họ chưa thừa nhận giá trị chung của tập thể, nên vẫn giữ khoảng cách với mọi người.

- *Nhóm trung gian – thỏa hiệp*, gồm những người không hẳn tích cực cũng không hẳn tiêu cực, họ đứng giữa, bên nào mạnh thì họ theo, nếu thấy xu hướng tập thể nhiều người tích cực, không thì ngược lại.

Tỷ lệ thành viên của ba nhóm này tùy thuộc vào mức độ phát triển của tập thể. Lúc đầu có thể nhóm tích cực rất nhiều, sau đó số lượng các thành viên sẽ tan dần. Số người ở nhóm trung gian và nhóm tiêu cực sẽ giảm dần. Do chia thành các nhóm có những thái độ khác nhau như vậy, nên tập thể khó có sự thống nhất trong đánh giá các sự kiện, dư luận khó hình thành. Khi có

một sự kiện xảy ra, mỗi nhóm sẽ có cách đánh giá khác nhau, khó hình thành cách đánh giá chung.

Trong thời gian tồn tại của giai đoạn này cũng phụ thuộc vào tính chất và đặc điểm hoạt động của tập thể như giai đoạn đầu. Phong cách lãnh đạo tập thể ở giai đoạn này có thể là hỗn hợp giữa độc đoán và dân chủ tùy theo mức độ phân hóa và tính chất tập thể.

4. Giai đoạn tổng hợp thực sự

Tập thể tồn tại một thời gian dài do cùng hoạt động và sự tiếp xúc thường xuyên làm cho các thành viên hiểu nhau. Họ thừa nhận giá trị chung và cùng có ý thức bảo vệ giá trị đó. Trong tập thể lớp học, không phải 100% số sinh viên đều có ý kiến giống nhau nhưng đa số đều có thái độ tích cực trong học tập, đều nhận thấy trách nhiệm của mình đối với các nhiệm vụ chung.

Đặc điểm của giai đoạn này là các thành viên gắn bó với nhau trên cơ sở thừa nhận giá trị chung. Dư luận tập thể được hình thành nhanh và có vai trò điều chỉnh hành vi cá nhân mạnh mẽ. Tập thể đoàn kết thành một khối và rất dễ thống nhất với ý kiến khi có vấn đề gì đó cần bàn bạc. Phong cách lãnh đạo phù hợp nhất là dân chủ.

5. Giai đoạn phát triển cao

Đến giai đoạn này, các cá nhân trong tập thể đã hoàn toàn hiểu nhau và có thể chia sẻ với nhau, dám bộc lộ bản thân và được người khác thừa nhận. Tập thể thực sự đoàn kết gắn bó. Các thành viên tự giác và ý thức trách nhiệm cao đối với tập thể. Tập thể có truyền thống và mọi người tự hào về truyền thống đó, giá trị chung của tập thể được đề cao và được bảo vệ. Mỗi khi có sự kiện gì đó xảy ra mọi người nhanh chóng có tiếng nói chung. Cũng khó phân biệt giai đoạn này với giai đoạn thứ ba. Hai giai đoạn này có thể tồn tại vài ba năm. Đối với một cơ quan, đơn vị sự nghiệp, giai đoạn này có thể tồn tại 4 – 5 năm, nhưng đối với tập thể sinh viên thì giai đoạn này chỉ tồn tại trước khi sinh viên bước vào thời kì học cuối. Phong cách lãnh đạo tập thể của giai đoạn này có thể là dân chủ hoặc tự do tùy thuộc vào tính chất, yêu cầu, nhiệm vụ của tập thể đang đảm nhận.

Lưu ý: sau giai đoạn này thì điều gì sẽ xảy ra với tập thể? Các nhà nghiên cứu và thực tế cho thấy sau giai đoạn này thì tập thể không còn được như giai đoạn 3 và 4 nữa. Thời gian làm việc với nhau các cá nhân hiểu

khá rõ, khá kỹ về nhau nên không còn nhu cầu tìm hiểu thêm về nhau nữa, mọi người định hình những đánh giá về nhau nên sự quan hệ cũng khá ổn định. Các nhóm không chính thức định hình khá rõ nét nên các quan hệ có biểu hiện khá rõ nét “lý”, các cá nhân giảm sức hấp dẫn do người khác không còn phải “tò mò” tìm hiểu nữa.

Giai đoạn này có thể xem là giai đoạn suy thoái của tập thể theo một cách hiểu nào đó. Sự suy thoái này không biểu hiện rõ nét nên khó nhận ra. Tuy nhiên, các cá nhân có thể được phân hóa thành các nhóm khác nhau. Một số người cho rằng, muốn tập thể có sức sống mới nên thay đổi khoảng 1/3 số thành viên của tập thể. Khi có những cá nhân mới, tập thể sẽ quay lại về giai đoạn tổng hợp sơ bộ và phát triển tuần tự theo những giai đoạn trên.

II. Các hiện tượng tâm lý cơ bản trong đời sống tập thể.

1. Bầu không khí tập thể

- *Khái niệm:* Bầu không khí tập thể trong tập thể là trạng thái tâm lý chung của tập thể phản ánh tính chất nội dung và xu hướng tâm lý thực tế của các thành viên tập thể đó.

- Trạng thái tập thể ở đây chủ yếu là tâm trạng của các thành viên trong tập thể.

- Trạng thái này cho biết mức độ thỏa mãn các nhu cầu tập thể, mức độ thỏa mãn các nguyện vọng của các thành viên và kể cả mức độ tương hợp của các thành viên trong tập thể.

- Cơ chế sinh ra bầu không khí tâm lý là sự lây lan tâm lý từ người này sang người khác.

- *Các yếu tố ảnh hưởng đến bầu không khí tâm lý:*

- Hoàn cảnh sống và hoạt động của các thành viên chi phối quan hệ giữa các cá nhân, dẫn đến chi phối bầu không khí tâm lý.

- Lễ lới và phong cách làm việc của người lãnh đạo

- Tính chất của các mối quan hệ xã hội trong tập thể

- Những biến cố lớn của xã hội – gây ra một tâm trạng chung nên có ảnh hưởng đến bầu không khí tâm lý.

Ngoài ra, có thể do một số yếu tố sau: Bản thân tính chất lao động; Mức lương, có đủ trang trải hay không; Uy tín nghề nghiệp; Vị trí công tác,

khả năng quan hệ với người khác; Khi khả năng phát triển của nghề nghiệp; Những đặc điểm và điều kiện cụ thể của nghề nghiệp, địa điểm công tác, địa điểm cơ quan, chế độ làm việc, tính chất các mối quan hệ ở cơ quan.

Các yếu tố này chi phối đến sự thỏa mãn các nhu cầu của cá nhân, ảnh hưởng đến các mối quan hệ - ảnh hưởng đến bầu không khí tâm lý.

- *Điều kiện xây dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh:*

+ Chú ý chính đáng đến mối quan hệ giữa các cá nhân trong tập thể, tạo điều kiện cho mọi người hiểu và thông cảm với nhau.

+ Phân công trách nhiệm rõ ràng, có sự giúp đỡ, tương trợ lẫn nhau.

+ Lãnh đạo có phong cách phù hợp

+ Quan tâm đến tập thể, có phương pháp lãnh đạo phù hợp với tính chất và mức độ phát triển của tập thể.

+ Thận trọng khi nhận xét, đánh giá cấp dưới

+ Phối hợp mọi người trong cơ quan, tập thể để giải quyết những vướng mắc, và xác định các nguyên nhân gây ra căng thẳng tâm lý trong tập thể .

2. Sự tương hợp tâm lý

Trong quá trình hoạt động chung các thành viên của tập thể phải tiếp xúc, phối hợp với nhau. Hiệu quả của một tập thể phụ thuộc rất nhiều vào sự hòa hợp của các thành viên trong tập thể đó. Sự hòa hợp này được gọi là sự tương hợp tâm lý

Có nhiều định nghĩa khác nhau về sự tương hợp tập lý. Theo A V. Svehisinxki cho rằng : Tương hợp là sự thích ứng lẫn nhau của các cá nhân trong quá trình hoạt động chung nhằm tạo ra sự phối hợp hành động. trong khi đó, K K. Platonop thì cho rằng : “Tương hợp là sự liên kết giữa các cá nhân để tạo ra sự toàn vẹn và quá trình cấu kết bên trong của nhóm.

Còn theo chúng tôi: **Tương hợp tâm lý** là sự tương đồng về nhận thức, biểu hiện thái độ, phản ứng và hành vi ứng xử trong các sự kiện xã hội...của các thành viên trong tập thể.

Như vậy, khi nói tới tương hợp tâm lý, ta nhắc đến hai khía cạnh : tương hợp tâm sinh lý và tương hợp tâm lý xã hội. Tương hợp tâm lý là sự

hòa hợp, thích ứng lẫn nhau và sự phối hợp tối ưu các đặc điểm tâm lý cá nhân để tạo ra sự thống nhất.

- Tương hợp Tâm sinh lý : Là tương hợp về các đặc điểm về thần kinh, tính cách, khí chất... giữa các thành viên trong tập thể. Sự tương hợp tâm sinh lý giữa các thành viên của tập thể là sự kết hợp một cách hài hòa và có hiệu quả các đặc điểm của các khí chất và tính cách khác nhau của các cá nhân nhằm tạo ra hiệu quả cao hoạt động chung của toàn tập thể. Đó là sự kết hợp giữa các mặt mạnh và mặt yếu của các khí chất và tính cách.

- Tương hợp tâm lý xã hội : là sự tương hợp về động cơ, nhu cầu, mục đích, lợi ích, định hướng giá trị, sự hứng thú, phong cách làm việc, các đặc điểm tâm lý lứa tuổi. Khi nói đến sự tương hợp về động cơ giữa các thành viên trong tập thể là đề cập tới sự tương hợp về nhu cầu giữa họ.

Có 3 tiêu chuẩn để đánh giá mức độ hòa hợp của một tập thể:

- + Kết quả hoạt động chung
- + Mức độ hao phí năng lượng cảm xúc
- + Mức độ hài lòng, thỏa mãn về hoạt động chung

Nhà quản lý cần phải biết đối với loại hoạt động nào thì cần chú trọng loại hòa hợp nào hơn. Ví dụ: với một tổ công nhân điều khiển máy thì sự hòa hợp tâm lý không cần thiết lắm. Ngược lại, trong một dây chuyền sản xuất thì rất cần sự hòa hợp tâm sinh lý, bởi vì mỗi người một phải thực hiện những tác động của mình ở những nhịp độ nhất định phù hợp với nhịp độ của những người khác, và nếu các nhân viên của một dây chuyền lại hòa hợp về mặt tâm lý xã hội nữa thì hiệu quả lao động càng cao. Với một ekip lãnh đạo thì sự hòa hợp về xu hướng, tính cách, năng lực là tham số quan trọng.

Những nhóm công tác có sự hòa hợp nhau về mọi khía cạnh nói trên thì “nhiệm vụ nào cũng hoàn thành, khó khăn nào cũng vượt qua”. Những nhóm như vậy được gọi là nhóm đồng nhất. Những ekip lãnh đạo, những hạt nhân lãnh đạo cần phải là nhóm đồng nhất.

Mối quan hệ giữa tương hợp tâm lý và phối hợp hành động của ê ekip lãnh đạo là hai yếu tố quyết định sự hình thành và tồn tại của một ê ekip lãnh đạo. Hai yếu tố này có sự quan hệ bổ trợ cho nhau. Tương hợp tâm lý là tiêu đề, là điều kiện cho sự phối hợp hành động. Mặt khác, sự phối hợp hành động

làm cho sự tương hợp tâm lý của các thành viên trong ê kíp lãnh đạo ngày càng phát triển.

Có thể nói, sự tương hợp tâm lý là cái bên trong và sự phối hợp hành động là cái bên ngoài, cái hình thức của tập thể. Đây là hai mặt thống nhất nhau, không thể tách rời nhau, cái này là điều kiện của cái kia và ngược lại. Đây là mối quan hệ biện chứng, tương hỗ và bổ trợ lẫn nhau. Hai yếu tố này luôn luôn đan xen vào nhau.

Chú ý sự tương hợp tâm lý trong tập thể không thể tồn tại mãi mãi. Nó có thể thay đổi theo thời gian, theo điều kiện sống, theo tuổi tác... Vì vậy sau từng thời gian nhất định, phải xem xét lại sự hào hợp trong tập thể để có sự điều chỉnh cần thiết. Sự tương đồng nhau về lý tưởng và thế giới quan, thái độ tin yêu tôn trọng nhau, biết lắng nghe, nhân nhượng nhau, biết thích nghi với nhau một cách có nguyên tắc là cơ sở để mọi người trong tập thể giữ gìn sự hòa hợp lâu dài.

3. Dư luận xã hội trong tập thể

- *Khái niệm:* Dư luận xã hội là tổng thể những nhận xét, đánh giá của nhiều người về một sự kiện, hiện tượng nào đó ít nhiều liên quan đến quyền lợi của họ.

- Dư luận là ý kiến của nhiều người.
- Ý kiến về những sự kiện ít nhiều liên quan đến quyền lợi, sở thích, mối quan tâm,.. của những người đó.
- Đây là nhận xét, đánh giá của nhiều người có kèm với sự biểu thị thái độ và gắn với hành động xã hội của một cộng đồng.

Lưu ý:

- Có một hiện tượng gắn gũi với dư luận xã hội đó là tin đồn. Tin đồn là một phát ngôn thông tin bình thường. Tin đồn cũng được nhiều người chú ý và truyền đạt cho nhau và nhanh chóng lan ra như là một hiện tượng.

- Dư luận xã hội là một chỉ báo chính xác về thực trạng tinh thần tư tưởng của một cộng đồng.

- *Phân biệt dư luận xã hội trong tập thể và tin đồn*

- **Giống nhau:**

- + Đều là hiện tượng tinh thần, tâm lý của mỗi nhóm người

- + Có nguồn gốc từ một sự kiện nào đó
- + Dễ lan truyền nhanh và dễ biến dạng, từ một sự thật có cấu trúc thật có thể cấu trúc lại và có thể khác đi.
- + Chịu sự chi phối của nhu cầu, lợi ích cá nhân, nhóm xã hội, giai cấp

- Khác nhau:

+ Về mức độ tham gia của các thành tố tinh thần trong cấu trúc tin đồn và dư luận xã hội.

+ Mức độ của sự thận trọng của dư luận xã hội lớn hơn tin đồn. Dư luận xã hội hình thành từ những thông tin chính thức khá đầy đủ, còn tin đồn thì ngược lại.

+ Thành phần dư luận xã hội là trí tuệ cùng với cảm xúc và ý chí, còn tin đồn chủ yếu diễn ra trên nền cảm xúc chủ quan.

+ Dư luận xã hội có tranh luận, trao đổi dẫn đến đánh giá chung từ tâm lý cá nhân đến tâm lý xã hội, do đó mang tính khách quan cao hơn. Tin đồn đề cao chính kiến cá nhân nên dễ bị xuyên tạc.

+ Dư luận xã hội phản ánh một sự kiện rõ ràng có liên quan và sống động. Tin đồn đề cập đến một vấn đề chưa rõ ràng, liên quan đến ít người.

- Khác nhau về sự thể hiện trong xã hội:

+ Dư luận xã hội hình thành bằng nhiều hình thức, cả chính thức và không chính thức. Tin đồn lan truyền bằng con đường không chính thức.

+ Dư luận xã hội là nhận xét, đánh giá, biểu thị thái độ của cộng đồng, còn tin đồn là thông tin bình thường về sự kiện theo kiểu mô tả lại, có cải biên, thêm thắt.

+ Dư luận xã hội có vai trò tích cực hơn, đánh giá, điều chỉnh hành vi, tư vấn giáo dục. Tin đồn chỉ truyền tin, không có chức năng khác.

+ Dư luận xã hội gắn bó với hành động xã hội tiếp theo sự đánh giá nhận xét. Tin đồn không có hành động hoặc đôi khi thì có thể có hành động bột phát thiếu cơ sở.

- *Bản chất của dư luận xã hội*

- Dư luận xã hội là một quá trình trí tuệ, là quá trình lí trí của quần chúng nhưng có sắc màu cảm xúc.

- Dư luận chịu sự chi phối của hệ tư tưởng, luồng dư luận chính thống và luồng dư luận phù hợp với hệ tư tưởng chính thống của xã hội. Do đó, trong xã hội có giai cấp thì dư luận của các giai cấp khác nhau về cùng một sự kiện có thể khác nhau do mức độ đụng chạm đến quyền lợi của các giai cấp khác nhau.

Lưu ý thêm về ý nghĩa của dư luận xã hội

- Dư luận xã hội là công cụ mở rộng quyền làm chủ của nhân dân
- Là nhân tố tăng cường mối quan hệ giữa quần chúng và lãnh đạo
- Giúp cho các nhà quản lý trên cơ sở khoa học.

• *Chức năng của dư luận xã hội*

- Dư luận xã hội điều chỉnh hành vi của mỗi thành viên trong cộng đồng. Dư luận xã hội có thể đánh giá hành vi, do đó có chức năng khuyến khích hoặc ngăn chặn hành vi. Dư luận xã hội đúng sẽ khuyến khích hành vi phù hợp với chuẩn mực chung, ngăn chặn những hành vi sai trái. Dư luận xã hội sai có thể dẫn tới những hành vi tiêu cực.

Chức năng này có thể chia thành 3 chức năng nhỏ hơn như: điều tiết các mối quan hệ trong xã hội; giáo dục các thành viên trong cộng đồng; kiểm soát các hành vi của con người.

- Dư luận xã hội có chức năng tư vấn giúp cho các nhà quản lý giải quyết phù hợp ý muốn, nguyện vọng của quần chúng.

Các giai đoạn hình thành dư luận xã hội

- Giai đoạn tri giác sự kiện: một sự kiện hiện tượng xảy ra có nhiều người chứng kiến hoặc được cung cấp thông tin về sự kiện – mỗi người có những suy nghĩ, đánh giá riêng khi biết về sự kiện đó.

- Họ trao đổi những suy nghĩ, đánh giá của mình về sự kiện đó với nhau. Các suy nghĩ đánh giá của cá nhân chuyển từ ý thức cá nhân sang ý thức cộng đồng. Các ý kiến có thể khác nhau, đối lập nhau.

- Thống nhất ý kiến: những ý kiến khác nhau sẽ có thể thống nhất lại xung quanh các quan điểm cơ bản để dư luận hình thành, nếu không thống nhất dư luận sẽ không thể hình thành.

- Cuối cùng là các phán xét kiến nghị của tập thể cộng đồng với cấp trên. Người lãnh đạo cần lưu ý: dùng biện pháp tích cực để mọi người hiểu đúng bản chất các sự kiện, không nên ép quần chúng hiểu theo ý kiến cá nhân của lãnh đạo. Dư luận nào rành mạch thì duy trì, thiết lập và phát huy.

- *Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình hình thành dư luận:*

- Tính chất của sự kiện gây nên dư luận ảnh hưởng đến tốc độ và cường độ dư luận

+ Đụng chạm đến quyền lợi của nhiều người thì dư luận hình thành nhanh.

+ Đụng chạm đến những quyền lợi thiết thân, những chuẩn mực được tôn trọng thì dư luận hình thành nhanh và mạnh.

- Chất lượng và số lượng thông tin về sự kiện ảnh hưởng đến tốc độ hình thành và mức độ đúng đắn, phù hợp của dư luận:

+ Thông tin đầy đủ thì dư luận hình thành nhanh.

+ Thông tin chính xác thì dư luận hình thành đúng với bản chất của sự kiện và chuẩn mực chung.

+ Nếu thông tin thiếu, không rõ ràng, không chính xác dẫn đến sự phoán đoán mô hồ, kéo dài thì dư luận chưa chắc chắn đã hình thành, lúc đó người ta gọi là “tin đồn”.

- Mức độ chuẩn bị của tập thể đối với sự kiện xảy ra ảnh hưởng đến tốc độ hình thành dư luận. Nếu tập thể chuẩn bị trước về thái độ, tư tưởng, được hướng dẫn thì những sự kiện xảy ra dư luận hình thành nhanh chóng và đúng đắn,... Nếu tập thể bị bất ngờ, dư luận khó hình thành, ý kiến dễ bị phân tán. Do đó nếu đoán trước được luồng tư tưởng trong tập thể sẽ điều khiển được quá trình hình thành dư luận.

- Mức độ phát triển của tập thể ảnh hưởng đến cường độ và tốc độ hình thành dư luận. Tập thể phát triển cao, đoàn kết thì dư luận hình thành nhanh, mạnh và ngược lại, tập thể mới hình thành, thiếu đoàn kết thì khó có dư luận.

- Nếp nghĩ của mọi người trong tập thể ảnh hưởng đến tính chất của dư luận. Nếp nghĩ chủ quan, phiến diện, định kiến sẽ dẫn đến phán đoán sai lệch, dư luận không đúng; nếp nghĩ toàn diện, phòng định kiến dư luận sẽ đúng đắn hơn.

- Không khí đạo đức, thói quen và tâm trạng chung của cộng đồng cũng có ảnh hưởng nhất định đến sự hình thành dư luận xã hội.

4. Xung đột trong tập thể

a. Khái niệm xung đột

Thực tế hiện nay cho thấy, quá trình vận động và phát triển của các nhóm xã hội không thể tránh được những xung đột. Các cuộc xung đột luôn diễn ra ở tất cả các nhóm xã hội bất kể quy mô lớn hay nhỏ. Do đó, việc nghiên cứu xung đột của nhóm trở thành nội dung quan trọng của tâm lý học xã hội hiện nay.

Quá trình hình thành và phát triển của các nhóm xã hội tự nó đã chứa đựng mâu thuẫn. Đó là mâu thuẫn về quan điểm, về cá tính, về lợi ích của các thành viên. Mà chỉ khi mâu thuẫn đó bùng nổ thì xung đột mới xuất hiện. Theo tác giả Sevyery Bagham và Schlenker, xung đột là hoàn cảnh mà ở đó mục đích của hai hoặc nhiều người không thống nhất với nhau. Các xung đột cũng có thể xảy ra khi các thành viên của nhóm thống nhất với nhau về mục đích cơ bản, nhưng không thống nhất về các mục đích thứ yếu, hoặc về mục đích có thể thống nhất với nhau nhưng lại không thống nhất với nhau trong phương pháp và mức độ thể hiện sự nghiêm khắc đó.

Ở Việt Nam cũng có nhiều tác giả nghiên cứu về xung đột. Tác giả Vũ Dũng cho rằng “Xung đột là sự khác biệt (về quan điểm, mục đích, động cơ) giữa các thành viên trong quá trình thực hiện hoạt động nhóm”

Dù xem xét ở các góc độ khác nhau nhưng các tác giả đều có sự thống nhất nhất định trong việc xác định nội hàm của khái niệm xung đột. Từ các quan niệm khác nhau nêu trên, chúng ta có thể quan niệm xung đột là “sự bùng nổ các mâu thuẫn giữa các thành viên trong nhóm khi thực hiện hoạt động chung của nhóm”.

Như vậy, mâu thuẫn thì lúc nào cũng tồn tại nhưng xung đột có thể xảy ra hoặc không xảy ra. Chỉ khi nào mâu thuẫn bùng nổ, người ta không thể hòa giải nó thì xung đột xảy ra. Những xung đột nhỏ thường ít được các thành viên của nhóm quan tâm đến, nhưng khi các xung đột nhỏ này cứ tích tụ dần đến mức độ nào đó nó dễ xảy ra xung đột lớn có thể tạo nên sự bất hòa và nghiêm trọng giữa các cá nhân hoặc giữa các nhóm.

b. Bản chất và tác hại của xung đột

Xung đột là do sự khác biệt về một điều gì đó. Nhưng thực tế, nhiều sự khác biệt không dẫn đến xung đột. Sự khác biệt là là tất yếu của cuộc sống. Mặc dù có sự khác biệt nhưng con người vẫn có thể dung hòa với nhau, nhường nhịn nhau và xử lý mâu thuẫn bằng cách hòa giải, một bên sẽ chấp nhận thua thiệt để giữ lấy hòa khí. K. Marx viết “Suy cho cùng, mọi mâu thuẫn trong xã hội là mâu thuẫn lợi ích, chính lợi ích mới là nguồn gốc sâu xa của xung đột”. Khi con người có mâu thuẫn lợi ích, có thể là vật chất hoặc tinh thần, thì rất dễ xảy ra xung đột. Nếu lợi ích đối khác thì xung đột sẽ rất mạnh mẽ và có thể loại trừ nhau. Trong xung đột, mọi người nhận diện sự khác biệt giữa mình và người khác. Tùy mức độ mâu thuẫn lợi ích mà họ nhìn người khác như đối thủ hoặc kẻ thù.

Khi có xung đột xảy ra, người ta phải tìm hiểu ngay lợi ích mỗi bên để xác định mức độ xung đột. Nhìn hình thức bề ngoài, có khi chỉ là vấn đề quan điểm về một lĩnh vực nào đó. Nhưng bên trong có thể là sự khẳng định bản thân của mỗi người – lợi ích tinh thần.

Từ các phân tích trên có thể thấy, bản chất của xung đột là các mâu thuẫn lợi ích giữa các thành viên của nhóm hoặc của các bộ phận trong nhóm. Điều hòa các lợi ích cho phù hợp là một biện pháp quan trọng để phòng ngừa xung đột xảy ra. Xung đột có thể tác hại rất lớn đến nhóm và mỗi cá nhân. Khi nhóm có xung đột, bầu không khí của nhóm bị phá vỡ. Môi trường sống yên bình của cá nhân bị đảo lộn, khiến người ta sống trong trạng thái căng thẳng, không có lợi cho sức khỏe thể chất và tinh thần. Sau mỗi xung đột, cá nhân phải mất thời gian để nghiệm lại bản thân, vừa mất thời gian vào việc bị phân tán tư tưởng trong công việc. Do đó, những người bị lôi kéo vào xung đột dễ làm việc kém hiệu quả và dễ gây tai nạn vì không tập trung.

Đối với toàn nhóm, khi có xung đột, nhóm không thể thống nhất ý kiến được với nhau nên năng suất lao động sẽ giảm đi, mọi người ghen ghét lẫn nhau.

c. Các loại hình xung đột và vấn đề giải quyết xung đột.

- *Các loại hình xung đột*

Căn cứ vào chủ thể tham gia xung đột, người ta có thể chia xung đột thành các loại sau:

- Xung đột trong mỗi cá nhân – còn gọi là xung đột nội tâm. Loại xung đột này xuất hiện khi cá nhân tham gia vào nhóm xã hội có những lợi

ích khác nhau. Họ lúng túng không biết chọn theo lợi ích nào. Lợi ích của mỗi nhóm đều có sức hấp dẫn với cá nhân, nhưng không cho phép cá nhân chọn cả hai, mà chỉ được phép chọn một.

- Xung đột cá nhân với cá nhân. Loại xung đột này diễn ra khi cá nhân này cho rằng cá nhân kia ngăn cản hoặc phá hoại lợi ích của mình.

- Xung đột cá nhân với tập thể. Đây là loại xung đột xuất hiện khi cá nhân cho rằng tập thể ngăn cản lợi ích của họ và họ không chấp nhận.

- Xung đột tập thể với tập thể. Loại xung đột này vẫn thường xảy ra khi tập thể này cho rằng tập thể kia ngăn cản hoặc phá hoại lợi ích tập thể của mình

- *Phòng tránh và giải quyết xung đột*

Về cơ bản phải phòng ngừa xung đột. Không nên để xung đột xảy ra rồi mới giải quyết. Muốn phòng ngừa xung đột cần xác định rõ bản chất của xung đột và có biện pháp phòng ngừa.

Trước hết, người lãnh đạo nhóm phải điều hòa lợi ích trong nhóm sao cho thỏa đáng, không nên có sự chênh lệch quá lớn về lợi ích giữa các thành viên hoặc giữa các bộ phận.

Cần có phương pháp lãnh đạo khoa học và phù hợp với tính chất và đặc điểm của đơn vị mình phụ trách.

Giải tỏa các mâu thuẫn nhỏ, không để cho các mâu thuẫn nhỏ tích tụ sẽ dẫn đến mâu thuẫn lớn, có khi không thể ngăn chặn được.

Nhưng khi xung đột xảy ra thì phải nhanh chóng xác định mâu thuẫn của mỗi bên và tác động để giảm mâu thuẫn đó. Có thể trong nhóm có kẻ phá hoại, gây mất ổn định trong nhóm hoặc có người cố tình không chấp nhận những chuẩn mực của nhóm.

Phương pháp giải quyết là thuyết phục các bên ngồi lại và hòa giải với nhau. Khi không làm được việc đó thì có thể dùng các biện pháp chính thức như: chuyển cá nhân xung đột sang đơn vị khác hoặc kỷ luật người gây mất trật tự,...

❖ Câu hỏi củng cố:

1. Phân tích các giai đoạn phát triển tập thể và xác định phong cách

lãnh đạo phù hợp cho từng giai đoạn?

2. Bầu không khí tâm lý là gì? Điều kiện nào để xây dựng một bầu không khí lành mạnh trong tập thể?

3. Tương hợp tâm lý là gì và vai trò của nhà quản lý trong yếu tố tương hợp tâm lý?

4. Dư luận xã hội là gì? Trình bày các giai đoạn hình thành dư luận xã hội? Phân tích các chức năng của dư luận xã hội trong quá trình lãnh đạo tập thể?

5. Phân tích các loại hình xung đột trong tập thể và liệt kê các cách giải quyết?

5. Đọc trả lời câu hỏi trong những tình huống sau:

TH 1: Công ty A là một Công ty nhà nước trực thuộc Bộ công thương có thành tích kinh doanh rất tốt trong những năm gần đây, tốc độ tăng trưởng trong 5 năm đạt 25%/năm và công ty đã nhận được rất nhiều bằng khen cho các tập thể và cá nhân. Trong kỳ bình bầu chiến sĩ thi đua cấp bộ, khi hội đồng thi đua công ty đề cử phó giám đốc phụ trách kinh doanh vào danh sách thì phó giám đốc phụ trách tài chính kiên quyết phản đối với hàng loạt lý do bôi đen và phủ nhận đồng sự của mình. Phó giám đốc kinh doanh lập tức phản ứng. Ông bác bỏ mọi cáo buộc và lớn tiếng công bố những khuyết điểm của đồng sự. Và đến đây, xung đột dữ dội. Người có quyền lực duy nhất là giám đốc, nhưng ông tỏ ra lúng túng chỉ tập trung vào việc dàn hòa. Và cuộc khẩu chiến gay gắt kéo dài. Hội nghị thi đua tan vỡ. Điều quan trọng hơn là từ đó những tình tiết về lỗi lầm của cả 2 phó giám đốc được lan truyền, thậm chí cả những lỗi chết người cũng được đưa ra nửa kín nửa hở. Vai trò của giám đốc bắt đầu mờ nhạt, hình ảnh Ban giám đốc bị méo mó đi trong công ty và các nhà đầu tư, đối tác. Cũng từ đây, các hoạt động trong công ty bị đình trệ, hoạt động kinh doanh của công ty gặp nhiều khó khăn do các thành viên trong ban giám đốc không còn tâm huyết với công việc....

Câu hỏi

1. Theo bạn giám đốc cần phải làm gì tại Hội nghị thi đua đó?

2. Hãy phân tích các nguyên nhân của các mâu thuẫn trên và diễn

biến tâm lý của 3 nhân vật chính trong tình huống trên.

3. Bạn hãy đưa ra cách giải quyết tình huống trên một cách tận gốc các mâu thuẫn

TH 2: Ông Việt - Quản đốc phụ trách Sản xuất Công Ty Điện Tử Sài Gòn là một người dễ tính, sẵn sàng, giúp đỡ nhân viên, đặc biệt trong những trường hợp khó khăn, ông còn cho họ nghỉ làm mà không trừ lương họ. Ông được hầu hết các đồng nghiệp nể nang và nghĩ tốt về ông.

Một Công nhân của ông tên là Vũ trong năm vừa qua trải qua hàng loạt các vấn đề khó khăn: con trai anh bệnh nặng phải nằm bệnh viện, vợ của anh bị bệnh gần một năm qua, tốn rất nhiều tiền thuốc. Anh đã phải vay rất nhiều và tỏ ra chán nản, thất vọng.

Thời kì đánh giá công tác hàng năm. Ông Việt quyết định phải làm cái gì đó để giúp anh Vũ thôi. Mặc dù anh Vũ trong năm qua chỉ làm việc bằng một công nhân trung bình nhưng ông Việt đánh giá anh làm việc xuất sắc về mọi phương diện bởi hệ thống lương bổng gắn liền với việc đánh giá thành tích công tác. Anh Vũ được tặng lương 10%, anh Vũ rất cảm động sau khi nghe ông Việt cho biết lí do sao ông làm như thế.

Câu hỏi:

1. Đúng trên quan điểm của công ty, việc đánh giá thành tích công tác nhân viên của ông Việt sẽ gây những khó khăn gì cho công ty?
2. Ông Việt có thể làm gì bây giờ để giảm bớt ảnh hưởng tiêu cực trong việc đánh giá thành tích công tác của anh Vũ?

CHƯƠNG 3

ĐẶC ĐIỂM TÂM LÝ NGƯỜI QUẢN LÝ, LÃNH ĐẠO

BÀI 1

PHÂN CHẤT VÀ NĂNG LỰC CẦN THIẾT CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ

❖ **Mục tiêu bài học:**

- So sánh sự giống và khác nhau giữa lãnh đạo và thủ lĩnh
- Xác định vị trí và vai trò của người quản lý trong tổ chức
- Phân tích những phẩm chất và năng lực cần thiết của người quản lý

❖ **Nội dung bài học**

I. Người lãnh đạo, quản lý trong tổ chức



1. Người lãnh đạo, người quản lý

Để tồn tại và phát triển, con người phải phối hợp hoạt động với nhau, từ đó các tổ chức trong xã hội được hình thành. Tùy theo cách thức hình thành của tổ chức mà người ta phân biệt tổ chức thành hai loại là: Tổ chức chính thức và tổ chức không chính thức. Tổ chức chính thức được hình thành theo con đường bên ngoài, theo yêu cầu của các hoạt động chung, xuất phát từ nhu cầu quản lý và có quyết định thành lập do cơ quan có thẩm quyền

quyết định. Ví dụ: Từ yêu cầu về hoạt động của thanh niên mà tổ chức thanh niên ra đời. Tổ chức không chính thức được hình thành do gắn kết giữa các cá nhân với nhau, do sự tương đồng giữa các cá nhân về những vấn đề nhất định. Tổ chức này được hình thành theo con đường tự phát và không xuất hiện trong cơ cấu tổ chức.

Khi có sự liên kết phối hợp giữa hai người trở lên (tồn tại tổ chức) thì đồng thời xuất hiện hiện tượng cá nhân này chi phối cá nhân khác và có sự ảnh hưởng lẫn nhau. Sẽ có những cá nhân với các ưu thế riêng của mình có khả năng chi phối các cá nhân khác ở các lĩnh vực khác nhau. Những người này giữ vai trò định hướng, dẫn dắt, điều khiển, tổ chức trong các tổ chức, là thủ lĩnh, là người lãnh đạo. Thông thường thủ lĩnh là những người cầm đầu (đứng đầu) trong các tổ chức không chính thức. Ở các tổ chức chính thức có tên là lãnh đạo.

Như vậy, lãnh đạo, thủ lĩnh là một hiện tượng tâm lý xã hội khách quan trong đời sống xã hội – môi trường cho sự tồn tại và hoạt động của tổ chức, đảm bảo để tổ chức hoạt động, tồn tại và phát triển. Tuy nhiên cần có sự phân biệt giữa hai khái niệm thủ lĩnh và lãnh đạo

- **Giống nhau:**

Họ đều là những người đứng đầu một nhóm và ra đời khi có nhiệm vụ đặt ra trước nhóm cần giải quyết

- **Khác nhau:**

+ **Sự ra đời:** Người lãnh đạo ra đời trên cơ sở hợp lệ, có sự bổ nhiệm của cấp trên, hoặc các thành viên bầu ra bằng bỏ phiếu,...Người lãnh đạo được bảo vệ hợp pháp. Thủ lĩnh ra đời trên cơ sở không hợp lệ, là một quá trình tự phát dưới sự tác động của các thành viên trong nhóm và không được thừa nhận bảo vệ bằng luật pháp.

+ **Khác nhau về mức độ, trách nhiệm đối với kết quả hành động của nhóm,** trách nhiệm của người lãnh đạo lớn. Họ chịu trách nhiệm trên phương diện hoạt động của nhóm dưới sự kiểm soát của cấp trên và các tổ chức cấp dưới, đối với sự không hoàn thành nhiệm vụ của tập thể. Người lãnh đạo phải chịu hình thức kỷ luật thích ứng, còn người thủ lĩnh chịu trách nhiệm công việc trước lương tâm của chính mình và áp lực của nhóm.

+ **Khác nhau về tính chất, nhiệm vụ đặt ra trước nhóm:** Nhiệm vụ của người lãnh đạo là do tổ chức giao cho, nhiệm vụ của thủ lĩnh là do người lãnh đạo giao cho và bắt buộc phải thi hành nhiệm vụ đó mang tính chính thức. Người thủ lĩnh không giao nhiệm vụ cho nhóm mang tính chính thức. Người thủ lĩnh trên phương diện tình cảm thúc đẩy mọi người thực hiện nhiệm vụ của nhóm

- Trong nghiên cứu và trong thực tế quản lý cho thấy người lãnh đạo làm tròn bổn phận và trách nhiệm của mình khi các thành viên của tập thể có đầy đủ phẩm chất của người thủ lĩnh, hiệu quả của sự lãnh đạo phụ thuộc vào sự hợp tác với người thủ lĩnh trong tập thể.

- Nghệ thuật của người lãnh đạo là biết phối hợp công việc của những thủ lĩnh, biết sử dụng thông minh, sức mạnh của thủ lĩnh để giải quyết nhiệm vụ của tập thể và hiệu quả của tập thể sẽ đạt tới mức khi người lãnh đạo vừa là người thủ lĩnh.

2. Vị trí, vai trò của người quản lý trong tập thể

Người lãnh đạo trong mỗi tổ chức, ngoài vai trò, chức năng và nhiệm vụ chung thì còn có những chức năng và nhiệm vụ theo đặc điểm riêng của từng tổ chức. Vì trong thực tế tồn tại nhiều loại cán bộ lãnh đạo, như người lãnh đạo chiến lược, lãnh đạo ngành, lãnh đạo chức năng, và lãnh đạo các cấp khác nhau. Ngoài ra, khi so sánh hoạt động của những người lãnh đạo giữ các chức vụ có tên gọi giống nhau thì thấy bản thân các chức năng họ được giao cũng có thể không giống nhau. Tuy nhiên giữa chúng cũng có cùng một điểm chung về nội dung có tính nguyên tắc trong hoạt động của người lãnh đạo với tư cách một nhà tổ chức. Xuất phát từ đây có thể coi người lãnh đạo là một số cán bộ, công nhân viên nhất định, đồng thời tùy theo thẩm quyền, vị trí của lãnh đạo từng cấp mà có quyền ban hành các quyết định về các vấn đề liên quan đến lợi ích của cơ quan quản lý, tập thể. Người lãnh đạo tự cân nhắc xem cần phải làm gì, làm như thế nào, đồng thời chịu trách nhiệm về các quyết định của mình trước tập thể và trước cấp trên trực tiếp. Trong khi thực hiện quyền ra quyết định quản lý, người lãnh đạo đồng thời thực hiện sự tác động lên quá trình hoạt động của đối tượng bị quản lý (cá nhân, tập thể). Ở đây, người lãnh đạo giữ vị trí trung tâm của tập thể lao động. Mọi vấn đề của tập thể cần giải quyết đều phải thông qua người lãnh đạo theo cơ chế quản lý.

Người lãnh đạo là cầu nối giữa quản lý cấp trên với tập thể lao động. Mọi chỉ thị, nghị quyết của nhà nước ban hành đều thông qua người lãnh đạo để đến với tập thể người lao động. Người lãnh đạo chịu trách nhiệm trước cấp trên về trạng thái hoạt động, kết quả hoạt động cũng như về mọi mặt đời sống của tập thể do mình quản lý, có trách nhiệm tạo mọi điều kiện cần thiết đảm bảo cho việc thể hiện sáng kiến của người lao động, bảo đảm cho người lao động tham gia tích cực vào hoạt động quản lý tập thể lao động, thảo luận các vấn đề có liên quan đến tập thể và các cán bộ, nhân viên của cơ quan, xí nghiệp.

Người lãnh đạo mang sức mạnh của quyền lực (uy quyền, uy danh, uy tín,...). Sức mạnh đó được nhà nước đảm bảo, đó là quyền lực nhà nước được thể hiện qua hiệu lực theo thẩm quyền của người quản lý. Về nguyên tắc, ý chí của người lãnh đạo trong hoạt động quản lý đại diện cho ý chí của nhà nước. Ý chí của người lãnh đạo gây tác động trực tiếp đối với xung quanh, với đối tượng quản lý.

Người lãnh đạo là người đứng đầu tập thể lao động. Họ là người có tầm nhìn về sự phát triển của tổ chức. Với vị trí đó, họ là những người nắm được khối lượng thông tin lớn nhất. Trong số những thông tin đến với người lãnh đạo có những loại chỉ thông báo riêng cho người lãnh đạo. Các luồng thông tin được chuyển đến có thông tin từ trên xuống, có thông tin từ dưới lên, thông tin từ quá trình hoạt động của tập thể, thông tin ngang và các thông tin bên ngoài xã hội có liên quan đến nhiệm vụ của đơn vị.

Những đặc điểm về vị trí, vai trò của người lãnh đạo trong tập thể của người lao động tạo ra ưu thế, chức vụ của họ. Những ưu thế từ bên ngoài đưa lại, và nó tạo nên hiệu lực của quản lý. Bất kỳ một người nào, khi được đề bạt vào chức vụ lãnh đạo ở các cấp bậc khác nhau, đều có được ưu thế khách quan đó. Đây không phải là ưu thế do những phẩm chất cá nhân trong quá trình hoạt động thực tế của họ đem lại. Trong thực tế, rất khó phân biệt những đặc trưng tâm lý cá nhân với ưu thế chức vụ khách quan ở người lãnh đạo, từ đó thường dẫn đến việc thần tượng hóa vai trò người lãnh đạo trong tập thể, nghĩa là người lãnh đạo thì mọi việc đều hoàn hảo. Khi có quyết định lãnh đạo, người lãnh đạo đã sử dụng ưu thế chức vụ khách quan đó cho hoạt động của mình. Cũng không loại trừ trường hợp người lãnh đạo cố tình lợi dụng ưu thế chức vụ khách quan để đề cao vai trò cá nhân của mình, dùng cơ chế quyền lực tạo ra cho mình vòng hào quang huyền ảo, tô vẽ cho hình ảnh của

người lãnh đạo. Cũng có trường hợp do vụ lợi, những người dưới quyền cố tính tâng bốc, nịnh hót người lãnh đạo của mình, gán cho họ đủ các loại đức tính tốt đẹp, những cái thực ra không có ở người lãnh đạo, để làm đẹp lòng thủ trưởng của mình, mưu lợi cá nhân, do đó việc phân biệt ưu thế chức vụ với ưu thế do đặc điểm tâm lý cá nhân tạo ra trong hoạt động cũng khó. Vấn đề đặt ra là phải phân định rõ và đồng thời tạo được sự phù hợp giữa những đặc điểm tâm lý xã hội của người lãnh đạo với các quy chế xã hội của người lãnh đạo đó. Người lãnh đạo phải thường xuyên tu thân, rèn luyện tài và đức sao xứng đáng với uy danh mà trên cũng như dưới đã trao cho mình, tránh tự cao, tự đại mà làm mất uy tín khách quan của người lãnh đạo và từ đó cũng sẽ đánh mất dần uy quyền.

Theo tâm lý học, người nào đóng vai trò gì trong xã hội lâu ngày, chính vai trò đó sẽ tạo ra cho con người những phẩm chất tâm lý (nhân cách) nhất định, mang lại dấu ấn sâu sắc khó bề thay đổi. Vì vậy, không nên đóng vai trò sai, làm ông “Quan liêu” mà nhân cách quan liêu khó bề rửa sạch. Đóng vai trò ông “Quan thanh liêm” sẽ suốt đời được nhân dân kính trọng.

II. Những phẩm chất và năng lực cần thiết của người quản lý

1. Những phẩm chất cá nhân của người quản lý

Phẩm chất cá nhân tạo ra uy tín của người lãnh đạo trong tập thể. Đền lượt nó, phẩm chất cá nhân là sự tổng hợp các phẩm chất chính trị, xã hội và những đặc điểm tâm lý cá nhân. Một người lãnh đạo chân chính phải hội tụ được ở trong mình những phẩm chất cần thiết để thực hiện tốt công tác lãnh đạo tập thể. Những phẩm chất đó bao gồm:

1.1. Có lòng say mê làm lãnh đạo, có mục tiêu, lý tưởng rõ ràng, định hướng hoạt động nhất quán

Đây là yêu cầu khởi đầu của một người lãnh đạo. Đó chính là phẩm chất tâm lý cần thiết ở nhà quản lý. Sự rõ ràng trong việc xác định mục tiêu hoạt động theo một lý tưởng nào đó đảm bảo cho nhà quản lý định hướng hoạt động nhất quán trong cuộc đời làm công tác quản lý của mình. Ví dụ lý tưởng của nhà quản lý kinh tế trong kinh doanh sản xuất là phải làm ra nhiều sản phẩm bán có lãi. Mục tiêu có lãi mới đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển trong kinh doanh, sản xuất của công ty. Lý tưởng của nhà quản lý trường học là phải đào tạo ra nhiều trò giỏi, các nhân tài – nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội. Lý tưởng của nhà lãnh đạo đất nước là phải đưa Tổ quốc mình trở

thành một xã hội văn minh, giàu có, công bằng, tự do, bình đẳng, bác ái. Thiếu những phẩm chất đó, người lãnh đạo sẽ không giữ được vai trò lãnh đạo và nhiệm vụ mà cấp trên và tập thể giao phó.

Người quản lý lãnh đạo phải là người có tính nguyên tắc là trên hết. Tính nguyên tắc thể hiện sự thống nhất giữa hành động, lời nói và việc làm (giữa nhận thức, tình cảm và hành động), ở hành vi đạo đức trong hoạt động và trong đời sống. Một người lãnh đạo có nguyên tắc bao giờ cũng hành động theo lương tâm và trách nhiệm, không bao giờ chấp nhận bất kỳ một hành vi vô đạo đức nào của người khác trong tập thể lao động.

Một người lãnh đạo có uy tín thể hiện là người có tinh thần vì lợi ích của mọi người, vì xã hội, sau đó mới nghĩ đến lợi ích của mình. Họ không thể làm ngơ trước các hiện tượng, hành vi gây cản trở cuộc sống bình thường của tập thể của xã hội. Họ luôn luôn vững vàng trên cương vị của mình, của người quản lý chân chính, trong sạch(liêm chính, chí công vô tư) dù có thể gặp phải những khó khăn khi lâm vào tình trạng căng thẳng, rủi ro, dù trong điều kiện nào cũng không đánh mất đi mục tiêu, lý tưởng tốt đẹp của mình.

Lý tưởng không chỉ là động lực hoạt động của nhà quản lý mà còn ảnh hưởng đến tập thể lao động. Người lãnh đạo có lý tưởng cao đẹp dù ở đâu cũng chiếm được sự kính trọng sâu sắc của quần chúng dưới quyền và lôi kéo được quần chúng đi theo và làm theo mình. Ở đây lý tưởng của nhà lãnh đạo là yếu tố định hướng, giáo dục tập thể và cá nhân.

Năng lực lãnh đạo, quản lý ở đây không phải ngẫu nhiên nhất thời mà là một quá trình bền bỉ, dẻo dai rèn luyện, phấn đấu, để tiền tài không mua chuộc, uy quyền không khuất phục, gái đẹp không bị cám dỗ. Có nhiều lãnh đạo ban đầu là con người chân chính, sau khi đạt tới mục đích của quyền lực, danh vọng do mục tiêu đề ra cho bản thân, đã quên đi mục đích chung của hoạt động, dù quyền lực đạt được phục vụ cho lợi ích cá nhân và cho “ cái riêng” của mình, quên đi những điều hứa hẹn trước đây về mục đích chung. Cũng không ít trường hợp, có nhà quản lý khi đứng trước cấp trên hay đứng trước đông đảo quần chúng trên các diễn đàn họ cất cao giọng hô hào phấn đấu cho những lý tưởng cao đẹp, nhưng trong đời thực họ lại làm khác đi, làm theo lợi ích cá nhân, đối lập với lợi ích chung. Đó là những bọn tham nhũng, tham ô, lợi dụng chức quyền để móc ngoặc làm lợi cho mình và gây thiệt hại cho xã hội.

1.2. Người lãnh đạo có tính quy tắc

Tính quy tắc của nhà quản lý quy định sự bình đẳng trong quan hệ hành động và trong quan hệ hành vi của họ. Họ có thể tự kiềm nén những cảm xúc khó chịu và đánh giá một cách khách quan đối với công việc của người khác, khen chê đúng thực trạng, mức độ, kết quả công việc của người dưới quyền và ngang hàng. Để không tranh công hoặc thiên vị, đòi hỏi người quản lý phải thật khách quan, công tâm.

Sự khách quan, công tâm sẽ giúp nhà quản lý tránh được những sai sót do tình cảm gây ra. Chẳng hạn, trong đánh giá công việc của những người cộng sự, người lãnh đạo dựa trên kết quả thực tế khách quan chứ không dựa vào mối quan hệ cá nhân đối với họ. Ví dụ nếu là người thân thì khen dù công việc chưa tốt, ngược lại với người có quan hệ mâu thuẫn thì làm tốt lại cũng bị chê, tìm cách xuyên tạc sự thật. Tính nguyên tắc bình đẳng là để đảm bảo cho sự công bằng xã hội trong các mối quan hệ ngang và dọc của đơn vị, của con người, với con người, để đối với cấp trên ta không nịnh nọt, đối với cấp dưới ta không nạt nộ cửa quyền, gia trưởng. Hai mối quan hệ trên dưới này được lãnh đạo thực hiện trong phạm vi ranh giới rõ ràng, bình đẳng.

1.3. Tính nhạy cảm ở người lãnh đạo

Tính nhạy cảm thể hiện sự chú ý quan sát, sự quan tâm chăm sóc đối với mọi người trong đơn vị cộng tác. Người lãnh đạo nhạy cảm quan tâm đến đời sống và hoạt động của mọi người, biểu thị sự giúp đỡ cần thiết với mục đích làm giảm bớt những khó khăn trong cuộc sống và trong hoạt động của mọi người xung quanh.

Người lãnh đạo nhạy cảm là người có khả năng chú ý quan sát và nắm bắt chính xác những biến đổi tâm tư, tình cảm ở mỗi con người thông qua sự biểu hiện bằng hành vi, lời nói, cử chỉ, hành động của những người dưới quyền, đồng nghiệp. Hay nói cách khác, người lãnh đạo có khả năng đọc được diễn biến hiểu được trạng thái tâm lý ở những người dưới quyền qua đó hiểu được trạng thái thật về xúc cảm ở mỗi con người. Việc nắm bắt này, ngày nay, nhà lãnh đạo có thể thông qua nhiều con đường (trực tiếp hoặc gián tiếp), qua đó tìm ra nguyên nhân để kịp thời ứng xử tế nhị và nếu có thể có biện pháp giúp đỡ, tháo gỡ nhằm đảm bảo hoạt động của đơn vị.

1.4. Sự đòi hỏi cao đối với người dưới quyền

Đây là một yếu tố có tính nguyên tắc trong thẩm quyền của người lãnh đạo. Nó thể hiện tính kiên quyết, tự tin ở người lãnh đạo. Người lãnh đạo phải có khả năng kiên quyết đòi hỏi những người dưới quyền thực hiện hoặc không thực hiện những hành vi nhất định, khi thấy điều đó có lợi hay không có lợi cho xã hội, cho tập thể và cho các thành viên. Muốn vậy đòi hỏi ở người lãnh đạo phải thể hiện sự tôn trọng, tin tưởng ở người lao động, đồng thời phải kích thích, động viên họ thực hiện nhiệm vụ của tổ chức. Song sự đòi hỏi đó cần phải xuất phát từ thực tế khách quan như năng lực của người lao động, điều kiện thực hiện, tránh chủ quan, nôn nóng, duy ý chí. Ví dụ, khi giao việc cho một người, phải căn cứ vào năng lực, hoàn cảnh mà đòi hỏi thời gian hoàn thành và chất lượng công việc.

Trong hoạt động quản lý, hạ thấp yêu cầu đối với cấp dưới cũng đồng nghĩa với hạ thấp tính tích cực sáng tạo của quần chúng. Ví dụ, giao việc quá dễ cho người có năng lực làm cho họ cảm thấy dễ dàng, không cần phát huy năng lực; ngược lại giao việc quá khó cho người yếu năng lực làm cho họ bi quan, chán nản, công việc của tập thể không hoàn thành được. Trong khi đưa ra những đòi hỏi đó thì người lãnh đạo phải có kế hoạch kiểm tra để kịp thời có thái độ ứng biến: chưa đạt phải thúc giục, phê phán; đạt tốt phải kịp thời động viên khen thưởng. Nếu thất bại cần rút kinh nghiệm, sai về mình thì cần điều chỉnh.

Đối với người lãnh đạo, việc đòi hỏi mọi người phải gắn liền với đòi hỏi ở bản thân cũng như vậy, và còn hơn, gương mẫu hơn. Chỉ có như thế, người lãnh đạo mới được mọi người tin yêu, kính trọng và khi đó người dưới quyền mới được mọi người tin yêu, kính trọng và khi đó người dưới quyền không thể từ chối thực hiện những yêu cầu của họ. Nhà quản lý phải là tấm gương mẫu mực cho mọi người noi theo.

1.5. Tính đúng mực, tự chủ, có văn hóa trong quan hệ ứng xử của người quản lý

Người lãnh đạo đúng mực là người biết tự kiềm chế sự bột phát tình cảm ở bản thân, là người bình đẳng trong quan hệ biết lắng nghe ý kiến của người khác, tập trung chú ý đến phân tích, đánh giá những lời phát biểu đó. Họ là người biết phát biểu đúng lúc, đúng chỗ và chịu trách nhiệm về lời nói của mình, biết im lặng và biết tránh những kích động không cần thiết.

Tự chủ của người lãnh đạo được thể hiện trong quá trình giao tiếp hoạt động hàng ngày. Mọi hành vi, lời nói của họ đều có sự kiểm soát xem có lợi hay có hại cho đơn vị, cả hội.

Ở đây, tính tự chủ bảo đảm những điều kiện tối ưu cho sự hiểu biết lẫn nhau giữa các thành viên trong tập thể lao động.

Người lãnh đạo có văn hóa là người đúng mực, tự chủ trong hành vi, lời nói của mình. Từ cách ăn mặc, đi đứng, nói năng đều thể hiện là người có giáo dục. Trong cách ứng xử hàng ngày luôn tỏ ra hòa nhã, biểu hiện sự khiêm tốn, biết tôn trọng nhân cách mọi người. Trong quan hệ với cấp dưới luôn tỏ ra là người chân thật, không đúng quyền uy một cách không đúng nguyên tắc. Trong quan hệ với người trên hay ngang hàng cũng không bao giờ tỏ ra thất thố, kiêu căng hoặc sợ sệt, nịnh hót. Người lãnh đạo có văn hóa trước tiên là người nêu cao tính mẫu mực trong cuộc sống cá nhân như sống giản dị, chân thành có lối sống phù hợp với thực tiễn, với truyền thống dân tộc, với thời đại, không xa hoa phù phiếm, phô trương hình thức, khinh bạc, dối trá lừa lọc, nham hiểm, độc ác.

Sự mẫu mực có văn hóa còn bao gồm cả cách ăn, cách nói, cách đi đứng, cách ứng xử từ trong gia đình mình đến ngoài xã hội, nơi công đường (tôn trọng pháp luật, kính trọng người già, giúp đỡ người tàn tật,...).

1.6. Một số nét tính cách khác cần cho người lãnh đạo

a. Phẩm chất nhân đạo chủ nghĩa: rất cần cho những ai làm công tác chính trị, càng cao thì lòng nhân đạo, đức thương yêu con người càng phải lớn. Đó là đức yêu thương con người như thể thương thân. Đức tính đó thể hiện lòng từ bi, bác ái, lòng vị tha đối với người khác. Lòng nhân đạo càng cao càng dễ thu phục nhân tâm người dưới quyền, uy tín càng lớn.

b. Tính công tâm sẽ tạo ra sự công bằng xã hội, làm mọi trật tự kỷ cương, pháp lệnh trong đơn vị mình quản lý. Thiếu đức tính này, người lãnh đạo tạo ra cho đơn vị sự hỗn loạn và những dư luận không tốt, dễ sinh ra lòng ghen tị, nổi bất hòa trong đơn vị.

c. Tính quảng giao sẽ giúp cho người lãnh đạo dễ dàng hòa nhập với quần chúng, nắm bắt được mọi tâm tư nguyện vọng của họ, tạo ra bầu không khí chan hòa, gần gũi trong tập thể lao động. Tính quảng giao kết hợp với sự nhạy cảm làm cho người lãnh đạo được quần chúng yêu mến, tin cậy và khi cần sẵn sàng thổ lộ tâm tình. Song tính quảng giao phải dựa trên nguyên tắc

vui tươi, cởi mở, thân mật với mọi người nhưng không ba hoa, không quá trớn không qua dễ dãi, thiếu chín chắn trong lời nói, cử chỉ làm mất tư thế hoặc lộ chuyện bí mật của nội bộ.

d. Tính bình tĩnh sẽ giúp cho người lãnh đạo sáng suốt trong tư duy, lời nói và việc làm trước những lúc khó khăn, khi nóng nảy, tránh được nhiều sai lầm trong ứng xử hàng ngày. Là lãnh đạo cấp cao, càng đòi hỏi cao ở sự bình tĩnh, kiên trì, nhẫn nại. Bình tĩnh là biết kiềm chế bản thân trong mọi việc, mọi lời nói đề phải có sự suy nghĩ chín chắn, được cân nhắc kỹ càng. Những khi không vừa lòng hoặc bị phản ứng của cấp dưới thì phải tránh đối diện trực tiếp hoặc tìm cách làm việc khác để rèn luyện tính nóng nảy và phải biết kiềm chế bản thân.

e. Tính lạc quan ở người lãnh đạo vừa giúp cho con người luôn vui tươi, yêu đời, khỏe khoắn về thể xác lẫn tâm hồn, vừa có tác dụng động viên mọi người xung quanh làm việc, vui sống tin tưởng vào tương lai. Thậm chí ngay cả trong khó khăn, thất bại nguy nan nhất, sự lạc quan của người lãnh đạo sẽ có tác dụng cổ vũ mọi người tránh được bầu không khí bi quan, chán nản. Đối lập với nét tính cách tích cực trên là những mặt trái tiêu cực, các nhà lãnh đạo cố gắng và nỗ lực khắc phục chúng mới mong đảm bảo quản lý được tốt.

Trong thực tế, không ít trường hợp có những vị lãnh đạo giỏi, kiến thức sâu rộng, rất thông minh, làm được việc, nhiệt tình, sôi nổi nhưng không giành được sự kính trọng, uy tín trong quần chúng, do bản thân họ đã thất bại trong quản lý chỉ vì họ thiếu những đức tính trên nên mọi mệnh lệnh, mọi ý đồ chỉ đạo trong quản lý không được quần chúng thực hiện. Thỉnh thoảng ở mọi số người có tài nhưng lại tự kiêu, tự đại. Người lãnh đạo có tính tự kiêu, tự đại vô tình hay hữu ý đã hạ thấp nhân phẩm của những người khác, gây trạng thái tâm lý căng, nặng nề cho người dưới quyền, tạo ra sự ác cảm của mọi người đối với bản thân. Mọi người tìm cách xa lánh, không xuất hiện trước mặt người lãnh đạo của mình để tránh sự chế nhạo, những ánh mắt coi thường. Như vậy, tự kiêu là tự kìm hãm sự tiến bộ của bản thân, tức là tự sát dần dần.

2. Năng lực tổ chức của người lãnh đạo.

a. Khái niệm

Năng lực là tổng hợp các thuộc tính độc đáo của cá nhân phù hợp với những yêu cầu đặc trưng của một hoạt động nhất định, nhằm bảo đảm việc hoàn thành có kết quả tốt trong lĩnh vực hoạt động ấy.

Năng lực lãnh đạo, quản lý là toàn bộ những đặc điểm, phẩm chất tâm lý của cá nhân nhất định, tham gia và đảm bảo cho họ có thể chỉ huy, điều khiển, điều hành các công việc tổ chức khác nhau mang lại hiệu quả. Đó là toàn bộ những đặc điểm và phẩm chất tâm lý cần có và phải có để người lãnh đạo có thể đảm nhận tốt vai trò của mình và thực hiện tốt chức năng của mình với tư cách là người chỉ huy, người đứng đầu tổ chức, “người hoạt động chính trị, chuyên môn, giáo dục”.

Những đặc điểm tâm lý như vậy thường không có sẵn trong cá nhân mà phải được tạo ra, hình thành bằng giáo dục, bằng hoạt động của họ.

Nhà quản lý phải thực hiện nhiều chức năng quản lý như tổ chức, hoạch định, kiểm tra, trong đó tổ chức là chức năng đặc biệt quan trọng.

Năng lực tổ chức rất quan trọng đối với hiệu suất lao động của người lãnh đạo. Trong điều kiện giống nhau về nguồn lực, môi trường, người lãnh đạo nào có năng lực tổ chức tốt, người đó sẽ gặt hái nhiều thành công hơn. Điều này đã được chứng minh trong thực tiễn.

b) Cấu trúc của năng lực tổ chức

Dựa theo quan điểm của tâm lý học nhân cách, khi nghiên cứu nhân cách người lãnh đạo, có thể nêu cấu trúc năng lực tổ chức của người lãnh đạo như sau:

- Các đặc điểm chung

Đây là các đặc điểm làm cơ sở, nền tảng cho sự hình thành năng lực tổ chức ở người lãnh đạo, các đặc điểm này bao gồm xu hướng cá nhân, sự đào tạo về chuyên môn, hoạt động tổ chức và những phẩm chất chung cần thiết khác.

- Xu hướng cá nhân

+ Nổi bật trước hết là ý tưởng, lập trường giai cấp, tính tư tưởng và niềm tin.

+ Kết quả đào tạo về chuyên môn và tổ chức của người quản lý. Bao gồm vốn kiến thức văn hóa và khoa học (chuyên môn, và nhất là khoa học quản lý) cùng kinh nghiệm tương ứng với yêu cầu của công tác được giao.

- Một số phẩm chất chung

+ Sự nhanh trí;

+ Tính cởi mở;

+ Óc suy xét sâu sắc;

+ Tính tích cực hoạt động;

+ Óc sáng kiến;

+ Tính kiên trì;

+ Tính tự kiểm chế;

+ Khả năng làm việc bền lâu;

+ Tính tổ chức, tính tự lập.

Những phẩm chất kể trên có thể phát triển cao hay thấp ở từng người, song không thể thiếu được một phẩm chất nào.

Những phẩm chất rất quan trọng trong đặc điểm cấu thành năng lực tổ chức là sự linh hoạt, mềm dẻo của trí tuệ.

Tính kiên quyết, sự tự kiểm chế, thể hiện ý chí của người lãnh đạo. Người lãnh đạo có ý chí sẽ có sự hăng hái, có khát vọng mong muốn thành đạt.

Khả năng quan sát và óc sáng tạo cũng là yếu tố không thể thiếu trong năng lực tổ chức của người lãnh đạo. Khả năng quan sát giúp người lãnh đạo thu nhận thông tin, qua đó nắm bắt được cái chung, cái toàn thể để hiểu cái riêng, cái bộ phận một cách sâu sắc.

Óc sáng tạo là yếu tố giúp người lãnh đạo có những giải pháp trong các tình huống độc đáo xảy ra. Óc sáng tạo luôn giúp người lãnh đạo tìm ra cái mới, đổi mới phương thức làm việc để nâng cao hiệu quả của mình.

- *Các đặc điểm chuyên biệt:*

Đây là những phẩm chất tâm lý đặc biệt, các đặc điểm chuyên biệt của năng lực tổ chức gồm:

- Sự nhạy cảm về tổ chức (linh cảm hay trực giác tổ chức):

Thứ nhất là sự tinh nhạy về tâm lý: Nhận biết được phẩm chất và năng lực của người khác.

Thứ hai là sự khéo léo ứng xử về mặt tâm lý.

Thứ ba là có đầu óc tâm lý, thực tế, tức là biết đặt mỗi người vào vị trí thích hợp để đóng góp tốt nhất, nhiều nhất cho công việc chung.

- Khả năng tạo nghị lực và ý chí khơi dậy ở mọi người tính tích cực hoạt động:

Thể hiện ở khả năng khơi dậy ở người khác lòng nhiệt tình, yêu cầu cao đối với bản thân, năng lực thuyết phục, cảm hóa mọi người.

Hứng thú đối với hoạt động quản lý:

Người có hứng thú tổ chức thường là người thường tự mình đứng ra tập hợp, tổ chức mọi người khi có việc của đoàn thể, công tác chuyên môn với bất kỳ công tác xã hội nào. Hứng thú đối với hoạt động quản lý được thể hiện: Sự nhiệt tình, hăng say với hoạt động quản lý, luôn không bằng lòng với kết quả hoạt động của bản thân, luôn cầu thị, tiếp thu cái mới,...

• *Các đặc điểm cá biệt:*

Đây là những phẩm chất tâm lý đảm bảo cho người lãnh đạo thực hiện chức năng đặc trưng nhất của mình là tổng chỉ huy. Loại năng lực này không nhiều và không phải ai cũng có, nó bao gồm:

- *Hiểu biết rộng* là thể hiện ở trên nhiều lĩnh vực. Thể hiện ba mức độ.

+ *Hiểu biết chung* (trên nhiều lĩnh vực khác nhau như chính trị, quân sự, kinh tế).

+ *Hiểu biết riêng* (chỉ có thể tổ chức, tập hợp người trong một lĩnh vực nhất định, chẳng hạn chỉ huy quân đội thì giỏi nhưng sang quản lý kinh tế thì kém).

+ *Hiểu biết sâu* (ngay trong một lĩnh vực cũng chỉ tổ chức thực hiện được ở một mặt nào đó). Ví dụ: quản lý tổ chức sản xuất thì giỏi nhưng kinh doanh lại kém.

Trên thực tế, người lãnh đạo, người lãnh đạo có năng lực tổ chức ở mức độ hiểu biết chung thường ít hơn so với người lãnh đạo có năng lực tổ chức ở tầm vực riêng và tầm vực hẹp.

Những hạn chế về hiểu biết công tác đều có thể khắc phục được thông qua hoạt động và sự rèn luyện trong thực tế.

- *Giới hạn lứa tuổi*: Có người lãnh đạo có thể tập hợp tổ chức được nhiều người thuộc nhiều lứa tuổi, nhưng có người chỉ hợp với một lứa tuổi nào đó. Đó là giới hạn lứa tuổi trong hoạt động tổ chức của họ tạo ra. Có 3 giới hạn sau:

+ Không bị hạn chế về lứa tuổi. Đó thường là người đứng tuổi.

+ Bị hạn chế về lứa tuổi. Rơi vào tuổi thanh niên.

+ Có sự lựa chọn về lứa tuổi. Thường thấy ở người cao tuổi. Những giới hạn lứa tuổi này có thể khắc phục được.

- *Tính linh hoạt trong tác phong công tác*:

Để tập hợp người khác, có người dùng lý luận, quan điểm, tư tưởng của mình, có người dùng hành động, tấm gương của bản thân, lại có người dùng nhiệt tình, cử chỉ, điệu bộ hấp dẫn. Một số kết hợp cả mấy cách thức này. Điều này phụ thuộc phong thái cá nhân của người tổ chức.

Đặc biệt, khí chất in dấu ấn rất rõ rệt lên tính cơ động trong tác phong công tác của mỗi người.

Có bốn kiểu khí chất cơ bản. Từ đó có bốn kiểu người tổ chức sau đây:

+ Người tổ chức tính nóng.

+ Người tổ chức linh hoạt

+ Người tổ chức tính dầm

+ Người tổ chức tính trầm.

Mỗi kiểu người tổ chức trên đều có mặt mạnh và mặt hạn chế, không có kiểu nào xấu hay tốt cả. Phải tùy theo yêu cầu của công tác tổ chức, quản lý mà chọn kiểu người cho phù hợp. Rõ ràng, có công tác thì người tổ chức linh hoạt là rất phù hợp, nhưng có công tác cần đến những người tổ chức tính dầm thì tốt hơn.

Trong cuộc sống, có một số người lộ rõ năng khiếu tổ chức từ rất sớm. Nếu biết phát hiện kịp thời, có kế hoạch đào tạo, rèn luyện các năng khiếu này thì sẽ có một số tài năng tổ chức. Nói chung, năng lực tổ chức không phải do bẩm sinh, di truyền mà chủ yếu thông qua hoạt động tổ chức, quản lý thực tế mới có được.

c. Biểu hiện của năng lực tổ chức

Năng lực tổ chức được biểu hiện qua các hoạt động sau:

- *Xây dựng kế hoạch phát triển cho tổ chức:*

Bao gồm các hoạt động, các mối quan hệ và các nguồn nhân lực như: nhân sự, chuyên môn, cơ sở vật chất, phân công lao động, xác định các điều kiện thực hiện và thiết lập các quan hệ trong và ngoài, trên và dưới nhằm tranh thủ tối đa sự hợp tác của các bộ phận cũng như bộ máy với cơ quan, đơn vị khác.

- *Hiện thực hóa kế hoạch:*

Từ kế hoạch đến hiện thực hóa là một quá trình, thường xuyên có nhiều biến đổi do những điều kiện khách quan và chủ quan chi phối. Vì vậy, khi cần thiết phải có sự điều chỉnh về kế hoạch và thúc đẩy nhân viên thực hiện đúng kế hoạch. Người có năng lực tổ chức thường có những biểu hiện:

+ Luôn bám sát các nhiệm vụ, các mục tiêu, các hoạt động chung để điều chỉnh và triển khai kế hoạch.

+ Khơi dậy tiềm năng sáng tạo của các thành viên, tổ chức bằng nhiều hình thức và phương pháp khác nhau.

+ Tạo mọi điều kiện để ứng dụng có hiệu quả những thành tựu của khoa học kỹ thuật vào công tác tổ chức và hoạt động quản lý cũng như hoạt động được thực hiện trong tổ chức.

+ Quan tâm đến các mối quan hệ đa dạng trong các cơ quan đơn vị mình nhằm đảm bảo cho các bộ phận, các cá nhân có sự phối hợp với nhau một cách tốt nhất trong khi thực hiện các hoạt động chung.

- *Kiểm tra đánh giá:*

Kiểm tra đánh giá được xem như một khâu khép kín trong hoạt động tổ chức. Kiểm tra đánh giá khách quan, công bằng, chính xác, kịp thời sẽ đảm bảo cho sự sắp xếp trình tự công việc, sắp xếp đúng người, đúng năng lực

chuyên môn, đồng thời phát huy được ý thức của cá nhân, các bộ phận trong bộ máy.

Tóm lại, năng lực tổ chức của người lãnh đạo là điều kiện quan trọng để người lãnh đạo thực hiện tốt vai trò quản lý của mình đối với bộ máy. Năng lực này được hình thành từ những đặc điểm vốn có của người lãnh đạo phù hợp với yêu cầu hoạt động quản lý thực tiễn của người lãnh đạo.

3. Những khả năng đặc biệt của người lãnh đạo, quản lý

a. Khả năng tổ chức

Khả năng tổ chức là sự tổng hợp những đặc tính phát triển cao của trí tuệ, ý chí, bảo đảm cho người lãnh đạo nhận thức sâu sắc thực tế hoạt động quản lý cũng như cải tiến quá trình hoạt động quản lý.

Cơ sở tâm lý của khả năng tổ chức là sự phản ánh nhanh chóng, chính xác và đầy đủ các đặc tính tâm lý của mọi người, xác định đúng đắn những diễn biến trạng thái tâm lý ở con người trong những tình huống thực tế. Một nhà quản lý giỏi phải có tầm nhìn thấu suốt, nhận định chính xác về mỗi con người và xác định một cách nhanh chóng sự phù hợp của mỗi con người với những lĩnh vực hoạt động nhất định, xác định được lợi ích do người đó đem lại khi được bố trí vào những vị trí công tác ở một lĩnh vực hoạt động phù hợp với khả năng của bản thân họ, phù hợp với những đặc điểm tâm lý của họ.

Một nhà tổ chức có năng lực thì trong ý thức đã có sẵn kế hoạch dự đoán chính xác về một con người, thậm chí ngay cả trong cuộc tiếp xúc đầu tiên với thời gian ngắn nhất. Yếu tố chủ đạo ở khả năng tổ chức của nhà quản lý là cơ chế thực tại của trí tuệ, có đầu óc thực tế và vốn kinh nghiệm sống. Đó là khả năng tư duy bằng những nội dung có hình ảnh cụ thể, tức là tư duy trực giác. Người có khả năng này nhanh chóng định hướng để đưa ra quyết định nhằm điều chỉnh những tình huống cụ thể đang diễn ra trong tập thể của mình, dễ dàng phát hiện ra nguyên nhân trì trệ ảnh hưởng đến quá trình vận động của tập thể, kịp thời tìm ra những biện pháp hữu hiệu để loại bỏ chúng. Nói cách khác, người có trí tuệ thực tế phát triển thường nhận thức hiện thực đầy đủ, đánh giá chính xác trạng thái công việc, đồng thời nhìn thấy được viễn cảnh phát triển tập thể rõ ràng, chính xác.

Người lãnh đạo, quản lý có khả năng tổ chức là người có óc tưởng tượng, điều chủ yếu đối với họ là khả năng nhìn thấy và giải quyết các vấn đề

đặt ra cho tập thể. Trên cơ sở quan sát những tình huống cụ thể, nhà quản lý “vạch ra” hướng giải quyết cụ thể những nhiệm vụ trọng tâm.

Người có khả năng tổ chức biết kết hợp khả năng tư duy thực tế với những đặc điểm của tính cách như sự kiên trì, tính kiên quyết, kiên định, dũng cảm, tự chủ. Những đặc điểm tính cách trên bảo đảm kết quả của tư duy được đưa vào thực hiện nhanh chóng, chính xác. Nói cách khác, những nét tính cách trên là cái buộc mọi người phải thực hiện ý tưởng của nhà tổ chức.

b. Khả năng sư phạm

Khả năng sư phạm có quan hệ rất chặt chẽ với khả năng tổ chức. Nhà sư phạm sẽ không thể thực hiện tốt chức năng giáo dục nếu không biết cách tổ chức học sinh, cũng như nhà quản lý không thể tiến hành công tác tổ chức có kết quả nếu không tiến hành tốt công tác giáo dục đối với quần chúng và cá nhân trong tập thể của mình.

Tập thể lao động là một nhóm người rất đa dạng và không phải mọi người đều được giáo dục và đào tạo một cách đầy đủ, toàn diện như nhau. Ở mỗi người trong tập thể có một số đặc điểm riêng và nhược điểm nào đó. Những khiếm khuyết đó không chỉ cản trở bản thân mỗi thành viên mà còn ảnh hưởng đến hoạt động chung của tập thể. Chính những điều này đòi hỏi sự cần thiết ở người lãnh đạo khả năng giáo dục, đồng thời chúng tạo thành một hướng hoạt động của người lãnh đạo.

Về các nhân tố cấu thành khả năng tổ chức và khả năng sư phạm gắn với nhau. Nhà sư phạm và nhà quản lý (tổ chức) đều cần phải hiểu biết về con người, phải nhìn thấy những mặt mạnh, mặt yếu ở mỗi người, đồng thời có khả năng hoạch định kế hoạch tương lai cho tập thể và cá nhân. Ở nhà quản lý có tài phải hội tụ được hai khả năng này.

Xét từ góc độ trí lực, hai khả năng này ở nhà quản lý có sự khác nhau. Nhà tổ chức tập trung chú ý của mình vào những hoạt động quản lý, sản xuất điều hành bộ máy hành chính của cơ quan (nhà nước) hay tư (công ty, hãng, xí nghiệp,...). Nhà sư phạm tập trung sự nỗ lực của mình vào công tác giáo dục, trang bị kiến thức cho học sinh. Thông thường, nhà quản lý bao giờ cũng lấy khả năng giáo dục, phục vụ cho mục đích sản xuất, công tác. Chỉ trong một số trường hợp, ở những thời điểm nhất định trong quá trình hoạt động của tập thể, công tác giáo dục mới đẩy lên vị trí hàng đầu. Ví dụ, trong tập thể lao động, các mối quan hệ không diễn ra một cách bình thường, nảy sinh

những vi phạm về đạo đức, pháp luật ở một số người hay bộ phận nào đó gây trì trệ, ách tắc trong thực hiện kế hoạch hoạt động của tập thể. Lúc này khả năng sư phạm được thực hiện một cách tích cực thông qua hoạt động giáo dục của người lãnh đạo với mục đích giáo dục cho người lao động thực hiện chức năng, nhiệm vụ của bản thân đúng với những quy định của pháp luật và nội quy của tập thể. Như vậy, khả năng sư phạm ở người lãnh đạo là hệ thống những đặc điểm tâm lý cá nhân bảo đảm ảnh hưởng giáo dục có hiệu quả đối với mọi thành viên cũng như đối với tập thể. Mục đích của giáo dục là nhằm hình thành, củng cố và phát triển ở mỗi cá nhân những đặc điểm tâm lý, đạo đức cần thiết, có lợi cho toàn xã hội.

Yêu cầu cơ bản của khả năng sư phạm là óc quan sát tinh tế. Nhờ có óc quan sát, nhà sư phạm hiểu được mặt mạnh, mặt yếu của mỗi cá nhân, những khó khăn con người đang vấp phải cũng như nhận ra khả năng ở mỗi con người. Óc quan sát tinh tế giúp người lãnh đạo có được những định hướng nhằm tiếp cận và gây tác động ảnh hưởng lên ý thức con người, hướng ý thức đó vào những hoạt động cần thiết, có lợi cho công việc.

Tính chất chủ đạo của khả năng sư phạm ở người lãnh đạo là mô hình hóa. Nó thể hiện ở khả năng vẽ ra được mô hình phát triển tương lai của tập thể và từng cá nhân. Khả năng mô hình hóa gắn liền với trí tuệ sáng tạo của người lãnh đạo. Qua việc xây dựng mô hình, người lãnh đạo tìm được những quyết định cần thiết cho hoạt động của tập thể.

Một tính chất khác đóng vai trò rất quan trọng của khả năng sư phạm là mức độ ảnh hưởng và sự tác động của nó đối với người lao động. Nó phụ thuộc vào uy tín và khả năng thuyết phục của người lãnh đạo.

Những điều kiện cần thiết bảo đảm cho tác động giáo dục của người lãnh đạo là tình yêu đối với con người, là mối quan hệ thân thiết, quan tâm đối với sự phát triển, đời sống tâm lý của người được giáo dục.

Nhờ tất cả những tính chất đó, tác động giáo dục của người lãnh đạo được người dưới quyền thừa nhận và tiếp thu, từ đó tạo ra bầu không khí vui tươi, đoàn kết trong đơn vị và tạo ra cho tập thể không khí làm việc phấn chấn, có kết quả cao.

c. Hoàn thiện và phát triển khả năng của người lãnh đạo

Xã hội luôn đòi hỏi phải không ngừng nâng cao những yêu cầu đối với cán bộ quản lý, những người làm công tác lãnh đạo. Sự phát triển xã hội cần

đến những con người kết hợp được độ chín về ý thức chính trị với sự chuẩn bị đào tạo kỹ về nghiệp vụ lãnh đạo, về nghề nghiệp chuyên môn thuộc chuyên ngành mình quản lý, có khả năng giải quyết những vấn đề phát triển kinh tế, văn hóa, nắm bắt được những phương pháp quản lý hiện đại.

Sự hoàn thiện và phát triển hoạt động của người lãnh đạo là yêu cầu cơ bản nhất. Nó được thực hiện qua mức độ tự giác giáo dục, tự đào tạo của cá nhân, sự tích lũy kinh nghiệm công tác và hình thức là thông qua đào tạo, bồi dưỡng, đặc biệt là quá trình tự học của mỗi người.

Trước hết, người lãnh đạo cần nâng cao một cách có hệ thống trình độ chính trị tư tưởng, có lập trường vững vàng, cập nhật những cái mới, cái hiện đại của khoa học chuyên môn và cách thức quản lý trên thế giới.

Những kiến thức thu lượm được ở các trường trong quá trình học tập sẽ dần dần lạc hậu theo thời gian, vì sự phát triển của khoa học kỹ thuật hiện nay diễn ra với tốc độ vũ trụ. Để theo kịp thời đại, vấn đề đặt ra là phải học tập. Hơn thế, trong những năm gần đây, khoa học quản lý, mà những kiến thức của nó cực kỳ cần thiết cho người lãnh đạo cũng phát triển với nhịp độ rất nhanh. Vấn đề đặt ra là người lãnh đạo hiện nay phải bằng mọi cách, mọi con đường khác nhau để tiếp thu những kiến thức mới về mọi mặt, chính trị, triết học, khoa học kỹ thuật, nghệ thuật quản lý, kinh tế, văn hóa,... có thể tiếp thu các kiến thức đó trong trường hợp thông qua các lớp bồi dưỡng ngắn hạn, thông qua các cuộc thảo luận, trao đổi kinh nghiệm lãnh đạo, nghiên cứu kinh nghiệm quản lý của thế giới qua sách báo, hệ thống truyền thông đại chúng để có thể áp dụng những điều phù hợp với thực tiễn mỗi nước, mỗi cơ quan, xí nghiệp.

Đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý, để có thể tự đào tạo, tự giáo dục một cách tiết kiệm cần học cách tự học, học cách đọc, cách viết, cách thu lượm thông tin từ sách vở, báo chí, tổng kết có tính chất phê phán và đưa ra kết luận mang tính lý luận. Ở đây, tiêu chuẩn đánh giá lý luận là thực tiễn và từ lý luận soi sáng cho thực tiễn. Từ sách báo rút ra những kiến thức cần thiết cho công tác quản lý.

❖ Câu hỏi củng cố:

1. So sánh sự giống và khác nhau giữa thủ lĩnh và lãnh đạo?

cho ví dụ cụ thể?

2. Trình bày vị trí và vai trò của người lãnh đạo trong tập thể?
3. Xác định những phẩm chất cá nhân của người lãnh đạo?
4. Phân tích những năng lực tổ chức của người lãnh đạo?
5. Bài tập tình huống:

TH 1: Hòa mới tuyển một công nhân thợ tiện. Anh muốn kiểm tra năng lực của nhân viên này bằng cách giao cho một số chi tiết máy cần phải tiện. Qua hai ngày Hòa đi công tác về nhận thấy nhân viên này chỉ hoàn thành được 60% khối lượng công việc và ngay lập tức Hòa đánh giá công nhân này không đủ năng lực như mình cần. Theo bạn thì Hòa đánh giá như vậy đúng hay chưa? Vì sao? Theo bạn thì Hòa nên làm gì để đánh giá chính xác hơn?

TH 2: Đọc tình huống sau đây. Viết ra những ý kiến của bạn xử lý tình huống kỷ luật công việc miêu tả dưới đây như thế nào:

Bạn là một lãnh đạo nhóm tại phòng dịch vụ khách hàng ở Mountain View Microbrewery, Carla là thành viên mới nhất trong nhóm 10 người của bạn, chỉ ở đó mới có 6 tuần. Cô ấy đến làm việc tại Mountain View với nhân xét tốt về công việc trước của cô là người đại diện hỗ trợ khách hàng cho đại lý xe hơi. Tuy nhiên, không lâu sau khi tham gia vào nhóm của bạn. Cô ấy đã trở nài trong việc giải quyết một đơn hàng quan trọng. Khi bạn nói với cô về vấn đề đó, cô ấy nói đơn hàng đó bị thất lạc. Nhưng bạn phát hiện nó trong hộp thư của cô nơi nó đã được đặt không đúng chỗ. Sau đó, chỉ mới tuần trước, cô ấy lại quên không gọi phone phản hồi ngay lại cho khách hàng đó. Vì không được trả lời điện thoại, người khách hàng làm lớn chuyện và viết thư trực tiếp gửi đến Tổng giám đốc công ty than phiền với sự không hài lòng của mình.

❖ **Bài tập thực hành**

Chia lớp thành các nhóm 4 đến 5 người, hình thành một cơ quan mô phỏng, trong đó cử một sinh viên làm lãnh đạo, những sinh viên khác làm nhân viên. Mỗi nhóm cử một trưởng nhóm - đóng vai là cấp

trên. Ứng xử các trường hợp sau:

- Một đoạn nói chuyện xã giao với nhân viên khi bắt đầu một buổi sáng ở cơ quan.
- Khi phân công công việc
- Trong buổi phỏng vấn nhân viên mới
- Khi nhân viên xin chuyển công tác
- Khi nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao
- Khi nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ được giao
- Khi nhân viên muốn gây sự với cấp trên
- Khi nhân viên thường xuyên trì hoãn công việc.

....

BÀI 2

QUYỀN LỰC VÀ UY TÍN CỦA NHÀ QUẢN LÝ

❖ Mục tiêu bài học:

- Trình bày khái niệm chung về quyền lực
- Mô tả các loại quyền lực
- Phân tích các chiến lược sử dụng quyền lực để tác động hay ảnh hưởng đến người dưới quyền
- Trình bày khái niệm uy tín
- Phân loại và liệt kê các biểu hiện của các loại uy tín
- Nhận biết cách thức nâng cao uy tín của người lãnh đạo

❖ Nội dung bài học

I. Quyền lực

1. Khái niệm chung về quyền lực

Tâm lý học trong sử dụng quyền lực chính là nghệ thuật và phương pháp và vận dụng quyền lực của người quản lý giúp họ có thể nắm bắt được thời thế trong những hoàn cảnh phức tạp làm cho việc điều thông suốt sử dụng quyền lực một cách có nghệ thuật, không ngừng nâng cao trình độ lãnh đạo.

Đề hiểu sâu sắc và đầy đủ khái niệm “ quyền lực” chúng ta phải hiểu rõ khái niệm “ ảnh hưởng”.

Ảnh hưởng là sự tác động của một bên lên phía bên kia. Bên thực hiện sự tác động gọi là chủ thể, bên chịu sự tác động gọi là đối tượng.

Ảnh hưởng là một khái niệm rất rộng. Vì rằng chủ thể có thể là một hoặc nhiều người, đối tượng cũng có thể rất khác nhau. Đối tượng cũng có thể là một người cũng có thể là một nhóm người, một tổ chức hoặc một đồ vật,... và lại, cường độ ảnh hưởng cũng rất khác nhau và do đó kết quả của của nỗ lực ảnh hưởng cũng khác nhau.

Kết quả nỗ lực ảnh hưởng có thể là điều đã được chủ thể dự kiến trước mà cũng có thể là điều ngược lại. Đồng thời, một nỗ lực ảnh hưởng có thể gây ra những mức độ ảnh hưởng khác nhau ở các đối tượng khác nhau và thậm chí cùng một đối tượng nhưng trong những thời điểm khác nhau sẽ khác nhau.

Nghiên cứu về hoạt động quản lý là nghiên cứu về sự tác động của con người với con người trong hoạt động quản lý. Chủ thể là người quản lý và đối tượng có thể là một người hoặc một nhóm người hay một tổ chức những người dưới quyền, không phải là đồ vật.

Khi một nỗ lực ảnh hưởng của người quản lý được thực hiện có thể tạo ra kết quả sau: sự tích cực, nhiệt tình tham gia; sự tuân thủ, sự phục tùng; hay sự kháng cự, chống đối của người dưới quyền.

Những tiếp cận đầu tiên về quyền lực của người lãnh đạo, quản lý quan niệm rằng, lãnh đạo, quản lý là việc ảnh hưởng tới người khác và làm cho người khác thực hiện mong muốn của mình. Song việc nghiên cứu về ảnh hưởng là không đơn giản. Không chỉ người lãnh đạo, quản lý ảnh hưởng tới người dưới quyền mà người dưới quyền cũng ảnh hưởng tới người lãnh đạo, quản lý. Đồng thời để hoàn thành nhiệm vụ, đạt được mục tiêu của tổ chức, người lãnh đạo, quản lý cũng phải có những tác động qua lại có hiệu quả với đồng sự, cấp trên và những người khác ngoài tổ chức. Để tìm hiểu điều gì tạo nên hiệu quả của hoạt động lãnh đạo, quản lý cần phải có sự phân tích một

cách có hệ thống đối với những quan hệ quyền lực và sự vận dụng sức mạnh của quyền lực trong lãnh đạo, quản lý.

Quyền lực là sức mạnh ảnh hưởng và ràng buộc có tính chất cưỡng chế buộc cấp dưới phải chấp hành, được pháp luật trao cho trong quá trình quản lý, nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Quyền lực một cách chung nhất có thể hiểu là năng lực của chủ thể lãnh đạo, quản lý trong việc ảnh hưởng tới khách thể (người dưới quyền)

Khái niệm quyền lực được hiểu rất khác nhau ở các tác giả khác nhau. Có tác giả cho rằng: quyền lực là năng lực của chủ thể trong việc ảnh hưởng tới hành vi của đối tượng, trong khi đó, có tác giả lại cho rằng: quyền lực là năng lực của chủ thể trong việc ảnh hưởng của hành vi và thái độ của đối tượng. Đôi khi quyền lực cũng được xem xét một cách tương đối như sự ảnh hưởng của chủ thể lên đối tượng là mạnh hơn của đối tượng lên chủ thể. Lại có tác giả quan niệm rằng, quyền lực là khả năng của chủ thể làm cho sự vật xảy ra theo đúng cách mà chủ thể mong muốn. Ở đây có thể hiểu quyền lực là sự ảnh hưởng tiềm năng của chủ thể lên thái độ và hành vi của đối tượng. Trung tâm của định nghĩa này là ảnh hưởng tới con người, nhưng ảnh hưởng đến đồ vật cũng được xem xét như một cơ sở của quyền lực.

Quyền lực là một yếu tố quan trọng trong việc tạo điều kiện cho người quản lý nhận được sự tuân thủ của những người khác. Mặc dù có tầm quan trọng như vậy, nhưng quyền lực vẫn là chủ đề mà người hay né tránh vì có những mặt trái, nên nhiều người không muốn có nó, hoặc có rồi hoặc không muốn sử dụng nó.

Quyền lực là một vấn đề tồn tại khách quan, hiển nhiên, vì vậy những người quản lý hiểu và biết cách sử dụng thì có hiệu quả hơn người không biết hoặc không muốn sử dụng quyền lực.

Có ba đặc tính quan trọng trong định nghĩa về quyền lực:

Thứ nhất: quyền lực là khả năng ảnh hưởng đến người khác. Người có quyền lực có thể sử dụng hay không sử dụng nó, được gọi là quyền lực tiềm năng.

Thứ hai: quyền lực trong nhận thức của đối tượng là chủ thể chỉ có khả năng để mở rộng và mở rộng tới những người nhận thức về quyền lực

Thứ ba: quyền lực trong tổ chức đã đạt được và con người có khả năng làm tăng hay giảm quyền lực của mình.

Với các đặc trưng trên, thì định nghĩa của quyền lực Raymond J. Corsini trong từ điển tâm lý học (1999) là hợp lý hơn cả:

Quyền lực là khả năng kiểm soát, thuyết phục, ép buộc ảnh hưởng hoặc lôi kéo những người khác.

2. Các loại quyền lực

Có thể phân thành nhiều loại quyền lực dựa vào các dấu hiệu khác nhau:

a. Tác giả John French và Bertram Raven đã đề xuất năm kiểu quyền lực sau đây:

- *Quyền lực pháp lý* là quyền dựa trên vị trí chính thức lãnh đạo, quản lý trong thứ bậc tôn ti, trật tự của tổ chức. Đương nhiên người quản lý cấp cao có quyền pháp lý mạnh và rộng hơn người quản lý cấp thấp.

Nhờ có quyền lực pháp lý mà cấp dưới tin rằng cấp trên có quyền ra mệnh lệnh, yêu cầu mà họ có nghĩa vụ chấp hành.

- *Quyền lực khen, thưởng* là quyền dựa trên khả năng khen thưởng cho cấp dưới của người lãnh đạo, quản lý. Nói cách khác, người dưới quyền sẽ phải nghe theo yêu cầu, hướng dẫn, chỉ thị của cấp trên vì họ tin rằng hành vi của họ sẽ được khen thưởng. Cấp trên có thể khen, thưởng cấp dưới bằng những hình thức khác nhau như: trao cho những công việc thú vị hơn, hoặc đề bạt hay tăng lương,...

Nhờ có quyền lực, khen thưởng mà cấp dưới tuân thủ nhằm đạt được phần thưởng mà họ tin rằng phần thưởng này được chi phối bởi người quản lý.

- *Quyền lực cưỡng chế - trừng phạt:* người quản lý có thể bắt cấp dưới phục tùng khi làm cho họ sợ hãi bị trừng phạt – gọi là quyền lực cưỡng chế của người quản lý. Sự trừng phạt có thể gồm các hình thức như: khiển trách, giao việc kém thú vị, cắt lương, hạ cấp, đuổi việc,....

Nhờ có quyền lực cưỡng chế mà cấp dưới tuân thủ, phục tùng để tránh sự trừng phạt mà họ tin rằng sự trừng phạt này bị kiểm soát bởi người quản lý

- *Quyền lực tham chiếu* là loại quyền lực dựa trên sự nhận biết, phân biệt của cấp dưới đối với người quản lý. Người ta thường có tâm lý giống một ai đó khâm phục một người quản lý nào đó. Người quản lý có những nét tính cách đáng kính phục hay có lòng nhân ái hoặc có sự nghiệp vẻ vang là những người thường có quyền lực hấp dẫn

Nhờ có quyền lực này mà cấp dưới tuân thủ vì họ khâm phục cấp trên và muốn đạt đến sự chấp thuận, phê chuẩn của cấp trên

- *Quyền lực chuyên môn* là quyền lực dựa trên tri thức chuyên môn của người quản lý. Quyền lực chuyên môn có thể chỉ có phạm vi hẹp mà thôi, vì sự thành thạo chuyên môn của người quản lý chỉ giới hạn trong một lĩnh vực.

Nhờ có quyền lực này mà cấp dưới tuân thủ vì tin rằng cấp trên có những kiến thức và có những cách làm tốt nhất

b. Trong cuốn “Leadership in Organization” tác giả G.A Yukl chia quyền lực ra làm ba loại: quyền lực vị trí; quyền lực cá nhân; và quyền lực chính trị.

+ *Quyền lực vị trí trong xã hội* do xã hội trao cho bao gồm: quyền hạn chính thức; quyền kiểm soát đối với các quyền lực và phần thưởng; quyền kiểm soát đối với sự trừng phạt; quyền kiểm soát đối với thông tin và quyền kiểm soát đối với môi trường,

+ *Quyền lực cá nhân* được tạo ra bởi tài năng chuyên môn; sự thân thiện, sự trung thành; sức hấp dẫn, lôi cuốn của bản thân người quản lý.

+ *Quyền lực chính trị* bao gồm quyền kiểm soát đối với quá trình ra quyết định; quyền liên minh; quyền kết nạp; quyền thể chế hóa.

Sự phân chia như vậy cũng có tính tương đối, bởi trong thực tế chúng có sự tương quan, quan hệ, liên hệ mật thiết với nhau, lồng ghép vào nhau.

Nghiên cứu của Podsakoff và Shriesheim chỉ ra rằng quyền lực chuyên môn và quyền lực tham chiếu có sự tương quan thuận với sự thỏa mãn và việc thực hiện nhiệm vụ của người dưới quyền. Đối với việc sử dụng quyền trao phần thưởng, quyền trừng phạt và quyền pháp lý trong một số trường hợp cũng dẫn đến sự thỏa mãn và hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ thấp hơn. Trong một số trường hợp không thấy có sự tương quan. Kết luận này cho

thấy hiệu quả quản lý phụ thuộc rất lớn quyền chuyên môn và quyền tham chiếu trong việc ảnh hưởng tới người dưới quyền.

Tác giả Sentudent đã nghiên cứu 40 nhóm sản xuất trong hai nhà máy của một công ty sản xuất dụng cụ gia đình. Các công nhân được phân loại theo mức độ chấp hành độc công của mình theo 5 loại quyền lực của French và Raven. Quyền pháp lý được phát hiện là căn cứ mạnh nhất để các nhân viên phải phục tùng, tiếp theo là quyền chuyên môn quyền tham chiếu, quyền khen, thưởng và cuối cùng là quyền trừng phạt

Trong những tổ chức mà ở đó quyền lực tham chiếu và quyền lực chuyên môn chiếu ưu thế, thì tình hình thực hiện công việc và sự thỏa mãn của người lao động đều cao.

Những kết quả nghiên cứu trên chưa đủ cơ sở để kết luận về loại quyền lực tối ưu. Thực ra kết quả nghiên cứu cho thấy rằng việc lựa chọn loại quyền lực thích hợp phụ thuộc rất lớn vào các tình huống quản lý cụ thể.

Như vậy, tính hiệu quả của quản lý xuất phát từ khả năng sử dụng các loại quyền lực hoặc kết hợp chúng trong mỗi tình huống cụ thể. Người quản lý giỏi phải là người có quyền lực và biết sử dụng quyền lực một cách thông minh.

3. Chiến lược ảnh hưởng (các chiến lược sử dụng quyền lực để tác động/ ảnh hưởng đến người dưới quyền)

Trong thực tế, những người quản lý nhận thức được vai trò và có những người không nhận thức được tầm quan trọng của các chiến lược sử dụng quyền lực để đạt được điều họ muốn, không quan tâm đến con người có quyền hạn chính thức hay không. Điều này cho thấy có những người quản lý thành công và không thành công, việc không thành công chính là do người quản lý không nhận thức được việc họ đang sử dụng chiến lược ảnh hưởng để đạt tới mục tiêu họ muốn và tầm quan trọng của chiến lược mà họ sử dụng, những người quản lý thành công thường là những người năng động và có khả năng chọn lựa chiến lược phù hợp cho từng tình huống.

Việc sử dụng chiến lược ảnh hưởng nhằm đạt tới các mục đích như: đạt được sự giúp đỡ của người khác; để giao việc cho họ; để đạt được một cái gì đó từ người dưới quyền; để hoàn thiện việc thực hiện nhiệm vụ; cuối cùng là để khởi xướng và tạo ra sự thay đổi.

Chiến lược ảnh hưởng có thể rất khác nhau không chỉ do mục đích của việc sử dụng ảnh hưởng mà còn do địa vị của đối tượng trong tổ chức trong quan hệ với địa vị của chủ thể: cấp trên, đồng sự, hay cấp dưới. Vì thế không sử dụng một chiến lược cho các đối tượng khác nhau. Chiến lược ảnh hưởng có thể liên quan tới:

- + Mục đích của việc sử dụng ảnh hưởng
- + Đối tượng ảnh hưởng
- + Quan hệ qua lại giữa chủ thể và đối tượng

Trong thực tế người ta sử dụng các chiến lược ảnh hưởng như: chiến lược thân thiện, chiến lược trao đổi/ mặc cả, chiến lược đưa lý do, chiến lược quyết đoán, chiến lược tham khảo cấp trên, chiến lược liên minh, chiến lược trừng phạt.

a. Chiến lược thân thiện

Chiến lược thân thiện là cách thức làm cho mọi người nhìn người quản lý như là “ một người tốt”. Khi mọi người nhìn nhận người quản lý là một người tốt, quý mến và thân thiện thì điều đó đồng nghĩa với việc họ sẵn sàng thực hiện yêu cầu của người quản lý.

Trong chiến lược này kỹ năng quan hệ đóng vai trò quan trọng. Người quản lý khi thực hiện chiến lược này phải rất nhạy cảm, thấu hiểu cảm xúc của đối tượng. Chiến lược này rất muốn những người khác biết đến mình. Để thực hiện chiến lược này người quản lý cần chú ý:

- + Làm cho người khác thấy mình là quan trọng
- + Hành động một cách khiêm tốn và công nhận tài năng của người khác
- + Cư xử một cách thân thiện
- + Luôn thể hiện sự thân thiện, gần gũi bằng các hành vi phi ngôn ngữ
- + Làm cho công việc, nhiệm vụ trở lên quan trọng
- + Yêu cầu một cách lịch sự
- + Chờ đợi đúng lúc để nêu vấn đề
- + Phải thông cảm với với những khó khăn của người khác

b. Chiến lược trao đổi/ mặc cả

Chiến lược này thể hiện ra là “ hai bên cùng có lợi”. Nguyên tắc của chiến lược này là một cái gì đó nhằm đạt được một cái khác. Điểm mấu chốt của chiến lược này là cố gắng đạt tới cái quan trọng (có giá trị) đối với mình và cho đi cái không quan trọng với mình, nhưng quan trọng với người khác. Muốn trao đổi thành công, chủ thể (người quản lý) cần có mức độ thấu cảm cao đối với đối tượng. Vì người quản lý phải đặt mình vào vị trí của người khác thì mới thực hiện được sự trao đổi có hiệu quả.

Khi bình luận về hệ thống quản lý hiện nay trên thế giới, các nhà nghiên cứu cho rằng cung cách quản lý hiện nay chính là việc “ đổi phần thưởng lấy sự tuân lệnh”. Nhược điểm của chiến lược này là làm cho đối tượng quen với sự trao đổi. Điều này rất nguy hiểm khi áp dụng với những người dưới quyền vì nó làm cho họ quen với sự mặc cả. Vì vậy, chiến lược này chỉ áp dụng có hiệu quả ở nơi mà cả hai bên đều có quyền ngang, và đều có quyền thưởng cho nhau.

Khi thực hiện chiến lược trao đổi cần lưu ý:

- + Đưa ra phần thưởng cụ thể
- + Nhắc nhở về những sự việc xảy ra trong quá khứ để rút kinh nghiệm.
- + Phải có thực hiện sự hy sinh nào đó
- + Phải thực hiện sự giúp đỡ
- + Đưa ra những thay đổi về trách nhiệm và nghĩa vụ

c. Chiến lược đưa ra lý do

Nội dung của chiến lược này là đưa ra các thông tin, dữ liệu chứng cứ để ủng hộ cho ý kiến của mình. Có nghĩa là chiến lược này dựa vào các thông tin khác quan. Vì vậy, muốn thành công trong việc sử dụng chiến lược này chủ thể phải chuẩn bị các ý tưởng thật kỹ, các quan điểm khác biệt phải được dự đoán và cân nhắc cẩn thận.

Trong thực hiện các nhà quản lý thường thích sử dụng chiến lược này vì sự chấp nhận của đối tượng có nghĩa là họ sẽ tích cực, nhiệt tình tham gia – điều này làm tăng hiệu quả của việc thực hiện nhiệm vụ. Khi giao nhiệm vụ cho người dưới quyền, nhiều người quản lý thường cố gắng “ khách quan hóa nhiệm vụ”. Nghĩa là làm cho người dưới quyền tự nhậ ra rằng đây không phải là đòi hỏi của người quản lý mà là đòi hỏi của tình thế. Nếu làm được như vậy, người quản lý không phải kiểm soát đối tượng một cách chặt chẽ vì

thể tạo ra một sự khởi đầu công việc một cách sáng tạo. Chiến lược này dường như tạo ra một khả năng to lớn cho sự thành công, vì không có sự đe dọa hay ngầm ý đe dọa.

Tuy nhiên, khi người quản lý chứng minh mình đúng thì cũng có nghĩa là chứng tỏ đối tượng sai, vô lý hoặc là người gây cản trở. Điều này gây ra sự phản kháng của đối tượng. Hơn nữa, khi người quản lý chứng minh được điều đúng thì cũng chưa đảm bảo đối tượng sẽ thực hiện điều đó vì không phải lúc nào con người cũng hành động một cách hợp lý

Sự thành công của chiến lược này không chỉ dựa trên sự hiểu biết vấn đề mà còn dựa trên những đặc tính cá nhân của người quản lý có phải là người hấp dẫn, thu hút, lôi cuốn đối với đối tượng hay không. Khi thực hiện chiến lược này cần lưu ý:

- + Đưa ra những phán quyết một cách chi tiết
- + Đưa ra những thông tin ủng hộ
- + Giải thích những lý do rõ ràng
- + Các vấn đề phải được trình bày một cách logic.

d. Chiến lược phán đoán

Chiến lược phán đoán là chiến lược tiếp cận trực tiếp. Chiến lược này có thể biểu hiện dưới nhiều hình thức khác nhau nhưng liên quan đến luật lệ, quy định, quy chế hoặc những quan hệ đã được thỏa thuận cam kết.

Thường thì chiến lược này được thực hiện bằng việc kiểm tra công việc của người dưới quyền, của đồng sự xem có thực hiện đúng với cam kết hay không. Chiến lược này thường thể hiện ra bằng cách nhắc nhở người khác về những cam kết, những thỏa thuận và những quy định.

Khi thực hiện chiến lược này cần lưu ý:

- + Kiểm tra hoạt động của đối tượng
- + Đưa ra những đòi hỏi, những yêu cầu cụ thể
- + Nhấn mạnh sao cho đối tượng có thể nghe được
- + Đưa ra giới hạn thời gian một cách chặt chẽ
- + Phải thường xuyên liên tục nhắc nhở
- + Phải thường xuyên trích dẫn các thỏa thuận, quy định, qui chế...

+ Thể hiện sự bức tức, không hài lòng

e. Chiến lược tham khảo cấp trên

Là chiến lược sử dụng thứ bậc của cấu trúc quyền lực để hỗ trợ cho những người đòi hỏi, mong muốn của người quản lý. Trước khi nói chuyện với đồng sự về những điều thay đổi cần thực hiện, người quản lý có thể kiểm tra xem liệu sự thay đổi đó có được sự ủng hộ của cấp trên hay không.

Thường thì chiến lược này được sử dụng như một chiến lược thứ cấp. Nghĩa là khi đối tượng không tuân thủ đòi hỏi của người quản lý, thì người quản lý có thể tham khảo ý kiến của cấp trên và sẽ nhận được sự ủng hộ của cấp trên.

Chiến lược này cũng có những hậu quả rất nguy hiểm. Nếu người quản lý sử dụng nó một cách thường xuyên thì có thể sẽ phá vỡ những mối quan hệ làm việc, cả cấp dưới lẫn cấp trên sẽ coi thường.

Khi thực hiện chiến lược này cần phải:

- + Đề cập trên có quy định bắt buộc đối với mọi người
- + Đề cập đến nguyện vọng, mong muốn của cấp trên
- + Trao đổi trước vấn đề với cấp trên.

g. Chiến lược liên minh

Sử dụng những người khác trong việc hỗ trợ cho người quản lý là nội dung của chiến lược này, chiến lược mang tính chính trị, đòi hỏi có thời gian, có những nỗ lực cũng như có những kỹ năng cần phát triển. Thành công của chiến lược này phụ thuộc vào việc xác định đúng ai, ở vị trí nào là thuận lợi nhất cho việc ủng hộ người quản lý. Nếu không mọi nỗ lực trở nên vô ích. Thực tiễn đã chỉ ra rằng, các nhà quản lý luôn hiểu rõ nên liên minh với ai và không nên liên minh với ai.

Một trong những nơi hiệu quả nhất cho việc sử dụng chiến lược này là tại các cuộc họp chính thức của cơ quan, nơi những vấn đề đưa ra được ghi nhận một cách chính thức. Bằng việc đưa ra vấn đề được thành viên khác ủng hộ mạnh mẽ. Tuy nhiên người quản lý có thể làm giảm sự thất bại bằng cách đạt tới sự ủng hộ phi chính thức trước cuộc họp. Nếu như hội ý thành công thì sẽ khó khăn cho những ai muốn thay đổi nó.

Nguy hiểm cho chiến lược này là ở chỗ nó thường xuyên bị xem như là một “âm mưu lật đổ” hoặc chia rẽ tổ chức, gây bè phái, mất đoàn kết. Chiến lược liên minh là một chiến lược có sức mạnh to lớn và nó có thể đặt người quản lý vào một vị trí ảnh hưởng rất mạnh nếu chọn đúng người để liên minh. Khi sử dụng chiến lược này người quản lý cần lưu ý:

- + Phải đạt được sự ủng hộ của người khác, của đồng sự
- + Cần sử dụng các buổi họp chính thức để trình bày những yêu cầu cụ thể.

h. Chiến lược trừng phạt

Trừng phạt là sự rút bỏ những đặc quyền, những ưu đãi, sự tự do, thậm chí đơn giản như là nhấn mạnh về yếu điểm. Thông thường chiến lược này sử dụng trong tổ chức với mục đích không để cho cá nhân giữ vị trí của họ nữa. Người quản lý bắt đầu giám sát hoạt động của người đó một cách chặt chẽ hơn, tức là đối tượng mất đi quyền tự do trong hoạt động.

Chiến lược này thường được sử dụng đối với cấp dưới nhưng nó cũng có thể sử dụng đối với cấp trên. Người quản lý có thể chỉ cho cấp trên của mình thấy họ sẽ không nhận được sự ủng hộ, cộng tác như hiện nay nữa. Người quản lý cũng có thể chỉ ra rằng, chỉ sẽ thực hiện những gì phải làm theo đúng trách nhiệm và nghĩa vụ chứ không hơn. Cũng có thể có gợi ý rằng sẽ báo cáo vấn đề lên cấp cao hơn.

Như vậy, sự thành công hay thất bại của người quản lý phụ thuộc vào kỹ năng sử dụng các chiến lược ảnh hưởng trong những điều kiện khách quan và chủ quan cụ thể. Các chiến lược ảnh hưởng như hành vi và thái độ của đối tượng. Mức độ ảnh hưởng của các chiến lược của người quản lý bị chi phối bởi quyền cá nhân và quyền vị trí của người quản lý, cả hai quyền này làm tăng hiệu quả của nỗ lực ảnh hưởng của người quản lý. Các biến trung gian sẽ ảnh hưởng tới các biến cuối cùng là sự thành công hay thất bại của tổ chức và sự thỏa mãn của người lao động. Và biến cuối cùng sẽ làm tăng hoặc giảm quyền cá nhân, đặc biệt là quyền chuyên môn và quyền vị trí của người quản lý,...

Quyền cá nhân của người quản lý cũng phụ thuộc vào những kỹ năng của người quản lý. Quyền chuyên môn dựa trên tài năng chuyên môn và quyền tham chiếu dựa trên những kỹ năng quan hệ của người quản lý.

Như vậy, quyền lực, các chiến lược ảnh hưởng và kỹ năng ảnh hưởng có mối quan hệ chặt chẽ, qua lại với nhau.

Quyền lực thực tế của người quản lý, lãnh đạo tùy thuộc vào uy tín trong công tác của người đó đã tạo nên được với cấp dưới. Quyền lực thực sự của người quản lý, lãnh đạo là quyền lực do cấp dưới chấp nhận, đó là UY TÍN.

II. UY TÍN

1. Khái niệm về Uy tín

Uy tín là một hiện tượng tâm lý nảy sinh trong quan hệ giữa con người với con người. Uy tín được nhìn từ nhiều góc độ khác nhau với những quan niệm khác nhau.

Tiếng La tinh: Uy tín là “Autoristas – nghĩa là ảnh hưởng, là quyền lực. Tiếng Anh là “Prestige” là ảnh hưởng, uy tín. Có nhiều cách hiểu khác nhau:

- Trong bách khoa toàn thư “Uy tín” của người lãnh đạo có hai nghĩa: Quyền lực và ám chỉ một con người có ảnh hưởng đến người khác được người khác tôn trọng.

- Uy – tức là phần quyền lực do xã hội quy định do nhà nước hoặc cấp trên bổ nhiệm vào một chức vụ nào đó.

- Tín – là sự tín nhiệm, là lòng tin, là ảnh hưởng đối với người xung quan, được mọi người tôn trọng, quý mến.

- Theo từ điển tiếng Việt “ uy tín là sự tín nhiệm và mến phục của mọi người”

- Theo Trần Ngọc Khuê “ uy tín là quyền uy là phạm vi ảnh hưởng của chủ thể mang quyền lực, có ảnh hưởng tác động và đồng thời là sự tiếp nhận, sự phục tùng tự nguyện của khách thể chịu ảnh hưởng của tác động đó.

- Theo V.I. Lebedep thì bản chất của uy tín “ chính là sức cảm hóa” của người lãnh đạo đối với cấp dưới.

Như vậy, thực chất uy tín là một cụm từ gồm có “ uy” và “ tín”. “Uy” – về bản chất là quyền, mà quyền của con người về bản chất là hiện tượng xã hội. Ở mỗi thời kì lịch sử quyền của con người được đánh giá khác nhau. Quyền uy gắn liền với vị trí xã hội mà con người đảm nhận. “Tín” – là sự tín

nhiệm của mọi người, niềm tin của mọi người đối với một người hoặc một nhóm người. Ở đây cần phân biệt rõ các khái niệm uy tín, uy quyền, tín nhiệm, vì trong thực tế các khái niệm này thường bị đồng nhất .

Uy quyền thực chất là quyền lực về chính trị, về kinh tế, là cái có sẵn quy định cho từng vị trí trong hệ thống thứ bậc của cơ cấu tổ chức. Bất kì ai với những đặc điểm nhân cách như thế nào, nhưng khi được đặt vào một vị trí thuộc nấc thang quyền lực đều có được uy quyền đó.

Uy quyền là do ưu thế, chức vụ mang lại. Như vậy, uy quyền xuất phát từ chức danh hay uy danh.

Khổng Tử đã từng nói: “ Danh có chính thì ngôn mới thuận”

Uy quyền chỉ là cơ sở là điều kiện khách quan cho việc hình thành và phát triển uy tín.

Tín nhiệm là sự tin tưởng, tin cậy của người khác đối với một cá nhân hay một nhóm người nào đó. Nói đến tín nhiệm là nói đến lòng tin của con người, thái độ của con người và là hình thức biểu hiện của uy tín. Do đó tín nhiệm cũng không thể đồng nghĩa với uy tín được.

Từ góc nhìn của tâm lý học quản lý, khi đề cập đến khái niệm uy tín phải thể hiện nội hàm của nó bao gồm cả hai phía: chủ thể và khách thể của uy tín trong hệ thống quản lý, hai thành phần này tác động lẫn nhau thông qua quan hệ quản lý làm nảy sinh, hình thành và phát triển uy tín. Trong quan hệ chủ thể (người quản lý) và khách thể (người dưới quyền) quản lý thì sức cảm hóa bao giờ cũng thuộc về chủ thể, còn lòng tin, sự tín nhiệm thuộc về khách thể. Uy tín là sự phản ánh khách quan của khách thể về sức cảm hóa của chủ thể. Sức cảm hóa của chủ thể càng lớn thì lòng tin của khách thể càng cao. Chúng được thể hiện ở thái độ và các phản ứng xúc cảm, biểu cảm của người dưới quyền. Những biểu hiện này mang tính ổn định, phản ánh nội tâm. Uy tín thể hiện ở hệ thống hành động mẫu mực phù hợp với vị trí, vai trò xã hội mà người quản lý đảm nhận làm thỏa mãn được nhu cầu, nguyện vọng mong chờ của cấp dưới làm cho họ tin tưởng vào người quản lý. Tính hiệu quả của hành vi, hành động đem lại lợi ích cho tổ chức với hoàn cảnh thực hiện tốt nhiệm vụ, mục tiêu hoạt động chung của tổ chức. Chính tính hiệu quả củng cố niềm tin, xây dựng được tín nhiệm của cấp dưới đối với người quản lý. Uy tín được biểu hiện qua các tình huống xử lý thông tin và giải quyết nhanh, nhạy, đúng đắn, chính xác các tình huống khó xử. Qua đó

uy tín của người quản lý được nâng cao một cách đặc biệt. Nhờ có biểu hiện này, cấp dưới phục tùng một cách tự giác những quyết định của người quản lý.

Như vậy, phạm vi biểu hiện các nội dung của uy tín là rất rộng, cho nên người quản lý không thể có uy tín ngay sau khi đảm nhận vị trí quản lý, mà trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, người quản lý phải từng bước xây dựng uy tín cho bản thân. Từ sự phân tích trên, chúng ta có thể đưa ra khái niệm uy tín của người quản lý như sau:

Uy tín của người quản lý là một hiện tượng xã hội, hình thành và phát triển trên cơ sở hệ thống các giá trị nhân cách và các giá trị xã hội khác của người quản lý thông qua quan hệ quản lý với người dưới quyền, tạo nên sức mạnh cảm hóa, thu hút lôi kéo được người dưới quyền và được họ tin tưởng, tôn trọng, tuân theo.

2. Phân loại và biểu hiện của uy tín người lãnh đạo

Thông thường, người ta chia uy tín ra thành hai loại: Uy tín đích thực và Uy tín giả danh. Trong thực tiễn quản lý, lãnh đạo, dư luận, cách nhận xét của quần chúng cũng theo chiều hướng phân loại này.

a. Uy tín đích thực

Uy tín đích thực là sự kết hợp một cách đặc biệt khách quan giữa những phẩm chất tư tưởng, chính trị, tâm lý đạo đức của người lãnh đạo. Uy tín đích thực hình thành và phát triển thông qua hoạt động giao lưu của chủ thể và khách thể quản lý, lãnh đạo nhằm tích cực hóa quá trình đó.

Uy tín đích thực được biểu hiện qua các cơ sở sau đây:

- Người lãnh đạo luôn luôn đứng vững trên cương vị của mình. Trong hoạt động, trong cuộc sống, cấp trên tín nhiệm, cấp dưới kính phục, tin tưởng phục tùng tự nguyện, đồng nghiệp ngưỡng mộ, ca ngợi.

- Những thông tin có liên quan đến việc quản lý, lãnh đạo đều được chuyển đến đầy đủ, chính xác, kịp thời cho người lãnh đạo.

- Những quyết định quản lý đưa ra được cấp dưới thực hiện tự giác, nghiêm túc dù dưới bất kì hình thức nào.

- Dù người lãnh đạo, quản lý vắng mặt ở cơ quan, đơn vị nhưng công việc vẫn tiến hành bình thường và mọi người vẫn mong đợi sự có mặt của người lãnh đạo, quản lý.

- Dư luận quần chúng luôn đánh giá tốt người lãnh đạo

- Kẻ thù, những người đối lập, những đối thủ có tâm cỡ tỏ ra kính nể, run sợ, thậm chí khâm phục.

- Người lãnh đạo luôn có tâm trạng nhiệt tình, thoải mái trong công việc, có hiệu quả hoạt động rõ rệt. Hiệu quả này không chỉ ở mặt kinh tế - xã hội mà còn thể hiện trong sự đi lên, phát triển của tổ chức, của mỗi thành viên trong đơn vị.

- Nhưng việc riêng của người lãnh đạo, quản lý được mọi người quan tâm với thái độ thiện chí và đúng mức.

- Khi người lãnh đạo chuyển sang công tác khác hoặc nghỉ hưu, mọi người luyến tiếc, ngưỡng mộ, ca ngợi. Hình ảnh người lãnh đạo còn lưu lại trong mỗi thành viên.

b. Uy tín giả

- *Uy tín giả được dựa trên sự trấn át bằng quyền lực*

Đây là trường hợp mà một số người lãnh đạo dùng cách chứng tỏ cho cấp dưới thấy rõ uy thế quyền hạn của mình và giữ cho cấp dưới luôn ở tình trạng căng thẳng vì lo sợ thi hành kỷ luật.

Loại uy tín này rất tai hại vì nó không chỉ làm giảm hiệu quả lao động mà còn làm cho bầu không khí tâm lý trong cơ quan căng thẳng, đổ kỵ, thiếu tin tưởng lẫn nhau. Mặt khác, nó cũng làm mất đi tính độc lập, sáng tạo của mọi người, tạo điều kiện cho một số kẻ xu nịnh xuất hiện.

- *Uy tín giả danh dựa trên khoảng cách*

Loại uy tín này biểu hiện ở chỗ người lãnh đạo luôn tạo ra một sự khác biệt rõ ràng trong mối quan hệ với mọi người; đứng từ xa để chỉ đạo, tránh tiếp xúc với nhân viên, khó gần gũi và có chút gì bí ẩn. Họ sợ gần mọi người sẽ lộ tẩy những nhược điểm, non kém của bản thân. Kiểu người lãnh đạo này thường tự tách mình ra khỏi tập thể, không đi sâu sát thực tiễn nên dễ có quyết định sai lầm.

- *Uy tín kiểu gia trưởng, trịnh thượng:*

Là kiểu người lãnh đạo luôn có thái độ trịnh thượng, nhiều khi dẫn đến coi thường mọi người, chỉ cho mình là giỏi giang, thông minh nhất bằng vẻ mặt, tư thế, cách làm ra vẻ quan trọng để đề cao mình, hạ thấp cấp dưới. Kiểu người lãnh đạo này thường dẫn đến phong cách lãnh đạo độc đoán, họ luôn tìm cách đẩy người mà họ không ưa, kể cả những người có tài ra khỏi cơ quan. Họ muốn cấp dưới phục tùng một cách tuyệt đối. Đây là kiểu người lãnh đạo rất khó tiếp nhận sự phê bình.

- *Uy tín kiểu dân chủ giả hiệu:*

Đây là kiểu người lãnh đạo mà bề ngoài tỏ ra dân chủ song thực chất là mị dân. Họ gây uy tín bằng cách tỏ vẻ hòa nhập với mọi người, mọi việc họ đều đưa ra bàn bạc, xin ý kiến xong thực chất vẫn quyết theo ý mình. Kiểu tạo dựng uy tín này sẽ mất đi ý nghĩa của nguyên tắc dân chủ, mất đi tính sáng tạo của quần chúng.

- *Uy tín kiểu công thân:*

Đó là người lãnh đạo luôn lấy thành tích cũ của mình để thông báo, đề tự ca ngợi mình. Họ muốn mọi người coi họ là mẫu mực, lý tưởng. Đó là những người hoài cổ, thiếu học hỏi và đổi mới. Rất có thể trước đó học có uy tín, song hiện nay do cương vị mới đòi hỏi họ phải tự hoàn thiện mình, chỉ có điều họ không muốn làm như vậy, mà bằng cách duy nhất là công thân để củng cố địa vị.

- *Uy tín giả danh, kiểu dạy khôn:*

Loại uy tín này thường có ở người lãnh đạo luôn muốn tỏ ra mình là người thầy, người am hiểu nhất. Trong quan hệ với mọi người, họ luôn nhồi nhét, ra vẻ dạy khôn mọi người. Đây là kiểu uy tín giả danh theo kiểu thông thái rôm, tự tô vẽ, đề cao mình.

- *Uy tín giả danh do mượn ô dù cấp trên:*

Loại uy tín này thường gặp ở những người luôn luôn mượn lời cấp trên để trấn áp hoặc tạo ra để mọi người tưởng mình là người gần gũi, được cấp trên tin tưởng. Trong bất kì trường hợp nào, họ cũng khoe đã được gặp gỡ cấp trên hay những cấp trên tiết lộ cho một bí mật quan trọng nào đó. Thông thường họ là những người theo sát cấp trên để được cấp trên bổ nhiệm, lấy uy thế của cấp trên và quan hệ cấp trên đối với mình để xây dựng uy tín

3. Con đường nâng cao uy tín của người lãnh đạo

a. Tự phấn đấu, rèn luyện

Đây là con đường cơ bản nhất để tự nâng cao uy tín của mình. Tự phấn đấu, rèn luyện có thể thực hiện được bằng các biện pháp sau:

- Duy trì hứng thú, khát vọng và ý chí lãnh đạo để phục vụ tổ chức, phục vụ con người và xã hội. Không được lấy uy tín làm mục đích mà phải coi đó là phương tiện, là điều kiện để thực hiện mục đích lãnh đạo, quản lý.

- Thường xuyên kiểm tra, tự phê bình

b. Giữ vững và nâng cao uy tín qua các mối quan hệ

Người lãnh đạo không chỉ tổ chức và vận hành các mối quan hệ trong tổ chức của mình mà còn tham gia các mối quan hệ đó. Uy tín gắn liền với những giá trị của họ. Những giá trị này được đánh giá thông qua người khác. Như vậy, thông qua các mối quan hệ cũng là con đường để nâng cao uy tín người lãnh đạo. Các biện pháp thực hiện con đường này bao gồm:

- Quan hệ với mọi người khiêm tốn và có nguyên tắc
- Chân thành và gần gũi với quần chúng
- Quan hệ đúng mực với cấp trên và đồng nghiệp

b. Thực hiện dân chủ và công khai

Dân chủ công khai trong việc đề bạt, kỷ luật cán bộ, có ý kiến độc lập trong quyết định của cá nhân và dám chịu trách nhiệm, không né tránh và đổ trách nhiệm cho người khác.

❖ Những điểm cần chú ý trong quá trình xây dựng và nâng cao uy tín của người lãnh đạo.

Trong quá trình xây dựng và nâng cao uy tín của mình, người lãnh đạo cần quan tâm một số vấn đề sau:

Không lấy uy tín làm mục đích cuối cùng mà chỉ coi đó là phương tiện cần thiết để đạt được mục đích lãnh đạo, quản lý.

Những nhân tố tâm lý xã hội có ý nghĩa quan trọng đối với việc xây dựng và nâng cao uy tín của người lãnh đạo. Vì lẽ đó, người lãnh đạo cần quan tâm thỏa đáng đến những vấn đề như: xây dựng dư luận tập thể, tạo dựng tâm thế và duy trì bầu không khí tập thể thuận lợi cho hoạt động chung của tổ chức.

Ngoài những yếu tố trên, người lãnh đạo còn phải chú ý đến kỹ năng, nghệ thuật giao tiếp của bản thân vì đó là phương tiện rất quan trọng để người lãnh đạo thiết lập, điều khiển các quan hệ của mình và thực hiện những tác động giáo dục tư tưởng chính trị trong tổ chức.

❖ Câu hỏi củng cố:

1. Trình bày khái niệm chung về quyền lực?
2. Mô tả các loại quyền lực?
3. Phân tích các chiến lược sử dụng quyền lực để tác động hay ảnh hưởng đến người dưới quyền?
4. Theo bạn để ảnh hưởng tới người khác một cách hiệu quả (tức là làm cho họ tuân thủ mình, họ muốn làm những điều mà bạn nói) thì cần thực hiện những điều gì?
5. Trình bày khái niệm chung về uy tín?
6. Phân loại và liệt kê các biểu hiện của các loại uy tín?
7. Trình bày con đường nâng cao uy tín của người lãnh đạo?
8. Bài tập thực hành:
Chia lớp thành các nhóm nhỏ, 1 thành viên làm người quản lý, thực hành các trường hợp sau:
 - Sử dụng quyền lực để tác động đến người khác
 - Thể hiện biểu hiện của các kiểu uy tín khác nhau.
 -

BÀI 4:

PHONG CÁCH QUẢN LÝ

❖ **Mục tiêu bài học:**

1. Trình bày khái niệm về phong cách quản lý
2. Phân tích các nghiên cứu trên thế giới về phong cách quản lý
3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc chọn lựa phong cách quản lý

❖ **Nội dung bài học**

I. Khái niệm về phong cách quản lý

Trước tiên cần phân biệt phong cách làm việc và phong cách quản lý vì hai khái niệm này khác nhau. Phong cách làm việc được sử dụng liên quan đến cả người thừa hành và người quản lý.

Phong cách quản lý được thể hiện trong hoạt động hằng ngày của người quản lý và bộ máy quản lý của người đó, trong đó, mục đích của tổ chức sẽ đạt được bằng cách nào, dựa vào những phương tiện nào, phương pháp và thủ thuật đặc trưng nào.

Mỗi người quản lý trong quá trình tác động đến đối tượng của mình đều có hướng ưu tiên nhất định khi xác định mục tiêu, cách thức, biện pháp hay con đường riêng nhất định trong thu thập thông tin, ra quyết định, xử lý tình huống nhất định. Sự định hướng về mục tiêu, cách thức ứng xử, cách thức ra quyết định được lặp đi lặp lại nhiều lần và trở nên ổn định tạo ra một kiểu quản lý riêng biệt, đặc thù của người quản lý ấy được gọi là kiểu quản lý hay phong cách quản lý.

Phát hiện ra những nét đặc trưng của phong cách có nghĩa là chỉ ra những phương hướng chủ yếu trong hoạt động của người quản lý và những phương pháp, hình thức, phương tiện chủ yếu để thực hiện các chức năng quản lý, và chỉ ra tại sao chính những phương pháp, hình thức, phương tiện này mà không phải những cái khác có thể được sử dụng hợp lý nhất để giải quyết nhiệm vụ quản lý trong tổ chức đó.

Phong cách quản lý có ý nghĩa to lớn đến kết quả hoạt động của tập thể. Trong nhiều trường hợp có ý nghĩa quyết định. Nhiều ví dụ cho thấy nhờ

người quản lý có phong cách tiên bộ mà cả tổ chức chuyển từ lạc hậu sang tiên tiến.

Phong cách quản lý không phải là một cái gì đó khép kín, mà là một quá trình phát triển dưới sự tác động của điều kiện chủ quan và khách quan.

Khi nghiên cứu phong cách người quản lý, người ta có thể hiểu theo góc độ sau:

- Phong cách được coi như là một nhân tố quan trọng trong quản lý, nó gắn liền với kiểu người quản lý, nghệ thuật quản lý và quản lý con người

- Phong cách quản lý không chỉ thể hiện về mặt khoa học và tổ chức quản lý mà còn thể hiện tài năng, chí hướng, nghệ thuật điều khiển, tác động của người quản lý.

- Phong cách là cách thức làm việc của người quản lý, là phương pháp quản lý.

- Phong cách là hệ thống các dấu hiệu đặc trưng của hoạt động quản lý của người quản lý được quy định bởi đặc điểm nhân cách của người đó.

- Phong cách là kết quả của mối quan hệ giữa người quản lý với môi trường.

Qua đó, chúng ta thấy phong cách quản lý có nhiều mặt, nhiều đặc trưng khác nhau. Tuy nhiên trên đây mới nhấn mạnh đến mặt chủ quan, mặt cá tính tâm lý của chủ thể, chưa đề cập đến các yếu tố khách quan là môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến phong cách quản lý như hệ tư tưởng, nền văn hóa

Phong cách quản lý của người quản lý luôn gắn liền với tính lịch sử-chính trị - xã hội, văn hóa truyền thống. Bởi vì nó diễn ra trong một giai đoạn lịch sử nhất định, với những điều kiện hoàn cảnh nhất định.

Như vậy, phong cách quản lý có thể coi là toàn bộ những định hướng, lẽ lối, cách thức đặc thù của một người quản lý tác động vào đối tượng quản lý, được hình thành trên cơ sở kết hợp chặt chẽ và tác động qua lại, biện chứng giữa các yếu tố tâm lý chủ quan của người quản lý và yếu tố khách quan trong hệ thống quản lý.

Một trong những cơ sở quan trọng tạo ra phong cách quản lý là những đặc điểm tâm lý trong nhân cách người quản lý.

Trong thực tế, nhân cách của mỗi người là khác nhau nên phong cách của mỗi người có những nét độc đáo riêng. Tuy nhiên, có nhiều người quản lý có những đặc điểm, những phẩm chất tâm lý tương đối giống nhau và khi họ thể hiện phong cách của mình trong những điều kiện, tình huống, hoàn cảnh, giai đoạn lịch sử... tương đối giống nhau thì phong cách của họ có những nét chung, điển hình. Đó là tính độc đáo và tính điển hình của phong cách quản lý.

II. Các nghiên cứu về phong cách quản lý

Có rất nhiều công trình nghiên cứu về phong cách quản lý trên thế giới. Trong tài liệu này chúng ta sẽ đi sâu tìm hiểu một số nghiên cứu điển hình của nhà tâm lý học phương tây.

1. Nghiên cứu của Kurt Lewin

1.1. Theo K. Levin, có 3 kiểu lãnh đạo cơ bản: Kiểu lãnh đạo độc đoán, kiểu lãnh đạo dân chủ và kiểu lãnh đạo tự do. Cách phân loại này được các nhà nghiên cứu chấp nhận và trở thành cách phân chia cơ bản về kiểu lãnh đạo trong tâm lý học quản trị kinh doanh.

a. Kiểu lãnh đạo độc đoán: Nhà quản trị tập trung quyền lực trong tay, đòi hỏi nhân viên phải tuân phục mọi mệnh lệnh của mình, kiểm tra chặt chẽ, nghiêm ngặt mọi hoạt động của cấp dưới đảm bảo cho đạt được mục tiêu.

Ưu điểm của phong cách này là cho phép giải quyết một cách nhanh chóng các nhiệm vụ. Song do người quản lý không quan tâm đến ý kiến của người dưới quyền và ra quyết định trên cơ sở những thông tin sẵn có nên phong cách độc đoán có nhược điểm là không tận dụng được sáng tạo và kinh nghiệm của những người dưới quyền.

b. Kiểu lãnh đạo dân chủ: Nhà quản trị biết phân chia quyền lực của mình, biết thu hút cả tập thể vào việc thảo luận bàn bạc, xây dựng và lựa chọn các phương án cho việc ra quyết định, cùng họ tổ chức việc thực hiện, đánh giá, đề ra các biện pháp bổ sung. Khi giải quyết những vấn đề phức tạp và quan trọng, bao giờ người quản lý cũng trình bày rõ quan điểm, mục tiêu cần đạt, nội dung từng vấn đề và trưng cầu ý kiến của quần chúng, tham khảo các ý kiến đề xuất của cấp dưới, nhiều khi cho họ tự lựa chọn cách làm.

Ưu điểm của phong cách này là cho phép khai thác những sáng kiến, kinh nghiệm của những người dưới quyền, của tập thể người dưới quyền. Từ

đó tạo ra sự thỏa mãn lớn cho người dưới quyền tạo ra cho họ có được cảm giác họ được chấp nhận, được tham gia. Những người lao động cảm thấy thỏa mãn vì họ được thực hiện những công việc do chính họ đề ra, thậm chí họ được tham gia đánh giá kết quả công việc. Tuy nhiên nhược điểm của phong cách này là quá tốn kém thời gian. Trong rất nhiều trường hợp, việc bàn bạc kéo dài mà không đi tới được quyết định trong khi thời gian giải quyết nhiệm vụ không cho phép kéo dài.

c. Kiểu lãnh đạo tự do: Nhà quản trị vạch ra kế hoạch chung, ít trực tiếp chỉ đạo mà thường giao khoán cho cấp dưới, không quan tâm đến công việc, không can thiệp vào tiến trình. Ở đây nhà quản trị chỉ đóng vai trò là người cung cấp thông tin, ít khi tham gia vào hoạt động của tập thể và sử dụng ít quyền điều hành của mình

Ưu điểm của phong cách này cho phép phát huy tối đa năng lực sáng tạo của người dưới quyền. Tuy nhiên, phong cách này dễ dẫn đến tình trạng hỗn loạn, vô chính phủ trong tổ chức do thiếu vắng các chỉ dẫn của người quản lý.

1. 2. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn kiểu lãnh đạo theo K. Levin.

a. Chọn một kiểu lãnh đạo phù hợp với từng cá nhân dưới quyền

Trong công tác lãnh đạo, hàng ngày nhà quản trị thường làm việc trực tiếp với từng cá nhân riêng lẻ, chẳng hạn ra mệnh lệnh hay lắng nghe ý kiến phản nản. Vì vậy, cách thức đối xử từng người quyết định rất lớn đến thành công của hoạt động quản trị. Để quyết định một kiểu lãnh đạo phù hợp với từng nhân viên nhà quản trị chú ý tới những đặc điểm sau của họ:

- Tuổi tác: nên dùng kiểu lãnh đạo tự do đối với những người cao tuổi hơn hoặc kinh nghiệm hơn mình. Trái lại, đối với người nhỏ tuổi hơn, tốt nhất là áp dụng kiểu độc đoán.

- Giới tính: Phụ nữ thường làm việc tốt hơn dưới sự chỉ huy độc đoán.

- Kinh nghiệm: Nếu nhân viên có nhiều kinh nghiệm nghề nghiệp, tốt hơn là sử dụng kiểu dân chủ và tự do.

- Cần độc đoán với những người hay có thái độ chống đối, những người không có tính tự chủ, thiếu nghị lực và kém tính sáng tạo. Cần phải

dân chủ đối với những người có tinh thần hợp tác, thích lối sống tập thể. Còn đối với những người hay có đầu óc cá nhân, những người không thích giao thiệp với xã hội thì nên chọn kiểu lãnh đạo tự do.

b. Chọn một kiểu lãnh đạo phù hợp với mức độ phát triển của tập thể.

- Ở giai đoạn đầu của quá trình hình thành tập thể, khi tập thể chưa có sự ổn định, mọi thành viên thường chỉ thực hiện công việc được giao trách nhiệm của mình, thì nhà quản trị nên áp dụng kiểu lãnh đạo độc đoán, thiết kế kỷ luật chặt chẽ, đưa ra các yêu cầu cụ thể và kiểm tra kịp thời

- Ở giai đoạn phát triển thứ hai của tập thể, khi mà các thành viên vẫn chưa có sự thống nhất và tự giác trong hoạt động, tính tích cực, sự đoàn kết chưa cao, chưa đều, thì kiểu lãnh đạo phải mềm dẻo, linh hoạt và kiên quyết

- Khi tập thể đã phát triển ở mức độ cao, có bầu không khí tốt đẹp, có tinh thần đoàn kết, có khả năng tự quản, có tính tự giác cao, nhà quản trị có thể áp dụng kiểu dân chủ hoặc tự do để phát huy tính sáng tạo của tập thể

c. Chọn một kiểu lãnh đạo phù hợp với tình huống cụ thể.

Trong hoạt động quản trị, những tình huống khác nhau xảy ra ảnh hưởng ít nhiều đến hiệu quả quản trị. Khi tình huống có những thay đổi lớn, chúng ta cần xem xét lại kiểu lãnh đạo của mình. Sau đây là một số ví dụ về những tình huống có khả năng xảy ra và những kiểu lãnh đạo tương ứng cần áp dụng

- Những tình huống bất trắc: có một số tình huống đòi hỏi ta phải hành động khẩn trương, nhanh nhạy và kịp thời (chẳng hạn, hoả hoạn). Mỗi nỗ lực cần phải dốc hết, các yếu tố cần phải được trao đổi nhanh chóng và công việc đòi hỏi mọi người cần tập trung cao độ. Chính những trường hợp cấp bách như vậy, nhân viên sẽ cảm thấy cần có một sự lãnh đạo cứng rắn và đầy uy quyền hơn bao giờ hết.

- Bất công trong tập thể: khi có sự bất đồng trong tập thể, trước sự thù địch, ngờ vực, chia rẽ nội bộ, nhà quản trị thường phải áp dụng kiểu lãnh đạo độc đoán, sử dụng tối đa quyền lực của mình.

- Những tình huống gây hoang mang: thỉnh thoảng, do một sự xáo trộn nào đó trong tập thể (do thay đổi cơ cấu tổ chức, sắp xếp lại nhân sự...), không ai biết phải nên làm gì, mọi người đều hoang mang. Trong

trường hợp này, hơn bao giờ hết, mà quản trị cần tỏ ra gần gũi với nhân viên, thường xuyên gặp gỡ, trao đổi với họ, và đến với họ bất cứ lúc nào có thời gian rỗi. Mọi quan hệ thân mật để trấn an nhân viên như thế thường đem lại kết quả hơn bất cứ một bản thông điệp nào.

d. Chọn một kiểu lãnh đạo phù hợp với cá tính của mình.

Mọi hành vi của chúng ta, từ cách ăn nói đến đi đứng, đều bộc lộ cá tính của mình. Và tùy thuộc vào cá tính, mỗi nhà quản trị sẽ thích một kiểu lãnh đạo nào đó và sẽ cảm thấy tự nhiên hơn và hiệu quả hơn với kiểu đó. Tuy nhiên một lối lãnh đạo tài tình đòi hỏi chúng ta đôi khi làm ngược lại với sở thích, cá tính của mình, biết sử dụng nhiều thủ thuật và nhiều phương pháp khác nhau phù hợp với những tình huống thực tế khác. Nói chung, chúng ta nên coi trọng đúng mức cá tính của mình. Trong thực hành nó có thể giúp ta quyết định kiểu lãnh đạo thường dùng ở những điều kiện “bình thường”. Nhưng những yếu tố khác như bản chất, trình độ của tập thể, tình huống đặc biệt xảy ra có thể buộc ta phải chuyển qua sử dụng những kiểu khác. Luôn luôn với một tầm nhìn rộng, Nhà quản trị phải biết vào thời điểm nào áp dụng kiểu lãnh đạo nào là hữu hiệu nhất.

2. Những nghiên cứu của trường đại học tổng hợp bang OHIO

Trong khi các nhà lý luận và các nhà quản lý đang nồng nhiệt đón nhận và thích thú với quan điểm của Kurt Lewin thì các giáo sư thuộc phòng nghiên cứu kinh doanh của trường đại học bang OHIO âm thầm tiến hành nghiên cứu về quan hệ quản lý nhằm phát hiện những khía cạnh khác nhau của hành vi quản lý.

Do quan niệm hành vi quản lý là hành vi cá nhân trong định hướng những hoạt động của nhóm để đạt được mục tiêu của nhóm, các nhà nghiên cứu đã thu hẹp sự mô tả hành vi người quản lý và từ đó đã phát hiện ra rằng, mặc dù hành vi của hành vi của người quản lý là rất khác nhau, song các hành vi đó có thể quy lại thành hai nhóm hành vi: hành vi quan tâm đến công việc và hành vi quan tâm đến con người.

- Nhóm hành vi quan tâm đến công việc bao gồm những hành vi có liên quan đến tổ chức, xác định công việc, các quan hệ công việc và các mục tiêu. Người quản lý quan tâm tới công việc được mô tả là người bố trí, sắp xếp người dưới quyền thực hiện tốt các tiêu chuẩn công việc, và chú trọng vào thời hạn thực hiện nhiệm vụ.

- Nhóm hành vi quan tâm tới con người bao gồm sự thân thiện tin tưởng lẫn nhau, nồng hậu và quan tâm cao đến lợi ích của người dưới quyền. Người quản lý quan tâm đến con người luôn thể hiện sự gần gũi, gắn bó với người dưới quyền, lắng nghe những đề nghị hoặc ý kiến của người dưới quyền, hỗ trợ, giúp đỡ người dưới quyền phát triển, và tiến bộ, và đối xử công bằng với những người dưới quyền.

Do hai nhóm hành vi quan tâm tới công việc và quan tâm tới con người là độc lập với nhau nên có thể có 4 dạng phong cách quản lý

Nhiều	Công việc: Ít Con người: Nhiều P3	Công việc: Nhiều Con người: Nhiều P2
	Công việc: Ít Con người: Ít P4	Công việc: Ít Con người: Nhiều P1
Ít	Ít	Nhiều

+ P1: Phong cách quan tâm đến công việc nhiều và con người ít. Người quản lý chủ yếu làm cho công việc được thực hiện tốt, quan tâm đến con người là thứ yếu.

+ P2: Phong cách quan tâm đến công việc nhiều và con người nhiều: Người quản lý theo đuổi việc đạt tới năng suất cao trong sự cân đối giữa công việc được thực hiện và duy trì sự đoàn kết, gắn bó của nhóm và tổ chức.

+ P3: Phong cách quan tâm đến công việc ít và con người nhiều. Người quản lý chủ yếu theo đuổi việc động viên sự hài hòa của nhóm và thỏa mãn các các nhu cầu xã hội của người dưới quyền.

+ P4: Phong cách quan tâm đến công việc ít và con người ít. Người quản lý đóng vai trò thụ động, để mặc tình thế xảy ra.

Do quan tâm đến công việc và quan tâm đến con người và cũng được xem là những nhân tố quan trọng của quản lý nên các nhà nghiên cứu cho

rằng phong cách quan tâm đến con người cao và quan tâm đến công việc cao là phong cách tốt nhất.

3. Phong cách quản lý theo sơ đồ mạng lưới của Robert R.Blake và Jame S.Mouton

Nghiên cứu của Robert R.Blake và Jame S.Mouton đã phổ cập hóa khái niệm nhấn mạnh vào việc thi hành bốn phận và phát triển mối quan hệ cá nhân thành sơ đồ mạng lưới quản lý, và đã sử dụng rộng rãi trong tổ chức và quản lý các chương trình phát triển. Trong sơ đồ mạng quản lý, các phong cách quản lý khác nhau được phát hiện dựa trên mức độ mỗi quan tâm đến sản xuất (bốn phận) và mỗi quan tâm đến con người (mỗi quan hệ).

Mối quan tâm đến sản xuất: Người quản lý quan tâm đến sản xuất luôn muốn đạt kết quả lớn hơn, chi phí thấp hơn và lợi nhuận cao hơn.

Mối quan tâm đến con người bao gồm việc khuyến khích, cổ vũ, thân thiện, giúp đỡ đồng sự, những người dưới quyền hoàn thành nhiệm vụ, tích cực tham gia các vấn đề liên quan đến con người như tiền lương, thưởng, chế độ đãi ngộ, điều kiện làm việc,..

a. Phong cách “cầm chịch”

Người quản lý ít quan tâm đến hiệu quả công việc lẫn nhu cầu của những người dưới quyền. Họ sử dụng một nỗ lực tối thiểu để hoàn thành công việc phải làm duy trì các quan hệ của các thành viên trong tổ chức. Mục tiêu của quản lý về mọi mặt đều bị xem thường. Trong thực tế hoạt động quản lý, chỉ mang tính hình thức. Mọi công việc chỉ được tổ chức sao cho phù hợp với yêu cầu tối thiểu để được cấp trên và cấp dưới chấp nhận và không gây ra những phiền phức đáng kể.

b. Phong cách “vị tình”

Người quản lý quan tâm tối đa các nhu cầu của cấp dưới nhưng lại quan tâm tối thiểu đến hiệu quả công việc.

Người quản lý coi nhu cầu lợi ích của các cá nhân, của tập thể và những mối quan hệ người – người là mục tiêu quản lý chủ đạo. Còn những yêu cầu và hiệu quả công việc bị đặt ở hàng thứ yếu.

Người quản lý chú ý một cách có ý thức đến các nhu cầu của con người để thỏa mãn, tạo ra sự thoải mái, bầu không khí làm việc thân thiện và nhịp điệu công việc thoải mái. Ở đây, người quản lý dựa vào công việc để

duy trì và củng cố các mối quan hệ có tính chất tình cảm – xã hội. Mọi công việc được tổ chức sắp xếp sao cho các nhu cầu, lợi ích của cá nhân và tập thể được thỏa mãn ở mức tối đa

c. Phong cách “độc đoán”

Người quản lý quan tâm tối đa đến hiệu quả công việc, còn nhu cầu của mọi người bị đặt ở hàng thứ yếu. Người quản lý lấy hiệu quả công việc làm mục tiêu cơ bản nhất, là giá trị định hướng là tiêu chuẩn để đánh giá sự thành bại của mọi hoạt động. Hiệu quả trong hoạt động là kết quả của việc tổ chức các điều kiện làm việc theo cách mà trong đó yếu tố con người là ít liên quan nhất. Mọi việc được tổ chức, sắp xếp sao cho công việc được tiến hành một cách trôi chảy và đạt hiệu quả cao nhất. Do vậy, người dưới quyền phải chấp hành mệnh lệnh của người quản lý dưới sự kiểm tra, giám sát chặt chẽ và buộc phải hoàn thành nhiệm vụ được giao

c. Phong cách “thích ứng”

Người quản lý vừa phải quan tâm đến nhu cầu của cấp dưới vừa quan tâm đến hiệu quả của công việc. Người quản lý thực sự dung hòa mâu thuẫn giữa các mặt trong mục tiêu quản lý nhằm duy trì sự ổn định. Mọi công việc được tổ chức, sắp xếp sao cho không đòi hỏi sự hy sinh quá mức nhu cầu con người, cũng không coi thường quá đáng đối với yêu cầu của công việc, như vậy, việc hoàn thành nhiệm vụ là có thể đạt được thông qua sự cân đối cần thiết giữa việc thực hiện công việc và duy trì đạo đức của người lao động ở mức thỏa mãn.

d. Phong cách “lý tưởng”

Người quản lý quan tâm cao nhất đối với nhu cầu của cấp dưới và hiệu quả công việc. Người quản lý kết hợp một cách hài hòa giữa hiệu quả công việc và nhu cầu của con người. Người quản lý tìm cách để thúc đẩy công việc đạt được hiệu quả cao để từ đó thỏa mãn nhu cầu của con người và khi nhu cầu của con người được thỏa mãn thì đó lại là động lực thúc đẩy tính tích cực tự giác, chủ động, sáng tạo của con người, làm tăng thêm hiệu quả công việc. Việc hoàn thành công việc là do mọi người gắn bó với nhau, phục thuộc lẫn nhau không qua sự ràng buộc chung về mục đích của tổ chức, điều này dẫn tới mối quan hệ hợp tác, tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau.

Robert R. Blacke và Jame S. Mouton đòi hỏi những người quản lý cần đủ năng động để chọn cách hành động phù hợp với tình huống cụ thể, song

các tác giả vẫn khẳng định phong cách” lý tưởng” là có tương quan chặt chẽ với kết quả thực hiện công việc tốt hơn, thông minh hơn, sức khỏe tốt hơn và có những giải pháp tốt hơn cho việc xử lý xung đột.

4. Phong cách quản lý theo Robert House

Trong mô hình quản lý Robert House đề xướng, ông cho rằng chức năng của người quản lý là động viên cấp dưới và giúp đỡ họ đạt được mục tiêu của tổ chức. hành vi của người quản lý có thể xác định bởi hai biến ngẫu nhiên: Đặc điểm của cấp dưới và đặc điểm của công việc.

Mô hình R. House cũng không thể cung cấp cho người quản lý một “công thức” để xác định phong cách quản lý tốt nhất. Nhưng mô hình này nhấn mạnh rằng, một người quản lý hiệu quả phải biết lựa chọn phong cách thích hợp nhất đối với mỗi tình huống riêng và thỏa mãn nhu cầu của cấp dưới. Mô hình của R. House nêu nên bốn phong cách quản lý sau đây:

a. **Phong cách quản lý định hướng thành đạt mỹ mãn:** là phong cách quản lý thường đặt ra những mục tiêu có tính thách thức, họ kì vọng cấp dưới sẽ đạt được thành tựu ở mức cao nhất và biểu thị sự tin tưởng rằng cấp dưới sẽ đáp ứng được kì vọng này.

b. **Phong cách chỉ thị:** là phong cách của người quản lý cho cấp dưới họ kì vọng những gì, và chỉ cho cấp dưới họ phải hoàn thành nhiệm vụ như thế nào. Phong cách này tương tự với phong cách hướng vào nhiệm vụ.

c. **Phong cách tham gia:** là phong cách của người quản lý thường hỏi ý kiến tham khảo cấp dưới và hay yêu cầu họ đề xuất khuyến nghị trước khi ra quyết định

d. **Phong cách hỗ trợ - giúp đỡ:** là phong cách của người quản lý dễ gần gũi và thân thiện với cấp dưới thường biểu thị sự quan tâm đối với họ. Phong cách này tương tự như phong cách định hướng quan hệ.

Theo R. House khi lựa chọn phong cách quản lý, người quản lý cần chú ý hai yếu tố sau:

Thứ nhất: đặc điểm của cấp dưới: biến ngẫu nhiên đầu tiên mà House quan tâm là những đặc điểm của thuộc cấp. Trong mô hình của mình, ông cho rằng những người thuộc cấp sẽ chấp nhận một phong cách quản lý nào đó nếu họ nhận thức ra rằng, phong cách ấy sẽ là trực tiếp tạo ra sự thỏa mãn công việc của họ hoặc cần thiết trong sự thỏa mãn trong công việc sau này.

Chẳng hạn người thuộc cấp có nhu cầu cao về sự tôn trọng và sự hòa nhập thì họ sẽ sẵn sàng chấp nhận phong cách hỗ trợ giúp đỡ. Nếu cấp dưới có nhu cầu cao về sự tự chủ, về trách nhiệm, sự thành đạt thì họ sẽ thích phong cách sự thành đạt mỹ mãn.

Thứ hai: đặc điểm công việc: là một biến ngẫu nhiên được mô hình của House nghiên cứu. Ông cho rằng khi nhiệm vụ quen thuộc đơn giản, cấp dưới sẽ coi sự chỉ huy là không cần thiết lắm. Khi đó phong cách chỉ thị có thể ngăn ngừa sự tách trách, cầu thả, nhưng cũng có thể làm giảm sự thỏa mãn trong công việc. Phong cách tham gia và phong cách hỗ trợ có thể làm tăng sự thỏa mãn trong giới quản lý, cũng như ở những người thuộc cấp ngay cả khi công việc không hoàn toàn chôi chẩy. Nhưng khi nhiệm vụ là phức tạp và không quen thuộc thì phong cách định hướng thành đạt và phong cách chỉ thị sẽ phù hợp hơn phong cách hỗ trợ. Vì lúc này cấp dưới cần người quản lý chỉ ra cho họ con đường để đạt mục tiêu của công việc mà họ được giao

5. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn phong cách quản lý

Tìm hiểu phong cách quản lý cho thấy, không có một phong cách nào là “chuẩn” cho người quản lý. Phong cách quản lý luôn thay đổi tùy theo sự thay đổi nhiệm vụ và điều kiện thực hiện nhiệm vụ, tùy theo đặc điểm tâm – sinh lý của người quản lý và người thừa hành... Một trong những khía cạnh sáng tạo trong hoạt động của người quản lý là biết đánh giá hoàn cảnh cụ thể và trên cơ sở đó lựa chọn sử dụng những phương pháp, hình thức và phương tiện hiệu quả nhất để đạt được hiệu quả cao trong hoạt động quản lý của mình. Muốn vậy, người quản lý cần nắm vững nhân tố ảnh hưởng đến phong cách quản lý.

a. Các nhân tố khách quan

- Môi trường bên ngoài tổ chức:

+ Phong cách quản lý của người quản lý trong một chừng mực đáng kể do phong cách thống trị, quản lý đất nước quyết định. Chế độ chính trị - xã hội như lý tưởng, thể hiện phong cách quản lý; cơ chế và nguyên tắc thống trị xã hội ảnh hưởng mạnh mẽ và trực tiếp đến phong cách quản lý.

+ Truyền thống lịch sử, văn hóa và các giá trị tinh thần của xã hội cũng ảnh hưởng đến phong cách quản lý.

+ Trình độ phát triển khoa học kỹ thuật, công nghệ sản xuất cũng ảnh hưởng đến việc duy trì hay thay đổi phong cách quản lý;

+ Những điều kiện tự nhiên và xã hội, vật chất và tinh thần ảnh hưởng đến phong cách quản lý. Những điều kiện này thấm vào hoạt động của người quản lý cũng như người thừa hành.

+ Phong cách quản lý của người quản lý cấp trên hay cơ quan quản lý cấp trên ảnh hưởng đến sự hình thành phong cách tương ứng của người quản lý cấp dưới hay cơ quan quản lý cấp dưới

- Môi trường bên trong tổ chức

Đặc điểm khách thể quản lý (những người dưới quyền) như:

+ Trình độ và tính chất phát triển tập thể

+ Đặc điểm tâm – sinh lý, hoàn cảnh của người dưới quyền, tuổi tác, giới tính, trình độ, kinh nghiệm.

+ Phong thái, văn hóa của tổ chức cũng ảnh hưởng trực tiếp đến lựa chọn phong cách quản lý của người quản lý

- Tính chất, đặc điểm công việc có ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ đến lựa chọn phong cách quản lý của người quản lý.

b. Nhân tố chủ quan

Người quản lý (chủ thể quản lý) với tư cách là nhân tố bên trong trực tiếp ảnh hưởng đến việc tạo ra, sử dụng hay thể hiện một phong cách quản lý nào đó.

- Phong cách quản lý ảnh hưởng nhiều từ nhân cách của người quản lý nhất từ động cơ quản lý. Định hướng giá trị là nhân tố ảnh hưởng quan trọng đến phong cách quản lý. Chính đây là động cơ thúc đẩy và quy định chiều hướng hành vi và cách ứng xử của chủ thể quản lý.

- Năng lực của người quản lý bao gồm cả trình độ và kinh nghiệm thực tiễn cũng tham gia tích cực và quyết định việc sử dụng hay thể hiện phong cách quản lý.

- Phong cách quản lý phụ thuộc vào việc đào tạo cho chức vụ quản lý mà người đó đảm trách.

- Vị trí của người quản lý cũng ảnh hưởng nhất định đến phong cách quản lý.

Như vậy, toàn bộ đặc điểm nhân cách của chủ thể quản lý như xu hướng, tính cách, năng lực và khí chất đều ảnh hưởng đến việc xác định, sử dụng, hay thể hiện phong cách quản lý của người quản lý.

Phong cách quản lý không ngừng thay đổi. Quá trình thay đổi diễn ra do kết quả không ngừng nâng cao yêu cầu đối với hoạt động của tập thể. Phong cách quản lý nào mà chú ý đến tất cả những thay đổi đó và tạo ra khả năng cho người quản lý chuẩn bị trước đối với những thay đổi đó, sẽ là phong cách đạt kết quả nhất

Những nhân tố nói trên cho thấy các khía cạnh bên ngoài của phong cách quản lý rất năng động. Cần phải xem xét phong cách với tinh thần sáng tạo, quản lý mục tiêu và nhiệm vụ của tập thể cho phù hợp với sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước nói riêng và của thế giới nói chung.

❖ Câu hỏi củng cố:

1. Trình bày khái niệm về phong cách quản lý?
2. Phân tích các nghiên cứu khác nhau về phong cách quản lý?
3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc chọn lựa phong cách quản lý?
4. Hãy chỉ ra những thuận lợi, khó khăn trong lãnh đạo và xác định phong cách quản lý theo những trường hợp sau:
 - Nhân viên trẻ, nhiệt tình, thiếu kinh nghiệm
 - Nhân viên có năng lực trung bình và nhiệt tình công tác ở mức trung bình
 - Nhân viên có kinh nghiệm, có khả năng nhưng thiếu nhiệt tình công tác
5. Đọc tình huống sau. Tóm tắt một số ý kiến bạn có thể dùng để xử lý tình huống này như thế nào? Chọn phong cách lãnh đạo hiệu quả?

Bạn được giao nhiệm vụ phụ trách một nhóm ba thành viên để thực hiện công việc kế toán tập trung cho tất cả các khóa đào tạo của công ty bạn, một công ty trong danh sách Fortune 500. Hai thành viên kia là Tony và Maria, đã từng là quản lý độc lập, nhưng do sự tái cấu trúc lại công ty, bây giờ hai người đó là thuộc cấp của bạn, họ phải báo cáo trực tiếp cho bạn. Bạn thấy có vẻ như cách duy nhất khiến họ

làm là bạn phải đứng ngay đó. Một thành viên khác của nhóm, Corbett, thường có những ý kiến rất hay nhưng anh ấy thường hay do dự không muốn chia sẻ các ý kiến đó với những thành viên trong nhóm, đặc biệt là do Tony và Maria cứ nhìn chăm chăm vào anh ấy nếu anh ấy nói điều gì đó. Tình huống này là một kỳ kiểm tra thực tế kỹ năng lãnh đạo của bạn, nhưng bạn chỉ có một thời hạn là 6 tháng để thực hiện dự án, và một tháng đã trôi qua. Bạn cần phải tìm ra một cách nào đó để lãnh đạo nhóm nhằm hoàn tất dự án thành công.

CHƯƠNG 5
HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ
BÀI 1
KHÁI QUÁT VỀ GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ

❖ **Mục tiêu bài học:**

- Trình bày khái niệm về giao tiếp và giao tiếp trong quản lý
- Mô tả các chức năng của giao tiếp
- Trình bày các loại giao tiếp trong quản lý
- Xác định vai trò của giao tiếp trong quản lý

Nội dung bài học

Khi nói đến hoạt động quản lý là chúng ta nói đến sự tương tác giao tiếp giữa hai chủ thể - người lãnh đạo và những người bị lãnh đạo. Hệ thống giao tiếp trong một tổ chức giống như hệ thống mạch máu của cơ thể người. Không có hệ thống này thì tổ chức không thể vận động và tồn tại được. Ở phạm vi xã hội, giao tiếp là nền tảng cho sự tồn tại và phát triển của xã hội, là cơ sở cho sự hình thành và phát triển nhân cách của con người.

I. Khái niệm về giao tiếp và giao tiếp trong quản lý

1. Khái niệm về giao tiếp

Giao tiếp là vấn đề xã hội rất phức tạp. Do vậy có nhiều cách tiếp cận về khái niệm này.

Cooley (1962) đã cho rằng: Giao tiếp là một cơ chế để các mối liên hệ của con người tồn tại và phát triển.

Marry Munder xác định: Giao tiếp là quá trình mà qua đó thông tin được chia sẻ và đáp ứng.

A.N. Leonchep định nghĩa: Giao tiếp là hệ thống của những quá trình có mục đích và động cơ đảm bảo cho sự tương tác giữa người này với người khác thông qua việc sử dụng phương tiện đặc thù mà trước hết là ngôn ngữ.

Từ định nghĩa trên cho thấy giao tiếp có các mặt sau:

- Trao đổi thông tin, trao đổi tư tưởng tình cảm giữa các cá nhân.

- Giao tiếp là sự tiếp xúc, tương tác giữa người với người.

Từ phân tích các định nghĩa trên, chúng ta có thể đi tới định nghĩa chung về giao tiếp như sau:

Giao tiếp là quá trình thiết lập và phát triển sự tiếp xúc giữa các cá nhân xuất phát từ nhu cầu phối hợp hành động.

Khi nghiên cứu về giao tiếp chúng ta cần chú ý tới những đặc trưng của giao tiếp của con người. Đó là:

Giao tiếp bao giờ cũng mang tính xã hội. Giao tiếp là hiện tượng xã hội. Hoạt động này xác lập và vận hành các quan hệ người- người. Giao tiếp là cơ sở để thực hiện các hoạt động chung của con người. Giao tiếp làm nảy sinh quan hệ liên nhân cách và chỉ được thực hiện qua các quan hệ liên nhân cách.

Giao tiếp của con người mang tính lịch sử. Điều đó có nghĩa là nội dung, hình thức và đặc điểm giao tiếp thay đổi trong các giai đoạn lịch sử. Nếu trong các giai đoạn lịch sử trước đây, giao tiếp của con người mang tính chất trực tiếp cao thì ngày nay với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, đặc biệt của công nghệ thông tin, giao tiếp của con người mang tính gián tiếp cao. Hình thức giao tiếp của con người ngày càng đa dạng, hiệu quả giao tiếp ngày càng cao.

Giao tiếp của con người được thực hiện bởi các cá nhân dù ở hình thức giao tiếp nào, trong đó các bên tham gia giao tiếp đều là các chủ thể giao tiếp.

2. Giao tiếp trong quản lý

Từ sự khái quát chung về giao tiếp đã trình bày ở trên, giao tiếp quản lý chính là sự thiết lập nên những mối quan hệ hai chiều lẫn nhau về mặt tâm lý giữa chủ thể quản lý với các chủ thể được quản lý nhằm giải quyết hợp lý được những nhiệm vụ giao tiếp quản lý, làm cơ sở cho việc thực thi có hiệu quả những nhiệm vụ quản lý xác định.

Trong thực tế có ba hình thức giao tiếp quản lý cơ bản đó là giao tiếp giữa người lãnh đạo với những người dưới quyền, giao tiếp giữa người lãnh đạo với nhau, giao tiếp giữa lãnh đạo với những người đồng sự gần gũi với mình.

Hầu hết các tổ chức đều chính thức hóa các kênh giao tiếp. Tổ chức quy định các kênh giao tiếp, mức độ và phạm vi giao tiếp. Chẳng hạn, trong

một Tổng công ty thì người công nhân được giao tiếp trực tiếp với cán bộ quản lý ở cấp nào, mức độ giao tiếp giữa các cấp quản lý trung gian với người lãnh đạo cao nhất.

Các kênh giao tiếp trong tổ chức là các kênh giao tiếp ngang và các kênh giao tiếp dọc. Các kênh giao tiếp ngang là giao tiếp giữa những người có cùng vị thế trong tổ chức. Chẳng hạn, giao tiếp giữa những người lao động trong một phân xưởng, trong một phòng, giao tiếp giữa các cán bộ lãnh đạo cấp phòng, phân xưởng trong một công ty.

Các kênh giao tiếp dọc được thể hiện theo hai chiều: Giao tiếp của những người lao động với người lãnh đạo (giao tiếp từ dưới lên) và giao tiếp của người lãnh đạo với những người dưới quyền (giao tiếp từ trên xuống). Trong kênh giao tiếp từ dưới lên trên do ảnh hưởng của quyền lực của người lãnh đạo, do ý thức về vị thế của mình mà người lao động thường thể hiện sự cung kính, phụ thuộc của bản thân với cấp trên. Nội dung giao tiếp thường là những đề nghị, những giải bày, những phản ánh. Trong khi đó kênh giao tiếp từ trên xuống thường là các quyết định, chỉ thị, quy định, thông báo...

Kênh giao tiếp ngang và kênh giao tiếp dọc có thể bằng các hình thức khác nhau: giao tiếp trực tiếp, giao tiếp gián tiếp (qua công văn, chỉ thị, thông báo...).

II. CÁC CHỨC NĂNG CỦA GIAO TIẾP

1. Chức năng thông tin

Chức năng thông tin của giao tiếp thể hiện ở chỗ các chủ thể giao tiếp thông báo cho nhau các thông tin. Các thông tin của giao tiếp rất đa dạng, chúng có thể là những vấn đề liên quan đến hoạt động của tập thể, các vấn đề xã hội mang tính thời sự, các thông tin về đời sống sinh hoạt hàng ngày... Đó là những thông tin mà một hoặc cả hai chủ thể đều quan tâm.

Sự thông báo thông tin thông qua các phương tiện ngôn ngữ và phi ngôn ngữ (các cử chỉ, điệu bộ, tư thế...). Sự truyền đạt thông tin có thể bằng hình thức gián tiếp. Các hình thức truyền tin là rất đa dạng, phong phú.

Trong hoạt động quản lý, việc truyền thông tin từ chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý hay ngược lại, giữa những người cùng tầng bậc trong tập thể (truyền tin ngang) có thể được thực hiện bằng hình thức chính thức hay không chính thức.

2. Chức năng nhận thức

Giao tiếp giúp con người nhận thức được thế giới, các sự vật và hiện tượng xung quanh chúng ta. Ở đây con người không chỉ nhận thức thế giới mà còn nhận thức về chính bản thân mình (qua so sánh, đánh giá với người khác, tiếp nhận và xử lý thông tin).

Nhờ giao tiếp mà cá nhân tiếp nhận được các kinh nghiệm xã hội, các kỹ năng sống từ những người khác. Mặt khác, qua giao tiếp cá nhân cũng có thể truyền đạt những hiểu biết và kinh nghiệm sống cho người khác.

Trong một tổ chức, qua giao tiếp người lãnh đạo hiểu được nhận thức, tình cảm, thái độ và hành vi của những người dưới quyền, hiểu được năng lực cũng như hạn chế của họ, từ đó có cơ sở để sử dụng những người dưới quyền cho phù hợp và hiệu quả. Qua giao tiếp cá nhân hiểu được quan điểm, tính cách, thói quen của nhau để có những cách ứng xử phù hợp. Giao tiếp cũng là cơ sở để các thành viên trong tổ chức hiểu được mục đích, nhiệm vụ của tổ chức, nơi mình là một thành viên, hiểu được các chuẩn mực của tổ chức mà họ phải có nghĩa vụ thực hiện.

3. Chức năng điều chỉnh hành vi

Giao tiếp không chỉ làm thay đổi nhận thức, tình cảm của con người mà nó còn làm thay đổi hành vi của các chủ thể tham gia giao tiếp. Việc thay đổi hành vi được xem xét ở hai khía cạnh:

Thứ nhất, thông qua giao tiếp, cá nhân có khả năng điều chỉnh hành vi của chính mình. Qua giao tiếp cá nhân biết và hiểu được từ nhận thức đến hành vi của đối tượng giao tiếp. Do vậy, cá nhân phải lựa chọn, điều chỉnh hành vi của bản thân (cử chỉ, điệu bộ, hành động) để cho phù hợp với đối tượng giao tiếp, hoàn cảnh giao tiếp, môi trường giao tiếp. Khi giao tiếp với tổng giám đốc công ty của mình thì người công nhân sẽ có những cách thức ứng xử khác với khi anh ta giao tiếp với một đồng nghiệp là công nhân cùng phân xưởng. Tức là anh ta phải thay đổi cách ứng xử hàng ngày với đồng nghiệp để có những hành vi giao tiếp phù hợp với đối tượng mới (tổng giám đốc) và hoàn cảnh giao tiếp mới.

Thứ hai, thông qua giao tiếp cá nhân có thể điều chỉnh hành vi của người khác. Giao tiếp có thể tác động đến động cơ, mục đích, chương trình và việc ra quyết định của hoạt động con người-quá trình kích thích và điều

chính lẫn nhau. Giao tiếp có thể làm cho người khác thay đổi cách thức ứng xử, hành động.

Chẳng hạn, sau khi gặp với giám đốc, một người công nhân có thể từ một người lao động thường đi muộn, thường không hoàn thành định mức lao động được giao trở thành một người lao động đi đúng giờ, làm việc có trách nhiệm hơn và hoàn thành được nhiệm vụ của mình. Ở đây, sự ám thị, bắt chước của người dưới quyền, khả năng thuyết phục của người lãnh đạo, uy tín của người lãnh đạo... đã tác động đến người công nhân trong quá trình giao tiếp làm cho anh ta thay đổi hành vi của mình.

III. Các loại giao tiếp trong quản lý

1. Giao tiếp xã giao là giao tiếp mang tính chất thông cảm và hình thức không hề gởi gắm một lợi ích nào đó bên trong. Mục đích của giao tiếp xã giao trong quản lý là:

- Để tạo sự cảm thông, hiểu biết
- Để nắm bắt, tìm hiểu một vấn đề gì đó đối với người giao tiếp

2. Giao tiếp có mục tiêu xác định là giao tiếp mà người quản lý phải thực hiện với người giao tiếp để đạt tới một hiệu quả cụ thể sau khi giao tiếp. Các loại giao tiếp có mục tiêu thường gặp là:

- Giao tiếp với con người trong nội bộ hệ thống quản lý để giải quyết các vấn đề xảy ra như giao nhiệm vụ, giải thích nhiệm vụ, xử lý xung đột, hiểu nhầm, tìm hiểu nguyện vọng, phát hiện nhiễu, lấy ý kiến cho việc lựa chọn, ra quyết định,...

- Giao tiếp với con người bên ngoài hệ thống như đối với cấp trên để xin ý kiến, đề bạt nguyện vọng, tranh luận,...; với các cơ quan, cá nhân, tổ chức bên ngoài xã hội, với các nhà quản lý của hệ thống...

Yêu cầu của giao tiếp có mục tiêu:

- Phải làm cho người giao tiếp hiểu rõ ý đồ, mục tiêu của mình một cách chính xác và tán đồng với ý đồ, mục tiêu đó.

- Giảm thiểu các hiểu lầm không đáng có, tăng thêm sự cảm thông, ủng hộ lẫn nhau.

- Hiểu rõ ý đồ và mục tiêu của đối tượng giao tiếp, tìm ra giải pháp xử lý hợp lý và có lợi nhất cho cả hai bên giao tiếp

- Nếu không đạt được ý đồ, mục tiêu trong lần giao tiếp đầu thì phải tạo ra được các lần giao tiếp tiếp theo

3. Giao tiếp song phương là giao tiếp giữa nhà quản lý với những người khác (cấp dưới, cấp trên, các nhà quản lý của hệ thống khác,...)

4. Giao tiếp đa phương là giao tiếp giữa các nhà quản lý với nhiều người khác cùng một lúc

Ngoài ra còn có các loại giao tiếp khác như giao tiếp chính thức, giao tiếp không chính thức, giao tiếp trực tiếp, giao tiếp gián tiếp,...

IV. Vai trò của giao tiếp đối với các nhà quản lý

- Đối với các nhà quản lý công, giao tiếp cũng là một nhu cầu như đối với bất cứ ai. Trong hoạt động quản lý hành chính, giao tiếp có mặt ở tất cả các khâu của hoạt động quản lý (trực tiếp hay gián tiếp). Có thể nói, phần lớn thời gian trong ngày làm việc của người lãnh đạo, quản lý dành cho việc giao tiếp với người khác, với đơn vị. Việc hoàn thành nhiệm vụ của họ phụ thuộc rất nhiều vào hoạt động này.

- Giao tiếp là một công cụ quan trọng giúp nhà quản lý điều hành, chỉ đạo các hoạt động của tổ chức.

- Giao tiếp là một cơ hội để các nhà quản lý tạo ảnh hưởng và thể hiện sự nổi trội của mình so với các nhà quản lý khác, làm cho cấp dưới “tâm phục, khẩu phục” mà hành động theo sự chỉ đạo của các nhà quản lý.

- Giao tiếp là cơ sở để đánh giá năng lực và phẩm chất của người lãnh đạo, quản lý. Không thể nói tôi là người lãnh đạo có năng lực mà giao tiếp vụng về, thiếu tự tin, không biết tác động đến người khác như thế nào, không biết trình bày một cách lôgic, rõ ràng các ý kiến, quan điểm của mình, lúc nào cũng phụ thuộc vào văn bản...

❖ Câu hỏi củng cố:

- Trình bày khái niệm về giao tiếp và giao tiếp trong quản lý?
- Mô tả các chức năng của giao tiếp?
- Trình bày các loại giao tiếp trong quản lý?
- Mô tả chức năng của giao tiếp trong tổ chức?

BÀI 2:

TRUYỀN THÔNG GIỮA NGƯỜI QUẢN LÝ VÀ NHÂN VIÊN

❖ **Mục tiêu bài học:**

- Trình bày khái niệm truyền thông
- Phân tích cấu trúc của hoạt động truyền thông trong tổ chức

Nội dung bài học

Thành công của một tổ chức được quyết định bởi rất nhiều nhiều yếu tố. Nếu như trước đây, nguồn nhân lực, tài chính là hai nhân tố quan trọng hàng đầu tạo nên sự thành công của tổ chức thì ngày nay quá trình truyền thông tin qua lại giữa người lãnh đạo và nhân viên cũng trở thành nhân tố quan trọng tạo nên sự thành công ấy.

Mọi mệnh lệnh, chỉ thị, yêu cầu,... đều phụ thuộc ở người lãnh đạo. Nếu không có sự truyền tin từ người lãnh đạo thì nhân viên sẽ không định hướng được mục tiêu và không thể hoàn thành tốt công việc. Việc xây dựng tốt mối quan hệ giữa người lãnh đạo và người nhân viên sẽ giúp cho quá trình truyền thông sẽ đạt hiệu quả cao.

1. Khái niệm truyền thông

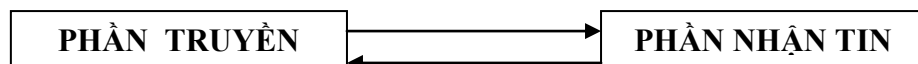
Truyền thông là sự truyền báo cho cấp dưới các tin tức, tài liệu liên quan đến hoạt động của tổ chức.

Truyền thông trong tổ chức đóng vai trò của cơ quan tuần hoàn máu trong cơ thể chuyển tải thông tin đến các thành viên và giữa các thành viên với nhau, đưa các thông tin từ các thành viên đến người lãnh đạo.

2. Cấu trúc hoạt động truyền thông trong tổ chức

Hoạt động truyền thông trong tổ chức gồm hai phần chính: phần truyền tin và phần nhận tin. Hai bộ phận này luôn nằm trong sự tác động tương hỗ lẫn nhau. Điều đó có nghĩa là cả hai phía đều là chủ thể của hoạt động truyền tin và đều có ảnh hưởng tới nhau.

Sơ đồ: Cấu trúc của hoạt động truyền thông trong tổ chức



2.1. Phần truyền thông tin

Phần truyền tin là chủ thể truyền thông tin đến người nhận tin. Bộ phận truyền thông tin trong một tổ chức thường là những người lãnh đạo. Thông tin được truyền đến những người thừa hành. Trong trường hợp này, thông tin thường là các văn bản, chỉ thị, các quyết định quản lý, các thông tin liên quan đến hoạt động của tổ chức... Bộ phận truyền tin cũng có thể là những người dưới quyền báo cáo lên các cấp lãnh đạo hoặc phản ánh nhu cầu, tâm tư, nguyện vọng của mình.

Đối với người truyền thông tin cần nắm được các yêu cầu cơ bản sau:

- Người truyền phải biết được truyền những thông tin gì?
- Mục đích của việc truyền thông tin (Tại sao lại truyền thông tin đó)?
- Truyền thông tin cho ai?
- Thời gian truyền thông tin (Truyền khi nào)?
- Truyền đến đâu (Địa điểm nhận tin)?

Người truyền tin phải hiểu rõ đối tượng nhận tin, đặc biệt là: Nhu cầu của đối tượng về thông tin. Xem thông tin đó có cần cho họ không? Họ có quan tâm đến thông tin không? Trình độ của người nhận tin. Nắm được các điểm này của người nhận tin thì người truyền sẽ có các hình thức truyền phù hợp.

Một yêu cầu khác của việc truyền thông tin là các thông tin được truyền phải rõ ràng, dứt khoát, dễ hiểu.

Truyền tin trong tổ chức thường có hai hình thức cơ bản: Truyền tin trực tiếp và truyền tin gián tiếp (truyền bằng văn bản và truyền bằng các phương tiện thông tin khác-đài phát thanh, qua mạng cục bộ của tổ chức).

Khi truyền tin trực tiếp (tiếp xúc trực tiếp giữa người truyền và người nhận) đặc biệt giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo thì người lãnh đạo cần chú ý một số điểm sau:

- Phải chú ý đến phản ứng, thái độ của người nhận.
- Chú ý đến cách dùng lời nói, thái độ, cử chỉ của mình, tránh tạo ra ở người nhận cảm xúc khó chịu, bức bối, mà phải tạo ra ở người nhận tâm trạng dễ chịu, hào hứng khi nhận tin.
- Tránh thái độ ra lệnh, hách dịch, quyền uy khi truyền tin.

Thực tế cho thấy, trong không ít tổ chức khi truyền tin, người lãnh đạo thường ít quan tâm đến tình cảm, thái độ, hoàn cảnh, điều kiện để thực hiện các thông tin của những người dưới quyền. Đây là biểu hiện của phong cách làm việc quan liêu, mệnh lệnh đã từng khá phổ biến ở nước ta.

Đối với các thông tin dưới dạng các văn bản thì cần được viết ngắn gọn, dễ hiểu, không nên sử dụng các thuật ngữ nước ngoài. Văn bản phải nêu rõ mục đích của thông tin cần đạt được. Đặc biệt văn bản phải phù hợp với đối tượng nhận tin (từ ngôn từ đến nội dung và cách thức trình bày của văn bản).

2.2. Phần nhận thông tin

Đối với người nhận thông tin cần chú ý những yêu cầu sau:

- Phải biết lắng nghe người truyền tin trong trường hợp truyền trực tiếp, đọc kỹ tài liệu trong trường hợp truyền gián tiếp.

- Phải hiểu được mục đích và nội dung của thông tin truyền đến, thông tin đó được truyền từ cấp nào.

Việc tiếp nhận thông tin chính xác là điều kiện quyết định để thực hiện tốt thông tin đó. Đối với người lãnh đạo khi nhận thông tin của cấp dưới cần biết lắng nghe, ghi nhận, tránh thái độ chỉ trích, ngắt lời.

2.3. Quan hệ giữa phần truyền và phần nhận thông tin

Trong tổ chức, những người lãnh đạo không nên xem việc truyền thông tin là hoạt động một chiều, mà phải xem đó là hoạt động hai chiều và hai chiều đó có tác động qua lại với nhau.

Người lãnh đạo tránh thái độ chỉ quan tâm đến phần truyền tin mà không chú ý phần thông tin từ cấp dưới chuyển lên, đến thái độ, phản ứng của cấp dưới khi nhận tin. Thực hiện Quy chế dân chủ cơ sở là một điều kiện quan trọng để những người lãnh đạo các tổ chức và các địa phương nhận được các thông tin từ phía người lao động phản ánh lên, qua đó hiểu được những đồng tình, những phản ứng, các nhu cầu và nguyện vọng của những người lao động.

Dale Carnegie đã đưa ra 12 quy tắc để thu phục người khác, để nghe người khác trong giao tiếp. Đó là các quy tắc:

- Chỉ có một cách trong tranh luận là tránh nó đi.

- Tôn trọng ý kiến của người khác, đừng bao giờ cho họ là sai lầm.
- Nếu bạn có khuyết điểm thì vui vẻ và sẵn sàng nhận nó.
- Nên ôn tồn, ngọt ngào, không nên nặng lời.
- Nên đặt các câu hỏi làm sao cho tự nhiên và người nghe dễ chịu.
- Nên để người giao tiếp được trình bày hết các ý kiến của mình.
- Nên làm cho đối tượng giao tiếp hiểu là người nêu ra ý kiến.
- Nên mang cho người khác tình cảm quý mến và sự hiểu biết.
- Gọi nên tình cảm cao thượng của con người.
- Kích thích tri giác và óc tưởng tượng của người khác.
- Khởi gợi lòng nhiệt tình, tâm huyết của người khác.

Đây là những quy tắc ứng xử rất cần thiết trong giao tiếp người người, đặc biệt là giao tiếp giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo. Khi người lãnh đạo làm được điều này sẽ thuận lợi trong thuyết phục và tập hợp được những người dưới quyền thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức đề ra.

❖ Câu hỏi củng cố:

1. Trình bày khái niệm truyền thông?
2. Phân tích cấu trúc của khái niệm truyền thông trong tổ chức?
3. Thực hành: Mỗi thành viên trong lớp chuẩn bị một thông tin và thực hành truyền tin cho cả lớp.

BÀI 3

MỘT SỐ HÌNH THỨC GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ

❖ Mục tiêu bài học:

- Trình bày những nguyên tắc hợp hành đạt hiệu quả
- Mô tả quá trình tọa đàm với nhân viên
- Mô tả quá trình tổ chức mít tinh và các buổi lễ quan trọng

Nội dung bài học

1. Họp hành là hình thức giao tiếp chính trong hoạt động quản lý

Trong hoạt động quản lý, họp hành đóng một vai trò hết sức quan trọng. Qua họp hành, nhà quản trị có thể thu thập được nhiều thông tin cần thiết, hiểu biết, tiếp xúc để đánh giá được thái độ, việc làm của cấp dưới, truyền đạt được các yêu cầu của mình cho những người thừa hành. Đối với nhân viên dưới quyền, họp hành cũng rất cần thiết, qua đó mới nắm được chủ trương, chính sách, mục đích của công ty, hiểu rõ những nhiệm vụ của mình. Đồng thời qua họp hành nhân viên có thể đề đạt những ý nghĩ, nguyện vọng, sáng kiến của mình góp phần vào việc ra quyết định quản trị có hiệu quả. Tính ra, họp hành chiếm một tỷ lệ khá lớn về thời gian cũng như chi phí tiền bạc. Thí dụ, ở Mỹ người ta đã tổng kết thấy rằng hàng ngày có tới hai triệu cuộc họp lớn nhỏ khác nhau, mỗi người công dân Mỹ có trung bình 4 giờ họp trong một tuần hoặc 9000 giờ họp trong cả cuộc đời. Số thời gian họp sẽ tăng lên tỷ lệ thuận với nấc thang địa vị xã hội. Chẳng hạn, mỗi người quản lý trong một công ty thường họp mất khoảng 35% thời gian làm việc trong tuần, cấp cao hơn, chiếm tới 50% thời gian làm việc. Như ta thấy, họp hành là quan trọng, là không thể thiếu được, nhưng họp như thế nào cho có hiệu quả?

Về vấn đề này, hai nhà bác học người Mỹ là Doyle và Strans đã tiến hành nghiên cứu thí nghiệm trong hàng nghìn cuộc họp với số lượng người tham dự từ 3 đến 30 người theo phương pháp mới có tên gọi là “Họp tích cực” hay là “Họp công khai”. Đây là phương pháp họp mới, phát huy được tính tự do tư tưởng, mọi người được tự do phát biểu, bàn bạc một cách thoải mái. Sau nhiều năm nghiên cứu, hai ông đã rút ra được 6 nguyên tắc họp có kết quả:

- 1) Khéo léo điều khiển cuộc họp với một chủ đề chung.
- 2) Vạch ra một chủ đề họp chung, thống nhất và có kế hoạch tỷ mỉ.
- 3) Phải có một người chịu trách nhiệm duy trì cuộc họp sao cho ý kiến phát biểu công khai và cân bằng.
- 4) Bảo vệ những người tham gia ý kiến, ngăn chặn sự tấn công cá nhân (không công kích, phê phán lẫn nhau).

5) Mỗi người tham gia cuộc họp cần phải hiểu rõ mục đích cuộc họp và trách nhiệm của họ trong cuộc họp.

6) Chủ tọa cuộc họp không nên là thủ trưởng hay thủ phó đơn vị để tránh hiện tượng áp đặt ý kiến bằng phương pháp ám thị, áp chế.

Phương pháp tác động tương hỗ này do hai ông đề ra dựa trên sự hợp tác của 4 “nhân vật” chính trong cuộc họp: Chủ tọa cuộc họp (do hội nghị bầu ra), thư ký ghi chép biên bản và toàn bộ ý kiến thủ trưởng và những người tham gia khác. Tất cả mọi nhân vật trên đều có vị trí quan trọng như nhau. Mỗi người phải có trách nhiệm hoàn thành tốt chức năng của mình:

- *Chủ tọa*: chủ tọa cuộc họp bao giờ cũng phải giữ vai trò trung lập. Nhiệm vụ chính của chủ tọa là lôi kéo, giúp đỡ mọi người tập trung phát biểu ý kiến vào mục đích của cuộc họp. Để làm tốt điều đó, chủ tọa cần áp dụng một số thủ thuật như:

+ Gọi ý đề mọi người phát biểu ý kiến, mời mọc bằng thái độ khuyến khích và đảm bảo sự an toàn cho người rụt rè (làm sao cho họ không bị chê cười, bị phản ứng mạnh).

+ Khởi mào bằng cách chính mình hay nhờ một nhân viên nêu vấn đề vừa đủ kích thích sự suy nghĩ, đặt nhiều câu hỏi.

+ Khéo léo ngăn chặn bớt những người nói nhiều, có khuynh hướng lấn áp người khác. Quan tâm đến việc thông đạt của người khác (để tránh “ông nói gà bà nói vịt”).

+ Hỏi lại, làm sáng tỏ các phát biểu cho rõ ràng, đảm bảo tất cả đều hiểu rõ một nội dung giống nhau. Thỉnh thoảng lặp lại, tóm lược để làm rõ. Nói kết các ý kiến rời rạc thành hệ thống.

+ Phải chú ý lắng nghe, không cúi viết hoài, mà theo dõi quan sát phản ứng của từng người, ngăn chặn kịp thời những ý kiến có tính chất công kích, phê phán cá nhân để tránh gây ra bầu không khí căng thẳng, mất đoàn kết. Với những người cá biệt như nóng nảy, thâm thúy hoặc thờ ơ, chủ tọa nên ngọt ngào, nhẹ nhàng khéo léo để họ tham gia ý kiến cho đúng mức.

- *Thư ký*: là người được giao trọng trách ghi chép toàn bộ những ý kiến của cuộc họp. Thư ký cần phải ghi hết những ý kiến một cách trung thành, chính xác, không sai sót, không lệch lạc. Thư ký cũng phải giữ vai trò trung lập, viết trước mặt mọi người, không can thiệp một cách công khai vào công

việc của chủ tọa, không ghi lời nhận xét hay bình luận theo quan điểm chủ quan của mình, nếu như không biểu trước cuộc họp. Cuối buổi họp phải đọc lại biên bản cho mọi người nghe và kiểm tra. Việc thư ký chú ý ghi chép tốt sẽ tạo cho mọi người tích cực tham gia ý kiến, có sự tin tưởng lẫn nhau, giúp cho chủ tọa tổng kết cuộc họp không sai sót hoặc thiên vị.

- *Thủ trưởng và các cấp lãnh đạo cấp trên cần phải:*

+ Luôn tôn trọng mọi thành viên trong cuộc họp, tôn trọng ý kiến của họ.

+ Bình tĩnh trước những ý kiến trái ngược với những quan điểm của bản thân.

+ Không bao giờ được can thiệp trực tiếp, công khai vào sự điều khiển của chủ tọa, thư ký. Mà nên có sự hội ý trước, kín đáo và phải dự kiến trước những khả năng xảy ra trong cuộc họp.

- Những người tham gia khác: Trách nhiệm của họ là: Trong cuộc họp phải tham gia đóng góp vào việc ra quyết định, sau cuộc họp có trách nhiệm thực thi chính những quyết định đã được thông qua trong cuộc đó. Muốn vậy, những người dự họp cần thực hiện những nguyên tắc sau đây:

- Nói ngắn gọn với giọng ôn tồn, lịch sự.

- Trước khi nói, phải có sự suy nghĩ kỹ càng, nên có sự chuẩn bị, ghi tóm tắt gạch đầu dòng những gì cần nói

- Muốn phát biểu phải giơ tay, tuyệt đối không chen ngang người khác, đã kích phê phán cá nhân, luôn có ý thức xây dựng.

- Đi họp đúng giờ, theo dõi cuộc họp từ đầu đến cuối, theo dõi cả việc ghi chép của thư ký. Hãy chăm chú nghe mọi ý kiến rồi mới phát biểu tranh luận với giọng êm dịu, tư duy, khúc chiết, logic.

- Sáng suốt, dũng cảm bảo vệ ý kiến của mình nếu tự tin là đúng đắn, không nên lung lay trước sự phê phán của mọi người. Nhưng khi thấy ý kiến của mình sai thì nên dũng cảm xin rút lui ý kiến, chớ nên bảo thủ, hậm hực. Để cuộc họp thành công tốt đẹp, chúng ta cần chú ý tạo bầu không khí thuận lợi: đó là không khí thoải mái, thân tình, cởi mở; tránh bầu không khí gượng gạo do hình thức long trọng của hội nghị, những lời lẽ vào đầu văn hoa, bóng bẩy, khách sáo; có sự bình đẳng và chấp nhận lẫn nhau của những người tham gia.

Tổ chức cuộc họp cũng cần chú ý tới địa điểm và thời gian kéo dài cuộc họp: Nơi họp cần phải thoáng đãng, rộng vừa phải theo số người họp, có đủ ánh sáng; có đầy đủ tiện nghi như quạt máy, hoặc máy điều hòa nhiệt độ, micrô để nói đủ nghe; bàn ghế nên kê theo kiểu vòng tròn, để không ai có vị trí trung tâm; phòng họp nên sắp xếp trang nghiêm, nhưng không nên quá lờ lợt; thời gian họp vừa phải, không nên kéo quá dài gây trạng thái mệt mỏi, chán nản ở mọi người.

2. Nhà quản trị tọa đàm với nhân viên

Ngoài những cuộc họp ra, nhà quản trị còn phải tiếp xúc với nhân viên nhằm:

- Kiểm tra sự thực hiện quyết định quản trị
- Đánh giá tiến độ công việc trong đơn vị để kịp thời uốn nắn những sai sót và động viên kịp thời những người tốt, việc tốt.
- Đánh giá các cán bộ cấp dưới về năng lực làm việc, phẩm chất đạo đức, năng lực chuyên môn, khả năng tổ chức công việc.
- nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của từng người để có biện pháp giáo dục, nâng đỡ họ.

Để đạt được các mục đích đó, nhà quản trị cần có nghệ thuật tiếp xúc với con người, tạo ra bầu không khí thân tình, tin tưởng ở nhân viên, chú ý xây dựng mối quan hệ tốt, đúng mực, cư xử lịch thiệp, tế nhị, tôn trọng nhân viên, phải biết chú ý lắng nghe ý kiến của họ, không nên ép buộc họ bằng cường quyền, uy lực, uy vũ hay uy danh mà bằng uy tín thật sự.

Thông thường, cuộc tọa đàm với cấp dưới được tiến hành như sau:

Khởi đầu là giao tiếp xã giao. Ngay từ phút ban đầu, nhà quản trị phải gây được thiện cảm thân mật bằng cách chào hỏi lịch thiệp, nhã nhặn, lịch sự, mời ngồi, trà nước. Có thể đưa ra vài ba câu hỏi thăm sức khỏe, tình hình gia đình, những hứng thú của họ. Sau đó khéo léo chuyển sang nội dung chính, nêu vấn đề và giải quyết vấn đề. Trong quá trình giao tiếp, nhà quản trị nên khuyến khích nhân viên nói lên những ý kiến của mình và tập trung chú ý lắng nghe, không nên cắt lời họ. Nếu đối tượng đi ra xa nội dung thì cần khéo léo lái câu chuyện đi đúng trọng tâm.

4. Mít tinh và các buổi lễ quan trọng

Đây là hình thức họp độc thoại lớn, có nhiều người tham dự với mục đích chính là để động viên tinh thần mọi người được vui tươi, phấn khởi, tin tưởng, hăng hái làm việc. Vì vậy, buổi mít tinh hay lễ phải long trọng, vui, gọn. Yêu cầu:

- Địa điểm cần trang trí đẹp thuận tiện cho cả phần lễ nghi lẫn liên hoan
- Các bài phát biểu ngắn gọn (5 – 10 phút), báo cáo chính chỉ nên dài tối đa 30 phút, trong đó cần biểu dương thành tích của cá nhân, đơn vị. Người đọc phải hào hùng, có khả năng diễn thuyết.
- Người điều khiển chương trình phải là người có kinh nghiệm vì là người giữ vai trò quan trọng bậc nhất quyết định sự thành công hay thất bại của buổi lễ. Nếu cần nên luyện tập trước tránh lúng túng, nhàm lẫn, gián đoạn.
- Phần giới thiệu khách cần rõ ràng, đầy đủ (họ tên, chức danh, chức vụ,...)
- Nếu phát phần thưởng cần có sự bố trí trước: ai nhận, ai phát, ai trao cho ai,..
- Nên có nhạc đệm trong quá trình lễ hội

❖ Câu hỏi củng cố:

1. Trình bày những nguyên tắc họp hành đạt hiệu quả
2. Mô tả quá trình tọa đàm với nhân viên
3. Mô tả quá trình tổ chức mít tinh và các buổi lễ quan trọng
4. Thực hành theo nhóm về các chủ đề
 - Mô tả một buổi họp và thực hành một buổi họp do bạn tổ chức (các thành viên trong nhóm cần cử người phân vai cho phù hợp)
 - Mô tả một buổi Meeting mà bạn đã hoặc sẽ tổ chức và thực hành tổ chức một buổi Meeting (các thành viên trong nhóm cần cử người phân vai cho phù hợp)
 - Mô tả một buổi tọa đàm và thực hành tổ chức buổi tọa đàm đó (các thành viên trong nhóm cần cử người phân vai cho phù hợp)
5. Vào phút chót ngày hôm trước, trưởng phòng nhân sự của một công ty

kinh doanh điện tử nói với nhân viên văn phòng mới tuyển dụng như sau: “*Tóm lại khi làm việc tại công ty bạn phải ăn mặc nghiêm túc*”

Hôm sau nhân viên đi làm với trang phục quần Jean, áo thun, giày Nike. Trưởng phòng nhìn cô với vẻ mặt không hài lòng và hỏi cô đi làm hay đi chơi thể thao vậy.

Bạn nhận xét gì về câu nói trên của trưởng phòng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Tài liệu biên tham khảo biên soạn tài liệu

1. Vũ Dũng (2006). Giáo trình Tâm lý học quản lí. Nhà xuất bản Đại học Sư phạm. Hà Nội.
2. Trần Thị Minh Hằng (2011). Giáo trình tâm lý học quản lý. Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam
3. Lê Thị Hoa (2009). Tâm lý học quản lý. NXB Đại học Quốc gia Tp. Hồ Chí Minh.

B. Tài liệu giới thiệu thêm cho sinh viên

1. Nguyễn Đình Chính, Phạm Ngọc Uyển (1998). Tâm lý học quản lý. NXB Giáo dục.
2. Võ Thành Khôi (2005). Tâm lý học lãnh đạo, quản lý, NXB Chính trị Quốc Gia Hà Nội.
3. Nguyễn Bá Dương (2002). Tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo, NXB chính trị quốc gia
4. Nguyễn Phúc An (2007), Tâm lý học quản lý, NXB Thống kê