

# CHƯƠNG I

## TÂM LÝ VÀ TÂM LÝ HỌC QUẢN TRỊ

### I. Tâm lý là gì?

#### 1. *Khái niệm tâm lý:*

Tâm lý là sự phản ánh sự vật hiện tượng của thế giới khách quan, não làm chức năng phản ánh đó. Sự phản ánh này có tính chất chủ thể và mang bản chất xã hội - lịch sử.

#### 2. *Đặc điểm của tâm lý người:*

Khi nói đến tâm lý người cần nắm một số đặc điểm cơ bản sau:

- Tâm lý là hiện tượng tinh thần là đời sống nội tâm của con người. Mặc dù nói là tâm lý diễn ra ở não, nhưng những nhà nghiên cứu đã nghiên cứu kỹ não của các nhà bác học và một số nhân vật nổi tiếng để xem có gì khác biệt không thì đến nay vẫn chưa phát hiện thấy điều gì khác biệt so với não của người thường. Thực tế chúng ta không thể cân đong, đo, đếm trực tiếp tâm lý mà chỉ có thể đoán định thông qua những gì cá nhân biểu hiện ra bên ngoài.

- Tâm lý là một hiện tượng tinh thần gần gũi, thân thuộc với con người. Tâm lý không phải là những gì cao siêu xa lạ, mà chính là những gì con người suy nghĩ, hành động, cảm nhận... hàng ngày.

- Tâm lý người phong phú, đa dạng và đầy tính tiềm tàng. Tâm lý phong phú đa dạng do tâm lý mỗi người một khác, và hơn nữa tâm lý không phải là bất biến mà luôn biến đổi theo thời gian. Mặc dù gần gũi thân thuộc nhưng con người còn rất nhiều điều chưa hiểu về chính tâm lý của mình, ví dụ như hiện tượng của các thần đồng, liệu con người có giác quan thứ sáu hay không... Điều này giống như tâm lý là một cánh đồng rộng mênh mông mà những gì khoa học tâm lý nghiên cứu được thì còn giới hạn.

- Tâm lý người có tính chất chủ thể nên tâm lý không ai giống ai. Do mỗi người có cấu trúc hệ thần kinh và cơ thể khác nhau; tuổi tác khác nhau; giới tính khác nhau; nghề nghiệp khác nhau; địa vị xã hội khác nhau; điều kiện sống khác nhau...

- Tâm lý người là kết quả của quá trình xã hội hoá. Con người chúng ta luôn sống trong xã hội do đó chịu sự tác động của xã hội đó và sẽ có chung những đặc điểm của xã hội mà mình sống trong đó; ở mỗi giai đoạn lịch sử của xã hội, xã hội đó có những đặc thù riêng, đặc điểm tâm lý xã hội riêng.

- Tâm lý có sức mạnh to lớn. Năm 1902, nhà bác học Cô-phen-hap, người Đan mạch, đã làm thí nghiệm trên một tử tù và chứng minh rằng con người có thể tự ám thị mình và giết chết bản thân chỉ trong một thời gian ngắn. Tâm lý có thể giúp con người tăng thêm sức mạnh, vượt qua khó khăn để đi đến thành công, cũng có thể khiến con người trở nên yếu ớt, bạc nhược và thất bại.

## **II. Phân loại các hiện tượng tâm lý:**

### ***1. Phân loại theo thời gian tồn tại và quá trình diễn biến:***

Theo thời gian tồn tại và quá trình diễn biến các nhà nghiên cứu chia hiện tượng tâm lý ra làm ba loại: quá trình tâm lý, trạng thái tâm lý và thuộc tính tâm lý.

- *Các quá trình tâm lý:* là những hiện tượng tâm lý diễn ra trong thời gian tương đối ngắn, có bắt đầu, diễn biến và kết thúc.

Ví dụ: Các quá trình nhận thức như cảm giác, tri giác, tư duy, tưởng tượng; Các quá trình giao tiếp...

- *Các trạng thái tâm lý* là các hiện tượng tâm lý diễn ra trong thời gian tương đối dài và đóng vai trò làm nền cho các quá trình tâm lý và các thuộc tính tâm lý biểu hiện ra một cách nhất định. Với các trạng thái tâm lý

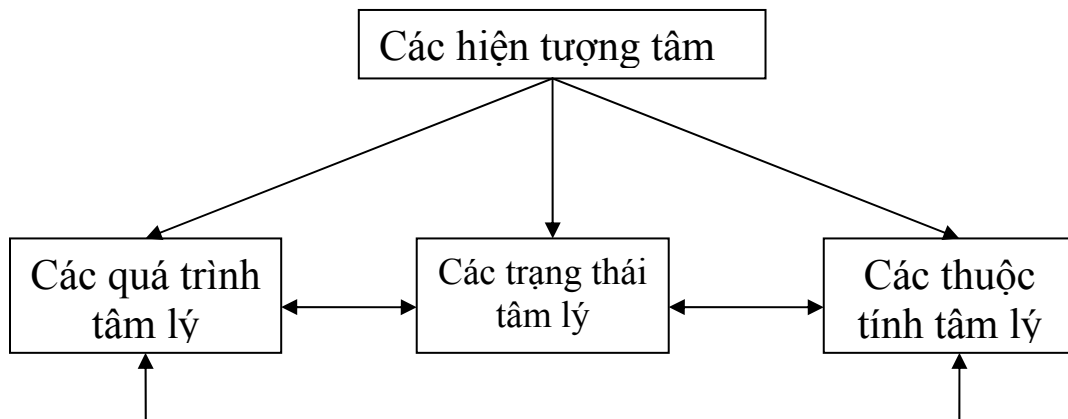
chúng ta thường chỉ biết đến khi nó đã xuất hiện ở bạn thân, tuy nhiên thường không biết được thời điểm bắt đầu và kết thúc của chúng.

Ví dụ: Trạng thái tập trung, chú ý, lơ đãng, mệt mỏi, vui, buồn, phấn khởi, chán nản...

- *Các thuộc tính tâm lý*: là những hiện tượng tâm lý đã trở nên ổn định, bền vững ở mỗi người tạo nên nét riêng về mặt nội dung của người đó. Thuộc tính tâm lý diễn ra trong thời gian dài và kéo dài rất lâu có khi gắn bó với cả cuộc đời một người.

Ví dụ: Tính khí, tính cách, năng lực, quan điểm, niềm tin, lý tưởng, thế giới quan...

Có thể thể hiện mối quan hệ giữa các hiện tượng tâm lý theo sơ đồ sau:



Các quá trình tâm lý, trạng thái tâm lý và thuộc tính tâm lý không hề tách rời nhau mà luôn ảnh hưởng và chi phối lẫn nhau.

## ***2. Phân loại theo sự tham gia điều chỉnh của ý thức người ta chia các hiện tượng tâm lý ra làm hai loại:***

Dựa theo sự tham gia điều chỉnh của ý thức những hiện tượng tâm lý được chia thành hiện tượng tâm lý có ý thức và hiện tượng tâm lý vô thức.

- *Những hiện tượng tâm lý có ý thức*: là những hiện tượng tâm lý có sự tham gia điều chỉnh của ý thức, con người nhận biết được sự tồn tại và diễn biến của chúng.

Ý thức sẽ định hướng, điều khiển, điều chỉnh các hoạt động tâm lý cũng như các hành vi cụ thể ở cá nhân. Ý thức giúp xác định mục đích, vạch ra kế hoạch hành động, thúc đẩy và điều khiển con người hành động đúng đắn hơn, tạo ra ý chí. Ý thức tạo ra sự chủ động của cá nhân trong hoạt động. Nó giúp cá nhân định vị được mình trong hiện thực khách quan, nhận diện được mình, tự cải tạo bản thân, tự rèn luyện để ngày càng hoàn thiện hơn.

Đa số các hiện tượng tâm lý ở người là những hiện tượng tâm lý có ý thức.

- *Những hiện tượng tâm lý không có sự tham gia của ý thức (Vô thức)*: là những hiện tượng tâm lý không có sự tham gia điều chỉnh của ý thức, con người không nhận biết về sự tồn tại của chúng.

Một số nguyên nhân gây ra các hiện tượng tâm lý không ý thức là:

+ Những hiện tượng thuộc về bệnh lý như: bệnh thần kinh, bệnh ảo giác, bệnh hoang tưởng, bệnh say rượu.

+ Những hiện tượng tâm lý sinh ra có sự ức chế của hệ thần kinh như: thôi miên, ám thị, mộng du...

+ Những hiện tượng tâm lý thuộc về bản năng.

+ Những hiện tượng tâm lý thuộc về tiềm thức: là những hiện tượng tâm lý vốn ban đầu là có ý thức nhưng do được lặp đi lặp lại nhiều lần nên ý thức ảm đi, chỉ khi cần thiết thì mới quay lại kiểm soát các hoạt động.

+ Những hiện tượng tâm lý "vụt sáng".

Cách phân loại này được những người làm Marketing rất quan tâm. Kỹ thuật “phỏng vấn tiềm thức” với phương pháp xạ ảnh được những nhà nghiên cứu tâm lý khách hàng vận dụng để tìm hiểu những yếu tố thôi thúc ngầm khiến con người mua một sản phẩm dịch vụ, để từ đó tạo ra tác động marketing phù hợp.

### **III. Tâm lý học quản trị:**

#### ***1. Đối tượng nghiên cứu của tâm lý học quản trị:***

Tâm lý học quản trị là ngành khoa học nghiên cứu việc ứng dụng tâm lý vào công tác quản trị kinh doanh.

Đối tượng nghiên cứu của tâm lý học quản trị là:

- Sự thích ứng của công việc SXKD với con người như phân công lao động, đánh giá việc thực hiện, tổ chức chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý, đưa yếu tố thẩm mỹ vào SXKD...

- Môi quan hệ "Người - Máy móc", nghiên cứu việc thiết kế máy móc phù hợp nhất với tâm sinh lý của người sử dụng.

- Môi quan hệ của con người với nghề nghiệp bao gồm lựa chọn những người phù hợp với công việc, đào tạo những kỹ năng liên quan đến nghề nghiệp...

- Sự thích ứng của con người với con người trong SXKD như bầu không khí tâm lý tập thể, sự hoà hợp giữa các thành viên, mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, tạo động cơ thúc đẩy lao động...

- Tâm lý tiêu dùng.

Những khám phá được tâm lý học quản trị tìm ra có thể sử dụng để thuê những nhân viên giỏi nhất, giảm bớt sự vắng mặt, cải thiện sự truyền đạt thông tin, tăng thêm sự thảo mãn trong công việc, giải quyết vô số vấn đề khác.

Hầu hết các nhà tâm lý học I/O cảm thấy có sự giống nhau giữa hai mặt: khoa học và thực hành. Do đó, trong sự giáo dục các nhà tâm lý học I/O đều có mô hình người nghiên cứu - ứng dụng, họ được dạy cả cách điều tra nghiên cứu và ứng dụng vào thực tiễn.

## ***2. Tâm lý học quản trị và các lĩnh vực tâm lý khác:***

Tâm lý học quản trị thuộc mảng tâm lý học ứng dụng. Trong số các lĩnh vực tâm lý học ứng dụng còn có: tâm lý học y khoa, tâm lý học sư phạm, tâm lý học tội phạm, tâm lý học nghệ thuật, tâm lý học tiêu dùng, tâm lý kỹ sư,...

## **IV. Phương pháp nghiên cứu của tâm lý học quản trị:**

### ***1. Các nguyên tắc cần tuân thủ khi nghiên cứu tâm lý người:***

- Đảm bảo tính khách quan. Tất cả các nghiên cứu khoa học đều đòi hỏi phải đảm bảo tính khách quan, nghĩa là phải nghiên cứu đúng bản chất của vấn đề không được đưa ý chủ quan của cá nhân nghiên cứu vào kết quả. Với việc nghiên cứu tâm lý đảm bảo tính khách quan là rất khó khăn vì: thứ nhất đối tượng nghiên cứu của chúng ta là con người- những thực thể đã được xã hội hoá, do đó đối tượng này nếu muốn có thể che giấu tâm lý thực của mình nếu họ biết đang bị nghiên cứu; thứ hai, chúng ta không thể nghiên cứu trực tiếp tâm lý người mà chỉ thông qua những gì biểu hiện ra bên ngoài mà đoán định tâm lý bên trong, do đó phải trải qua một quá trình suy luận từ đó rất dễ bị chủ quan của người nghiên cứu chi phối.

Muốn đảm bảo tính khách quan cần loại bỏ các yếu tố ngoại lai như sự sợ hãi, ảnh hưởng của người khác, tâm trạng của người bị nghiên cứu...

- Đảm bảo tính toàn diện và tính hệ thống. Con người đóng nhiều vai trò trong xã hội do đó họ có nhiều mặt biểu hiện khác nhau. Muốn hiểu thấu đáo con người chúng ta cần nghiên cứu tất cả các mặt của họ.

- Đảm bảo tính biện chứng và tính lịch sử. Cần nghiên cứu con người trong mối quan hệ tác động qua lại với môi trường.

- Đảm bảo tính sâu sắc và khoa học. Các nghiên cứu cần phải được chứng minh là có tính hiệu lực và có độ tin cậy ở mức được phép chấp nhận.

- Phải kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu. Đây là nguyên tắc tuyệt đối cần tuân thủ. Mỗi phương pháp nghiên cứu tâm lý đều là nghiên cứu gián tiếp, các kết luận được đưa ra luôn thông qua sự suy đoán của người nghiên cứu nên sai số xảy ra thường lớn, để đảm bảo độ chính xác trong nghiên cứu cần kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu.

## ***2. Các phương pháp nghiên cứu:***

- Quan sát: là phương pháp dùng các giác quan để tri giác đối tượng và thông qua những gì tri giác được mà đoán định về tâm lý của đối tượng.

Quan sát là dùng tai để nghe, mắt để nhìn, mũi để ngửi mùi, da để cảm nhận sự đụng chạm và thông qua đó đoán định tâm lý của đối tượng.

- Đàm thoại (phỏng vấn): Là phương pháp mà người nghiên cứu đặt ra một loạt câu hỏi trong cuộc tiếp xúc trực tiếp để thông qua câu trả lời mà đoán định tâm lý của đối tượng. Một cuộc đàm thoại thường chia làm 3 giai đoạn:

Giai đoạn mở đầu: người nghiên cứu đặt ra các câu hỏi tiếp xúc, các câu hỏi mà người được hỏi dễ trả lời và sẵn sàng trả lời, nhằm tạo ra không khí thân mật, tin cậy giữa hai bên.

Giai đoạn chính của cuộc đàm thoại: tùy mục đích người nghiên cứu sẽ đặt các câu hỏi để đạt mục đích tìm hiểu. Có thể dùng các dạng câu hỏi: thẳng, chặn đầu, hỏi vòng quanh.

Giai đoạn cuối của cuộc đàm thoại: trở lại các câu hỏi tiếp xúc, nhằm giải tỏa căng thẳng cho đối tượng.

- Phương pháp bảng câu hỏi: là phương pháp dùng một bảng câu hỏi soạn sẵn và dựa vào câu trả lời để đánh giá tâm lý của đối tượng.

- Phương pháp trắc nghiệm: là phương pháp dùng các phép thử, thường là các bài tập nhỏ, đã được kiểm nghiệm trên một số lượng người vừa đủ tiêu biểu, và dùng kết quả của nó để đánh giá tâm lý của đối tượng.

- Phương pháp thực nghiệm: là phương pháp mà người nghiên cứu đưa đối tượng vào các tình huống thực tế trong hoạt động hàng ngày của họ, chính người tham gia cũng không biết là mình đang bị nghiên cứu, người nghiên cứu có thể chủ động tạo ra các tình huống đặc thù để đối tượng bật ra tâm lý thực.

Phương pháp này thường được nhà quản trị sử dụng khi muốn tìm hiểu tính cách của nhân viên mình, khi muốn kiểm tra năng lực của một cán bộ, nhân viên sắp được đề bạt, khi muốn kiểm tra mô hình quản lý mới.

- Phương pháp nghiên cứu tiểu sử: là phương pháp nghiên cứu các mối quan hệ xã hội của đối tượng để suy ra tâm lý của họ; khi nghiên cứu cần nghiên cứu về gia tộc huyết thống của người đó, các mối quan hệ xã hội, nhịp sống xã hội của người đó.

- Phương pháp nghiên cứu sản phẩm: là phương pháp thông qua các sản phẩm mà người đó làm ra để đoán định tâm lý của họ.

- Phương pháp trắc lượng xã hội: người nghiên cứu đưa ra một bảng hỏi từ 8-10 câu xoay quanh việc đối tượng chọn ai hoặc không chọn ai, thích ai, không thích ai để từ đó nghiên cứu ra mối quan hệ trong nhóm và tập thể.

## **V. Lịch sử phát triển của tâm lý học quản trị:**

Lịch sử tâm lý học quản trị có thể chia thành các giai đoạn sau:

### **1. Những năm đầu 1900-1916 – Giai đoạn hình thành:**

Giai đoạn này đánh dấu sự ra đời của tâm lý học quản trị. Tâm lý học quản trị ra đời từ sự kết hợp tự nhiên giữa ý tưởng nghiên cứu tâm lý để vận



dụng vào trong thực tiễn và sự mong muốn của các kỹ sư công nghiệp trong cải tiến năng suất lao động. Những dấu ấn lớn của giai đoạn này là:

- Năm 1897 W.L.Bryan viết một bài báo (Bryan & Harter, 1897) về phát triển kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên điện báo trong việc gửi và nhận tín hiệu Morse.

- Cặp vợ chồng Frank and Lillian Gilbreth góp phần tiên phong cho những hiểu biết về thời gian cử động trong sản xuất công nghiệp. Lillian Gilbreth trong một bài phát biểu trước các kỹ sư năm 1908 đã vạch ra sự cần thiết mà tâm lý học cần phải có trong các trương trình làm việc được các kỹ sư công nghiệp vạch ra.

- Walter Dill Scott với hai cuốn sách: lý thuyết quảng cáo (1903) và tâm lý học trong quảng cáo (1908).

- Frederick W. Taylor với quyển sách những nguyên lý của quản trị khoa học (1911) đã chứng minh rằng những người lao động làm việc luyện kim nặng nhọc sẽ làm việc hiệu quả hơn nếu họ có những lúc nghỉ ngơi.

- Hugo Münsterberg với quyển sách của ông Tâm lý học và năng suất công nghiệp (1913) phân biệt 3 phần: lựa chọn người lao động, thiết kế điều kiện làm việc, và sử dụng tâm lý học trong bán hàng.

Như vậy, sự kết hợp của tâm lý học với những quan tâm ứng dụng và các doanh nghiệp trong việc nâng cao hơn hiệu quả công nghiệp đã góp phần ra đời tâm lý học quản trị. I/O. Năm 1910 “tâm lý học công nghiệp” (từ “quản trị” chỉ được sử dụng từ những năm 1970) đã chính thức trở thành một lĩnh vực riêng biệt của tâm lý học.

## ***2. Giai đoạn 1917-1945- Giai đoạn phát triển và khẳng định vai trò:***

Giai đoạn này tâm lý học quản trị chịu tác động mạnh mẽ của hai cuộc chiến tranh thế giới. Có thể chia thành các giai đoạn nhỏ như sau:

### **Giai đoạn 1917-1918:**

Chiến tranh thế giới thứ nhất đã đưa tâm lý học nói chung và tâm lý quản trị nói riêng lên vị trí được tôn trọng.

Để phục vụ cho lợi ích của Tổ quốc mình trong cuộc chiến tranh, những nhà tâm lý học quân sự đã đẩy mạnh các nghiên cứu như: chiếu phim cho lính mới để củng cố tinh thần và bố trí các tân binh mới được tuyển vào các công việc trong quân đội, nghiên cứu động cơ thúc đẩy, tinh thần, các vấn đề tâm lý khi cơ thể mệt mỏi, kỷ luật của người lính. Tuy nhiên không phải tất cả những điều mà các nhà tâm lý học đề nghị đều được quân đội sử dụng, chỉ một số rất khiêm tốn các đề nghị được chấp thuận, hầu hết chúng liên quan đến việc đánh giá tân binh.

Với những nghiên cứu và đóng góp, các nhà tâm lý được coi trọng như những người có thể tạo ra những đóng góp có giá trị cho xã hội và cho việc ứng dụng của các doanh nghiệp, và cho nền kinh tế.

Cũng năm 1917 tạp chí lâu đời và tiêu biểu nhất trong lĩnh vực tâm lý học quản trị - Tạp chí tâm lý học ứng dụng- bắt đầu được xuất bản. Một số bài báo trong số đầu tiên là “Những mối quan hệ thực tế giữa tâm lý học và chiến tranh” của Hall, “Kiểm tra trí lực của sinh viên đại học” của Bingham, và “Người khờ dại là một vấn đề của chiến tranh” của Mateer.

Sau chiến tranh thế giới thứ nhất, là thời kỳ bùng nổ các công ty tư vấn và các cơ quan nghiên cứu tâm lý. Sự ra đời của các cơ quan này báo hiệu kỷ nguyên mới của tâm lý học quản trị.

### **Giai đoạn 1919-1940:**

Giai đoạn này xã hội đã bắt đầu nhận thức rõ rằng tâm lý học quản trị có thể giải quyết những vấn đề của thực tiễn. Tiếp sau chiến tranh, một vài cơ quan nghiên cứu tâm lý thực sự đạt đến thời kỳ rực rỡ. Tiêu biểu như ở Mỹ Viện nghiên cứu nghệ thuật bán hàng của trường Đại học kỹ thuật Carnegie được Walter Bingham mở rộng. 27 công ty hợp tác với Bingham,

mỗi công ty góp khoảng 500USD hàng năm làm kinh phí nghiên cứu ứng dụng tâm lý. Viện tập trung vào lựa chọn người bán hàng, tuyển chọn, phân loại, và phát triển các nhân viên văn phòng và cơ quan hành pháp. Các nhà tâm lý học tập trung đưa tâm lý trở thành lĩnh vực kinh doanh vì sự tiến bộ của tâm lý học và đẩy mạnh việc sử dụng nó hữu ích hơn trong công nghiệp.

Năm 1924 nghiên cứu ở Hawthorne “ là biểu tượng của chương trình nghiên cứu quan trọng nhất thể hiện sự liên hệ to lớn của vấn đề sản xuất trong mối quan hệ với hiệu quả” bắt đầu được triển khai. (Blum & Naylor, 1968).

Nghiên cứu ở Hawthorne là một dự án kinh doanh chung giữa Công ty điện tử miền Tây và cá nhân những nhà nghiên cứu của Đại học Harvard, dưới sự chủ trì của Elton Mayo. Bắt nguồn của nghiên cứu là do người ta thử tìm kiếm mối liên hệ giữa ánh sáng và năng suất lao động. Các nhà nghiên cứu đưa ra các chế độ ánh sáng khác nhau trong phòng làm việc nơi sản xuất các dụng cụ điện tử. Trong một số trường hợp, ánh sáng có cường độ mạnh, trong những trường hợp khác, chúng được giảm bớt tương đương với ánh sáng trắng. Điều ngạc nhiên vô cùng đối với các nhà nghiên cứu, năng suất lao động có vẻ như không liên quan đến mức độ chiếu sáng. Điều đó khiến các nhà nghiên cứu phải giả thuyết là một số yếu tố khác đã ảnh hưởng đến năng suất lao động.

Một trong những khám phá quan trọng từ nghiên cứu là hiện tượng được gọi là hiệu ứng Hawthorne . Các nghiên cứu Hawthorne cũng phát hiện sự tồn tại thông tin công việc của nhóm nhân viên và sự kiểm tra sản xuất của họ, cũng quan trọng chẳng khác gì thái độ của người lao động, giá trị của việc có sự đồng tình và người giám sát hiểu biết, và nhu cầu được đối xử như con người thay thế cho việc coi họ đơn thuần là tiền vốn con người. Sự

phát hiện của họ về sự rắc rối của hành vi con người mở ra một khung cảnh mới cho tâm lý học quản trị.

Nghiên cứu Hawthorne đã mở ra những hướng nghiên cứu mới. Tâm lý học quản trị không còn đơn điệu nữa.

### **Giai đoạn 1941-1945:**

Trong thời gian này, các nhà tâm lý học nghiên cứu các vấn đề tuyển chọn người lao động và bố trí công việc và tiến hành lựa chọn họ với những kỹ thuật lớn lao hơn. Để phục vụ cho chiến tranh, các quân đội quan tâm mạnh mẽ hơn trong chiến tranh thế giới thứ nhất về kiểm tra để có thể xếp hạng lính mới, các phương pháp lựa chọn người cho đào tạo sĩ quan, test về tài năng nghề nghiệp, và bổ sung thêm các test đánh giá thái độ. Ngoài ra quân đội cũng quan tâm đến phát triển và sử dụng các bài test về stress do hoàn cảnh, được dùng cho các đơn vị tình báo quân đội. Trong lĩnh vực lựa chọn và đào tạo phi công để lái máy bay chiến đấu các nhà tâm lý tham gia nghiên cứu hai vấn đề phát hiện các ứng viên tốt để lựa chọn dùng và đào tạo thành phi công (đây là lĩnh vực truyền thống của tâm lý cá nhân) và các trang bị có thể phác họa làm công việc của phi công trở nên thoải mái và an toàn (một lĩnh vực mới của tâm lý học).

Trong giai đoạn này việc sử dụng các test cho nhân viên trong công nghiệp tăng lên nhiều. Vì các doanh nghiệp cần một lực lượng lao động sản xuất ra nhiều, các nhà tâm lý được gọi đến giúp làm giảm sự vắng mặt của người lao động (Pickard, 1945). Công nghiệp khám phá rằng một số kỹ thuật của các nhà tâm lý học công nghiệp rất có ích, đặc biệt là trong lĩnh vực tuyển chọn, đào tạo, và thiết kế máy móc, và những nhà lãnh đạo công nghiệp đã đặc biệt quan tâm đến những ứng dụng của tâm lý học xã hội.

Trong giai đoạn tiếp theo của lịch sử tâm lý học quản trị chứng kiến sự tiến triển của môn học thành chuyên ngành đặc biệt với chuyên môn ở các mức độ cao hơn về học thuật và khoa học.

### **3. Giai đoạn phân hoá (1946-1963):**

Trong thời kỳ này, tâm lý học quản trị tiến triển thành lĩnh vực chính thống của khoa học điều tra, tự nó đã có uy tín như một nghề thực nghiệm được thừa nhận. Nhiều trường đại học và tổng hợp mở cá lớp “tâm lý học công nghiệp”, và đào tạo cả cấp độ cao học và tiến sĩ. Sự quan tâm đến một chuyên ngành bắt đầu kết tinh, và tâm lý học công nghiệp tạo thành một lĩnh vực riêng. Các tạp chí mới ra đời cùng với sự ra đời những hiệp hội nghề nghiệp mới.

Trước hết là tâm lý học kỹ sư, ra đời trong thời gian chiến tranh thế giới thứ hai, đã được thừa nhận như một lĩnh vực riêng biệt, trong đó có sự ảnh hưởng mạnh của các sách như Ứng dụng tâm lý học thực nghiệm (Chapanis, Garner & Morgan, 1949) và Sách hướng dẫn những dữ liệu của người kỹ sư (1949). Tâm lý học kỹ sư bắt đầu một thời kỳ bùng nổ và lớn lên từ 1950 đến 1960. Tâm lý học kỹ sư là sự pha trộn cả tâm lý học thực nghiệm và tâm lý học công nghiệp.

Vào những năm 1950, sự quan tâm tăng lên đối với nghiên cứu tổ chức. Các nhà nghiên cứu dành sự chú ý hơn đến các ảnh hưởng của xã hội đã tác động đến hành vi trong tổ chức. Các điều kiện như sự thay đổi của tổ chức và sự phát triển của tổ chức được xuất bản thành tài liệu thường xuyên hơn. Hành vi tổ chức là sự pha trộn của tâm lý học công nghiệp, tâm lý xã hội và xã hội học.

### **4. Giai đoạn có sự giám sát của chính phủ (1964 đến nay):**

Vào cuối những năm 1950 và đầu những năm 1960, dưới tác động của Liên Hiệp Quốc về vấn đề nhân quyền, các quốc gia bắt đầu tăng cường

quan tâm đến quyền của công dân, đến các khía cạnh công bằng trong công việc. Từ trước đó Tâm lý học quản trị đã được xem như một nghề, các nhà tâm lý học quản trị tương đối được tự do và ít bị kiểm soát trong việc sử dụng trạng thái muôn màu muôn vẻ rộng lớn của các phương pháp đánh giá tâm lý (như là, test, phỏng vấn, và vân vân) để đưa ra các quyết định về lao động. Kết quả của các quyết định lao động dựa trên đánh giá tâm lý bị cho là tạo ra sự hạn chế và không cho phép các nhóm thiểu số (đáng kể nhất là người da đen và nữ giới) tham gia làm việc. Các chính phủ bắt đầu qui định sự giám sát và các thủ tục cá nhân của người lao động.

Như vậy, tâm lý học quản trị phục vụ cả hai yêu cầu. Thứ nhất là thực hiện công việc với chất lượng cao, điều đó dẫn tới các nghiên cứu khoa học hoặc các dịch vụ phục vụ cho khách hàng. Thứ hai là đáp ứng sự khảo sát và đánh giá của chính phủ. Các nhà tâm lý học quản trị hiện nay đã chấp nhận tầm quan trọng của việc chịu trách nhiệm pháp lý đối với hành vi của mình.

Sự giám sát của pháp luật, nhắc nhở các nhà tâm lý học quản trị mở rộng tầm nhận thức của họ để đảm bảo được chấp nhận các vấn đề họ hướng đến và các giải pháp họ đề xuất. Một nhà tâm lý học hiện đại đòi hỏi phải lưu tâm các qui định của luật pháp.

## CÂU HỎI

1. Hãy nêu các đặc điểm của tâm lý người và cho biết ý nghĩa của nó đối với hoạt động của nhà quản trị.
2. Hãy nêu cách phân loại các hiện tượng tâm lý theo quá trình diễn biến và thời gian tồn tại. Cho biết ý nghĩa của các phân loại đối với việc định hướng cho hoạt động xây dựng văn hoá tổ chức?

3. Hãy nêu các hiện tượng tâm lý theo sự tham gia của ý thức. Cho biết ý nghĩa của nó đối với việc định hướng hoạt động nghiên cứu hành vi người tiêu dùng.
4. Trình bày các nguyên tắc cần tuân thủ khi nghiên cứu tâm lý người.
5. Nghiên cứu tâm lý có thể sử dụng những phương pháp nào?
6. Tâm lý học quản trị đã trải qua những giai đoạn phát triển nào?

## CHƯƠNG II NHÂN CÁCH

### **I. Một số khái niệm:**

#### ***1. Con người:***

Con người là khái niệm chung nhất để chỉ bất kỳ người nào trong xã hội, trong tự nhiên. Con người được hiểu theo hai mặt: mặt sinh vật và mặt xã hội. Về mặt sinh con người là sinh vật ở bậc thang cao nhất của sự tiến hóa. Về mặt xã hội, con người sống trong xã hội, có mối quan hệ với xã hội, có những vị trí, vai trò, nhiệm vụ và quyền lợi nhất định trong xã hội và bị chi phối bởi các mối quan hệ xã hội.

#### ***2. Cá nhân:***

Cá nhân là một con người riêng biệt, cụ thể nào đó với những đặc điểm riêng biệt về mặt sinh vật và xã hội đặc trưng cho con người đó. Mỗi người đều là một cá nhân.

#### ***3. Nhân cách:***

Từ nhân cách (personality) được bắt nguồn từ thuật ngữ Latinh có nghĩa là mặt nạ, nhấn mạnh đến tầm quan trọng của những tác động bên ngoài. Có nhiều định nghĩa về nhân cách, Allfort (1961) đã phân biệt các định nghĩa thành 3 loại: ấn tượng bên ngoài, cấu trúc nội tại và quan điểm thực chứng. Theo chúng tôi có thể coi nhân cách là toàn bộ những đặc điểm

tâm lý đã ổn định của cá nhân tạo nên giá trị xã hội, hành vi xã hội của cá nhân.

Khi được sinh ra cá nhân chưa phải là một nhân cách. Nhân cách hình thành trong quá trình cá nhân sống và lớn lên trong xã hội. Tùy theo điều kiện sống mà nhân cách sẽ phát triển theo chiều hướng nào. Thông thường khi ý thức phát triển đến một trình độ nào đó thì nhân cách mới bắt đầu hình thành, và phát triển theo quá trình trưởng thành của con người. Sự hình thành và phát triển nhân cách phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Các đặc điểm bẩm sinh di truyền.
- Giáo dục của cả gia đình và xã hội đóng một vai trò chủ đạo.
- Hoạt động của cá nhân
- Qua hoạt động giao lưu.

## **II. Cấu trúc của nhân cách theo quan điểm của tâm lý học hoạt động:**

### ***1. Xu hướng:***

Xu hướng là sự hướng tới một mục tiêu, một đối tượng nào đó, là một hệ thống những nhân tố thúc đẩy bên trong qui định tính tích cực của con người trong hoạt động của họ.

Xu hướng biểu hiện qua các nhu cầu, hứng thú, niềm tin, lý tưởng ... của cá nhân mà nếu tập hợp lại chúng sẽ xác định mục đích cuộc sống của con người.

### ***Nhu cầu***

Nhu cầu là những gì mà cá nhân cần được thỏa mãn để sống, để hoạt động.

Nhu cầu là biểu hiện của xu hướng về mặt nguyện vọng. Nhu cầu nảy sinh từ mối quan hệ giữa hoàn cảnh bên ngoài với điều kiện bên trong của



con người, nó biểu hiện sự phụ thuộc của con người vào hoàn cảnh sống cụ thể ấy, chứ không phải nảy sinh từ ý thức hay ý chí chủ quan của cá nhân.

Có một số cách phân loại nhu cầu:

Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần: 1). Nhu cầu vật chất (nhu cầu tự nhiên) là nhu cầu chủ yếu do bản năng sinh ra như ăn, mặc, ở, hương tiện sinh hoạt, bảo toàn nòi giống...; 2). Nhu cầu tinh thần (nhu cầu xã hội) chủ yếu do tâm lý tạo nên nói lên bản chất xã hội của con người.

### ***Hứng thú :***

Hứng thú là sự xuất hiện sự chú ý đặc biệt của con người đến một đối tượng nào đó, là sự khao khát của con người muốn tiếp cận đến đối tượng nhu cầu để đi sâu tìm hiểu.

Hứng thú là biểu hiện của xu hướng về mặt nhận thức của cá nhân đối với sự vật và hiện tượng xung quanh. Hứng thú giúp cho con người hăng say làm việc, quên mệt mỏi, là một nhân tố kích thích hoạt động của con người, kích thích khả năng tìm tòi sáng tạo.

Muốn cho nhân viên có hứng thú làm việc phải:

- Nêu được ý nghĩa, tầm quan trọng, lợi ích của công việc đối với công ty và với bản thân họ.

- Làm cho họ hiểu rõ cách thức thực hiện công việc đó.

### ***Thế giới quan:***

Thế giới quan là hệ thống quan điểm của cá nhân về tự nhiên, xã hội và bản thân, xác định phương châm hành động của người ấy. Nó quyết định những phẩm chất và phương hướng phát triển của nhân cách.

### ***Lý tưởng:***

Lý tưởng “ Chính là cái mà vì nó người ta sống, dưới ánh sáng của nó người ta hiểu được ý nghĩa của cuộc đời mình”.

Lý tưởng là mục tiêu cao đẹp, mẫu mực và hoàn chỉnh có tác động lôi cuốn mạnh mẽ toàn bộ cuộc sống của cá nhân trong suốt thời gian dài hoặc cả đời người. Lý tưởng là sự hoà hợp của các hoạt động nhận thức, tình cảm và ý chí. Lý tưởng vừa có tính hiện thực, vừa có tính lãng mạn, lại mang tính lịch sử xã hội và tính giai cấp.

**a. Năng lực:**

Năng lực là khả năng của cá nhân có thể thực hiện một hoạt động nào đó, làm cho hoạt động ấy đạt đến một kết quả nhất định.

Năng lực được hình thành, thể hiện và phát triển trong hoạt động. Nó chỉ tồn tại trong mối quan hệ với một hoạt động nhất định.

Khi đánh giá năng lực của một người, cần chú ý đến nhiều yếu tố bao gồm:

**• Các yếu tố để tạo thành năng lực:**

- Các yếu tố thuộc sinh lý, cơ thể bẩm sinh
- Sự giáo dục mà họ được hưởng
- Kinh nghiệm và sự từng trải của họ
- Sự rèn luyện, tập luyện, sự chuyên cần, chăm chỉ... Những phẩm chất ý chí...

**• Các yếu tố trực tiếp trong hoạt động của họ:**

- Con đường đi tới kết quả công việc là con đường nào? (cách thức, tính độc lập, độc đáo, tính sáng tạo, khoa học...)
- Hiệu suất công việc (thời gian, sức lực và tiền bạc, nguyên vật liệu...)
- Kết quả: mức độ đạt tới về chất lượng, số lượng.

Trong phân công công tác cho một cá nhân, nếu hợp với năng lực của họ, tạo điều kiện cho họ phát huy tối đa năng lực của mình thì kết quả sẽ rất tốt. Người lãnh đạo giỏi là người lãnh đạo nhìn thấu cả năng lực còn chưa bộc

phát của nhân viên để giao công việc cho họ khiến họ phát huy được năng lực của mình.

**b. Tính cách:**

Tính cách là một tổng hợp những thuộc tính tâm lý đặc trưng của cá nhân, phản ánh mối quan hệ của cá nhân với hiện thực và biểu hiện ở những hành vi, cử chỉ, cách nói năng của cá nhân đó.

Tính cách biểu hiện mặt xã hội của con người. Tính cách của mỗi cá nhân được hình thành dần trong quá trình xã hội hoá, tính cách do giáo dục và do học tập mà hình thành.

Tính cách luôn có hai mặt nội dung và hình thức.

Nội dung là hệ thống thái độ bên trong của cá nhân đối với hiện thực như là đối với xã hội, đối với lao động, đối với bản thân, đối với tài sản... Thái độ đối với xã hội phản ánh mối quan hệ giữa cá nhân với tổ chức, với mọi người xung quanh, nó thể hiện tình yêu thương, tôn trọng, lòng tận tụy... hay sự ghét bỏ, thù hận, khinh miệt, hờ hững... tinh thần hy sinh vì mọi người, vì lợi ích chung...; Thái độ đối với lao động là ý thức tổ chức, kỷ luật, tính yêu lao động, cần cù, tận tâm...; Thái độ đối với bản thân là những đánh giá suy xét về bản thân mình, những yêu cầu, mục đích đặt ra để thực hiện trong cuộc sống hàng ngày thể hiện ở lòng tự trọng, tính khiêm tốn, tính tự hào...; Đối với tài sản thể hiện ở câu trả hay không câu trả, hoang phí hay tiết kiệm...

Hình thức là sự biểu hiện ra bên ngoài của hệ thống thái độ của cá nhân trong những hành vi xã hội, thể hiện ở hành vi, cử chỉ, cách nói năng.

Nội dung và hình thức của tính cách được xét theo chuẩn mực đạo đức xã hội thì được phân thành tốt xấu.

Khi xét đến sự đồng nhất giữa nội dung và hình thức sẽ tỏ ra 4 kiểu tính cách:

- Loại thứ nhất, là loại nội dung tốt và hình thức tốt. Đây là những cá nhân có thái độ bên trong tốt và biết các thể hiện ra bằng những hành vi, cử chỉ, cách nói năng tốt. Khi bên cạnh có những cá nhân này thì nhà quản trị có thể yên tâm.

- Loại thứ hai, là loại nội dung xấu và hình thức tốt. Đây là những cá nhân có thái độ bên trong xấu, nhưng thể hiện ra bên ngoài ở hành vi, cử chỉ, cách nói năng lại tốt. Đây thường là những người dày dặn kinh nghiệm sống, biết cách che giấu mình bằng những biểu hiện ra bên ngoài phù hợp với chuẩn mực xã hội, chuẩn mực nhóm. Những cá nhân này nếu nhà quản trị tin nhầm thì hậu quả sẽ khó lường.

- Loại thứ ba, là loại nội dung tốt và hình thức xấu. Đây là những cá nhân có thái độ bên trong tốt, nhưng thể hiện ra bên ngoài xấu. Đây là những người được coi là thiếu kinh nghiệm sống, nên không biết cách bộc lộ mình ra cho đúng những thái độ tốt ở bên trong. Nếu nhà quản trị tinh tường, nhìn thấu nội tâm bên trong của họ, chỉ cần huấn luyện một chút về cách biểu hiện ra bên ngoài nhà quản trị sẽ có một nhân viên kiểu thứ nhất.

- Loại thứ tư, là loại nội dung xấu, hình thức xấu. Loại này lại không đáng sợ vì chúng ta đã biết họ xấu nên ít tin họ, do vậy hậu quả xảy ra thường ít nghiêm trọng.

Tuy nhiên, trong cuộc sống không ai có thuần nhất toàn tính cách tốt hoặc toàn tính cách xấu. Chúng ta thường đánh giá một người là tốt hay xấu dựa trên số lượng những nét tính cách tốt hay xấu chiếm tỷ lệ nhiều hay ít, nội dung của nó có ý nghĩa quan trọng như thế nào đối với xã hội, đối với con người trong những hoàn cảnh, tình huống nhất định.

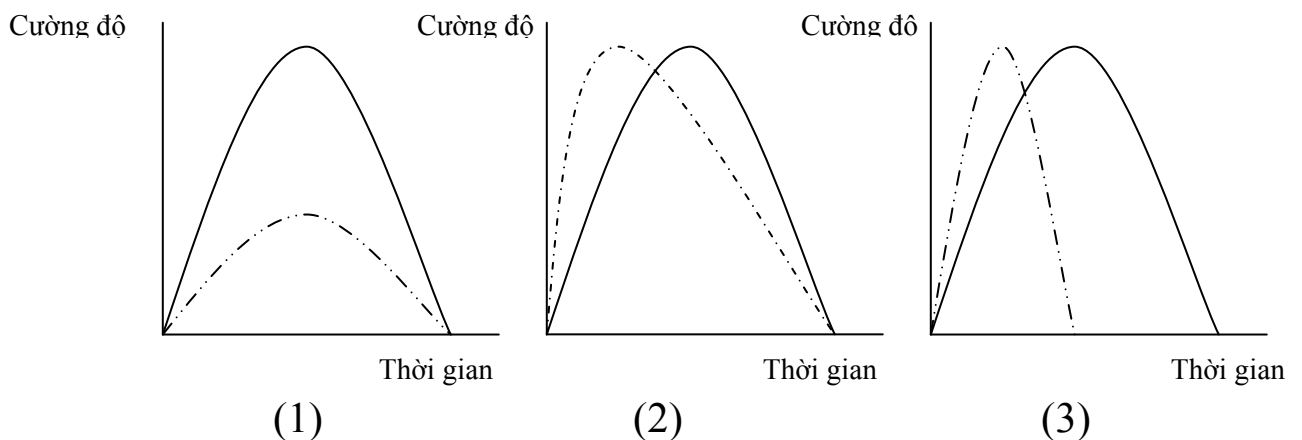
Tính cách phụ thuộc vào sự giáo dục của xã hội và sự rèn luyện của cá nhân.

Xét tính cách phải xem xét nguồn gốc xã hội của cá nhân đó.

### c. Tính khí:

Tính khí là sự biểu hiện về mặt cường độ (mạnh hay yếu), tốc độ (nhanh hay chậm), nhịp độ (điều đặn hay bất thường) của các hoạt động tâm lý trong những hành vi, cử chỉ, cách nói năng của cá nhân.

Tính khí mang đặc tính bẩm sinh, di truyền, thể hiện ở cấu trúc của hệ thần kinh. Khi xét đến hoạt động của hệ thần kinh, người ta thường xem xét quá trình hưng phấn và ức chế. Hệ thần kinh có thể được chia thành hệ thần kinh mạnh là hệ thần kinh có cường độ phản ứng cao và hệ thần kinh yếu là hệ thần kinh có cường độ phản ứng yếu (hình 1). Theo độ cân bằng giữa quá trình hưng phấn và ức chế có hai loại là hệ thần kinh cân bằng và hệ thần kinh không cân bằng. Hệ thần kinh cân bằng có thời gian giữa quá trình hưng phấn và quá trình ức chế tương đương nhau, còn hệ thần kinh không cân bằng có thời gian hưng phấn ngắn hơn thời gian ức chế (hình 2). Về tốc độ phản ứng có hệ thần kinh linh hoạt và hệ thần kinh không linh hoạt. Hệ thần kinh linh hoạt có thời gian của một phản ứng ngắn, còn hệ thần kinh không linh hoạt thì có thời gian của một phản ứng dài hơn.(hình 3).



Có 4 loại tính khí cơ bản:

- Tính khí linh hoạt: Là tính khí có hệ thần kinh mạnh, cân bằng và linh hoạt. Cá nhân có tính khí này thường nhận thức nhanh, nhớ nhanh, phản ứng nhanh nhưng chưa sâu; hoạt động mạnh mẽ, hăng hái tham gia mọi công việc, nhiệt tình và tích cực trong công việc; Dễ thích ứng với hoàn cảnh mới; Giao tiếp rộng rãi, thân mật, tình cảm dễ dàng xuất hiện nhưng dễ thay đổi, chan hòa nhưng dễ hời hợt, vui tính, lạc quan, tính tình cởi mở, vui vẻ, dễ gần và bắt chuyện, liên hệ nhanh với mọi người xung quanh; Thiếu kiên nhẫn hay bỏ dở công việc.

- Tính khí bình thản: là tính khí có hệ thần kinh mạnh, cân bằng và không linh hoạt. Những cá nhân có tính khí này nhận thức hơi chậm, phản ứng với kích thích cũng chậm; bình tĩnh, chín chắn trong công việc, kiên trì, thận trọng, chu đáo trong hành động, làm việc đều đặn, có mức độ, không tiêu phí sức lực vô ích. Ít nói cười, ít ba hoa; Tình cảm thường kín đáo, kìm hãm được xúc cảm, bề ngoài như thiếu nhiệt tình, ít chan hòa, thiếu cởi mở nên dễ bị đánh giá là khinh người, phớt đời, khả năng tự kìm chế, tự chủ cao; Chậm chạp ít biểu lộ sự hăng hái, xung phong, hay do dự nên bỏ lỡ cơ hội, ít tháo vát, thích nghi môi trường chậm.

- Tính khí nóng nảy: Là tính khí của hệ thần kinh mạnh và không cân bằng. Những cá nhân này nhận thức nhanh nhưng không sâu sắc, dễ bị biểu hiện bề ngoài đánh lừa; Vội vàng hấp tấp, nóng vội khi đánh giá sự việc; trong công tác họ dũng cảm, can đảm, hăng hái sôi nổi; Tình cảm bộc lộ mãnh liệt, nhưng dễ thiếu tế nhị; rất thẳng thắn, trung thực, quả quyết, hay nói thẳng, không úp mở quanh co; Kiểm chế kém, dễ bị xúc động, dễ vui, dễ nóng nảy, dễ phát khùng, bộp chộp phung phí nhiều sức lực nên dễ bị kiệt sức. Quả quyết nhưng dễ liều mạng, hay mệnh lệnh qui kết đao to búa lớn.

- Tính khí ưu tư: Là tính khí của hệ thần kinh yếu. Những cá nhân này có nhận thức khá sâu sắc, tế nhị, năng lực tưởng tượng dồi dào, phong phú;

Trong những hoàn cảnh quen thuộc họ làm việc tốt và có trách nhiệm đối với công việc đã được phân công; Tình cảm bền vững và thắm thiết; Tuy ít cởi mở nhưng có thái độ hiền dịu và rất dễ dàng thông cảm với mọi người; Hay tư lự, hay lo lắng và thiếu tự tin, rụt rè, tự ty, hay suy nghĩ tiêu cực, thiếu tinh thần vươn lên dám nghĩ, dám làm.

Không có loại tính khí nào xấu hoặc tốt hoàn toàn. Tính khí của một người thường pha trộn cả bốn loại. Hoàn cảnh sống, rèn luyện, giáo dục có thể biến đổi Tính khí.

Giao công việc phù hợp với tính khí của con người họ sẽ hoàn thành công việc hiệu quả hơn. Cần cư xử với con người theo đặc điểm tính khí của họ.

### **III. Cấu trúc nhân cách theo thuyết Phân tâm của Freud:**

Barry D.Smith và Harold J.Vetter đã phân tích về cấu trúc nhân cách theo thuyết Phân tâm của Freud. Theo Freud cấu trúc của nhân cách gồm có ba cấu trúc của những hệ thống tâm thần là xung động bản năng, bản ngã và siêu ngã. Xung động bản năng hoàn toàn nằm trong trạng thái vô thức, bản ngã và siêu ngã đều có trong nhận thức, tiền nhận thức và vô thức. Giữa xung động bản năng, bản ngã và siêu ngã có những mâu thuẫn mang tính chất của một tương tác liên tục, thường xuyên.

#### **1. Xung động bản năng:**

Xung động bản năng xuất hiện từ lúc mới sinh và là nguồn cao cấp nhất của toàn bộ năng lượng tinh thần. Nó là một cấu trúc cực kỳ nguyên sơ và không có tổ chức, vô tư, vô luận và bốc đồng.

Xung động bản năng hoạt động trên nền tảng nguyên lý thoả mãn. Nguyên lý này đòi hỏi việc thu hẹp ngay lập tức bất kỳ sự căng thẳng nào có thể chuỗi dậy. Những căng thẳng thường trôi dạt từ những ham muốn bản năng, có đặc thù là hiếu chiến và dục tính.

Xung động bản năng thì vô luận, không dựa trên ý chí và không bị sợ hãi. Và sự căng thẳng được thu hẹp bằng việc sử dụng động tác phản ứng hoặc quá trình căn bản. Động tác phản ứng là hoạt động của một cơ chế phản ứng tự động, bẩm sinh để giảm thiểu sự căng thẳng nào đó chẳng hạn như nháy mắt hoặc rút tay khỏi một vật nóng. Quá trình căn bản là sự cấu thành một hình ảnh tương tượng về một đối tượng nào đó đã biết để thoả mãn một ham muốn. Những ảo ảnh và những giấc mơ loạn tâm thần là các ví dụ.

## 2. *Bản ngã:*

Để thoả mãn thật sự những ham muốn quan trọng, đòi hỏi rõ ràng một số tiếp xúc nào đó với thực tại bên ngoài và một mức độ nào đó của việc lý giải có logic hoặc sự hợp lý. Bản ngã có nhiều chức năng phục vụ phần nào để thoả mãn những ham muốn của bản năng. Bản ngã hành động để trì hoãn sự thoả mãn của một bản năng vô thức bốc đồng cho tới khi một đối tượng thích hợp được định vị trong môi trường bên ngoài. Chức năng trì hoãn này được gọi là nguyên lý duy thực. Nó cho phép những đối tượng thật sự bù đắp thực tế để thoả mãn những ham muốn quan trọng và kích thích sự thoả mãn của những ham muốn này mà không phải đặt cá nhân vào tình trạng nguy hiểm. Đi đôi với nguyên lý duy thực, có một quá trình thứ hai, nơi đó bản ngã thực hiện những chức năng, quá trình này liên quan tới sự thành lập một kế hoạch hoặc một hành động, sự kiểm tra duy thực của kế hoạch đó.

Mối quan hệ giữa bản ngã và xung động bản năng là một thể có tính đối kháng. Ban đầu, bản ngã xuất hiện từ xung động bản năng và tiếp tục như một chức năng trọng yếu thoả mãn những bốc đồng của bản năng, nó cũng phải tranh đấu để ngăn ngừa, hay ít nhất là để trì hoãn, những bản năng bốc đồng biểu lộ sẽ gây hại đến cá nhân. Như vậy, bản ngã phải vừa ngăn chặn, vừa thoả mãn một cách chọn lọc những ham muốn đầy hấp dẫn của



xung động bản năng. Mục đích chính của bản ngã là giữ cho cá nhân sống khoẻ mạnh và xa hơn nữa là sinh sản, phát triển nòi giống.

Bản ngã là trung gian giữa xung động bản năng và siêu ngã, luôn luôn cố gắng để giải quyết những đối kháng, thoả mãn những ham muốn, đáp ứng một cách hợp lý và hiệu quả đối với thực tế, trong việc duy trì cuộc sống.

### **3. Siêu ngã:**

Bản chất của siêu ngã là tiếp thu những giá trị về xã hội và đạo đức được học chủ yếu từ cha mẹ và cấu thành một tập hợp những điều khiển xã hội nội tại vượt trên hành vi của cá nhân. Siêu ngã có thể được xem là “cha mẹ ngụ bên trong”.

Siêu ngã phát triển khi đứa trẻ thấm nhuần, hoặc tiếp nhận một cách vô thức những cấu trúc và những hướng dẫn mang tính xã hội. Khi đứa trẻ được khen thưởng cho một hành động, nó có khuynh hướng trở thành một phần của lý tưởng siêu ngã, là cái bao gồm những mục tiêu mà đứa trẻ có thể nỗ lực để chiếm hữu. Những trừng phạt, trở thành nền tảng của lương tâm, sẽ xác định cho cá nhân những hành vi được xem như sai trái hoặc không thích hợp.

Những kết quả trong việc vận hành của siêu ngã mang tính cảm xúc là lòng kiêu hãnh, khi bản ngã được mãn nguyện, là mặc cảm có tội khi lương tâm bị xúc phạm. Siêu ngã cố gắng áp đặt những giá trị của nó lên xung động bản năng và bản ngã. Nó cố gắng ngăn chặn những ham muốn hiếu chiến và bản năng tính dục của xung động bản năng, ngăn chặn sự thoả mãn có thể dẫn tới xâm hại đến tập quán xã hội. Nó cũng có khuynh hướng ngăn chặn những biểu hiện của bản ngã, nỗ lực thực tế của bản ngã không phải luôn luôn phù hợp với đạo đức.

#### **IV. Yêu cầu về tâm lý của người lãnh đạo:**

##### **1. Một số phẩm chất chung:**

- Sự nhanh trí: khả năng vận dụng mau lẹ kiến thức, kinh nghiệm vào công tác thực tế.

- Óc sáng kiến: Tìm được sáng kiến và giải pháp sáng tạo để thực thi nhiệm vụ tốt nhất.

- Óc suy xét sâu và sắc: suy nghĩ, phân tích tìm ra được đặc điểm, bản chất của mọi vấn đề, tách rời nguyên nhân với hậu quả nắm được cái chủ yếu và khuynh hướng vận động của nó.

- Tính cởi mở: sẵn sàng tiếp xúc với mọi người, biết lắng nghe mọi người, gọi chuyện để thu lượm được thông tin cần thiết cho công việc.

- Tính kiên trì.

- Tính tự kiềm chế.

- Khả năng làm việc lâu bền, điều hòa, không bị kiệt sức.

- Có đầu óc tổ chức.

- Tính độc lập.

##### **2. Một số đặc điểm chuyên biệt:**

- Sự nhạy cảm về tổ chức:

+ Sự tinh nhạy về tâm lý

+ Sự khéo léo ứng xử về mặt tâm lý.

+ Có đầu óc tâm lý thực tế.

- Khả năng lan truyền nghị lực và ý chí, khơi dậy ở mọi người tính tích cực hoạt động

- Hứng thú với hoạt động tổ chức.

## V. Nhân cách của nhân viên và hành vi trong tổ chức:

### 1. Các thuyết về con người

*Thuyết X:* người có bản chất X không thích làm việc, không muốn nhận trách nhiệm và chỉ làm khi người khác bắt buộc.

*Thuyết Y:* người bản chất Y là người ham thích làm việc, biết tự kiểm soát để hoàn thành mục tiêu, sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm và có khả năng sáng tạo trong công việc.

*Thuyết Z:* không có người lao động nào hoàn toàn thuộc về bản chất X hay Y một cách tự nhiên, nhân viên làm việc thế nào là tùy thuộc vào cách thức họ được đối xử trong thực tế. Lười nhác là thái độ chứ không phải bản chất.

### **Người lao động có thể mất khả năng làm việc do lười biếng**

Có năng lực, có khả năng làm việc



Không thích làm việc



Không làm việc được



Không thể làm việc



Mất khả năng làm việc

## ***2. Thái độ và hành vi của người lao động với công việc:***

Xem xét nhân cách và hoạt động quản trị khiến nhà quản trị quan tâm đến những vấn đề như: những thái độ của người lao động đối với công việc của họ trong đó ba thái độ quan trọng được quan tâm nhiều nhất là họ hài lòng với công việc của họ như thế nào, họ bị thu hút đến công việc của họ như thế nào, họ cam kết với tổ chức của họ như thế nào và những thái độ có thể dẫn đến hành vi tổ chức nào.

### **Sự thoả mãn với công việc**

Sự thoả mãn với công việc được coi là mức độ thích thú mà một người lao động nhận được từ công việc của mình. Người lao động cảm thấy như thế nào về những công việc của mình đã và đang có sự thay đổi lớn. Một trăm năm trước các hoàn cảnh làm việc nếu xét theo tiêu chuẩn của ngày nay là không thể chấp nhận được. Công việc thường được tiến hành dưới những điều kiện không an toàn, thời gian làm việc thì rất dài, không có những văn phòng có máy lạnh, và những lợi ích như là trả lương ngày nghỉ, bảo hiểm y tế, và những đóng góp khi nghỉ hưu, nghỉ việc, khi đó không có. Như vậy thể nghĩ rằng những người lao động ngày nay, người được hưởng những điều kiện làm việc thuận lợi, sẽ thoả mãn cao với công việc của họ. Nhưng điều đó đã không xảy ra. Một số người lao động có được sự thích thú và thấy ý nghĩa to lớn từ công việc của họ, trong khi đó những người khác nhìn công việc như sự lao dịch. Tại sao lại như vậy? Bởi vì có sự khác biệt cá nhân, khác biệt trong sự mong đợi, trong sự riêng biệt, trong mức độ mà một công việc phù hợp với những mong đợi của mỗi người. Có sự khác biệt lớn trong sự chờ đợi của cá nhân từ công việc của mình và và theo đó là những phản ứng cũng có sự khác biệt lớn đối với chúng. Như Hulin (1991) đã tuyên bố, “Những công việc đòi hỏi trách nhiệm có thể không thoả mãn một số người vì nó tạo ra sự căng thẳng thần kinh do họ phải chịu trách

nhiệm thì với những người khác trách nhiệm lại là một nguồn ảnh hưởng tích cực. Những công việc thách thức có thể thoả mãn một số người bởi vì họ cảm nhận được về chính mình sau khi hoàn thành những công việc khó khăn được giao nhưng người khác có thể lại thấy sự tự quản lý là không thoả đáng.” .

Lý do các cá nhân khác nhau trong những hứng thú của họ với kết quả công việc được thừa nhận là có liên quan với các kinh nghiệm đã có và mức độ khát vọng của họ.

Mỗi cá nhân có thể cảm thấy sự thoả mãn đối với toàn bộ công việc hoặc có thể thấy thoả mãn một khía cạnh công việc riêng biệt.

Các câu hỏi luôn được đặt ra là nếu tổ chức làm cho nhân viên thoả mãn thì họ có thực hiện công việc tốt hơn không, có giảm bớt ý định rời bỏ tổ chức không và có giảm bớt sự vắng mặt không?

Các nhà nghiên cứu đã đi tìm hiểu quan hệ giữa sự thoả mãn công việc và sự thực hiện công việc gần 40 năm. Kết quả nghiên cứu lại cho thấy quan hệ giữa sự thoả mãn và sự thực hiện là không mạnh. Điều đó giúp lý giải tại sao sự cố gắng của tổ chức nâng cao cả sự thoả mãn của người lao động và sự thực hiện cùng một lúc sẽ không thành công. Bởi vì trong thực tế một số cố gắng của tổ chức nhằm tăng thêm năng suất (ví dụ như sự tăng cường giám sát) có thể giảm bớt sự thoả mãn trong công việc.

Tốc độ rời khỏi nhà máy và vắng mặt được coi như là hành vi rút lui hoặc rời bỏ bởi vì chúng phản ánh việc người lao động rút lui khỏi điều kiện làm việc độc hại tạm thời (vắng mặt) hoặc vĩnh viễn (rời khỏi). Nói chung, các nghiên cứu đều chỉ ra rằng người không thích công việc của mình nhiều hơn, thì có khả năng rời khỏi tổ chức nhiều hơn. Các nghiên cứu cũng chỉ ra là quan hệ giữa sự thoả mãn và rời bỏ tổ chức bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khác nhau, trong đó quan trọng là khả năng người lao động có thể di chuyển

sang công việc khác. Các cá nhân có thể chịu đựng công việc không thoả mãn hơn là thất nghiệp. Ngược lại, khi công việc để thay đổi có sẵn, những người lao động có khả năng rời bỏ các công việc không thoả mãn hơn (Carsten & Spector, 1987) .

Tuy nhiên, sự vắng mặt trong công việc có thể là do một số yếu tố mà không liên quan gì đến cá nhân thích công việc của mình như thế nào (ví dụ các vấn đề đi lại và trách nhiệm gia đình). Thực tế là có sự liên quan giữa việc nếu cá nhân yêu thích công việc của mình, người đó có khả năng nỗ lực vượt qua các trở ngại hơn so với nếu người đó không thoả mãn với công việc của mình. Con người cảm nhận như thế nào về những công việc của mình cũng liên quan với việc họ cảm nhận như thế nào về cuộc sống của mình nói chung.

### **Sự thu hút vào công việc**

Sự thu hút vào công việc là mức độ mà một người đồng cảm tâm lý với công việc của mình và tầm quan trọng của công việc đối với hình ảnh tự thân của người đó. Brown (1996) quả quyết rằng con người có thể bị kích thích bởi sự hấp dẫn sâu thẳm trong công việc , hoặc họ có thể bị bệnh tâm thần từ công việc bởi tinh thần và cảm xúc. Brown đã tuyên bố: “Trạng thái tập trung chú ý bao hàm một hỗn hợp trạng thái tích cực và liên quan lẫn nhau của sự cam kết của các mặt cốt lõi của chính nó trong công việc, ngược lại một trạng thái chán ghét bao gồm một sự mất mát của cá nhân và sự chia cắt cái tôi khỏi môi trường làm việc” .

### **Cam kết với tổ chức**

Cam kết với tổ chức là mức độ ý thức của cá nhân người lao động về việc trung thành đối với người sử dụng lao động của mình. Allen và Meyer (1990) đề nghị ba thành phần trong cấu trúc của cam kết đó là: Thành phần xúc động qui cho sự gắn bó trong cảm xúc, và sự gắn bó chặt chẽ của người

lao động với tổ chức; Thành phần về sự kéo dài qui cho sự cam kết trên cơ sở những giá phải trả mà người lao động liên tưởng khi nghĩ đến việc rời bỏ tổ chức; Thành phần chuẩn mực qui cho các cảm nhận của người lao động về nghĩa vụ còn lại với tổ chức. Về bản chất, cam kết của cảm xúc phản ánh lòng trung thành dựa trên sự ưa thích tổ chức. Thành phần bền vững phản ánh lòng trung thành vì nó là việc một người không nghĩ đến là có thể nhận một công việc tốt hơn ở chỗ khác, và thành phần chuẩn mực phản ánh lòng trung thành với tổ chức ra khỏi một ý thức về trách nhiệm phải trung thành.

Những người lao động đã cam kết có khả năng ở lại trong tổ chức nhiều hơn là những người lao động không cam kết.

#### **VI. Tạo ra cho khách hàng hình ảnh của chính họ đối với mọi người- một khả năng thuyết phục người tiêu dùng:**

Những cuộc nghiên cứu về chủ nghĩa cái tôi cho thấy không có gì hấp dẫn con người hơn chính họ. Từ đó các nhà kinh doanh nghĩ ra cách ghép cho những hàng hoá của mình những phẩm chất mà mỗi khách hàng tự nhận diện ra mình trong đó. Ví dụ như X-men là “đàn ông đích thực”, xà phòng Viso là “đắm đàng”. Những người làm marketing đứng trước những thách đố phải tạo ra những “cá tính nổi bật và đặc biệt hấp dẫn cho những sản phẩm không có tính nổi bật. Mục tiêu của người làm marketing là tạo ra những hình ảnh sao cho nó hiện ra trong đầu ngay khi vừa nhắc tên nó, với một tính cách thích hợp cho khách hàng, có vậy mới tạo được thuận lợi trong cạnh tranh.

Nhiều nghiên cứu đã được tiến hành triển khai đã cho thấy người tiêu dùng không phải lúc nào cũng phân biệt được các nhãn mác một cách hợp lý. Ví dụ, khi người ta nghiên cứu 300 người vẫn trung thành với những mác thuốc lá mà họ hút. Khi phỏng vấn 100% khẳng định họ sẽ nhận ra loại thuốc họ thường hút. Sau đó người ta cho họ hút những điếu thuốc mà họ

không biết mác của nó và yêu cầu họ nhận dạng mác thuốc ra chuồng, quen dùng. Kết quả là chỉ có 3% trả lời chính xác, và theo qui luật xác suất thì một phần ba số câu trả lời chính xác kia là do tình cờ. Như vậy, chỉ có 2% những người hút thuốc mới thật sự có khả năng nhận diện. Các nghiên cứu trên người nghiện rược hoặc bia cũng cho kết quả tương tự. Điều đó khiến các nhà nghiên cứu đưa ra nhận định là nhu cầu về hình ảnh cái tôi còn cần thiết hơn việc tiêu chuẩn hoá và việc đa dạng hoá các mặt hàng. Một hình ảnh “cá tính” sống động khó bắt chước gấp bội phần so với những thành phần và phẩm chất của sản phẩm, hình ảnh có thể là một yếu tố bán hàng đáng tin cậy hơn. Khi người làm marketing biết làm nổi bật lên những nét mà biết rằng rất phổ biến nơi con người, thì có thể chiếm được cảm tình của hàng triệu con tim. Thử hỏi người Việt Nam nào không thôi thúc trong người tình cảm “Tôi yêu Việt Nam”- Tổ Quốc tôi, ai trong chúng ta không sẵn lòng giúp đỡ người khác (dù có bản đôi chút), ai không trân trọng một chú bé ham học hỏi thích tự lập? do đó dễ lý giải tại sao người xem thích quảng cáo của Honda, quảng cáo về sản phẩm OMO.

Nhiều nghiên cứu tập trung vào việc vẽ ra các hoạ đồ tâm lý bao gồm tính tình, tâm trạng, ý nghĩ mà họ tự nghĩ về mình... của người mua các dạng sản phẩm. Ví dụ dưới đây là một phần bản báo cáo nêu lên những loại tính cách liên quan đến những mác xe nổi tiếng trong cuộc nghiên cứu “Xe hơi-ý nghĩa của nó đối với người Mỹ” của công ty Social Research:

Cadillac: “Tự cao...Lịch sự, tử tế...nhân viên thương mại...tuổi trung niên...sẵn sàng thay đổi tầng lớp xã hội...thu nhập cao...giỏi giang”.

Ford: “Mê tốc độ...thu nhập cao...trẻ trung...tự cao...trưởng giả...năng động”.

De Soto: “Bảo thủ...giỏi giang...chín chắn...trung lưu...thu nhập cao...kiêu hãnh.”



Pontiac: “Không thích thay đổi giai cấp...hoàn cảnh trung bình...phụ nữ đã có gia đình...mẹ hiền...chân thật...chiếu lệ...năng nổ”.

Cách một người tiêu dùng sản phẩm có thể bộc lộ con người anh ta. Mọi người sẽ mua những gì mà họ cho là thích hợp với họ hơn cả.

### **CÂU HỎI**

1. Phân biệt các khái niệm: con người, cá nhân và nhân cách.
2. Nêu cấu trúc của nhân cách theo thuyết hoạt động.
3. Nêu cấu trúc của nhân cách theo thuyết phân tâm của Freud.
4. Hãy cho biết những đặc điểm nhân cách cơ bản của người lãnh đạo trong thời kỳ hội nhập.
5. Vấn đề đặc điểm nhân cách và thái độ, hành vi của cá nhân trong tổ chức.

# CHƯƠNG III

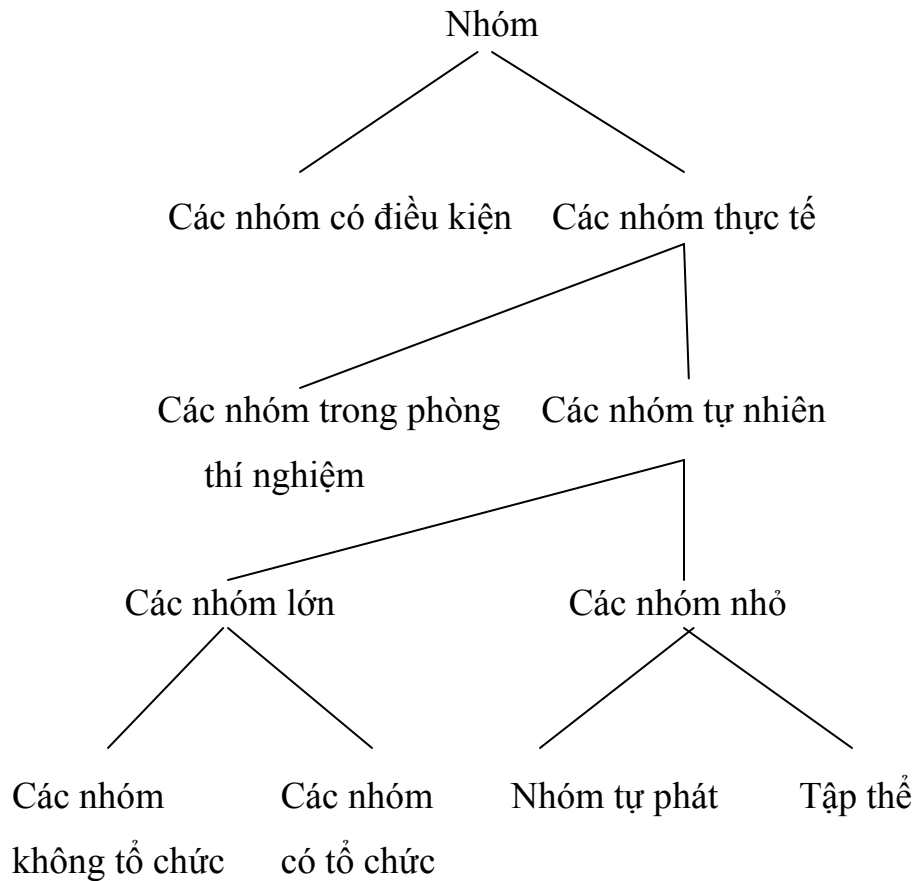
## TÂM LÝ NHÓM VÀ TẬP THỂ

### I. Khái niệm nhóm và tập thể:

#### 1. Khái niệm nhóm:

Nhóm là một tập hợp người trong xã hội có mối liên hệ hoặc quan hệ nào đó (hoặc trực tiếp, hoặc gián tiếp) với nhau.

#### 2. Phân loại nhóm:



Dựa vào nguyên tắc và phương thức thành lập người ta chia nhóm nhỏ thành nhóm chính thức và nhóm không chính thức.

- Nhóm chính thức là nhóm được thành lập trên cơ sở văn bản chính thức của nhà nước, qui chế của cơ quan; nhóm chính thức có kỷ luật chặt chẽ, địa vị vai trò của các thành viên được ghi thành văn bản.

- Nhóm không chính thức hình thành và tồn tại trên cơ sở quan hệ tâm lý giữa các thành viên. Quyền hành trong nhóm chính thức không do ai ấn định.

### **3. *Khái niệm tập thể:***

Tập thể là một nhóm độc lập về mặt pháp lý có tổ chức chặt chẽ, hoạt động theo một mục đích nhất định phục vụ cho lợi ích của xã hội vì sự tiến bộ của xã hội. Tập thể tồn tại trên một địa bàn và trong một khoảng thời gian nhất định do xã hội qui định.

#### ***Các giai đoạn phát triển của một tập thể:***

*Giai đoạn thứ nhất:* tập thể mới bắt đầu hình thành. Trong giai đoạn này các thành viên còn giữ nhiều cái riêng chưa có sự phối hợp đồng bộ, mọi người đang làm quen dần với nhau, mọi người trong tập thể chưa biết hết mặt nhau, cả lãnh đạo cũng chưa biết mặt cấp dưới. Trong tập thể đang có sự cạnh tranh để xác định thủ lĩnh của từng nhóm.

*Giai đoạn thứ hai:* Giai phân hoá về cấu trúc của tập thể. Trong giai đoạn này một số thành viên có ý thức hình thành đội ngũ cốt cán làm chỗ dựa cho nhà quản trị, một số khác thụ động nhưng có ý thức tương đối tốt, một số khác có ý thức tiêu cực. Nói chung trong tập thể chưa có sự thống nhất và tự giác trong hoạt động.

*Giai đoạn thứ ba:* tập thể đã hình thành trọn vẹn, hoàn chỉnh. Trong giai đoạn này tập thể đã có bầu không khí tâm lý-xã hội tương đối tốt, các thành viên trong tập thể phối hợp ăn ý với nhau, có ý thức kỷ luật và tinh thần tự giác cao.

### ***Dấu hiệu của một tập thể phát triển tốt:***

Một tập thể được đánh giá là phát triển tốt khi:

*Nhà quản trị* xây dựng được cơ cấu chính thức chặt chẽ, phân công, phân nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng; lựa chọn cán bộ, sử dụng người xứng đáng và thích hợp, gắn liền việc phân công trách nhiệm với việc giáo dục, bồi dưỡng, khen thưởng kịp thời; xây dựng được lực lượng nòng cốt có chuyên môn và đáng tin cậy; Vừa tác động giáo dục tới từng cá nhân vừa tới tập thể, gây sự tự hào về tập thể của mình, về truyền thống của đơn vị.

*Các thành viên* trong tập thể cảm thấy có một dư luận tập thể lành mạnh; có xúc động tập thể- đó là sự hoà đồng về tình cảm và ý chí; có tư duy tập thể; trong tập thể có sự bắt chước học tập lẫn nhau về tác phong làm việc và hành vi tốt đẹp; Trong tập thể có sự khăng định lẫn nhau và sự giúp nhau khắc phục khuyết điểm; Có sự quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần của từng thành viên trong tập thể; Có sự thống nhất về mục đích chung giữa nhóm chính thức và nhóm không chính thức; Có sự đối xử có văn hoá trong giao tiếp.

## **II. Những hiện tượng tâm lý trong nhóm và tập thể**

### ***1. Môi quan hệ trong nhóm và tập thể:***

#### **Vị trí của một cá nhân trong nhóm:**

Một cá nhân có thể chiếm một trong năm vị trí sau trong nhóm hoặc tập thể tùy thuộc vào năng lực, phẩm chất đạo đức... của anh ta:

- *Vị trí ngôi sao*: là người được đa số các thành viên trong nhóm, tập thể yêu mến, tin cậy và thường tìm đến hỏi ý kiến khi gặp khó khăn. Đây thường cũng là thủ lĩnh nhóm.

- *Vị trí được yêu mến*: là người được đa số thành viên trong nhóm, tập thể yêu mến, tin cậy.

- *Vị trí được thừa nhận*: là người được các thành viên trong nhóm yêu mến, nhìn nhận sự có mặt và đóng góp của anh ta cho nhóm.

- *Vị trí bị lãng quên*: các thành viên trong nhóm, tập thể không quan tâm đến sự có mặt hay vắng mặt của anh ta trong nhóm.

- *Vị trí bị ghét bỏ*: là người bị các thành viên trong nhóm, tập thể cảm thấy khó chịu, không ưa.

Thủ lĩnh của nhóm là người nổi bật trong nhóm được các thành viên trong nhóm nghe theo một cách tự giác. Thủ lĩnh nổi lên bằng con đường tự phát do uy tín của cá nhân.

### **Mối quan hệ chính thức và không chính thức:**

*Mối quan hệ chính thức* là mối quan hệ được pháp luật qui định, được xã hội thừa nhận và được ghi thành văn bản chính thức. Mối quan hệ này thường tạo nên hệ thống phòng, ban hành chính.

*Mối quan hệ không chính thức* là mối quan hệ có tính chất tâm lý riêng tư nảy sinh trong quá trình giao tiếp, tiếp xúc hàng ngày giữa các cá nhân không theo một qui định nào cả, nó mang đậm tính cảm xúc cá nhân.

### **2. Hiện tượng lây lan tâm lý trong nhóm và tập thể:**

Lây lan tâm lý là quá trình chuyển toả trạng thái cảm xúc từ cá thể này sang cá thể khác ở cấp độ tâm sinh lý nằm ngoài sự tác động của ý thức, nghĩa là người này tự đưa mình vào trạng thái tâm lý của người khác một cách vô thức.

Lực lây lan tâm lý truyền đi theo nguyên tắc cộng hưởng tỷ lệ thuận với số lượng thành viên trong nhóm và cường độ cảm xúc được truyền.

Lây lan tâm lý có hai cơ chế:

+ Cơ chế dao động từ từ: trạng thái cảm xúc được lan truyền từ người này sang người khác một cách từ từ.

+ Cơ chế bùng nổ: trạng thái cảm xúc truyền đi rất nhanh và mạnh, thường xảy ra khi con người lâm vào trạng thái căng thẳng cao độ.

Lây lan cho phép giải thích các cao trào cảm xúc, tâm trạng hoảng loạn tập thể, tính thuần nhất của tập thể...

\* Bất chước được hiểu là một sự mô phỏng, tái tạo, lập lại các hành động, hành vi, tâm trạng, cách thức suy nghĩ, ứng xử của một người hay một nhóm người nào đó.

Các thành viên của nhóm bất chước đám đông và bất chước lẫn nhau và bất chước thủ lĩnh của họ.

Bất chước giúp giải thích các khuynh hướng về một, xu hướng thời thượng...

### **3. *Dư luận và tin đồn trong nhóm và tập thể:***

Tin đồn là những thông tin chỉ chứa đựng một phần sự thật hoặc hoàn toàn không đúng sự thật, làm méo mó, cường điệu sự thật.

Dư luận là thái độ mang tính đánh giá của tập thể, của xã hội về một sự việc, một hiện tượng, cá nhân hay nhóm người trong tập thể, trong xã hội.

Dư luận là công cụ tác động tâm lý hữu hiệu trong hầu hết mọi trường hợp. Đối với chiến tranh tâm lý dư luận được coi là công cụ để mở rộng biên giới mềm (biên giới về tư tưởng).

Dư luận hình thành qua một quá trình tiếp nhận thông tin người ta tham gia bàn luận đánh giá và cuối cùng thống nhất hình thành nên thái độ chung của số đông.

### **4. *Chuẩn mực nhóm:***

*Khái niệm chuẩn mực nhóm:*

Trong mỗi nhóm có một hệ thống những qui định và những mong mỏi yêu cầu các thành viên của nó phải thực hiện và quyết tâm thực hiện. Đó là những chuẩn mực nhóm.

Theo G.N.Fischer, chuẩn mực là một qui tắc rõ ràng hay ngầm ngầm nhằm áp dụng một phương thức hành vi xã hội có tổ chức một cách ít hay nhiều hàm xúc. Nó được xác định như một tập hợp các giá trị có sức chi phối rộng rãi được tuân thủ trong một xã hội nhất định. Nó chú trọng đến sự tán thành và cũng bao hàm những trừng phạt trong một trường tương tác phức tạp. Chuẩn mực thể hiện như sự phán xét căn cứ vào những giá trị mà nó qui chiếu.

Chuẩn mực nhóm tồn tại dưới hai dạng:

- Chuẩn mực là những nguyên tắc, những qui định, những mong mỏi được thể hiện rõ ràng, cụ thể dưới dạng các văn bản như: văn kiện chính trị, điều lệ, điều luật, văn bản tôn giáo...; những chuẩn mực đạo đức, thẩm mỹ có thể được phản ánh qua sách báo chính trị, sách báo văn học, qua các chương trình giáo dục trong nhà trường.

- Chuẩn mực không tồn tại dưới dạng các văn bản mà được quán triệt đến tri thức mọi người qua quá trình xã hội hoá, qua dư luận xã hội nhờ những mẫu mực ứng xử được lặp đi, lặp lại từ thế hệ này sang thế hệ khác (phong tục, truyền thống) hay được tái hiện một cách tương đối thường xuyên trên phạm vi phổ biến (các qui tắc sinh hoạt nơi cộng đồng).

Chuẩn mực tạo điều kiện để thống nhất các hành vi của các cá nhân trong nhóm. Sự hình thành chuẩn mực nhằm đảm bảo cho sự duy trì một trật tự, một hệ thống ứng xử trong nhóm.

Chuẩn mực còn là cơ sở để cá nhân tự đánh giá về các hành vi và cách ứng xử của mình so với hành vi và lối ứng xử của nhóm.

Nhóm cố gắng giữ gìn trật tự của mình bằng áp lực, bằng các biện pháp trừng phạt với những thành viên vi phạm chuẩn mực.

*Vai trò, chức năng của chuẩn mực nhóm:*

Vai trò của chuẩn mực nhóm là tạo ra một thế giới hoàn toàn vững chắc trong đó các ứng xử có thể hoàn toàn đồng nhất.

Chức năng của chuẩn mực là:

- Giảm bớt tính hỗn tạp.
- Chức năng tránh xung đột
- Chức năng chuẩn mực hoá.

Với tư cách là một phán xét về giá trị, chuẩn mực là một đòi hỏi và việc không tuân theo nó sẽ dẫn đến những trừng phạt (một cách ngầm ngầm hay được nói lên rõ ràng). Nhóm sẽ cố gắng giữ gìn trật tự của mình bằng áp lực, bằng các biện pháp trừng phạt với những thành viên vi phạm chuẩn mực.

Chuẩn mực có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự tồn tại của nhóm, nó tạo điều kiện để thống nhất các hành vi của các cá nhân trong nhóm. Nó quyết định phương thức ứng xử giữa các thành viên và là sợi dây ràng buộc các cá nhân với nhóm. Sự hình thành các chuẩn mực nhằm đảm bảo cho sự duy trì một trật tự, một hệ thống ứng xử trong nhóm. Chuẩn mực là điểm tựa cho mỗi cá nhân ứng xử trước một tình thế khi không có chỗ dựa khách quan. Chuẩn mực còn là cơ sở để cá nhân tự đánh giá về các hành vi và cách ứng xử của mình so với hành vi và lối ứng xử của nhóm. Chúng ta đều nhận thấy hiệu quả của chuẩn là làm sinh ra tính đồng nhất nào đó. Vai trò của chuẩn mực ở chỗ nó tạo ra một thế giới hoàn toàn vững chắc, trong đó các ứng xử hoàn toàn có thể đồng nhất.

Chức năng là cơ sở đánh giá, điều chỉnh hành vi của cá nhân là chức năng quan trọng của chuẩn mực đối với xã hội, với nhóm. Nếu không có hệ thống chuẩn mực thì khó có thể đánh giá được những cách hành động, ứng xử như thế nào là tích cực (phù hợp với chuẩn mực, hay vượt cao hơn mức chuẩn) hay những hành vi nào là tiêu cực (vi phạm chuẩn mực hay chưa đạt mức chuẩn) để từ đó có thể đưa ra những biện pháp tác động thích hợp nhằm



hạn chế những hành vi tiêu cực thúc đẩy các cá nhân thực hiện tốt theo chuẩn mực để hoàn thành hoạt động chung của nhóm.

Chuẩn mực còn là tác nhân củng cố tình đoàn kết, gắn bó trong nhóm: khi các cá nhân có ý thức thực hiện những hành vi, ứng xử theo chuẩn mực nhóm họ có cảm giác họ thuộc về nhóm và họ được nhóm chấp nhận, được các thành viên khác của nhóm ủng hộ, họ tìm thấy những điểm tương đồng với những người khác. Ngược lại những biểu hiện vi phạm chuẩn mực sẽ khiến các nhân ngày càng bị đẩy xa dần khỏi nhóm.

*Giải thích lý do hình thành chuẩn mực nhóm:*

Theo Festinger chuẩn mực nhóm hình thành theo cơ chế "so sánh xã hội". Theo ông người ta không phải bao giờ cũng tin chắc vào ý kiến của mình, cũng như các hành động của bản thân. Trong tương hợp đó mỗi người có xu hướng tìm kiếm ở những người khác để xem ý kiến của mình có đúng không, nghĩa là có được chấp nhận bởi cái nhóm mà họ ở trong đó. Sự nghi ngờ và thúc đẩy như vậy đã hướng ứng xử của họ theo người khác, qua sự so sánh với thái độ của những người này họ đạt được một sự tôn trọng, một sự ăn khớp với hành vi của mình. Như vậy cá nhân đã dẫn mình vào một quá trình so sánh xã hội mỗi khi học cảm thấy cần thiết phải đánh giá hành vi của họ và điều chỉnh nó theo những chuẩn mực xung quanh.

Theo Festinger, động lực cơ bản của quá trình so sánh xã hội là sự tự đánh giá.

Quá trình so sánh xã hội diễn ra với các đặc điểm sau:

- Trong mỗi người đều có sự thúc đẩy lớn là đánh giá năng lực và ý kiến của mình.

- Trong trường hợp không có điểm tựa khách quan để đánh giá thì con người so sánh mình với những cá nhân khác.

Hình ảnh về cái Tôi chủ quan của cá nhân sẽ vững chắc nếu cá nhân so sánh mình với những người gần giống với anh ta. Nếu trong trường hợp này vẫn xảy ra sự căng thẳng thì có thể sẽ xuất hiện xu hướng làm dịu căng thẳng như sau:

- các cá nhân từ bỏ ý kiến của mình và tiến gần tới những ý kiến của các thành viên khác trong nhóm.

- Cá nhân thử thuyết phục các thành viên khác và kéo họ về phía mình.

- Từ bỏ hình thức so sánh này để đi tìm hình thức khác.

*Những nhân tố góp phần làm cho chuẩn mực được thực hiện rộng rãi, nghiêm túc trong đời sống bao gồm:*

- Hệ thống khen thưởng - kỷ luật của nhóm. Việc khen thưởng (hay kỷ luật) một cá nhân hay một tập thể không những nhằm động viên khuyến khích chính đối tượng mà còn muốn đề cao ý nghĩa của chuẩn mực, nhắc nhở, động viên mọi cá nhân, tổ chức thực hiện đúng chuẩn mực.

- Việc đảm bảo tính lợi ích của chuẩn mực. Những chuẩn mực được xem là có giá trị khi nó vừa đảm bảo lợi ích cho các cá nhân vừa đảm bảo lợi ích của nhóm. Những cá nhân không tuân theo chuẩn mực chắc chắn học gặp phải những khó khăn, thiệt thòi. Chính vì thế buộc họ phải thực hiện theo chuẩn mực. Nhưng nếu chuẩn mực không chú ý đến lợi ích của cá nhân nó sẽ không được cá nhân tôn trọng rồi dần sẽ mất tính hiệu quả.

- Việc giáo dục, tuyên truyền chuẩn mực. Nhóm luôn đưa ra những hình thức giáo dục, tuyên truyền để phổ biến chuẩn mực đến từng nhóm, từng cá nhân, biến nó thành tri thức riêng của họ để những hành vi, ứng xử theo chuẩn mực trở thành những thói quen tốt của họ.

- Không khí môi trường sống của cá nhân. Đó là môi trường sống lành mạnh, là ý thức tuân theo chuẩn mực của mọi người xung quanh.

### **5. Hiện tượng áp lực nhóm:**

Hiện tượng áp lực nhóm là hiện tượng cá nhân từ bỏ ý kiến ban đầu của mình để nghe theo hoặc tuân thủ theo ý kiến của người khác. Hiện tượng áp lực nhóm chia thành hai dạng là tính khuôn phép và tính vâng theo.

#### **Tính khuôn phép:**

Tính khuôn phép là sự thay đổi một ứng xử để cá nhân đáp ứng với những sức ép của một nhóm, bằng cách đồng ý với việc thực hiện những chuẩn mực cá nhân được đề nghị hay áp đặt.

Khuôn phép có hai loại:

- Khuôn phép bên trong: cá nhân hoàn toàn bị ý kiến của đa số thu phục.
- Khuôn phép bên ngoài: Cá nhân tiếp nhận ý kiến của nhóm mang tính hình thức, còn trên thực tế anh ta chống lại ý kiến của nhóm.

Tính khuôn phép sinh ra là do hoàn cảnh cô lập của đối tượng, nếu phá bỏ được sự cô lập có thể giảm bớt tỷ lệ tính khuôn phép.

Một số yếu tố ảnh hưởng đến tính khuôn phép:

- Đặc điểm của cá nhân:
  - + Năng lực: những cá nhân có năng lực, thấy mình đủ sức hoàn thành nhiệm vụ, tính khuôn phép thường thấp; Những cá nhân năng lực thấp, thấy mình không thể hoàn thành nhiệm vụ thường dựa nhiều vào nhóm để lấy thông tin từ nhóm làm căn cứ đưa ra các quyết định của mình, nghĩa là tính khuôn phép cao.
  - + Giới tính: Nói chung nữ tính khuôn phép cao hơn nam, nghĩa là nữ dễ từ bỏ ý kiến của mình để nghe theo người khác hơn nam giới.
- Đặc điểm của tổ chức:

+ Tính khuôn phép tăng theo qui mô của nhóm cho đến khi nhóm đạt đến 4 người thì giảm xuống. Đây là một căn cứ để thành lập êkíp lãnh đạo chỉ nên có 3 hoặc 5 người.

+ Khi trong nhóm xuất hiện một cá nhân không nghe theo ý kiến nhóm (kẻ lệch lạc) tính khuôn phép giảm xuống; Nếu kẻ lệch lạc lại là người lãnh đạo và lãnh đạo từ bên ngoài tổ chức thì tính khuôn phép giảm rất nhanh, thậm chí mất hẳn.

- Đặc điểm của hoàn cảnh: Khi hoàn cảnh khó khăn, nhiệm vụ phức tạp, khó hoàn thành tính khuôn phép cao; ngược lại khi hoàn cảnh thuận lợi, nhiệm vụ dễ dàng tính khuôn phép thấp.

### **Tính vâng theo:**

Vâng theo là sự thay đổi ứng xử qua đó một cá nhân đáp lại một mệnh lệnh đến từ một uy quyền hợp pháp bằng sự phục tùng.

Tính vâng theo sẽ mất nếu mệnh lệnh mất đi uy quyền hoặc tính hợp pháp.

Trong trạng thái "tay sai", nghĩa là khi một uy quyền đã được nhận biết thì đối tượng nhận mọi cái từ uy quyền và đón nhận rất ít cái đến từ người khác. Uy quyền trở thành nguồn biết ơn và xét đoán đạo đức của đối tượng. Cá nhân không cảm thấy mình chịu trách nhiệm về những hành vi do uy quyền đòi hỏi.

Nguyên nhân sinh ra tính vâng theo là do con người có sự nhập tâm phục tùng, do đã được dạy dỗ từ bé là phải biết vâng lời.

## **6. Mâu thuẫn-xung đột nhóm**

### **Khái niệm mâu thuẫn – xung đột nhóm:**

Xung đột mâu thuẫn là trạng thái thay đổi cơ bản gây rối loạn về mặt tổ chức đối với sự cân bằng trước đó của nhóm, của tập thể.

Tuy nhiên không phải cứ xảy ra mâu thuẫn xung đột là tình hình trở lên xấu đi, ở một mức độ nhất định, mâu thuẫn là động lực phát triển của nhóm, của tập thể. Chính giai đoạn mâu thuẫn, xung đột là một trong những nấc thang để tiến tới sự đoàn kết nhất trí cao trong tập thể.

Có hai dạng mâu thuẫn xung đột:

- Mâu thuẫn xung đột chức năng: là những xung đột có cường độ tương đối yếu, chúng có thể làm cho người ta trở lên tích cực hơn, sáng tạo hơn và có một chút căng thẳng cần thiết giúp họ làm việc hiệu quả hơn.

- Mâu thuẫn xung đột phi chức năng: ảnh hưởng xấu tới hoạt động của nhóm, nó tàn phá các mối quan hệ giữa các bên.

### **Giải quyết mâu thuẫn xung đột:**

Để giải quyết mâu thuẫn – xung đột cần tìm hiểu rõ nguyên nhân gây mâu thuẫn xung đột. Có một số **nguyên nhân** sau:

*Đối với xung đột cá nhân:*

Các cá nhân trong tổ chức luôn có những sự khác nhau bởi vì giá trị và ước muốn của họ bị ảnh hưởng bởi tiến trình xã hội hoá, lệ thuộc vào văn hoá và truyền thống gia đình, mức độ giáo dục, bề dày kinh nghiệm. ..Do đó các giải thích về các sự kiện và các kỳ vọng về mối quan hệ với những người khác trong tổ chức của họ là khác nhau đáng kể. Xung đột xuất phát từ sự xung khắc các giá trị và nhu cầu cá nhân là những vấn đề khó khăn nhất cần giải quyết.

Những nguyên nhân gây nên xung đột cá nhân gồm:

- Sự đối xử không công bằng hoặc phân biệt đối xử trong công ty.
- Sự thiếu hụt trong hệ thống thông tin trong tổ chức.
- Xung đột giữa các thành viên có các công việc phụ thuộc lẫn nhau nhưng có vai trò xung khắc nhau.
- Những khó khăn từ môi trường xung quanh đem lại.

### *Đối với xung đột tổ chức:*

Các nghiên cứu về xung đột đã chỉ ra một số nguyên nhân quan trọng nhất, bao gồm:

- Sự phụ thuộc lẫn nhau đối với việc hoàn thành nhiệm vụ. Có ba loại phụ thuộc lẫn nhau đối với nhiệm vụ là:

- Sự phụ thuộc lẫn nhau khi cùng làm việc với nhau.
- Sự phụ thuộc lẫn nhau mang tính nối tiếp nhau.
- Sự phụ thuộc qua lại lẫn nhau.

- Mục tiêu không tương đồng.

sự không tương đồng vốn có đôi khi tồn tại giữa các nhóm do những mục tiêu cá nhân của họ.

- Sử dụng đe dọa

Khi không có sự đe dọa, các bên dường như sẽ hợp tác nhiều hơn và hướng tới việc phát triển các quan hệ hợp tác. Khi một bên có khả năng đe dọa phía bên kia, họ thường không thông báo về sự đe dọa mà thường sử dụng nó

- Sự gấn bó của nhóm.

Khi các nhóm càng trở nên gấn bó, xung đột giữa các nhóm càng tăng.

- Thái độ thắng - thua

Xung đột sẽ nổ ra khi tồn tại những điều kiện sau:

• Khi một người xác định hoặc diễn đạt tình huống như là xung đột thắng- thua.

• Khi một nhóm quyết định việc theo đuổi những mục tiêu riêng của họ

• Khi một nhóm hiểu nhu cầu của họ nhưng lại che đậy nó.

• Khi một nhóm nỗ lực làm tăng vị trí quyền lực của nó

- Khi một nhóm sử dụng sự đe dọa để đạt tới sự phục tùng hoặc quy phục.

- Khi một nhóm quá chú ý tới nhu cầu, mục tiêu và vị trí của nó.

- Khi một nhóm có thái độ lợi dụng nhóm kia bất cứ khi nào có thể được

- Khi một nhóm nỗ lực cô lập nhóm kia

*Những thay đổi trong nhóm khi có xung đột xảy ra:*

Khi hai nhóm xung đột với nhau những thay đổi sau đây thường xảy ra trong mỗi nhóm:

- Sự vững chắc tăng lên.

- Sự trung thành tăng lên.

- Độc đoán tăng lên trong lãnh đạo.

- Những nhận thức của các thành viên nhóm trở nên méo mó.

*Những thay đổi giữa các nhóm khi có xung đột xảy ra:*

- Thông tin giảm.

- Nhận thức bị bóp méo. Xung đột tạo ra sự nghi ngờ và ngăn cản con người nhận thức đúng đắn về hành vi và động cơ của phía bên kia.

- Sự khái quát hoá tiêu cực. Các thành viên của nhóm có xu hướng tạo ra sự khái quát hoá tiêu cực đối với nhóm đối phương.

*Biện pháp giải quyết mâu thuẫn-xung đột nhóm:*

Chọn biện pháp giải quyết mâu thuẫn xung đột phải phù hợp với nguyên nhân. Về phương hướng giải quyết nhà các quản trị cần xác lập các mâu thuẫn mang tính chất chủ thể- đối tượng thường giải quyết đơn giản hơn các mâu thuẫn mang tính chất chủ thể- chủ thể.

Do xung đột là tự nhiên trong các tổ chức phức tạp, các nhà quản lý phải có khả năng giải quyết nó trước khi nó tàn phá hoạt động của tổ chức.

Năng lực giải quyết các xung đột là một kỹ năng quản lý có giá trị. Những chiến lược phổ biến trong việc giải quyết các xung đột có thể là: né tránh; can thiệp bằng quyền lực; khuếch tán và kiên trì giải quyết.

Né tránh có các hình thức: 1). Lờ đi. Nếu xung đột là không quá căng thẳng và hậu quả của nó là không lớn, các nhà quản lý thường có xu hướng thích lờ đi, làm ra vẻ là nó không tồn tại. 2). Tách ra. Nếu hai bên xung đột bị tách ra, khả năng của sự thù địch và công kích sẽ được giảm.

Can thiệp bằng quyền lực: 1). Tương tác được quy định. Các nhà quản lý cấp cao hơn có thể thiết lập những luật lệ, thủ tục để hạn chế xung đột ở mức độ chấp nhận được. 2). Sự vận động chính trị. Hai nhóm có thể quyết định chấm dứt xung đột bằng một số hình thức của vận động chính trị, trong đó một bên nỗ lực tích lũy quyền lực đủ để ép bên kia phục tùng.

Khuếch tán: 1). Làm dịu. Quá trình của việc làm dịu bao gồm việc nhấn mạnh những điểm tương đồng và lợi ích chung của hai nhóm và tối thiểu hoá những khác biệt của họ. 2). Thoả hiệp. Thỏa hiệp giữa hai nhóm bao gồm việc thoả thuận về vấn đề cùng bàn bạc để tìm ra lợi ích chung và những lợi ích đối kháng và thống nhất phương hành động chung trong tương lai. 3). Nhận dạng kẻ thù chung. Khi hai nhóm đối diện với một kẻ thù chung, sự khác biệt về quan điểm và sự cạnh tranh qua lại giữa họ có thể được tạm gác lại, trong khi hai nhóm thống nhất để đánh bại kẻ thù chung.

Kiên trì giải quyết: 1). Tương tác giữa các nhóm. **Làm cho các nhóm đến với nhau và làm tăng liên hệ giữa hai phía có thể giúp làm giảm xung đột.** 2). Những mục tiêu cao cả. Những mục tiêu cao cả là những mục tiêu quan trọng hơn cho cả hai nhóm, hơn là những vấn đề nhỏ gây ra xung đột. 3). Giải quyết vấn đề. Việc giải quyết vấn đề là gặp nhau mặt đối mặt của các nhóm xung đột để nhận dạng nguyên nhân xung đột, và phát triển các giải pháp để giải quyết nó.



## CÂU HỎI

1. Phân biệt nhóm và tập thể.
2. Trình bày các mối quan hệ trong nhóm và tập thể và suy nghĩ về khả năng vận dụng hiểu biết đó vào công việc của nhà quản trị.
3. Trình bày về hiện tượng lây lan tâm lý trong nhóm và tập thể và tìm một tình huống quản trị có thể vận dụng hiện tượng đó.
4. Cho một ví dụ về dư luận và tìm hiểu cách thức dư luận đó được hình thành.
5. Trình bày những hiểu biết về chuẩn mực nhóm. Những hiểu biết đó có thể vận dụng vào xây dựng văn hoá tổ chức như thế nào?
6. Hiện tượng áp lực nhóm có thể sử dụng vào việc thống nhất ý kiến trong tổ chức như thế nào?
7. Các nguyên nhân gây ra mâu thuẫn xung đột phi chức năng trong nhóm và tập thể gồm những nguyên nhân nào? Nhà quản trị có các phương pháp nào để giải quyết xung đột?

## CHƯƠNG IV

# GIAO TIẾP CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

### **I. Tri giác xã hội:**

#### **1. *Khái niệm tri giác xã hội:***

Tri giác xã hội là sự cảm nhận, hiểu biết của chủ thể tri giác về các đối tượng xã hội như bản thân, người khác, nhóm xã hội, cộng đồng. Sự nhận biết này phụ thuộc đối tượng tri giác, kinh nghiệm, mục đích, nguyện vọng của chủ thể tri giác, giá trị và ý nghĩa quan trọng của hoàn cảnh.

Đối tượng tri giác ở đây là một thực thể xã hội tích cực mang sắc thái tình cảm và thái độ riêng của mình.

Tóm lại tri giác xã hội hay tri giác người khác nghĩa là thông qua các biểu hiện hành vi bên ngoài, kết hợp với các đặc tính nhân cách của người đó để hiểu được mục đích và phương hướng hành động của họ. Tri giác xã hội chính là quá trình nhận thức được đối tượng giao tiếp bằng con đường cảm tính chủ quan, theo kinh nghiệm.

#### **2. *Một số cơ chế chi phối quá trình tri giác xã hội:***

##### **Ấn tượng ban đầu:**

Sau lần tiếp xúc ban đầu ta sẽ có một ấn tượng nhất định về đối tượng của mình. Ấn tượng ban đầu hình thành trong đầu óc ta ngay cả khi không chịu sự chi phối của lý trí. Ấn tượng ban đầu rất quan trọng. Ấn tượng về một người nào đó là hình ảnh tổng thể trên cơ sở ta nhìn nhận họ một cách toàn diện, cảm nhận mọi biểu hiện như: diện mạo, lời nói, cử chỉ, tác phong, ánh mắt, nụ cười...

##### *Cơ sở hình thành ấn tượng ban đầu:*

1). Theo các đặc điểm trung tâm:

Thí nghiệm của Asch Solomon-1946: Đưa cho hai nhóm sinh viên xem hai bảng ghi các đặc điểm tính cách:

A	B
Thông minh	Thông minh
Khéo léo	Khéo léo
Cần cù	Cần cù
Nóng nhiệt	Lạnh lùng
Kiên quyết	Kiên quyết
Thực tế	Thực tế
Thận trọng	Thận trọng
-----	
Người tin tưởng vào những điều đúng đắn, muốn mọi người hiểu quan điểm của mình chân thành khi tranh luận và mong ý kiến đó được thừa nhận.	Là một kẻ đua đòi, thấy mình thành công, thông minh đã tưởng là khác người một kẻ tính toán, lãnh cảm.
Hào hiệp? 90%	10%
Hài hước? 75%	10%

Kết luận: Có những đặc tính nhân cách nào đó có ý nghĩa nhất, quyết định ấn tượng của ta về người khác. Trong đời sống hàng ngày, khi nhận định lần đầu về người khác, ta có thói quen chỉ căn cứ vào một vài nét tính cách nổi bật của người đó mà thôi.

## 2). Lý thuyết sơ đồ nhân cách ngầm ẩn:

Khi nhìn nhận người khác, mỗi người chúng ta đều mang sẵn trong đầu một sơ đồ liên hệ giữa các tính cách của người đó. Mỗi liên hệ này khi gặp người lạ thì sẽ được hoạt hoá. Sơ đồ nhân cách ngầm ẩn ở mỗi người

một khác và thường xuyên được chỉnh sửa theo kinh nghiệm sống của cá nhân. Những người va chạm, tiếp xúc nhiều trong cuộc sống có kinh nghiệm sống phong phú thì thường sơ đồ nhân cách ngầm ẩn của họ khá chính xác, do đó, ấn tượng ban đầu của họ về người khác thường khá đúng.

3). Các hiệu ứng chi phối ấn tượng về người khác:

*Mô hình chỉnh lý thông tin Anderson:*

Mỗi đặc tính tích cực được tính điểm tùy theo mức độ quan trọng của nó. Các đặc tính tiêu cực cũng được tính điểm như thế.

$$Đtb = (\Sigma \text{điểm đặc tính tốt} - \Sigma \text{điểm đặc tính xấu}) / \Sigma \text{tính cách}$$

từ đó hình thành ấn tượng chung về đối tượng. Nếu điểm trung bình là dương thì chúng ta sẽ cho người đó là tốt, nếu điểm trung bình âm thì là xấu. Tuy nhiên khi tri giác, đặc tính được coi là tốt hay xấu lại tùy thuộc hệ thống chuẩn mực mà người đó dùng để phán xét về người khác, và điểm số là cao hay thấp là tùy thuộc cá nhân quyết định.

Ví dụ: ăn cắp là xấu, nhưng ăn cắp thông tin tình báo để phục vụ cho quốc gia thì là hành động anh hùng. Hoặc khoe khoang về bản thân ở Việt nam có thể bị xem là kiêu căng, nhưng ở Mỹ được xem là tự tin.

*Tâm thế của chủ thể:*

Tâm thế là sự định hướng sẵn của chủ thể về đối tượng, sự vật, sự kiện. Tâm thế sẵn có với ai đó thường có tác dụng chi phối nhiều tới ấn tượng của chúng ta về người đó.

Ví dụ: Đưa cho hai nhóm sinh viên xem ảnh của cùng một người, với nhóm thứ nhất thì giới thiệu đó là nhà bác học dẫn đến mô tả của nhóm về người này thiên về những đặc điểm tốt, với nhóm thứ hai thì giới thiệu đây là tên tướng cướp dẫn đến mô tả của nhóm thiên về chiều hướng xấu. Đặc biệt là cùng một cặp mắt nhưng nhóm đầu thì nhìn thấy thông minh, nhóm kia thì thấy xảo quyệt.

*Hiệu ứng ban đầu:* Những thông tin đầu tiên đến với ta thường có ý nghĩa đặc biệt đóng vai trò quan trọng hơn so với những thông tin tiếp sau.

Thí nghiệm của Asch:

A	B
Thông minh	Ghen tị
Chăm chỉ	Ưong nghanh
Bốc đồng	Hay phê phán
Hay phê phán	Bốc đồng
Ưong nghanh	Chăm chỉ
Ghen tị	Thông minh

-----  
Đó là một người có năng lực và biện hộ cho tính ương nghanh vì người đó biết mình đã nói gì và tin những điều đó là đúng.

-----  
Thiên về ác cảm vì bị các đặc tính tiêu cực giới thiệu trước che lấp đi.

=> Những thông tin tốt đẹp ban đầu đã gây ấn tượng tốt. Những thông tin đến sau chỉ mang tính chất bổ sung chứ không hoàn toàn có giá trị tạo ấn tượng độc lập như thông tin ban đầu.

*Hiệu ứng bối cảnh:* Bối cảnh xảy ra cũng ảnh hưởng đến cảm nhận của chúng ta về hành vi của người khác.

- Một đặc tính tiêu cực đi kèm với 1 vai xã hội “tích cực” thì ấn tượng tiêu cực với đối tượng tăng lên.

- Ấn tượng tích cực càng mạnh khi một vai xã hội “tiêu cực” đi với một đặc tính tích cực.

**Quy luật qui gán xã hội:**

Qui gán xã hội là cách mà con người hay dùng để nhận định người khác. Đây là một quá trình suy diễn nhân quả hiểu hành động của người khác bằng cách tìm những nguyên nhân ổn định để giải thích cho hành động hay biến đổi riêng biệt.

Trong quá trình giao tiếp, một người tinh tường, nhạy cảm thường hay nắm bắt được những ẩn ý của người nói, hiểu được người đó muốn gì sau những lời lẽ xa xôi, dài dòng.

Qui gán mang tính chủ quan nên không tránh khỏi những sai sót. Tuy nhiên nhà quản trị có thể giảm bớt sai sót khi qui gán nếu nắm chắc các nguyên tắc qui gán.

*Nguyên tắc qui gán:*

1). Tâm lý ngây thơ: là hiện tượng tâm lý ai trong chúng ta cũng vướng, đó là hiện tượng chúng ta luôn muốn kiểm soát những thay đổi và biến động ở môi trường xung quanh với mong muốn sẽ kiểm soát được các sự kiện và môi trường xung quanh.

2). Suy diễn tương ứng: con người thường suy diễn tương ứng với những gì họ thấy. Ví dụ thấy một người đi xe ra khỏi quán nhậu bị ngã xe người ta sẽ cho rằng do nhậu xỉn nên ngã.

Để suy diễn được chính xác chúng ta cần phải có nhiều thông tin về đối tượng và nếu có chuỗi hành vi với những điểm không thống nhất thì sẽ dễ suy diễn hơn. Hành vi được xã hội mong đợi thì khó suy diễn hơn hành vi không được xã hội mong đợi. Hành vi được tự do lựa chọn dễ suy diễn hơn hành vi không được tự do lựa chọn.

Như vậy để suy diễn chính xác nhà quản trị phải có càng nhiều thông tin về đối tượng càng tốt, phải biết hệ thống chuẩn mực mà cá nhân đang sống trong đó, phải nắm được mức độ tự do của họ khi ra quyết định.

3). Suy diễn đồng biến: là suy diễn thường cho nguyên nhân và kết quả đi kèm với nhau, nhân nào-quả ấy. Khi suy diễn nguyên nhân của kết quả và của hành động chúng ta thường suy diễn ở ba khâu: do chủ thể, do đối tượng, do hoàn cảnh.

Khi suy diễn về nguyên nhân của kết quả thường người ta qui gán như sau:

- Nếu là kết quả của bản thân: kết quả đó mà tốt thì cho rằng do bản thân; nếu kết quả đó xấu mà có nhiều người cũng bị xấu thì cho rằng do đối tượng, nếu chỉ có kết quả của mình bị xấu thì thường đổ cho hoàn cảnh.

- Nếu kết quả của người khác: kết quả đó mà tốt và những người khác cũng có kết quả tốt tương tự thì cho rằng do đối tượng; nếu chỉ mình đối tượng có kết quả tốt thì cho rằng do hoàn cảnh (may mắn,...); nếu kết quả mà xấu thì thường cho ngay là do chủ thể.

Khi suy diễn về nguyên nhân của hành động: nếu là hành động của bản thân thì cho rằng do đối tượng, do hoàn cảnh; nếu là hành động của người khác thì cho rằng do chủ thể.

### **Định kiến xã hội:**

Định kiến xã hội là thái độ thường mang hàm ý xấu về đối tượng, sự vật, hiện tượng.

Định kiến hình thành trong quá trình xã hội hoá do sự giáo dục của từng gia đình do đặc thù của mỗi dân tộc.

Định kiến xã hội thường ngăn cản chúng ta hiểu biết chính xác về đối tượng.

Trong giao tiếp để hiểu người khác chúng ta luôn phải dùng đến khả năng tri giác xã hội. Tuy nhiên, để hiểu, nhận định và đánh giá sự giao tiếp của một người nào đó đối với ta là lịch sự hay không, có đúng phép tắc xã giao không là việc không khó, nhưng để hiểu, nhận định và đánh giá bản

chất bên trong của người đó như có chân thành hay không thì không phải là dễ.

## II. Giao tiếp xã hội:

### 1. Khái niệm giao tiếp:

Giao tiếp xã hội là quá trình phát và nhận thông tin giữa các cá nhân. Quá trình giao tiếp diễn ra có hiệu quả hay không là do người phát và người nhận thông tin có có chung hệ thống mã hoá và giải mã hay không. Những khác biệt về ngôn ngữ, về quan điểm, về định hướng giá trị khiến cho quá trình giao tiếp bị ách tắc, hiểu lầm gây mâu thuẫn giữa các bên.

### Cấu trúc kép trong giao tiếp:

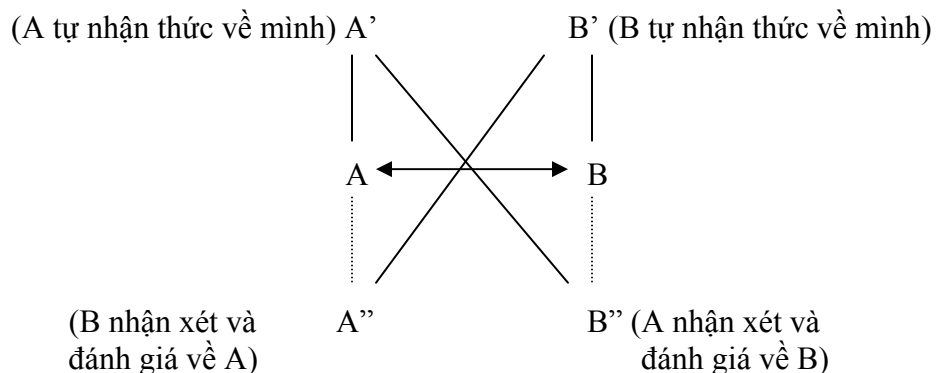
Động cơ của S1 ---> Hoạt động giao tiếp <--- Động cơ của S2

Mục đích của S1 ---> Hành động giao tiếp <--- Mục đích của S2

Điều kiện của S1 ---> Thao tác giao tiếp <--- Điều kiện của S2

Trong giao tiếp cả hai bên chủ thể và khách thể luôn đổi vai cho nhau.

Trong quá trình giao tiếp hai người luôn tự nhận thức về mình, đồng thời họ cũng nhận xét, đánh giá về phía bên kia. Hai bên luôn tác động và ảnh hưởng lẫn nhau trong giao tiếp và có thể mô hình hoá như sau:





Khi A và B giao tiếp với nhau, A nói chuyện với tư cách A' hướng đến B", B nói chuyện với tư cách B' hướng đến A"; trong khi đó, A và B đều không biết có sự khác nhau giữa A', B', A", B" với hiện thực khách quan của A và B; A và B không hề biết về A", B" hay nói cách khác là không hay biết về sự đánh giá nhận xét của bên kia về mình. Hiệu quả của giao tiếp sẽ đạt được tối đa trong điều kiện có sự khác biệt ít nhất giữa A-A'-A" và B-B'-B".

## ***2. Phân loại giao tiếp:***

Dựa vào đối tượng hoạt động giao tiếp chia thành: giao tiếp liên nhân cách (giữa 2-3 người với nhau), giao tiếp xã hội là giao tiếp giữa một người với một nhóm người (lớp học, hội nghị...), giao tiếp nhóm là giao tiếp đặc trưng cho một nhóm nhỏ liên kết với nhau bởi một hoạt động chung và nó phục vụ cho hoạt động này.

Dựa vào tính chất tiếp xúc chia thành: giao tiếp trực tiếp là giao tiếp mà các đối tượng giao tiếp trực tiếp gặp gỡ nhau và thường dùng ngôn ngữ nói và biểu cảm để truyền cho nhau những ý nghĩ và tình cảm của mình, giao tiếp gián tiếp là giao tiếp thông qua một phương tiện trung gian khác (thư từ, sách báo, điện thoại, vô tuyến,...).

Dựa vào hình thức giao tiếp chia thành: giao tiếp có sự ấn định theo pháp luật, theo một qui trình của được các tổ chức thừa nhận (hội họp, mít tinh, đàm phán...), giao tiếp không chính thức là giao tiếp không theo sự qui định nào cả, mang nặng tính cá nhân.

Dựa vào thế tâm lý giữa hai bên trong giao tiếp chia thành: giao tiếp ở thế mạnh, giao tiếp ở thế yếu, giao tiếp ở thế cân bằng.

## ***3. Các phương tiện giao tiếp:***

### **Giao tiếp ngôn ngữ:**

Ngôn ngữ được coi là phương tiện giao tiếp tổng hợp và chủ yếu. Khi một người giao tiếp với người khác, thì người này và người kia đều phải sử

dụng ngôn ngữ (nói ra thành lời hoặc viết ra thành chữ) để truyền đạt, trao đổi ý kiến, tư tưởng, tình cảm cho nhau. Có vốn ngôn ngữ phong phú thì rất thuận lợi trong giao tiếp. Trong giao tiếp có khi vì một lý do nào đó, thậm chí vì một thói quen, con người không nói đúng sự thật: anh ta nghĩ, cảm xúc, có ý định như thế này nhưng lại nói và viết khác đi, cường điệu lên, giảm nhẹ đi, thậm chí nói ngược lại hoàn toàn... nghĩa là anh ta đã nói dối. Lúc này ngôn ngữ không chỉ là phương tiện và phương pháp để thông tin, diễn đạt, biểu lộ trung thực, thẳng thắn những điều con người hiểu biết, suy nghĩ và cảm xúc, mà còn là phương tiện và phương pháp để con người che giấu, xuyên tạc sự thật, đánh lạc hướng giao tiếp.

Trong giao tiếp, ngôn ngữ thể hiện không chỉ ý nghĩ và tình cảm của con người mà còn biểu hiện trình độ học vấn, trình độ văn hoá và nhân cách của con người.

### **Giao tiếp phi ngôn ngữ:**

Trong giao tiếp trực tiếp lời nói là thứ tốt nhất để cung cấp thông tin về sự việc, như là tên của ai đó, giá của sản phẩm hoặc thực chất lời tuyên bố của một phái đoàn, nhưng các tín hiệu không lời thì lại có kết quả nhất, có sức thuyết phục nhất để truyền đi các cảm giác, cảm tưởng và thái độ.

*Thông tin phi ngôn ngữ bị ảnh hưởng rất mạnh của văn hoá.*

Các dạng thông tin phi ngôn ngữ:

-Nét mặt: biểu hiện trên mặt do hệ thống cơ mặt điều khiển, nó biểu hiện thường tương ứng với tâm trạng thực bên trong của đối tượng, do đó quan sát nét mặt cho chúng ta hiểu thêm đối tượng trong cuộc giao tiếp. Trong nét mặt ánh mắt đóng vai trò quan trọng trong giao tiếp. Điều khiển tia nhìn được xem là một phương sách để giữ người khác tham gia vào cuộc giao tiếp. Người ta thấy rằng các giám đốc quan trọng khi đến văn phòng nên chịu khó để nhận ra mọi người mà ông ta đi qua trên đường tới phòng

riêng, với bất kỳ là một cái gật đầu, một nụ cười, một động tác rướn mày hay một tín hiệu nào khác đều cần phải kèm theo một giây phút tiếp xúc nhanh bằng mắt để nhận ra và bày tỏ sự lưu ý tới nhau. Nếu Giám đốc không làm như vậy mà lại chủ tâm đường hoàng đi vào, không thèm nhìn trái, nhìn phải gì cả thì sẽ nhanh chóng gây nên những làn sóng kinh hoàng khắp văn phòng.

- Cử chỉ: thông thường muốn nhấn mạnh hay tăng cường sự chú ý, người ta sử dụng rộng rãi các điệu bộ. ý nghĩa của điệu bộ thường rõ rệt ít có thể giải thích nước đôi. Hewer đưa ra giả thuyết rằng điệu bộ đã đi trước ngôn ngữ để dụng làm phương tiện thông tin giữa những người nguyên thủy và ngày nay chúng ta còn giữ lại những phần của ngôn ngữ điệu bộ để đệm thêm cho lời nói của mình. Giữa cử chỉ và văn hoá có mối quan hệ mạnh mẽ

- Tư thế (dáng điệu) là một nguồn thông tin có ích. Tư thế trước hết thể hiện ở chiều cao. Trong sinh hoạt ở tổ chức hoặc trong giao tiếp tùy hoàn cảnh mà cá nhân làm nổi bật hoặc dấu bớt chiều cao của mình. Khi muốn khẳng định mình với người ngồi đối diện cá nhân sẽ có xu hướng ngẩng đầu và ngả người về phía sau. Nhân viên khi đến gặp cấp trên để thể hiện về tôn kính có xu hướng cúi đầu khi chia tay và cúi chào khi bắt tay. Tiếp theo các cá nhân có khuynh hướng bắt chước tư thế của người khác. Cá nhân cũng có thể dùng việc thay đổi dáng điệu để gửi đi các thông điệp một cách cố ý, ranh mãnh.

- Khoảng cách: Sử dụng không gian là một hình thức truyền tin. Về cơ bản chúng ta thường xích lại gần những người mà chúng ta thích và tin, nhưng lại tránh xa những người chúng ta sợ hoặc không tin. Nhà nhân loại học Hall đã chứng minh rằng có bốn vùng xung quanh mỗi cá nhân:

- o Vùng mật thiết (0-0,5m) vùng này chỉ tồn tại khi có mối quan hệ thân tình với người khác hoặc khi hai người đang đánh nhau.

- Vùng cá nhân (0,5m-1,2/1,5m) dùng cho người phải rất quen đến mức thấy thoải mái.

- Vùng xã hội (1,2/1,5m-3,5m) dùng cho người chưa quen biết nhiều, người lạ mới gặp lần đầu.

- Vùng công cộng (3,5m+) gặp chung với nhiều người. Các cá nhân đứng ở vùng này không còn là những người phải gặp riêng nữa.

Khoảng cách nêu trên không phải là cứng nhắc mà sẽ thay đổi tùy theo dân tộc, theo vùng và theo từng cá nhân. Người ta cũng đã nhận thấy người dân ở vùng nông thôn không gian rộng lớn và thưa người có khuynh hướng giãn khoảng cách ra xa hơn còn người dân ở các thành phố lớn chật chội và đông đúc có khoảng không giao tiếp hẹp hơn.

Đi kèm với không gian giao tiếp các cá nhân có khuynh hướng xác định lãnh thổ của riêng mình bằng cách dựng nên các bức vách nhỏ có thể bằng cây cảnh, tủ đựng hồ sơ, hoặc các dấu ấn để đánh dấu lãnh thổ bằng các đồ vật.

Schefflen đưa ra lời khuyên về cách chọn dịp để trò chuyện xen ngang tại các buổi đón tiếp và tiệc chiêu đãi. Nếu hai người đang nói chuyện mà nhìn thẳng vào mặt nhau thì họ sẽ không hoan nghênh sự ngắt lời; nếu họ nhìn nhau theo một góc  $90^0$  thì có thể họ đang mong bị ngắt quãng; và nếu góc này còn lớn hơn thì họ đang cầu xin cứu giúp họ.

Sommer và Cook thì chứng minh rằng, những người chuẩn bị cạnh tranh, đàm phán hoặc cãi lý với nhau sẽ ngồi đối diện nhau ở hai bên bàn, còn những người đang hy vọng hợp tác với nhau thì ngồi cạnh nhau là thích hợp hơn; Vị trí được ưa thích hơn trong khi đàm luận là để hai bên ngồi thành góc  $90^0$  với nhau.

- Thời gian và đồ vật đi kèm thường cũng tham gia vào việc truyền thông điệp trong giao tiếp. Ví dụ, cách ăn mặc và chuẩn bị cho diện mạo cá

nhân chứng tỏ người đó muốn người khác, đặc biệt là các nhóm xã hội mà họ gắn bó, đánh giá họ ra sao.

### **III. Kỹ năng giao tiếp:**

Kỹ năng giao tiếp là khả năng nhận biết mau lẹ những biểu hiện bên ngoài và đoán biết diễn biến tâm lý bên trong của con người (với tư cách là đối tượng giao tiếp đồng thời biết sử dụng phương tiện ngôn ngữ và phi ngôn ngữ, biết cách định hướng để điều khiển quá trình giao tiếp đạt tới một mục đích đã định.

Có các nhóm kỹ năng sau:

#### **1. Kỹ năng định hướng:**

Kỹ năng định hướng thể hiện khả năng dựa vào tri giác ban đầu về các biểu hiện ở khả năng dựa vào tri giác về các biểu hiện bên ngoài (hình thức, động tác, cử chỉ, ngôn ngữ, điệu bộ và các sắc thái biểu cảm...) trong thời gian và không gian giao tiếp từ đó đoán biết một cách tương đối chính xác các diễn biến tâm lý đang diễn ra trong đối tượng để định hướng một cách hợp lý cho mối quan hệ tiếp theo cụ thể là khả năng nắm bắt, xác định được động cơ nhu cầu, mục đích sở thích của đối tượng giao tiếp.

Rèn luyện kỹ năng định hướng nghĩa là rèn khả năng tri giác xã hội.

#### **2. Kỹ năng định vị:**

Kỹ năng định vị là khả năng xác định đúng vị trí giao tiếp để từ đó tạo điều kiện cho đối tượng chủ động trong cuộc giao tiếp (xác định đúng ai đóng vai gì)

Ví dụ:  $A = B$  (Hai người có thông tin ngang nhau)

$A > B$  (A có nhiều thông tin hơn B)

$A < B$  (A có ít thông tin hơn B)

Nếu  $A = B$  : giọng điệu thân thiện, cởi mở, thoải mái.

Nếu  $A > B$  : Giọng A kẻ cả, bề trên, hay nói trống không, hay mệnh lệnh; Còn B thì khép nép, pha chút e ngại, bị động.

Nếu  $A < B$  : ngược lại.

Khi định vị trong giao tiếp cần để ý đến quan hệ xã hội khác nhau. Những tư cách giao tiếp khác nhau thì tính chất và cách thức giao tiếp phải phù hợp. Các mối quan hệ xã hội thường gặp:

- Theo mức độ quen biết giữa các chủ thể:

- + Hai người lạ đối với nhau
- + Hai người quen nhau
- + Hai người thân thiết đối với nhau

- Theo giới tính:

- + Hai người nam hoặc hai người nữ với nhau
- + Giữa một người nam và một người nữ.

- Theo tuổi tác:

- + Những người cùng tuổi, cùng một thế hệ
- + Người trẻ và người già
- + Người lớn và trẻ em

- Theo nghề nghiệp:

- + Những người đồng nghiệp
- + những người khác nhau về nghề nghiệp.

- Theo cấp bậc:

- + Cấp trên và cấp dưới
- + Những người ngang cấp

- Theo sự thành công trong cuộc sống:

- + Những người hạnh phúc, may mắn và những người bất hạnh rủi

ro

- + Những người hạnh phúc may mắn với nhau.

+ Những người bất hạnh, rủi ro với nhau

....

### 3. *Kỹ năng nghe:*

Chúng ta có hai cái tai mà chỉ có một cái lưỡi để chúng ta nghe nhiều hơn và nói ít thôi

Nếu bạn lắng nghe người khác một cách chăm chú thì lòng tự tin sẽ gây cảm hứng nơi người phát biểu.

Nhớ rằng những gì bạn được nghe đều đáng tin cho đến khi được chứng minh ngược lại.

Chúng ta thường phạm sai lầm là chỉ nghe những gì mình cần nghe, do đó bỏ qua các thông tin khác và dễ dẫn đến hiểu lầm.

Một sự gián đoạn liên miên có thể làm mất hứng thú của người nói vì họ cảm thấy khó khăn không trình bày được quan điểm của mình.

Trong giao tiếp việc huấn luyện kỹ năng nghe là vô cùng cần thiết vì:

Các kỹ năng	Số năm huấn luyện	Cường độ sử dụng trong cuộc sống trưởng thành
Viết	14	ít
Đọc	8	<b>Thỉnh thoảng</b>
Nói	1	Khá nhiều
Nghe	0	Rất nhiều

Khả năng suy nghĩ nhanh hơn nói, người ta có thể nói 125 từ trong một phút, nhưng bạn có thể xử lý thông tin vào khoảng 600 từ/phút, do đó đầu óc chúng ta thường rảnh rỗi khi nghe và dễ sao nhãng sang việc khác.

Những âm thanh nhiễu bên ngoài làm chúng ta cũng khó khăn hơn khi nghe.

Cảm xúc cũng làm cho ta nghe bị sai lạc.

Để luyện kỹ năng nghe:

Luyện ngôn ngữ điệu bộ: điệu bộ nghe tích tốt sẽ giúp ta nghe dễ dàng hơn và truyền thông điệp không lời cho người nói.

Phải xác định kiểu lắng nghe:

Các kiểu lắng nghe	Thực hành cách lắng nghe
@ Đồng cảm: Truyền thông tin cho người phát biểu và nhận thông tin từ họ là cách ủng hộ và giúp đỡ	Cố hình dung chính bạn đang ở vào vị trí của người khác, bạn nên đồng cảm và cố gắng hiểu những gì người khác nghĩ, để họ cảm thấy dễ chịu hơn, có thể liên quan đến những kinh nghiệm về sự cảm xúc. Bạn nên chú ý sâu sắc hơn về vấn đề mà người ta đang nói, hãy nói thật ít, nên dùng sự gật đầu và lời nói để khích lệ.
@ Phân tích: Tìm cách cụ thể hoá thông tin và cố gắng gỡ rối một sự kiện ra khỏi xúc cảm	Dùng những câu hỏi phân tích để khám phá những ý kiến sau những lời phát biểu, đặc biệt nếu bạn cần hiểu một chuỗi sự kiện hay những suy nghĩ. Bạn nên hỏi cẩn thận, sao cho bạn có thể nhận được những dòng tư tưởng từ những câu trả lời của một người để giúp bạn hình thành những câu trả lời kế tiếp.
@ Tổng hợp:	Nếu bạn cần đạt được kết quả



<p>Sự hướng dẫn sáng tạo để thay đổi mục tiêu</p>	<p>mong muốn, bạn nên hỏi sao cho người khác có thể trả lời được với ý kiến của mình. Lắng nghe và hỏi để gây sự chú ý nơi người khác và gợi ý những ý nào có thể được bày tỏ và cách nào người ta có thể áp dụng được một cách uyển chuyển. Xen kẽ bạn nên kết hợp cách khác để giải quyết vấn đề kế tiếp.</p>
---	---

Khắc phục những tật xấu khi nghe:

- Giả vờ lắng nghe
- Không chịu khó lắng nghe người khác nói.
- Hay phản ánh tức thì
- Nghe qua loa tất cả mọi sự kiện
- Tư thế lắng nghe xấu (mắt, ngò, nhìn...)
- Có xu hướng buông trôi khi mới mệt
- Bình luận về vẻ bề ngoài của người nói.
- Không chịu khó lắng nghe.

Cách lắng nghe hiệu quả:

- Luôn suy nghĩ trước người nói, cố gắng đoán xem sự việc sẽ tới đâu.
- Cân nhắc, đánh giá đưa ra quan điểm.
- Điềm lại các ý chính.
- Cố gắng hiểu ẩn ý mà người nói muốn diễn đạt.
- Quan sát người nói.
- Dành thời gian lắng nghe.

- Không chú trọng lỗi của người nói.
- Không vội kết luận
- Phản ứng tích cực và giúp đỡ, khuyến khích người nói

#### **4. Kỹ năng điều khiển quá trình giao tiếp:**

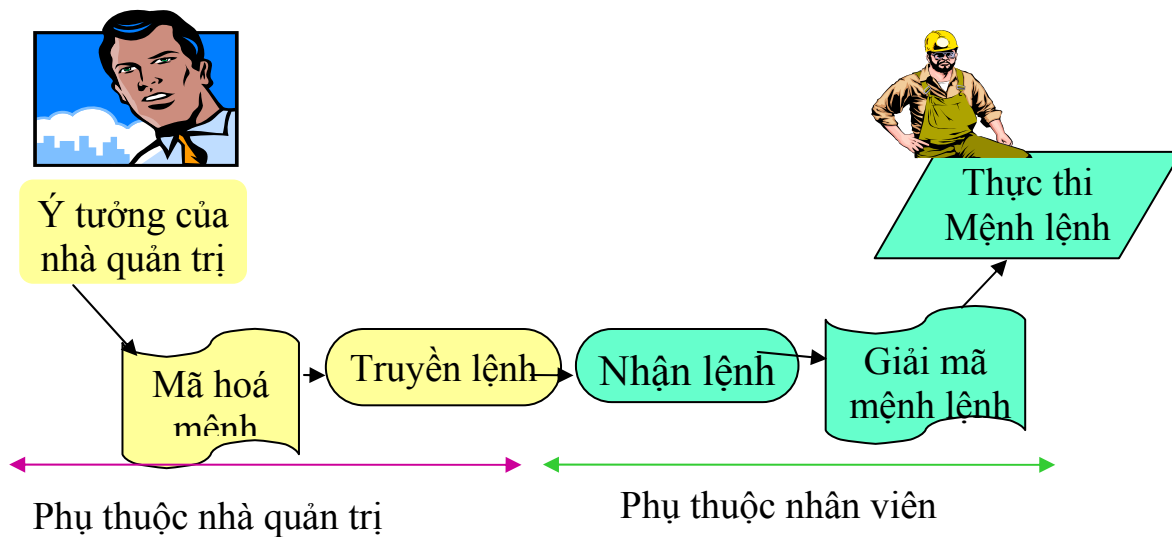
Kỹ năng điều khiển quá trình giao tiếp biểu hiện ở khả năng lôi cuốn, thu hút đối tượng giao tiếp, biết duy trì hứng thú, sự tập trung chú ý của đối tượng (có duyên trong giao tiếp)

#### **IV. Giao tiếp của nhà quản trị:**

Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng khoảng 70% thời gian của nhà quản trị được dùng cho hoạt động giao tiếp. Giao tiếp của các nhà quản trị khá phong phú và liên quan đến nhiều khía cạnh khác nhau như ra mệnh lệnh, điều hành, truyền thông cho nhân viên thực hiện công việc theo ý đồ của nhà quản trị và đạt đwns mục tiêu mà tổ chức đã đặt ra, nhận thông tin phản hồi từ cấp dưới để có các phương án điều chỉnh kịp thời, phản hồi lại thông tin cho nhân viên về những gì họ đạt được, ngoài ra nhà quản trị còn giao tiếp với cấp trên,, đồng nghiệp, các đối tác, khách hàng... Dưới đây chúng ta xét hai hoạt động giao tiếp đặc thù của nhà quản trị là ra mệnh lệnh, điều hành và điều chỉnh các hoạt động của nhân viên.

##### **1. Ra mệnh lệnh:**

Quản trị là đạt đến mục tiêu thông qua người khác. Do đó một phần lớn giao tiếp của nhà quản trị hướng đến việc điều khiển người khác làm đúng theo ý đồ của mình. Giữa ý đồ trong mệnh lệnh của nhà quản trị và việc thực thi công việc của nhân viên có một khoảng cách thể hiện qua sơ đồ:



Nhà quản trị muốn ra lệnh hiệu quả , nghĩa là phải rút ngắn khoảng cách giữa ý đồ mệnh lệnh đến việc thực thi của nhân viên trên phương diện nhanh chóng về thời gian và chính xác theo yêu cầu. Muốn vậy nhà quản trị phải hiểu rõ đặc điểm tâm lý của bản thân và của nhân viên để đưa ra cách thức hiệu quả nhằm tạo ra uy quyền và tính hợp pháp cho mệnh lệnh.

## **2. *Giao tiếp để hỗ trợ cho cấp dưới:***

Giao tiếp hỗ trợ được nhà quản trị sử dụng trong nhiều hoạt động như xử lý khiếu nại của khách hàng, chuyển các thông tin phê bình lên cấp cao hơn, xử lý các khiếu nại giữa các bộ phận, thương lượng cho một vị trí nào đó v.v. Tuy nhiên nó được nhà quản trị sử dụng nhiều nhất để huấn luyện và tư vấn cho nhân viên trong các tình huống cần tương trợ cho các kết quả tốt và khắc phục các vấn đề về hành vi hoặc thái độ. Bất cứ khi nào mà các nhà quản trị cần phải giúp cấp dưới thay đổi thái độ hoặc hành vi thì khi đó cần phải sử dụng giao tiếp hỗ trợ vì lúc này các nhà quản trị phải đối mặt với trách nhiệm đưa ra các phản hồi tiêu cực cho nhân viên hoặc phải giúp họ nhận thấy các vấn đề mà họ không muốn nhận ra. Các nhà quản lý phải

phê bình và góp ý cho nhân viên, nhưng phải làm theo cách mang lại những kết quả công việc tốt đẹp hơn, cảm giác tích cực và mối quan hệ bền vững. Nó cũng được dùng hiệu quả trong những khi cấp dưới cần lời khuyên hoặc cần ai đó lắng nghe về vấn đề của họ, hoặc muốn được ghi nhận về các khiêu nại.

Giao tiếp huấn luyện sẽ được thực hiện khi cấp dưới thiếu khả năng, thông tin không đầy đủ hoặc thông hiểu chưa đầy đủ, hoặc kém năng lực. Trong trường hợp này các nhà quản trị phải đưa ra những lời khuyên, các thông tin hoặc thiết lập các tiêu chuẩn cho cấp dưới. Cấp dưới phải nhận được những lời khuyên về cách thức thực hiện công việc tốt hơn, được huấn luyện để đạt được hiệu suất cao hơn. Độ chính xác của thông tin mà các nhà quản trị đưa ra rất quan trọng. Cấp dưới phải hiểu được một cách rõ ràng vấn đề là gì và phải vượt qua nó như thế nào.

Giao tiếp tư vấn là giao tiếp được dùng khi các vấn đề bắt nguồn từ các thái độ, các mâu thuẫn về tính cách, sự phòng thủ, hoặc những yếu tố khác gắn với tình cảm. Năng lực và kỹ năng của nhân viên không phải là một vấn đề, do đó mục đích quan trọng là giúp cho nhân viên nhận ra rằng tồn tại một vấn đề cần phải điều chỉnh.

Nếu các nguyên tắc của giao tiếp hỗ trợ không được tuân thủ có thể xảy ra các phản ứng khác nhau ở nhân viên. Thứ nhất, nhân viên có thể cảm thấy họ bị đe dọa hoặc bị trừng phạt. Khi đó sự tự bảo vệ trở nên quan trọng hơn cả vấn đề giao tiếp, và các cá nhân sẽ tập trung hơn vào sự phòng thủ, tự vệ hơn là lắng nghe. Phê bình hành vi của một ai đó thường được xem như là một đe dọa hay tấn công. Các phản ứng thường thấy trong tình huống này là sự giận dữ, quá khích, tính tranh đua hoặc sự lảng tránh. Thứ hai, nhân viên có thể trở nên mất tự tin. Nó xảy ra khi một trong những bên giao tiếp cảm thấy trở nên thấp kém, kém hiệu quả, không có ý nghĩa. Người tham gia

giao tiếp cảm thấy rằng giá trị riêng của họ đang bị nghi ngờ, do đó họ phải tập trung hơn vào việc củng cố lại giá trị của mình hơn là lắng nghe. Phản ứng hay thấy nhất là sự tự phô trương, hoặc mất cả động cơ khuyến khích, rút lui, hoặc mất tôn trọng đối với người đang giao tiếp

Để tránh được hai vấn đề này khi giao tiếp với cấp dưới, cần tuân thủ tám nguyên tắc của giao tiếp hỗ trợ:

1). Giao tiếp hỗ trợ phải định hướng vào vấn đề, không phải định hướng vào con người

Giao tiếp định hướng vấn đề tập trung vào vấn đề và các giải pháp hơn là các đặc điểm cá nhân. Giao tiếp định hướng vấn đề nên được gắn kết với các tiêu chuẩn đã được công nhận hoặc các kỳ vọng hơn là các ý kiến cá nhân.

2). Giao tiếp hỗ trợ phải dựa trên sự phù hợp

Nghĩa là phải làm cho giao tiếp (về ngôn từ và phi ngôn từ) phải phù hợp hoàn toàn với những gì mà cá nhân đang suy nghĩ hoặc đang cảm thấy.

Khi nhà quản trị tư vấn hoặc cấp dưới, những phát biểu sáng suốt, trung thực luôn tốt hơn những phát biểu giả tạo, không trung thực. Tuy nhiên phát biểu vẫn cần tập trung và vấn đề chứ không phải là con người.

3). Giao tiếp hỗ trợ phải mang tính mô tả, không mang tính đánh giá

Giao tiếp mô tả bao gồm có 3 bước chính. Bước một, mô tả một cách khách quan nhất có thể sự kiện hay hành vi đã diễn ra mà cần phải được thay đổi. Sự mô tả này khách quan ở chỗ nó dựa trên các yếu tố của hành vi có thể được người khác công nhận. Bước hai, mô tả những phản ứng đối với hành vi và các kết quả của nó. Thay vì đổ cho người khác là nguyên nhân của vấn đề, phải nên tập trung vào các phản ứng hoặc các kết quả của hành vi. Bước ba, đề nghị một phương án để chấp nhận hơn. Điều này sẽ giúp cho những người khác giữ thể diện và cảm thấy có giá trị bằng cách tách riêng cá

nhân ra khỏi hành vi. Sự tự kính trọng của cá nhân được gìn giữ và tôn trọng, chỉ có hành vi là mới cần được thay đổi.

4). Giao tiếp hỗ trợ công nhận giá trị của con người hơn là phủ nhận:

Ngay cả khi mang tính mô tả, giao tiếp vẫn có thể mang tính phủ nhận. Giao tiếp phủ nhận sẽ gợi nên những cảm giác tiêu cực về giá trị bản thân, nhân cách hoặc những đặc điểm khác đối với người khác.

Giao tiếp công nhận, giúp người ta cảm thấy được công nhận, được thông hiểu, được chấp nhận và có giá trị. Nó có 4 đặc điểm: Bình đẳng, mềm dẻo, song phương, dựa trên sự nhất trí giữa hai bên.

Giao tiếp bình đẳng là nhà quản trị đối xử với cấp dưới như những người xứng đáng, có năng lực và sáng suốt và nhấn mạnh vào việc cùng giải quyết vấn đề hơn là khẳng định vị trí cấp trên.

Mềm dẻo trong giao tiếp là sự sẵn lòng của nhà quản trị trong việc chấp nhận rằng cũng có thể có những thông tin phụ thêm hoặc những phương án khác và những người khác cũng có thể có được những đóng góp tích cực cho việc giải quyết vấn đề cũng như là cho mối quan hệ. Điều này có nghĩa là giao tiếp với sự nhún nhường khôn ngoan, chứ không phải là sự hạ thấp bản thân hay điềm yếu và sự cởi mở.

Song phương là kết quả của giao tiếp bình đẳng và mềm dẻo. Cá nhân cảm thấy có giá trị khi họ được hỏi ý kiến, được thể hiện ý kiến riêng của mình và được khuyến khích tham gia một cách chủ động vào giao tiếp hỗ trợ.

Sự giao tiếp của nhà quản trị cũng công nhận cấp dưới khi nó xác định được các lĩnh vực của sự đồng ý của đôi bên và sự cam kết thỏa thuận chung. Một cách để thể hiện sự công nhận dựa trên sự đồng ý là xác định các hành vi thái độ tích cực cũng như là tiêu cực trong suốt quá trình giao tiếp.

5). Giao tiếp hỗ trợ mang tính đặc trưng chứ không mang tính tổng quát:

Nói chung, phát biểu càng cụ thể, thì nó càng hữu ích. Các phát biểu cụ thể hữu ích trong giao tiếp hỗ trợ vì nó tập trung vào các sự kiện và chỉ ra sự phân cấp trong các vị trí.

6).Giao tiếp hỗ trợ mang tính liên kết, chứ không phá vỡ liên kết

Phát biểu mang tính liên kết nghĩa là nó phải được kết nối một cách trôi chảy với những gì được trình bày trước đó. Các giao tiếp thường mất tính liên kết trong 3 trường hợp sau:

- Khi những bên giao tiếp không có cơ hội như nhau để trình bày.
- Thời gian nghỉ quá dài.
- Việc kiểm soát chủ đề có thể bị ngắt quãng.

7). Giao tiếp hỗ trợ là mang tính riêng:

Nhà quản trị phải nhận lấy trách nhiệm về một phát biểu mình, công nhận nguồn gốc của ý kiến đó là của chính mình chứ không phải của người khác.

8). Giao tiếp hiệu quả đòi hỏi lắng nghe, không chỉ là chuyển giao thông điệp một chiều.

Bảy thuộc tính trên đều tập trung vào việc truyền đi thông điệp, khi thông điệp được bắt nguồn từ cấp trên. Song một khía cạnh khác của giao tiếp hỗ trợ là việc lắng nghe và trả lời một cách có hiệu quả trong việc tiếp nhận thông điệp.

## CÂU HỎI

1. Từ lý thuyết về ấn tượng ban đầu, hãy rút ra những nguyên tắc giao tiếp dành cho nhà quản trị để ấn tượng ban đầu của người khác về nhà quản trị là tốt đẹp.

2. Từ lý thuyết về ấn tượng ban đầu hãy chỉ cho nhà quản trị những nguyên tắc rèn luyện để nhà quản trị có khả năng hình thành ấn tượng ban đầu chính xác về người khác.
3. Căn cứ vào lý thuyết qui gán xã hội hãy rút ra những nguyên tắc để nhà quản trị có thể kiểm soát xem anh ta (cô ta) đã hiểu đúng người khác ở mức độ nào.
4. Có những phương tiện giao tiếp nào? Anh (chị) có thể nói gì về các kỹ năng giao tiếp?
5. Có những nguyên tắc giao tiếp cơ bản nào của nhà quản trị trong việc ra mệnh lệnh và giao tiếp hỗ trợ cho cấp dưới?



## CHƯƠNG V

# TÂM LÝ TRONG QUẢN TRỊ KINH DOANH

### I. Uy tín và phong cách lãnh đạo:

#### 1. Uy tín của người lãnh đạo:

Uy tín được coi là khả năng tác động đến người khác, là sự ảnh hưởng đến người khác, cảm hóa người khác, làm cho họ tin cậy, phục tùng tuân theo một cách tự giác.

Một cán bộ lãnh đạo có uy tín thì mọi mệnh lệnh, mọi ý kiến được cấp dưới tin tưởng đem hết tinh thần và nghị lực, khả năng và sáng kiến để thực hiện cho bằng được với tinh thần tự giác phấn khởi.

Một cán bộ lãnh đạo không có uy tín thì mọi mệnh lệnh bị cấp dưới nghi ngờ, không toàn tâm, toàn ý thực hiện thậm chí bị tìm cách đối phó, khước từ, phá bĩnh.

*Uy tín được thể hiện thông qua các dấu hiệu:*

- Mọi thông tin quản trị được chuyển đầy đủ, chính xác, kịp thời.
- Quản chúng cấp dưới quan tâm, cung cấp những thông tin cần thiết cho nhà quản trị.
- Thái độ tiếp nhận thông tin và cách xử lý thông tin nhanh chóng, đúng đắn.
- Mọi quyết định của nhà quản trị dù bằng lời hay bằng văn bản đều được chấp hành nghiêm chỉnh và có báo cáo rõ lý do chưa được thực hiện xong.
- Lúc nhà quản trị vắng mặt công việc vẫn được tiến hành bình thường và mọi người mong đợi sự có mặt của nhà quản trị.

- Quần chúng tỏ lòng khâm phục, đồng nghiệp đánh giá cao và khâm phục.

- Những việc riêng của nhà quản trị được mọi người quan tâm với thái độ thiện chí và đúng mức.

- Sau khi nhà quản trị thôi giữ chức vụ mọi người khâm phục, luyến tiếc, ngưỡng mộ và gần gũi, giúp đỡ.

*Các loại uy tín giả:*

- Uy tín giả quyền lực. Người lãnh đạo phô trương sức mạnh của quyền lực, giữ khoảng cách với mọi người xung quanh, cố gắng biểu lộ sự xa cách, luôn tỏ ra quan trọng hoá... Điều đó khiến cấp dưới luôn thấy sợ hãi, đôi khi sợ hãi một cách vô cớ. Gây ra tâm lý nặng nề, bị dồn nén, ức chế.

- Uy tín giả gia trưởng. Người lãnh đạo theo kiểu gia đình chủ nghĩa, ban phát cho cấp dưới như cha mẹ, xây dựng ê-kip theo kiểu bè cánh, thái độ của quyền, khen thưởng hoặc thù lao theo kiểu ban phát bất chấp chính sách. Gây ra hiện tượng bè phái, cục bộ địa phương, phục tùng cá nhân mù quáng, nịnh bợ cấp trên.

- Uy tín giả công thần. Người lãnh đạo quen sống và làm việc với những thành tích trong quá khứ, tự coi mình là lý tưởng, bất khả xâm phạm. Thường chủ quan, phiến diện, ít chịu khó học tập nghiên cứu để nâng cao trình độ, đem kinh nghiệm và hiểu biết cũ áp dụng trong điều kiện mới. Hay bảo thủ, trì trệ, xem thường lớp trẻ, khó tiếp nhận cái mới. Hậu quả thường dẫn đến là quan liêu, tham quyền cố vị.

- Uy tín giả hình thức. Người lãnh đạo tạo uy tín không phải bằng thực chất, mà chỉ bằng sự phô trương hình thức bề ngoài. Thường phóng đại thành tích, che dấu khuyết điểm.

- Uy tín giả tiểu nhân. Người lãnh đạo hay để ý, soi mói, chấp nhận những vấn đề vặt vãnh, khuếch đại những vấn đề nhỏ nhất để đe dọa cấp dưới. Đối xử theo kiểu nhỏ nhen, hay thù vặt, định kiến. Hậu quả là làm cho cấp dưới không chú ý đến việc lớn, chỉ lo làm những chuyện lật vạt để vừa lòng cấp trên.

- Uy tín giả mị dân. Người lãnh đạo tạo uy tín bằng cách mua chuộc cấp dưới. Quản lý theo kiểu dễ dãi với tất cả mọi người, bao che cho nhau, bảo vệ lẫn nhau cả những khi sai trái. Thường dẫn tới vi phạm nguyên tắc chế độ, bất chấp lợi ích xã hội, lợi ích nhà nước để phân phối nội bộ một cách vô nguyên tắc.

## ***2. Phong cách lãnh đạo:***

Phong cách lãnh đạo là vấn đề người lãnh đạo sử dụng quyền lực của họ như thế nào để thực hiện các chức năng quản lý, lãnh đạo của họ.

### *Phong cách lãnh đạo độc đoán-mệnh lệnh:*

Người lãnh đạo tập trung quyền lực trong tay mình không phân quyền, ủy quyền cho cấp dưới, tự mình ra quyết định và mệnh lệnh không cần tham khảo ý kiến của cấp dưới. Bằng mệnh lệnh bắt cấp dưới thi hành không kèm theo giải thích, thuyết phục.

Phong cách này phát huy được tài năng, sự quyết đoán, nhạy bén của người lãnh đạo, do đó có thể gặt hái được những thành quả bất ngờ.

Nhưng nó làm cho người lãnh đạo có quá nhiều việc phải làm, có khi phải dùng toàn bộ thời gian cho việc ra mệnh lệnh, chỉ thị và kiểm tra do đó không còn thời gian và sức lực để tư duy sáng tạo những vấn đề có tầm chiến lược.

Nó dễ tạo ra bầu không khí căng thẳng, ít thân thiện giữa người lãnh đạo và nhân viên.

### *Phong cách lãnh đạo dân chủ:*

Người lãnh đạo biết phân chia quyền lực, dám ủy quyền cho cấp dưới, tranh thủ ý kiến của cấp dưới đưa họ vào tham gia khởi thảo các quyết định, cùng họ tổ chức việc thực hiện, đánh giá, đề ra các biện pháp bổ xung. Nhưng người lãnh đạo cao nhất vẫn giữ quyền quyết định cuối cùng và chịu trách nhiệm cao nhất về các quyết định.

Phong cách này giải tỏa con người khỏi những mặc cảm, băn khoăn, khai thác được trí tuệ của tập thể và sự sáng tạo chủ động của mỗi người. Nó giúp các thành viên làm việc với nhau một cách cởi mở thân thiện.

Phong cách này thủ tiêu tính năng động sáng tạo và tính quyết đoán của nhà quản trị nhất là trong những hoàn cảnh có những biến động môi trường mau lẹ.

*Phong cách lãnh đạo tự do:*

Người lãnh đạo chỉ vạch ra những kế hoạch khái quát, ita hoặc không trực tiếp chỉ đạo thực hiện mà thường giao khoán cho tập thể các cấp dưới rất rộng rãi, họ chỉ trực tiếp can thiệp khi có sự cố hoặc trường hợp đặc biệt.

Phong cách này giải thoát con người khỏi mọi sự ràng buộc về tư tưởng, phát huy được nhiều nhất tính chủ động, tự ý thức của con người, tạo ra được sự hứng thú say mê cao nhất cho người lao động.

Phong cách này thường không có hiệu quả đối với công việc đòi hỏi phải thực hiện theo một qui trình, qui tắc nghiêm ngặt, với những cấp dưới thiếu chủ động, thiếu tự tin, với tập thể chưa phát triển đến đỉnh cao. Phong cách này cũng thường khiến người lãnh đạo rời hợt với công việc của tập thể làm cho họ không nắm được chắc tình hình.

*Nguyên tắc lựa chọn phong cách lãnh đạo:*

Chọn phong cách lãnh đạo phải tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể. Lựa chọn phong cách lãnh đạo cần:

- Phù hợp với nhân viên dưới quyền.

- Phù hợp với mức độ phát triển của tập thể
- Phù hợp với tình huống cụ thể
- Phù hợp với cá tính của người lãnh đạo.

## **II. Văn hoá tổ chức:**

### **1. Khái niệm văn hoá tổ chức:**

Văn hoá là một phạm trù xã hội mang tính định tính, nó được đánh giá, nhận xét như thế nào là tùy theo quan điểm của mỗi cá nhân, không có một tiêu chuẩn định lượng nào để đánh giá. Và văn hoá tổ chức cũng vậy, có khá nhiều định nghĩa về văn hoá tổ chức, có thể định nghĩa văn hoá tổ chức như sau:

Văn hoá tổ chức là một hệ thống các tập quán, thói quen, lối mòn trong suy nghĩ của các thành viên trong tổ chức. Hệ thống này chứa đựng các yếu tố dưới dạng cơ bản và các giá trị. Các yếu tố cơ bản và các giá trị này dạy cho các thành viên mới của tổ chức cách để nhận thức, cảm nhận, suy nghĩ, hành xử và cách để đạt được các mong đợi khác trong tổ chức.

Văn hoá Doanh Nghiệp là văn hoá của một tổ chức đặc biệt, tổ chức này hoạt động trong lĩnh vực kinh tế. Có thể định nghĩa văn hoá Doanh Nghiệp như sau:

Văn hoá Doanh Nghiệp (hay văn hoá công ty) bao gồm những giá trị, những nhân tố văn hoá mà Doanh Nghiệp tạo ra trong quá trình sản xuất, kinh doanh tạo nên cái bản sắc của Doanh Nghiệp và tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả các thành viên của nó.

Văn hoá tổ chức bao gồm 3 lớp (3 cấp độ):

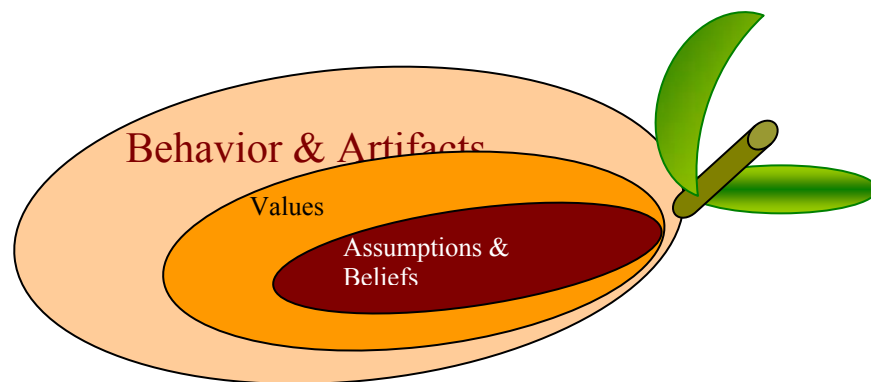
- Hành vi và biểu tượng (Behavior & Artifacts): đây là lớp hữu hình có thể quan sát được, nó bao gồm các mẫu hành vi và sự biểu hiện ra bên ngoài của văn hoá, như quyền hạn của các uỷ viên ban chấp hành, các quy

định ăn mặc, công nghệ và cơ sở vật chất các trang thiết bị được bố trí trong không gian làm việc...

- Các giá trị (Values): lớp tiếp theo của văn hoá là các giá trị được thể hiện. Giá trị xác định những gì nghĩ là phải làm, xác định những gì cho là đúng, là sai.

- Niềm tin (Assumptions & Beliefs): lớp thứ 3 của văn hoá là lớp ngầm định, đó là niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và cảm xúc được coi là điều đương nhiên ăn sâu vào tiềm thức, là nền tảng cho các giá trị hành động của mỗi thành viên trong tổ chức.

**Hình 1: Sơ đồ cấu tạo 3 lớp văn hoá tổ chức**



Tính hữu hình của văn hoá tổ chức giảm dần theo các lớp, càng vào sâu càng khó nhận thấy và càng khó tác động.

“Văn hoá bắt đầu với lãnh đạo, được củng cố với sự tích lũy qua học hỏi của các thành viên tổ chức, và là một quyền lực có sức mạnh (mặc dù thường là ngầm ngầm) quyết định hành vi của con người. Sức sống của văn hoá của một tổ chức sâu kín hơn những lời nói được sử dụng trong tuyên bố sứ mệnh của tổ chức. Văn hoá là một mạng lưới những sự hiểu ngầm, những gianh giới, tiếng nói chung và những mong đợi về sự đóng góp được duy trì bởi các thành viên”, vì vậy văn hoá tác động toàn diện đến tổ chức, không ở tầm ngắn hạn mà ở tầm dài hạn.

## 2. Các dạng văn hoá tổ chức:

Có thể nhìn văn hoá của một tổ chức dưới 6 khía cạnh chính sau:

- Đặc điểm của tổ chức (*the dominant characteristics*): là các đặc điểm nổi bật của tổ chức như thân thiện, sôi nổi, cạnh tranh hay nguyên tắc...
- Tác phong lãnh đạo (*the leadership style*): là các đặc điểm, tác phong làm việc của các nhà lãnh đạo
- Quản lý nhân sự (*the management of employees*): tổ chức được quản lý theo kiểu tự do cá nhân, nguyên tắc hay cùng tham gia...
- Sự liên kết trong tổ chức (*the organizational glue*): là các yếu tố, đặc điểm nhằm liên kết, nối các thành viên của tổ chức với nhau
- Các nhấn mạnh chiến lược (*strategic emphases*): là những điều, những vấn đề, những yếu tố mà tổ chức quan tâm, theo đuổi, nhấn mạnh
- Thành công (*criteria of success*): tổ chức định nghĩa như thế nào là thành công .

Mặc dù văn hoá tổ chức biểu hiện qua rất nhiều mặt, nhưng 6 mặt trên là các khía cạnh rất dễ thấy và có vai trò quan trọng đối với tổ chức. ứng với mỗi kiểu văn hoá, tổ chức sẽ có các đặc trưng khác nhau, các cách quản lý khác nhau, sẽ có những nhà quản trị khác nhau. Khi tổ chức định nghĩa thành công như thế nào thì sẽ đặt mục tiêu như thế đó, và sẽ có một chiến lược thực hiện tương ứng.

Cameron và Quinn ứng với 6 khía cạnh trên văn hoá tổ chức đã quy thành văn hoá tổ chức thành 4 kiểu: văn hoá bộ tộc, văn hoá du mục, văn hoá thị trường và văn hoá tôn giáo.

### (1) Văn hoá “bộ tộc” (hay kiểu văn hoá gia đình)

Là kiểu văn hoá của một tổ chức, mà tổ chức đó là một nơi rất thân thiện, tất cả mọi người đều vui vẻ, hoà đồng, tổ chức thoải mái như một gia đình lớn. Các nhà lãnh đạo, những người dẫn đầu tổ chức như những nhà cố

vấn dày dặn kinh nghiệm, nhiều khi như các bậc cha mẹ gương mẫu, luôn tạo mọi điều kiện dễ dàng cho các cấp dưới. Tổ chức hoạt động trên tinh thần hợp tác, thoả thuận, cùng tham gia. Chát keo để kết dính tổ chức lại với nhau là sự trung thành, là trách nhiệm chung đối với tổ chức, là truyền thống. Tổ chức nhấn mạnh vào sự phát triển lâu dài của nguồn lực con người và cho rằng đoàn kết, nhuệ khí luôn có tầm quan trọng lớn trong tổ chức. Tổ chức định nghĩa thành công trên mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức, giữa tổ chức với bên ngoài, lòng trung thành và trách nhiệm. Phần thưởng của tổ chức là dành cho việc đóng góp, cùng tham gia, thoả thuận.

### ***(2) Văn hoá “du mục”***

Là kiểu văn hoá mà tổ chức là một nơi rất năng động, sôi nổi, công việc được giao theo hình thức khoán. Mọi người đều chấp nhận rủi ro, mạo hiểm và đều bằng lòng với việc đó. Các nhà lãnh đạo được xem như những ông chủ thầu khoán, sáng tạo và chấp nhận rủi ro. Tổ chức được liên kết bởi sự sáng tạo, năng động và mạo hiểm. Sự quan tâm của tổ chức là sự lãnh đạo sắc bén, và điều chú trọng trong dài hạn là tăng trưởng và giành được những nguồn lực mới. Thành công đối với tổ chức là giành được vị trí độc quyền, là sản phẩm mới và dịch vụ mới. Việc đưa sản phẩm dẫn đạo là một điều quan trọng. Tổ chức khuyến khích, cổ động cho sự sáng tạo và tự do cá nhân.

### ***(3) Văn hoá “thị trường”***

Là kiểu văn hoá mà tổ chức định hướng vào kết quả, các cấp trên không quan tâm đến việc thực hiện công việc như thế nào mà chỉ quan tâm đến kết quả thực hiện. Trong tổ chức, mọi người cạnh tranh với nhau và được định hướng theo mục tiêu. Các nhà lãnh đạo là những “người lái xe cật lực”, là những đối thủ cạnh tranh, đôi khi là những nhà độc tài. Chát keo kết dính của tổ chức là chiến thắng. Danh tiếng và thành công là mối quan tâm



chung của toàn tổ chức. Mục tiêu dài hạn là những hành động cạnh tranh, đạt được những kết quả, mục tiêu cụ thể. Thành công được định nghĩa trên những phần thị trường thâm nhập và chiếm được. Chiến thắng trong cạnh tranh và dẫn đạo thị trường luôn là điều quan trọng. Tổ chức là một đối thủ cạnh tranh đáng gờm.

#### **(4) Văn hoá “tôn giáo”**

Tổ chức là một nơi làm việc rất hình thức và cấu trúc. Thủ tục thống trị, chi phối mọi hoạt động trong tổ chức. Mọi hành vi, công việc được kiểm soát chặt chẽ, nhân viên thực hiện theo những chỉ đạo cụ thể. Lãnh đạo là những nhà tổ chức, điều hành, hợp tác tốt. Tổ chức được liên kết bởi các quy tắc, thủ tục và chính sách. Duy trì tổ chức hoạt động trôi chảy là điều quan trọng nhất. Còn trong dài hạn thì điều quan tâm là ổn định, năng suất và hoạt động trôi chảy. Một danh mục trôi chảy, khả năng giao hàng và chi phí thấp là thành công đối với tổ chức. Quản trị nhân lực thì quan tâm đến việc dự đoán và ổn định lao động.

### **3. Thay đổi văn hoá tổ chức**

Thay đổi văn hoá tổ chức là điều khó khăn và phức tạp, nó đòi hỏi một sự thay đổi đồng bộ từ nhận thức đến hành động, từ cấp thấp nhất đến cấp cao nhất của công ty và với một khoản thời gian có thể nói là rất dài. Thay đổi văn hoá tổ chức còn ở trên cả tầm chiến lược. Nhưng điều này không phải là không thể.

Thay đổi văn hoá gồm 3 bước: chẩn đoán, nhận thức và thực hiện thay đổi.

**Chẩn đoán:** là việc đánh giá thực trạng văn hoá của tổ chức và tìm hiểu, phát hiện ra kiểu văn hoá mà tổ chức hướng đến trong tương lai.

**Nhận thức:** đây là bước so sánh văn hoá hiện tại và tương lai của tổ chức, của tổ chức với tổ chức khác (nếu thấy cần thiết) để xác định các chi

tiết, các yếu tố cụ thể cần thay đổi, cái gì là cần thiết, cái gì là không cần thiết để thay đổi văn hoá.

**Thực hiện thay đổi văn hoá:** là việc lựa chọn chiến lược thay đổi, thiết kế chương trình thay đổi, thiết kế chương trình truyền thông...và nhiều việc cần thiết khác để có thể thực hiện thay đổi văn hoá. Giai đoạn này còn bao gồm cả việc thực hiện thay đổi.

Bước này là một tiến trình khó khăn, phức tạp và lâu dài. Theo Waterman (1980) để đạt được một thay đổi văn hoá thành công, đòi hỏi một sự thay đổi trong toàn bộ cấu trúc (*structure*); các biểu trưng (*symbols*); các hệ thống (*systems*) sản xuất, đánh giá, lựa chọn, chất lượng...; chiến lược (*strategy*); đội ngũ lao động (*staff*); kiểu lãnh đạo (*style of leaders*); và kỹ năng của các nhà quản trị (*skills of managers*).

Theo Cameron và Quinn có 10 nguyên tắc phải tuân thủ khi tiến hành thay đổi văn hoá tổ chức để đảm bảo việc thay đổi này đạt được kết quả:

1) *Tạo ra vài chiến thắng nhỏ.* Tìm một điều dễ thay đổi, thay đổi nó và tiến hành nó một cách công khai. Rồi tìm một điều thứ hai để tiếp tục thực hiện. Những thành công nhỏ sẽ tạo động lực cho sự điều hành quá trình thay đổi văn hoá và hạn chế, ngăn chặn sự phản đối.

2) *Tạo ra sự ủng hộ từ xã hội.* Xây dựng mối liên kết tạm thời từ những người ủng hộ cho sự thay đổi. Nhận biết các quan điểm lãnh đạo, lắng nghe các viên cảnh và giúp chúng trở nên dễ thấy, có giá trị và hấp dẫn.

3) *Triển khai và có trách nhiệm.* Chỉ rõ khung thời gian để thay đổi được hoàn thành. Triển khai và báo cáo các sự kiện, các kỹ thuật phát triển để đảm bảo mọi người tuân thủ trong suốt quá trình thay đổi.

4) *Cung cấp thông tin.* Cung cấp thông tin xác thực, các thông tin phản hồi cá nhân, mở ra các đường truyền thông, và thực hiện chúng một cách công khai, đại trà, làm giảm các tiếng đồn, sự mơ hồ trong tổ chức.

5) *Đo lường.* Nhận biết những cái được tạo ra sẽ chỉ cho thay đổi văn hoá thành công. Định nghĩa hệ thống dữ liệu và khung thời gian đánh giá các kết quả.

6) *Tạo một sự sẵn sàng.* Chắc chắn một điều là chóng đổi thay đổi văn hoá sẽ xảy ra. Tạo một sự sẵn sàng có thể thúc đẩy việc nhìn thấy sự huy hoàng của tương lai, nhận thấy sự không thuận lợi của việc không thay đổi, chỉ ra các lỗ hổng giữa hiện tại và đòi hỏi trong tương lai, cung cấp các nguồn lực cần thiết để thực hiện thay đổi và thưởng cho những hành vi phù hợp với sự thay đổi đó.

7) *Giải thích tại sao.* Khi mọi người biết tại sao thay đổi văn hoá là cần thiết, hầu hết các chóng đổi của họ sẽ lắng xuống. Hơn nữa một cuộc nghiên cứu giao tiếp chỉ ra rằng khi mọi người được giải thích “tại sao”, họ quan tâm và thực hiện chúng trong sự kính trọng cao. Còn khi được giải thích “cái gì”, họ ít quan tâm và thực hiện chúng trong sự kém tôn trọng.

8) *Tiến hành một kết thúc.* Đôi khi quá khứ bị phê phán, lên án khi tạo ra sự thay đổi. Vấn đề là hầu hết chúng ta là một phần của quá khứ như chúng ta sẽ là một phần của tương lai. Chúng ta thường cảm thấy chỉ trích làm giảm kết quả của chúng ta trong quá khứ. Tiến hành một kết thúc là một bước chuyển tiếp đến một tương lai khác biệt. Quá khứ không xấu nhưng khác biệt với tương lai.

9) *Thay đổi các biểu trưng là một thay đổi lâu dài.* Giữa các thay đổi quan trọng nhất, thì thay đổi văn hoá là thay đổi trong các biểu trưng. Nhận biết chúng để làm nổi bật một tương lai mới. Chúng giúp mọi người có thể

nhận biết những điều khác nhau, giúp thay đổi hệ thống tư duy, giải thích trong đầu họ, như là các hệ thống của tổ chức.

10) *Tập trung vào quá trình.* Thay đổi để tồn tại lâu dài, nó phải được phản ánh trong quá trình cốt lõi. Điều này có nghĩa là, quá trình lựa chọn, đánh giá, khen thưởng phải thay đổi để phản ánh văn hoá mới. Nó có nghĩa là tiến trình kinh doanh cốt lõi như thiết kế, kỹ thuật, sản xuất, giao sản phẩm, dịch vụ có thể cần thiết kế lại. Tiến trình thay đổi phải được diễn ra.

### **III. Sự công bằng trong tổ chức**

#### ***1. Khái niệm công bằng trong tổ chức:***

Sự công bằng trong tổ chức liên quan đến việc đối xử không thiên vị với con người trong tổ chức. Nó cần được coi như là sự áp vào có giới hạn hơn của công bằng xã hội, một khái niệm đã được các nhà triết học tranh luận hàng trăm năm.

Leung (1997) chỉ ra mối quan hệ giữa sự định hướng văn hoá và sự thiên vị phân phối phần thưởng. Một số văn hoá, điển hình là Bắc Mỹ, có khuynh hướng trọng chủ nghĩa cá nhân và quan tâm hơn đến sự hứng thú, nhu cầu và mục đích cá nhân. Các văn hoá khác, như Châu Á, có khuynh hướng coi trọng chủ nghĩa tập thể và quan tâm hơn đến hứng thú, nhu cầu và mục đích của các thành viên trong cùng nhóm. Văn hoá có tính chất ưa thích hơn các quy tắc công bằng vì nhấn mạnh đến cạnh tranh và lợi ích của bản thân. Các văn hoá có tính chất ưa thích tập thể ưa thích hơn quy tắc bình đẳng vì coi trọng sự đoàn kết, sự hoà thuận, và sự cố kết. Kabanoff (1997) đề nghị rằng khác biệt dân tộc trong sự ưa thích tập thể của họ đối với các chiến lược phân phối sự khen thưởng căn cứ trên sự định hướng cá nhân hay tập thể.

## ***2. Nhận thức của người lao động về công bằng trong tổ chức:***

Nhân viên luôn muốn được đối xử công bằng. Công bằng được hiểu là tỷ lệ giữa đầu vào mà một cá nhân đóng góp cho doanh nghiệp và đầu ra là thứ mà anh ta nhận được từ doanh nghiệp trên cơ sở sự đóng góp đó. Đầu vào của nhân viên bao gồm kinh nghiệm, giáo dục, các kỹ năng đặc biệt, nỗ lực, và thời gian làm việc. Đầu ra bao gồm lương, phúc lợi, sự thăng tiến, sự công nhận hoặc bất kỳ các phần thưởng nào khác nhận được từ tổ chức.

Các cá nhân sử dụng một tiến trình phức tạp để xác định điều gì là công bằng. Đầu vào thường xuyên được so sánh với đầu ra; các kỹ năng đặc biệt và các nỗ lực được so sánh với lương và sự công nhận của tổ chức mà họ cống hiến. Các cá nhân xem xét việc họ có được đối xử công bằng hay không, bằng cách so sánh tỷ lệ đầu vào/đầu ra của họ với tỷ lệ đầu vào/đầu ra của người khác. Những người khác này có thể có công việc giống nhau hoặc khác nhau, trong cùng công ty hoặc khác công ty, trong cùng ngành hoặc khác ngành. Các cá nhân sẽ luôn tạo ra các nỗ lực nhằm làm dịu đi tình trạng căng thẳng xuất phát từ việc các cá nhân nhận thức sự không công bằng. Một nhân viên có thể nhận thức được tỷ lệ phần thưởng và các nỗ lực của anh ta là ít được cân nhắc hơn tỷ lệ của người khác. Người nhân viên có thể cố gắng điều chỉnh sự bất công theo nhiều cách: (1) giảm thiểu các nỗ lực, (2) phối hợp với đồng nghiệp nhằm vận động cho việc tăng thêm những thù lao, đãi ngộ từ người sử dụng lao động, hoặc (3) tìm công việc mới có lương được trả cao hơn. Khi người nhân viên được thưởng nhiều hơn so với người khác, cá nhân có thể làm việc chăm chỉ hơn những gì anh ta đã làm trước đó hoặc tình nguyện nhận thêm nhiệm vụ mới để xóa bỏ sự bất công. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng sự động viên từ việc được trả thù lao cao hơn thường chỉ tồn tại trong khoảng thời gian ngắn.

### **3. Các khía cạnh của công bằng trong tổ chức:**

Công bằng được nhận thức từ hai khía cạnh chủ yếu là công bằng trong phân phối và công bằng trong thủ tục.

#### **Công bằng trong phân phối**

Công bằng trong phân phối là công bằng của các kết quả, các hậu quả, hoàn thành cuối cùng. Công bằng trong phân phối, giống như tất cả hình thức công bằng, được căn cứ nặng trên các giá trị. Các giá trị đó là các thước đo hoặc các mẫu mực để xét xử các công bằng được đưa ra. Ba thước đo đó được phân biệt bởi căn cứ phân biệt sự công bằng: sự hợp lý, sự bình đẳng và sự cần thiết.

Sự hợp lý. Quy tắc phân bổ hợp lý đề nghị rằng con người sẽ nhận được sự thưởng công là phù hợp với những gì họ mang lại hoặc đem đến.

Sự bình đẳng. Thước đo sự bình đẳng đề xuất rằng tất cả mọi cá nhân đều có cơ hội ngang nhau về nhận kết quả và phần thưởng, bất chấp các đặc tính khác biệt.

Nhu cầu. Quy tắc phân loại nhu cầu đề xuất rằng những phần thưởng sẽ được phân bổ trên cơ sở nhu cầu cá nhân.

**Công bằng trong thủ tục.** Dạng quan trọng thứ hai của công bằng là công bằng trong thủ tục, nó quy cho công bằng về phương tiện để giành được các kết quả. Về bản chất, sự phân biệt giữa công bằng trong phân phối và công bằng trong thủ tục là sự khác nhau giữa nội dung và quá trình đó là cơ sở cho một số cách tiếp cận của triết học để nghiên cứu sự công bằng.

Các quy tắc thủ tục đó đề nghị rằng các quyết định sẽ được đưa ra trước sau như một, không có những thành kiến cá nhân, với một thông tin chính xác đến độ có thể, và với một kết quả có thể thay đổi. Cũng bao gồm cả trong công bằng thủ tục là sự đối xử mà cá nhân nhận được trong suốt

quá trình, phản ánh vấn đề kính trọng cá nhân và sự thích hợp của các câu hỏi được đưa ra.

#### **IV. Stress và công việc:**

##### ***1. Căng thẳng thần kinh và sức khoẻ tinh thần với công việc***

Freud lên tiếng kêu gọi về một người bình thường để yêu để làm việc đã nhấn mạnh rằng công việc và gia đình chính là một chức năng của sức khoẻ tâm lý (Quick, Murphy, Hurrell, & Orman, 1992).

Công việc là các đặc điểm trung tâm của cuộc sống đối với hầu hết cá nhân. Công việc có thể có giá trị thực, giá trị phương tiện, hoặc cả hai. Giá trị thực của công việc là giá trị một cá nhân tìm thấy khi làm công việc, và trong chính bản thân nó. Giá trị phương tiện của công việc ở trong sự cung cấp những thứ cần dùng của cuộc sống và phục vụ như một nguồn khẳng định cho tài năng, năng lực, và hiểu biết của cá nhân.

Trong thời đại công nghiệp hoá nghiệp hoá, con người đứng trước thách thức về sự chia tách trong công việc cá nhân và gia đình.

Cá nhân luôn có nhận thức về sự thoả mãn từ công việc và sự căng thẳng trong công việc có thể đe dọa sự thoả mãn này. Cá nhân cũng cần có sự cân bằng giữa thoả mãn nhu cầu “tình yêu và công việc” và vấn đề quan hệ công việc có thể dẫn đến sự thiếu cân bằng trong mối quan hệ đó.

##### ***2. Những ảnh hưởng của môi trường đến sức khoẻ tinh thần:***

Warr coi chín yếu tố sau có thể xem như cơ sở để có sự khoẻ mạnh tâm lý:

1. Cơ hội kiểm soát. Yếu tố đầu tiên của sức khoẻ tinh thần được thừa nhận là cơ hội của môi trường cung cấp cho một người các hoạt động kiểm tra và kết quả. Sức khoẻ tinh thần được tăng thêm bởi môi trường cho phép tăng thêm sự kiểm soát của cá nhân. Sự kiểm soát có hai yếu tố chính: cơ hội

giải quyết và hành động trong lựa chọn phương hướng, và khả năng dự đoán kết quả của hành động.

2. Cơ hội sử dụng kỹ năng. Điểm đặc trưng thứ hai là mức độ môi trường bên ngoài hạn chế hoặc khuyến khích sự sử dụng và phát triển các kỹ năng. Những sự hạn chế sử dụng kỹ năng có thể có hai dạng. Thứ nhất là những gì ngăn cản con người khỏi việc sử dụng những kỹ năng họ đã có, mà thay bằng các hành vi thông thường. Thứ hai là sự ngăn cản cá nhân tiếp thu những kỹ năng mới, có thể khiến cho họ vượt khỏi mức độ kỹ năng thấp của việc thực hiện trong khi họ có tiềm năng cho việc mở rộng các hoạt động phức tạp hơn.

3. Các mục đích thể hiện ra bên ngoài. Yếu tố thứ ba được thừa nhận làm cơ sở cho sức khỏe tinh thần là sự có mặt của các mục đích hoặc thách thức được thể hiện bởi môi trường bên ngoài. Một môi trường bên ngoài mà không tạo ra sự mong muốn lên cá nhân, không đem lại sự ủng hộ và không động viên sự tích cực, hoặc thành tích. Ngược lại là một môi trường nuôi dưỡng sự thiết lập và theo đuổi các mục tiêu và được cho là dẫn dắt sự tích cực hoạt động. Chúng có tác động lạc quan lên sức khỏe tinh thần.

4. Sự không đồng nhất của môi trường. Một số môi trường sinh ra các mục đích và các hoạt động tích cực cùng với mức độ lặp đi lặp lại và không thay đổi khác nhau. Hoạt động đòi hỏi lặp đi lặp lại thì không hứa hẹn góp phần vào sức khỏe tinh thần do một mức độ đơn điệu như là so với những hoạt động đòi hỏi sự khác nhau hơn, cái đó mở đầu sự mới lạ và phá vỡ các hoạt động và vị trí thông thường.

5. Sự rõ ràng của môi trường. Sự rõ ràng bao gồm hai yếu tố: Thứ nhất, là thông tin phản hồi về kết quả của một hoạt động; Thứ hai là các điều kiện rõ ràng về vai trò và những chờ đợi theo chuẩn về hành vi, và mức độ rõ ràng đã được thừa nhận bởi các tiêu chuẩn trong phạm vi môi trường.



6. Có sẵn tiền để dùng. Những hạn chế khắt khe trong cách kiếm tiền có thể mang lại sự tăng lên khó khăn của một số quá trình và có thể dẫn đến sự suy yếu sức khoẻ tinh thần. Sự có tiền không đảm bảo sức khoẻ tinh thần, nhưng sự thiếu tiền thường tạo ra các vấn đề tâm lý nghiêm trọng. Cảnh nghèo nàn làm giảm bớt cơ hội cho cá nhân kiểm soát cuộc sống của mình.

7. Sự an toàn cơ thể. Nét đặc trưng thứ bảy là sự an toàn cơ thể trong môi trường sống. Môi trường cần bảo vệ một người chống lại các tác nhân gây hại cho cơ thể và cung cấp đầy đủ sự an toàn trong ăn, ngủ, và ở. Chúng cũng cần thường xuyên hợp lý để cho người sở hữu có thể thấy sự tiến bộ trong sự có mặt liên tục của họ.

8. Cơ hội tiếp xúc với người khác. Tiếp xúc tạo sự phù hợp với nhu cầu có bạn bè và giảm bớt cảm giác cô đơn. Sự tiếp xúc giữa các cá nhân cũng cung cấp sự ủng hộ của xã hội cả về cảm xúc và phương tiện (góp phần giúp đỡ và cho lời khuyên để cá nhân quyết định các vấn đề) có tính tự nhiên.

9. Địa vị xã hội được quý trọng. Khía cạnh thứ chín đã được đánh giá kỹ sự quan trọng là một địa vị trong cấu trúc xã hội mà do đó nhận được sự quý mến/kính trọng từ người khác. Sự kính trọng được sinh ra trước hết nhờ bởi giá trị gắn với các hoạt động vốn có trong vai trò và sự đóng góp mà họ tạo ra.

Tuy có một số chồng chéo giữa chín khía cạnh trên nhưng nó giúp hiểu môi trường ảnh hưởng như thế nào đến sức khoẻ tinh thần. Nếu một người bị thu hút vào các môi trường thay đổi làm tăng sức khoẻ tinh thần, chính khía cạnh đó sẽ tạo ra các mục tiêu.

### ***3. Các biểu hiện chính của sức khoẻ tinh thần***

Năm biểu hiện chính của sức khoẻ tinh thần được Warr đề nghị năm 1987 là:

1. Tình trạng xúc động hạnh phúc. Tình trạng xúc động hạnh phúc có hai chiều khác nhau: sự hoan lạc và khuấy động. Một mức độ đặc biệt của sự hoan lạc có thể kèm theo mức độ cao hay thấp của sự khuấy động, và mức độ đặc biệt của sự khuấy động có thể có sự thích thú hoặc không thích thú.

2. Khả năng tạo chấp nhận thực tế. Sức khoẻ tinh thần tốt được quan sát thấy phần nào trong mức độ thành công và khả năng có thể chấp nhận các hoạt động trong phạm vi công việc, như là quan hệ giữa các cá nhân, các vấn đề đang giải quyết, trả công lao động, v.v. Người có khả năng tạo sự khuấy khoả tâm lý thường tương ứng với khả năng chịu áp lực của cuộc sống. Người có sức khoẻ tinh thần tốt là người có khả năng đương đầu với tai hoạ, có được sự hưởng ứng thành công với đòi hỏi của áp lực có kinh nghiệm và các kỹ năng tâm lý vận động phù hợp, cũng như lòng tin và quan điểm rằng nó là phù hợp với thực tế.

3. Sự tự chủ. Sự tự chủ qui về năng lực của một người chống lại các ảnh hưởng của môi trường và xác định các quan điểm và các hành động của chính mình. Xu hướng phấn đấu cho sự độc lập và tự điều chỉnh là đặc tính cơ bản của một người có sức khoẻ tinh thần. Sự tự chủ là xu hướng cảm nhận và hành động với cảm nhận rằng một người cần gây ảnh hưởng hơn là tìm kiếm sự giúp đỡ trong việc đối diện với những khó khăn của cuộc sống.

4. Nguyên vọng/khát vọng. Một người có sức khoẻ tinh thần sẽ thiết lập các mục tiêu và tạo ra sự cố gắng hoạt động để giành được chúng. Mức độ của khát vọng được phản ánh trong động cơ mạnh, sự tỉnh táo trước các thời cơ mới, và một cam kết đương đầu với những thách thức cá nhân. Ngược lại, các mức độ thấp của khát vọng được thể hiện trong sự giảm bớt sự tích cực và chấp nhận trạng thái hiện tại không có ý nghĩa bao nhiêu cùng với sự suất hiện sự không thoả mãn về nó. Trong sự cố gắng đạt được

các mục tiêu cá nhân, một người có thể đối mặt với các hoàn cảnh gây căng thẳng, dễ dàng chịu đựng và còn có thể tạo nên chúng như những thách thức khó khăn đang theo đuổi.

5. Hoạt động để hoà nhập. Thành phần cuối cùng của sức khoẻ tinh thần khó định nghĩa nhất và hoàn toàn không giống với bốn thành phần trên. Hoạt động để hoà nhập được xem là làm cho con người thấy bình an. Con người mà có sức khoẻ tâm lý biểu hiện cân bằng, hài hoà, và liên quan với bên trong sẽ luôn bình ổn về tình yêu và công việc như tuyên bố được cân nhắc của Freud. Freud đã đề xuất rằng người khoẻ mạnh là những người mà có thể cân bằng sự quan trọng của cả hai lĩnh vực.

#### **4. Căng thẳng trong công việc:**

Các nghiên cứu đã cho rằng stress và các yếu tố tâm lý gián tiếp tạo nên sự khó ở kinh niên và các bệnh lan truyền, cấp tính.

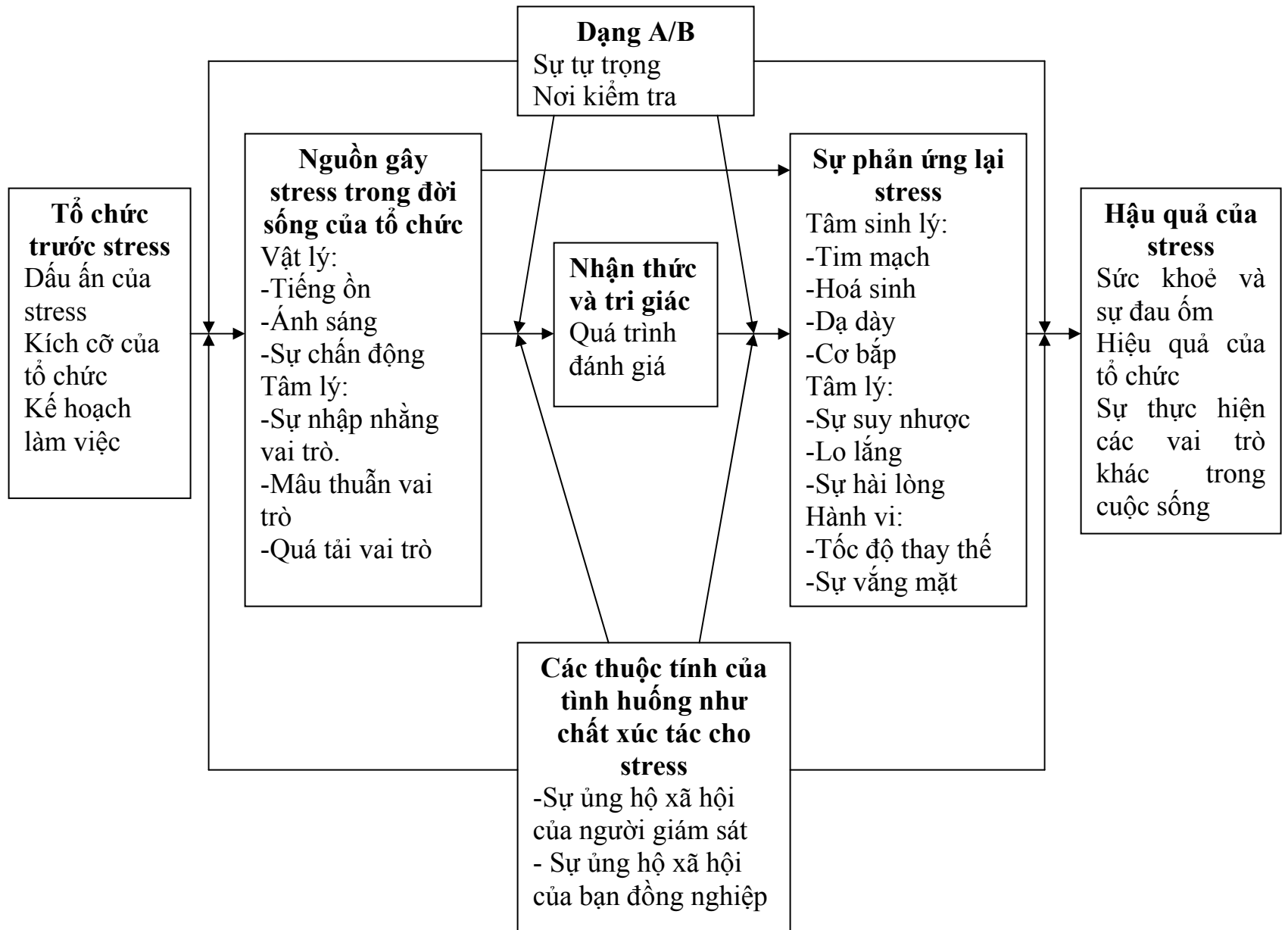
Công việc có ý nghĩa tốt với tâm lý, đem lại cho chúng ta nguồn tạo nên cá tính và sự kết hợp với các cá nhân khác, thêm vào một nguồn của thành tựu cá nhân. Công việc cũng có ảnh hưởng đến nhịp thời gian của cuộc sống chúng ta. Công việc của chúng ta tạo cho chúng ta cấu trúc thời gian của mình - Khi nào chúng ta rời khỏi công việc và khi nào chúng ta bỏ việc để theo đuổi một hoạt động khác. Cuối cùng, công việc đều đặn được cung cấp sự giải thích triết học về mục đích cuộc sống của chúng ta- nhận được ý nghĩa từ việc tạo nên và cung cấp dịch vụ cho người khác. Như vậy không có một câu trả lời tại sao chúng ta làm việc, mà nó mang những ý nghĩa đa dạng tạo ra cơ sở để hiểu tại sao công việc lại quan trọng như vậy.

Con người tìm kiếm sự hoạt động, trong đó có các loại hoạt động sử dụng khả năng thực của họ. Tuy nhiên, một số hoạt động hoặc tình huống tạo ra những ảnh hưởng không mong muốn như sự căng thẳng cảm xúc, các dấu hiệu cơ thể như sự khó ngủ, và sự giảm sút trong thực hiện công việc.

Selye (1982) cho rằng cần phân biệt “good stress” và “bad stress” bằng cách quy cho chúng tương ứng với các trạng thái nỗ lực và “tình trạng kiệt sức” hoặc đau khổ.

***5. Mô hình của căng thẳng thần kinh trong tổ chức:***

Một mô hình stress trong các tổ chức được phát triển bởi Kahn và Byosiere (1992), mô hình thể hiện bảy yếu tố .



**Tổ chức trước Stress.** Nghiên cứu tổ chức trước stress thông thường đi theo hướng hiểu các yếu tố có cơ sở rộng lớn và khó hiểu gây ra stress như thế nào. Cobb và Kasl (1977) tiến hành một cuộc nghiên cứu dọc nước Mỹ cho thấy rằng sự đe dọa của sự thất nghiệp gây ra một số thay đổi tâm lý kéo dài đến trước khi mất việc thực sự xảy ra và hầu hết các chỉ số cơ thể trở lại bình thường sau khi có được sự bố trí lại công việc mới. Đối với đa số mọi người sự mất việc không chủ tâm là một sự kiện mà làm sinh ra stress, cả trực tiếp và gián tiếp.

**Nguồn gây ra stress trong đời sống của tổ chức.** Nguồn gây ra stress định rõ là giới hạn trong những kích thích được sinh ra trên công việc và có hậu quả xấu cho cơ thể hoặc tâm lý, hoặc đối với sự cân bằng có ý nghĩa của con người được đặt trong công việc. Kahn và Byosiere (1992) quy nguồn gây stress về hai dạng chính. Thứ nhất, nội dung của nhiệm vụ, kể cả thứ nguyên như sự dễ dàng-phức tạp và sự đơn điệu-đa dạng. Thứ hai, vai trò sở hữu quy cho mặt xã hội của công việc và kể cả quan hệ qua lại với giám thị và vai trò của mâu thuẫn.

Các kết quả nghiên cứu đã chứng minh có mối quan hệ giữa sức khoẻ yếu (đáng kể nhất là đau tim) và công việc có đặc trưng của công việc là lặp đi lặp lại, đơn điệu và sự cảnh giác phải duy trì liên tục. Công việc có sự thay đổi và nguồn gây stress của cơ thể (như là lạnh, đói và tiếng ồn) cũng tạo ra stress. Sức khoẻ yếu cũng có sự liên quan với sự làm việc trong các văn phòng có trang bị điều hoà, một hiện tượng được quy cho là “hội chứng các toà nhà ốm yếu”. Hedge, Erickson, và Rubin (1992) cho rằng Hội chứng các toà nhà ốm yếu tạo ra các triệu chứng sau: sự kích thích các giác quan, sự kích thích da, ảnh hưởng độc hại thần kinh như là chứng nhức đầu, buồn nôn, và tình trạng uể oải; và các phản ứng hiếu động thái quá như là nháy mắt, nháy mũi, và các triệu chứng giống như hen suyễn. Nghiên cứu đã

chứng minh rằng hội chứng ngôi nhà ồm yếu không phải chỉ có nguyên nhân bởi các chất ô nhiễm trong nhà mà còn liên quan đến các trường điện từ của các thiết bị video, chúng hút các sợi kích thích và các mảnh nhỏ ở các tấm rèm. Hội chứng có thể liên quan đến sự đau đớn khó chịu của cơ quan hô hấp liên đới đến sự tuần hoàn không khí.

Mâu thuẫn về vai trò quy cho sự khác nhau của cảm giác về nội dung của vai trò cá nhân hoặc liên quan đến tầm quan trọng đối với các yếu tố khác của nó. Mâu thuẫn vai trò sinh ra các ảnh hưởng tiêu cực, sự căng thẳng, và các triệu chứng thường xuyên của cơ thể. Mâu thuẫn giữa nhu cầu của các vai khác nhau lấp đầy bởi các cá nhân giống như nhau cũng có thể tìm thấy. Những mâu thuẫn đó đã được thể hiện thường xuyên nhất trong các nghề như phục vụ trong quân đội, nhân viên cảnh sát, và giáo viên, ở những chỗ khó có sự phân chia thời gian giữa công việc và gia đình dễ dàng hoặc thu xếp có thể chấp nhận được. Sự quá tải vai trò là một sự mâu thuẫn vai trò trong việc dàn xếp cả thời gian và chất lượng. Ví dụ, một người giám sát người đã nói với một nhân viên, "Tôi muốn bản báo cáo này được hoàn thành vào ngày mai và tôi muốn nó phải tốt". Ở đó là mâu thuẫn giữa giới hạn về thời gian và nhu cầu về công việc có chất lượng cao. Các cá nhân bị quá tải cho rằng nhu cầu công việc của họ là quá mức và phản ứng của họ sẽ là tiêu cực.

**Tri giác và sự nhận thức: Quá trình đánh giá.** Quá trình đánh giá tìm kiếm cách giải thích rằng những người khác nhau phản ứng khác nhau với các nguồn gây stress là khách quan của người đó. Sự đánh giá đóng một vai trò quan trọng trong dự báo hậu quả của stress sinh ra từ công việc.

**Sự phản ứng với stress.** Các nghiên cứu đã nhận ra ba phạm trù chính của phản ứng tích cực với stress: tâm sinh lý, tâm lý, hành vi.

Phản ứng tâm sinh lý gồm triệu chứng tim mạch như là tăng huyết áp và lượng cholesterol, tăng lượng hoạt chất hoá học như là catecholamine và axit uric, và triệu chứng dạ dày-ruột như là loét tiêu hoá. Nhịp đập của tim tăng lên ngay sau khi xảy ra hoàn cảnh mâu thuẫn vai trò, sự mơ hồ về sự phát triển tương lai trong công việc, và và toàn bộ những stress từ công việc. Các mức thay đổi catecholamine rất nhanh chóng và đáp ứng lại với đa số các kích thích.

Các phản ứng tâm lý tiêu biểu nhất đối với stress từ công việc bao gồm các biến số của xúc động, đối với sự không thoả mãn về công việc là chung nhất. Stress cũng đã tìm thấy ảnh hưởng dữ dội hơn và đánh thức tình trạng xúc động như giận dữ, thất vọng, sự thù địch, và sự phát cáu. Thụ động hơn, nhưng có lẽ xúc động không kém tiêu cực hơn gồm có sự khó chịu, khép kín, sự mệt mỏi, và tâm trạng chán nản. Các ảnh hưởng tâm lý của stress liên quan đến công việc đã tìm thấy làm tạo ra sự hạ thấp sự tự tin và tự trọng.

Năm loại/phạm trù phản ứng rõ ràng của hành vi đã được khảo sát: Vai trò trong công việc ( thực hiện công việc, tai nạn/rủi ro, thuốc sử dụng trong công việc), hành vi có tính áp lực trong công việc (trộm cắp, phá hoại có chủ tâm), sự bỏ chạy khỏi công việc (sự hay vắng mặt, tốc độ di chuyển khỏi nhà máy), sự giáng chức/giảm sút của các vai trò khác trong cuộc sống (mãng mỗ vợ chồng và con cái), các hành vi tự gây hại (nghiện rượu và thuốc phiện).

**Hậu quả của stress.** Hậu quả của stress tiêu biểu ảnh hưởng đến việc thực hiện của cá nhân trong công việc và trong các vai trò khác của cuộc sống. Alfredsson và Theroll, (1983) đo lường các đặc tính của công việc cho 118 nhóm nghề nghiệp trên toàn nước Thụy điển cho thấy con người trong công việc có đặc điểm là sự đòi hỏi cao và kiểm soát thấp (sự tự chủ thấp) có



sự rủi ro gấp đôi đối với các bệnh tim so với những người trong tầm tuổi giống nhau (40-54) làm việc trong tất cả các nghề nghiệp khác.

Frankenhaeuser (1988), đã chỉ ra rằng mức catecholamine do những stress tích lũy trong ngày làm việc sẽ giảm bớt rõ rệt khi ngày làm việc kết thúc đối với nam giới, nhưng không giảm đối với người có gia đình và phụ nữ đi làm, và nó sẽ kéo dài dai dẳng cho đến khi những trách nhiệm gia đình cũng được thoả mãn.

**Thuộc tính của cá nhân như là chất môi giới stress.** Những sự khác biệt cá nhân trong chịu đựng stress đã được thừa nhận từ lâu. Có hai đặc tính cá nhân được nhận biết như là trung gian của các ảnh hưởng stress.

Thứ nhất là dạng nhân cách A và B. Người A đi, ăn, và nói nhanh. Họ hay gây hấn, và đua tranh và không ngớt cảm nhận áp lực của thời gian. Dạng người B ít quan tâm đến thời gian hơn, họ hoạt động để cho vui, không phải để chiến thắng, và họ có thể thư giãn không cảm thấy có lỗi. Dạng người A thường có tốc độ nhịp đập của tim cao hơn dạng người B và bệnh tim có thể mắc cao gấp đôi. Barling và Boswell (1995) nhận ra mức độ dễ cáu kỉnh trong hành vi của dạng người A là những ảnh hưởng bất lợi cho sức khoẻ và sự tập trung. Wright (1988) kết luận rằng dạng người A có nhu cầu cao, không thể thoả mãn về thành tích. Họ trải qua các thành công dễ dàng (không chậm hơn thời thanh niên), chúng dường như nuôi dưỡng một niềm tin vĩ đại hơn ý thức thông thường là những nỗ lực phấn đấu cuối cùng sẽ được trả giá. Dạng cá nhân A không thể kiểm soát chính họ khi bị đặt vào các kích thích liên quan đến công việc.

Thứ hai là nơi kiểm soát. Nơi kiểm soát phân biệt con người hy vọng rằng chính họ là người chịu trách nhiệm chủ yếu với những gì xảy ra với họ với người mà hy vọng rằng những sự kiện quan trọng trong cuộc sống của họ nhất định phần lớn là do người khác hoặc một sức mạnh bên ngoài họ.

Con người mà nơi kiểm soát là chính bên trong phản ứng lại stress khác với người mà nơi kiểm soát là bên ngoài. Những người đó định hướng vào bên trong thì thực hiện hành động chống lại nguồn gây ra stress cho chính họ hoặc giảm bớt ảnh hưởng của chúng bằng những cách khác nhau. Những người định hướng bên ngoài hay chịu đựng nhiều hơn là hành động.

**Đặc tính của hoàn cảnh như là những chất xúc tác cho stress.** Các đặc tính nào đó của hoàn cảnh có thể làm trung gian hoà giải hoặc làm vật giảm sóc các ảnh hưởng của nguồn gây stress. Biến số căn bản là sự ủng hộ của xã hội. Sự ủng hộ xã hội giúp giảm bớt mối quan hệ qua lại giữa các nguồn gây stress khác nhau trong công việc với các chỉ số của sức khoẻ tinh thần và cơ thể (sự lo âu, phiền muộn, và cáu gắt). Sự ủng hộ của xã hội không làm giảm mối quan hệ qua lại giữa nguồn gây stress của công việc với sự buồn tẻ hay không thoả mãn với công việc.

**Phòng ngừa và can thiệp.** Nó không là một phần của mô hình stress trong tổ chức, nhưng nó miêu tả một hoạt động nghề nghiệp quan trọng - quản trị stress. Đối với một phần lớn quản trị stress đã liên hệ nhiều hơn với sự giảm bớt các ảnh hưởng của stress hơn là giảm bớt sự tồn tại các nguồn gây stress trong công việc. Quan trọng là hướng đến sự tăng sức chịu đựng cá nhân với các nguồn gây stress sinh ra trong công việc.

Những sáng kiến quản trị stress là hướng đến ngăn cản stress cần bao gồm sự phù hợp cơ thể với địa điểm, sự thực hiện, sự suy ngẫm, và các chương trình quản trị thời gian. Ross và Altmaie (1994) nói đến tăng cường sử dụng cách sắp xếp kỹ thuật để giảm bớt sự khuấy động nguồn gây stress, như là thở sâu, phục hồi sức chịu đựng của cơ, liên hệ phản hồi sinh học, và yoga. Chủ động can thiệp đối với stress điển hình nhất đòi hỏi tư vấn, các nhóm hỗ trợ xã hội, các chương trình giúp đỡ người lao động.

## CÂU HỎI

1. Hãy dùng các dấu hiệu thể hiện uy tín của người lãnh đạo để xác định uy tín của một nhà lãnh đạo.
2. Nêu khái niệm văn hoá tổ chức. Phân biệt các dạng văn hoá tổ chức. Các bước nào cần được tiến hành để thay đổi văn hoá của một tổ chức?
3. Tại sao vấn đề công bằng trong tổ chức lại cần được coi trọng? Công bằng trong tổ chức bao gồm các khía cạnh nào?
4. Những yếu tố nào được Warr xem như cơ sở để có sức khỏe tinh thần? Bạn có được bao nhiêu yếu tố?
5. Biểu hiện của sức khỏe tinh thần gồm những biểu hiện nào? Trình bày mô hình căng thẳng thần kinh trong tổ chức. Các phương pháp nào để làm giảm stress trong tổ chức?