

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



TÂM LÝ QUẢN LÝ

(Dùng cho sinh viên hệ đào tạo đại học từ xa)

Lưu hành nội bộ

HÀ NỘI - 2007

LỜI MỞ ĐẦU

Trong công cuộc đổi mới của Đảng, nhân tố con người được coi vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển kinh tế – xã hội, là một trong những nhân tố quan trọng nhất quyết định sự thành công của sự nghiệp công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước.

*Thực tiễn cho thấy, bất kể hoạt động nào, đặc biệt là hoạt động quản lý, dù là quản lý xã hội, quản lý khoa học công nghệ, quản lý kinh tế, quản lý giáo dục ... muốn thực hiện những mục đích đề ra thì phải nhận thức đúng và vận dụng sáng tạo khoa học về con người. **Cuốn sách tâm lý quản lý** bước đầu muốn giới thiệu với bạn đọc một số kiến thức tâm lý học cá nhân, về các hiện tượng tâm lý xã hội trong tập thể, về người lãnh đạo ... trong hoạt động quản trị.*

Những vấn đề quản trị, nhất là tâm lý học quản trị thực sự là vấn đề khó, không những về mặt lý luận mà cả về mặt thực tiễn.

Bởi lẽ con người luôn giữ vị trí trung tâm trong hoạt động quản lý và luôn là chủ thể của thế giới nội tâm phong phú. Với những thuộc tính muôn màu, muôn vẻ. Các yếu tố đó, một mặt là sản phẩm của hoạt động con người, của các điều kiện kinh tế xã hội, mặt khác là động lực nội sinh đóng vai trò thúc đẩy hoặc cản trở hoạt động quản lý.

Tâm lý học ngày nay không chỉ là khoa học về con người, mà trở thành một trong những cơ sở khoa học quan trọng của toàn bộ quá trình quản lý – quản lý kinh tế - quản lý xã hội cũng như quản lý doanh nghiệp.

Bởi vậy, việc nghiên cứu tìm hiểu những cơ sở tâm lý học của công tác quản lý là một yêu cầu khách quan và bức thiết đối với tất cả những ai quan tâm đến việc cải tiến quản lý, nâng cao hiệu quả quá trình quản lý, làm tốt việc tuyển chọn, bồi dưỡng và sử dụng cán bộ quản lý.

Để quản lý có hiệu quả, người lãnh đạo phải là người quản lý đầy năng lực tổ chức vừa là người có khả năng thấu hiểu sâu sắc về nhu cầu căn bản, tính cách của nhân viên nói chung và khách hàng nói riêng.

Căn cứ vào đề cương chi tiết của học viện công nghệ BCVT và yêu cầu của môn học. Tôi biên soạn cuốn “Tâm lý học quản lý” nhằm trang bị cho học sinh những kiến thức về tâm lý quản lý. Trên cơ sở những kiến thức này, sinh viên sẽ có những vận dụng linh hoạt vào thực tiễn đời sống và quản lý kinh tế, xã hội.

Chắc chắn trong quá trình biên soạn không tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp.

Xin chân thành cảm ơn.



HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Km10 Đường Nguyễn Trãi, Hà Đông-Hà Tây

Điện thoại: (04) 5541221; Fax: (04) 5540587

Website: <http://www.o-ptit.edu.vn>; E-mail: dhcx@o-ptit.edu.vn

CHƯƠNG I

TỔNG QUAN VỀ TÂM LÝ VÀ TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

I. TÂM LÝ HỌC

1. Khái niệm tâm lý học

Tâm lý học là khoa học nghiên cứu tâm lý con người, nó vừa nghiên cứu cái chung trong tâm tư của con người, những quan hệ tâm lý của con người với nhau. Hay nói cách khác, tâm lý là sự hiểu biết về ý muốn, nhu cầu thị hiếu của người khác, là sự cư xử hoặc cách xử lý tình huống của người nào đó, khả năng chinh phục đối tượng

2. Các hiện tượng tâm lý của con người

Tìm hiểu tâm lý con người, chúng ta cần chú ý đến hai dạng hiện tượng sau đây:

2.1. Tâm lý cá nhân:

Là những hiện tượng tâm lý chủ yếu nảy sinh trong một con người nhất định như nhận thức của cá nhân, cảm xúc của cá nhân, ý chí, ý thức, ngôn ngữ của cá nhân v.v... Mỗi hiện tượng trên lại bao gồm nhiều hiện tượng khác.

Ví dụ: Nhận thức cá nhân bao gồm cảm giác, tri giác, tư duy tưởng tượng của cá nhân đó v.v...

Mỗi cá nhân có một thế giới tâm lý riêng. Ta thường gọi là thế giới tâm hồn thế giới bên trong, thế giới nội tâm v.v...

Khi nghiên cứu, đánh giá về cá nhân con người, cần chú ý đến 2 loại hiện tượng sau:

- Tâm lý có ý thức: Là những hiện tượng tâm lý có sự tham gia điều khiển, điều chỉnh của ý thức con người. Đây là những hiện tượng tâm lý có thể tạo nên giá trị xã hội của con người, có thể là những hiện tượng tâm lý có ý nghĩa quan trọng mà hoạt động quản trị kinh doanh, nhà kinh doanh cần phải lưu ý xem xét, dựa vào đó mà đánh giá con người.

- Tâm lý vô thức: Là những hiện tượng tâm lý không có hoặc ít có sự tham gia của ý thức, như say rượu nói năng lảm nhảm, ngủ mơ, nói mơ, tâm lý của người điên khùng v.v... Những hiện tượng này thường không có ý nghĩa lớn trong việc đánh giá con người.

2.2. Tâm lý tập thể hay tâm lý xã hội:

Là những hiện tượng tâm lý nảy sinh trong mối quan hệ giữa người này đối với người khác, hoặc những hiện tượng tâm lý của một nhóm người. Như tâm lý trong giao tiếp, tâm lý tập thể, tâm trạng tập thể ...

Tâm lý xã hội cũng rất phức tạp và nảy sinh diễn biến theo những quy luật nhất định.

2.2.1. Các hiện tượng tâm lý con người có đặc điểm sau đây:

Hiện tượng tâm lý rất phức tạp và đa dạng:

- Các hiện tượng tâm lý có rất nhiều biểu hiện ở nhiều dạng khác nhau.
- Trong một thời điểm, ở mỗi người có thể xuất hiện nhiều hiện tượng tâm lý, có khi những hiện tượng trái ngược nhau, tạo nên sự mâu thuẫn, băn khoăn, đấu tranh tư tưởng, dẫn vật nội tâm

trong con người. Bởi vậy, có khi chính con người cũng không tự hiểu được tâm lý của chính mình.

- Còn nhiều hiện tượng tâm lý phức tạp cho đến ngày nay có những hiện tượng mà con người chưa giải thích được đầy đủ, rõ ràng, như hiện tượng ngoại cảm, hiện tượng nói mơ, mộng du v.v...

+ Các hiện tượng tâm lý có quan hệ mật thiết với nhau, tạo nên một thể thống nhất chi phối lẫn nhau, hiện tượng này làm xuất hiện hiện tượng khác.

+ Tâm lý là hiện tượng tinh thần.

+ Tâm lý là những hiện tượng rất quen thuộc gắn gũi với con người.

+ Tâm lý có sức mạnh to lớn đối với cuộc sống con người.

+ Nghiên cứu con người chính là nghiên cứu, tìm hiểu tâm lý của họ. Giao tiếp với con người, quản lý con người chính là tác động vào tâm lý con người. Chỉ khi nắm vững tâm lý con người, tác động phù hợp với quy luật tâm lý mới có thể đạt hiệu quả cao trong lao động sản xuất trong quản trị kinh doanh.

2.2.2. Các hiện tượng tâm lý cơ bản của con người:

Có rất nhiều cách phân biệt hiện tượng tâm lý.

Trước hết ta phân biệt hiện tượng tâm lý của cá nhân với hiện tượng tâm lý xã hội. Tâm lý cá nhân điều hành hành động và hoạt động của cá nhân, người có tâm lý đó là phản ảnh hiện thực khách quan trong hoạt động của người đó mà thôi. Nhưng thường khi tham gia vào hoạt động không phải chỉ có một cá nhân mà lại có nhiều người, từ một nhóm nhỏ cho đến những cộng đồng xã hội rộng lớn với nhiều kích thước khác nhau.

Hiện tượng nảy sinh trong trường hợp đó sẽ điều hành những hành động, hoạt động tương đối giống nhau của cả cộng đồng và cũng phản ảnh hiện thực khách quan bao hàm trong hoạt động này một cách tương đối giống nhau.

a. Hoạt động nhận thức

Là hoạt động của con người nhằm nhận biết về thế giới khách quan, trả lời các câu hỏi: Đó là cái gì? Đó là ai? Người đó như thế nào? Việc đó có ý nghĩa gì? v.v...

Hoạt động nhận thức là hoạt động tâm lý cơ bản nhất trong đời sống tâm lý con người. Nó quyết định sự tồn tại và phát triển của con người, quyết định tài năng, nhân cách con người.

Tìm hiểu con người trước hết là tìm hiểu nhận thức của họ.

Hoạt động nhận thức diễn ra theo 2 giai đoạn: nhận thức cảm tính và nhận thức lý tính.

Nhận thức cảm tính là mức độ nhận thức thấp, nhận thức giác quan cho ta biết được những đặc điểm bề ngoài của con người như nét mặt, hình dáng, màu sắc... Giai đoạn này bao gồm quá trình cảm giác và quá trình tri giác.

Nhận thức lý tính là mức độ nhận thức cao, nhận thức bằng hoạt động trí tuệ, cho ta biết được những đặc điểm bên trong, bản chất của con người như đạo đức, tài năng, quan điểm, ý thức... con người. Nhận thức lý tính bao gồm quá trình tư duy và quá trình tưởng tượng.

Nhà quản trị cần phân biệt rõ hai giai đoạn này trong hoạt động của mình, nhất là khi đánh giá con người. Cần nhận thức với hiện tượng với bản chất, hành vi và nội tâm, lời nói, việc làm với ý thức, tài năng...

Khi đánh giá năng lực con người cần chú ý đến những đặc điểm sau đây ở họ:

- Sự nhạy bén, tinh tế khi nhận thức (phát hiện vấn đề có nhanh chóng hay không...)
- Khả năng quan sát nhanh chóng, chính xác.
- Khả năng tư duy, giải quyết vấn đề (có sâu sắc, linh hoạt, sáng tạo, độc đáo không. v.v...)

- Trình độ nhận thức của con người. Khi đánh giá trình độ nhận thức cần chú ý các đặc điểm sau đây:

+ Trình độ kiến thức: Đó là sự hiểu biết, khối lượng kiến thức về lĩnh vực chuyên môn, hoặc đời sống xã hội ... Trình độ kiến thức thường biểu hiện ở bằng cấp, trình độ học vấn, học vấn đến cấp nào, trình độ nào, trường nào...)

+ Trình độ văn hóa xã hội là trình độ hiểu biết về đời sống văn hóa xã hội (về đạo đức, cách cư xử, giao tiếp thẩm mỹ...)

+ Trình độ kinh nghiệm sống (sự từng trải, những hoạt động đã trải qua ...)

+ Trình độ tư duy: khả năng tiếp nhận hoặc giải quyết vấn đề, sự linh hoạt sáng tạo hoặc ứng xử thích hợp.

Đó là những biểu hiện quan trọng của hoạt động nhận thức con người cho ta xác định được năng lực nhận thức của họ. Đó là những căn cứ quan trọng để sử dụng con người.

Nhà quản trị cần chú ý rèn luyện những phẩm chất sau:

- Sự nhạy bén khi giao tiếp, khi đánh giá tình hình hoạt động, đó là tính nhạy cảm cao.
- Năng lực quan sát, phát hiện vấn đề, thu thập thông tin...
- Khả năng phân tích, đánh giá sự việc nhanh chóng và chính xác, tìm phương án giải quyết đúng đắn (năng lực tư duy kỹ thuật, tư duy quản lý, tư duy chính trị)
- Khả năng kế hoạch hóa mọi hoạt động
- Sự sáng tạo thực hiện kế hoạch và vận dụng mệnh lệnh chỉ thị cấp trên cho phù hợp với tình hình đơn vị mình.

b. Hoạt động tình cảm

Hoạt động tình cảm có ý nghĩa rất lớn đối với cuộc sống con người. Nó chi phối cuộc sống, hoạt động và các mối quan hệ của con người.

Trong hoạt động tình cảm có hai mức độ rất quan trọng: Xúc cảm và tình cảm:

- **Xúc cảm là:** Những hiện tượng của đời sống tình cảm, thường diễn ra trong khoảng thời gian ngắn, người ngoài có thể nhìn thấy được. Xúc cảm có nhiều biểu hiện như vui mừng, giận hờn, lo âu, sợ hãi, thích thú, dễ chịu... Xúc cảm cho ta thấy được hiện trạng xúc cảm của con người. Nó biểu thị thái độ của con người.

Khi giao tiếp với con người, dựa vào xúc cảm, ta có thể xác định được thái độ của họ đối với mình: Tôn trọng hay coi thường, hài lòng hay khó chịu, thân thiện hay độc ác...

Đối với người dễ bộc lộ xúc cảm, ta biết được thái độ của họ dễ dàng hơn những người không bộc lộ cảm xúc. Những người này thường có dáng vẻ bên ngoài lạnh lùng, điềm nhiên... Họ là những người khó hiểu hơn. Những người không hoặc ít bộc lộ cảm xúc có hai loại cần chú ý:

- Loại người sâu sắc, kín đáo, có bản lĩnh.

- Loại người cần cù, đần độn, chậm hiểu, khờ dại...

Do con người có ý thức, họ có thể giả tạo trong biểu hiện xúc cảm. Bởi vậy, khi đánh giá con người, nhà quản trị cần có nhận xét tinh tế, để phân biệt được sự biểu hiện xúc cảm thật hay giả của con người.

Trong đời sống xúc cảm, có một hiện tượng nhà quản trị cần lưu ý, đó là xúc động

Xúc động là những xúc cảm có cường độ mạnh hoặc rất mạnh như quá giận dữ, quá đau khổ, quá khiếp sợ... Xúc động thường ảnh hưởng lớn đến con người trong hoạt động, trong giao tiếp cư xử của họ.

Trong hoạt động quản trị kinh doanh, xúc động thường gây ra nhiều tác hại to lớn:

- Nó làm cho nhà quản trị thiếu sáng suốt, không lường trước được hậu quả của hành vi, mất cân bằng trong hoạt động, dễ mắc sai lầm trong quyết định, trong việc ra mệnh lệnh...

- Xúc động dễ làm căng thẳng mối quan hệ hoặc làm xấu đi mối quan hệ của con người, giữa thủ trưởng với nhân viên, dễ làm cho con người dễ bộc lộ nhược điểm, điểm yếu...

Xúc động dễ làm cho cơ thể mất cân bằng, làm cho sức khỏe dễ bị giảm sút nhanh chóng, thậm chí làm cho người ta già đi nhanh hơn, ốm yếu đi nhanh hơn, xấu đi nhanh hơn hoặc làm cho con người ngất xỉu đi, chân tay run rẩy...

Bởi vậy, nhà quản trị cần biết điều chỉnh xúc cảm, tránh để xúc động. Nếu bị xúc động cần biết kiềm chế, không nên để cấp dưới chứng kiến sự xúc động của mình. Nhà quản trị không nên có những biểu hiện quá vui sướng, quá đau khổ, quá thất vọng, quá khiếp sợ... trước mặt cấp dưới. Đặc biệt nhà quản trị không nên dận dữ, la lối, quát tháo cấp dưới. Sự xúc động đó thường biểu hiện sự bất lực, sự thô bạo, sự thiếu tôn trọng con người. Nó dễ tạo nên hiện tượng “uy tín giả” ở nhà quản trị.

Nhà quản trị cần biết cách cư xử khéo léo đối với người khác khi họ ở trong trạng thái xúc động. Trong trường hợp này, nhà quản trị cần biết vận dụng những thủ thuật tâm lý, sự cư xử khéo léo để giải tỏa sự xúc động của họ.

Một trong những yếu tố quan trọng của nghệ thuật quản trị là luôn luôn biết giữ gìn trạng thái cân bằng trong xúc cảm, ngăn chặn các xúc động, biết kiềm chế khi bị xúc động và biết xử lý phù hợp với con người khi họ bị xúc động.

- **Tình cảm là:** Những biểu hiện của đời sống tình cảm diễn ra trong khoảng thời gian dài, ổn định. Tình cảm biểu thị thái độ của con người đối với sự vật hoặc người khác. Tình cảm chi phối các xúc cảm được hình thành trên cơ sở kết hợp, tổng hợp của nhiều xúc cảm. Tình cảm thường tiềm tàng trong con người và thường bộc lộ thông qua các xúc cảm. Tình cảm chỉ được nhận biết qua các xúc cảm. Con người có nhiều tình cảm như tình yêu tổ quốc, tình yêu nam nữ, tình bạn, tình mẫu tử, tình anh em, tình đồng nghiệp, tình nghĩa...

Tình cảm có vai trò lớn đối với con người. Nó chi phối cuộc sống, hoạt động của con người. Nó làm cho nhận thức, ý chí, hành vi, cách đánh giá... và toàn bộ đời sống tâm lý bị biến đổi đi.

Tình cảm là chỗ mạnh nhất nhưng cũng là chỗ yếu nhất của con người.

Trong quản trị kinh doanh việc tác động vào tình cảm của con người có ý nghĩa rất quan trọng.

Tình cảm làm tăng hoặc giảm sự gắn bó của con người với công việc, với tập thể, làm tăng hoặc giảm tính tích cực và hiệu quả của hoạt động, ảnh hưởng mạnh đến năng suất và chất lượng sản phẩm.

Nhà quản trị cần chú ý:

- Xây dựng mối quan hệ tốt đẹp, tình cảm tốt đẹp giữa các thành viên trong tập thể, giữa đơn vị với khách hàng.

- Quản lý con người bằng tình cảm chân thực, bằng sự thương mến, quan tâm đến con người, cảm hóa con người.

- Chú ý đến yếu tố tình cảm trong hoạt động quản trị. Tác động vào tình cảm và tác động bằng tình cảm.

- Phải giải quyết công việc một cách có lý, có tình.

- Cần dè chừng, cảnh giác trước những cơn xúc động: Giận dữ, quá lo âu, trạng thái căng thẳng.

- Tránh để tình cảm chi phối dẫn đến sự thiên lệch trong cư xử với cấp dưới, hoặc ấn tượng, thành kiến, thiếu khách quan khi đánh giá con người.

Muốn xây dựng tình cảm tốt đẹp với cấp dưới, với mọi người cần tạo ra những xúc cảm tốt đẹp với cấp dưới, với mọi người (xúc cảm xuất hiện do sự thỏa mãn do nhu cầu, ước muốn của con người) bằng sự quan tâm chăm sóc, xử sự ân cần, lịch sự, sự tôn trọng con người.

3. Các quá trình tâm lý

Là những hiện tượng tâm lý diễn ra trong thời gian tương đối ngắn, có mở đầu, có diễn biến, có kết thúc tương đối rõ ràng, người ta phân biệt thành 3 quá trình:

3.1. Cảm giác

Cảm giác là cơ sở của hoạt động tâm lý. Con người nhận biết hiện thực xung quanh bắt đầu từ cảm giác. Cảm giác còn báo hiệu về trạng thái bên trong của cơ thể (Cảm giác đói, khát v.v...).

Cảm giác là công cụ duy nhất nối liền ý thức với thế giới bên ngoài. Không có cảm giác thì không thể định hướng được môi trường xung quanh, không thể giao tiếp được với mọi người, không thể lao động, không thể tránh được mọi nguy hiểm.

Ví dụ: ta nhận biết quả táo là nhờ những cảm giác có được như: vàng, thơm, ngọt, giòn khi nhai. Đó là thông qua cơ quan cảm giác (mắt, tai, lưỡi, tay...). Cảm giác còn cho ta biết hình ảnh chân thực của hiện thực khách quan.

Như vậy, cảm giác là sự phản ánh có tính chất riêng biệt của các sự vật hiện tượng đang trực tiếp tác động đến các giác quan chúng ta.

3.2. Tri giác

Tri giác là sự phản ánh các sự vật và hiện tượng khi chúng tác động trực tiếp lên các giác quan.

Tri giác được hình thành trên cơ sở của các cảm giác, nhưng tri giác không phải là con số cộng giản đơn các cảm giác. Tri giác phản ánh cả một tập hợp các thuộc tính và bộ phận của sự vật hiện tượng. Những người khác nhau có tri giác khác nhau.

Các loại tri giác: Người ta phân biệt tri giác có chủ định và tri giác không có chủ định. Một đặc trưng nhất thiết phải có của tri giác chủ định là sự nỗ lực của ý chí. Quan sát một loại tri giác có chủ định, có kế hoạch lâu dài, có mục đích và có tổ chức. Quan sát sẽ đạt kết quả tốt hơn nếu người quan sát có tầm nhìn rộng trong lĩnh vực quan sát có tư duy, trí nhớ, chú ý phát triển.

Chẳng hạn, đôi khi do nhìn các mặt hàng tương tự giống nhau mà mua nhầm phải những thứ hàng mà mình không cần, hoặc khi nhìn nhận về một con người nào đó mà ta nhìn nhận không đúng về bản chất con người đó, đó là hoạt động tư duy trong quá trình tri giác chưa tốt.

Một người lãnh đạo muốn rèn luyện và phát triển óc quan sát cần có trình độ tư tưởng cao, niềm tin vững vàng, tính nguyên tắc, quan điểm giai cấp trong việc đánh giá các hiện tượng, các sự kiện, có sự am hiểu con người.

3.3. Trí nhớ

Trí nhớ là một quá trình tâm lý trong đó con người củng cố, lưu giữ và sau đó làm hiện lại trong ý thức của mình tất cả những yếu tố của kinh nghiệm quá khứ. Không có trí nhớ thì không thể có bất kỳ hoạt động nào. Trí nhớ là điều kiện chủ yếu của sự phát triển tâm lý con người, nó bảo đảm sự thống nhất và tính toàn diện của nhân cách con người.

Trí nhớ diễn ra dưới dạng các quá trình ghi nhớ, giữ lại, nhớ lại (tái hiện). Trong quá trình đó thì ghi nhớ là quá trình chủ yếu. Ghi nhớ quyết định tính đầy đủ và chính xác của sự nhớ lại tài liệu, quyết định tính vững chắc và tính bền vững của sự giữ lại tài liệu. Là quá trình phức tạp nhằm nắm vững, hệ thống hóa nội dung và lược bỏ những gì không cần thiết.

3.4. Tưởng tượng

Tưởng tượng là quá trình tâm lý sáng tạo những biểu tượng và ý nghĩa mới dựa trên kinh nghiệm sẵn có. Tương tự như cảm giác, tri giác, tưởng tượng là một quá trình nhận thức tâm lý và phản ánh thực khách quan.

Tưởng tượng giữ vai trò to lớn trong bất kỳ hoạt động nào của con người, là điều kiện cần thiết để phát huy sức sáng tạo của con người nhằm biến đổi hiện thực.

Tưởng tượng có thể tích cực hay thụ động. Trong trường hợp thứ nhất, tưởng tượng là điều kiện của hoạt động sáng tạo của cá nhân, nhằm biến đổi hiện thực xung quanh. Trong trường hợp thứ 2, tưởng tượng thay thế cho hoạt động (ví dụ, mơ mộng). Tưởng tượng có thể là theo ý muốn hoặc có chủ định.

Hình thức đặc biệt của tưởng tượng là ước mơ. Ước mơ là hình ảnh của tương lai mà mình đang mong muốn. Nó nâng cao tính hoạt động của con người, thôi thúc họ vượt qua những trở ngại. Khó khăn nảy sinh trong khi thực hiện những mục đích của mình, ước mơ kêu gọi hành động. Chứ không phải suy tưởng một cách thụ động.

3.5. Tư duy

Tư duy là sự nhận thức hiện thực một cách khái quát và gián tiếp. Trong quá trình tư duy, con người hiểu rõ những tính chất cơ bản, những mối liên hệ và quan hệ giữa các sự vật hiện tượng.

Sự phản ánh trực tiếp, cảm tính thực hiện qua cảm giác và tri giác tỏ ra chưa đủ cho con người để định hướng đúng đắn trong thế giới tự nhiên và xã hội và trong bản thân mình. Khi tìm kiếm các lời giải cho các câu hỏi đặt ra, con người tập vận dụng những hành động suy nghĩ với

các đối tượng và các hình ảnh của đối tượng trong ý thức của mình. Tư duy chính là quá trình tâm lý nói trên để nhận thức và biến đổi hiện thực bằng tinh thần, để tìm tòi và khám phá những điều mới mẻ về bản chất.

Tư duy phát triển trong lao động, trong giao tiếp thực tiễn xã hội là nguồn tư duy, là mục đích cuối cùng của tư duy là tiêu chuẩn của chân lý.

Tư duy bao giờ cũng xuất phát từ những nhu cầu nào đó của cá nhân. Nếu không có nhu cầu thì sẽ không có sự thúc đẩy hoạt động tư duy. Kết quả của tư duy phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của con người, biết tập trung vào vấn đề, biết để ý tâm trí vào vấn đề, kiên trì suy nghĩ nghiên cứu vấn đề, khắc phục những khó khăn xảy ra, tức là phụ thuộc vào các phẩm chất, ý chí. Ý chí sẽ thúc đẩy tích cực các hoạt động tư duy.

Tư duy liên hệ đặc biệt mật thiết với ngôn ngữ. Quá trình chuyển từ cảm giác, tri giác và biểu tượng thành khái niệm được tiến hành bằng lời nói.

Lời nói được dùng để khái quát các dấu hiệu của sự vật tách ra những dấu hiệu của bản chất, bỏ qua những dấu hiệu không bản chất, cố định và lưu giữ thông tin, truyền đạt thông tin đó cho người khác, vận dụng các tri thức sẵn có xây dựng những suy lý và bằng cách đó đi đến những tri thức mới.

Nhờ có lời nói, mà tri thức trở thành tài sản chung của xã hội, mà hoạt động tư duy của loài người có được tính kế thừa, đạt được sự phát triển của lịch sử.

3.6. Hoạt động ngôn ngữ

Ngôn ngữ: Đó là lời nói, câu viết hay bài viết của con người, tuy nhiên lời nói của con người có phần rất quan trọng. Vì vậy chúng ta sẽ tìm hiểu sâu vấn đề này:

- Trong đời sống hoạt động, người ta phải trao đổi với nhau, bàn bạc thảo luận với nhau để đề ra một yêu cầu hoặc để truyền đạt một ý nghĩ, một cảm xúc, hoặc để thống nhất một quan điểm. v.v... Quá trình nói với nhau, thảo luận với nhau hoặc quá trình thuyết trình giảng giải như vậy là quá trình ngôn ngữ.

- Xét về bản chất, ngôn ngữ là quá trình con người sử dụng một thứ ngôn ngữ nào đó để truyền đạt hoặc lĩnh hội tâm lý của mình hay của người khác. Ở đây các bạn cần phân biệt ngôn ngữ với hiện tượng khác đó là ngữ ngôn.

Ngữ ngôn: Là một thứ tiếng Việt, Anh và tổng quát hơn, ngữ ngôn là một hệ thống những dấu hiệu, ký hiệu, quy tắc mà loài người hay một tập hợp người xây dựng nên trong quá trình giao tiếp. Ngữ ngôn không phải là hiện tượng tâm lý mà là hiện tượng xã hội, đó là cái chung của xã hội. Khi một người sử dụng một thứ ngôn ngữ để truyền đạt tâm lý của mình thì đó là quá trình ngôn ngữ. Ngôn ngữ: là quá trình tâm lý, một hiện tượng tâm lý. Trong quá trình này, cá nhân dùng ngữ ngôn để thể hiện tình cảm của mình ý nghĩ, tư tưởng của mình theo cách riêng của cá nhân.

Ngôn ngữ là cái riêng của từng người, được hình thành trong đời sống tâm lý của người đó. Ngôn ngữ là phương tiện giao tiếp quan trọng. Xét về góc độ nào đó, hoạt động quản trị kinh doanh là hoạt động giao tiếp, vì vậy việc tìm hiểu ngôn ngữ và rèn luyện khả năng ngôn ngữ có ý nghĩa rất quan trọng đối với nhà quản trị kinh doanh.

Ngôn ngữ trước hết là hiện tượng tâm lý phức tạp. Để nói ra một lời, một vấn đề, người ta phải suy nghĩ phải nhớ, phải tư duy, phải chọn ý, chọn từ. Khi thể hiện ý hay lại có sự tham gia

của cảm xúc của tình cảm, của ý chí của sự tự đánh giá v.v... Khi nghe người khác nói chúng ta cũng phải chú ý nghe cho rõ, phải suy nghĩ phân tích lời nói, suy xét về tình huống về hoàn cảnh về nhiều yếu tố khác. Nhiều khi do ảnh hưởng của xúc cảm, của trình độ nhận thức, mỗi người lại có thể hiểu lời nói đó theo một cách khác nhau.

Như vậy ngôn ngữ là hiện tượng tâm lý liên quan mật thiết đến đời sống tâm lý của cá nhân. Đặc biệt nó liên quan đến quá trình tư duy. Mỗi một hoạt động ngôn ngữ nào đó đều có sự tham gia của tư duy. Người ta thường nói “ăn nhai, nói nghĩ”. Sự tham gia của tư duy nhiều hay ít làm cho ngôn ngữ của con người đúng hay sai, gọn gàng, mạch lạc hay dài dòng, lúng túng. Ngoài ra trình độ nhận thức, xúc cảm, tình cảm, ý chí đều ảnh hưởng tới ngôn ngữ có thể làm cho ngôn ngữ bị chi phối, bị biến đổi đi.

Ngôn ngữ đó là cái riêng của từng người, bị chi phối bởi tâm lý cá nhân của người đó, nhất là chi phối bởi các đặc điểm tâm lý sau đây:

1. Trình độ kiến thức, vốn kinh nghiệm của mỗi người, nhất là năng lực nhận thức và năng lực tư duy.

2. Đặc điểm riêng về nhân cách (đạo đức, khí chất, tài năng, quan điểm sống v.v...) của người đó.

3. Lĩnh vực chuyên môn, nghề nghiệp công tác, cuộc sống riêng tư của từng người.

4. Đặc điểm tâm lý khác như: Tình cảm, trạng thái tâm lý, trạng thái cơ thể, trình độ ngôn ngữ.

5. Đặc điểm của bộ phận phát âm (về cấu trúc chức năng v.v...). Do đó ngôn ngữ con người khác nhau ở âm sắc, âm điệu, nhịp điệu, khác nhau ở cách dùng từ, vốn từ, ngữ pháp cách diễn đạt, lượng thông tin. Trong cuộc sống của chúng ta thường mỗi người tạo nên những phong cách riêng về ngôn ngữ. Ngay cả cách sử dụng từ, cá nhân cũng có thể gán cho nó những ý nghĩa, những màu sắc riêng biệt theo ý của mình, làm cho nó có những ý nghĩa khác biệt so với quy định chung. Tiếng lóng là biểu hiện của trường hợp này. Do ngôn ngữ gắn bó với cá nhân như vậy nên qua ngôn ngữ chúng ta có thể nghiên cứu được khá nhiều và khá rõ nét về tâm lý con người.

Tùy theo lời nói, tùy theo tình huống ngôn ngữ, theo mối quan hệ giữa người nói và người nghe và theo năng lực của mình, chúng ta có thể biết được những đặc điểm sau đây của con người qua ngôn ngữ

- Khả năng tư duy và trình độ nhận thức.

- Sự nắm vững vấn đề, vốn tri thức, năng lực chỉ hướng của người đó hoặc là đạo đức, cá tính, tình cảm, tri thức của con người.

Bởi vậy muốn biết tâm lý của con người, chúng ta cần phải biết lắng nghe người đối thoại. Qua lời nói của họ, ta suy ra tâm trạng, năng lực, thái độ, cá tính, đồng thời ta cũng có thể thu được nhiều thông tin khác.

- Trong hoạt động quản trị, ngôn ngữ có ý nghĩa rất lớn, muốn hiểu được tâm lý của cấp dưới, tâm lý của người đối tác, tâm lý của khách hàng, nhà kinh doanh phải biết nghe ngôn ngữ của họ, cụ thể chúng ta cần chú ý các vấn đề sau:

Biết nghe người khác nói: Đó là biết chú ý lắng nghe, quan tâm đến việc nghe mọi người nói để tìm hiểu và thu thập thông tin. Nghe nhiều đối tượng, nghe nhiều phía, nhiều trường hợp khác nhau.

Qua đó, phân tích đánh giá để rút ra kết luận, rút ra từ các thông tin. Nhà quản trị không nên cho rằng mình đã biết nhiều, biết đầy đủ, biết hơn cấp dưới, nên không cần chú ý nghe ai hơn nữa. Trong thực tế ở những công ty kinh doanh lớn, nhà quản trị thường có những lực lượng cố vấn để hỗ trợ cho mình khi cần quyết định những vấn đề quan trọng trong kinh doanh.

* Khi tìm hiểu con người qua ngôn ngữ, cần biết đặt câu hỏi, biết đặt vấn đề, biết gợi ý, gợi mở vấn đề một cách tế nhị nhưng có định hướng theo mục tiêu của mình.

* Khi nghe người khác nói, cần phải chú ý đến các yếu tố sau:

+ Cách dùng từ, nội dung, tính chất của từ, sự mạch lạc rõ ràng, dứt khoát của câu, khả năng hùng biện v.v...

+ Âm điệu, giọng nói, ngữ điệu, nhịp điệu, âm sắc của người nói (thí dụ: Tiếng thanh hay trầm, nhẹ nhàng, uyển chuyển hay dữ dội dứt khoát.v.v...).

+ Quan sát ánh mắt, nụ cười, nét mặt, dáng điệu, cử chỉ, hành vi của họ. Dựa vào các yếu tố trên, chúng ta có thể phân tích để suy ra ý nghĩa thông tin thật sự đúng đắn của ngôn ngữ.

Khi nghe ngôn ngữ ta cũng cần lưu ý đến hiện tượng nói dối của con người, đây là hiện tượng phức tạp xuất hiện do tác động của ý thức.

Để phát hiện ra sự nói dối ta có thể dựa vào những biểu hiện bề ngoài của người nói như: nét mặt, ánh mắt, dáng điệu, cử chỉ, hành vi. Tuy nhiên ở những người có tài năng và bản lĩnh, sự nói dối rất khó phát hiện qua những biểu hiện bề ngoài. Trong trường hợp này, ta cần phải chú ý phân tích đánh giá tình hình qua nhiều tài liệu, dữ liệu, qua những tình huống cụ thể để rút ra thông tin sự thật.

+ Ngôn ngữ của nhà quản trị rất quan trọng, đó là công cụ để hoạt động, quản lý, truyền đạt, thuyết phục và xây dựng mối quan hệ. Nó thể hiện năng lực của nhà quản trị và ảnh hưởng mạnh đến uy tín của họ.

Vì vậy nhà quản trị cần phải rèn luyện ngôn ngữ của mình. Có nghĩa là nhà quản trị cần phải tập nói, tập thuyết trình. Cần chú ý rằng, ý tưởng và lời nói còn có khoảng cách khá xa. Nhiều trường hợp ta nói mãi nhưng vẫn cảm thấy chưa nói hết được ý của mình. Có nhiều người trình độ kiến thức cao nhưng lời nói của họ lại rất ít hiệu lực hoặc rất khó hiểu. Đó là những người kém năng lực ngôn ngữ. Bởi vậy việc rèn luyện ngôn ngữ rất quan trọng.

4. Các trạng thái tâm lý

4.1. Tình cảm và xúc cảm

Tình cảm xúc cảm phản ánh hiện thực khách quan qua các rung động, chúng biểu hiện thái độ chủ quan của con người đối với sự vật và hiện tượng và hiện thực xung quanh.

Tình cảm và xúc cảm nảy sinh trong quá trình hoạt động, chúng báo hiệu cho con người biết là sự hoạt động của họ đã đạt được kết quả tới mức nào.

Khác với quá trình nhận thức, tình cảm và xúc cảm nhiều khi thể hiện cả ở hành vi bên ngoài: nét mặt, cử chỉ, điệu bộ, động tác, tư thế hành động, phong thái, ở sự hoạt động của một số tuyến (chảy nước mắt, toát mồ hôi)

Tình cảm xúc cảm còn đặc trưng bằng tính phân biệt và tính mềm dẻo. Mỗi tình cảm và mỗi cảm xúc đều có những rung động đối lập với nó. Giữa hai cái đối lập có vô số những bước chuyển tiếp. Chẳng hạn đối lập với vui mừng là đau buồn.

Đồng thời cùng là một tình cảm và xúc cảm, người ta có thể rung động đến mức sâu sắc khác nhau, tùy theo nguyên nhân gây ra chúng và tùy theo đặc điểm của hoạt động mà cá nhân đang tiến hành. Tình cảm, xúc cảm và sự biểu hiện tình cảm, cảm xúc ra ngoài còn có một đặc điểm nữa là: sự biểu hiện ra ngoài rung động của người này có thể tác động đến người khác.

Các loại tình cảm: Tùy theo nội dung, tình cảm có thể là tình cảm tích cực (tin tưởng, hài lòng, thỏa mãn v.v...) và tình cảm tiêu cực (đau khổ, hờn giận, bực mình v.v...) với tư cách là một thành viên của xã hội, con người vốn có tình cảm đạo đức, tình cảm pháp luật, tình cảm trí tuệ, tình cảm thẩm mỹ.

- Tình cảm đạo đức thể hiện quan hệ thái độ của một người đối với xã hội, đối với những người khác và đối với bản thân mình.

- Tình cảm pháp luật biểu hiện thái độ của cá nhân đối với các hành vi và hành động bị điều tiết bởi đủ các loại tiêu chuẩn của pháp luật – Tình cảm trí tuệ nảy sinh trong quá trình học tập và sáng tạo.

- Tình cảm thẩm mỹ là rung động trước những vẻ đẹp và xấu trong thiên nhiên, trong nghệ thuật lao động v.v...

* *Các trạng thái cảm xúc*: Những cảm xúc có thể biểu hiện dưới dạng tâm trạng, xúc động, ham mê, căng thẳng và hững hờ tùy theo đặc điểm độ bền, cường độ và sự phức tạp của các rung động.

- Xúc động là những rung động mạnh mẽ hoàn toàn lôi cuốn con người diễn ra trong một thời gian ngắn.

Ví dụ: Thất vọng, phẫn nộ, sợ hãi, kinh hoàng

- Xúc động thường hay xuất hiện nhiều nhất ở những người mất cân bằng, những người có tính mềm yếu.

- Ham mê là một rung động mạnh mẽ sâu sắc, kéo dài và ổn định, có xu hướng rõ rệt nhằm đạt được mục đích hay đối tượng ước ao.

- Căng thẳng: Xuất hiện khi tiến hành hoạt động trong những điều kiện khó khăn. Trong đa số trường hợp, sự căng thẳng có ảnh hưởng tới tiêu cực đến công việc.

- Khi con người không thể vượt qua được những khó khăn trở ngại gặp phải trên con đường thực hiện một mục đích nào đó, thì lúc đó xuất hiện trạng thái hững hờ. Trạng thái này biểu hiện sự bực bội, căm tức, đứng đưng, hờ hững với những người xung quanh, u sầu, buồn bã, chán nản.

4.2. Chú ý

Chú ý là xu hướng và sự tập trung hoạt động tâm lý vào một đối tượng nhất định. Sự tập trung thể hiện ở việc bỏ qua tất cả những gì ngoài cuộc, ở mức độ đi sâu vào hoạt động.

Chú ý là đảm bảo cho các quá trình nhận thức và toàn bộ hoạt động tâm lý có được hiệu suất cao, kết quả tốt.

Có ba loại chú ý:

- Chú ý không chủ định hay chú ý không theo ý muốn nảy sinh một cách không chủ định do ảnh hưởng của các kích thích bên ngoài và không đòi hỏi sự nỗ lực ý chí.

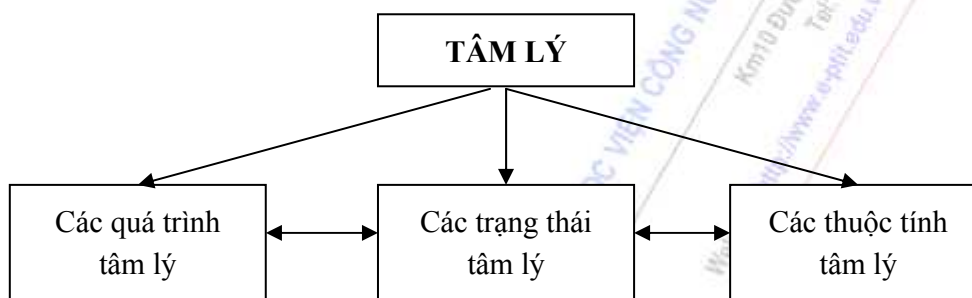
- Chú ý có chủ định hay chú ý theo ý muốn nảy sinh và phát triển do kết quả của sự nỗ lực ý chí của con người và có đặc điểm là có tính mục đích, tính tổ chức và tính bền vững cao. Chú ý có chủ định rất cần để thực hiện thắng lợi bất kỳ một hoạt động nào.

- Chú ý sau chủ định xuất hiện tiếp sau chú ý có chủ định. Thoạt đầu người ta phải nỗ lực ý chí để buộc mình tập trung vào một việc gì đó, nhưng về sau thì chú ý được tập trung và đối tượng hoạt động một cách tự nhiên.

Cho nên chú ý sau chủ định ít làm con người mệt mỏi hơn là chú ý có chủ định. Loại chú ý này xuất hiện khi có hứng thú hoạt động và nó đảm bảo tiến hành hoạt động với chất lượng cao nhất.

5. Các thuộc tính tâm lý

Là những hiện tượng tâm lý tương đối ổn định khó hình thành và khó mất đi, tạo thành những nét riêng của nhân cách chi phối các quá trình và trạng thái tâm lý của người ấy.



Ví dụ: Xu hướng, tính cách, năng lực, khí chất ... Nó được biểu hiện mối quan hệ giữa các hiện tượng tâm lý bằng sơ đồ trên.

5.1. Xu hướng:

Xu hướng là những đặc điểm tâm lý hướng con người tới một mục tiêu, một đối tượng nào đó. Xu hướng cho ta biết con người sẽ trở thành người như thế nào.

Xu hướng nói lên sự vươn tới của con người, thúc đẩy con người hoạt động theo mục tiêu nhất định.

Xu hướng có nhiều biểu hiện như: Nhu cầu, hứng thú, lý tưởng, thế giới quan v.v...

Muốn hiểu rõ con người và sử dụng người có hiệu quả nhà lãnh đạo cần biết được xu hướng của họ. Nếu biết được đặc điểm xu hướng (như nhu cầu, thế giới quan, hứng thú...) ta có thể biết được người ấy có tốt hay không, sau này họ sẽ ra sao. Việc xác định xu hướng sẽ giúp nhà lãnh đạo có chiến lược đúng đắn trong việc dùng người, đối xử với con người.

Tìm hiểu xu hướng con người, chúng ta cần đặc biệt chú ý đến nhu cầu và thế giới quan.

Nhu cầu thể hiện qua các xu hướng về mặt nguyện vọng, ước muốn. Nhu cầu là những đòi hỏi mà con người cần được thỏa mãn để sống và hoạt động. Nhu cầu có nhiều loại: Nhu cầu tự nhiên (nhu cầu sinh lý) như ăn, uống, ngủ ... Nhu cầu xã hội (nhu cầu tinh thần) như làm việc, vui chơi, học tập, giao tiếp, văn hóa thẩm mỹ, tình cảm v.v... Căn cứ vào nhu cầu và cách thỏa mãn nhu cầu của con người, ta có thể biết được con người đó tốt hay xấu, có thể phát triển về đạo đức, trình độ tài năng đến đâu, hoặc họ sẽ trở thành người như thế nào.

Căn cứ vào đó, nhà lãnh đạo xác định được phương hướng sử dụng, cách thức cư xử đối với họ. Một trong những nội dung của hoạt động và giao tiếp là tác động đúng mức và phù hợp với nhu cầu của con người.

Dựa vào nhu cầu của xã hội, nhà kinh doanh có thể xây dựng chiến lược kinh doanh, chiến thuật quảng cáo... Chỉ riêng trong lĩnh vực quảng cáo, nhà kinh doanh cũng đã phải nắm bắt nhu cầu của con người để kích thích hoạt động mua hàng, hoặc cao hơn nữa, tạo ra nhu cầu mới về việc sử dụng hàng.

Thế giới quan là hệ thống quan điểm của con người về tự nhiên, về xã hội, về bản thân và những người khác. Thế giới quan quyết định thái độ của con người đối với thế giới xung quanh, quyết định những phẩm chất và phương hướng phát triển của nhân cách.

Theo nghĩa hẹp, có thể hiểu thế giới quan là hệ thống những quan điểm về xã hội, về con người. Ta thường gọi đó là nhân sinh quan.

Thế giới quan, nhân sinh quan là kim chỉ nam cho mọi hoạt động cho sự phát triển của con người. Nó chỉ rõ thái độ con người đối với đời sống, nó chi phối cách sống, lối sống của con người. Do đó, đây là một biểu hiện rất quan trọng của xu hướng.

Trong lãnh đạo, việc nắm được thế giới quan của con người sẽ giúp ta biết rõ người đó như thế nào và sử dụng họ ra sao?

5.2. Tính cách:

Tính cách là hệ thống, thái độ của con người đối với hiện tượng khách quan và biểu hiện của những hành vi, cử chỉ, lời ăn tiếng nói của họ.

Tính cách là một tổng hợp những thuộc tính tâm lý thể hiện thái độ của cá nhân đối với hiện thực. Mỗi thuộc tính đó được gọi là một nét tính cách. Ở một người có nhiều nét tính cách, có những nét tính cách tốt như chăm chỉ, khiêm tốn, trung thực, dũng cảm, có những nét tính cách xấu như lười biếng, kiêu ngạo, hèn nhát, dối trá v.v...

Thường thường, một người có cả những nét tốt và những nét xấu.

Ta thường đánh giá một người tốt hay xấu dựa trên tỷ lệ nét tính cách tốt hay xấu cao hay thấp, hoặc một dạng của chúng quan trọng như thế nào đối với xã hội, con người.

Tính cách là thái độ của con người đối với người khác, là cư xử của con người đối với xã hội. Tính cách nói lên bộ mặt đạo đức của con người.

Về cấu trúc tính cách có hai mặt: Mặt nội dung và mặt hình thức.

Mặt nội dung là hệ thống thái độ của con người, bao gồm thái độ đối với xã hội như (lòng yêu nước, lòng nhân ái, sự tôn trọng con người, sự lịch sự, văn hóa...), thái độ đối với lao động (sự chăm chỉ, lười biếng, tích cực làm việc, tinh thần trách nhiệm v.v...) và thái độ đối với bản thân (sự khiêm tốn, sự kiêu ngạo, tính tự trọng v.v...).

Hệ thống thái độ của con người là mặt bên trong, mặt quan trọng ta thường gọi là tư tưởng của con người. Mặt hình thức của tính cách là sự biểu hiện ra bên ngoài của thái độ. Đây là hệ thống hành vi, cử chỉ, cách nói năng ... của con người là sự cư xử của con người đối với người khác.

Nội dung và hình thức của tính cách có một quan hệ phức tạp:

Vai trò của con người có thể được thể hiện ở hành vi xã hội tương ứng của họ. Ví dụ: Nếu một người tôn trọng người khác (thái độ) họ sẽ chào hỏi lễ độ, lịch sự mỗi khi gặp nhau (hành vi

tương ứng). Trong trường hợp này dựa vào hành vi có thể suy ra thái độ. Nhìn cách đi đứng, nghe lời nói của một người có thể thấy rõ được thái độ tâm lòng của họ. Nói chung một thái độ tốt thường thể hiện ở những hành vi tốt.

Nhưng có trường hợp thái độ không tương ứng với hành vi có người có hành vi rất lịch sự nhưng thái độ lại độc ác, khinh người. Có người có hành vi lỗ mãng, cộc cằn với người khác, nhưng chưa hẳn thái độ kiêu căng là khinh thường người khác. Có người bề ngoài rất nhiệt tình, nói năng tỏ vẻ quan tâm, thương người nhưng trong bụng chứa đầy những âm mưu, xảo quyệt làm hại người khác.

Do mối quan hệ giữa nội dung và hình thức của tính cách phức tạp như trên, xét về mặt tính cách, ta cần chú ý đến 4 kiểu người sau đây:

Kiểu 1: Nội dung tốt, hình thức tốt: Là kiểu toàn diện, con người có thái độ tốt (tư tưởng tốt) hành vi lời nói cũng tốt, nghĩa là cư xử với xã hội, với mọi người tốt, đó là người có thể tin tưởng được.

Kiểu 2: Nội dung xấu hình thức xấu: Là kiểu người xấu toàn diện, con người có bản chất xấu và hành vi cư xử cũng xấu. Trong hoạt động quản trị, ta cần biện pháp cương quyết đối với loại người này.

Kiểu 3: Nội dung xấu, hình thức tốt: Là kiểu người giả dối, thiếu trung thực, là con người thủ đoạn, nham hiểm “Bề ngoài thon thót nói cười, mà trong nham hiểm giết người không dao”

Đây là loại người từng trải “hiều đời” nhưng độc ác không tốt. Cần chú ý rằng, bản chất xấu xa của họ, mặc dầu được che đậy khéo léo, nhưng không chống thì chày, vẫn sẽ bị mọi người khám phá ra. Nhà lãnh đạo cần cảnh giác đối với loại người này.

Kiểu 4: Nội dung tốt, hình thức chưa tốt: Là loại người có bản chất tốt nhưng chưa từng trải, chưa được giáo dục và hướng dẫn đầy đủ, là kiểu người có ý thức tốt đối với mọi người và xã hội, nhưng chưa biết cách biểu hiện cái tốt đó trong hành vi, trong cách cư xử của mình đối với xã hội. Đây là loại người cần phải “Học ăn, học nói, học gói, học mở” họ thường là người vụng về, làm ăn kém hiệu quả, nhưng có ý thức nhiệt tình, tích cực...

5.3. Năng lực

Năng lực là một tổng hợp, nhiều phẩm chất như: vốn tri thức, khả năng tư duy và hoạt động trí tuệ, những kỹ xảo, những đặc điểm thuận lợi của cơ thể ... và nhiều đặc điểm khác, kinh nghiệm chỉ là những cái mà con người đã trải qua hoặc đã tích lũy được qua hoạt động. Nó là một trong những yếu tố tạo thành năng lực. Có trường hợp kinh nghiệm không phản ánh năng lực.

Năng lực được hình thành chủ yếu qua quá trình sống và rèn luyện của cá nhân, trong hoạt động của cá nhân.

Còn năng khiếu chỉ là dấu hiệu của năng lực. Năng khiếu là đặc điểm bẩm sinh là điều kiện, tiền đề cho sự phát triển của nhân cách, ta cần chú ý:

Có nhiều loại năng lực như năng lực tái tạo, năng lực sáng tạo, năng lực chung và năng lực riêng, năng lực nghiên cứu học tập, năng lực quản lý, tổ chức là năng lực cần thiết, quan trọng đối với người lãnh đạo. Một năng lực nào đó có thể gồm nhiều năng lực.

Chẳng hạn năng lực quản lý gồm nhiều năng lực khác như: Năng lực truyền đạt, năng lực giáo dục, năng lực kế hoạch... Năng lực có quan hệ mật thiết với tính cách. Nhiều khi tính cách là một yếu tố quan trọng để tạo nên năng lực. Do đó có trường hợp người ta dễ lẫn lộn giữa năng lực

và tính cách. Cũng hoàn thành tốt một công việc, có khi do năng lực, có khi do các phẩm chất của tính cách.

5.4. Khí chất

Khí chất là sự biểu hiện về mặt cường độ, tốc độ và nhịp độ của các hoạt động tâm lý trong những hành vi, cử chỉ, cách nói năng của con người.

Hoạt động tâm lý cá nhân biểu hiện ra bên ngoài rất khác nhau: Có người hăng hái, hoạt bát, có người ưu tư, lo lắng, có người trầm tĩnh, bình thản, có người lại vội vàng nóng nảy v.v...

Những biểu hiện như vậy, chỉ rõ hoạt động tâm lý con người là mạnh hay yếu, nhanh hay chậm, đồng đều hay bất thường. Đó là khí chất của cá nhân. Ta còn gọi là tính khí của con người. Cùng một trình độ hiểu biết như nhau, nhưng đứng trước một sự việc, có người nhận thức nhanh, có người nhận thức chậm.

Khi thực hiện một công việc, người này vội vàng hấp tấp, người kia lại bình tĩnh khoan thai. Về tình cảm, có người bộc lộ mạnh mẽ, sôi nổi, có người kín đáo, trầm lặng. Khí chất của người rất đa dạng muôn màu muôn vẻ.

Khí chất được biểu hiện ở hành vi, cử chỉ, cách nói năng của con người. Khí chất như thế nào đó (trầm tĩnh hay nóng nảy, hăng hái hay ưu tư), sẽ quy định những hành vi cử chỉ, lời ăn tiếng nói theo một hình thức tương ứng:

5.4.1. Khí chất hăng hái

Đây là loại khí chất tương ứng với kiểu thần kinh mạnh cân bằng linh hoạt của hưng phấn, ức chế, nên loại người này hoạt động mạnh mẽ, rất dễ thành lập phản xạ có điều kiện. Họ nhận thức nhanh, nhớ nhanh, phản ứng cũng nhanh. Xúc cảm dễ dàng xuất hiện và bộc lộ, vui tính, lạc quan, tính tình cởi mở, vui vẻ, dễ gần và bắt chuyện, liên hệ nhanh chóng với mọi người xung quanh.

Họ giao tiếp rộng rãi, thân mật. Họ tham gia hăng hái mọi công việc, nhiệt tình và tích cực trong công việc, dễ thích ứng với hoàn cảnh mới. Nhưng họ cũng có một số nhược điểm: nhận thức nhanh nhưng chưa sâu, tình cảm dễ bị thay đổi, chan hòa với mọi người xung quanh nhưng dễ hời hợt bề ngoài, hành động thường thiếu kiên trì, nhẫn nại, hay bỏ dở. Hoạt động của họ dễ “phồng” dễ “xẹp”.

Tóm lại đây là người hoạt động nhiệt tình, hiệu quả nhưng chỉ khi họ làm những công việc phù hợp hứng thú và thường xuyên được kích thích. Còn như những công việc không phù hợp với họ thì họ trở nên chán nản uể oải. Đối với loại người này, nhà quản trị nên tăng cường động viên, kiểm tra đôn đốc, giao cho họ những công việc có tính chất “động” họ sẽ làm tốt.

5.4.2. Khí chất bình thản

Loại khí chất này tương ứng với kiểu thần kinh cân bằng không linh hoạt. Do những thuộc tính thần kinh không linh hoạt nên loại người này khó thành lập phản xạ có điều kiện, nhưng khi đã thành lập thì khó phá vỡ. Loại này có tâm lý bền vững sâu sắc. Họ nhận thức hơi chậm. Tình cảm thường kín đáo, kìm hãm sự xúc cảm, bề ngoài tưởng chừng như thiếu nhiệt tình, ít chan hòa với mọi người, thiếu cởi mở, dễ bị đánh giá khinh người, phớt đời. Họ thường bình tĩnh chín chắn trong hoạt động, ít nói cười, ba hoa, kiên trung, thận trọng trong hành động.

Nó có năng lực tự kiểm chế, năng lực tự chủ cao. Họ làm việc một cách đều đặn, có mức độ, có phương pháp, không tiêu phí sức lực vô ích.

Loại người này có nhược điểm là chậm chạp, ít biểu lộ sự hăng hái, xung phong hay do dự nên bỏ lỡ thời cơ, ít tháo vát, nhìn bề ngoài tỏ ra thiếu nhiệt tình, linh hoạt. Họ có độ ý cao, thích nghi với môi trường chậm.

5.4.3. Khí chất nóng nảy

Loại khí chất này thường tương ứng với kiểu thần kinh mạnh và không cân bằng. Tâm lý họ thường được biểu hiện một cách mạnh mẽ. Ở họ nhận thức tương đối nhanh nhưng không sâu sắc. Họ vội vàng hấp tấp, nóng vội khi đánh giá sự việc.

Đặc biệt họ dễ bị kích thích và khi họ bị kích thích thì thường phản ứng nhanh và mạnh. Tình cảm của họ bộc lộ mãnh liệt, nhưng dễ thiếu tế nhị. Họ rất thẳng thắn, trung thực quả quyết.

Trong công tác họ dũng cảm. Can đảm, hăng hái sôi nổi, sẵn sàng hiến thân với tất cả lòng nhiệt tình say sưa. Họ thường là những người thật thà hay nói thẳng, không úp mở, quanh co. “Đây là kiểu chiến đấu, kiểu hăng hái, dễ dàng nhanh chóng bị kích thích”.

Người nóng nảy có nhược điểm và tính kiêu căng kém, dễ bị xúc động thất thường, dễ “bóc” mà cũng dễ “xẹp”. Cũng vì vậy mà họ dễ sinh nóng nảy, bộp chộp, phung phí nhiều sức lực mà rất dễ bị kiệt sức. Trong việc làm họ thường tỏ ra quả quyết nhưng dễ đi đến chỗ liêu mạng. Họ dễ vui nhưng cũng dễ khùng. Đối với loại người này, ta nên cư xử tế nhị, nhẹ nhàng, tránh phê bình trực diện.

5.4.4. Khí chất ưu tư

Loại người ưu tư tương ứng kiểu thần kinh yếu nên loại người này ít hành động. Họ thường có biểu hiện hay lo lắng, thiếu tự tin. Nhận thức của họ khá sâu sắc, tế nhị có sự suy nghĩ sâu sắc, chín chắn, năng lực tưởng tượng dồi dào, phong phú, lường trước được mọi hậu quả của hành động.

Tình cảm của họ bền vững và thâm thiết. Đối với người xung quanh, tuy ít cởi mở nhưng có thái độ dịu hiền và rất dễ dàng thông cảm với mọi người. Họ hay tư lự, nhưng trong những hoàn cảnh bình thường quen thuộc họ làm việc tốt và có trách nhiệm đối với những công việc đã được phân công.

Nhược điểm chủ yếu của loại người này là thiếu tinh thần vươn lên, dám nghĩ, dám làm. Những tác động của hoàn cảnh bên ngoài, đặc biệt là những tác động mạnh, mới lạ, dễ làm cho họ có thái độ e ngại sợ sệt, họ kém khả năng làm quen với người xung quanh. Nhìn bề ngoài, nếp sống của họ có vẻ yếu đuối, ủy mị chậm chạp.

Nhìn chung họ thường là người tốt, có tinh thần trách nhiệm cao, có ý thức tổ chức kỷ luật tốt. Nhà quản trị cần biết động viên khuyến khích họ. Tin tưởng giao công việc cho họ, không nên phê bình họ một cách trực tiếp.

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

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

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

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

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

- Nhà quản trị cần cư xử với con người theo đặc điểm khí chất của họ. Đồng thời phải chú ý những nhược điểm trong khí chất của mình để rèn luyện, nâng cao phẩm chất nhân cách của mình.

II. TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

1. Khái niệm

Tâm lý học quản lý là một ngành của khoa học tâm lý. Nó nghiên cứu đặc điểm tâm lý của con người trong hoạt động quản lý, đề ra, kiến nghị và sử dụng các nhân tố khi xây dựng và điều hành các hệ thống xã hội.

Tâm lý học quản lý giúp cho người lãnh đạo nghiên cứu những người dưới quyền mình, nhìn thấy được những hành vi của cấp dưới, sắp xếp cán bộ một cách hợp lý phù hợp với khả năng của họ. Tâm lý học quản lý giúp người lãnh đạo biết cách ứng xử, tác động mềm dẻo nhưng cương quyết với cấp dưới và lãnh đạo được những hành vi của họ, đoàn kết thống nhất tập thể những con người dưới quyền.

Như vậy, muốn thực hiện tốt chức năng quản lý của mình, người lãnh đạo không chỉ có những kiến thức kinh tế, kỹ thuật và quản lý mà cần am hiểu kiến thức về tâm lý nữa.

Nghệ thuật quản lý và lãnh đạo là giúp cho họ am hiểu được kiến thức tâm lý và làm chủ nó nhằm phát huy khả năng chủ quan của con người tạo ra một sức mạnh quần chúng lớn lao, đem lại hiệu quả tổng hợp cao.

Trong lịch sử phát triển của nhân loại, hoạt động quản lý đã xuất hiện rất sớm cùng với sự hình thành các cộng đồng người. Từ xa xưa, các nhà quản lý và các nhà tư tưởng đã thấy rõ vai trò của nhân tố con người trong hoạt động này. Các nhà triết học hy Lạp cổ đại như Xôcrat (460 – 399 trước công nguyên) đã từng chỉ ra rằng, trong hoạt động quản lý, nếu biết sử dụng con người thì sẽ thành công, nếu không làm được việc đó sẽ mắc sai lầm và thất bại.

Thực tiễn cho thấy, bất kể hoạt động quản lý nào, dù là quản lý xã hội, quản lý kinh tế, quản lý khoa học kỹ thuật ... muốn thực hiện tốt mục đích đề ra thì phải nhận thức đúng và vận dụng sáng tạo khoa học về nhân tố con người. Bởi lẽ con người luôn giữ vị trí trung tâm trong hoạt động quản lý luôn luôn là chủ thể của thế giới nội tâm phong phú, với những thuộc tính muôn màu, muôn vẻ. Các yếu tố đó, một mặt là sản phẩm của hoạt động con người, của các điều kiện kinh tế xã hội, mặt khác là động lực nội sinh đóng vai trò thúc đẩy hoặc cản trở hoạt động quản lý.

Tâm lý học ngày nay không chỉ là khoa học về con người, mà trở thành một trong những cơ sở khoa học quan trọng của toàn bộ quá trình quản lý – quản lý kinh tế, quản lý xã hội cũng như quản lý doanh nghiệp. Bởi vậy, việc nghiên cứu tìm hiểu những cơ sở tâm lý học của công tác quản lý là một yêu cầu khách quan và bức thiết đối với tất cả những ai quan tâm đến việc cải tiến quản lý, nâng cao hiệu quả quá trình quản lý, làm tốt việc tuyển chọn, bồi dưỡng và sử dụng cán bộ quản lý.

Sau đây chúng ta tìm hiểu một số vấn đề của tâm lý trong công tác quản lý nói chung và quản trị kinh doanh nói riêng.

2. Tính chất và cơ cấu hoạt động quản lý.

2.1. Tính chất của hoạt động quản lý

Trước hết là hoạt động tổ chức, hướng dẫn, sử dụng, điều khiển con người. Trong hoạt động này, nhà quản trị phải phối hợp hoạt động của các thành viên, tổ chức cho họ hoạt động nhằm đạt được mục đích của đơn vị. Hoạt động quản trị kinh doanh cũng là hoạt động sử dụng, đánh giá điều khiển con người.

Nhà quản trị phải hiểu được tính chất về đạo đức, tài năng, tính tình và các đặc điểm khác của các thành viên để sử dụng họ vào đúng những công việc phù hợp với họ phát huy khả năng của họ cũng như đem lại lợi ích cao nhất cho tập thể. Nhà quản trị phải đánh giá đúng khả năng cũng như kết quả hoạt động của họ từ đó có cách đối xử khéo léo, phù hợp.

Đặc biệt hoạt động quản trị kinh doanh còn phức tạp hơn. Đó là hoạt động liên quan đến nhiều lĩnh vực của đời sống xã hội như chính trị, giao tiếp, kinh tế, văn hóa quân sự... Đó là hoạt động phụ thuộc vào kinh tế thị trường nhưng cũng dễ bị chi phối bởi sự may mắn hay rủi ro, là hoạt động phải đảm bảo có lợi nhuận nhưng cũng phải mang tính nhân bản. Hoạt động này cũng luôn luôn phải tuân theo các quy luật tâm lý con người nhưng lại phải đảm bảo chữ tín trong mọi quan hệ giao dịch. Nhà quản trị kinh doanh, thương mại phải rất nhạy cảm, tinh tế, linh hoạt, năng động, phải giàu kinh nghiệm từng trải, hiểu đời và nắm vững kiến thức kinh doanh thương mại.

Từ những đặc điểm trên, có thể thấy nhà quản trị kinh doanh phải là người có năng lực toàn diện. Họ phải có trình độ cao về nhận thức về tư duy, có kiến thức sâu rộng về nhiều lĩnh vực nhất là khoa học quản lý, đời sống tâm lý xã hội, tâm lý tập thể, nhất là tâm lý con người.

Nhà quản trị phải có năng lực chuyên môn cũng như có các năng lực chung về giao tiếp, xã giao và năng lực quản lý, phải hiểu người nhưng cũng phải thực hiểu mình, thấy được chỗ mạnh, chỗ yếu, cái đúng, cái sai của mình, luôn tự rèn luyện, vươn lên để lãnh đạo tập thể ngày càng có hiệu quả hơn.

2.2. Cơ cấu hoạt động quản lý

- Hoạt động quản trị kinh doanh là hoạt động tâm lý xã hội trong công tác quản trị, nhà quản trị luôn phải xây dựng các mối quan hệ giữa người với người, giải quyết các vấn đề tâm lý xã hội như tâm lý trong các nhóm, trong tập thể, đặc biệt là các vấn đề tâm lý giao tiếp. Nhà quản trị luôn phải cư xử với nhiều đối tượng khác nhau (cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp), luôn phải chú ý đến các hoạt động giao tiếp, giao tế với nhiều tầng lớp và các tổ chức xã hội...

Nhà quản trị luôn phải tác động vào tâm lý của mọi người, của xã hội, phải nắm được và giải quyết các vấn đề tâm tư nguyện vọng của cấp dưới, tâm trạng, tình cảm của tập thể, dư luận, tin đồn trong tập thể ngoài xã hội và nhiều vấn đề tâm lý xã hội phức tạp khác.

- Hoạt động quản trị là hoạt động tiếp cận với các vấn đề khoa học kỹ thuật mới. Trong hoạt động của mình, nhà quản trị luôn phải giải quyết các vấn đề khoa học kỹ thuật trong các lĩnh vực chuyên môn, lĩnh vực quản lý, phải nắm được các phát minh khoa học mới nhất về nhiều lĩnh vực liên quan như:

Quy trình sản xuất, trang thiết bị hiện đại, nguyên liệu, nhiên liệu... tương ứng với lĩnh vực quản trị của mình. Nhất là trong quản trị kinh doanh hiện đại, việc nắm vững và vận dụng kịp

thời các vấn đề khoa học kỹ thuật mới (đặc biệt là tin học, thống kê, quản trị, và các khoa học chuyên môn) sẽ quyết định hiệu quả của công tác quản lý.

- Hoạt động quản lý bị chi phối mạnh mẽ bởi yếu tố thời gian. Nhà quản lý phải quyết định vấn đề một cách nhanh chóng kịp thời trước một tình huống cụ thể nào đó. Có khi nhà quản lý không có thời gian để suy nghĩ, nghiên cứu mà phải quyết định ngay lập tức, nếu chậm sẽ gây hậu quả nghiêm trọng. Hoạt động quản lý luôn đòi hỏi tính kế hoạch cao trong công việc để đảm bảo sự đồng bộ và phối hợp nhịp nhàng giữa các thành viên, các bộ phận tập thể.

- Hoạt động quản lý là hoạt động tư duy sáng tạo. Trong hoạt động quản lý, nhà quản lý phải xây dựng kế hoạch hoạt động, đề ra nhiệm vụ mới, trước mỗi tình huống nảy sinh phải tìm cách giải quyết thích hợp... Nhà quản lý luôn luôn phải tiếp xúc và giải quyết nhiều vấn đề thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau của cuộc sống, luôn phải tiếp xúc với cái mới, cái biến động và những yếu tố phức tạp đa dạng của đơn vị của xã hội, của khoa học kỹ thuật. Hoạt động quản lý là hoạt động trí tuệ căng thẳng và phức tạp.

3. Vai trò và ý nghĩa của tâm lý học quản lý.

3.1. Vai trò của tâm lý học quản lý

Về mặt lý thuyết tâm lý học quản lý giúp các nhà quản lý có được một hệ thống lý luận và nhận thức được các quy luật chung nhất trong việc quản lý con người trong đối nhân xử thế khi quản lý và lãnh đạo quần chúng. Mặt khác, nó còn giúp các nhà lãnh đạo tránh được những sai lầm trong tuyển chọn cán bộ, trong ứng xử, trong giao tiếp trong hoạch định chính sách và kế hoạch quản lý.

Về mặt thực tiễn và ứng dụng, tâm lý học quản trị đã mang lại nhiều lợi ích cho công tác quản lý, tạo ra năng suất và hiệu quả lao động cao hơn, làm cho xã hội ngày càng văn minh và tiến bộ hơn. Có thể nêu một số tác động chính của tâm lý học quản trị trên các bình diện sau đây:

3.1.1. Vận dụng tâm lý học trong công tác quản lý nhân sự

Thực chất là vận dụng tâm lý học trong việc tổ chức, sử dụng đánh giá, điều khiển con người. Các tri thức về tâm lý học giúp các nhà quản lý hiểu biết về năng lực, sở trường, tính cách, đạo đức, sức khỏe... của con người. Từ đó có sự phân công hợp lý, phát huy thế mạnh của mỗi cá nhân, tạo năng suất lao động cao và tạo điều kiện phát triển con người.

Ngoài ra tâm lý học quản lý còn giúp cho việc tuyển dụng nhân viên phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp.

3.1.2. Vận dụng tâm lý học trong việc hoàn thiện các quy trình sản xuất, cải tiến các thao tác lao động.

Trong lĩnh vực này tâm lý học giúp các nhà quản lý giải quyết mối quan hệ giữa con người và máy móc. Con người phải học cách sử dụng, điều khiển máy móc đồng thời con người phải chế tạo, cải tiến máy móc cho phù hợp với đặc điểm tâm sinh lý của con người để đạt hiệu quả làm việc tốt nhất.

Việc đưa ra các yếu tố thẩm mỹ vào môi trường sản xuất, kinh doanh như màu sắc âm nhạc... tạo nên tâm trạng thoải mái, nhẹ nhàng, giảm mệt mỏi, căng thẳng cho người lao động.

3.1.3. Vận dụng tâm lý học trong việc giải quyết những vấn đề tâm lý học xã hội trong tập thể lao động

Mối quan hệ giữa các nhóm các phòng ban trong doanh nghiệp, xây dựng bầu không khí tâm lý tốt đẹp, lành mạnh của tập thể, dư luận tập thể, truyền thống của doanh nghiệp, ngăn chặn và xử lý kịp thời các mâu thuẫn và xung đột xảy ra trong tập thể nếu có ...

3.1.4. Vận dụng tâm lý học để hoàn thiện nhân cách, năng lực quản lý bộ máy, quản lý doanh nghiệp và của bản thân người lãnh đạo.

Nhân cách con người quản lý ảnh hưởng quan trọng đến hoạt động quản lý, tâm lý học nêu ra những phẩm chất và năng lực cần thiết giúp các nhà lãnh đạo dựa vào đó để hoàn thiện mình hơn. Các vấn đề uy tín phong cách của người lãnh đạo... và các vấn đề khác có thể giúp các nhà lãnh đạo tránh được sai lầm trong quan hệ người với người.

Công tác quản lý vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật và cả sự sáng tạo. Vì vậy nhà lãnh đạo rất cần những tri thức về quản lý, về tâm lý học và các tri thức khác để có thể đảm đương tốt vai trò “người cầm lái” trong tập thể lao động.

3.2. Ý nghĩa của tâm lý học quản lý

Trong những năm gần đây, do tác động của cuộc cách mạng khoa học công nghệ hiện đại, đặc biệt là công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, công nghệ vật liệu, công nghệ năng lượng ... nền kinh tế giới đang biến đổi sâu sắc, mạnh mẽ về cơ cấu, chức năng và phương thức hoạt động. Đó không phải là sự biến đổi bình thường mà là một bước ngoặt lịch sử có ý nghĩa trọng đại đưa nền kinh tế toàn cầu từ kinh tế công nghiệp sang kinh tế tri thức, nền văn minh loài người từ văn minh công nghiệp sang văn minh trí tuệ.

Ở bất cứ nền kinh tế nào, nền văn minh nào, bất cứ ngành nghề nào, hễ đã có con người, người chỉ huy hay người thực hiện, người phục vụ hay người được phục vụ ... thì hiệu quả hoạt động của ngành ấy tất yếu phụ thuộc vào những yếu tố tâm lý, thể chất của mỗi cá nhân với tư cách là một thành viên của một tập thể nhất định.

Tâm lý của con người là một dạng đặc biệt và là dạng cao nhất của sự phản ánh hiện thực khách quan vào bộ óc và não người. Hoạt động phản ánh có ý thức đó thể hiện ở các quá trình và trạng thái tâm lý như quá trình nhận thức, tình cảm, ý chí và các thuộc tính tâm lý như các phẩm chất, năng lực của cá nhân. Những điều mà hàng ngày chúng ta thường gọi là “ý thức”, “nhu cầu”, “động cơ”, “sở thích”, “ước mơ”, “thái độ”, “tác phong”... Khi gắn bó với một cá nhân cụ thể riêng biệt hay với nhiều cá nhân thuộc một nhóm, một tập thể nhất định thì đó chính là hiện trạng tâm lý- tâm lý của cá nhân và tâm lý xã hội.

Trí thông minh, óc sáng tạo, năng khiếu, tính cách, trí nhớ, tư duy, tưởng tượng, sự kiên trì, xúc cảm, yêu lao động, say mê âm nhạc, hội họa... chính là nội dung tâm lý của con người. Như vậy nếu khái niệm tâm lý học được hiểu một cách đầy đủ thì vai trò vị trí của tâm lý học đối với đời sống xã hội nói chung và đối với hoạt động quản lý, lãnh đạo nói riêng cũng sẽ được nhận thức một cách đúng.

Để làm rõ điều này, ta có thể lấy một ví dụ khi tham quan một xí nghiệp hiện đại, được tự động hóa cao độ, chỉ thấy người làm việc bấm nút và quá trình sản xuất đều do máy thực hiện thì người ta đã bị các thiết bị hiện đại lôi cuốn sự chú ý, ít ai nghĩ đến vấn đề “tâm lý” ở đây. Thực ra tâm lý học kỹ thuật đã chỉ rõ rằng việc chế tạo các máy móc thiết bị cho đến hệ thống điều khiển

điện tử phức tạp của nhà máy đó đều đã tính đến những yêu cầu tâm lý của người sử dụng, điều khiển.

Mặt khác, chính quá trình chế tạo hệ thống kỹ thuật tự động đã bao hàm hoạt động tâm lý. Đó là hoạt động sáng tạo, năng lực sáng tạo (tư duy, trí tuệ) là sự say mê, nhiệt tình sáng tạo (tình cảm) là nghị lực vượt qua nhiều khó khăn, trong sáng tạo (ý chí)... của các nhà khoa học, kỹ sư, công nhân nhà máy đó. Vì vậy các nhà lãnh đạo, chỉ đạo sản xuất cần phải có những hiểu biết thông thường về tâm lý học kỹ thuật, tâm lý học lao động.

Trong những năm gần đây, tâm lý học đã có những bước tiến khá dài trên con đường phát triển. Cùng với sự trưởng thành của tâm lý học đại cương, tâm lý học sư phạm, tâm lý học lao động, tâm lý học trẻ em, tâm lý học quân sự... là sự hình thành và phát triển một loạt các ngành tâm lý học lý thuyết, thực nghiệm và ứng dụng như: tâm lý học nhân cách, tâm lý học xã hội, tâm lý học kỹ thuật, tâm lý học sản xuất, tâm lý học thể thao, tâm lý học quản lý...

Muốn quản lý, lãnh đạo tốt cần phải nắm vững tâm lý, tâm lý cá nhân và tâm lý tập thể. Nhưng để nắm vững tâm lý tập thể và tâm lý cá nhân cần phải có tri thức về tâm lý đại cương làm cơ sở. Tùy theo yêu cầu công việc mà mỗi người nhất là nhà quản lý, lãnh đạo cần phải có tri thức tâm lý học cần thiết. Muốn giảng dạy và giáo dục tốt các thầy cô giáo phải biết được tâm lý lứa tuổi, tâm lý sư phạm. Giám đốc doanh nghiệp, các nhà quản trị muốn quản lý tốt nhân lực, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh cần nghiên cứu tâm lý học sản xuất, tâm lý học kinh doanh, tâm lý học quản trị.

Như vậy, những kiến thức về tâm lý học sẽ là một cơ sở nền tảng khoa học quan trọng cho công tác quản lý xã hội nói chung và quản trị kinh doanh nói riêng.

4. Đối tượng, nhiệm vụ của tâm lý quản lý.

4.1. Đối tượng của tâm lý học quản lý

Đối tượng nghiên cứu trực tiếp của tâm lý quản trị là toàn bộ các hiện tượng tâm lý của cá nhân và tập thể người lao động (khách thể của quản lý) như tình cảm, nguyện vọng, nhận thức, hành động của các cá nhân, đặc điểm tâm lý của nhóm, của tập thể, bầu không khí tâm lý tập thể, xung đột trong tập thể...

Ngoài ra tâm lý học quản lý còn nghiên cứu các hoạt động tâm lý của bản thân nhà quản lý như đặc điểm nhân cách, phong cách, đạo đức, uy tín người lãnh đạo, những vấn đề tâm lý của việc ra quyết định...

Tóm lại đối tượng nghiên cứu của tâm lý học quản lý là toàn bộ đời sống tâm lý của các thành viên trong doanh nghiệp, trong tổ chức kinh tế. Ngoài ra các vấn đề tâm lý khác của quá trình quản lý cũng là một trong những đối tượng nghiên cứu quan trọng của tâm lý học quản lý hiện đại.

4.2. Nhiệm vụ của tâm lý học quản lý.

Việc xác định nhiệm vụ của tâm lý học quản lý cũng rất khó khăn. Quản lý và lãnh đạo là những quá trình rất phức tạp và đa dạng vì nó liên quan đến con người với những quan hệ xã hội muôn màu, muôn vẻ. Tâm lý học quản trị có nhiệm vụ góp phần đặt cơ sở khoa học cho việc nâng cao hiệu quả của quá trình quản lý. Ngay ở những nước tư bản, lợi nhuận luôn gắn liền với tổ chức sản xuất.

Vì vậy, việc tổ chức sản xuất kinh doanh như thế nào để đạt hiệu quả cao đã trở thành mối quan tâm hàng đầu của các nhà sản xuất và các nhà nghiên cứu quản lý. Do đó một số nhiệm vụ cơ bản được đặt ra cho tâm lý học quản trị là:

- Nghiên cứu những cơ sở tâm lý của việc nâng cao hiệu quả công tác quản lý, lãnh đạo cũng như việc nâng cao năng suất lao động của những người thực hiện.

- Nghiên cứu những yêu cầu tâm lý học đối với việc tuyển chọn, bố trí, sử dụng cán bộ quản lý, lao động và những người thực hiện

- Nghiên cứu những biện pháp tâm lý – sư phạm để đào tạo bồi dưỡng cán bộ, phát triển toàn bộ nhân cách của cán bộ, công nhân viên chức phát triển quan hệ xã hội tốt đẹp trong tập thể lao động cũng như trong tập thể lãnh đạo...

III. TÂM LÝ GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ

1. Yếu tố xã hội và giao tiếp trong quản lý

Hoạt động quản lý là một hoạt động đặc biệt trong xã hội, phụ thuộc vào nhiều mối quan hệ xã hội và mối quan hệ giữa các nhà quản lý với xã hội, với những người khác.

Các mối quan hệ xã hội và hoạt động giao tiếp cũng ảnh hưởng lẫn nhau. Nếu mối quan hệ tốt và hoạt động giao tiếp sẽ thuận lợi, dễ dàng, và ngược lại, nếu giao tiếp tốt lại có điều kiện để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp, chặt chẽ.

Muốn kinh doanh có hiệu quả, nhà kinh doanh phải biết xây dựng các mối quan hệ xã hội tốt và phải biết xã giao với xã hội.

Việc nghiên cứu nhân cách, tìm hiểu nhân viên và con người của nhà quản lý cũng phải gắn với việc tìm hiểu các mối quan hệ xã hội và sự giao tiếp mới có thể biết được một cách toàn diện, đúng đắn. Do đó nhà quản lý cần có những hiểu biết nhất định về quan hệ xã hội và giao tiếp.

2. Các mối quan hệ nhân cách

Trong xã hội, mỗi người đều bị chi phối bởi nhiều mối quan hệ xã hội. Những mối quan hệ này rất phức tạp. Trong hệ thống quản lý xã hội, hoặc trong tổ chức, một tập thể, một đơn vị ... lại có những mối quan hệ khác.

+ Quan hệ chính thức là những quan hệ xã hội quy định thừa nhận như thủ trưởng với nhân viên, cấp trên với cấp dưới, nội quy, quy định của từng đơn vị...

Quan hệ không chính thức, thường là quan hệ tâm lý cá nhân là quan hệ nhân cách với người khác trong nhóm, trong tập thể, như quan hệ bạn bè, sự yêu thích người này ghét bỏ người kia ... Trong quan hệ này có quan hệ xã giao; khi người này giao tiếp với người kia thường có những biểu hiện như gặp gỡ lẫn nhau, chào hỏi nhau, nói chuyện xã giao ... Quan hệ xã giao có hai mặt:

* *Mặt tốt*: Biểu hiện tính văn hóa, lịch sự, đạo đức, thái độ tôn trọng lẫn nhau, biểu hiện trình độ văn hóa, đạo đức con người.

* *Mặt xấu*: Nó có thể biểu hiện tính hình thức, khách sáo, giả dối. Các quan hệ xã hội sẽ ảnh hưởng nhiều đến sức mạnh của nhóm tập thể hoặc của hệ thống quản lý xã hội. Vì vậy, nhà quản trị trong hoạt động của mình cần chú ý đến các vấn đề sau:

- Trong một tập thể, sự giao tiếp, đối xử giữa các thành viên thường có sự kết hợp của hai loại mối quan hệ. Thực tế chỉ khi mọi người đối xử với nhau bằng cả quan hệ chính thức và không chính thức (có tình có lý) tập thể mới có điều kiện phát triển, đạt hiệu quả hoạt động tốt. Nhà quản lý cần cư xử tế nhị trên cơ sở cả “lý” lẫn “tình”.

- Nhà quản lý cũng cần chú ý đúng mức đến những mối quan hệ xã giao: Dù trong quan hệ chính thức hay không chính thức, mỗi người cần đảm bảo mối quan hệ xã giao: Chào hỏi, đón tiếp, niềm nở lịch sự, văn hóa tôn trọng lẫn nhau...

3. Những yếu tố tâm lý giao tiếp và giao tiếp trong quản lý

3.1. Giao tiếp

3.1.1. Khái niệm giao tiếp.

Giao tiếp là một quá trình trao đổi thông tin giữa các cá nhân thông qua một hệ thống ngôn ngữ nhằm đạt được những mục tiêu nhất định.

Hệ thống ngôn ngữ được sử dụng trong giao tiếp bao gồm ngôn ngữ lời nói và ngôn ngữ không lời

Cũng có thể nói cách khác: Giao tiếp là quá trình trao đổi và ứng xử, xử lý thông tin trong đời sống hàng ngày của con người với nhau

3.1.2. Tầm quan trọng của giao tiếp

Giao tiếp là yếu tố không thể thiếu được trong sự phát triển của xã hội loài người, giao tiếp đa dạng, phức tạp, nó thể hiện muôn hình nhiều vẻ của con người. Một trong những yếu tố quyết định cho sự thành bại, tiến lùi của một cá nhân, đó là khả năng giao tiếp của người ấy.

Từ xưa đến nay, con người luôn tìm cách hiểu lòng người khác nhưng điều đó quả thực rất khó khăn. Người ta từng nói:

*“ Sòng sâu còn có kẻ dò
Mấy ai lấy thước mà đo lòng người”*

Cũng để nói lên sự khó khăn đó. Trong giao tiếp thường ngày, Không chỉ hiểu người mà còn biết gây thiện cảm cho người, biết thu hút những tâm sự tự đáy lòng của người đối thoại. Muốn người khác trở nên thân thiện, cởi mở và vui lòng tâm sự cùng ta thì trước hết ta phải làm vừa lòng họ. Hãy tự đặt mình vào địa vị của đối tượng để hiểu họ muốn gì ? họ suy nghĩ như thế nào? rồi đưa ra những cách xử sự thật đúng mực. Trong giao tiếp, mọi cử chỉ, thái độ hành vi của mình đều gây nên những cảm xúc ở nơi người đối thoại.

Vì vậy để thu được thành công trong giao tiếp, bạn phải là một con người rất mẫn thiệp, lịch sự, phải biết cách đối nhân xử thế... Chinh phục lòng người cái cơ bản của nghệ thuật giao tiếp sẽ giúp bạn thành công hơn trong mọi việc. Vì vậy, nhiều người rất chú trọng tạo ấn tượng bằng hình thức bên ngoài, bằng cách ăn mặc lịch sự, đứng đắn. Cũng có những người muốn gây thiện cảm với người khác bằng những biểu hiện tuyệt vời về tâm hồn, tính cách ...

Tạo ấn tượng với người đối thoại không đơn thuần chỉ xuất phát từ hình thức, không chỉ bằng những lời nói nhẹ nhàng, mà còn được xây dựng từ những nét biểu cảm, những ánh mắt, những nụ cười trên khuôn mặt. Mỗi biểu hiện trên nét mặt đều mang những trạng thái tình cảm khác nhau của con người.

Trong giao tiếp khuôn mặt là một trang sách mở, cử chỉ tay chân là một thứ ngôn ngữ bổ sung rất hiệu quả cho lời nói. Nhiều khi chỉ cần một ánh mắt, một nụ cười còn có hiệu quả hơn ngàn vạn lời nói.

3.1.3. Quá trình giao tiếp là quá trình hoạt động phức tạp:

Giao tiếp được diễn ra nhiều hình thức khác nhau như giao tiếp giữa cá nhân với cá nhân, giữa cá nhân với nhóm, giao tiếp đối tác, giao tiếp nhất thời và giao tiếp lâu dài, giao tiếp gián tiếp, giao tiếp trực tiếp, giao tiếp từ trên xuống, từ dưới lên, giao tiếp ngang bằng, giao tiếp ở thế mạnh, ở thế yếu, thế cân bằng v.v... Đối với từng hình thức giao tiếp, cần có những cách giao tiếp thích hợp. Xét về bản chất, hoạt động quản lý chính là hoạt động giao tiếp xã hội. Trong hoạt động này nhà quản lý luôn phải giao tiếp dưới nhiều hình thức khác nhau; giao tiếp với cấp trên và cấp dưới, giao tiếp với bạn bè và khách hàng, giao tiếp trong tổ chức, giao tiếp trong thương mại, giao tiếp trong nội bộ đơn vị và ngoài xã hội, giao tiếp trong quan hệ chính thức và không chính thức, giao tiếp xã giao hay giao tiếp để xây dựng mối quan hệ lâu dài. Hoạt động giao tiếp của nhà quản lý rất phức tạp, đa dạng, liên quan đến nhiều yếu tố tâm lý xã hội, yếu tố kinh tế và văn hóa. Hoạt động giao tiếp này quyết định hiệu quả của hoạt động quản lý. Nói cách khác nếu không có khả năng giao tiếp, nhà quản lý khó có thể thành công.

* Một số yêu cầu cần thiết khi giao tiếp

- Phải đạt tới mục tiêu, mục đích nhất định.

Khi giao tiếp, cần xác định giao tiếp để làm gì? Đạt tới mục tiêu nào. Những trường hợp mục tiêu rất đơn giản (chỉ là để biết) nhưng có khi mục tiêu giao tiếp rất phức tạp, sâu kín. Có trường hợp mục tiêu chỉ xác định, hoàn thiện trong quá trình giao tiếp.

- Giao tiếp phải đảm bảo chuẩn mực nhất định, chuẩn mực đạo đức, quy định xã hội, phong tục tập quán...

- Giao tiếp phải phù hợp với cá tính hoặc căn cứ vào đặc điểm của đối tượng, trạng thái tâm lý đối tượng khi giao tiếp

- Phải dựa và tình huống giao tiếp để có cách giao tiếp thích hợp

- Phải ý thức được sự đánh giá của đối tượng về mình.

- Phải có được những phẩm chất nhất định của trí tuệ: Linh hoạt thông minh mới giao tiếp có hiệu quả cao.

- Phải có sự hiểu biết nhất định về giao tiếp, chuẩn mực, điều kiện, tình huống và kỹ thuật giao tiếp.

- Phải có kỹ năng giao tiếp tốt.

3.2. Những yếu tố tâm lý trong giao tiếp.

Sự giao tiếp con người nói chung và giao tiếp trong hoạt động quản trị nói riêng thường mang tính chất tâm lý xã hội và tâm lý cá nhân

Tính chất tâm lý xã hội thể hiện:

- Phụ thuộc vào phong tục tập quán, đặc điểm dân tộc, luật lệ nếp sống, quy định của xã hội, của từng địa phương, nhất là quy định về giao tiếp của xã hội.

- Phụ thuộc vào điều kiện xã hội, trình độ phát triển của xã hội, tiện nghi vật chất, cơ sở hạ tầng.

- Phụ thuộc vào vai trò, cương vị, quyền hạn của con người trong xã hội, cần chú ý là ở mỗi vai trò, cương vị quyền hạn như (chức vụ; giám đốc, trưởng phòng, bộ trưởng, nhân viên, vai trò làm cha, làm mẹ hay con cháu...) Con người có chức năng, đặc điểm tâm lý khác nhau. Khi thay đổi vai trò, tâm lý con người có thể bị biến đổi đi, thậm chí biến đổi cả sở thích, quan điểm sống, lối sống...

- Phụ thuộc vào nghề nghiệp, lĩnh vực hoạt động. Mỗi tầng lớp xã hội, do nghề nghiệp, hoạt động khác nhau, tâm lý của họ cũng khác nhau do đó, giao tiếp của họ cũng khác nhau.

Vì vậy khi giao tiếp, nhà quản lý phải nắm được phong tục tập quán và đặc điểm của địa phương, luật pháp và luật lệ riêng của từng vùng. Ngày xưa có nói: "*Phép vua thua lệ làng*". Đối với cá nhân, cần chú ý xem họ là người ở vùng nào, đời sống kinh tế, vật chất của họ, nghề nghiệp, chức vụ của họ. v.v...

Tính chất tâm lý cá nhân biểu hiện:

Sự giao tiếp bị chi phối bởi những đặc điểm tâm lý riêng của họ. Đặc biệt là những đặc điểm sau:

- Ý thức cá nhân của họ: Hiểu biết của họ như thế nào, sự tự đánh giá bản thân của họ, tính khiêm tốn, kiêu căng, ham học hỏi hay chủ quan tự mãn.

- Cá tính của họ: họ là người cởi mở vui vẻ hay lạng lạng kín đáo, người táo bạo, hoạt bát hay rụt rè, chậm chạp, tác phong tư thế, hành vi cử chỉ như thế nào...

- Trình độ giao tiếp của họ: Sự hiểu biết về giao tiếp, đặc biệt là kỹ năng giao tiếp của họ.

- Động cơ mục đích giao tiếp của cá nhân

- Thái tâm lý cá nhân đối với nhau

- Trạng thái tâm lý cá nhân: Đang vui, đang giận, đang chán nản, thất vọng, hay đang hy vọng đợi chờ...

- Tình huống giao tiếp: Giao tiếp ở đâu, do nguyên nhân nào thúc đẩy ...

- Khoảng cách tâm lý cá nhân: Giữa những người giao tiếp có những gì cách biệt khác nhau về tâm lý, địa vị, vai trò như thế nào v.v... chúng ta cần chú ý đến khoảng cách thân tình, vị thế. Do tính chất tâm lý cá nhân trong giao tiếp, nhà quản lý cần phải chú ý hiểu đối tượng giao tiếp của mình về hai mặt: Đặc điểm tâm lý cá nhân của họ và đặc điểm tâm lý của họ trong thời điểm giao tiếp (tâm trạng động cơ, tình huống, thái tâm lý. v.v...).

4. Vấn đề tâm lý trong việc sử dụng giao tiếp

4.1. Phương tiện giao tiếp phi ngôn ngữ

Các chuyên gia giao tiếp cho rằng khoảng 90% lượng thông tin nhận được trong giao tiếp là qua ngôn ngữ không lời.

- Đặc điểm có thể bên ngoài như tướng mạo, vẻ mặt, dáng người (cao, thấp, mập, lùn) nước da, cách sửa soạn trang điểm

- Dáng điệu, điệu bộ, ánh mắt, nụ cười, tư thế, tác phong,

- Quần áo, cách ăn mặc (gọn gàng, lôi thôi, đẹp sang trọng, nhàu nát, hở hang...) Quần áo và cách ăn mặc, phản ánh cá tính, nghề nghiệp, địa vị, giai cấp, lứa tuổi.

- Cách cư xử, đối xử, động tác, hành vi (nhã nhặn, lịch sự, xô bồ, kịch cợt, vụng về, khéo léo.

Đây là kỹ năng phán đoán, nắm bắt được tâm lý của đối tượng giao tiếp thông qua quan sát các biểu hiện bên ngoài như tư thế, cử chỉ, hành vi, nét mặt ngôn ngữ của họ

Trên cơ sở thông tin nhận được thông qua quan sát người giao tiếp với mình, đồng thời kết hợp với kiến thức tâm lý và kinh nghiệm cuộc sống của bản thân, chúng ta có thể nắm bắt tương đối chính xác các diễn biến tâm lý của đối tượng giao tiếp để điều chỉnh thông điệp của chúng ta cho phù hợp với đối tượng, với mục tiêu giao tiếp.

*** Các biểu hiện của ngôn ngữ không lời**

a. Tiếp xúc:

- Cái bắt tay chặt hay lỏng, nhanh hay chậm, tư thế của tay cũng thể hiện các sắc thái tình cảm khác nhau.

- Ôm hôn: Hôn má, hôn trán, hôn môi, chạm mũi ...
- Ôm ngang eo
- Vỗ vai xoa đầu.

b. Khoảng cách tâm lý cá nhân

Giữa những người giao tiếp có những gì đặc biệt khác nhau vì tâm lý, địa vị, vai trò như thế nào.v.v...Chúng ta cần chú ý đến khoảng cách thân tình, khoảng cách cá nhân, khoảng cách xã hội...

c. Tư thế:

- Tư thế đứng chống nạnh thể hiện sự ra oai.
- Tư thế đứng, ngòai ra khoanh tay trước ngực thể hiện sự thách thức, sự khép kín không muốn giao tiếp.

- Đứng chấp tay sau lưng là tư thế ông chủ.
- Ngồi cúi về phía trước, tay chống cằm là tư thế chăm chú
- Ngồi ngã ra sau lưng là tư thế mệt mỏi, thoải mái.

d. Cử chỉ:

- Liếc đồng hồ thể hiện ý sốt ruột muốn về
- Gãi gãi sau gáy, vê râu cằm, ngậm bút thể hiện sự bối rối
- Hai tay lấy kính chằm chằm ra khỏi mắt thể hiện sự trầm ngâm suy nghĩ.

e. Nét mặt:

Nét mặt là nơi biểu hiện sinh động nhất tất cả các sắc thái tình cảm khác nhau của con người như vui buồn, giận dữ, lo lắng, thờ ơ, chăm chú, ngạc nhiên ...

Nét mặt ngoài thể hiện xúc cảm bên trong còn cho ta biết nhiều về cá tính con người, người có nét mặt căng thẳng thường là người có tính cách dứt khoát. Người có nét mặt mềm mại thì hoà nhã thân mật

- Đặc biệt đôi mắt là cửa sổ tâm hồn. Đôi mắt có khả năng biểu cảm rất lớn. Thể hiện:
 - + Đôi mắt mở to trong sáng thể hiện sự hồn nhiên, chân thực.
 - + Mắt mở rất to thể hiện sự ngạc nhiên.
 - + Mắt lim dim là đang suy nghĩ.
 - + Mắt nhìn xuống đất là bối rối.

- + Nhíu lông mày thể hiện sự khó chịu.
- + Ánh mắt nhìn vào người đối diện thể hiện sự quan tâm, chú ý lắng nghe.
- + Ánh mắt còn thể hiện cá tính. Cái nhìn lạnh lùng là của người có óc thực dụng. Cái nhìn thẳng là của người trung thực.
- Nụ cười. Thể hiện:
 - + Những nụ cười khác nhau,
 - + Có những nụ cười tươi tắn, hồn nhiên đôn hậu.
 - + Có cái cười độc ác nham hiểm, có cái cười chua chát ra nước mắt.
 - + Có cái cười miễn cưỡng, gượng gạo.
 - + Có cái cười thông cảm, đồng tình có cái cười chế giễu, khinh bỉ ...
 - + Mím cười thể hiện sự thân thiện chào đón.
 - + Mím cười thể hiện sự hào ý trong kinh doanh, thay cho lời chào khi gặp mặt và lời chào tạm biệt khi chia tay.

4.2. Phương tiện giao tiếp ngôn ngữ nói

Giao tiếp nói: Là giao tiếp dùng lời nói để chuyển tải thông tin như toạ đàm, hội nghị, đàm phán, giao lưu, chuyện trò... loại hình giao tiếp này có lợi thế là có thể biểu đạt các sắc thái tình cảm khác nhau của giọng nói, đồng thời có thể nhận ngay được thông tin phản hồi.

Ngôn ngữ nói là phương tiện giao tiếp chủ yếu của con người. Sử dụng ngôn ngữ nói, con người có thể truyền đạt, bày tỏ tất cả các loại thông tin khác nhau, kể cả nội dung và tình cảm. Để hiểu rõ cách sử dụng ngôn từ trong giao tiếp, chúng ta xem xét về các khía cạnh sau:

4.2.1. Tính chất của ngôn ngữ

Cùng một nội dung ngôn ngữ, nhưng với các cách diễn đạt khác nhau thông qua nhịp điệu, âm điệu, ngữ điệu, (to nhỏ, nhanh chậm, cao thấp) người nói sẽ mang lại những ấn tượng khác nhau cho người nghe.

Bởi vậy, chúng ta cần phải chú ý điều khiển giọng điệu, ngữ điệu khi nói. Lời nói có được rõ ràng, khúc chiết hay không phụ thuộc nhiều vào cách nhấn giọng. Bằng cách uốn giọng và thay đổi ngữ điệu lời nói chúng ta có thể thay đổi ý nghĩa của nó. Cách nói đều đều, đơn điệu và vô cảm dễ làm cho người nghe buồn ngủ.

Do vậy, khi nói cần phải biết lên giọng xuống giọng, lúc nhấn, lúc khoan, lúc nhẹ, lúc dẫn giọng, lúc tạm ngừng để nghe suy ngẫm. Trong tất cả đoạn nói phải biết mở, biết giải quyết vấn đề và biết gói gọn lại. Việc sử dụng các câu ca dao, tục ngữ, ví von, so sánh cũng như các hình tượng, các con số sẽ làm cho những điều chúng ta nói có hồn, có sức thuyết phục cao. Biết cách điều khiển cường độ và cao độ của giọng nói, chúng ta có thể làm nổi bật nội dung quan trọng, thu hút sự chú ý người nghe, làm cho cuộc nói chuyện của chúng ta không chỉ hấp dẫn mà còn đạt được mục tiêu đề ra.

4.2.2. Điệu bộ khi nói

Điệu bộ được hiểu là vẻ mặt, ánh mắt cũng như cử chỉ tay chân, tư thế của cơ thể, hay nói cách khác là ngôn ngữ của cơ thể (body language). Điệu bộ phụ hoạ theo lời nói để tăng thêm ý nghĩa cho lời nói, gây ấn tượng cho người nghe.

Bởi vậy, điều bộ cần tự nhiên, không gò ép, và phải phù hợp với phong tục tập quán, văn hoá. Khi chia buồn với ai, ngoài các từ ngữ phù hợp, cần biết thể hiện giọng nói chậm lại, chùn xuống, đồng thời kết hợp nét mặt buồn. Khi chào hỏi khách hàng, đồng thời phải nhìn vào họ và mỉm cười. Khi gặp người lớn tuổi hơn mình, lúc chào hơi nghiêng người về phía trước một chút.

4.2.3. Hiểu thông tin không chính xác

Người nói định chuyển thông tin này, nhưng người nghe lại hiểu thành thông tin khác, điều này cũng dẫn tới hiểu lầm đáng tiếc. Lý do của tình trạng hiểu sai lệch này là do nhận thức, kinh nghiệm, kiến thức, ngôn ngữ, phong tục, tập quán, của hai bên giao tiếp không giống nhau. Khi hai người hẹn nhau là “Chờ em ở cổng công viên Đầm Sen” thì người này đến cổng trước người kia ra cổng sau, cuối cùng mỗi người mỗi nẻo không gặp nhau.

4.3. Giao tiếp viết:

Là giao tiếp thông qua thư từ, công văn, chỉ thị, báo cáo, viết thư từ giao dịch văn bản..., tức là dùng văn bản để chuyển tải thông tin. Nhiều loại giao tiếp phải dùng tới văn bản vì nó đòi hỏi tính pháp lý của thông tin như hợp đồng, quyết định, nghị quyết đại hội. Ngày nay đất nước ta mở rộng quan hệ kinh tế, văn hoá với nước ngoài.

Nhà kinh doanh không phải chỉ làm ăn với các doanh nghiệp trong nước, mà còn có mối quan hệ với các doanh nghiệp nước ngoài. Chính vì thế mà nhu cầu trao đổi thông tin thư tín càng trở nên cấp bách. Ngoài kỹ năng nói, nghe, nhà quản trị cần phải rèn luyện cả kỹ năng viết nữa. Muốn soạn thảo một văn bản, một công văn hay muốn viết một lá thư, chúng ta cần am hiểu những quy tắc căn bản và kết cấu của mỗi loại.

Ví dụ muốn viết một lá thư trong giao dịch thương mại chúng ta cần phải nắm được:

Cấu trúc của thư thương mại:

Tên tiêu đề: Tên công ty xí nghiệp

Ngày tháng: Ghi rõ địa danh, ngày... tháng... năm

Tên và địa chỉ trong thư: Ghi tên và địa chỉ người nhận thư ngay đầu lá thư

Lời chào mở đầu: Thưa Ông, thưa bà

Nội dung:

- Mục đích của lá thư là gì ?
- Hy vọng đạt được gì qua lá thư
- Cách hay nhất để đạt được mục đích là gì?

Lời chào kết thúc: Giống như lời chào mở đầu, có tính phong tục và thể hiện lịch sự để chấm dứt một lá thư, lời chào phù hợp với từng hoàn cảnh và phải tương xứng với lời chào mở đầu

Ký tên và ghi chức vụ: Phải luôn ký tên bằng bút tự của mình và bằng bút mực, không nên ký bằng dấu đề tên mình, đích thân ký vào thư tình tự ký tên và ghi chức vụ

- Chức vụ
- Ký tên
- Họ và tên

Một số quy tắc cần phải tuân theo khi viết một lá thư

- Thư nên đi thẳng vào vấn đề, nêu bật các nét chính của vấn đề

- Thư phải viết đúng, chính xác các thông tin
- Thư viết phải đầy đủ các điều kiện cần thiết
- Các ý trong thư phải nhất quán với nhau
- Thư viết phải lịch sự, nhã nhặn
- Thư viết phải thận trọng, không được viết những điều mà bản thân không nắm chắc
- Xác định cho được những nội dung cần viết và sắp xếp trong đầu các điểm cần viết theo một mối liên hệ tốt nhất
- Viết một cách tự nhiên với giọng văn phù hợp vào từng hoàn cảnh.

5. Những yếu tố tâm lý cần chú ý trong giao tiếp

5.1. Nhận thức trong giao tiếp

Khi chúng ta giao tiếp với nhau, chúng ta phải có nhận thức về nhau, luôn luôn tri giác lẫn nhau và trên cơ sở tri giác đem lại tư duy giúp ta phán đoán tình hình để lựa chọn phương án giao tiếp cho phù hợp với đối tượng giao tiếp. Khi đó tình huống đòi hỏi ta phải suy nghĩ tư duy thật nhanh.

Tư duy còn giúp ta nắm được bản chất của câu nói, của hành động, nắm được những ý nghĩa sâu xa tiềm ẩn lời nói. Trong thực tế có những khi người ta “nói vậy chứ không phải vậy”, buộc chúng ta phải phán đoán, phải suy nghĩ mới hiểu được ý nghĩa đích thực của câu nói.

Do vậy, trong quá trình giao tiếp chúng ta cần phải thận trọng trong từng cử chỉ, từng lời ăn tiếng nói (tập khả năng quan sát, tính nhạy cảm, phản ứng nhanh và có khả năng phán đoán tình hình huống giỏi...). Để đạt được nghệ thuật giao tiếp, chúng ta cần phải tích lũy và rèn luyện nắm bắt được để sử dụng linh hoạt các kỹ năng giao tiếp.

5.2. Tác động của thể tâm lý.

- Là vị trí tương đối về mặt tâm lý giữa các bên tâm lý trong quan hệ với nhau, tạo nên trạng thái đặc biệt tương ứng giữa các thành viên.

- Khi giao tiếp, con người ở thể tâm lý nhất định: Mạnh yếu hoặc ngang bằng (ai cần ai, sự vị nể, khiếp sợ nhau, hoặc không ai sợ ai...)

- Thể tâm lý chi phối cá nhân, trong giao tiếp.

- Muốn giao tiếp có hiệu quả cần xác định thể tâm lý của mình và của đối tượng. Từ đó tìm cách thay đổi thể tâm lý cho phù hợp, nâng mình lên, hạ mình xuống...) đó là điều chỉnh thể tâm lý.

5.3. Kỹ năng nắm bắt tâm lý

Sự biến đổi tâm lý có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng giao tiếp. Yếu tố tâm trạng cũng rất đáng được chú trọng trong tâm lý giao tiếp. Tâm trạng là sự thể nghiệm nội tâm về thái độ đối với sự vật khách quan, là hoạt động tâm lý không thể thiếu được trong đời sống xã hội và quan hệ xã hội.

Dưới góc độ tâm lý học, tác dụng của tâm trạng không kém hơn ngôn ngữ trong sự tôn tạo trong duy trì những quan hệ qua lại của xã hội loài người. Tâm trạng liên quan đến tâm lý và

trình độ văn hoá của con người, được không chế bởi tiềm thức. Nó vừa là động lực vừa là kết quả của hành vi, khi ta nảy sinh mong đợi về giao tiếp.

Khi giao tiếp sẽ cảm thấy vui mừng, kết quả giao tiếp cực kỳ tốt đẹp, những người có tâm trạng lạnh nhạt sẽ có phản ứng và kết quả ngược lại. Như vậy những biểu hiện tâm lý được đánh giá qua kết quả giao tiếp. Nó là cơ sở để tiến hành giao tiếp.

Để rèn luyện kỹ năng này, chúng ta trước hết cần nắm được ý nghĩa của ngôn ngữ không lời về mặt lý thuyết, Sau đó cần thường xuyên thực hành quan sát con người xung quanh chúng ta từ trong gia đình đến ngoài xã hội để kiểm chứng và củng cố lý luận. Chúng ta khám phá và tìm hiểu mối quan hệ không lời và trạng thái tâm lý tình cảm của con người, tướng mạo cũng là những gợi ý tốt để chúng ta tham khảo.

Như vậy, quá trình giao tiếp thường xảy ra thông qua các hệ thống tín hiệu là ngôn ngữ lời nói và ngôn không lời.

Giao tiếp qua hai loại ngôn ngữ này thường không tách rời nhau mà đi song hành với nhau, bổ sung cho nhau. Cũng có khi ngôn ngữ không lời thay thế hoàn toàn cho ngôn ngữ lời nói.

Trong các mối quan hệ gần gũi, thân thiện thì giao tiếp qua ngôn ngữ không lời chiếm ưu thế hơn. Còn giao tiếp có tính xã giao thì ngôn ngữ lời nói quan trọng hơn, và ngôn ngữ không lời làm nền cho nó.

a. Giọng điệu:

Giọng điệu to nhỏ, cao thấp, nhanh chậm khác nhau thể hiện các sắc thái tình cảm khác nhau. Thường thì khi vui người ta nói to và nhanh, khi buồn thì giọng trầm xuống, chậm lại.

b. Vẻ bên ngoài:

Đầu tóc quần áo, giày dép, đồ trang sức, nước hoa, son phấn ... đều cho ta những thông tin nào đó về tính cách người đối thoại như cẩn thận hay xuề xoàng, kỹ tính hay đơn giản (giản dị). Diện mạo gồm các đặc điểm bên ngoài ít thay đổi. Đó là tạng người cao hay thấp, béo hay gầy. Mặt trái xoan vuông hay chữ điền, mỏng hay dày dặn ... Về bên ngoài gây ấn tượng lớn trong lần tiếp xúc đầu tiên.

5.4. Kỹ năng thể hiện

Là kỹ năng biểu hiện, bộc lộ, diễn đạt tình cảm, ý tưởng của mình cho người khác hiểu.

Trong giao tiếp với mọi người trong xã hội nói chung và giao tiếp với khách hàng nói riêng, chúng ta không chỉ cần hiểu biết, có thái độ đúng đắn, mà cần có kỹ năng thể hiện diễn đạt nội dung tư tưởng tình cảm để người đối thoại với chúng ta lĩnh hội được.

Chẳng hạn, nếu chúng ta có thái độ đúng đắn là rất tôn trọng khách hàng, nhưng không biết cách thể hiện cho họ hiểu thì họ có thể cho rằng chúng ta không tôn trọng họ.

Để thể hiện tình cảm cũng như các nội dung thông điệp khác cho người đối thoại biết. Chúng ta có thể sử dụng các phương tiện giao tiếp sau đây:

* Lời nói hay là ngôn ngữ, bao gồm ngôn ngữ nói, ngôn ngữ viết. Đây là phương tiện giao tiếp dễ sử dụng

* Ngôn ngữ không lời như là tư thế, cử chỉ, nét mặt, giọng nói ... Đây là một phương tiện thể hiện tình cảm hữu hiệu trong giao tiếp. Chúng ta sẽ tìm hiểu trong phần sau.

5.5. Kỹ năng kiềm chế

Là kỹ năng biết kiềm chế tức giận của mình để xử sự khôn khéo trong những tình huống phức tạp. Đó là trường hợp khi sự việc xảy ra trái ngược với điều mà mình mong muốn, khi người đối thoại to tiếng, tự phụ, đòi hỏi quá đáng. Để thể hiện rõ về kỹ năng này chúng ta tìm hiểu ba trạng thái bản ngã (hành vi) trong giao tiếp.

a. Trạng thái bản ngã phụ mẫu

Là trạng thái hành vi mà người giao tiếp nhận biết được quyền hạn, vị thế hơn hẳn của mình và thể hiện trong giao tiếp qua lời nói hành vi. Đó là thái độ hành vi trịch thượng của cấp trên đối với cấp dưới, là thái độ kể cả người lớn tuổi hơn, là thái độ hợm hĩnh của kẻ nhiều tiền và có thế lực, là thái độ cửa quyền ban phát của các cô mụ dịch viên thời bao cấp.

b. Trạng thái bản ngã thành niên

Đây là đặc trưng phong cách bình tĩnh, biết kiềm chế, tự tin trong giao tiếp. Người có phong cách này biết kiềm chế, biết phân tích khách quan tình thế, biết giải quyết vấn đề có tình, có lý.

c. Trạng thái bản ngã nhi đồng

Đó là đặc trưng cho phong cách giao tiếp bị tình cảm chi phối. Người có phong cách này hay buồn bực, tức giận hoặc vui cười bộc phát, tự nhiên. Họ không biết kiềm chế tình cảm của mình, do vậy dễ bị kích động trong các tình huống phức tạp, trong ba trạng thái này trạng thái bản ngã thành niên là tốt nhất vì có thể giao tiếp được với bất kỳ trạng thái nào.

Tuy nhiên trong mỗi con người thường tồn tại đan xen cả ba trạng thái. Nhưng tùy theo tính cách bẩm sinh mà có người trội hơn về một loại trạng thái.

Ví dụ: Người dễ nổi cáu chỉ vì một việc nhỏ xảy ra không theo như mình mong muốn. Tuy nhiên quá trình học hỏi, rèn luyện cũng giúp chúng ta sửa và tự điều chỉnh bản thân. Kỹ năng kiềm chế sẽ giúp chúng ta có được phong cách giao tiếp phù hợp với đối tượng, với hoàn cảnh, với môi trường giao tiếp cụ thể. Do vậy, giao tiếp thành công trong mọi tình huống khác nhau.

5.6. Khả năng gây ấn tượng tốt trong giao tiếp.

Khả năng gây ấn tượng tốt, gây thiện cảm và hấp dẫn đối tượng trong giao tiếp, giúp cho việc giao tiếp thành công, chúng ta có thể gây ấn tượng người khác như thế nào trong giao tiếp?

a. Khả năng gây ấn tượng bằng đức hạnh

- Có lòng tự tin. Người có lòng tin thì không hay nghi ngờ người khác và dễ làm cho người khác tự tin.

- Tính lạc quan, có chí tiến thủ, có nhiệt tình. Tính cách này dễ lan truyền sang người đối thoại, giao tiếp.

- Tính không tự kiêu, không tự ty. Tự kiêu làm cho người ta ghét, tự ty làm cho người ta coi thường.

- Tính chân thành với mọi người. Chân thành là con đường ngắn nhất để đi đến trái tim của khách hàng

- Biết phát hiện ưu điểm của những người khác. Ai cũng có những ưu điểm mà ta có thể học được. Không từ nói trong 3 người đi cùng ta, thì thế nào cũng có một người là thầy của ta. Làm được điều đó chúng ta chẳng mấy mà giỏi giang, lại làm cho mọi người mến ta.

- Lịch sự nhẹ nhàng, khôi hài để làm cho bầu không khí khi giao tiếp ấm áp, vui tươi, gần gũi.

b. Khả năng gây ấn tượng bằng học thức:

Người có học và khiêm tốn thì được mọi người ngưỡng mộ, do vậy dễ chinh phục nhân tâm, chúng ta cần phải hiểu biết khoa học, hiểu biết văn hoá xã hội rộng, có thể qua trường lớp nhưng cũng có thể tự học suốt đời.

c. Khả năng gây ấn tượng bằng ngôn ngữ:

Tư thế, chững chạc, tươi cười, niềm nở: Nói năng lịch thiệp, nhẹ nhàng; ăn mặc lịch sự, có thẩm mỹ. Biết chọn chủ đề phù hợp trong mọi tình huống để nói chuyện. Biết sử dụng ngôn ngữ không lời để thể hiện sinh động. Tất cả điều đó giúp chúng ta chiếm được thiện cảm của khách hàng.

6. Một số vấn đề cần chú ý khi giao tiếp trong hoạt động quản lý

- Cần xây dựng các mối quan hệ giao tiếp rộng rãi, không nên chỉ nhìn thấy một mối quan hệ nào đó .
- Giao tiếp của nhà quản trị rất đa dạng, phức tạp, cần phải luyện kỹ năng giao tiếp.
- Cần giao tiếp một cách văn hóa, lịch sự hòa nhã, tình cảm mang tính đạo đức tốt đẹp là chính (nhiều khi phải nhường nhịn, chấp nhận, tránh căng thẳng, thô bạo tàn nhẫn.)
- Phải biết lựa chọn phương tiện hình thức giao tiếp hợp lý.
- Kế hoạch chiến thuật để thực hiện các phương tiện giao tiếp.
- Phải nắm vững tâm lý cá nhân, tâm lý xã hội, nhất là hiểu biết đối tượng giao tiếp; biết người, biết mình.
- Cần chú ý xác định có mục đích giao tiếp trên cơ sở đó lựa chọn hình thức và phương tiện giao tiếp phù hợp
- Chú ý đảm bảo các nguyên tắc giao tiếp, trung thực, phù hợp, thiện chí.

CÂU HỎI

1. Bạn hiểu như thế nào là hoạt động nhận thức? Khi đánh giá về năng lực nhận thức của con người, chúng ta cần chú ý đến những vấn đề gì?
2. Trong hoạt động quản trị, chúng ta cần chú ý đến những vấn đề gì trong đời sống tình cảm của con người ?
3. Thế nào là cảm giác, tri giác, trí nhớ và tưởng tượng. Trong cuộc sống hàng ngày, cũng như trong phần đầu rèn luyện và học tập trí nhớ có vai trò quan trọng như thế nào?.
4. Tại sao nói, tư duy phát triển trong lao động và tư duy xuất phát từ nhu cầu của cá nhân?
5. Bạn hiểu gì về ý chí và hành động của con người? Ý nghĩa của các hiện tượng đó trong hoạt động quản lý.
6. Bạn hiểu thế nào là năng lực? Khi đánh giá năng lực con người cần chú ý đến những vấn đề gì?

7. Bạn hãy phân tích đặc điểm của 4 loại khí chất cơ bản? Bạn tự xếp mình thuộc loại khí chất nào? Nêu nhược điểm và ưu điểm của bản thân mình.

8. Theo bạn vấn đề năng lực và khí chất có ý nghĩa gì trong hoạt động quản trị quản lý?

9. Tính chất và cơ cấu hoạt động quản lý là gì? Tại sao hoạt động quản lý là hoạt trí tuệ, tư duy, sáng tạo, căng thẳng và phức tạp, bạn hãy giải thích luận điểm này.

10. Tâm lý học quản lý là gì? Việc nghiên cứu tâm lý học quản lý có vai trò và ý nghĩa như thế nào trong đời sống xã hội và hoạt động quản lý ?. Liên hệ trong lĩnh vực công tác của bản thân.

11. Bạn hãy nêu tầm quan trọng của giao tiếp. Trong hoạt động quản lý, nhà quản trị cần sử dụng những phương tiện giao tiếp nào?

12. Kỹ năng kiểm chế có vai trò quan trọng như thế nào trong giao tiếp ?

13. Theo bạn, muốn giao tiếp có hiệu quả trong hoạt động quản lý, chúng ta cần chú ý đến những vấn đề gì ?.



HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BILI CHINH VIÊN T.Đ.N
Km10 Đường Nguyễn Trãi, Hà Nội
Tel: (04) 5540355 Fax: (04) 5540356
Website: <http://www.e-ptit.edu.vn> Email: dhkc@ptit.edu.vn

CHƯƠNG 2: CON NGƯỜI TRONG HỆ THỐNG QUẢN LÝ DƯỚI GÓC ĐỘ TÂM LÝ

I. BẢN CHẤT CON NGƯỜI

1. Các quan niệm khác

Cũng như các môn khoa học khác, việc xác định đối tượng khác của tâm lý học một cách đúng đắn, khoa học là một việc vô cùng phức tạp, trải qua một quá trình hàng ngàn năm. Việc xác định đối tượng tâm lý học là một cuộc đấu tranh gay go quyết liệt giữa nhiều trường phái, trào lưu khác nhau. Về thế giới tâm lý, các nhà duy vật cổ đại đi tìm cơ sở ban đầu trong lửa, khí, nước; đưa ra quan niệm rằng các hiện tượng tâm lý cũng tuân theo các quy luật của thế giới tự nhiên. Các nhà duy tâm cho rằng tư tưởng tâm lý là cái có trước, thực tại là cái có sau. Tâm lý tồn tại phụ thuộc vào thượng đế chứ không phụ thuộc vào con người và thế giới xung quanh.

Những tư tưởng duy tâm phản khoa học đã bị Arixtore (384 –322 TCN), học trò của Platon, phê phán. Arixtore là tác giả của cuốn “Bản về tâm hồn”, tác phẩm lớn đầu tiên về thế giới tâm lý của con người. Trong tác phẩm này đã đưa ra một quan điểm hết sức tiên bộ so với thời bấy giờ. Đó là tồn tại mối quan hệ giữa tâm lý và cơ thể, với thế giới xung quanh. Tâm lý nảy sinh và phát triển trong cuộc sống và có thể quan sát và nghiên cứu được, tuy rất phức tạp.

Đến nửa đầu thế kỷ thứ XVII tâm lý học khoa học lại có thêm một khám phá mới cực kỳ quan trọng đó là của Decac (1596 –1650). Tuy nhiên ông lại đi theo thuyết Nhị Nguyên luận đáng phê phán. Cũng trong khoảng thời gian này nhiều học thuyết, nhiều trường phái xuất hiện như:

Trường phái “Tâm lý học kinh nghiệm” của J.Lov (1632 – 1701), trường phái “tâm lý học duy vật máy móc” của Didro (1713 –1781), Honbach (1723 –1789)

Sang thế kỷ thứ XVIII có một sự kiện hay được nhắc đến trong lịch sử tâm lý học đó là lần đầu tiên xuất hiện tên gọi tâm lý học trong cuốn “Tâm lý học kinh nghiệm” (1732) và “tâm lý học Lý trí” (1734) của Volf nhà triết học Đức và tên gọi “Tâm lý học” đã chính thức ra đời từ đó. Đến đầu thế kỷ XX tâm lý học vẫn ở trong cảnh bế tắc về đối tượng và phương pháp luận.

Trong vòng 10 năm khoảng đầu thế kỷ XX đã xuất hiện ba trường phái tâm lý học khách quan: Tâm lý học hành vi, tâm lý học cấu trúc và tâm lý học Phrot.

Do tính phi lý của việc loại bỏ tâm lý, ý thức ra khỏi đối tượng nghiên cứu của tâm lý học và cả thuyết hành vi mới (sau này) đã đi sâu vào con đường bế tắc. Nếu như tâm lý học hành vi muốn hướng tâm lý học theo con đường khách quan kiểu sinh vật học, thì tâm lý học Ghestan muốn xây dựng tâm lý học theo con đường khách quan theo kiểu vật lý. Trường phái này cho rằng không nên nghiên cứu tâm lý theo kiểu chia thế giới thành các nguyên tử.

Theo họ bản chất của các hiện tượng tâm lý đều có cấu trúc và do đó phải theo xu hướng tổng thể với một cấu trúc chỉnh thể để nghiên cứu tâm lý thích hợp và có hiệu quả. Tóm lại: cả ba trường phái tâm lý học kể trên đều tự gọi là khách quan, nhưng đều bỏ qua các mối quan hệ bản chất con người, bỏ qua việc nghiên cứu đời sống tâm lý con người và coi con người như một động vật, như một cái máy, bỏ qua mặt xã hội của con người. Vì thế mà các trường phái đó không đạt

được mong muốn chân thành của họ là xây dựng một khoa học khách quan về thế giới tâm lý của con người.

Phải chờ đến tâm lý học Macxit do các nhà tâm lý học Xô Viết có tên tuổi như Coocnhicốp (1879 –1957), Lêônchiep (1903 –1979) v.v... cùng với các nhà tâm lý học Xô Viết khác xây dựng nên thì chúng ta mới có một nền tâm lý học thực sự khoa học và khách quan.

2. Bản chất tâm lý theo quan điểm của Mac

Tâm lý người là sự phản ánh hiện thực khách quan vào não người thông qua chủ thể, tâm lý người có bản chất xã hội, lịch sử.

Trong phần này chúng ta chủ yếu đề cập đến quan niệm về tâm lý con người của chủ nghĩa duy vật biện chứng. Để thực hiện một hiểu biết về tâm lý người đúng với bản chất của nó. Tâm lý học duy vật biện chứng xuất phát từ quan điểm triết học về con người như là một thực thể xã hội. Con người là sản phẩm, vừa là chủ thể của hoạt động cải tạo thế giới xung quanh, của quan hệ giao lưu.

Đó là những con người cụ thể đang sống và hoạt động trong những điều kiện xã hội – lịch sử cụ thể, chứ không phải là con người trừu tượng bất biến của một thời đại. Dưới đây, dựa vào quan niệm của tâm lý học Mac về bản chất tâm lý người để minh chứng cho quan điểm của Mác.

2.1. Tâm lý là sản phẩm phản ánh hiện thực khách quan bằng hoạt động của mỗi người:

Lênin đã nói “Tâm lý là hình ảnh chủ quan của thế giới khách quan”, tức là những sự vật, hiện tượng của thế giới khách quan tác động vào các giác quan của ta và được ta phản ánh, tạo nên hình ảnh tâm lý về các sự vật và hiện tượng đó.

Tâm lý người là không phải do thượng đế sinh ra, cũng không phải do não tiết ra giống như gan tiết ra mật. Tâm lý là sự phản ánh hiện thực khách quan vào não của con người thông qua “lăng kính chủ quan”.

Hiện thực khách quan đó là bao gồm bản thân con người, thế giới tự nhiên và xã hội. Như vậy, tâm lý chúng ta phản ánh bản thân chúng ta, phản ánh thế giới tự nhiên và phản ánh các mối quan hệ xã hội.

Ví dụ: Cơ thể chúng ta khỏe mạnh, chúng ta cảm thấy thoải mái, dễ chịu, đi chơi thấy cảnh đẹp tâm hồn chúng ta bỗng trở nên rạo rực, khoan khoái; ra đường thấy mọi người vui vẻ với nhau.

Trước hết, theo duy vật biện chứng, phản ánh là thuộc tính chung của mọi sự vật, hiện tượng đang vận động. Nói một cách chung nhất: Phản ánh là quá trình tác động qua lại giữa hệ thống này và hệ thống khác, kết quả là để lại dấu vết (hình ảnh) tác động ở cả hệ thống. Có nhiều hình thức phản ánh khác nhau, chẳng hạn:

- Phản ánh cơ học: Viên phấn được dùng để viết lên bảng đen để lại vết trên bảng và ngược lại bảng đen làm mòn (để lại vết) trên đầu viên phấn.

- Phản ánh vật lý: Mọi vật chất đều có hình thức phản ánh này. Ví dụ: Để một vật thể trước gương ta thấy hình vật thể trong gương.

- Phản ánh sinh lý: Phản ánh này có ở thế giới sinh vật. Ví dụ: rễ cây luôn có xu hướng ăn sâu và lòng đất, hoa hướng dương luôn hướng về mặt trời mọc.

- Phản ánh hóa học: Sự tác động giữa hai chất tạo thành hợp chất mới.

Ví dụ: $2H_2 + O_2 = 2H_2O$

- Phản ánh xã hội: Phản ánh các mối quan hệ trong xã hội mà con người là một thành viên sống và hoạt động. Quan hệ giữa con người với con người trong xã hội khác nhau. Chuẩn mực quy định khác nhau thì phản ánh khác nhau.

Ví dụ:

Trong xã hội phong kiến “còn tiền còn bạc còn đệ tử, hết cơm hết rượu hết ông tôi”

Trong xã hội xã hội chủ nghĩa: “Lá lành đùm lá rách”

Phản ánh tâm lý: Là hình thức phản ánh phức tạp nhất. Đó là kết quả tác động của hiện thực khách quan vào não và do não tiến hành. Kết quả đó con người không thể trông thấy được. Kết quả của sự phản ánh tâm lý để lại dấu vết trên vỏ não. Nó khác xa về chất so với các hình ảnh cơ học, vật lý, sinh lý... ở chỗ:

* **Mang tính tích cực:** Kết quả lần phản ánh trước ảnh hưởng trực tiếp đến lần phản ánh sau, nhờ đó con người tích lũy được những kinh nghiệm, mới có sự tồn tại và phát triển.

* **Mang tính sinh động:** Cùng một hiện thực khách quan tác động ở mỗi con người khác nhau, ngay trong một con người, sự phản ánh cũng có lúc khác nhau:

Ví dụ: “Phụ nữ nói chuyện bằng mắt”, “Đàn ông nói chuyện bằng lỗ tai”

Sự phản ánh mang tính sinh động của hình ảnh tâm lý do nhiều yếu tố chi phối, trước hết do mỗi con người có đặc điểm riêng về cơ thể, giác quan hệ thần kinh, não bộ. Mỗi người có một hoàn cảnh sống khác nhau, điều kiện giáo dục không giống nhau và đặc biệt là mỗi cá nhân thể hiện mức độ tích cực hoạt động, tích cực giao lưu khác nhau trong cuộc sống. Vì thế tâm lý người này khác người kia.

Tuy nhiên, không phải cứ hiện thực khách quan tác động vào não là có hình ảnh tâm lý. Muốn có hình ảnh tâm lý phải thông qua con đường gián tiếp hoạt động mới có hình ảnh tâm lý.

Tóm lại: Từ luận điểm trên chúng ta có thể rút ra một số kết luận thực tiễn sau:

- Tâm lý có nguồn gốc là thế giới khách quan, vì thế khi nghiên cứu, cũng như khi hình thành, cải tạo tâm lý người phải nghiên cứu hoàn cảnh trong đó con người sống và hoạt động.

- Tâm lý người mang tính chủ thể vì thế trong dạy học, giáo dục cũng như trong quan hệ ứng xử phải chú ý nguyên tắc quan sát đối tượng chú ý cái riêng của mỗi người.

- Tâm lý là sản phẩm của hoạt động và giao tiếp vì thế phải tổ chức hoạt động và các quan hệ giao tiếp để nghiên cứu hình thành và phát triển tâm lý con người. Không có hoạt động thì không có tâm lý

2.2. Tâm lý là chức năng là sản phẩm hoạt động của não.

Chủ nghĩa duy vật biện chứng cho rằng: Vật chất có trước, tâm lý có sau. Vật chất quyết định tâm lý, ý thức. Song, không phải ở đâu có vật chất là ở đó có tâm lý, chỉ có dạng vật chất có tổ chức đặc biệt, phát triển cao nhất trong lịch sử tiến hóa động vật, đó là não, mới sinh ra tâm lý.

Khi hiện thực khách quan tác động vào hệ thần kinh não, não nhận tác động từ ngoại giới khách quan dưới các dạng xung động thần kinh cùng những biến đổi lý hóa ở từng nơron, các trung khu thần kinh ở các bộ phận dưới vỏ não, làm cho não bộ trở nên hoạt động theo quy luật thần kinh, tạo nên kết quả là người có não bộ hoạt động tùy theo lứa tuổi và trình độ phát triển mà có hiện tượng tâm lý này hay hiện tượng tâm lý kia, ở cấp độ này hay cấp độ kia. Nói đơn giản,

hiện thực khách quan tác động vào hệ thần kinh não hoạt động nên con người có tâm lý. Vì vậy, ta nói rằng tâm lý là chức năng của não.

Như vậy, không có não, vỏ não hay não và vỏ não không bình thường thì không có tâm lý. Nhưng đó mới chỉ là điều kiện cần, cái quyết định tâm lý là ở chỗ con người có động não không, tức là não có hoạt động không.

Suy cho cùng có não hoạt động mới có tâm lý. Như các nhà duy vật máy móc quan niệm, mà não chỉ quy định hình thức biểu hiện của hiện tượng tâm lý, đó là quy định tốc độ biểu hiện nhanh hay chậm, cường độ mạnh hay yếu của các hiện tượng tâm lý, còn nội dung, hình ảnh tâm lý do hiện thực khách quan, do kinh nghiệm của mỗi người quy định

2.3. Tâm lý là kinh nghiệm xã hội lịch sử loài người biến thành cái riêng của từng người.

a. Bản chất xã hội của hiện tượng tâm lý thể hiện:

Tâm lý người có nguồn gốc là thế giới khách quan (thế giới tự nhiên và xã hội), trong đó nguồn gốc xã hội là quyết định tâm lý con người, thể hiện qua: các quan hệ kinh tế xã hội, các mối quan hệ đạo đức, các mối quan hệ con người – con người, từ quan hệ gia đình, làng xóm, quê hương, ... Các mối quan hệ trên quyết định bản chất tâm lý người (như Mark nói:

Bản chất con người là tổng hòa của các mối quan hệ xã hội). Trên thực tế, nếu con người thoát ly khỏi các mối quan hệ xã hội, quan hệ giữa người với con người thì tâm lý người sẽ mất bản tính người.

Ví dụ: Những đứa trẻ bị thú nuôi từ bé có cấu tạo hình hài là một con người nhưng tâm lý của đứa trẻ này không hơn hẳn tâm lý loài vật.

- Tâm lý người là sản phẩm của hoạt động và giao tiếp của con người trong các quan hệ xã hội. Con người là một thực thể tự nhiên và điều chủ yếu là một thực thể xã hội. Phần tự nhiên ở con người (như đặc điểm cơ thể, giác quan, thần kinh, bộ não...) được xã hội hóa ở mức độ cao.

Là thực thể xã hội, con người là chủ thể của nhận thức, chủ thể của hoạt động giao tiếp với tư cách là chủ thể tích cực, chủ động sáng tạo. Tâm lý của con người là sản phẩm của con người với tư cách là chủ thể xã hội, vì thế tâm lý người mang đầy đủ dấu ấn xã hội – lịch sử của loài người mà họ là thành viên sống và hoạt động trong xã hội đó.

b. Tính lịch sử của hiện tượng tâm lý

Tâm lý của mỗi cá nhân là kết quả của quá trình lĩnh hội, tiếp thu vốn kinh nghiệm xã hội, nền văn hóa xã hội, thông qua hoạt động và giao tiếp, trong đó giáo dục giữ vai trò chủ đạo, hoạt động của con người và mối quan hệ giao tiếp của con người trong xã hội có tính quyết định.

Tâm lý của mỗi con người được hình thành, phát triển và biến đổi cùng với sự phát triển của lịch sử cá nhân, lịch sử dân tộc và cộng đồng. Tuy nhiên, tâm lý của mỗi người không phải có sự “copy” một cách máy móc những kinh nghiệm lịch sử loài người, mà bị thay đổi, biến đổi thông qua đời sống tâm lý cá nhân.

Chính vì thế, tâm lý của mỗi cá nhân vừa mang những nét đặc trưng cho xã hội – lịch sử vừa mang những nét riêng tạo nên bản sắc của mỗi cá nhân.

Tóm lại: Tâm lý người là nguồn gốc xã hội, vì thế phải nghiên cứu môi trường xã hội, nền văn hóa xã hội trong đó con người sống và hoạt động. Cần phải có tổ chức các hoạt động dạy học và giáo dục cũng như các hoạt động ở từng giai đoạn, từng lứa tuổi khác nhau để hình thành phát triển tâm lý con người.

II. CON NGƯỜI TRONG HỆ THỐNG QUẢN LÝ

1. Con người đóng vai trò chủ đạo trong hệ thống quản lý

Con người đóng vai trò chủ đạo trong hệ thống quản lý. Cần xem xét của họ trên ba phương diện:

- Con người với tư cách là chủ thể quản lý
- Con người với tư cách là đối tượng quản lý
- Quan hệ giữa chủ thể và đối tượng quản lý.

Con người vừa là chủ thể vừa là đối tượng quản lý. Khi người lãnh đạo điều khiển mọi người thì họ là chủ thể quản lý vì tất cả đều phụ thuộc vào sự nhận thức và hiểu biết của người đó. Chia khóa để giúp người lãnh đạo thành công trong hoạt động quản lý là nhận thức đầy đủ các yếu tố khách quan thấy rõ sự tương quan giữa yếu tố khách quan và yếu tố chủ quan.

Mọi hoạt động của con người đều là chủ quan vì con người là chủ thể của hoạt động. Đồng thời, hoạt động ấy là khách quan vì nó tác động đến đối tượng này hay đối tượng khác; đối tượng ấy độc lập với chủ thể, nó tồn tại bên ngoài chủ thể.

- Con người nhận thức được những điều kiện hiện thực đó và tìm cho mình cách xử lý trên cơ sở những điều kiện khách quan đó. Con người không chỉ đơn thuần nhận thức những điều kiện khách quan tồn tại ngoài ý thức của mình, mà còn tác động có mục đích và tích cực nhất đối với khách quan.

Vai trò to lớn của con người chính là ở đây. Chỉ thông qua nhận thức đó, thực chất của hoạt động quản lý con người mới được xác định. Nếu người lãnh đạo không nhận thức đầy đủ các yếu tố khách quan cụ thể thì họ sẽ rơi vào trạng thái cực đoan: Các quyết định của họ sẽ mang tính chất tùy tiện, chủ quan và không có căn cứ. Mặt khác nếu người lãnh đạo quá coi trọng các yếu tố khách quan và không thể hiện sự tác động tích cực của mình thì họ sẽ rơi vào chủ nghĩa định mệnh và mang lại tác hại to lớn cho công việc.

Như vậy, người lãnh đạo phải theo dõi chặt chẽ sự phát triển của hệ thống quản lý và tác động kịp thời và có mục đích vào hệ thống quản lý. Mọi liên hệ biện chứng này được biểu hiện ở chỗ người lãnh đạo bao giờ cũng phải lựa chọn được phương án tối ưu. Phương án tối ưu là sự kết hợp giữa điều kiện khách quan và hoạt động có mục đích của con người. Sự phát triển xã hội đòi hỏi phải có sự quản lý có khoa học. Có thể quan niệm quản lý có khoa học như sau:

Quản lý xã hội có khoa học và sự quản lý có hệ thống, có mục đích, có ý thức để tác động đến xã hội trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật kinh tế khách quan và các xu hướng tiến bộ của xã hội, nhằm đảm bảo cho xã hội hoạt động và phát triển theo định hướng đã định, Một nét đặc trưng của quản lý xã hội một cách khoa học là:

Dưới chủ nghĩa xã hội, quản lý không phải là đặc quyền của một số người nào mà sự sáng tạo của quần chúng lao động. Chính vì vậy, càng phải đề cao vai trò của con người. Hãy xem xét con người với tính cách là đối tượng quản lý.

Yếu tố xã hội và tâm lý ngày càng được quan tâm bởi vì hành vi của con người trong hệ thống quản lý ngày càng có ý nghĩa quan trọng.

Trong xã hội cũng như trong quá trình sản xuất, con người không thể vượt ra ngoài tổ chức nội tại và chính tổ chức nội tại cũng là một nhu cầu tất yếu khách quan quyết định hành vi của con người. Khi tổ chức lao động chúng ta cũng phải tính đến đặc điểm quyền lợi cá nhân mà con

người mong đạt được, thông qua tổ chức nội tại đó; chẳng hạn, cần phải khuyến khích vật chất tinh thần đối với người lao động v.v...

Lãnh đạo con người trước hết là tổ chức hợp lý lao động, hai là xác định đúng vị trí của mỗi người trong công việc, xác định được nghĩa vụ và quyền hạn v.v... của người lao động.

Tóm lại, khi nói đến vai trò của con người trong hệ thống quản lý, cần phải có quan niệm mới về nhân tố con người. Vấn đề chủ yếu đối với việc lãnh đạo con người là phải thỏa mãn nhu cầu của con người về quyền hoạt động sáng tạo, có được những thông tin chính trị – xã hội chân thực, được hưởng chế độ dân chủ về kinh tế và chính trị, được giao tiếp và được xã hội tôn trọng, chứ không phải chỉ là thỏa mãn các phương tiện sinh hoạt thiết yếu.

2. Con người trong hoạt động quản lý

2.1. Nhân cách con người trong hoạt động quản lý

Trong các bài trước, chúng ta đã tìm hiểu nhiều hiện tượng tâm lý con người như nhận thức tình cảm, ý chí...

Đó là những yếu tố quan trọng khi nghiên cứu con người. Tuy nhiên để có thể nắm vững con người, biết được họ người tốt hay xấu, có tài hay bất tài, trung thành hay phản bội ...Hoặc có thể sử dụng, điều khiển đánh giá đúng mức con người, cần phải đi sâu vào tìm hiểu bản chất của họ. Do đó, trong hoạt động quản lý ta cần hiểu rõ nhân cách con người.

Nhân cách thể hiện là con người có ý thức, có khả năng nhận biết cư xử với mọi người, với xã hội. Do ý nghĩ này có thể hiểu nhân cách là một thực thể xã hội có ý thức.

Nhân cách là toàn bộ đặc điểm tâm lý đã ổn định, của cá nhân tạo nên giá trị xã hội, hành vi xã hội của cá nhân đó. Như thế, không phải mọi hiện tượng tâm lý đều là thành phẩm của nhân cách, mà chỉ những đặc điểm nào đó trở thành ổn định, bền vững và tạo nên giá trị xã hội của cá nhân mới là thành phẩm của nhân cách. Nhân cách là bản chất của con người.

Nhân cách bao gồm cái riêng và cái chung của con người. Cái riêng là đặc điểm riêng hoàn cảnh riêng của mỗi người. Cái chung là các mối quan hệ, hoặc hoàn cảnh xã hội mà con người sống, làm việc trong đó.

- Khi sinh ra, con người chưa hình thành được nhân cách. Nhân cách được hình thành trong cuộc sống của con người. Khi ý thức phát triển đến một mức độ nhất định, nhân cách mới được hình thành và phát triển. Sự hình thành và phát triển nhân cách diễn ra do ảnh hưởng của nhiều yếu tố như đặc điểm bẩm sinh di truyền, hoàn cảnh xã hội và hoạt động quản trị kinh doanh, vấn đề nghiên cứu nhân cách có ý nghĩa rất quan trọng. Dựa vào nhân cách và sự hình thành nhân cách, chúng ta xây dựng hướng hoạt động và quản trị con người, một cách đúng đắn và có hiệu quả.

Hoạt động quản trị, hoạt động giao tiếp chính là tác động vào nhân cách con người. Đánh giá con người cần dựa trên đặc điểm nhân cách. Khi sử dụng, điều khiển, cư xử với con người phải căn cứ vào phẩm chất nhân cách của họ.

Việc xây dựng nề nếp hoạt động của tập thể sản xuất, thực hiện một cách chặt chẽ, nghiêm túc những nội quy, quy chế của tập thể sẽ góp phần tạo nên những phẩm chất tốt đẹp trong nhân cách của nhân viên. Bởi vậy, sự hiểu biết về nhân cách rất cần thiết đối với hoạt động quản lý.

2.2. Năng lực

Trong quản trị, việc sử dụng người phải dựa vào năng lực của họ. Đánh giá năng lực của một người không chỉ dựa vào kết quả của công việc mà còn dựa vào nhiều yếu tố như:

- + Phương thức hoàn thành công việc
- + Tính độc lập và độc đáo khi thực hiện công việc
- + Tính sáng tạo của phương pháp thực hiện
- + Hiệu suất thực hiện công việc
- + Thời gian hoàn thành
- + Sự giải quyết những tình huống đột biến
- + Mức độ kết quả công việc...

* Trong công tác quản trị, việc phân công công việc cho từng người, nếu hợp với năng lực của họ, sẽ có kết quả rất tốt. Tuy nhiên việc sử dụng người cần gắn với việc bồi dưỡng, phát huy năng lực của họ. Như thế công tác quản trị mới đạt hiệu quả cao.

Việc rèn luyện năng lực quản trị và các năng lực khác của nhà quản trị phải là một công tác thường xuyên.

Cần chú ý, năng lực được hình thành do tác động của các yếu tố:

- Đặc điểm bẩm sinh (năng khiếu)
- Sự giáo dục của xã hội (học ở trường nào, trình độ, bằng cấp...)
- Sự tự rèn luyện bản thân
- Kinh nghiệm và sự từng trải
- Phẩm chất ý chí và phẩm chất khác...

2.3. Ý chí và hành động

Ý chí là phẩm chất tâm lý của con người giúp cho họ vượt qua những khó khăn trở ngại trong hành động. Ý chí thường thể hiện ở sự nỗ lực hành động. Nó biểu hiện tính tích cực của con người trong đời sống của họ.

Ý chí có vai trò đặc biệt trong đời sống con người, nó tạo nên sức mạnh của con người, làm cho con người đạt được mục tiêu, mục đích hoạt động. Nó cũng nâng cao hiệu quả hoạt động. Đó là sức mạnh tinh thần của con người.

Ý chí là nhân tố quan trọng tạo nên bản lĩnh con người. Chúng ta cần chú ý những phẩm chất quan trọng của ý chí sau:

Tính mục đích, tính độc lập, sự quyết đoán, sự kiên trì, sự dũng cảm, tính tự chủ, tính tự kiểm chế hay chịu đựng v.v...

Đối với nhà quản trị, ý chí là những phẩm chất không thể thiếu được. Nói cách khác, nếu không có những phẩm chất ý chí, con người chúng ta không thể làm tốt công tác quản lý và cũng không thể trở thành một nhà quản lý giỏi được.

Ý chí không tồn tại độc lập mà tồn tại trong các hành động. Những hành động có ý chí tham gia gọi là hành động ý chí. Hành động ý chí là những hành động có mục đích có kế hoạch, có sự điều chỉnh của ý thức.

Đó là những hành động có sự nỗ lực ý chí để vượt qua những khó khăn nhằm thực hiện được mục đích. Đây là một loại hành động quan trọng nhất của con người, tạo nên giá trị xã hội, tạo nên hiệu quả trong hoạt động của họ.

Đây là những hành động chủ yếu, cơ bản của nhà quản trị. Ở con người có những hành động ý chí đặc biệt, ở những hành động này, do lặp đi lặp lại nhiều lần, sự nỗ lực của ý chí, sự điều chỉnh của ý thức giảm đi hoặc không còn nữa. Người ta gọi những hành động này là hành động tự động hóa.

Có 2 loại tự động hóa.

- Kỹ xảo
- Thói quen.

Nhà quản trị cần phải chú ý rèn luyện để có những kỹ xảo tốt như kỹ xảo giao tiếp, kỹ xảo đánh giá con người, kỹ xảo lập kế hoạch, kỹ xảo nói. v.v...

Mặt khác nhà quản trị cần chú ý tạo nên những thói quen tốt như: Làm việc khoa học, đọc kỹ văn bản, thói quen văn hóa lịch sự, đúng giờ. Cần tránh những thói quen xấu. Những kỹ xảo và thói quen là những yếu tố quan trọng tạo nên phong cách làm việc, phong cách quản lý, tư thế tác phong chững chạc, cách làm việc khoa học văn minh...

III. CÁC QUAN ĐIỂM NHÌN NHẬN CON NGƯỜI TRONG QUẢN LÝ DƯỚI GÓC ĐỘ TÂM LÝ

1. Quan điểm nhìn nhận thế giới nội tâm của con người

Để thấu hiểu phán đoán một con người thì không thể chỉ dựa vào từng lời nói, cử chỉ hành động biểu hiện bên ngoài mà phải thông qua các hiện tượng để đánh giá bản chất của người đó

Tiêu chuẩn để nhà lãnh đạo nhìn nhận một con người là: Nhất định phải thấu hiểu thế giới nội tâm của người đó. Nhưng để thấu hiểu một con người không phải dễ.

Những dấu hiệu biểu hiện bên ngoài các sự vật có vẻ tương đồng nhưng thực chất thì không như vậy, chúng rất dễ đánh lừa con người.

Cho nên, người kiêu ngạo tự đại có vẻ rất thông minh nhưng thực ra thì chẳng thông minh chút nào, người có vẻ như ngốc nghếch đến đáng yêu, xem như một vị quân tử vậy, thực chất chẳng phải quân tử gì cả; những người thô lỗ có vẻ như rất dũng cảm đầy nhưng cũng không phải.

Những cây cỏ dại mọc lẫn trong đám mạ non thì không dễ phân biệt, những viên đá có màu như sắc ngọc thì rất dễ bị lẫn lộn với những viên đá ngọc. Tất cả những điều này đều là những việc tưởng chừng như đúng mà thật ra là sai. "*Biết người, biết mặt, khó biết lòng*".

Qua đây, để nói lên hiểu về một con người không đơn giản. Không Tử nói "*Lòng người còn hiểm trở hơn cả núi sông, hiểu người còn khó hơn cả hiểu trời*". Trời còn có sớm tối, bốn mùa xuân, hạ, thu, đông, còn người thì sao?.

Đây là một quá trình tâm lý rất phức tạp. Cần phải hiểu đúng, phán đoán về một con người không thể dựa vào những biểu hiện bên ngoài của lời nói, cử chỉ, lời nói hành động mà phải thông qua hiện tượng mà xem bản chất vấn đề, chú ý những thái độ của họ với những hoàn cảnh ngang trái hay những người có địa vị thấp kém trong xã hội.

Trong tình huống giao tiếp cụ thể của con người có thể xuất hiện những tình huống khác nhau, những vấn đề cụ thể cần có thực tiễn cụ thể.

Trong cuộc sống hiện đại ngày nay, chúng ta không thể quan sát, nhìn nhận đánh giá con người một cách đơn giản. Mà chúng ta cần phải dùng nhãn quan sắc bén, nhanh chóng phán đoán, quyết định những phương châm chiến lược giải quyết mau lẹ.

Mỗi người rất khó mà phán đoán những suy nghĩ của đối phương thông qua những biểu hiện trên nét mặt hay ngôn ngữ, cử chỉ của họ. Khi buồn, họ có thể mỉm cười để che giấu một cách khéo léo; khi vui họ có thể giả bộ cúi đầu trầm ngâm không nói.

Do đó, lúc này những lời họ nói ra, những việc họ làm nhất định xuất phát từ thâm tâm của họ. Đó đúng như câu mà mọi người thường nói “*Mọi người đều mang một cái mặt nạ giả dối*”. Cái mặt nạ này thường lớn dần theo tuổi tác, được mang ngày càng tinh xảo, càng ngày khó phát hiện, lâu dần sẽ trở thành một xu thế nhất định của tư duy mang tính xã hội, một thói quen, những ứng xử ngẫu nhiên cũng là một trong những tiêu chí thường gặp. Thử nghĩ một chút, không phải chính mình cũng thế sao? Những tình cảm vui buồn yêu ghét của chính mình khi thể hiện ra trước người khác thì rõ ràng là có chút che giấu, phải không nào?

Quả là lòng người khó đoán. Bề ngoài xem ra tất cả dường như rất thành thật, nhưng thế giới nội tâm lại rất kín đáo, giữ kín như bưng, ai mà có thể biết rõ đây, có người bề ngoài hiền lành, nhưng hành vi lại rất lạnh lùng, ngạo mạn, không có lợi thì không làm, có người diện mạo quân tử nhưng thực chất lại là kẻ tiểu nhân; có người bề ngoài khôn khéo nhưng tính tình rất ngay thẳng; có người xem ra kiên trinh mà thực tế lại yếu đuối; có người xem ra ung dung, tự tại nhưng tính tình họ lại thường hay lo lắng, bất an.

Có người xem ra trang trọng nhưng lại không chính khí; xem ra ôn hòa, nhân hậu mà lại đi làm trộm cướp; bề ngoài cung kính với bạn, nhưng bên trong lại chửi thầm bạn, xem thường bạn; có dáng điệu một lòng một dạ thực ra là không toàn tâm toàn ý; có dáng vẻ quả cảm quyết đoán mà thực tế lại phân vân, do dự; có vẻ như hồ đồ, đần độn mà ngược lại trung thành, chân thực; có vẻ đại khái qua loa nhưng giải quyết công việc lại có hiệu quả; có vẻ như cay nghiệt nhưng thực chất rất tốt bụng.

Có người không có gì là không làm được, không gì là không biết nhưng thực tế là không biết gì, người trong thiên hạ ai cũng coi thường họ. Tất cả các loại trên đều là sự phức tạp không thống nhất của diện mạo và nội tâm con người.

Có những người mang một khuôn mặt đạo mạo, an nhàn, hòa nhã, thân thiện nhưng lại che dấu ý đồ đầy trong lòng. Biểu hiện bên ngoài thì cực kỳ khen ngợi tán dương người khác nhưng ngầm ngầm bên trong lại tính những mảnh khoe, làm sao để khiến cho người ta không nhìn thấy được con đường phía trước, làm sao để khiến cho người ta thân bại danh liệt. Loại người này thường không xuất đầu lộ diện hại người mà thường thực hiện ngầm ngầm thông qua người khác.

Xung quanh chúng ta, có lúc họ thấy lãnh đạo thăng quan tiến chức liền nói những lời tán dương, tâng bốc; có lúc họ thấy bạn mình mọi việc thuận lợi tiến triển thì họ đặt điều sinh sự sau lưng bạn, làm bất lợi với lãnh đạo; có lúc những sự lừa lọc, dối trá giăng bẫy áp ú trong đầu họ đã trở thành “*những thông lọng treo cổ*”, với lãnh đạo, làm họ trở mình không kịp; có lúc họ thấy lãnh đạo rơi vào hoàn cảnh khó khăn thì vui sướng mượn gió bẻ măng. Tất cả những điều như thế, lãnh đạo làm sao có thể không đề phòng?

2. Quan sát trạng thái tinh thần của con người

Trong nghệ thuật nhìn người của Tăng Quốc Phiên nổi tiếng đời Nhà Thanh có khả năng đặc biệt nhìn nhận con người. Khi ông đánh giá về con người thì luôn nghĩ mấy câu về: “*Tà chính nhìn mắt, thật giả nhìn miệng, công danh nhìn diện mạo, sự nghiệp nhìn vào tinh thần, ý chí nhìn vào nét mặt, từng trải nhìn vào bàn chân, nếu biết nhìn đúng cách, tất cả sẽ được biểu hiện ra*”.

Tăng Quốc Phiên đơn giản phân con người thành bốn đẳng cấp:

- Người thuộc đẳng cấp thứ nhất: Khí chất hiên ngang
- Người thuộc đẳng cấp thứ hai: Vì ổn định mà thận trọng
- Người thuộc đẳng cấp thứ ba: Vì tiền tài mà đầu óc mê muội
- Người đẳng cấp thứ 4: Vì dao động mà hay hỏng việc

Tăng Quốc Phiên nhìn người, mục đích đều là lựa chọn phát hiện trọng dụng nhân tài. Tác phẩm truyền kỳ nổi tiếng của ông Băng Giám lại là trọng thần, đồng thời chú ý hình thể, từ xem trọng những việc bình thường mà phân biệt những điều kỳ quái, xem trọng đạo lý dẫn dắt võ nghệ, xuất phát từ tổng thể, đánh giá con người từ tướng mạo, thân thái từ trạng thái tinh mà nắm bắt bản chất con người, từ trạng thái động mà quan sát những điểm quy tụ của con người. Coi trọng cân bằng và đối xứng, tương xứng và tương hợp, trung hòa và vừa phải, hài hòa và điều chỉnh, chủ yếu là quyết định. Băng Giám nói lên được sự khác biệt về tinh thần của con người, giúp đỡ rất nhiều cho các nhà lãnh đạo nhìn người.

Quan sát về một con người là một quá trình từ ngoài vào trong, bởi lông tìm vết, tìm tới ngọn nguồn. Khi quan sát trạng thái tinh thần của con người, cũng cần phải chú ý từ những cử chỉ biểu lộ tình cảm bên ngoài đi tìm tòi kiểm tra những khí chất tinh thần tiềm ẩn bên trong, thấy được những hành động chân thực sâu thẳm bên trong tâm hồn con người. Quá trình này có vẻ mang tính thần bí, vô sắc, vô vị, vô thanh, vô tín, vô hình, vô trạng, vô điềm, vô báo, nhưng còn có lý để làm theo, chứ không phải là không có lửa làm sao có khói; cây không có đất, nước không có nguồn.

IV. QUY LUẬT TÂM LÝ CHI PHỐI HOẠT ĐỘNG CỦA CON NGƯỜI

Tâm lý là tất cả những hiện tượng, quá trình thuộc đời sống nội tâm, tinh thần của con người là những gì thâm kín, sâu xa nhất, phong phú nhất trong mỗi con người.

Tuy nhiên những hiện tượng và quá trình tâm lý con người cũng tuân theo những quy luật nhất định. Mỗi một khách hàng dù họ là ai cũng đều là con người, do vậy khi họ tiếp xúc với chúng ta thì hành vi của họ, ý nghĩ tình cảm của họ đều chịu sự chi phối của những quy luật tâm lý chung.

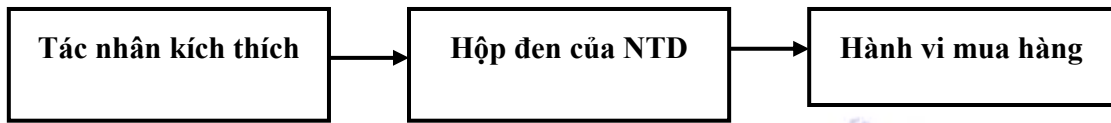
Để hiểu được tác động tích cực tới hoạt động của con người. Chúng ta cần hiểu những quy luật tâm lý phổ biến nhất chi phối tâm lý của họ. Sau đây chúng ta tìm hiểu một số quy luật tâm lý phổ biến.

1. Quy luật tâm lý hành vi

Hành vi được hiểu là hành động mà con người biểu hiện trong suy nghĩ và hành động nhằm đạt được mong đợi sẽ thỏa mãn các nhu cầu của họ.

Chẳng hạn: tâm lý hành vi tiêu dùng biểu hiện trong việc tìm kiếm: mua, dùng, đánh giá các sản phẩm và dịch vụ mà họ mong đợi sẽ thỏa mãn các nhu cầu của họ. Cũng như bất kỳ một

hành vi nào khác của con người thì hành vi tiêu dùng của người mua hàng cũng tuân theo mô hình dưới đây:



Trong mô hình hành vi tiêu dùng, thì những yếu tố cấu thành bao gồm:

* Tác nhân kích thích: Gồm có kích thích Marketing và kích thích từ môi trường vi mô.
+ Kích thích marketing gồm: Chính sách sản phẩm, chính sách giá và chính sách phân phối.

Kích thích từ môi trường vi mô gồm: Môi trường kinh tế, môi trường công nghệ, môi trường chính trị, môi trường văn hóa

* Hộp đen người tiêu dùng bao gồm: Các yếu tố văn hóa, các yếu tố xã hội và các yếu tố tâm lý

* Hành vi mua hàng là một quá trình bao gồm: Lựa chọn sản phẩm, lựa chọn nhãn hiệu, lựa chọn nơi mua, quyết định về số lượng .v.v...

Việc nghiên cứu tâm lý hành vi người tiêu dùng giúp các nhà kinh doanh nắm bắt thế giới nội tâm của người tiêu dùng, nhận biết các quy luật hành vi mua hàng của họ.

Bên cạnh đó, các nhà kinh doanh cần căn cứ vào đặc điểm của doanh nghiệp mình mà sử dụng những chiến lược marketing kích thích người tiêu dùng một cách hợp lý, phối hợp với những kích thích từ bên ngoài và tâm lý người tiêu dùng thúc đẩy khách hàng đưa ra các quyết định mua hàng, nhằm thực hiện mục tiêu kinh doanh của mình.

Trong phạm vi quy luật tâm lý hành vi, chúng ta chỉ tìm hiểu một số yếu tố tâm lý chi phối hành vi mua hàng, mà cụ thể là tìm hiểu nhu cầu và động cơ tiêu dùng, các yếu tố tâm lý trong các chiến lược marketing, các giai đoạn tâm lý trong quá trình quyết định mua hàng.

2. Quy luật tâm lý tình cảm

2.1. Quy luật thích ứng của tình cảm:

Một xúc cảm tình cảm nào đó được lặp đi lặp lại nhiều lần một cách không thay đổi, thì cuối cùng sẽ bị suy yếu, bị lắng xuống, hiện tượng đó thường gọi là sự “sự chai sạn” trong tình cảm.

Hiện tượng phổ biến trong cuộc sống “xa thương, gần thường” chính là do quy luật này tạo nên. Trong thực tế, muốn giữ được tình cảm không bị suy yếu thì phải thường xuyên gây cho nhau những cảm xúc mới mẻ, tránh sự đơn điệu. Trong hoạt động và đời sống hàng ngày, quy luật này được ứng dụng một cách có kết quả. Chẳng hạn: Để làm sao cho học sinh không còn nhút nhát, sợ bị gọi lên bảng thì giáo viên thường xuyên “ưu tiên” gọi học sinh đó lên bảng, với những câu hỏi vừa sức và một thái độ khuyến khích, động viên, nhằm củng cố và tăng lòng tự tin của em đó.

2.2. Quy luật tương phản: (hay cảm ứng, đối cực):

Đó là sự tác động qua lại giữa xúc cảm – tình cảm âm tính và dương tính, tích cực và tiêu cực thuộc cùng một loại cụ thể là: Một xúc cảm tình cảm này có thể tăng cường một xúc cảm tình cảm khác đối cực với nó xảy ra đồng thời hoặc nối tiếp với nó.

Ví dụ: Khi chấm bài, sau một loạt bài kém, lúc gặp một bài khá thì giáo viên thấy hài lòng hơn nhiều so với trường hợp bài khá đó nằm trong một loạt bài khá đã gặp trước đó.

Trong giáo dục tư tưởng, tình cảm người ta hay sử dụng quy luật này bằng cách dùng biện pháp “ôn nghèo nhớ khổ”, “ôn cố tri ân”...

2.3. Quy luật di chuyển

Xúc cảm tình cảm của con người có thể di chuyển từ đối tượng này sang đối tượng khác. Văn học đã ghi nhận nhiều biểu hiện cụ thể của quy luật này trong đời sống con người như:

Trong đời sống hàng ngày, chúng ta cũng hay gặp hiện tượng “giận cá chém thớt”, “vơ đũa cả nắm”...

Quy luật này nhắc nhở chúng ta chú ý kiểm soát thái độ cảm xúc của mình, làm cho nó mang tính chất có chọn lọc tích cực, tránh “vơ đũa cả nắm”, “giận cá chém thớt”, cũng như tránh tình cảm tràn lan, không biên giới.

2.4. Quy luật pha trộn

Sự pha trộn của xúc cảm – tình cảm là sự kết hợp màu sắc âm tính của biểu tượng với màu sắc dương tính của nó, hơn nữa, màu sắc âm tính còn là nguồn gốc và điều kiện nảy sinh màu sắc dương tính.

Tính pha trộn cho phép hai xúc cảm, hai tình cảm đối lập nhau có thể cùng tồn tại ở một con người, chúng không loại trừ nhau mà quy định lẫn nhau.

Ví dụ: Sự pha trộn giữa xúc cảm lo âu và tự hào của những vận động viên leo núi, thám hiểm. Hay cảm giác vừa yêu lại vừa ghét, giận mà thương.

2.5. Quy luật lây lan

Xúc cảm tình cảm của người này có thể lây lan sang người khác.

Trong đời sống hàng ngày, ta thường thấy các hiện tượng vui lây, buồn lây, thông cảm, đồng cảm... Tình cảm của tập thể, tâm trạng của xã hội được hình thành trên cơ sở cơ sở quy luật này.

Quy luật lây lan của xúc cảm tình cảm có ý nghĩa rất to lớn trong hoạt động tập thể của con người như lao động, học tập, chiến đấu. Trong hoạt động giáo dục, quy luật này là một trong những cơ sở của nguyên tắc: “Giáo dục trong tập thể”.

3. Quy luật tâm lý nhu cầu

Là con người, mỗi chúng ta đều có những nhu cầu về vật chất lẫn tinh thần như ăn mặc, đi lại, giao tiếp với mọi người, được tôn trọng được đề cao.

Trong các nhu cầu thì nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu tâm lý thầm kín, nhưng mạnh mẽ nhất của con người. Nếu mỗi chúng ta không ai có nhu cầu này thì xã hội loài người chẳng có cơ hội phát triển, chẳng có nền văn minh như ngày nay và qua bao nhiêu thế kỷ xã hội loài người cũng không hơn xã hội nguyên thủy.

Liên quan tới quan hệ giao tiếp với khách hàng, quy luật này có các thể hiện sau:

- Khách hàng ai cũng muốn được coi trọng “như vua”
- Khách hàng ai cũng muốn được nghe những lời khen chân thành
- Khách hàng ai cũng muốn có lợi hơn
- Khách hàng ai cũng muốn được tự do lựa chọn mua hàng, không muốn bị ép buộc.

Vận dụng quy luật tâm lý này, chúng ta có thể đưa ra một số những quy tắc ứng xử sau đây:

- Khách hàng phê bình, dù nhẹ lời hay to tiếng. Điều đầu tiên tưởng chừng như nghịch lý là chúng ta phải thành thật cảm ơn họ. Kết quả là, sau lời cảm ơn của chúng ta, khách hàng đã thỏa mãn nhu cầu mong muốn được xem là quan trọng. Do vậy, họ chẳng còn lý do gì mà tiếp tục căng thẳng với chúng ta.

- Chúng ta có thể nhầm lẫn trong công việc. Điều đó không quan trọng hơn là thái độ của chúng ta trước sự nhầm lẫn. Do vậy, khi ta nhầm nên thành thật xin lỗi khách hàng và mong muốn lượng thứ.

- Con người có nhiều nhu cầu. Khi một nhu cầu được thỏa mãn thì lại xuất hiện các nhu cầu mới, cao hơn.

4. Quy luật tâm lý dùng người.

Dùng người là nghệ thuật làm việc cao nhất, muốn đạt tới cảnh giới hoàn mỹ, người lãnh đạo phải có hiểu biết rõ ràng về phẩm chất, tu dưỡng đức hạnh học thức của người được tuyển chọn.

Mỗi lãnh đạo thu được những thành quả lớn trong lịch sử chẳng có bí quyết nào khác, chỉ là họ biết nhìn người, dùng người, có được nhân tài hàng đầu trong thiên hạ, có thể lượng tài mà sử dụng và bổ sung những khiếm khuyết của họ, để nhân tài phát huy điểm mạnh đặc biệt của họ.

Lãnh đạo muốn nhìn người nhất định phải có tấm lòng thẳng thắn quan điểm rộng mở. Chỉ có khát vọng cầu tài mới tìm thấy được những ưu điểm trong số những khuyết điểm. Ngày nay có những vị lãnh đạo vì mong muốn tìm được người toàn diện đã thay hết những cán bộ có tâm huyết với công việc, có năng lực làm việc, cũng có chút khuyết điểm tật xấu, để cử vào vị trí lãnh đạo những người không có tật xấu gì nhưng bình thường không nổi bật, không sáng tạo ra được những cái mới, kết quả làm tổn thất lớn cho công việc.

Nếu yêu cầu những người mình sử dụng không có khuyết điểm, không sai sót, thì cái thu được phần nhiều là những kẻ bình thường không có gì nổi bật, mà tổ chức dưới sự lãnh đạo của họ cũng chỉ có thể trở thành một tổ chức tầm thường không phạm sai lầm nhưng cũng không có thành tích. Thực ra người giỏi không có nghĩa là người biết làm, người biết làm không phải là người hoàn thiện.

Cahers cho rằng: “Đối với một nhà kinh doanh mà nói, thà trọng dụng một người biết làm mà có khuyết điểm chứ quyết không tiến cử những kẻ bất tài bình thường và ổn định”.

Ưu điểm và khuyết điểm của một người thường ảnh hưởng lẫn nhau. Lênin nói : “Hơn một nửa khuyết điểm của con người có liên hệ với những ưu điểm của con người”. Yêu cầu toàn tài, nhưng lại không dùng được một người tất sẽ mất đi một đội ngũ những người có năng lực tinh nhanh tháo vát, dũng cảm.

Từ việc biểu dương cái tốt, tránh cái xấu, đến tôn trọng cái tốt mà nén cái xấu xuống thì có thể biến những nhân tố tiêu cực thành nhân tố tích cực là cho nhân tài của chúng ta xuất hiện nhiều hơn.

5. Những vấn đề tâm lý của quá trình ra quyết định quản lý.

5.1. Bản chất tâm lý của quyết định quản trị

Trong hoạt động quản trị, hầu như khâu nào cũng cần có sự quyết định đúng đắn, nêu ra quyết định đúng đắn là biệt tài quan trọng nhất của nhà quản trị.

Quyết định quản trị là phương án giải quyết một vấn đề mà nhà quản trị đưa ra cho cấp dưới thực hiện. Quyết định quản trị có nhiều hình thức khác nhau như: Mệnh lệnh, chỉ thị, chỉ dẫn, các phương hướng sách lược kinh doanh.

Về mặt tâm lý mà nói, việc ra quyết định là một trong những hành động ý chí của nhà quản trị, kết quả là hình thành một mục đích này hay mục đích khác và đưa ra những biện pháp nhằm đạt được chúng.

Quá trình ra quyết định là quá trình đòi hỏi nhà quản trị phải thực hiện một quá trình tư duy hết sức phức tạp: Từ phát hiện vấn đề, hình thành các liên tưởng cho đến việc đưa ra các giả thiết và giải quyết vấn đề. Đó là một trong những hoạt động trí tuệ nhất, sáng tạo nhất của nhà quản trị.

5.2. Quyết định quản trị được phân ra:

- Quyết định chiến lược
- Quyết định chiến thuật và quyết định tác nghiệp hàng ngày
- Quyết định nhân sự
- Quyết định chuyên môn
- Quyết định toàn cục
- Quyết định bộ phận và quyết định chuyên đề

Sau khi chọn được một phương án tối ưu, người lãnh đạo phải ban hành nó thành quyết định chính thức.

Bất kỳ một quyết định nào khi được ban hành đều phải đảm bảo được những yêu cầu cơ bản sau:

- Tính khách quan là: Phản ánh đúng hoàn cảnh thực tế, không duy ý chí, chủ quan.
- Tính khoa học: Đảm bảo cho quyết định phù hợp với quy luật của tự nhiên, của xã hội sẽ tránh được sai lầm và thất bại.
- Tính thiết thực: Đảm bảo cho nội dung sẽ mang lại hiệu quả thực tế và lợi ích cho mọi người, không viển vông và ảo tưởng.
- Tính pháp lý là: Để quyết định tránh được những sự sai trái với pháp luật hiện hành.
- Tính quần chúng là: Thể hiện được nguyện vọng của quần chúng, được quần chúng tham gia và thực hiện.
- Tính chấp nhận rủi ro: Trên thực tế, quyết định nào trong kinh doanh cũng cần có tính chất mạo hiểm nhất định.

- Ngoài ra còn đặt được những yêu cầu về mặt hình thức như rõ ràng, dễ hiểu, không gây nên sự hiểu sai hoặc hiểu khác nhau.

- Khi quyết định được ban hành, người lãnh đạo phải chịu trách nhiệm chính về việc thực hiện nó cùng hậu quả của việc ra quyết định trước tập thể và xã hội.

Khi ra quyết định, đòi hỏi phải có hai yếu tố tâm lý: Sự sẵn sàng và sự cương quyết hành động.

Trong các giai đoạn trước, từ các phương án giả định, ngoài sự suy nghĩ của bản thân, người lãnh đạo còn phải dựa vào trí tuệ của tập thể, của người khác. Nhưng đến giai đoạn này, người lãnh đạo phải cho ý kiến cá nhân sau cùng để ra một quyết định chính thức.

Tính do dự và trở ngại tâm lý lớn nhất khi ra quyết định. Nó thường gây nên tình trạng mất tính kịp thời của quyết định, làm cho “lỡ việc”thậm chí”hỏng việc” do ban hành quyết định quá chậm.

Đây là một trong những nguyên nhân khiến người lãnh đạo bị giảm sút uy tín. Vì vậy phẩm chất “quyết đoán” là một trong những phẩm chất cơ bản của người lãnh đạo.

Còn việc “ủy nhiệm” lại cho người khác trong những trường hợp không có lý do chính đáng cũng là một sự trốn tránh trách nhiệm của thủ trưởng.

CÂU HỎI

1. Quan điểm nhìn nhận và hiểu thế giới nội tâm của con người không đơn giản như Khổng tử nói “Lòng người còn hiểm trở hơn cả núi sông, hiểu người còn khó hơn hiểu trời” Theo suy nghĩ của bạn hiểu thế về giới nội tâm con người như thế nào?

2. Theo bạn tìm hiểu con người là tìm hiểu những gì? Cách thức tìm hiểu như thế nào?

3. Đánh giá năng lực của một người không chỉ dựa vào kết quả của công việc mà còn dựa vào những yếu tố nào ?

4. Bạn hiểu gì về ý chí và hành động của con người? Ý nghĩa của các hiện tượng đó trong hoạt động quản lý.

5. Quy luật thích ứng của tình cảm nó được ứng dụng trong hoạt động tình cảm và đời sống hàng ngày như thế nào?

5. Trong quy luật tình cảm thì quy luật lây lan nó có ý nghĩa như thế nào trong hoạt động tập thể ?

CHƯƠNG III

TÂM LÝ KHÁCH HÀNG

I. ĐẶC ĐIỂM - NHU CẦU - THỊ HIỆU CỦA KHÁCH HÀNG

1. Đặc điểm tâm lý chung của khách hàng.

- Bao giờ cũng thích mua hàng có giá trị sử dụng cao, chất lượng đảm bảo, có tính chất thẩm mỹ.
- Thích mua rẻ hơn người khác, nơi nào bán rẻ hơn sẽ đông người mua
- Thích được tôn trọng khi mua hàng, thích được khen...
- Thích được hướng dẫn chu đáo về hàng hoá
- Muốn được thuận tiện trong việc mua bán
- Mua hàng theo thói quen và theo mối quan hệ tốt với người bán
- Chịu ảnh hưởng của phương thức bán (bán trả chậm, trả góp mua hàng, dự thưởng ...)
- Chịu ảnh hưởng của người bán (dễ thương, chân tình, tận tình hướng dẫn, tạo nên sự tin cậy ...)

2. Mục đích mua của khách hàng

Hiểu biết về khách hàng nói chung là hiểu mục đích, nhu cầu thị hiếu, sở thích của khách hàng. Đối với khách hàng là doanh nghiệp, chúng ta cần phải hiểu biết về chiến lược kinh doanh của họ, hiểu khách hàng của họ để có thể đề ra các giải pháp giúp cho họ thực hiện được các chiến lược đó một cách hiệu quả. Đối với khách hàng quen, khách hàng lớn chúng ta cần hiểu cả những việc đòi thường của họ.

Mục đích mua của khách hàng tức là động cơ mua của khách hàng, động cơ là động lực thúc đẩy con người hành động đạt được mục tiêu mong muốn: thỏa mãn một nhu cầu, mong muốn nào đó về vật chất cũng như tinh thần.

Nói chung, mỗi khách hàng khác nhau về tuổi tác, giới tính, hoàn cảnh, nghề nghiệp, trình độ văn hóa, tính cách... nên mục đích mua hàng của họ cũng khác nhau. Do vậy với cùng một sản phẩm nhưng mục đích mua sẽ khác nhau.

Đối với người này mua xe ô tô là tiện cho việc phục vụ cuộc sống của bản thân người đó. Nhưng đối với người khác thì mua xe ô tô là để đề cao vị thế của mình.

Đối với gia đình này thì nối mạng Internet là để phục vụ cho công việc của họ nhưng gia đình khác thì nối mạng Internet là để giải trí.

Người này mua điện thoại di động để giao lưu tình cảm, người khác mua điện thoại di động để tiện giao dịch làm ăn.

Khi nhu cầu chưa cấp bách thì mục đích mua chưa thôi thúc, khách hàng có thể chần chừ, trì hoãn v.v...

3. Nhu cầu của khách hàng

Cơ sở để hình thành động cơ chính là nhu cầu của con người. Mỗi con người đều có các nhu cầu:

- Nhu cầu tinh thần: Có chiếc máy điện thoại loại xịn
- Nhu cầu Vật chất: Muốn sắm đầy đủ tiện nghi trong gia đình
- Nhu cầu sinh lý: Ăn, uống, ở, tình cảm
- Nhu cầu an toàn tính mạng (Trật tự, an ninh gia đình và xã hội)
- Nhu cầu tự khẳng định: Tự thể hiện năng lực, muốn thành đạt trong cuộc sống
- Nhu cầu tôn trọng: Được ca ngợi, có uy tín, có tiếng tăm tốt.
- Nhu cầu xã hội: Được giao lưu, được quý mến, có bạn bè.

Các nhu cầu này được sắp xếp theo thứ tự tăng dần, từ nhu cầu tinh thần đến nhu cầu xã hội. Khi các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn thì xuất hiện các nhu cầu cao hơn. Và một khi nhu cầu được thỏa mãn thì không còn là động lực thúc đẩy thỏa mãn nữa.

Ngày nay đời sống ngày càng được nâng cao, cho nên một số bộ phận khách hàng đang vươn đến bậc thang nhu cầu cao hơn. Họ muốn được giao lưu, thừa nhận, được tôn trọng và được khẳng định mình. Do vậy, nhu cầu được tôn trọng, ngày nay là phổ biến đối với nhiều khách hàng.

Ví dụ: Trong dịch vụ bưu chính viễn thông, khi khách hàng sử dụng các dịch vụ, khách hàng có những nhu cầu mong muốn liên quan tới chất lượng sản phẩm, giao tiếp

4. Thị hiếu của khách hàng

4.1. Khái niệm:

Là khuynh hướng của một nhóm người tiêu dùng ưa thích một loại hàng hóa đó. Thị hiếu chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn

Ví dụ: Mốt là một dạng thị hiếu: Mốt áo quần, nhà cửa đồ dùng.

Tuy vậy khái niệm thị hiếu rộng hơn khái niệm mốt, vì thị hiếu không chỉ biểu hiện trong thời trang. Nó còn có điệu bộ, cung cách giao tiếp trong âm nhạc, văn học nghệ thuật ...

Thị hiếu bắt nguồn từ nhu cầu:

Nhu cầu; Hứng thú; Thị hiếu

4.2. Thị hiếu hình thành như thế nào?

Thị hiếu được hình thành theo sự bắt chước các điệu bộ, hành vi, của một người hay một nhóm người mà ta mến mộ.

Có thể bắt chước vô ý thức, a dua, bắt chước có ý thức, có lựa chọn.

Thị hiếu được lan truyền qua các phương tiện thông tin đại chúng và văn hóa đại chúng: TV, báo chí, phim ảnh, thể thao...

Các nhà kinh doanh thường mượn danh tiếng của các ngôi sao để quảng cáo cho các loại hàng hóa dịch vụ mới.

4.3. Tại sao người ta chạy theo thị hiếu:

Chạy theo thị hiếu, theo mốt là một cách để con người ta hòa nhập vào một nhóm xã hội nào đó, để được thừa nhận, đồng thời cũng để đề cao bản thân, thỏa mãn nhu cầu tự thể hiện.

Ví dụ: Bằng cách ăn mặc theo thị hiếu người ta muốn gây một sự chú ý của mọi người, một sự ngưỡng mộ của người xung quanh. Mong muốn, khát khao, các cảm giác, ấn tượng mới lạ, nhằm chán những gì cũ kỹ cũng là động cơ thúc đẩy con người chạy theo thị hiếu.

Tuy vậy, có người vừa có xu hướng hòa nhập đồng nhất với mọi người xung quanh, mặt khác họ lại không thích sự đơn điệu, nhằm chán, muốn một sự khác người.

II. TÂM LÝ KHÁCH HÀNG.

1. Khái niệm:

Tâm lý là tất cả những hiện tượng thuộc đời sống nội tâm, tinh thần của con người, là những gì thầm kín, sâu xa nhất, phong phú nhất trong mỗi con người.

Tuy nhiên, những hiện tượng và quá trình tâm lý con người cũng tuân theo những quy luật nhất định. Mỗi một khách hàng dù họ là ai, cũng đều là con người. Do vậy khi tiếp xúc với chúng ta thì hành vi của họ, ý nghĩ tình cảm của họ đều chịu sự chi phối của những quy luật tâm lý chung.

Để hiểu và tác động tích cực tới quá trình mua hàng của họ, chúng ta cần hiểu những quy luật tâm lý phổ biến nhất chi phối tâm lý của họ. Hiểu biết về khách hàng là hiểu động cơ nhu cầu, thói quen, sở thích, khả năng thanh toán của khách hàng.

Đối với khách hàng là doanh nghiệp, chúng ta cần hiểu biết về chiến lược kinh doanh của họ, hiểu khách hàng để ta có thể đề ra các giải pháp giúp cho họ thực hiện được các chiến lược đó một cách hiệu quả hơn. Đối với khách hàng quen, khách hàng lớn chúng ta cần hiểu cả những việc đời thường của họ.

2. Phân đoạn thị trường trên cơ sở phân chia khách hàng

Do khách hàng đa dạng nên ta hiểu rõ khách hàng của chúng ta phải theo quan điểm phân đoạn thị trường, chia khách hàng thành các nhóm tương đối đồng nhất khác nhau để tìm ra quy luật tâm lý chung đối với khách hàng trong từng nhóm.

Đây chính là quan điểm phân đoạn thị trường trong Marketing. Có nhiều tiêu chuẩn để phân chia khách hàng thành các nhóm, các phân đoạn thị trường. Sau đây là một số phân đoạn thị trường thường dùng:

- * Phân đoạn theo tính cách
- * Phân đoạn theo tuổi tác
- * Phân đoạn theo giới tính
- * Phân đoạn theo dân tộc
- * Phân đoạn theo quốc tịch
- * Phân đoạn theo nghề nghiệp
- * Phân đoạn theo địa dư
- * Phân đoạn theo mức độ sử dụng
- * Phân đoạn theo loại dịch vụ khách hàng sử dụng

Tính cách của mỗi vùng mỗi miền, mỗi giới tính v.v... đều khác nhau thì chúng ta phải biết cách ứng xử khác nhau.

2.1. Nhóm khách hàng lớn

a. Khái niệm:

Nhóm khách hàng lớn là nhóm khách hàng với số lượng khách hàng không nhiều nhưng họ mang lại cho ta chiếm tỷ trọng không nhỏ trên 70% trong tổng doanh thu của đơn vị.

b. Tầm quan trọng của họ đối với công ty

Nhóm khách hàng lớn có tầm quan trọng đặc biệt đối với chúng ta:

Thứ nhất: Họ mang lại cho công ty một nguồn thu ổn định nếu họ vẫn là khách hàng của chúng ta. Nếu chúng ta để mất họ thì chúng ta mất một nguồn doanh thu rất lớn.

Thứ 2: Trong môi trường cạnh tranh thì đối thủ cạnh tranh hay nhắm vào các khách hàng lớn để lôi kéo, như vậy, nếu ai làm được điều đó người đó sẽ nắm phần thắng trong tay. Bởi vậy, hơn bao giờ hết chúng ta cần phải có chiến lược khách hàng

Thứ 3: Những khách hàng lớn thường là khách hàng có tính “Tự kiêu, làm cao” vì trong chiến lược kinh doanh. Các khách hàng lớn thường được quan tâm, và được ưu tiên hơn.

c. Chiến lược khách hàng

Chiến lược của chúng ta đối với nhóm khách hàng lớn. Do tầm quan trọng đặc biệt của họ như đã phân tích, chúng ta phải hiểu họ một cách kỹ lưỡng, phải có chính sách riêng. Đặc biệt là đối với nhóm khách hàng lớn. Để làm cho họ trung thành, gắn bó lâu dài với chúng ta. Sau đây là một số chính sách cơ bản:

- Lập danh sách, hồ sơ khách hàng quản lý một cách khoa học
- Phân công một nhóm nhân viên chuyên chăm khách hàng lớn
- Phải có chính sách ưu tiên về sản phẩm, giá cả, phân phối, quảng cáo, tuyên truyền.

Phải thường xuyên thăm hỏi, duy trì mối quan hệ, thân thiện lâu dài.

2.2. Khách hàng của chúng ta mong muốn gì?

Chúng ta có thể chia mong muốn của khách hàng thành hai nhóm lớn như sau:

a. Mong muốn liên quan đến sản phẩm, dịch vụ mà họ sử dụng

Nhóm này gồm các mong muốn như sau:

- + Nhanh chóng
- + Chính xác
- + An toàn
- + Tiện lợi
- + Giá cả phù hợp

b. Mong muốn liên quan đến thái độ giao tiếp

- + Muốn được chào đón niềm nở
- + Muốn được tôn trọng và được đề cao
- + Muốn được hiểu, được thông cảm, chia sẻ
- + Muốn được giúp đỡ quan tâm
- + Muốn được xưng hô như họ mong đợi
- + Muốn được cung cấp thông tin đầy đủ

+ Muốn được đối xử như với một cá nhân cụ thể .v.v...

Đây là những mong muốn chung của khách hàng. Tuy nhiên đối với một khách hàng cụ thể trong một tình huống cụ thể thì họ có thể thiên về một hoặc một số mong muốn nào đó. Bởi vậy, đòi hỏi người bán hàng cần phải quan tâm, chú ý tới mỗi một khách hàng để nắm bắt được mong muốn của họ trong các tình huống khác nhau mà mình phục vụ

2.3. Đặc tính của một số nhóm khách hàng

2.3.1. Người già cả, hưu trí.

Có thể nói khách hàng này là nhóm khách hàng rất khó tính. Chúng ta thử tìm hiểu để biết rõ hơn về họ, để từ đó thông cảm với họ và biết cách làm cho họ hài lòng, tránh được những va chạm không đáng có.

Thứ nhất: Họ là những người về hưu, hoặc không còn làm việc. Do vậy họ thường có tâm trạng hẫng hụt về cả vật chất và tinh thần. Do vậy, họ cần hơn ai hết là sự tôn trọng. Nếu họ không được tôn trọng thì họ sẵn sàng lên báo, lên đài. Đối với họ thực sự, lời chào cao hơn mâm cỗ.

Thứ 2: Họ già cả, sức yếu, chân chậm mắt mờ, khó nghe, khó nhìn

Thứ 3: Khi mua họ thường căn cứ vào các yếu tố lý trí như bền chắc tiết kiệm, rẽ nhưng lại, nhưng lại bị chinh phục bởi các yếu tố tình cảm, như sự tôn trọng giúp đỡ, thông cảm, hiểu. Họ muốn mọi thứ đều rõ ràng rành mạch.

Thứ 4: Họ theo chủ nghĩa kinh nghiệm, sợ mạo hiểm, do vậy, thường bảo thủ, khó chấp nhận cái mới. Quyết định sản phẩm mới chậm chạp.

Thứ 5: Họ thích đề cao, được hỏi ý kiến tư vấn để chứng tỏ rằng mình vẫn minh mẫn, sáng suốt, vẫn có ích cho xã hội.

Như vậy đối với họ chúng ta hết sức tôn trọng họ, thông cảm và giúp đỡ họ, quan tâm trò chuyện. Làm được như vậy chúng ta sẽ gây được thiện cảm với họ, làm cho họ hài lòng,

2.3.2. Các doanh nhân

Các doanh nhân đặc biệt là các chủ doanh nghiệp tư nhân là những người táo bạo, có gan làm giàu, chấp nhận mạo hiểm. Họ sử dụng các dịch vụ chủ yếu nhằm phục vụ cho công việc làm ăn, kinh doanh. Do vậy họ dễ dàng chấp nhận các sản phẩm mới, dịch vụ mới. Vì vậy khi có sản phẩm, dịch vụ mới ta nên giới thiệu cho họ.

Họ tư duy nhanh, nhạy, linh hoạt.

Họ quyết định nhanh và chú trọng tới hiệu quả sử dụng sản phẩm, dịch vụ.

Họ có khả năng thanh toán cao và thanh toán nhanh.

Nhiều người cũng tự hào về sự thành đạt của họ và thích nói về thành tựu của mình.

2.3.3. Trí thức

Là những người thích nói năng lịch sự, tôn trọng

Họ hiểu biết rộng

Khi mua họ muốn giải thích lợi ích, công dụng rõ ràng, có chứng cứ, có cơ sở khoa học.

2.3.4. Khách hàng là người dân tộc thiểu số

Người dân tộc thường chân thật, thẳng thắn, đơn giản, tốt bụng, mộc mạc

Họ cũng thích tôn trọng, thân thiện

Khi giao tiếp với họ nên dùng từ đơn giản, ngắn gọn, chậm rãi, và đặc biệt là có hình tượng. Nên kiên trì để họ hiểu dần. Đừng vì họ chưa hiểu mà nóng vội, khó chịu. Cần nắm được phong tục tập quán của mỗi dân tộc. Nơi có nhiều khách hàng dân tộc nên biết được ngôn ngữ của họ để giao tiếp.

2.3.5. Khách hàng là nam giới.

Loại khách hàng này đa phần là thiên về tình hơn là lý khi quyết định mua. Đối với hàng hoá liên quan đến kỹ thuật họ thường hiểu biết hơn nhiều. Vì vậy khi mua họ không chỉ quan tâm yếu tố giá cả mà còn quan tâm đến yếu tố tính năng kỹ thuật và chất lượng sử dụng.

Họ thường mua nhanh chóng, ít lựa chọn, ngại mặc cả, ít thích mua hàng hạ giá, hay nghe lời khuyên của người bán nhất là nếu là nữ.

2.3.6. Khách hàng là nữ giới

Nói chung số khách này thường chiếm số đông.

Họ kỹ lưỡng trong việc lựa chọn mua bán hơn so các loại khách hàng khác, hay mặc cả, tính toán giá trị kinh tế, hay so sánh khen chê. Hơn nữa họ dễ bị cuốn hút bởi các quầy hàng mẫu, quảng cáo và hàng mới mẻ, song lại thường mua hàng có giá rẻ... Phụ nữ thường có giác quan tinh tường hơn nam giới, thích mọi thứ trong cửa hàng phải ngăn nắp, gọn gàng.

Họ hay chú ý tới hình thức, bao gói.

Họ cũng thích được khen về hình thức, đầu tóc, trang phục,... của họ.

2.3.7. Khách hàng là người tàn tật

Đặc điểm của những người này là họ sẽ gặp khó khăn nhất định khi mua hàng và họ thường rất nhạy cảm, hay bực bội hơn người khoẻ mạnh.

Những người này rất mong muốn được phục vụ chu đáo, nhanh chóng. Họ muốn được thông cảm, nhường nhịn, tôn trọng nhưng không phải theo kiểu thương hại. Vì vậy, khi bán hàng người bán hàng cần có thái độ nhẹ nhàng, tế nhị và tôn trọng sẵn sàng giúp đỡ họ.

2.3.8. Khách hàng là người nước ngoài (từ các nước khác nhau)

Những khách này thường gặp khó khăn về ngôn ngữ trong quá trình sử dụng dịch vụ.

Do phong tục tập quán khác nhau nên lúc đầu họ cũng sẽ ngỡ ngàng, tò mò, muốn được giải thích, cung cấp thông tin đầy đủ. Mâu thuẫn hay xảy ra khi thiếu thông tin, khi ngôn ngữ bất đồng. Họ thường sòng phẳng, rõ ràng về giá cả, tiền nong.

Họ rất vui khi chúng ta biết về đất nước của họ. Nếu ta nói được một ít về ngôn ngữ của họ, nói về đất nước của họ thì ta dễ gây được thiện cảm với họ, hai bên cảm thấy gần gũi hơn.

Cần tìm hiểu phong tục tập quán của mỗi nước để tạo sự gần gũi trong giao tiếp. Người Châu Âu tránh hỏi về chuyện riêng tư khi mới gặp nhau: Tránh hỏi tuổi tác, gia đình, thu nhập, tránh bàn luận về chính trị, tôn giáo. Cách gọi theo tên riêng hay gọi theo họ cũng có sự khác nhau giữa các nước. Nên thân thiện giúp đỡ họ như là người chủ nhà tốt bụng đón khách đến thăm.

2.3.9. Khách hàng là người khó tính, đa nghi.

Những khách hàng này thường không dễ tin vào người bán hàng. Có thể do quá khứ họ có điều gì khúc mắc khi mua hàng nên họ cảnh giác cao. Cũng có thể họ sinh ra vốn có tính đa nghi. Khi cân nhắc mua, những khách hàng này hay yêu cầu giải thích kỹ lưỡng về những dịch vụ mà họ định mua, và nếu chưa rõ ràng thì họ có những nghi ngờ đối với những điều mà người bán hàng đưa ra.

Vì vậy, khi tiếp xúc với những người khách hàng này đòi hỏi người bán hàng phải có thái độ mềm mỏng, nhẫn nại và có kiến thức sâu về nghiệp vụ.

Nếu chúng ta đã làm cho họ tin tưởng thì những lần mua sau dễ dàng hơn.

3. Làm thế nào để hiểu rõ khách hàng của chúng ta?

3.1. Nguyên tắc chung:

Tăng cường giao tiếp với khách hàng, lắng nghe khách hàng.

Muốn hiểu rõ khách hàng cần phải qua giao tiếp, lắng nghe, trao đổi thông tin trực tiếp hoặc gián tiếp. Tạo điều kiện, cơ hội để khách hàng cung cấp thông tin về mong muốn của họ cho chúng ta.

3.2. Đối với những người thường xuyên tiếp xúc với khách hàng

Có cơ hội thuận lợi là giao tiếp trực tiếp với khách hàng, do vậy không nên bỏ lỡ các cơ hội này để nắm bắt tâm lý, thị hiếu của họ.

Nói chuyện với khách hàng là cách dễ dàng để hiểu họ.

Quan sát khách hàng bằng tất cả các giác quan tại nơi giao dịch, tại nhà, tại cơ quan của họ. Dùng điện thoại để hỏi ý kiến của họ.

Qua sổ góp ý BC17, phiếu góp ý để thu nhận được thông tin từ khách hàng.

3.3. Đối với chuyên viên tiếp thị.

- + Tiến hành các cuộc điều tra khách hàng để thu nhận thông tin.
- + Tổ chức hội nghị khách hàng để gặp gỡ trao đổi với họ.
- + Thu thập thông tin qua báo, đài, TV.

3.4. Đối với các nhà quản lý.

Các nhà quản lý có thể sử dụng các thông tin sau để hiểu rõ khách hàng:

- + Qua báo, đài, TV.
- + Qua các hội nghị tại địa phương
- + Qua số liệu nghiên cứu thị trường
- + Qua các nguồn thông tin nội bộ khác.

4. Tâm lý khách hàng trong việc lựa chọn xử lý nhu cầu sản phẩm

Khách hàng có nhu cầu và đã biết là phải sử dụng một loại hàng hóa, dịch vụ nào đó khi đến một bưu cục, cửa hàng.

Ví dụ: khi ta thấy họ đi thẳng vào ghi sê bưu phẩm bưu kiện, hay ghi sê EMS. Đối với những khách hàng này, người bán hàng không cần cung cấp thông tin. Tuy nhiên, có thể giới thiệu cho họ về dịch vụ mới được triển khai có chất lượng tốt hơn, hạ giá hơn, hoặc có thể bán thêm các dịch vụ, hàng hóa bổ sung.

5. Tâm lý khách hàng trong việc lựa chọn mua sản phẩm

Họ có nhu cầu thông tin liên lạc nào đó, tuy nhiên họ chưa biết sử dụng dịch vụ bưu chính viễn thông để đáp ứng nhu cầu. Ví dụ: Họ muốn gửi gấp một tấm bằng tốt nghiệp phổ thông cho con đến một địa phương khác, nhưng họ chưa biết gửi bằng cách nào?.

Đối với loại khách hàng này, người bán hàng trước hết cần xác định đúng nhu cầu đích thực của khách hàng, sau đó tư vấn cho khách hàng lựa chọn loại dịch vụ BCVT phù hợp.

** Khách hàng vắng lai chưa mua*

Khách hàng loại này đến thăm bưu điện, đi chơi, tham quan, họ chưa có động cơ mua.

Đối với họ, người bán hàng không nên quá sẵn đón, chào mời họ. Hãy để cho họ một khoảng thời gian tự do cần thiết để họ lựa chọn, tìm hiểu, nhưng cũng cần sẵn sàng giúp đỡ họ, tư vấn cho họ, cung cấp thông tin cho họ, họ sẽ trở thành khách hàng lần này (mua ngẫu hứng) hoặc lần sau quay lại khi có nhu cầu.

6. Tâm lý khách hàng sau khi mua sản phẩm

** Những khách hàng mua với số lượng ít.*

Đây là những người tiêu dùng mua cho nhu cầu bản thân, đã hài lòng nên đến mua thường xuyên nên rất đáng quý. Chúng ta cần duy trì và biến họ trở thành khách hàng trung thành. Doanh nghiệp có nhiều khách hàng trung thành thì không lo lắng về cạnh tranh nữa

** Những khách hàng mua thường xuyên với số lượng lớn.*

Khách hàng nhóm này thường mua cho nhu cầu các cơ quan, công ty, hoặc mục đích kinh doanh. Họ có nhu cầu cần được đáp ứng. Đây là nhóm khách hàng quan trọng, vì họ mang lại nguồn doanh thu ổn định cho doanh nghiệp.

III. NHỮNG YÊU CẦU VỀ MẶT TÂM LÝ ĐỐI VỚI NGƯỜI BÁN HÀNG

1. Những thuận lợi và những khó khăn đối với người bán hàng.

Người bán hàng thường phải tiếp xúc với nhiều đối tượng khách hàng khác nhau, về tuổi tác, trình độ, nghề nghiệp, quốc tịch... với các nhu cầu, tâm lý khác nhau. Do vậy vừa thuận lợi, vừa khó khăn.

- Thuận lợi : Quan hệ rộng, bạn bè nhiều, chính vì tiếp xúc với khách hàng nhiều nên mở rộng được khả năng giao tiếp.

- Khó khăn : Làm dâu trăm họ. Do vậy, muốn thành công thì cần phải thường xuyên học tập nâng cao trình độ hiểu biết về chuyên môn, văn hóa xã hội và khả năng giao tiếp.

2. Những yêu cầu về tâm lý đối với người bán hàng:

- Phải có được những phẩm chất nhất định của trí tuệ, linh hoạt, thông minh mới giao tiếp có hiệu quả cao.
- Phải dựa vào tình huống giao tiếp để có cách giao tiếp thích hợp
- Giao tiếp phải phù hợp với cá tính hoặc căn cứ vào đặc điểm đối tượng, trạng thái tâm lý đối tượng khi giao tiếp
- Phải đảm bảo chuẩn mực nhất định, chuẩn mực đạo đức, quy định xã hội, phong tục tập quán...

- Cần tạo cách ăn nói lịch thiệp
- Cần có tính hài hước, dí dỏm, làm cho không khí tiếp xúc vui vẻ
- Phải có sự hiểu biết nhất định về giao tiếp, chuẩn mực, điều kiện, tình huống và kỹ thuật giao tiếp
- Tự chủ tự tin để vững vàng bình tĩnh trong giao tiếp với khách hàng
- Chân thật, đáng tin để chinh phục khách hàng
- Nhạy cảm để nắm bắt những biểu hiện khác nhau qua lời nói và ngôn ngữ không lời của khách hàng.
- Có trí nhớ tốt để nhớ tên khách hàng và những sở thích, thói quen,... của khách hàng
- Phải có kỹ xảo trong giao tiếp.

CÂU HỎI

1. Khi nghiên cứu về khách hàng, chúng ta phân chia khách hàng thành các nhóm khác nhau như vậy nó có ý nghĩa như thế nào trong hoạt động kinh doanh ?
2. Bạn hãy phát hiện những mong muốn, ý thích của khách hàng mà mình phục vụ.
3. Theo bạn, nhà quản lý có cần phải hiểu và nắm được những nhu cầu mong muốn của khách hàng không? Vì sao?
4. Hãy nêu những yêu cầu về mặt tâm lý đối với người bán.

CHƯƠNG 4

TẬP THỂ VÀ ĐẶC ĐIỂM TÂM LÝ TẬP THỂ

Trong bài này, chúng tìm hiểu đối tượng tác động của hoạt động quản trị, đó là tập thể đơn vị. Muốn quản trị có hiệu quả, nhà quản trị phải hiểu rõ đặc điểm đơn vị tập thể mà mình lãnh đạo và những quy luật tâm lý trong tập thể đó.

I. TẬP THỂ VÀ CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN TẬP THỂ

1. Khái niệm về tập thể

Tập thể là một nhóm chính thức có tổ chức cao, thống nhất, thực hiện mục đích chung, phù hợp với lợi ích xã hội.

Tập thể có những dấu hiệu sau đây:

- Là một nhóm người có tổ chức, xác lập được những mối quan hệ rõ ràng, chặt chẽ, được quy định chính thức và được các thành viên thừa nhận.
- Trong tập thể hệ thống tổ chức nhất định, với sự phân chia chức năng, quyền hạn, trách nhiệm cụ thể.
- Hoạt động của các thành viên thường theo một sự chỉ đạo thống nhất có kế hoạch.
- Có kỷ luật, quy chế hoạt động rõ ràng.
- Hoạt động có tính tiên bộ xã hội, phù hợp với xã hội và được xã hội thừa nhận về mặt pháp lý.

Có thể coi mỗi đơn vị kinh doanh là một tập thể. Nhà quản trị kinh doanh là người lãnh đạo và quản lý tập thể của mình. Người ta thường nói, tập thể kinh doanh là đối tượng tác động của nhà quản trị kinh doanh.

Để lãnh đạo quản lý tập thể, điều quan trọng là nhà quản trị kinh doanh phải hiểu về tập thể, nắm được cấu trúc và đặc điểm chung về tập thể mà mình quản lý.

2. Cấu trúc của tập thể

Cấu trúc tập thể rất phức tạp, bao gồm rất nhiều yếu tố như số lượng, đặc điểm các thành viên về trình độ, đạo đức, tâm lý, giới tính, địa phương, phong tục tập quán v.v... Tuy nhiên trong quản trị người ta thường quan tâm tới cơ cấu chính thức và cơ cấu không chính thức.

2.1. Cơ cấu chính thức.

Là mối quan hệ chính thức trong tập thể được xã hội, nhà nước hoặc các thành viên thừa nhận thông qua những quy định, văn bản, hội nghị v.v...

Cơ cấu chính thức thể hiện:

- Hệ thống tổ chức chính thức, công khai, với sự phân công rõ ràng về vai trò, chức danh, nhiệm vụ quyền hạn của từng thành viên. Trong đó, đặc biệt bộ máy quản lý (giám đốc, cán bộ trung gian...)
- Quy định, qui chế, nội quy
- Kế hoạch hoạt động với những chỉ tiêu, tiêu chuẩn...

Cơ cấu chính thức quyết định sức mạnh của tập thể, sự tồn tại của tập thể và là biểu hiện hiệu lực quyền hạn của nhà quản trị. Làm tốt công tác quản trị, muốn kinh doanh hiệu quả, trước hết nhà quản trị cần xây dựng và củng cố cơ chế chính thức vững mạnh chặt chẽ; xây dựng bộ máy quản lý có hiệu lực, quy định, quy chế rõ ràng, xây dựng kế hoạch hoạt động cụ thể và khoa học.

2.2. Cơ cấu không chính thức

Là hệ thống mối quan hệ tâm lý giữa các thành viên được hình thành một cách tự nhiên, không có văn bản nào quy định mà chủ yếu là do sự giao tiếp riêng tư của các thành viên (ví dụ: sự ưa thích nhau, sự hòa hợp nhau, cảm phục nhau hoặc sự ghen ghét, đố kỵ khinh thường v.v...)

Cơ cấu không chính thức có một số biểu hiện quan trọng sau đây:

2.2.1. Hiện tượng thủ lĩnh

Thủ lĩnh thường là những thành viên nổi bật lên trong tập thể, có uy tín nhất, có khả năng thuyết phục người khác, ảnh hưởng đến những người khác không phải bằng con đường chính thức (chức vụ, cương vị, quyền hạn)

Thủ lĩnh có thể là những người có tài năng hơn, cao tuổi hơn, đạo đức hơn hoặc có những đặc điểm tâm lý đặc biệt. Họ có thể không giữ một cương vị chức vụ chính thức nào trong tập thể.

Thường có hai loại thủ lĩnh:

a. *Thủ lĩnh tinh thần*: Người ảnh hưởng rất mạnh đến tâm lý các thành viên. Trong loại này có thể có thủ lĩnh tinh thần tích cực (người tốt) và thủ lĩnh tinh thần tiêu cực (người xấu, dữ tợn, độc ác ...)

b. *Thủ lĩnh công việc*: Những người có khả năng giải quyết một số công việc nào đó.

Do thủ lĩnh ảnh hưởng đến các thành viên, ảnh hưởng đến sự lãnh đạo, quản lý của nhà quản trị, do đó nhà quản trị cần chú ý:

+ Cần xem xét trong một tập thể mà mình quản lý có thủ lĩnh không, thủ lĩnh loại nào, từ đó có cách đối xử thích hợp với từng thủ lĩnh.

+ Đối với thủ lĩnh tốt (thủ lĩnh tích cực, thủ lĩnh công việc): Cần quan tâm đến họ, phối hợp, bàn bạc công việc với họ, động viên và tín nhiệm giao công việc cho họ, để bắt họ vào chức vụ công việc cao hơn nếu có điều kiện. Đối với thủ lĩnh xấu, cần dè chừng, cảnh giác, đối phó kịp thời.

Nhà quản trị cần phấn đấu, rèn luyện để trở thành thủ lĩnh: Nếu nhà quản trị đồng thời lại nhà thủ lĩnh thì hiệu quả quản trị cao hơn rất nhiều.

2.2.2. Hiện tượng nhóm nhỏ không chính thức

- Trong một tập thể, có thể xuất hiện ở một số nhóm nhỏ. Đây là nhóm người có số lượng từ 2 đến 7 người (chủ yếu từ 3 đến 5 người) gọi là nhóm nhỏ.

- Nhóm nhỏ hình thành một cách tự nhiên, do những nguyên nhân cũng rất ngẫu nhiên (thích nhau, hợp nhau, ở gần nhau, cùng chung sở thích, hoàn cảnh gia đình giống nhau...)

- Có 3 loại nhóm nhỏ:

+ Nhóm mở : có mục đích phù hợp với mục đích của tập thể thường là nhóm tốt.

+ Nhóm kín: Có mục đích hoạt động không phù hợp với mục đích tập thể, thường đi ngược với tập thể, do đó là nhóm xấu, ảnh hưởng xấu đối với tập thể và nhà quản trị, như nhóm bất mãn, nhóm chống đối, nhóm nói xấu lãnh đạo, nhóm ăn cắp nguyên vật liệu v.v...

+ *Nhóm trung gian*: Nhóm người được hình thành do tình cảm riêng tư, có tính chất sinh hoạt v.v... như nhóm bạn thân, nhóm người chung sở thích, nhóm 2 người yêu nhau v.v... nhóm trung gian có thể biến đổi thành nhóm mở hoặc nhóm kín (nhóm dao động)

- Mỗi nhóm đều có ảnh hưởng, vai trò nhất định đối với tập thể và cũng có ảnh hưởng xấu hoặc tốt đến sự phát triển và hiệu quả hoạt động của tập thể, kể cả nhóm trung gian. Ví dụ: Khi nhà quản trị tác động đến một thành viên của nhóm, họ sẽ sẵn sàng bao che cho nhau, bảo vệ hoặc bênh vực nhau. Có trường hợp, mỗi thành viên của nhóm còn ảnh hưởng đến các thành viên khác trong việc tham gia những hoạt động chung của tập thể. Mỗi nhóm cũng đều ảnh hưởng nhất định đến nhà quản trị.

Do đó nhà quản trị cần chú ý:

+ Nhận xét xem trong tập thể của mình có những nhóm nào không, có biện pháp thích hợp với mỗi nhóm. Đối với nhóm tốt: hỗ trợ tạo điều kiện cho nhóm hoạt động. Đối với nhóm xấu nên cảnh giác, hạn chế hoặc giải quyết nhóm nhỏ cần tác động đến thủ lĩnh của nhóm (phải tìm ra thủ lĩnh – người cầm đầu của nhóm)

2.2.3. Sự hình thành các lực lượng

Trong một tập thể có thể xuất hiện các bè phái, phe phái, phe cánh, đặc biệt là xuất hiện những lực lượng khác nhau. Có 4 lực lượng chính:

+ Lực lượng nòng cốt: Bao gồm các nhóm mở, thủ lĩnh tích cực, người ủng hộ nhà quản trị.

+ Lực lượng chống đối: Bao gồm có nhóm kín, thủ lĩnh xấu, phe chống đối thủ trưởng.

+ Lực lượng cơ hội: Những người cơ hội chờ thời cơ.

+ Lực lượng an phận, trung gian: người trung lập, yếu đuối an phận thủ thường.

Các lực lượng trên ảnh hưởng khác nhau đến sự tồn tại, phát triển và hiệu lực của tập thể.

2.2.4. Những mối quan hệ đặc biệt.

Đó là những mối quan hệ giữa các thành viên trong tập thể như ghen ghét, kèn cựa, mâu thuẫn, khó chịu, không thiện cảm đối với nhau.

Những quan hệ này cũng ảnh hưởng tới tập thể và nhà quản trị.

2.2.5. Đặc điểm, vai trò của cơ cấu không chính thức

Một tập thể có cấu trúc phức tạp, có nhiều yếu tố chi phối tập thể. Trong hoạt động quản trị, nhà quản trị cần chú ý đến các yếu tố này, nhất là cơ cấu không chính thức. Nhà quản trị cấu tạo nên sự đồng bộ, ăn ý của các thành viên cơ cấu không chính thức, các thủ lĩnh ... Khi xây dựng kế hoạch hoạt động, hoặc khi lãnh đạo, ra mệnh lệnh, quyết định, cần phải tính đến các yếu tố không chính thức này.

Cơ cấu không chính thức ảnh hưởng lớn đến sự phát triển và sức mạnh của tập thể sự phối hợp thực hiện những quyết định, những mệnh lệnh của thủ trưởng (nhà quản trị), sự thực hiện kế hoạch hoạt động của tập thể. Nó cũng phụ thuộc vào uy tín, tài năng và khả năng hoạt động của họ.

Cơ cấu không chính thức xuất hiện một cách tự nhiên và khách quan. Nó tồn tại một cách linh hoạt, có tính cục bộ, có khi không rõ rệt, hoặc rất khó phát hiện vì nó chủ yếu do các quan hệ tâm lý giữa người và người tạo ra. Do đó, nhà quản trị cần có khả năng quan sát đánh giá tốt mới phát hiện được.

Cơ cấu không chính thức là những yếu tố phản ánh rõ tình trạng tập thể, sức mạnh, hiệu lực, sự phát triển của tập thể. Nhà quản trị có thể dựa vào cơ cấu này để hiểu rõ tập thể hơn, hoạt động quản trị hiệu quả hơn.

3. Các yếu tố xây dựng một tập thể mạnh.

3.1. Xây dựng bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong tập thể

Những yếu tố xây dựng một tập thể mạnh thì yếu tố bầu không khí tâm lý là một trong những yếu tố quan trọng để xây dựng một tập thể mạnh. Bầu không khí tâm lý tốt đẹp của tập thể tạo nên sự đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau giữa các cá nhân, ý thức và tinh thần trách nhiệm của mỗi cá nhân với tập thể, với công việc cao hơn, ý thức kỷ luật tốt hơn...

Khi tập thể có bầu không khí tâm lý hòa thuận, thì sẽ ít hoặc không xuất hiện những xung đột gay gắt, những nhóm không chính thức đối lập và các thủ lĩnh tiêu cực.

Bầu không khí tâm lý của tập thể lao động có ý nghĩa rất lớn đến trạng thái tinh thần, sức khỏe, năng suất lao động của từng cá nhân và cả tập thể. Vì thế, việc quan tâm chăm lo xây dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh của tập thể là một trong những nhiệm vụ quan trọng của công tác quản lý. Có thể nêu ra một số biện pháp sau:

* Bầu không khí phụ thuộc vào các điều kiện bên ngoài và bên trong tập thể, trong đó có điều kiện sống và làm việc. Các nhà lãnh đạo cần cố gắng tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho người lao động, tạo tâm trạng dễ chịu, thoải mái cho người lao động.

* Cần quan tâm xây dựng mối quan hệ chính thức (quan hệ công việc) đúng đắn và khoa học, có quy chế rõ ràng về quyền hạn và trách nhiệm của từng người, từng bộ phận. Xây dựng các mối quan hệ trực thuộc và phối hợp sao cho bộ máy hoạt động nhịp nhàng và có hiệu quả.

* Thường xuyên quan tâm duy trì, điều chỉnh kịp thời, khách quan các mối quan hệ chính thức. Chú trọng đúng mức các mối quan hệ không chính thức, làm cho các chuẩn mực của nhóm không chính thức xích lại gần các chuẩn mực của tổ chức chính thức. Nếu thấy các nhóm tự phát có hoạt động không góp phần xây dựng bầu không khí tâm lý tốt đẹp thì người lãnh đạo phải có biện pháp kịp thời và thích hợp, từ thuyết phục cho đến cưỡng bách mọi người trong nhóm, trước hết là thủ lĩnh của họ, phải chuyển biến theo yêu cầu chung của tập thể.

* Cần hiểu rõ nguyện vọng, động cơ, thái độ của từng người, biết phát huy chỗ mạnh của họ. Nhanh chóng phát hiện những mâu thuẫn nảy sinh trong tập thể. Khi giải quyết phải thấu tình, đạt lý làm cho các đối tượng “Tâm phục, khẩu phục”. Giải quyết kịp thời các mâu thuẫn, không để nó tồn tại lâu, gây dư luận không tốt và ảnh hưởng đến tập thể.

* Thực hiện dân chủ hóa các hoạt động tập thể, thu hút đông đảo cán bộ, công nhân, viên chức tham gia vào các công việc chung của tập thể và các quyết định quản lý. Làm được điều này sẽ tạo thêm sức mạnh, sức sáng tạo của tập thể đồng thời tạo được tâm lý tốt của các thành viên vì họ cảm thấy được tôn trọng, và có ích cho tập thể.

* Công khai hóa hoạt động của bộ máy quản lý, đặc biệt là của thủ trưởng. Tập thể cần được biết người lãnh đạo đang làm những công việc gì, từ đó tạo sự thông cảm và chia sẻ của mọi

người với những khó khăn phức tạp mà người lãnh đạo phải gánh vác, để duy trì sự ổn định và tạo điều kiện phát triển của tập thể.

* Đối xử công bằng, đánh giá khách quan, với mọi người trong tập thể. Thường, phạt công minh.

* Phân công lao động hợp lý, xếp người đúng việc. Duy trì nghiêm túc những quy định của tập thể.

* Người lãnh đạo không ngừng hoàn thiện nhân cách, phong cách lãnh đạo để đáp ứng yêu cầu phát triển của tập thể

2.2. Muốn tập thể phát triển cao, người lãnh đạo cần chú ý:

- Xây dựng cơ cấu chính thức chặt chẽ, phân công, phân nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng, có quy chế, kỷ luật nghiêm minh hữu hiệu.

- Việc 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.

- Xây dựng lực lượng nòng cốt, xây dựng bộ máy tổ chức có hiệu lực và chặt chẽ.

- Phải tác động song song: vừa giáo dục cá nhân, vừa giáo dục tập thể. Nắm những cơ cấu không chính thức và có biện pháp tác động thích hợp.

- Xây dựng lề lối làm việc hợp lý, khoa học, tạo mối quan hệ tốt và đúng mức với mỗi thành viên. Không quá xa cách và không quá suồng sã (không để tình trạng “Cá mè một lứa”, không nhậu nhẹt bê tha với cấp dưới...).

- Nắm vững quy luật vận động và phát triển của tập thể, có phương pháp lãnh đạo thích hợp với trình độ tập thể với từng loại thành viên trong tập thể.

- Làm sao cho mọi thành viên hiểu rõ nhiệm vụ chung của tập thể và nhiệm vụ chức năng cụ thể của từng người.

4. Các giai đoạn phát triển của tập thể

Một tập thể có thể phát triển qua 4 giai đoạn sau:

Giai đoạn I : Giai đoạn hòa hợp ban đầu

Tập thể mới hình thành, các thành viên mới biết nhau, chỉ có mối liên hệ bên ngoài, họ còn giữ nhiều cái riêng chưa có phối hợp đồng bộ, đang làm quen dần với nhau. Mọi người thường chỉ được thực hiện những công việc được giao theo trách nhiệm của mình.

Nhà quản trị cần chú ý xây dựng hệ thống tổ chức, thiết lập kỷ luật chặt chẽ, chú ý các biện pháp cương quyết, chú ý sự gương mẫu. Cần đặt ra những yêu cầu cụ thể, rõ ràng cho các thành viên và kiểm tra chặt chẽ việc thực hiện.

Giai đoạn 2: Giai đoạn phân hóa về cấu trúc

Tập thể bắt đầu phân hóa. Một số có ý thức, hình thành đội ngũ cốt cán xung quanh người lãnh đạo, một số khác thụ động nhưng có ý thức tương đối tốt (tập trung), một số nửa tiêu cực, dửng dưng thậm chí không tốt. Mọi người chưa có sự thống nhất và tự giác trong hoạt động (chưa thực sự đoàn kết nhất trí, chưa có sự giúp đỡ tự nguyện, chưa ăn ý phối hợp trong công việc ...). Tính tích cực tự giác trong công tác chưa đều, chưa cao.

Tiếng nói của người lãnh đạo đã có sự ủng hộ và sự tham gia của lực lượng nòng cốt. Nhà quản trị cần chú ý đến từng thành viên xem họ ở nhóm nào để có sự đối xử phối hợp. Phương pháp lãnh đạo cần mềm dẻo, linh hoạt, cương quyết.

Giai đoạn 3: Giai đoạn liên kết thực sự

Tập thể đã được tổ chức khá chặt chẽ, có sự thống nhất, ăn ý hoạt động nhịp nhàng, phục tùng sự lãnh đạo. Các thành viên có sự đấu tranh góp ý nhau, có bầu không khí tốt đẹp, có tinh thần tập thể, có khả năng tự quản, tự điều chỉnh, có thể tạo nên truyền thống tốt đẹp của tập thể. Tinh thần tích cực công tác, xây dựng tập thể đã phát triển cao.

Nhà quản trị có thể sử dụng kiểu lãnh đạo dân chủ: Để các thành viên tham gia xây dựng, điều chỉnh kế hoạch hoạt động và xây dựng nghị quyết của tập thể. Các thành viên cùng bàn bạc, xây dựng biện pháp thực hiện kế hoạch, cuối cùng người lãnh đạo sẽ quyết định. Người lãnh đạo nên sử dụng những phương pháp thuyết phục, đặc biệt thuyết phục cá nhân.

Giai đoạn 4 :Giai đoạn phát triển cao nhất.

Tập thể rất đoàn kết nhất trí, có sự phát triển cao về nhân cách của các thành viên, có sự đồng nhất hòa hợp. Lợi ích của xã hội, tập thể phù hợp với lợi ích cá nhân. Các thành viên có yêu cầu cao đối với nhau và đối với người lãnh đạo.

Họ rất tích cực và chủ động trong mọi hoạt động tập thể, trong việc tu dưỡng. Việc lãnh đạo lúc này có thể dễ dàng và cũng có thể khó khăn. Dễ dàng vì cả tập thể đều tự giác chấp hành mọi mệnh lệnh, không cần cưỡng chế, khó khăn vì tập thể đã trưởng thành, chủ động sáng tạo, họ chỉ ủng hộ những quyết định đúng đắn và những người lãnh đạo có tài năng, đạo đức.

Nhà quản trị phải có năng lực, trình độ, có sáng kiến, có đạo đức, kinh nghiệm... lãnh đạo phải mềm dẻo, vừa có yêu cầu cao, vừa có nghệ thuật khéo léo, phù hợp...

II. ĐẶC ĐIỂM TÂM LÝ TRONG TẬP THỂ.

Cũng như ở mỗi cá nhân một tập thể nào cũng có nhiều vấn đề tâm lý phức tạp, có những đặc điểm tâm lý riêng.

Trong quản trị, cần chú ý những vấn đề tâm lý sau:

1. Sự lan truyền tâm lý.

Nội dung của quy luật này là những hiện tượng tâm lý như vui buồn, lo lắng nghi ngờ... dễ lan truyền từ người này sang người khác qua giao tiếp.

Sau đây là một số biểu hiện của quy luật lây lan tâm lý.

** Một là thể hiện của quy luật lây lan tâm lý.*

Trong cuộc sống có nhiều loại một khác nhau: một quần áo, đầu tóc, nhà cửa, xe cộ... chúng ta có thể sử dụng quy luật này để tuyên truyền cho các một trong việc sử dụng các dịch vụ bưu chính viễn thông: Một điện thoại, thuê bao nhà riêng, một điện thoại di động, một gửi điện hoa, bưu thiếp vào ngày sinh nhật, ngày tết...

Khi một khách hàng cảm tình tốt với giao dịch viên thì họ cũng có cảm tình với bưu cục đó. Ngược lại, khi họ ghét một giao dịch viên thì họ ghét lây cả bưu cục.

Một giao dịch viên có chuyên buồn riêng tư dễ cáu gắt thì lây lan tâm lý không tốt cho đồng nghiệp và khách hàng. Do vậy, người quản lý nên bố trí họ làm việc nơi không giao tiếp với khách hàng và nhiều đồng nghiệp khác.

2. Sự xung đột tâm lý tập thể

2.1. Khái niệm:

Xung đột là trạng thái thay đổi cơ bản, gây rối loạn về tổ chức đối với sự cân bằng trước đó của tập thể. Thường là những vấn đề đụng chạm đến quyền lợi, uy tín danh dự, giá trị đạo đức ... giữa các thành viên hay các nhóm.

2.2. Bản chất của xung đột

Ở một cơ quan, một tập thể, những người lãnh đạo rất sợ mâu thuẫn, họ cho rằng mâu thuẫn là hiện tượng không nên và cần phải tránh, giải quyết càng sớm càng tốt.

Theo trường phái “quan hệ con người trong quản trị” người ta cho rằng trong tổ chức luôn có khả năng xuất hiện mâu thuẫn, xung đột giữa mục tiêu của các cá nhân riêng biệt và tổ chức, giữa cán bộ các cấp giữ quyền và khả năng của mỗi người ... Vì vậy cần tạo mối quan hệ qua lại tốt giữa người và người sẽ làm mất khả năng nảy sinh mâu thuẫn, xung đột.

Theo quan điểm hiện đại về quản lý, người ta thấy trong một tổ chức tốt vẫn có thể nảy sinh mâu thuẫn, xung đột tiêu cực sẽ gây ra nhiều vấn đề không tốt cho tập thể như giảm năng suất lao động, ảnh hưởng đến trạng thái tinh thần và sức khỏe của mọi người, thậm chí tan rã cả tập thể. Nhưng nó sẽ có ảnh hưởng tích cực nếu mâu thuẫn, xung đột nêu ra những quan điểm khác nhau, cung cấp thông tin quan trọng bổ sung cho các quan điểm khác mà tập thể ở trạng thái bình thường khó bộc lộ. Nó đưa ra những luận chứng khoa học, hợp lý theo quyết định, hình thành những phương án khác nhau phù hợp với điều kiện thực tế hơn.

Đồng thời nó tạo điều kiện bộc lộ tâm tư, tình cảm, nguyện vọng của con người. Mâu thuẫn, xung đột được gọi là tích cực nếu nó dẫn đến việc nâng cao hiệu quả của tổ chức.

M.P Follet (tiên sĩ kinh tế học Mỹ) đã ví mâu thuẫn như là lực ma sát. Theo bà có những ma sát có lợi và cũng có những ma sát có hại.

Trong một tập thể cũng vậy, ở những trường hợp và mức độ nào đó, mâu thuẫn cần thiết cho sự phát triển tập thể, nhưng có những mâu thuẫn trở ngại cho sự phát triển. Sẽ là không tốt, khi tập thể đưa ra bàn bạc một nhiệm vụ hay một quyết định nào đó mà không có ý kiến nào tranh luận trao đổi và cọ xát nhau.

2.3. Các loại mâu thuẫn, xung đột trong tập thể

Có thể nêu ra một số mâu thuẫn, xung đột cơ bản như:

a. Mâu thuẫn, xung đột bên trong cá nhân

Phổ biến nhất là loại mâu thuẫn này giữa nhiệm vụ được giao và khả năng thực hiện của cá nhân. Ví dụ; Nhà quản lý giao nhiệm vụ cho nhân viên bán hàng phải cung cấp đầy đủ thông tin cho khách, phải phục vụ tốt cho khách hàng và tự vận chuyển hàng từ kho ra quầy. Nhiệm vụ thứ 3 rất khó khăn cho nhân viên vì họ luôn phải có mặt tại quầy hàng đúng giờ để phục vụ khách hàng, họ không có thời gian vận chuyển.

Có khi đó là mâu thuẫn giữa yêu cầu công việc và nhu cầu của cá nhân. Có những trường hợp, do yêu cầu của công việc nhân viên phải làm việc cả ngày nghỉ, ngày lễ, điều này thường

mâu thuẫn với nhu cầu cá nhân của họ là được vui chơi, giải trí, hay nghỉ ngơi cùng bạn bè, gia đình trong dịp này.

Mâu thuẫn cá nhân còn xuất hiện khi làm việc quá tải, ít hài lòng về công việc, làm việc trong trạng thái căng thẳng.

b. Mâu thuẫn xung đột giữa các cá nhân

Là loại mâu thuẫn phổ biến nhất trong tổ chức, tập thể và biểu hiện khá phong phú.

Đó là mâu thuẫn giữa lãnh đạo và các cá nhân. Các cá nhân đều thấy phải trao đổi với nhau, nhưng không phải lúc nào họ cũng được đáp ứng vì thế có thể nảy sinh ra mâu thuẫn. Mâu thuẫn nảy sinh giữa các cá nhân, nảy sinh ra do bất đồng về quan điểm trong đánh giá các sự việc, hiện tượng, các giá trị, quyền lợi khác hay do tính cách khác nhau.

c. Mâu thuẫn giữa các cá nhân với nhóm

Loại mâu thuẫn giữa nhóm và cá nhân do quan điểm hoặc lợi ích không phù hợp. Chẳng hạn trong một nhóm bán hàng, đa số các thành viên trong nhóm cho rằng phải hạ giá để tiêu thụ hàng nhiều và nhanh hơn. Nhưng trong nhóm có một cá nhân không tán thành vì cho rằng như vậy ảnh hưởng đến lợi nhuận và có thể khách hàng nghĩ rằng hàng bị chất lượng kém. Không ai chịu ai và vì thế mâu thuẫn có thể nảy sinh.

d. Mâu thuẫn giữa các nhóm

Trong một tổ chức, một tập thể có nhiều nhóm và quan điểm quyền lợi của các nhóm có khi không thống nhất với nhau. Do sự phân công công tác chưa hợp lý, do thiếu tôn trọng hoặc không hiểu nhau... Và vì thế, mâu thuẫn nảy sinh. Những mâu thuẫn điển hình. Đôi khi còn có mâu thuẫn giữa chính quyền và công đoàn như chính quyền cho thôi việc CBCNV, chưa giải quyết thỏa đáng các chế độ chính sách. Công đoàn đấu tranh bảo vệ quyền lợi của người lao động.

Trong quá trình làm việc còn có mâu thuẫn giữa cơ quan cấp trên và cấp dưới. Có thể cấp dưới vì lý do nào đó không cung cấp thông tin cần thiết, không hợp tác hoặc kém nhiệt tình, thờ ơ với quy định của cấp trên. Còn cấp trên lại gây khó dễ với những kiến nghị, đề xuất của cấp dưới.

Không nên coi đây là những mâu thuẫn đối kháng giai cấp mà đây chỉ là những mâu thuẫn nội bộ để từ đó có những biện pháp giải quyết đúng đắn

2.4. Nguyên nhân xung đột, mâu thuẫn.

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến xung đột, mâu thuẫn trong tập thể. Những nguyên nhân đó có thể như sau:

- Tập thể chưa phát triển hoàn chỉnh, tổ chức không chặt chẽ, kỷ luật chưa tốt, chưa có sự phân công, phân nhiệm rõ ràng
- Tập thể có các nhóm không chính thức xuất hiện các thủ lĩnh tiêu cực, cá nhân cực đoan hoặc nhiều người dễ bị kích động, xúi bẩy.
- Điều kiện hoạt động gặp khó khăn khách quan như thiếu nguyên liệu, thiếu phương tiện kỹ thuật, hàng hóa ế, thừa công nhân, thiếu việc làm.
- Các thành viên thiếu sự hiểu biết, thiếu sự hòa hợp cần thiết do sự khác biệt về tuổi tác, trình độ, kinh nghiệm, cá nhân, cách ứng xử giao tiếp...
- Không công bằng trong vấn đề đại ngộ và ứng xử .

- Phong cách lãnh đạo không phù hợp, chưa có sự chan hòa, thống nhất trong ban lãnh đạo.
- Một số nguyên nhân khác...

2.5. Phương pháp giải quyết mâu thuẫn

2.5.1. Đối với những mâu thuẫn làm trở ngại cho sự phát triển của tập thể thì những người quản lý và tập thể phải tìm phương án giải quyết kịp thời phù hợp.

Khi nghiên cứu hoạt động của nhóm và những mâu thuẫn của nó. M.Pfollet (tiên sĩ kinh tế học Mỹ) đã tổng kết 3 phương pháp thường được áp dụng để giải quyết các mâu thuẫn là: áp chế, thỏa hiệp và thống nhất.

Phương pháp áp chế: Là phương pháp giành thắng lợi cho một phía. Phía đa số dùng sức mạnh của mình để áp đảo phía thiểu số. Đây là phương pháp dễ dàng nhất, nhưng ít làm cho người ta thỏa mãn nhất là về lâu dài.

Phương pháp thỏa hiệp: Ở đây mỗi bên từ bỏ, nhường cái gì đó để đem lại sự “bình yên” trong tập thể. Phương pháp này thường sử dụng khi tập thể mâu thuẫn nảy sinh do bất đồng về lợi ích. Các giới chủ, các công ty nước ngoài hay áp dụng cách giải quyết này.

Nhưng theo Follet: “Không ai thật sự muốn thỏa hiệp bởi vì điều đó có nghĩa là người ta phải chịu từ bỏ một cái gì đấy”. Đây chỉ là giải pháp tạm thời, bởi vì khi người ta buộc phải từ bỏ phần của mình, thì họ sẽ tìm cách giành được nó dưới hình thức khác, hoặc thời gian khác khi có cơ hội.

Phương pháp thống nhất: Là phương pháp tốt nhất và làm vừa lòng nhất, để chấm dứt mâu thuẫn. Phương pháp này dựa trên tiền đề là các sự khác biệt đều có giá trị, tượng trưng cho phần đóng góp cụ thể, riêng biệt mà mỗi thành viên có thể gánh vác cho sự phát triển chung của nhóm. Nhưng cũng khác biệt trong một nhóm có thể va chạm, phủ định lẫn nhau, còn khi thống nhất sẽ tạo ra giá trị phụ trội lớn hơn tổng giá trị của các cá thể. Thống nhất vì thế, sáng tạo ra một cái gì mới mẻ, một cái gì tốt hơn là lựa chọn một trong hai phía, là cách giải quyết triệt để nhất.

Muốn thống nhất trước tiên phải bóc trần mâu thuẫn, xem xét kỹ lưỡng mong muốn của mỗi bên, đánh giá lại nhu cầu ở cả hai phía. Sẽ xuất hiện một thời điểm mà cả hai phía đều nhận thấy có một nhu cầu chung mà họ cần đạt được.

2.5.2. Ngoài ra người ta nêu ra hai biện pháp cơ bản để giải quyết mâu thuẫn, xung đột là:

Biện pháp thuyết phục: Thông qua việc bồi dưỡng ý thức mỗi bên, làm cho họ nhận thức được tác hại của xung đột do họ gây ra đối với tập thể và mọi người. Trên cơ sở đó thay đổi quan niệm cũng như hành vi của mình trong quan hệ với bên kia và đối với các quan hệ trong tập thể, tạo bầu không khí làm việc hợp tác, thân thiện. Việc thuyết phục có thể thông qua gặp gỡ trực tiếp, thông qua tập thể, qua dư luận xã hội, hoặc qua trung gian có ảnh hưởng lớn đến các bên xung đột.

Biện pháp hành chính: Thường biện pháp hành chính được tiến hành sau khi các biện pháp khác đã thực hiện nhưng không có kết quả, hoặc xét thấy không thể áp dụng các biện pháp khác. Đó là biện pháp tuyên truyền công tác của cán bộ, đưa ra khỏi cơ quan hoặc quyết định hành chính khác.

Cần lưu ý: Khi giải quyết các mâu thuẫn, xung đột phải làm cho mỗi bên thấy rõ lỗi lầm của mình. Nhưng thực tế cho thấy có khi không phải các bên đều tự giác và nghiêm túc sửa chữa những sai lầm của họ.

Về mặt tâm lý, dư âm của xung đột còn nằm trong ý thức của họ và sẽ còn gây tác động trong một thời gian nhất định. Các bên xung đột có thể (trong vô thức) vẫn còn ác cảm với nhau, mặc cảm hoặc tác động không tốt đến nhau ...

Những người xung quanh, tập thể, các nhà quản lý cần tiếp tục quan tâm theo dõi, và tạo cho họ điều kiện cần thiết để hiểu và thông cảm với nhau, cùng xây dựng không khí làm việc vui vẻ, đoàn kết và hợp tác.

3. Tâm trạng tập thể

Khi nói đến tập thể, chúng ta thường nói đến tâm trạng phấn khởi, không khí thân mật, đoàn kết nhất trí, đang ra sức thực hiện một kế hoạch sản xuất kinh doanh, hoặc tâm trạng lo âu, không khí căng thẳng, lục đục của một tập thể lúng củng, có sự lãnh đạo quan liêu, mệnh lệnh, khái niệm bầu không khí tâm lý được dùng để xác định tình trạng tinh thần của một tập thể cơ sở.

3.1. Khái niệm:

Tâm trạng tập thể là trạng thái tâm lý – xã hội của tập thể, nó phản ánh tính chất nội dung và xu hướng tâm lý thực tế của các thành viên trong tập thể đó.

Như vậy, quan hệ người – người trong tập thể việc tổ chức lao động và bầu không khí có mối quan hệ qua lại lẫn nhau. Nhiều công trình nghiên cứu cho rằng tâm trạng tập thể ảnh hưởng đáng kể đến năng suất lao động. Cho nên quan tâm đến việc tạo bầu không khí tâm lý tươi vui, phấn khởi, lạc quan là nhiệm vụ rất quan trọng của người lãnh đạo.

Bầu không khí tâm lý thường được hiểu là trạng thái tình cảm tế nhị của tập thể, quan hệ tình cảm giữa các cá nhân. Một số quan điểm khác cho rằng bầu không khí tâm lý xã hội của tập thể lao động là nét đặc trưng phản ánh thực trạng các mối quan hệ và tình cảm giữa các cá nhân, các bộ phận trên cơ sở các mối quan hệ chính thức trong tập thể lao động, tâm lý tập thể lao động là tâm trạng chung của tập thể được tạo ra trong quá trình lao động thông qua giao tiếp hàng ngày.

Tâm trạng chung của tập thể được tạo dựng sau khi đã trải qua quá trình sàng lọc, có tính ổn định tương đối so với các quan hệ diễn ra hàng ngày trong tập thể.

3.2. Tâm trạng của tập thể các dấu hiệu quan trọng cần chú ý là:

1. Sự hài lòng hay không hài lòng của các thành viên trong tập thể đối với các khía cạnh khác nhau trong công việc và trong cuộc sống.

2. Sự hiểu biết lẫn nhau giữa mọi người và uy tín của người lãnh đạo

3. Tình đoàn kết gắn bó giữa các thành viên trong tập thể

4. Mức độ tham gia của các thành viên vào công tác quản lý và tự quản

5. Tính kỷ luật, tự giác...

Một yếu tố ảnh hưởng đến tâm trạng tập thể và tâm trạng cá nhân. Trong tập thể có cơ chế lan truyền tâm lý, tức là trạng thái tâm lý của cá nhân này, của nhóm người này có ảnh hưởng đến trạng thái tâm lý của cá nhân khác, nhóm khác.

Vì vậy chỉ cần vài người có tâm trạng nào đó, với những điều kiện nhất định nó sẽ lan tỏa khắp tập thể. Tâm trạng tập thể phản ánh điều kiện sống và làm việc của tập thể. Hoàn cảnh kinh

tế sung túc, lao động tổ chức có khoa học, quan hệ giữa mọi người tốt đẹp sẽ tạo nên tâm trạng phấn khởi, yêu đời. Hoàn cảnh có nhiều khó khăn, các nhà lãnh đạo mắc nhiều sai lầm, nội bộ lục đục thường gây nên tâm trạng bị quan, thất vọng.

Đặc biệt trong hoàn cảnh khó khăn, lãnh đạo vững vàng mọi người đoàn kết và nhìn thấy tương lai tươi sáng, ra sức phấn đấu khắc phục khó khăn vươn tới tương lai tốt đẹp hơn thì tập thể vẫn có tâm trạng tích cực.

Cũng có khi tâm trạng tập thể phụ thuộc vào lẽ lối lãnh đạo. Người lãnh đạo nào biết tổ chức công việc một cách khoa học, phát huy được sức mạnh của quần chúng, biết đánh giá cao các hoạt động của những cá nhân và nhóm người tích cực, chăm lo cải thiện đời sống của quần chúng thì nhất định sẽ tạo ra được tâm trạng dễ chịu trong tập thể.

Như vậy, những người lãnh đạo, các tổ chức Đảng, Đoàn TNCS, công đoàn cùng những cá nhân tiên tiến trong tập thể đóng vai trò quyết định trong việc tạo ra tính chất của bầu không khí vui tươi, tâm trạng thoải mái.

4. Dư luận tập thể

4.1. Khái niệm:

Dư luận tập thể là toàn bộ những phán đoán, đánh giá biểu lộ thái độ của quần chúng đối với sự kiện khác nhau trong đời sống tập thể đối với hành vi, cử chỉ và hoạt động của cả tập thể cũng như của mỗi cá nhân trong tập thể

4.2. Quá trình hình thành dư luận

Sự hình thành và phát triển dư luận là một quá trình phức tạp. Tham gia vào quá trình này có những nhân tố chủ quan và khách quan. Chúng tác động trực tiếp hoặc gián tiếp, tự phát hoặc chủ định. Sự hình thành dư luận là một quá trình có quy luật, nắm được quy luật của nó, ta có thể quản lý, điều khiển được dư luận tốt hơn.

* Sự hình thành dư luận đó trước tiên phụ thuộc vào tính chất của sự kiện, hiện tượng gây ra dư luận đó. Nếu sự kiện, hiện tượng đụng chạm vào quyền lợi của nhiều người, đến truyền thống của cộng đồng, đến chuẩn mực đạo đức của tập thể, sẽ gây nên một dư luận mạnh mẽ và mau chóng hơn các sự kiện chỉ có ảnh hưởng đến một số ít người hoặc chỉ đụng chạm đến những vấn đề không cơ bản của tập thể.

Sự hình thành dư luận còn phụ thuộc vào mức độ chuẩn bị tư tưởng của từng người trước sự kiện đó. Nếu quần chúng được chuẩn bị trước về tư tưởng, thái độ thì dư luận sẽ hình thành nhanh và đúng đắn. Nếu sự kiện xảy ra xung đột, quần chúng lại không được lãnh đạo tư tưởng kịp thời sẽ có nhiều luồng dư luận khác nhau nảy sinh. Dự báo trước được sự kiện xảy ra để chuẩn bị tư tưởng trước cho quần chúng là một điều quan trọng của công tác quản lý.

* Nếp suy nghĩ của mọi người cũng ảnh hưởng đến tính chất của dư luận. Nếp suy nghĩ chủ quan, phiến diện dễ đưa tới phán đoán sai lệch, do đó dẫn đến dư luận không đúng đắn. Nếp suy nghĩ biện chứng toàn diện sẽ giúp cho dư luận đúng hơn. Vì thế trang bị cho mọi người phương pháp tư tưởng của Mac là điều cần thiết cho sự hình thành dư luận tốt.

* Số lượng và chất lượng thông tin ảnh hưởng nhất định đến sự hình thành dư luận. Nếu thông tin không đầy đủ, không rõ ràng thì phán đoán sẽ mơ hồ kéo dài, khó đi đến dư luận mà dẫn đến tin đồn, một sự cường độ hoặc xuyên tạc sự thật. Nếu thông tin đầy đủ chính xác thì dư luận dễ hình thành và đúng đắn hơn. Nguồn tin phát ra, từ lãnh đạo, các cá nhân và tổ chức có thẩm

quyền, có ảnh hưởng lớn tới sự hình thành dư luận. Vai trò của các thông tin đại chúng, báo chí, truyền hình, đài phát thanh ... là rất quan trọng.

* Dư luận còn phụ thuộc vào trình độ phát triển của tập thể. Tập thể phát triển cao, là một khối thống nhất về tư tưởng, ý chí và hành động thì hình thành dư luận nhanh chóng, đúng đắn và có hiệu lực giáo dục cao.

Tập thể đang trong thời kỳ phân hóa, chưa thống nhất thường có nhiều luồng dư luận khác nhau, thậm chí đối lập nhau. Xây dựng một tập thể vững mạnh cũng là biện pháp để quản lý, điều khiển dư luận có hiệu quả. Dư luận xã hội không đơn giản và ý kiến của một người mà là của số đông người trong cộng đồng. Đó cũng không phải là tổng cộng số học các ý kiến phán xét, đánh giá của các cá nhân mà qua trao đổi, bàn luận, tác động qua lại giữa các ý kiến, hình thành nên sự phán xét, đánh giá chung của số đông trong cộng đồng.

4.3. Các giai đoạn hình thành dư luận

Thông thường việc hình thành dư luận tập thể trải qua các giai đoạn sau:

Giai đoạn 1: Xuất hiện những sự kiện, hiện tượng được nhiều người chứng kiến, trao đổi thông tin về nó, nảy sinh các suy nghĩ về nó. Người lãnh đạo nhạy bén là người nắm được dư luận ngay từ giai đoạn này.

Giai đoạn 2: Có sự trao đổi giữa người này với người khác về các cảm nghĩ, ý kiến, quan điểm và phán đoán của họ đối với sự kiện xảy ra. Trong giai đoạn này có sự chuyển từ ý thức cá nhân sang ý thức xã hội.

Giai đoạn 3: Những ý kiến khác nhau được thống nhất lại xung quanh các quan điểm cơ bản. Trên cơ sở đó hình thành nên sự phán xét, đánh giá chung (ủng hộ hoặc phản đối)

Giai đoạn 4: Là giai đoạn phát triển cao của dư luận. Có sự thống nhất giữa quan điểm, nhận thức và hành động hình thành nên dư luận. Có thể tạo ra sự thay đổi cái gì đó.

Người lãnh đạo giỏi quan tâm đến việc quản lý dư luận càng sớm càng tốt (trước giai đoạn 1, hoặc chỉ không chế ở giai đoạn 1 hoặc 2) để định hướng, điều khiển, điều chỉnh dư luận theo hướng tốt. Không dập tắt dư luận vì dập tắt dư luận là đối đầu với dư luận hoặc buông trôi.

* Các nhà nghiên cứu đã nêu ra một vài nguyên nhân cơ bản trong tập thể có dư luận thiếu lành mạnh thường là:

- Tập thể mất đoàn kết, có những quan điểm, tư tưởng trái ngược nhau.
- Người lãnh đạo và các thành viên nòng cốt thiếu uy tín và năng lực quản lý.
- Có nhiều nhóm nhỏ không chính thức và khuynh hướng tiêu cực đang tác động tới tập thể.
- Thiếu những chuẩn mực đạo đức đúng đắn.

4.4. Định hướng dư luận xã hội

Khi nói về dư luận xã hội cần phân biệt dư luận chính thức và không chính thức.

Dư luận chính thức là dư luận được lãnh đạo những người có trách nhiệm lan truyền và đồng tình ủng hộ.

Dư luận không chính thức thường được hình thành và lan truyền một cách tự phát không được sự ủng hộ của lãnh đạo. Tin đồn đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành dư luận không chính thức.

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

Tin đồn hay xuất hiện ở những nơi công tác thông tin kém, nó có ảnh hưởng đến nhận thức và hành vi của một số người nhất định. Khi đã có tin đồn và nó bắt đầu lan truyền thì thông tin chính mất hiệu lực. Tin đồn không thể thấy được, bắt được nhưng lan truyền hết sức nhanh chóng, tự phát có thể làm phức tạp thêm tình hình thực tế.

Ví dụ: Có tin đồn sẽ tăng giá một số mặt hàng nhiều người lo lắng và ò ạt đi mua, tạo ra sự rối loạn thị trường, khan hiếm hàng giả tạo... Một số người thu lợi từ tin này.

Dur luận tập thể là một hiện tượng xã hội có thể tổ chức định hướng, điều khiển và điều chỉnh dư luận sao cho có lợi cho hoạt động chung của tập thể.

4.4.1. Định hướng dư luận tập thể:

Là hướng dẫn quá trình hình thành và phát triển dư luận theo mục tiêu đúng đắn, cho phù hợp với quy luật. Nội dung định hướng dư luận tập thể có thể là:

- Cung cấp thông tin (ngược, xuôi) về sự kiện một cách chính xác, tức là tác động vào nhận thức của chủ thể dư luận.
- Hình thành thái độ đúng đắn, khách quan về một hiện tượng.
- Tạo ra sự phát ngôn, đúng mức trên cơ sở hợp pháp, hợp tình, hợp lý (tác động đến chủ thể cả nhận thức, tình cảm và hành vi)

4.4.2. Điều khiển dư luận tập thể:

Là nắm vững quy luật, quy tắc tư tưởng, nguyên tắc và cơ chế của nó làm cho quy luật phát triển một cách tự nhiên, không gượng ép theo ý kiến chủ quan của cá nhân hay tổ chức nào. Để điều khiển dư luận tập thể nên dùng phương pháp thuyết phục là cơ bản.

4.4.3. Điều chỉnh dư luận tập thể:

Là quá trình sắp xếp, sửa đổi những thông tin hoặc chiều hướng của thông tin cho hợp lý.

4.5. Chức năng của dư luận tập thể

4.5.1. Chức năng điều tiết các mối quan hệ trong tập thể xã hội.

Chức năng này có sự điều chỉnh các mối quan hệ trong tập thể thông qua các tác động lên hành vi. Trên cơ sở đánh giá, phán xét các sự kiện, hiện tượng, dư luận tập thể nêu ra các chuẩn mực hướng dẫn việc nên làm, nên tránh. Nó làm cho các truyền thống, phong tục đã hình thành và phát huy trong xã hội. Khi tập thể xảy ra biến cố lớn đụng chạm đến lợi ích của cộng đồng, dư luận của tập thể được hình thành nhanh chóng, rộng rãi có tác dụng chỉ hướng cho hành động của quần chúng tập thể.

4.5.2. Chức năng giáo dục con người.

Dur luận xã hội có tác dụng giáo dục con người nhiều khi mạnh hơn cả biện pháp hành chính. Dư luận tập thể tác động vào ý thức, chi phối ý thức cá nhân. Dư luận xã hội có thể động viên, khuyến khích hoặc phê phán công kích những biểu hiện đạo đức hoặc hành vi của cá nhân, của nhóm người trong xã hội. Nó còn có tác dụng phòng ngừa các hành vi phạm pháp. Buộc cá nhân phải khuôn mình vào chuẩn mực xã hội.

Dur luận tập thể là công cụ giáo dục, thuyết phục mọi người trong tập thể thực hiện chủ trương, chính sách của nhà nước và nội quy của cơ quan đơn vị. Ví dụ: Dur luận tập thể lên án mạnh mẽ các hiện tượng tham nhũng ...

5. Truyền thống tập thể

Truyền thống là cơ chế giữ gìn, truyền lại, tái tạo củng cố các kinh nghiệm xã hội, cách thức thực hiện các quan hệ xã hội, các thói quen và niềm tin đại chúng. Nhờ truyền thống mà các yếu tố bền vững của kinh nghiệm xã hội được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, từ nhóm này sang nhóm khác, từ nhóm sang cá nhân. Truyền thống được củng cố trong các quan điểm, thói quen, tập tục nghi lễ.

Trong những truyền thống của các nhóm người khác nhau, có nhiều cái khác nhau, có nhiều cái chung giống nhau, trong nội bộ mỗi tập thể còn nảy sinh ra, củng cố và lưu hành nhiều truyền thống riêng của mình. Những truyền thống này có ý nghĩa rất lớn trong việc hình thành và đoàn kết tập thể.

Đối với mỗi tập thể, các truyền thống là một keo dính xã hội có tác dụng củng cố tập thể thành một chỉnh thể thống nhất, đồng thời tạo cho nó một tính đặc thù duy nhất. Các truyền thống có vai trò quan trọng trong việc giáo dục nhân cách trong tập thể. Mỗi tập thể cần có những truyền thống riêng của mình, chẳng hạn, truyền thống một người thành thạo nhiều nghề chuyên môn khác nhau; truyền thống tham gia vào các phong trào văn nghệ, thể thao, truyền thống thi đua cải tiến kỹ thuật ...

Việc nắm bắt được những yếu tố tâm lý tập thể sẽ giúp nhà quản trị tác động tới tập thể một cách có hiệu quả tạo ra bầu không khí tâm lý lành mạnh, thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực hơn.

III. MỘT SỐ HIỆN TƯỢNG TÂM LÝ TRONG NHÓM VÀ TẬP THỂ.

1. Sự hình thành những hiện tượng tâm lý trong tập thể:

Sự hình thành những hiện tượng tâm lý tập thể từ sự tổng hợp, kết hợp tâm lý của các thành viên. Như những hiện tượng nhận thức tập thể, xúc cảm tập thể, tâm trạng tập thể, nhu cầu hứng thú, nguyện vọng ... của tập thể.

Những hiện tượng này cũng rất phức tạp, đa dạng, và không đồng nhất với những hiện tượng tương ứng trong từng cá nhân.

Có nhiều hiện tượng tâm lý loại như:

Dur luận tập thể, tin đồn “môt”, bầu không khí tâm lý, sự xung đột tập thể, thi đua, truyền thống, phong tục, sự đố kỵ, ghen ghét...

Để lãnh đạo đơn vị tốt, nhà quản trị cần nắm được những đặc điểm tâm lý tập thể do mình quản lý.

Trong một tập thể thường thủ trưởng là người đứng đầu một tập thể (nhóm chính thức). Nhưng cũng có xuất hiện thủ lĩnh trong nhóm hoặc tập thể đó.

2. Cơ chế xuất hiện thủ lĩnh

Trong một tập thể khi thủ trưởng không đáp ứng được nhu cầu của tập thể thì xuất hiện thủ lĩnh là tất yếu. Khi thủ trưởng liên tiếp bị thất bại, có yếu kém nào đó về phẩm chất, năng

lực...ngay lập tức có một hoặc có vài người đứng ra làm vai trò thủ lĩnh thay thế cho vai trò của thủ trưởng. Đặc biệt khi nhóm gặp trở ngại, khó khăn lớn, đe dọa sự tồn tại của nhóm, sẽ xuất hiện thủ lĩnh và vai trò của họ rất nổi bật.

Thí dụ: Khi tách hoặc nhập đơn vị, khi trong nội bộ cơ quan hoặc ban lãnh đạo mất đoàn kết sẽ xuất hiện thủ lĩnh. Thủ lĩnh có thể công khai hoặc giấu mặt (không công khai) điều khiển hoạt động của mọi người như một cơ chế bổ sung cho sự bất lực non kém của thủ trưởng. Xuất hiện thủ lĩnh là cơ chế bù trừ, là quy luật tất yếu, nếu thủ trưởng yếu kém.

Thủ lĩnh là người đứng đầu một nhóm không chính thức. Thủ lĩnh tồn tại theo quan hệ tâm lý, nó mang tính chất tự phát và có thể không bền vững khi không đáp ứng được yêu cầu của nhóm. Là người được nhóm suy tôn nên thủ lĩnh có uy tín tuyệt đối. Phạm vi hoạt động hẹp, điều khiển nhóm nhỏ.

Thủ lĩnh có thể tích cực hoặc tiêu cực tùy theo chuẩn mực đạo đức của nhóm.

* Từ những vấn đề trình bày về cơ cấu của nhóm nhỏ, nhóm chính thức, nhóm không chính thức, chuẩn mực nhóm, vai trò chức năng của nhóm, sự xuất hiện thủ lĩnh ta có thể rút ra những kết luận quản lý cần thiết sau:

Trong tập thể, có thể có nhóm không chính thức và xuất hiện thủ lĩnh. Vấn đề này ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến tập thể.

- Thủ lĩnh xuất hiện là điều tất yếu. Thủ trưởng cần nắm vững những phẩm chất năng lực cần thiết của thủ lĩnh để bổ sung khiếm khuyết của bản thân. Dùng thủ lĩnh để thuyết phục nhóm.

- Tìm những thủ lĩnh tốt, bồi dưỡng năng lực và phẩm chất cần thiết để trở thành cán bộ quản lý.

Thủ trưởng phải hoàn thiện nhân cách để vừa là thủ trưởng, vừa là thủ lĩnh sẽ tạo được uy tín tuyệt đối.

- Mỗi cá nhân cùng lúc tham gia nhiều nhóm chính thức và không chính thức khác nhau, bản thân mỗi người và lãnh đạo phải xác định đúng vai trò, vị trí của mình ở mỗi nhóm, để phối hợp nhịp nhàng và làm việc tốt.

3. Hiện tượng áp lực nhóm

Trong tập thể ý kiến của một thành viên thường bị chi phối bởi ý kiến của số đông. Biểu hiện đặc biệt của áp lực nhóm tới cá nhân là tính a dua hay “theo đuôi”. Chính bản thân từ “a dua” đã biểu hiện nghĩa thích ứng. Đối lập với tính a dua là sự độc lập, vững vàng của cá nhân so với áp lực nhóm.

Tính a dua phụ thuộc vào những yếu tố sau:

- Số lượng của nhóm
- Sự thống nhất của các thành viên trong nhóm
- Ý chí, lập trường, bản lĩnh của cá nhân
- Ý kiến của người có uy tín cao mang áp lực rất mạnh.

4. Môi quan hệ với nhau trong tập thể

Trong tập thể, mỗi cá nhân tham gia hai mối quan hệ cơ bản: Quan hệ công việc (quan hệ chính thức) và quan hệ cá nhân (quan hệ không chính thức).

Toàn bộ các quan hệ công việc và quan hệ cá nhân trong tập thể tạo thành hệ thống quan hệ liên nhân cách trong tập thể đó.

Các quan hệ cá nhân nảy sinh trên cơ sở thiện cảm hoặc ác cảm giữa các cá nhân với nhau một cách tự phát. Toàn bộ các quan hệ công việc và quan hệ cá nhân trong tập thể tạo thành hệ thống quan hệ liên nhân cách trong tập thể đó.

Mỗi quan hệ con người với nhau trong một tập thể có ảnh hưởng đáng kể hoạt động của tập thể. Qua các công trình nghiên cứu, người ta thấy rằng:

Ở những tập thể đã xây dựng được hệ thống quan hệ với nhau tốt thì hiệu quả làm việc sẽ cao. Còn tập thể nào mà quan hệ công việc và quan hệ cá nhân không xác định đúng đắn thì tập thể đó mất đoàn kết, năng suất lao động kém.

Vì vậy, xây dựng một hệ thống quan hệ đúng đắn trong tập thể là điều kiện rất cần thiết cho sự hoàn thành kế hoạch và sự củng cố của tập thể. Trong quan hệ công việc, cần phải quy định rõ ràng chức trách, nhiệm vụ, và quyền hạn của từng thành viên trong tập thể đặc biệt là của những người có trách nhiệm quản lý các bộ phận đó. Phải giúp cho mọi người hiểu được tính chất quan hệ công tác trong trường hợp phục tùng ai? Về vấn đề gì?...

Điều này không đơn giản, vì mỗi người, đặc biệt là cán bộ quản lý, thường có nhiều mối quan hệ công việc đan xen nhau (công tác chính quyền, Đảng, công đoàn, công tác xã hội...)

Những quan hệ cá nhân lại càng phong phú và phức tạp hơn. Tuy nhiên ta cũng có thể quy về ba dạng quan hệ tâm lý sau: thiện cảm, ác cảm và thờ ơ. Những quan hệ này phụ thuộc nhiều vào xúc cảm cá nhân của mỗi người. Nội dung của chúng là:

- Có những sở thích, giống nhau hoặc khác nhau.
- Thừa nhận thành tích của nhau hoặc không tôn trọng nhau.
- Tin tưởng nhau hoặc ngờ vực nhau.
- Thương yêu nhau hoặc thù ghét nhau...

Mặc dù trong quan hệ giữa người và người trong tập thể lao động của chúng ta là vấn đề phục tùng quan hệ công việc một cách đúng đắn, nhưng trong điều kiện công tác được tổ chức tốt hoặc trong hoàn cảnh lao động đòi hỏi sự sáng tạo thì người lãnh đạo quan tâm tới các quan hệ tâm lý giữa mọi người trong tập thể đó, nó có ý nghĩa không nhỏ.

Vì vậy, việc hiểu biết các quan hệ tâm lý trong tập thể là một nghĩa vụ của người lãnh đạo.

5. Sự tương hợp nhóm

Trong các nhóm và tập thể nhỏ ta còn thấy sự tương hợp hoặc không tương hợp (xung khắc) giữa các thành viên. Hiện tượng tương hợp có ảnh hưởng đáng kể tới quan hệ tâm lý của mọi người trong nhóm, do đó nó ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của nhóm.

Vậy tương hợp nhóm là gì? Sự tương hợp nhóm là sự kết hợp thuận lợi nhất những phẩm chất và năng lực của thành viên trong nhóm. Đảm bảo sự hài lòng cá nhân cũng như hiệu suất hoạt động chung của nhóm cao.

Có thể xét sự tương hợp về các mặt thể chất, phẩm chất tâm lý và năng lực.

- Về phẩm chất tâm lý như khí chất, tính cách, xu hướng
- Về thể chất có thể là chiều cao, sức khỏe, giới tính...

Ví dụ: Công việc đòi hỏi cẩn thận, tỉ mỉ, khéo tay mà trong nhóm đó lại có người nóng nảy, vụng về, thích phản ứng nhanh mạnh thì khó đạt hiệu suất cao. Vì vậy, vấn đề tương hợp phải căn cứ vào công việc mà tuyển chọn người thích hợp.

- Sự tương hợp về năng lực như năng lực tư duy, quan sát, nhận thức... Tùy theo trường hợp mà cần tương đương với nhau hoặc bổ sung cho nhau. Trong một “êkíp” lãnh đạo toàn những người tài giỏi về chính trị và chuyên môn là điều lý tưởng nhất. Hoặc phải bố trí một ê kíp mà trong đó có người giỏi chuyên môn, người thông thạo công tác chính trị, tổ chức, ngoại giao... để bổ sung, hỗ trợ nhau về năng lực công tác.

Trong sự tương hợp thì sự tương hợp về xu hướng và tính cách là quan trọng nhất. Cùng chung thế giới quan, lý tưởng và thái độ đối với lao động, với mọi người và với bản thân thì bao giờ cũng dễ sống, dễ làm việc với nhau, tạo sự thoải mái, hiệu quả công việc cao và có thể cộng tác lâu dài.

Sự tương hợp nhóm có vai trò nhất định trong đời sống tập thể. Nó có tác dụng nâng cao năng suất lao động, hiệu suất công tác tạo bầu không khí tâm lý lành mạnh, thân mật, thoải mái trong nhóm, tập thể và tạo sự hài lòng cho mỗi cá nhân.

Vì vậy, khi bố trí những tổ công tác, nhóm làm việc, đặc biệt là ê kíp lãnh đạo, cần phải quan tâm đến sự tương hợp của các thành viên. Nhóm, tập thể có sự tương hợp là nhóm, tập thể *đồng tính*. Nó có khả năng hoàn thành nhiệm vụ đặt ra với hiệu quả cao nhất. Đó là cơ sở tâm lý học có tính chất đồng đội, tính chất “êkíp” mà tập thể quản lý, lãnh đạo trong xã hội nào cũng cần phải có.

Sự hình thành những hiện tượng tâm lý tập thể từ sự tổng hợp, kết hợp tâm lý của các thành viên. Như những hiện tượng nhận thức tập thể, xúc cảm tập thể, tâm trạng tập thể, nhu cầu hứng thú, nguyện vọng ... của tập thể.

Những hiện tượng này cũng rất phức tạp, đa dạng, và không đồng nhất với những hiện tượng tương ứng trong từng cá nhân.

Có nhiều hiện tượng tâm lý loại này như:

Dư luận tập thể, tin đồn “mốt”, bầu không khí tâm lý, sự xung đột tập thể, thi đua, truyền thống, phong tục, sự đố kỵ, ghen ghét...

Để lãnh đạo đơn vị tốt, nhà quản trị cần nắm được những đặc điểm tâm lý tập thể do mình quản lý. Vì vậy, đối với những vấn đề khó khăn phức tạp, nhà quản trị nên đưa ra tập thể bàn bạc, lắng nghe ý kiến của mọi người, nhưng sau đó cần có kết luận theo chủ kiến riêng của mình.

CÂU HỎI

1. Thế nào là cơ cấu chính thức và cơ cấu không chính thức trong tập thể ?. Trong cơ quan đơn vị của bạn có biểu hiện gì của cơ cấu không chính thức?. Từ vấn đề này bạn có suy nghĩ gì trong công tác lãnh đạo tập thể của mình ?.

2. Hãy phân tích một số hiện tượng tâm lý tập thể. Nếu trong đơn vị có những hiện tượng tâm lý xã hội có chiều hướng không tốt với tư cách là người lãnh đạo, bạn sẽ làm gì. Nêu ví dụ cụ thể.

3. Hãy nêu đặc điểm, vai trò của cơ cấu không chính thức và các giai đoạn phát triển tập thể.

4. Hãy nêu các loại mâu thuẫn, xung đột thường xảy ra trong một tập thể. Phương pháp giải quyết mâu thuẫn đó như thế nào?

5. Tâm trạng tập thể ảnh hưởng như thế nào đối với sự phát triển của một tập thể. Hãy nêu ví dụ và giải thích.

6. Dư luận tập thể, quá trình hình thành dư luận, các giai đoạn hình thành dư luận. Khi có hiện tượng dư luận không tốt trong tập thể của bạn. Với vai trò bạn là người lãnh đạo thì bạn hãy định hướng, điều khiển và điều chỉnh dư luận tập thể đó như thế nào?

7. Trong một tập thể thường xuất hiện thủ lĩnh trong những trường hợp nào? Mỗi khi có xuất hiện thủ lĩnh thì có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực. Với vai trò của bạn cần phải có những giải pháp như thế nào để lãnh đạo tập thể được tốt hơn ?

8. Hiện tượng tương hợp nhóm có ảnh hưởng tới mối quan hệ tâm lý của các thành viên trong nhóm. Vậy theo bạn, khi bố trí những tổ công tác, nhóm làm việc, đặc biệt là ê kíp lãnh đạo có những quan tâm đến sự tương hợp của các thành viên như thế nào?



CHƯƠNG 5

TÂM LÝ TRONG CÔNG TÁC LÃNH ĐẠO

I. ĐẶC ĐIỂM TÂM LÝ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

1. Đặc điểm tâm lý chung của nhà lãnh đạo

Tìm hiểu về tâm lý của nhà lãnh đạo, ta thấy ngoài những đặc điểm tâm lý như mọi người, nhà lãnh đạo còn có chung một số đặc điểm tâm lý sau đây:

1.1. Là người có vai trò quan trọng trong tập thể, trong hoạt động quản lý. Người lãnh đạo, là người tổ chức điều khiển cho tập thể hoạt động, là người xây dựng kế hoạch, mục đích mục tiêu hoạt động kinh doanh của tập thể và quyết định sự thành bại trong việc thực hiện mục đích, mục tiêu đó. Nhà lãnh đạo là người có trọng trách trong tập thể.

1.2. Do đặc điểm phức tạp và đa dạng của hoạt động quản lý, nhà lãnh đạo luôn phải hoạt động căng thẳng khẩn trương, theo kế hoạch công việc và thời gian đã định, đồng thời phải giải quyết những công việc có tính đột xuất cấp bách, luôn phải sáng tạo, tinh tế linh hoạt trong tư duy, phải giải quyết nhiều vấn đề thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau v.v...Nhiều khi, chỉ có trong một thời gian ngắn, nhà lãnh đạo phải có những quyết định táo bạo, quan trọng và không được phép sai lầm.

1.3. Nhà lãnh đạo luôn là đối tượng cho mọi người nhận xét, đánh giá, phê phán. Những người đó không chỉ là các thành viên trong tập thể mà còn là nhiều người trong xã hội. Nhiều người cho rằng, nhà lãnh đạo luôn bị sức ép của cấp trên, cấp dưới và mọi người xung quanh.

1.4. Nhà lãnh đạo có trách nhiệm nặng nề, trách nhiệm nhà nước, xã hội, trước tập thể và sự sống còn tồn tại của cơ sở kinh doanh, trước số phận và đời sống của cấp dưới ...Ngày nay, nhiều người còn cho rằng, nhà lãnh đạo không những phải lo cho đời sống của cấp dưới (lương thưởng...) mà còn phải lo cho họ về nhiều mặt: tinh thần làm việc, đời sống gia đình, việc nghỉ ngơi, giải trí, v.v...

1.5. Nhà lãnh đạo phải có những phẩm chất đặc biệt, ưu việt hơn người mới có thể lãnh đạo tập thể và đảm bảo cho hoạt động của tập thể đạt hiệu quả cao. Đây là những phẩm chất toàn diện về đạo đức, về năng lực, về trí tuệ và nhiều phẩm chất khác. Nhiều trường hợp, nhà quản trị còn phải là người đã có nhiều kinh nghiệm cuộc sống, phải là người đã có cống hiến cho xã hội, có uy tín đối với mọi người mới có thể đảm đương tốt trách nhiệm của mình.

1.6. Nhà lãnh đạo là người có quyền lực và được xã hội ưu đãi hơn mọi người trong tập thể.

Nhà lãnh đạo được xã hội giao cho mọi quyền hạn quyết định toàn bộ công việc trong phạm vi của mình, có khi cả quyền tiếp nhận hoặc cho nghỉ việc những thành viên cấp dưới. Nhà lãnh đạo được nhiều chế độ ưu đãi hơn: Lương cao hơn, tiện nghi làm việc đầy đủ hơn ...Nhưng cũng vì thế, nhà lãnh đạo thường dễ mắc một số sai lầm sau đây:

- Lạm dụng quyền lực, hoặc không sử dụng đúng quyền lực.
- Thô bạo, hách dịch, thiếu tôn trọng cấp dưới.
- Chỉ chạy theo cấp trên mà ít quan tâm đến cấp dưới.
- Không thấy hết được những khó khăn, vất vả của cấp dưới, xa rời cấp dưới.

- Chỉ biết ra lệnh nhưng không chỉ đạo hoặc hướng dẫn cấp dưới thực hiện mệnh lệnh đó, có khi chính mình cũng không biết cách thực hiện mệnh lệnh đó.

- Chỉ đạo chung chung hời hợt.
- Tưởng rằng điều gì, việc gì cũng biết, hoặc tự cho rằng chỉ mình biết, hoặc biết nhiều hơn cấp dưới.
- Không nhìn thấy được sai lầm của mình
- Không lường trước được hậu quả của hành vi.
- Thích được ca ngợi, tăng bốc mà quên lời nói chân tình, trung thực
- Dễ thiên lệch (thiên vị).

2. Những đặc điểm hoạt động của nhà lãnh đạo.

Hoạt động quản lý là dạng lao động đặc biệt của người lãnh đạo mang tính tổng hợp của các loại lao động trí óc, liên kết bộ máy quản lý thành một chỉnh thể thống nhất, điều hòa phối hợp các khâu và các cấp quản lý hoạt động nhịp nhàng đem lại hiệu quả cao.

Trong hoạt động quản lý, mắt xích trung tâm là ra quyết định. Cho nên có thể quy tụ hoạt động quản lý ở 3 dạng:

- Hoạt động nhận thức của người lãnh đạo
- Hoạt động ra quyết định
- Hoạt động tổ chức thực hiện quyết định

2.1. Đặc điểm chung về hoạt động nhận thức của người lãnh đạo.

Trước khi lựa chọn một phương án cụ thể để ra quyết định, người lãnh đạo phải nghiên cứu sâu sắc toàn bộ thông tin về vấn đề định giải quyết và diễn biến của chu kỳ hoạt động nó còn phụ thuộc vào nhiều mức độ hiểu biết chính xác và khách quan đối tượng quản lý. Vì thế hoạt động nhận thức của người lãnh đạo là rất quan trọng.

Hoạt động nhận thức là một trong những hình thức tác động qua lại tích cực nhất của con người với thế giới xung quanh. Theo nghĩa nào đó, quá trình nhận thức là hoạt động thu nhận hết thông tin từ đối tượng mà con người không ngừng dựa vào trong những mối quan hệ mới.

Hoạt động nhận thức định ra đối tượng nghiên cứu và chủ thể nhận thức. Giả thiết người lãnh đạo đã có ý kiến chắc chắn về một sự kiện nào đó. Nếu đột nhiên có một thông tin nào đó có tính chất ngược lại thì họ sẽ không tin ngay vào thông tin đó mà phải suy nghĩ xem xét lại những điều đã biết và đưa thông tin mới vào để nhìn nhận sự kiện.

Như vậy, trong hoạt động nhận thức phải chú ý đến những điểm sau đây:

- Phải trung thành với sự thật dù sự thật đó có buồn đến đâu đi chăng nữa. Phải có một sự dũng cảm nhất định để nhìn thẳng vào sự thật. Cương quyết chống lại kiểu nghiên cứu có ý kiến trước rồi mới tìm hiểu thực tế và chỉ chú ý tới các sự kiện xác nhận giả thiết đã có sẵn bởi vì trong tình trạng vô cùng phức tạp của các hiện tượng xã hội có thể luôn luôn tìm được những chi tiết riêng rẽ xác định cho bất cứ giả thiết nào.

Nếu có sự can thiệp không đúng thẩm quyền trong trường hợp này dễ làm tổn hại đến uy tín của người lãnh đạo và gây ảnh hưởng đến công việc. Mặt tâm lý của hoạt động nhận thức gắn liền với chủ thể nhận thức.

- Phải coi trọng phương pháp nhận thức như:

Nói chuyện trao đổi (phỏng vấn), nghiên cứu tài liệu, quan sát v.v... Bằng nhiều phương pháp nói trên, chúng ta sẽ tiếp cận thực tế không chỉ trên giấy tờ mà cả trực tiếp để có khái niệm đầy đủ nhất về bản thân sự kiện và hiện thực.

2.2. Đặc điểm của việc ra quyết định.

Ra quyết định là một biến dạng của hoạt động nhận thức của người lãnh đạo về bản chất tâm lý của họ đó là quá trình tư duy. Ra quyết định là nhằm đưa đối tượng quản lý từ trạng thái này sang trạng thái khác phù hợp với nhiệm vụ quản lý.

Suy cho cùng, hiệu quả của quyết định phụ thuộc vào mức độ luận cứ khoa học của nó. Những điều kiện tâm lý cũng có ảnh hưởng đối với hiệu quả những quyết định đã đề ra.

Các quyết định quản lý thường có những khía cạnh tâm lý sau đây:

a. Quyết định với tính cách là một quá trình của sự vận động từ chỗ không hiểu đến chỗ hiểu biết.

b. Tính chất cá nhân của quyết định

c. Những hậu quả giáo dục của quyết định. Bởi khía cạnh tâm lý đó cho thấy: Người lãnh đạo đang gặp những khó khăn gì trong quá trình tư duy? Người đó đang trải qua những cảm xúc về tình cảm nào?

- Có những khác biệt cá nhân của tư duy trong quá trình ra quyết định. Người lãnh đạo cần bố trí khéo léo con người, giúp cấp dưới cân nhắc thực hiện quyết định của thủ trưởng.

- Xây dựng mối quan hệ qua lại trong nội bộ tập thể khi ra quyết định, đảm bảo sự thống nhất tư tưởng và hành động khuyến khích sự đóng góp từng người trong quyết định

- Chú ý xem mọi người sẽ chấp nhận quyết định như thế nào? Sẽ điều hòa hoạt động của người dưới quyền ra sao?

- Việc thực hiện quyết định có ảnh hưởng gì đến trí tuệ, tình cảm và ý chí của người thừa hành?

Người quản lý luôn làm việc với con người nên cần có những đặc tính tâm lý riêng biệt để có thể tác động có hiệu quả đến người khác. Đó là:

2.3. Khả năng tác động về mặt tình cảm và ý chí, bao gồm:

a. Khả năng truyền cảm nghị lực của mình cho người khác bằng nét mặt, lời nói, cử chỉ, bằng thái độ của mình đối với con người và sự kiện, bằng những hành động của bản thân.

b. Tính nghiêm khắc đặc trưng bởi sự dũng cảm, linh hoạt trong việc đặt ra những yêu cầu tùy theo hoàn cảnh, tính độc lập, dứt khoát và cương quyết, vận dụng một cách linh hoạt những hình thức nêu những đòi hỏi đối với cấp dưới, từ câu nói đến mệnh lệnh tùy theo trạng thái tâm lý của từng người.

c. Tính phê phán biểu hiện ở khả năng phân tích phê phán một cách độc lập dễ dàng, lập luận một cách lôgic, những nhận xét phê phán, ngay thẳng và dũng cảm.

2.4. Tính cởi mở của cá nhân:

Là một đặc điểm riêng biệt nhưng quan trọng. Đây là một đặc tính tương đối phức tạp, không nên cho rằng đặc điểm này hay đặc điểm khác đối lập với nó tính kín đáo là phẩm chất xấu hay tốt của con người. Nhưng đối với người lãnh đạo hoặc bất cứ người nào làm việc với nhau, đặc điểm này rất quan trọng nếu như không phải là bắt buộc, khéo léo giao thiệp với người khác,

tiếp xúc nhanh chóng không gượng gạo với bất kỳ người nào, khéo léo tác động đến con người, biết phát biểu trước công chúng v.v...

Đó là phẩm chất không thể tách rời của bất kỳ người lãnh đạo nào. Theo nguồn gốc của nó, đặc điểm này mang tính tổng hợp, nó phụ thuộc không những vào bản chất tự nhiên của người đó mà cả vào đặc điểm lối sống của họ và những cố gắng của bản thân. Điều đó đã nói lên rằng, phần lớn các trường hợp tính cởi mở của cá nhân có thể được tăng thêm do kết quả của thực tế giao tiếp rộng rãi và hoạt động có mục đích rõ ràng để phát triển khả năng giao tiếp.

II. NHỮNG YÊU CẦU ĐỐI VỚI NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Người lãnh đạo thường được miêu tả như là những con người lý tưởng trên tất cả mọi mặt, điều đó không phù hợp với thực tế. Ở người lãnh đạo vẫn có những phẩm chất chưa được hoàn hảo, với những khiếm khuyết ấy họ vẫn làm công tác lãnh đạo được. Những phẩm chất mà họ còn thiếu, họ có thể tìm thấy ở những người trợ lý của mình. Tuy vậy, cũng có những phẩm chất mà người lãnh đạo không thể thiếu được, mặc dù những phẩm chất đó đã có ở những người trợ lý thông minh, tài giỏi của họ.

Vậy phẩm chất nào là không thể thiếu được ở người lãnh đạo? Những phẩm chất đó rất nhiều nhưng có thể sắp xếp chúng thành 3 nhóm:

- Yêu cầu về trình độ chính trị
- Yêu cầu về khả năng chuyên môn
- Yêu cầu về năng lực tổ chức.

1. Yêu cầu về chính trị

Người lãnh đạo không phải là đại diện cho ý chí của riêng bản thân mình mà đại diện của Đảng, của tổ chức đã đặt họ lên chức vị lãnh đạo đó

Những yêu cầu về phẩm chất chính trị của người lãnh đạo biểu hiện tập trung nhất ở chỗ người đó phải có năng lực tính trước mọi hậu quả của những quyết định và hành động của mình. Phương pháp này ít cho phép người lãnh đạo thực hiện các chủ trương chính sách. Những người lãnh đạo thường dùng biện pháp hành chính đơn thuần chưa phải là người lãnh đạo thực thụ của Đảng và Nhà nước.

Nhiệm vụ đặt ra càng phức tạp bao nhiêu thì người lãnh đạo càng phải tính toán kỹ lưỡng bấy nhiêu.

Yêu cầu thứ nhất: Đối với người lãnh đạo là nắm thật vững đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng.

Yêu cầu thứ hai: Đặt ra cho người lãnh đạo là tham gia tuyên truyền đường lối chính sách của Đảng và luôn luôn tự đặt cho mình nhiệm vụ tự bồi dưỡng trình độ chính trị. Mỗi người lãnh đạo phải tham gia vào công tác chính trị – tư tưởng cho quần chúng lao động.

Cần phải bằng hoạt động của mình chứng minh cho quần chúng thấy rằng: Trước hết mình là người đại diện của Đảng, sau đó mới là người lãnh đạo.

2. Yêu cầu về khả năng chuyên môn

Yêu cầu về năng lực chuyên môn đối với người lãnh đạo phải không ngừng học tập nâng cao trình độ nghiệp vụ – chuyên môn, không ngừng tiếp thu những cái mới, không ngừng vận dụng lý luận vào thực tiễn làm giàu kho tàng lý luận.

Một yêu cầu nữa đặt ra đối với năng lực chuyên môn của người lãnh đạo phải hiểu tường tận tình hình của đơn vị mình phụ trách.

3. Yêu cầu về năng lực tổ chức

Yêu cầu về năng lực tổ chức xuất phát từ chỗ mỗi người lãnh đạo đều thực hiện chức năng lãnh đạo của mình. Bởi vì lãnh đạo là đầu mối để giải quyết được mọi việc.

Yêu cầu quan trọng đầu tiên: Đối với người lãnh đạo với tư cách là người tổ chức là phải biết nhìn mọi mặt, bằng con mắt của người ngoài, bởi vì mỗi người lãnh đạo bằng uy tín, hành động và tư cách của mình có ảnh hưởng rất lớn đối với nhân viên dưới quyền. Thường thường người ta tự nhận xét mình bằng con mắt của mình. Điều đó là cần thiết, nhưng chỉ cần thiết khi sự tự nhìn nhận đó không vì lợi ích cá nhân, mà là để hiểu rõ hơn nữa vai trò thủ trưởng của mình là để tạo ra không khí hiểu biết lẫn nhau giữa nhân viên và thủ trưởng.

Một người có thể là một nhà kinh tế, một kỹ sư giỏi hoặc có thể là một nghệ sĩ nữa, nhưng đó là chuyện của người đó trước khi vào cương vị lãnh đạo. Một khi đã giữ một chức vụ nào đó thì bất kỳ một nhược điểm nào về chuyên môn cũng gây một sự mất tin nhiệm lớn đối với cấp dưới. Tất nhiên ít khi một nhân viên cấp dưới lại nói thẳng điều này. Muốn biết được điều này, người lãnh đạo phải tự tìm hiểu.

Tất nhiên dư luận quần chúng về người lãnh đạo có cấu trúc hết sức phức tạp. Trong một hệ thống cấu trúc phức tạp đó, có thể tìm thấy những yếu tố cơ bản. Trước hết là sự tin nhiệm của quần chúng đối với người lãnh đạo về chính trị, về chuyên môn, về đạo đức. Chính sự tin nhiệm của quần chúng đối với người lãnh đạo là biểu hiện tâm lý học của mối quan hệ với quần chúng.

Trường hợp phổ biến khiến cán bộ lãnh đạo mất uy tín trước quần chúng là vì cán bộ lãnh đạo đó đã ít nhiều vi phạm.

Uy tín chuyên môn của người lãnh đạo phải ở chỗ đưa ra được những quyết định đúng đắn để giải quyết công việc có tính chất nghiệp vụ – chuyên môn. Những quyết định này phải do người lãnh đạo tự đề xuất, nhưng họ phải ra được quyết định đúng đắn.

Uy tín chuyên môn hết sức cần thiết đối với người lãnh đạo, nó góp phần nâng cao hiệu quả quản lý. Uy tín chuyên môn không phải chủ yếu để nâng thêm sự hấp dẫn của người cán bộ quản lý, mà chủ yếu để làm cho các quyết định của họ đưa ra được quần chúng tin tưởng và cùng nhau thực hiện tốt.

Nếu quần chúng nhận xét thủ trưởng của mình là trung thực, tốt bụng, đáng kính thì những quyết định mà người đưa ra sẽ được quần chúng thực hiện tốt hơn. Còn nếu người lãnh đạo biểu hiện tính thiếu trung thực thì các quyết định do người ấy đưa ra phần nào gây tâm lý ngờ vực trong quần chúng. Sau lưng người lãnh đạo, họ sẽ to nhỏ bàn tán nhiều về nhân cách của người lãnh đạo hơn là chú ý thực hiện những quyết định mà lãnh đạo đưa ra. Tất cả những điều giới thiệu trên đây có liên quan tới phẩm chất, nhân cách của người lãnh đạo, nhân cách đó người lãnh đạo có thể xây dựng được nếu họ biết tự nhìn nhận, tự đánh giá về mọi mặt một cách khách quan nhất.

Yêu cầu thứ hai: Là phải có khả năng duy trì thường xuyên sự tiếp xúc với quần chúng. Muốn vậy, trước hết ta phải biết cách tạo ra một không khí tâm lý thuận lợi cho việc tiếp xúc.

Cần phải có năng lực thiết lập sự xúc tiến tâm lý thuận lợi với mọi người chẳng những trong công tác mà cả trong cuộc sống hàng ngày.

Trong mọi trường hợp ta cần trân trọng và giữ gìn tâm trạng vui vẻ của mọi người. Mọi người vui vẻ, họ sẽ làm việc tốt hơn, còn ngược lại nếu họ thiếu phấn khởi thì họ sẽ làm việc kém đi.

Tâm trạng bức bối sẽ hủy hoại các mối quan hệ trong tập thể. Nó là chướng ngại cản trở các mối quan hệ tiếp xúc giữa nhân viên với nhau và cản trở công việc tập thể.

Tâm trạng bức bối và tiếp đó là sự xúc phạm nhau trong công tác sẽ gây ảnh hưởng chẳng những đối với công việc chung, mà thực sự còn gây ra sự giảm sút sức khỏe của chúng ta, sự bức bối trong con người nếu xảy ra thường xuyên sẽ gây những bệnh như: Đau tim, đau dạ dày, rối loạn tiêu hóa, suy nhược thần kinh v.v...

Người lãnh đạo phải có khả năng biết giao tiếp về mặt tâm lý học, biết dẫn dắt vấn đề theo ý mình, trên thực tế đó là một vấn đề hết sức quan trọng chứ không phải là sự tưởng tượng của các nhà tâm lý học. Nếu như công việc càng phức tạp, thì ta càng phải chú ý tới tâm trạng của mọi người. Làm sao để tâm trạng mọi người luôn được thoải mái. Nếu như một người không được bố trí công tác thích hợp, sinh hoạt khó khăn, thì trong công tác trở ngại. Nếu người thủ trưởng không biết cách tiếp xúc và làm phật ý họ, thì tất nhiên họ không chịu làm việc.

Yêu cầu thứ ba: Là khả năng biết nghe và biết chịu nghe người khác.

Rất tiếc, trong điều kiện hiện nay mọi người đều có trình độ văn hóa, thì hầu như ai cũng có khả năng nói hay, nói tốt, nhưng lại ít ai có khả năng biết nghe. Ở đây điều muốn nói là khả năng biết nghe nhân viên cấp dưới của mình nói.

Như vậy, khả năng biết nghe người khác là khả năng biết đứng vào vị trí, vào hoàn cảnh của người đang nói chuyện với mình để quan tâm tới những vấn đề mà người nói đang quan tâm, làm như vậy sẽ gây lên một tâm lý thuận lợi để giải quyết công việc.

Yêu cầu thứ tư: Biết nghiên cứu người khác theo những số liệu chưa đầy đủ:

Người lãnh đạo cần phải biết nghiên cứu những người khác, đó là một yêu cầu dễ hiểu, nhưng tại sao lại nghiên cứu theo những số liệu chưa đầy đủ? Bởi vì con người ta là một đối tượng nghiên cứu hết sức phức tạp, và ta không thể nghiên cứu về một con người trên tất cả các phương diện được.

Để nghiên cứu đánh giá nhân viên của mình điều trước tiên là phải chú ý đến những phẩm chất của người đó liên quan tới hiệu quả công việc.

Việc nghiên cứu con người hết sức khó khăn bởi lẽ đơn giản rằng, nếu như ta không cảm tình với một người nào đó thì ta dễ dàng gán ghép cho người đó tất cả những gì không hay. Ngược lại, nếu một người nào đó gây thiện cảm đối với ta, vì họ tỏ ra lịch sự, lễ phép chẳng hạn thì ta lại gán cho họ tất cả những gì tốt đẹp cho họ. Đối với một con người thì sự lịch thiệp, lễ phép không phải là điều quan trọng nhất, tuy là cần thiết. Điều quan trọng ở đây là khả năng làm việc của anh ta, hiệu quả của anh ta mang lại cho công việc chung như thế nào?

Khi nghiên cứu về một con người, người lãnh đạo cần dựa vào sự hiểu biết của những người khác về con người đó. Ví dụ: khi nghiên cứu về một kỹ sư, ngoài việc xét năng lực chuyên

môn của họ, còn phải xét đến sự hoạt động xã hội của họ như thế nào, quan hệ gia đình ra sao, giáo dục con cái có tốt không?

Yêu cầu thứ 5: Biết tác động một cách có hiệu quả tới người dưới quyền, biết khuyến khích họ hoàn thành nhiệm vụ.

Nói khái quát, việc lãnh đạo con người có thể được biểu thị thông qua hai thông số tư tưởng đối lập, đó là: Tính cứng rắn và tính mềm mỏng.

* Tính cứng rắn có nghĩa là khi nhiệm vụ đã đặt ra, thì phải thực hiện nhiệm vụ đó bằng mọi giá, bằng mọi biện pháp cho phép như: kinh tế, kỹ thuật, hành chính v.v... Đó là tính cứng rắn của hệ thống quản lý.

Tính mềm mỏng có nghĩa là người lãnh đạo càng cao thì biết sử dụng biện pháp mềm dẻo càng tốt để tác động tới người dưới quyền mình thực hiện nhiệm vụ được giao.

Nghệ thuật của người lãnh đạo càng cao càng biết sử dụng những biện pháp mềm dẻo buộc nhân viên của mình hoàn thành nhiệm vụ được giao. Ngược lại những cán bộ lãnh đạo yếu kém thường chạy theo những biện pháp khắc nghiệt sử dụng hình phạt và làm cho cấp dưới sợ hãi. Đã sợ hãi thì không thể chủ động sáng tạo trong công việc. Vì thế, đó là những biện pháp tồi tệ nhất.

Yêu cầu thứ 6: Là khả năng biết kết hợp kích thích vật chất và kích thích tinh thần.

Có những trường hợp kích thích tinh thần có lợi hơn, hiệu quả hơn, đồng thời lại có những trường hợp khác kích thích vật chất tỏ ra có hiệu quả hơn.

Do đó, biết kết hợp kích thích vật chất và kích thích tinh thần là một trong những năng lực quan trọng của người lãnh đạo.

Yêu cầu thứ 7: Là khả năng đoàn kết mọi người, biết tạo lập một tập thể thống nhất, một tổ chức có năng lực làm việc đạt hiệu quả cao. Biết ngăn ngừa và giải quyết những mâu thuẫn và xung đột xảy ra trong tập thể.

Yêu cầu thứ 8: Là biết kích thích và duy trì nhiệt tình công tác của tập thể.

Đó là những yêu cầu về năng lực tổ chức của người lãnh đạo.

Người lãnh đạo phải chú ý xem nhiệm vụ cụ thể của mình là gì, nhân viên của mình là những ai, tâm tư nguyện vọng, tâm lý tình cảm của họ ra sao và từ đó đặt ra cho mình những yêu cầu cụ thể. Trên cơ sở đó, có thể một mặt dễ dàng tiếp cận với mọi người, động viên mọi người cùng thực hiện nhiệm vụ chung, mặt khác việc thực hiện nhiệm vụ lại là điều kiện để giáo dục mọi người một tâm hồn một đạo đức trong sáng.

4. Một số sai lầm trong việc nghiên cứu con người:

Loại sai lầm thứ nhất: Có thể gọi là “trắng – đen” tức là người lãnh đạo chia tất cả nhân viên của mình thành hai loại “tốt” và loại “xấu” trong trường hợp đó tập thể bị chia thành 2 bộ phận. Những người được gọi là tốt được quan tâm, cân nhắc, còn những người “xấu” thường bị trừ dập. Khi đó không còn sự thống nhất trong tập thể nữa và người lãnh đạo cũng không quan tâm tới điều đó.

Hiếm có những người hoàn hảo về mọi phương diện. Cũng một người, khi giải quyết vấn đề này họ tỏ ra rất tốt, khi giải quyết vấn đề khác nữa họ tỏ ra nhiều nhược điểm. Khi đánh giá nhân viên của mình, người lãnh đạo cần xác định những phẩm chất tốt cũng như những thiếu sót trong cùng một con người ấy.

Loại sai lầm thứ 2: Những người lãnh đạo khác nhau thì nhận xét khác nhau về cùng một con người. Ví dụ: Giám đốc đánh giá một nhân viên của mình là tốt, nhưng phó giám đốc đánh giá là xấu và người phó giám đốc thứ 2 thì đánh giá là trung bình. Trong trường hợp đó người bị đánh giá sẽ nghiêng về phía ông thủ trưởng nhận xét tốt về mình, và tỏ ra bướng bỉnh và chống đối những ai phê phán họ. Do đó khi đánh giá về cùng một con người cần phải có thống nhất ý kiến trong lãnh đạo.

Loại sai lầm thứ 3: Thường gặp trong cán bộ lãnh đạo là thái độ bảo thủ, thành kiến khi đánh giá con người. Tức là nếu một nhân viên nào đó làm việc tốt một lần, làm hài lòng lãnh đạo một lần thì được lãnh đạo đánh giá tốt và ý kiến đó được giữ mãi về sau. Còn như nhân viên nào đó làm việc không tốt, không hoàn thành kế hoạch được giao hay xúc phạm thủ trưởng thì dù chỉ một lần thôi cũng dễ bị liệt kê vào loại xấu, ấn tượng đó khó mà thay đổi được trong đầu thủ trưởng.

Điều quan trọng ở đây là phải khắc phục tư tưởng bảo thủ trong đánh giá con người.

Sai lầm thứ 4: Thường mắc phải là việc đánh giá con người chỉ dựa vào thể hiện bề ngoài như: Sự phục tùng bề ngoài, sự sẵn sàng thực hiện công việc bề ngoài v.v... Mà không nhìn thấy bản chất bên trong của con người.

Để tránh mắc phải sai lầm, người thủ trưởng cần nắm vững tiêu chuẩn cơ bản để đánh giá nhân viên của mình. Tiêu chuẩn cơ bản đầu tiên là hiệu quả công việc chứ không phải là sự lịch thiệp bề ngoài hay những biểu hiện bề ngoài khác.

Tất nhiên ta sẽ rất hài lòng nếu như có một nhân viên có năng lực làm việc, luôn hoàn thành nhiệm vụ được giao, lại là người lịch thiệp, lễ độ. Rất tiếc là trong thực tế, những người có năng lực làm việc và hiểu được cái chất bên trong của mình lại thường là những người mà ta khó tiếp xúc.

Đó là những sai lầm mà người lãnh đạo hay mắc phải khi đánh giá về nhân viên của mình.

III. VẬN DỤNG TÂM LÝ HỌC TRONG CÔNG TÁC LÃNH ĐẠO

1. Sự tác động mang tính tâm lý của người lãnh đạo đối với cấp dưới

Mỗi một người lãnh đạo muốn hoàn thành tốt công tác lãnh đạo quần chúng. Ngoài năng lực của bản thân, người lãnh đạo cần phải có những phẩm chất toàn diện về đạo đức về trí tuệ và phải sáng tạo, tinh tế, linh hoạt trong tư duy, giải quyết vấn đề có tình, có lý và phải hiểu được tâm lý của nhân viên của mình, biết quan tâm đến đời sống vật chất tinh thần của CBCNV. Có như thế nhà lãnh đạo mới có ưu thế và uy tín đối với cấp dưới. Như vậy, sự tác động mang tính tâm lý của người lãnh đạo đối với cấp dưới gồm một số thành tố sau:

1.1. Sự tác động tâm lý về uy tín của người lãnh đạo đối với cấp dưới

1.1.1. Uy tín nhà lãnh đạo

Là khả năng tác động của nhà lãnh đạo đến người khác, là sự ảnh hưởng đến người khác, cảm hóa người khác, làm cho người khác tin tưởng, phục, tuân theo mình một cách tự giác.

Uy tín thực sự: Uy tín được hình thành trong quá trình hoạt động thực sự của người lãnh đạo trong tập thể, chủ yếu phụ thuộc vào đặc điểm nhân cách của nhà lãnh đạo.

Khi có uy tín thực sự, người khác sẽ tuân theo mình, chấp hành mệnh lệnh của mình một cách tự giác.

Việc xây dựng uy tín thường lâu dài, mất đi thì lại rất nhanh chóng.

a. Thành tố thứ nhất là uy quyền:

Muốn có uy tín, trước hết người lãnh đạo phải có quyền lực của chức vụ được giao, có tính chất pháp quy do được bổ nhiệm hay qua bầu cử.

Yếu tố quyền lực hay được gọi là uy tín chức vụ quy định vị trí của cá nhân trong tổ chức. Bất cứ ai đặt vào vị trí đó đều có quyền lực như vậy.

Thông thường vị trí càng cao, chức vụ càng lớn thì càng có nhiều quyền lực, và có thuận lợi để mọi người phục tùng quyết định của mình. Thực tế đã cho thấy, có nhiều trường hợp những người dưới quyền phục tùng quyền lực của nhà nước, của tổ chức chứ chưa chắc phục tùng bản thân người quản lý lãnh đạo.

Vì vậy muốn có quyền lực thực sự bản thân người quản lý dù ở cấp nào cũng phải có đủ phẩm chất và năng lực tương xứng với chức vụ được giao.

Khổng Tử đã từng nói “Danh có chính thì ngôn mới thuận” Có nghĩa là cái danh phải chính đáng thì mọi lời nói, mọi mệnh lệnh mới được chấp thuận, mới được thuận lợi. Nếu không có sự tương xứng, cái danh to lớn bao nhiêu thì cũng chỉ là “vô thực” (hữu danh vô thực) không có quyền lực thực sự, không có sự tín nhiệm, khâm phục của mọi người.

b. Thành tố thứ hai: Sự tín nhiệm

Muốn có uy tín thật sự phải có sự tín nhiệm, phục tùng tự nguyện, tự giác của mọi người cấp dưới. Người lãnh đạo có uy tín không chỉ có sự tín nhiệm của người dưới quyền mà còn được cả những người đồng cấp, cấp trên tín nhiệm. Sự tín nhiệm này được gọi là uy tín cá nhân của người lãnh đạo.

Uy tín cá nhân (mặt chủ quan) khác với uy tín chức vụ (mặt khách quan) của người quản lý, lãnh đạo. Cơ sở căn bản để có uy tín cá nhân chính là phẩm chất nhân cách của người đó có được mọi người thừa nhận là phù hợp, xứng đáng với chức vụ được giao hay không.

Như Bác Hồ đã từng nói “*uy tín cá nhân là do đức và tài của người đó hợp thành, nó được thể hiện qua cách ứng xử, hành vi của cá nhân đó với công việc, với người khác và với bản thân mình*”.

Thực tế cho thấy, uy tín cá nhân của người lãnh đạo được biểu lộ ở sự tôn trọng, tin tưởng hầu như tuyệt đối của mọi người vào người lãnh đạo. Cấp dưới nghe theo, làm theo người lãnh đạo vì sức cảm hóa của người đó, hay kính phục của người lãnh đạo vì đức, vì tài chứ không phải vì sợ người lãnh đạo có chức, có quyền.

c. Thành tố thứ ba: Là sự ám thị

Khi người lãnh đạo có uy tín thực sự, trong uy tín đó còn có chứa sức mạnh ám thị với mọi người, nó được coi như là một chuẩn mực được mọi người noi theo. Mọi người tin tưởng rằng, tất cả các vấn đề đã được giải quyết trên cơ sở am hiểu sâu sắc, nhạy bén và quyết định đúng đắn của thủ trưởng nên “Cứ thế mà làm”. Nói cách khác, uy tín lãnh đạo đã có tác dụng ám thị đối với mọi người, điều khiển hành vi, suy nghĩ của cấp dưới một cách dễ dàng thuận lợi.

** Uy tín chân thực .*

Người quản lý, lãnh đạo luôn đứng vững trên cương vị của mình. Trong hoạt động và trong cuộc sống được cấp trên tín nhiệm , cấp dưới kính phục tin tưởng, phục tùng tự nguyện, tự

giác, đồng nghiệp ngưỡng mộ ca ngợi. Mặt khác họ dễ dàng bỏ qua những nét cá tính, thậm chí ngay cả nhược điểm nhỏ của người lãnh đạo.

- Những quy định quản lý đưa ra được cấp dưới thực hiện tự nguyện tự giác, nghiêm túc, dù đưa ra dưới hình thức nào, dù người lãnh đạo có mặt hoặc không có mặt ở cơ quan.

- Dù luận quần chúng luôn đánh giá tốt về người lãnh đạo, họ yên tâm, tự hào, tin yêu người lãnh đạo, trong bất cứ tình huống nào, ngay cả trong điều kiện gian khổ khó khăn thiếu thốn.

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

Khi người lãnh đạo chuyển sang công tác mới hay nghỉ hưu vẫn được mọi người luyện tiếc, ngưỡng mộ, ca ngợi. Hình ảnh người lãnh đạo vẫn lưu lại trong mọi thành viên.

** Uy tín giả tạo*

- Uy tín giả dựa trên sự trấn áp bằng quyền lực:

Người lãnh đạo loại này tạo dựng uy tín cá nhân bằng cách sử dụng triệt để sức mạnh do chức vụ tạo ra để trấn áp (áp đảo) quần chúng. Theo họ, uy tín là kết quả của sự sợ hãi, càng nhiều người sợ mình thì uy tín càng cao. Vì thế họ luôn chứng tỏ cho mọi người thấy rõ uy thế và quyền hạn của mình, tạo ra ở mọi người một tâm trạng lo sợ, căng thẳng.

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

Lê-Nin nói rằng: “Một tập thể ở trong trạng thái sợ hãi, thì một thằng ngốc cũng làm lãnh đạo được”.

** Uy tín giả dựa trên khoảng cách*

Người lãnh đạo luôn tạo ra một sự cách biệt rõ ràng trong quan hệ với mọi người. Muốn có sự khác biệt giữa mình và mọi người.

Vì thế họ luôn đứng từ xa để chỉ đạo, tránh tiếp xúc trực tiếp với nhân viên, muốn tạo ra khó gần gũi và có chút gì đó bí ẩn. Họ sợ gần mọi người sẽ bộc lộ nhược điểm, non kém của bản thân. Thực tế những người lãnh đạo kiểu này dễ tự tách mình ra khỏi tập thể, không sâu sát thực tiễn nên dễ có quyết định sai lầm.

** Uy tín kiểu gia trưởng*

Người lãnh đạo luôn có thái độ trịch thượng, nhiều khi dẫn đến bị mọi người coi thường, cho mình là tài giỏi thông minh nhất, luôn tỏ vẻ quan trọng tự đề cao mình, hạ thấp cấp dưới.

Kiểu người lãnh đạo muốn tạo uy tín gia trưởng thường dẫn đến phong cách lãnh đạo độc đoán. Họ dễ ghét và tìm cách đẩy những người họ không ưa (kể cả những người cương trực) ra khỏi bộ máy của mình. Họ muốn cấp dưới phải phục tùng một cách tuyệt đối. Đây là kiểu người lãnh đạo rất khó tiếp thu sự phê bình.

** Uy tín giả bằng kiểu dạy đời*

Loại uy tín này thường có ở người lãnh đạo muốn tỏ vẻ mình là một người thầy, người am hiểu nhất. Trong quan hệ với mọi người luôn tỏ ra dạy khôn bằng những lý thuyết và sự biện luận

dài dòng, vô nghĩa. Đây là kiểu uy tín giả danh theo kiểu thông thái “rơm”, tự tô vẽ, nâng cao mình.

** Uy tín giả do mượn ô dù cấp trên*

Loại uy tín này có những người luôn luôn mượn lời cấp trên để trấn áp hoặc tạo ra cho mọi người tưởng mình là gần gũi, được cấp trên tin tưởng. Thông thường, họ là những người muốn theo sát cấp trên xu nịnh hay cố tình ca ngợi cấp trên để được cấp trên bỏ nhiệm, lấy uy thế của cấp trên và quan hệ của cấp trên đối với mình, để xây dựng uy tín của mình.

Tất cả các loại uy tín giả đều tồn tại trong thực tiễn cuộc sống và trong công tác quản lý, lãnh đạo ở nước ta. Sớm hay muộn chúng cũng đều bị bộc lộ, nếu chúng ta lấy *hiệu quả lãnh đạo là thước đo để đánh giá uy tín của mỗi cán bộ quản lý*.

Cuộc sống đổi mới và xây dựng đất nước cần những cán bộ quản lý có uy tín đích thực, chân chính. Vì vậy việc loại bỏ các uy tín giả là nhiệm vụ cấp bách trước mắt trong công tác xây dựng tổ chức, công tác cán bộ, chiến lược về con người ở nước ta hiện nay.

1.1.2. Vai trò uy tín của người lãnh đạo

Uy tín người lãnh đạo có vị trí rất lớn trong tập thể nó được biểu hiện ở một số phương diện sau:

- Xây dựng được lòng tin của tập thể, của xã hội đối với lời nói hành động của người lãnh đạo, đây chính là cơ sở của sự tin nhiệm.
- Là động lực bên trong khiến người lãnh đạo dám nghĩ, dám làm, tự tin và sáng tạo.
- Giúp tăng cường nhịp điệu hoạt động của tập thể, nâng cao tinh thần và hiệu quả công tác của người thừa hành.
- Người lãnh đạo có uy tín thì mới có thể tổ chức quản lý được tập thể, mới có thể giáo dục được con người.

Thực tế cho thấy uy tín của người lãnh đạo có ảnh hưởng rất lớn đối với tập thể. Trong một tập thể mà người lãnh đạo có uy tín thì sức mạnh của nó được nhân lên nhiều lần so với sức mạnh của từng người cộng lại. Nếu người lãnh đạo trở thành trung tâm của tất cả tình cảm tốt đẹp, thì bầu không khí tâm lý của đơn vị luôn nhẹ nhàng, vui vẻ, thoải mái.

Trong một tập thể mà người đứng đầu không có uy tín, thì sức mạnh của tập thể yếu đi rất nhiều so với sức mạnh của mỗi thành viên cộng lại. Người lãnh đạo trở thành cái cớ để phát triển những hành vi vô tổ chức, vô kỷ luật, là chỗ dựa tình cảm không lành mạnh, là một thứ bung xung để mọi người xì xào, bàn tán, diễu cợt. Tâm trạng của tập thể trở nên nặng nề, nghi kỵ, khó chịu, lo âu.

Một người lãnh đạo thực sự có uy tín là niềm hạnh phúc cho mọi thành viên, đồng thời là hạnh phúc lớn lao cho bản thân người lãnh đạo. Và cũng chẳng có nỗi bất hạnh của cả một tập thể nào bằng khi người lãnh đạo là một người mất uy tín.

Bởi vậy, người lãnh đạo muốn có được uy tín đối với tập thể thì bản thân họ phải thể hiện được phẩm chất, năng lực cụ thể:

a. Nhà lãnh đạo phải thể hiện được những phẩm chất đạo đức tốt đẹp như:

- Có tinh thần trách nhiệm, nhiệt tình, tích cực trong công việc.
- Quan tâm và yêu thương đến mọi thành viên, có thái độ công bằng, bình đẳng, tin tưởng mọi người.

- Có sự tôn trọng cấp dưới
- Có lòng nhân ái
- Đối xử tế nhị, lịch sự với cấp dưới
- Trung thực chăm chỉ gương mẫu.
- Cần kiệm liêm chính, chí công vô tư.
- Có sự cao thượng, không chấp nhat, thù vặt, hoặc trù dập cấp dưới

b. Những cá tính quan trọng

Nhà quản trị cần có những cá tính tốt như:

- Sự say mê với công việc
- Tính vui vẻ, cởi mở, hòa nhã lịch thiệp.
- Tính cân bằng (không bốc đồng, hoặc quá nôn nóng, luôn luôn phải điềm đạm, bình tĩnh, chín chắn).
- Tính lạc quan, tự tin
- Tính quả quyết táo bạo, mạnh dạn, dám nghĩ dám làm.
- Tính tự kiểm chế, tự chủ.
- Cân xứng hài hòa giữa nghị lực và trí tuệ, lý luận và thực tiễn, quan điểm và niềm tin, lời nói và hành động
- Có cách nhìn tổng hợp, khái quát, hệ thống chiến lược.
- Tích cực chủ động trong công việc...
- Tính kiên trì nhẫn nại, chịu đựng khó khăn theo đuổi đến cùng không bỏ cuộc.

c. Những phẩm chất về năng lực

* *Năng lực tổ chức quản lý (tư duy quản lý)*

- Năng lực nhận thức, năng lực quan sát, thu nhận thông tin nhanh, đúng (nắm vững tình hình cụ thể và tổng quát). Chú ý cách đọc văn bản nhanh. Thu nhận thông tin qua báo cáo miệng hoặc báo cáo viết.
- Ra quyết định, mệnh lệnh hợp lý, chính xác, kịp thời.
- Năng lực diễn đạt (miệng nói, thuyết trình)
- Năng lực chỉ đạo qua bộ máy tổ chức (trợ lý, cấp dưới...) biết phân công, phân nhiệm hợp lý (biết dùng người đúng chỗ hợp với khả năng)
- Năng lực thuyết phục và giáo dục quần chúng (cảm hóa)
- Năng lực tiếp xúc giao tiếp
- Xây dựng chế độ làm việc kế hoạch, khoa học (đặc biệt chú ý chế độ hội họp hợp lý)
- Có phương án quản lý linh hoạt, thích hợp với từng hoàn cảnh, từng giai đoạn phát triển của tập thể.
- Biết tập hợp quần chúng, xây dựng tập thể thống nhất, đoàn kết (phát huy dân chủ, tập trung trí tuệ, tác động , tình cảm...). Khen ngợi, cư xử tế nhị. Người lãnh đạo gắn bó với doanh nghiệp coi sự thành bại của doanh nghiệp là của chính họ.

- Năng lực sử dụng người đúng mức hợp lý, nhìn nhận đúng thực chất con người. Bố trí đúng năng lực của nhân viên, để phát triển khả năng để họ có điều kiện cống hiến khả năng của họ cho doanh nghiệp.

- Biết tự nhận xét về mình, nhìn mình qua nhận xét của người khác. Biết khiêm tốn học hỏi mọi người để nâng cao năng lực bản thân.

- Biết phục tùng quyết định của cấp trên, thực hiện tốt nhiệm vụ của cấp trên giao, tôn trọng uy tín cấp trên và cấp dưới.

- Có những nhạy cảm về tổ chức

- Có những phẩm chất, trí tuệ, tình cảm như:

+ Có tinh mềm dẻo và linh hoạt của tư duy, kết hợp với óc tưởng tượng sáng tạo (phân tích tình huống chính xác, phản ứng nhanh chóng, nhạy bén). Có tính quyết đoán, dũng cảm, kiên trì.

+ Sự tháo vát, óc sáng kiến (đề xuất cái mới, vận dụng cái mới, thay đổi điều chỉnh kịp thời kế hoạch...) óc chiến lược, óc thiết kế tổ chức, thực tiễn

+ Có cảm giác nhạy bén (nhạy cảm) thông cảm với cấp dưới.

+ Tính độc lập của tư duy.

- Có khả năng định hướng nhanh trong khi giải quyết công việc (tùy theo thời điểm, điều kiện, hoàn cảnh...). Nhanh chóng phát hiện vấn đề, tìm ra biện pháp thích hợp.

* *Năng lực chuyên môn (tư duy kỹ thuật)*

- Nắm được tình hình chuyên môn (trang thiết bị), quy trình sản xuất, năng suất lao động

- Tư duy hệ thống về chuyên môn: Giải quyết được nhiều nguồn tin khác nhau (vật tư, trang thiết bị, hành chính tổ chức...)

- Nắm vững về năng lực và chỉ đạo điều hành đội ngũ cán bộ chuyên môn khoa học kỹ thuật, chủ chốt (các cán bộ kỹ thuật, chính quyền, đoàn thể ...)

Nắm vững khoa học quản lý, có nghiệp vụ quản lý như:

+ Biết tổ chức, chuẩn bị và ra quyết định đúng lúc, kịp thời.

+ Tổ chức, chỉ đạo để thực hiện quyết định, thực hiện có hiệu quả.

Chính vậy mà nhà lãnh đạo còn phải là người có kinh nghiệm về cả quá trình hoạt động công tác lẫn kinh nghiệm cuộc sống, phải là người có cống hiến cho xã hội, có uy tín đối với mọi người mới có thể đảm đương tốt trách nhiệm của mình.

1.2. Vận dụng tâm lý để hoàn thiện nhân cách và bộ máy lãnh đạo

Tâm lý học được vận dụng trong việc xây dựng bộ máy, làm cho bộ máy có tính hiệu lực cao. Việc đánh giá nhân cách nhà lãnh đạo, nhất là khả năng lãnh đạo được dựa vào đặc điểm của hoạt động quản lý và đặc điểm tâm lý của nhà lãnh đạo.

Trên cơ sở những quy luật tâm lý, người ta đề xuất những phương pháp quản lý, đường lối lãnh đạo và những thủ thuật giải quyết những tình huống đặc biệt nảy sinh trong sinh hoạt quản lý. Các nhà lãnh đạo đã tập trung giải quyết rất nhiều vấn đề tâm lý trong hoạt động của nhà lãnh đạo và giải quyết rất nhiều vấn đề tâm lý trong hoạt động của người lãnh đạo như uy tín của nhà lãnh đạo ...

Nhất là phẩm chất nhân cách của người lãnh đạo, phương hướng để hoàn thiện nhân cách của nhà lãnh đạo.

Người ta vận dụng tâm lý học để tìm hiểu tâm lý con người, nắm vững con người về cá tính, đạo đức, năng lực để có kế hoạch sử dụng con người một cách phù hợp, nhằm mục đích giải quyết tốt nhất mối quan hệ giữa con người với công việc. Trên cơ sở hiểu rõ tâm lý con người, người ta sắp xếp con người vào những bộ phận, những công việc thích hợp để vừa phát huy được khả năng của họ, vừa tạo điều kiện cho công việc đạt tới hiệu quả cao nhất.

1.3. Một số nguyên tắc quan trọng chi phối hoạt động của nhà lãnh đạo:

- Cần làm cho mỗi thành viên nhận thức được mục đích, mục tiêu của đơn vị cũng như nhiệm vụ, chỉ tiêu hoạt động của bản thân và cách thức hoàn thành nhiệm vụ, chỉ tiêu đó.

- Tìm những biện pháp làm cho mỗi thành viên làm việc tích cực, tự giác trong tập thể.

- Làm cho mỗi thành viên nhìn thấy được sự phát triển tương lai của tập thể và của bản thân, thấy được quyền lợi trách nhiệm của mình trong tập thể, mối quan hệ gắn bó giữa quyền lợi cá nhân với quyền lợi tập thể.

- Làm cho mỗi cá nhân gắn bó với tập thể, hoạt động lâu dài với tập thể.

- Xây dựng tốt mối quan hệ thân tình, đúng mức độ giữa nhà lãnh đạo với các thành viên.

- Chú trọng chăm sóc đời sống, quyền lợi của các thành viên, xây dựng cơ sở vật chất, tiện nghi, điều kiện công việc tốt, quan tâm đến cuộc sống của họ.

- Đảm bảo sự công bằng và rõ ràng trong công việc phân chia quyền lợi và phân công lao động.

- Lựa chọn sử dụng phương pháp lãnh đạo thích hợp với tập thể, có biện pháp và thủ thuật lãnh đạo linh hoạt, sáng tạo.

- Nắm vững kịp thời đặc điểm tâm lý, đặc điểm tình hình của tập thể và các thành viên, sử dụng người một cách hợp lý.

- Xây dựng những truyền thống tốt đẹp của tập thể.

- Luôn luôn cư xử với các thành viên cấp dưới một cách tế nhị, lịch sự, tôn trọng.

- Luôn luôn rút kinh nghiệm hoạt động lãnh đạo, lắng nghe ý kiến mọi người, tự rèn luyện, hoàn thiện bản thân.

- Chú ý xây dựng mối quan hệ thân thiện tốt đẹp với các đơn vị tập thể khác, với các lực lượng xã hội khác.

- Phải chú ý mối tương quan giữa hoạt động của đơn vị với các yếu tố khác trong tự nhiên, xã hội như thời tiết, địa lý, phong tục tập quán, luật pháp, tôn giáo, v.v... Nhất là các yếu tố chính trị, chiến tranh, quân sự, kinh tế.

- Giữ chữ tín và uy tín trong mọi hoạt động.

Trên đây là một số nguyên tắc quan trọng mà nhà lãnh đạo cần tuân theo trong mọi lĩnh vực quản trị, nhất là quản trị kinh doanh.

1.4. Những vấn đề tâm lý trong tổ chức nhân sự.

- Xây dựng hệ thống tổ chức hợp lý (về số bộ phận, số thành viên trong từng bộ phận, sự phối hợp ăn ý giữa các bộ phận, các tổ chức ...)

- Xây dựng bộ máy quản lý có tính hiệu lực cao. Tính hiệu lực được thể hiện ở các yếu tố sau:

+ Mỗi thành viên đều có đủ năng lực đảm đương trách nhiệm, hoàn thành nhiệm vụ được giao.

+ Các thành viên có sự phối hợp đồng bộ, phục tùng lẫn nhau, phục tùng nhà quản trị.

+ Các thành viên có uy tín đối với tập thể.

- Nắm vững kịp thời tình hình tư tưởng, tâm tư, nguyện vọng, những vấn đề tâm lý nảy sinh trong tập thể và giải quyết kịp thời.

- Tuyển chọn, sử dụng, đánh giá, huấn luyện, đề bạt các thành viên một cách hợp lý.

- Truyền đạt, giao nhiệm vụ, mệnh lệnh rõ ràng, cụ thể.

- Có kế hoạch sử dụng, tuyển chọn người tài, bồi dưỡng huấn luyện người để sử dụng lâu dài.

1.5. Một số vấn đề tâm lý trong việc vận dụng các biện pháp quản trị.

- Nắm vững các phương pháp quản trị và vận dụng chúng một cách phù hợp với đặc điểm của tập thể và các thành viên.

- Ra quyết định kịp thời, có kế hoạch kiểm tra, đánh giá có chế độ hội họp, làm việc khoa học, hiệu quả.

- Xây dựng mối quan hệ tốt với các thành viên, có sự cư xử lịch thiệp, tế nhị, nắm được nghệ thuật giao tiếp.

- Có tác phong, tư thế đàng hoàng, chững chạc, phong cách làm việc và giải quyết công việc hợp lý khoa học.

- Xây dựng uy tín nhà lãnh đạo.

1.6. Một số sai lầm dễ gây tác hại lớn trong công tác lãnh đạo.

Trong công tác lãnh đạo, nhà lãnh đạo phải chú ý tránh một số sai lầm sau đây:

- Xúc phạm danh dự, đối xử tàn nhẫn, thô bạo với cấp dưới.

- Đánh giá sai, dùng người không đúng khả năng và nghề nghiệp chuyên môn của họ

- Nhỏ nhặt, trả thù vặt, trù dập hoặc trả thù cấp dưới.

- Đa nghi và không tin tưởng cấp dưới một cách lỗ liễu, thô thiển

- Độc đoán hoặc thờ ơ vô trách nhiệm đối với cấp dưới.

- Bế tắc trong định hướng quản trị, sự bế tắc này có thể ở nhiều biểu hiện:

+ Không xác định được công việc trọng tâm, quan trọng trong thời điểm, gặp việc gì làm việc ấy.

+ Quá nhiều việc nên không biết làm việc gì

+ Không biết có việc gì để làm

+ Bế tắc hoàn toàn, không biết làm gì nữa.

2. Tâm lý trong đàm phán

2.1. Khái niệm

Khi sống trong một xã hội, dù muốn hay không bạn cũng là một nhà đàm phán. Đàm phán là thực tế của cuộc sống. Bạn thỏa thuận với người yêu đi chơi vào tối chủ nhật. Bạn thương lượng với người khác để mua căn nhà... tất cả là những cuộc đàm phán. Như Việt Nam muốn gia nhập WTO phải trải qua nhiều cuộc đàm phán, đàm phán đơn phương, đàm phán song phương.

Dù trong chính trị, kinh doanh hay cuộc sống gia đình, bạn bè hầu hết các quyết định đạt được đều thông qua đàm phán, đàm phán đã trở thành phương thức chủ yếu để đưa ra các quyết định trong mọi mặt của đời sống có tổ chức. Thế giới là một cái bàn đàm phán khổng lồ.

Vậy thì cần gì phải học đàm phán? Những điều sau đây nói về nguyên tắc cơ bản trong đàm phán; là sự tổng kết, hệ thống hoá kinh nghiệm thực tiễn mà có thể chúng ta đã dùng tới.

Chúng ta khó có thể giải quyết mang tính áp đặt đối với những người đàm phán với mình. Do vậy chúng ta cần thiết phải tìm hiểu kỹ thuật đàm phán

2.2. Đặc điểm của đàm phán.

Đặc điểm thứ nhất : Đàm phán không đơn thuần là quá trình theo đuổi một nhu cầu lợi ích của bản thân, mà là quá trình hai bên thông qua việc không ngừng điều chỉnh nhu cầu của mỗi bên mà tiếp cận với nhau, cuối cùng đạt được ý kiến nhất trí. Có nghĩa đàm phán là một quá trình đề ra yêu cầu, chịu nhượng bộ cuối cùng đạt thành nhất trí.

Đặc điểm thứ hai: Đàm phán không chỉ là sự lựa chọn đơn nhất « hợp tác » hoặc « xung đột » mà là sự thống nhất giữa hợp tác và xung đột. Thỏa thuận đạt được thông qua đàm phán nên có lợi cho cả hai bên. Một mặt, thông qua đàm phán hai bên mong muốn đạt được những lợi ích chung, đó là mặt mang tính chất hợp tác của đàm phán. Mặt khác trong đàm phán cả hai bên đều mong muốn đạt được tối đa lợi ích cho mình thông qua đàm phán, đó là mặt xung đột.

Đặc điểm thứ ba: Đàm phán không phải là sự thỏa mãn lợi ích của mình một cách không hạn chế, mà là giới hạn lợi ích nhất định. Cần nhớ rằng “đàm phán không phải là một ván cờ, không nên yêu cầu một thắng một thua, cũng không phải là một trận chiến, một mất một còn, mà đàm phán là cuộc hợp tác giữa đôi bên cùng có lợi”.

2.3. Các phương pháp đàm phán

Người ta chia ra 3 loại đàm phán sau:

2.3.1. Đàm phán cứng.

Là đàm phán trong đó mỗi bên khẳng khẳng mỗi quan điểm, lập trường của mình, cố giành lấy phần có lợi về mình. Đàm phán kiểu này thường dẫn đến thỏa thuận không sáng suốt. Bởi vì bạn sẽ tự trời mình vào lập trường đó.

Sau đây là các đặc trưng của phương pháp đàm phán cứng:

1. Hai bên tham gia đàm phán là đối thủ của nhau.
2. Mục tiêu của mỗi bên là giành chiến thắng, đòi đối phương nhượng bộ.
3. Cứng rắn với nhau và với cả vấn đề đưa ra.
4. Bám chặt lấy lập trường, quan điểm của mình, cho đó là duy nhất đúng.
5. Không tin đối phương.

6. Chỉ đi tìm một câu hỏi mà đối phương không thể thực hiện được.
7. Gây áp lực.
8. Đòi lợi ích đơn phương.

Do khăng khăng bám vào lập trường nên khó đạt được những thoả thuận hợp lý. Càng bám vào lập trường riêng của mình thì càng khó thay đổi nó để tìm các giải pháp mới mà cả 2 có thể chấp nhận và từ đó dễ đồng nhất lập trường với con người

Đàm phán cứng thường dẫn đến kết quả là một bên thắng và một bên thua. Như vậy khó mà vừa lòng hai bên. Dù bên nào thắng thì sẽ làm tổn hại đến mối quan hệ lâu dài của cả hai bên.

Hiện nay chúng ta hay dùng phương pháp đàm phán này với khách hàng. Vì chúng ta thường cứng nhắc yêu cầu khách hàng tuân theo những điều kiện của chúng ta đặt ra, làm cho khách hàng khó chịu. Điều này dễ dẫn đến mất khách hàng trong môi trường cạnh tranh.

2.3.2. Đàm phán mềm

Đàm phán mềm lại có những đặc điểm trái ngược so với đàm phán cứng như sau:

1. Hai bên đàm phán là bạn của nhau.
2. Mục tiêu là thoả thuận, nhượng bộ để duy trì mối quan hệ.
3. Mềm mỏng với nhau và cả vấn đề đưa ra.
4. Dễ thay đổi lập trường, quan điểm.
5. Tin đối phương.
6. Chỉ đi tìm một câu hỏi mà bên kia trả lời được.
7. Lùi bước trước áp lực.
8. Chấp nhận thiệt hại đơn phương để đạt được thoả thuận.

Trong đàm phán mềm hai bên đề nghị và nhượng bộ. Họ sẵn sàng chấp nhận thua thiệt để giữ mối quan hệ tốt đẹp. Đàm phán kiểu này thường xảy ra giữa những người thân. Đối với khách hàng có thể dùng quan điểm này khi giải quyết những vấn đề không quan trọng, ta có thể lùi bước nhường khách hàng để giữ mối quan hệ tốt đẹp giữa hai bên. Tuy nhiên những vấn đề có tính nguyên tắc thì không nên dùng phương pháp đàm phán mềm.

2.3.3. Đàm phán theo nguyên tắc

Phương pháp đàm phán này sẽ khắc phục nhược điểm của cả hai phương pháp trên đây.

Đàm phán theo nguyên tắc có các đặc điểm sau đây:

1. Những người đàm phán cùng nhau giải quyết vấn đề.
2. Mục tiêu là thoả thuận sáng suốt, hiệu quả và thân thiện.
3. Tách con người ra khỏi vấn đề. Cùng nhau tấn công vào vấn đề chứ không phải vào con người.
4. Mềm mỏng với nhau, cứng với vấn đề.
5. Tập trung vào lợi ích của hai bên, không vào lập trường.
6. Sáng tạo ra các phương án cùng có lợi.
7. Xem xét các phương án dựa vào các tiêu chuẩn khách quan.
8. Lập luận và lắng nghe đối tác.

Mấu chốt của phương pháp là hai bên cùng nhau giải quyết vấn đề, cùng nhau đưa ra các phương án trước khi quyết định chọn phương án nào. Và kết quả lựa chọn phải dựa trên các tiêu chuẩn khách quan. Đàm phán theo nguyên tắc dung hoà giữa đàm phán cứng và đàm phán mềm, vừa đạt được kết quả hợp lý, vừa giữ được quan hệ lâu dài giữa hai bên.

Vì vậy, trên đường đời, cạnh tranh để sinh tồn là việc không ai tránh khỏi. Nhưng không vì điều đó mà chúng ta giành lấy cho mình nhiều lợi ích, quên đi người khác cũng cần sống như chúng ta.

Đừng bao giờ chúng ta đối xử cạn tâu ráo máng với nhau, ngay cả khi đó là kẻ địch, kẻ thù.

Người quân tử xem sự thắng bại là lẽ thường. Kẻ tiểu nhân xem thắng là vinh, bại là nhục. Thông thường người thắng thì hân hoan vui thích, còn người bại thì buồn bực khổ sở.

Khi tranh chấp bất cứ việc gì, ngoài việc kể về lý chúng ta còn phải nghĩ đến tình nữa.

Lý và tình là hai mặt cần được quan tâm trong đàm phán. Đừng bao giờ chúng ta quên một điều là: Người thua, ít ai chấp nhận họ thua vì họ có lỗi cả. Trái lại, họ thường đâm ra oán hờn người thắng, và có khi họ để tâm trả thù.

Đối với kẻ thù, kẻ địch, khi chúng ta thắng cũng nên chừa cho họ một lối thoát trong danh dự, đừng làm nhục họ. Không được tiểu nhân, vô nhân đạo, độc ác với mọi người. Đặc biệt là đồng nghiệp của mình.

Lương tâm là sự kết tinh của nhu cầu cuộc sống. Người có lương tâm khi hành động đúng họ tự cảm thấy trong sáng, thanh thản, tâm hồn nhẹ nhàng. Trái lại, khi làm sai, dù không ai biết, tự mình cũng cảm thấy lương tâm cắn rứt, trăn trở, nặng nề, dằn vặt.

Chính vậy mà khi đàm phán bao giờ chúng ta cũng luôn nghĩ đến tình và lý. Đó là đạo lý làm người.

3. Tâm lý điều khiển hội họp

3.1. Báo cáo miệng.

Nói chung việc chuẩn bị một bài thuyết trình và một bài báo cáo miệng, về cơ bản, là giống nhau. Tuy nhiên, bạn cần chú ý tới một số điểm khác biệt.

- Thuyết trình mang tính “công chúng”, còn báo cáo miệng thường mang tính nội bộ. Khi thuyết trình, bạn phải nói trước nhiều người, thậm chí có nhiều người không quen biết. Còn khi báo cáo miệng bạn trình bày vấn đề trước những người quen biết, trước các đồng nghiệp, trước lãnh đạo cấp trên, trong một bầu không khí thân mật hơn. Đó có thể là một bài báo cáo về tình hình tài chính, tình hình nhân sự, biện pháp kinh doanh... Mục đích chủ yếu của báo cáo miệng là thông tin và phân tích thông tin.

- Thời gian báo cáo miệng thường là ngắn hơn thuyết trình. Vì thế, bạn cần chuẩn bị một dàn ý thật cẩn thận và súc tích

- Đối với thuyết trình, bạn chủ yếu giao tiếp một chiều. Còn khi trình bày báo cáo miệng, có thể bạn phải trả lời khá nhiều câu hỏi của người nghe. Nếu bạn không lường trước được những câu hỏi của người nghe, thì các câu hỏi của họ có thể làm “cháy giáo án” của bạn.

Tuy nhiên, nhờ các câu hỏi và câu trả lời trong quá trình báo cáo mà làm cho các vấn đề được sáng tỏ và cuộc báo cáo có hiệu quả hơn. Từ những điểm khác biệt trên, khi trình bày báo cáo miệng bạn cũng cần lưu ý những vấn đề sau:

* *Trình bày phần mở đầu:* Bạn nên chọn cách dẫn nhập trực tiếp bằng cách giới thiệu chủ đề, mục đích và những vấn đề chính cần báo cáo trước anh chị em (về vấn đề triển khai chiến lược phát triển số thuê bao của điện thoại di động trong kỳ tới)

* *Phần nội dung:* Trong phần này, bạn trình bày các ý chính với sự hỗ trợ bởi các thông tin xác thực. Ở đây, bạn có thể sử dụng các số liệu thống kê, bảng biểu, mô hình để minh họa cho những lời nói của mình.

* *Phần kết:* Bạn đưa ra những kết luận của bài báo cáo và minh họa bằng những dẫn chứng nổi bật nhất. Chẳng hạn: Bạn có thể kết thúc bằng cách “Tóm lại theo tôi thì chúng ta có thể áp dụng biện pháp phát triển số thuê bao như..., bởi vì...”.

3.2. Phát biểu tùy hứng

Trong nhiều trường hợp, bạn phải phát biểu tùy hứng: Lời mở đầu cuộc họp, tranh luận trong hội nghị, phát biểu trên bàn đàm phán ... Muốn phát biểu tùy hứng một cách có hiệu quả, bạn nên nắm vững một số điểm chính sau:

- *Chuẩn bị sẵn sàng ý trong đầu.* Bạn định phát biểu những gì? Dẫn chứng bằng những số liệu và những sự kiện gì? Trích dẫn lời hay, ý đẹp của ai?... Các ý phải được sắp xếp một cách logic, rõ ràng, mạch lạc.

- *Phát biểu ý tại chỗ.* Vì không có sự chuẩn bị kỹ càng, nên trong phát biểu tùy hứng việc phát triển ý tại chỗ rất quan trọng. Sau khi đã có sẵn dàn ý trong đầu rồi, bạn nên quan sát hội trường và cử tọa, chớp lấy những người và cảnh có liên quan đến chủ đề để đưa ra những lời ví von, so sánh. Nếu bạn luyện được kỹ năng tương đối khó thì lời phát biểu của bạn càng thêm sinh động.

- *Tùy cơ ứng biến.* Tính chất của lời phát biểu tùy hứng yêu cầu bạn phải có khả năng đối phó nhanh nhạy.

Vì không được chuẩn bị, nên khi vào cuộc bạn có thể đột nhiên quên ý tứ. Gặp những trường hợp như vậy, bạn nên cần bình tĩnh, ứng phó linh hoạt để xoay quanh tình thế.

4. Tâm lý phát biểu trước công chúng

Tài ăn nói là một trong những yếu tố giúp nhiều người đạt tới uy quyền và ảnh hưởng tới người khác, một phần do tầm quan trọng của thông điệp họ đưa ra và một phần do sức mạnh truyền cảm của cách họ thông đạt. Nó cũng đã từng là một sự khẳng định quyền lãnh đạo và một biểu tượng của quyền uy.

4.1. Sơ đồ các bước tổ chức lời phát biểu

* Chuẩn bị

Hãy biết mình

Hãy tìm hiểu đối tượng

* Trình độ tuổi tác, nghề nghiệp

* Động cơ, sự quan tâm

Chương trình nội dung:

* Xác định mục đích, mục tiêu cụ thể

* Phần mở đầu

- + Dẫn nhập trực tiếp
- + Dẫn nhập sự tương phản
- + Dẫn nhập từ

* Phần nội dung

- + Những ý mấu chốt
- + Những số liệu, ví dụ

* Phần kết

- + Tóm tắt
- + Lời chúc, kêu gọi, khẩu hiệu

Địa điểm

Tình thần

Tiếp xúc

Chú ý ngoại hình

Tư thế

Tiếp xúc bằng mắt

Triển khai

Trình bày rõ ràng có minh họa

Tiếp xúc bằng mắt

Giọng nói to rõ

Tránh các thói quen xấu

Kết thúc

Đúng lúc, không rông dài

Tóm tắt các điểm chính

Nêu câu hỏi kiểm tra (nếu có)

Cảm ơn cử tọa.

4.2. Nội dung các bước

4.2.1. Chuẩn bị

Bạn hay run sợ khi đứng nói chuyện trước đám đông? Tôi cũng vậy và các nhà diễn thuyết chuyên nghiệp cũng vậy. Thậm chí, khi có chút căng thẳng nhất định lại làm cho người ta có thêm tính sáng tạo. Tuy nhiên nếu quá lo sợ thì lại làm hỏng bài phát biểu. Bạn có thể làm giảm bớt sự căng thẳng bằng sự chuẩn bị.

Nếu được mời nói chuyện về đề tài nào đó bạn nên tự biết mình có nắm vững nội dung, có đủ tư liệu để trình bày không, hay nhận đại để nói loanh quanh mất thời gian người nghe. Con người cương vị, thành phần xã hội của ta có dễ dàng được người nghe chấp nhận hay không? Mình có phù hợp với đề tài đó hay không?

Nếu mọi người lắng nghe, khi người thuyết trình có uy tín. Vì vậy, cái quyết định người thuyết trình có phù hợp để truyền đạt một thông điệp hay không là sự tin tưởng của cử tọa đối với lập trường và trình độ thành thạo của người thuyết trình.

Hơn nữa, nếu tầm quan trọng của vấn đề không ngang tầm người thuyết trình thì sẽ nảy sinh sự mất tin tưởng.

4.2.2. Hãy tìm hiểu đối tượng

Khi được mời nói chuyện bạn cần phải biết cử tọa là ai. Họ có những đặc điểm gì (giới tính, tuổi tác, học vấn, nghề nghiệp, xu hướng, chính trị v.v...) họ có nhu cầu thông tin gì? Động cơ nào khiến họ nghe báo cáo: Vì thiết tha muốn học hỏi hay vì bắt buộc phải đi nghe?. Một người biết tâm lý về truyền thông luôn phải tìm hiểu đối tượng trước khi bắt đầu nói chuyện. Cuộc tìm hiểu đối tượng trên cơ sở đó để chuẩn bị nội dung. Ngoài ra trong lúc phát biểu bằng cách quan sát, nắm bắt sự phản hồi của họ để tiếp tục điều chỉnh nội dung và phương pháp truyền đạt. Lắng người nghe làm trung tâm.

4.2.3. Chuẩn bị nội dung

Trong phần mở đầu: người phát biểu thiết lập mối quan hệ với người nghe và có thể phác họa nét lớn nội dung sẽ trình bày, để mọi người chuẩn bị theo dõi được sẵn sàng hơn. Những câu phát biểu đầu tiên cần phải lôi cuốn được họ, làm cho họ quan tâm và thích thú. Những lời nói đầu tiên không chỉ đơn thuần là nhập đề mà còn phải gây được sự quan tâm và chiếm được sự chú ý của cử tọa.

Phần nội dung: Chứa đựng một số tư tưởng hay ý kiến then chốt. Đó là những điều mà bạn muốn tìm cách ấn sâu vào trí óc người nghe. Để lôi cuốn người nghe, những ý tưởng phải được xây dựng một cách logic. Bài phát biểu phải được phát triển dưới dạng một chuỗi các luận điểm và luận cứ, một ý này xuyên sang một ý khác với một logic chặt chẽ. Sự chuyển tiếp từ ý này sang ý khác cần phải thực hiện một cách cẩn thận để khỏi mất sự mạch lạc của bài phát biểu.

Để muốn duy trì sự chú ý của người nghe, bạn cần triển khai nội dung sao cho người nghe phải tự hỏi “A rồi sao nữa?”, “vì sao vậy?”... Những lời giải thích của bạn cho những câu hỏi này sẽ được người nghe tiếp nhận một cách tích cực.

Muốn trình bày một luận điểm nào đó một cách thuyết phục, bạn cần chuẩn bị những ví dụ, những số liệu để chứng minh cho nó.

Để nội dung bài phát biểu ấn sâu vào trí óc của người nghe, bạn cần chuẩn bị thêm những trích dẫn của các nhân vật nổi tiếng để minh họa, những giai thoại về nhân vật nào đó. Tùy vào nội dung, vào đối tượng của buổi thuyết trình mà bạn có thể chuẩn bị thêm những câu chuyện khôi hài, những câu đùa dí dỏm giúp cho bầu không khí đỡ căng thẳng trong những thời điểm nhất định.

Tuy nhiên mọi cái phải đúng liều, đủ lượng. Tiếng cười là phản ứng làm mê hoặc nhất của con người, nhưng xét về hiệu quả trình bày thì quá nhiều tiếng cười lại còn nguy hiểm hơn là quá nhiều sự kiện. Người nghe nhớ cái gì? câu pha trò, hoặc câu pha trò để minh họa điều gì?

Trong phần kết: bạn nhắc lại những điểm then chốt của nội dung đã trình bày. Tùy vào tính chất của bài phát biểu mà phần cuối có thể chứa đựng lời chúc mừng, những nhiệm vụ cho tương lai, những vấn đề nêu ra để người nghe giải quyết, lời kêu gọi và những khẩu hiệu... Và dĩ nhiên bạn cần dành thời gian để giải đáp thắc mắc từ người nghe.

Rèn luyện giọng nói. Trong nghệ thuật diễn thuyết giọng nói đóng vai trò hết sức quan trọng. Một giọng nói tốt phải có 3 điều kiện.

Thứ nhất là: Nhiều cường độ; tiếng nói càng to, rõ thì càng dễ làm rung chuyển người nghe.

Thứ hai là : Âm lượng phải rộng tức là giọng nói lúc trầm lúc bổng, lúc lên giọng lúc xuống giọng, giọng nói đều đều đơn điệu làm cho người nghe dễ buồn ngủ.

Thứ ba là : Có nhiều âm sắc, chính âm sắc làm cho giọng nói dễ thương hay dễ ghét. Người có giọng the thé có thể làm cho giọng trong trẻo bằng cách hít hơi vào nhiều và lúc nói tổng mạnh hơi ra, hoặc lúc nói đưa hàm hạ ra trước.

Chuẩn bị tinh thần: Nếu bạn quá run sợ trước khi thuyết trình thì khó có thể đạt được kết quả mong muốn. Cần phải tự tin để khiến cho mọi người lắng nghe.

Nếu thiếu tự tin có thể chủ động thư dãn, hít thở sâu ba lần đều đặn, thở ra chín lần đều đặn. Trước lúc bước lên bục nói chuyện cần mỉm cười, điều này sẽ xóa bỏ những vết tư lự lo âu làm dịu nét mặt của bạn.

CÂU HỎI

1. Bạn hãy nêu những đặc điểm tâm lý chung và tâm lý đặc biệt của người lãnh đạo ?
2. Trong yêu cầu thứ tư về năng lực tổ chức của người lãnh đạo, bạn thấy người lãnh đạo khi nghiên cứu đánh giá nhân viên của mình thường mắc những sai lầm nào? Hãy liên hệ thực tế tại đơn vị mình.
3. Uy tín của người lãnh đạo có vai trò vị trí quan trọng như thế nào đối với sự tin nhiệm của quần chúng ?
4. Người lãnh đạo muốn có được uy tín đối với tập thể thì cần phải thể hiện được những phẩm chất năng lực nào ?
5. Nêu những nguyên tắc quan trọng trong hoạt động của người lãnh đạo
6. Sự khác nhau giữa đàm phán cứng, đàm phán mềm và đàm phán theo nguyên tắc.
7. Hãy nêu từng loại đàm phán và cho ví dụ cụ thể.

CHƯƠNG VI

TÂM LÝ TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC CÁN BỘ

I. CẤU TRÚC XÃ HỘI – TÂM LÝ CỦA TỔ CHỨC

1. Khái niệm về tổ chức

Trong cuộc sống xã hội để đạt được bất kỳ một mục đích lớn nhỏ nào, con người thường phải liên kết nhau thành một tổ chức.

Tổ chức là: những hệ thống phức hợp phối hợp hành động của các bộ phận phụ thuộc để đạt được những mục tiêu nhất định. Trong một tổ chức các bộ phận luôn tác động ảnh hưởng lẫn nhau và tạo ra một thể thống nhất. Mỗi bộ phận của tổ chức thực hiện những chức năng, nhiệm vụ nhất định giúp tổ chức đạt tới mục tiêu của mình.

Để đạt được mục tiêu của mình, tổ chức thực hiện sự phân công nhiệm vụ và chức năng cho các thành viên dưới sự lãnh đạo bởi một cơ cấu phân cấp quyền hạn và trách nhiệm.

Trong tổ chức thường có hai loại cơ cấu: Cơ cấu chính thức và cơ cấu không chính thức.

Cơ cấu chính thức là tập hợp tất cả các mối quan hệ chính thức, được xã hội và tổ chức công nhận tuân theo bằng các văn bản chính thức bao gồm: Hệ thống tổ chức (có bao nhiêu phòng ban, bao nhiêu bộ phận), bộ máy quản lý, các mối quan hệ giữa các phòng ban. Sự phối hợp giữa các phòng ban để đạt được mục tiêu của tổ chức đòi hỏi truyền thông có hiệu quả.

Cơ cấu không chính thức tập hợp tất cả các mối quan hệ không chính thức, tức là những mối quan hệ có tính chất riêng tư, tâm lý tình cảm với nhau giữa các thành viên. Những biểu hiện cơ cấu không chính thức đó là: Sự hình thành các nhóm nhỏ không chính thức, sự hình thành thủ lĩnh, hình thành các lực lượng ... Các cơ cấu không chính thức không có quyền hạn chính thức, nhưng cũng có thể có ảnh hưởng và sức mạnh rất lớn trong tổ chức, xuất phát từ sự công nhận của người xung quanh về năng lực, nhân cách, hay xuất phát từ mạng lưới giao tiếp rộng rãi.

2. Cấu trúc xã hội

Con người cũng được quy định bởi những yếu tố mang tính chất xã hội như những nhóm xã hội, gia đình, giai cấp, vai trò và địa vị xã hội, các chuẩn mực quy chế xã hội...

2.1. Các nhóm xã hội.

Hành vi, thái độ của một người chịu ảnh hưởng của nhiều nhóm xã hội khác nhau. Nhóm thành viên là những nhóm có ảnh hưởng trực tiếp (tức là khi tiếp xúc trực tiếp hay gián tiếp đến thái độ và cách cư xử của một người. Những nhóm có ảnh hưởng trực tiếp tới con người được gọi là nhóm nhỏ. Đó là những nhóm mà cá nhân nằm trong đó và có tác động qua lại một cách trực tiếp và thường xuyên.

Ví dụ như: Nhóm bạn bè, gia đình, nhóm đồng nghiệp cùng cơ quan. Để nói tới ảnh hưởng của nhóm nhỏ tới hành vi của cá nhân, dân gian có câu: “*Đi với bụi mặc áo cà sa, đi với ma mặc áo giấy*”. Ngoài ra cách cư xử của con người còn chịu ảnh hưởng của những nhóm lớn, mà trong đó họ là thành viên. Trong những nhóm này các thành viên không tác động và ảnh hưởng trực tiếp lên nhau. Đó là nhóm tôn giáo, giai cấp, đảng phái, nghiệp đoàn...

Hành vi của cá nhân cũng chịu ảnh hưởng của cả những nhóm mà nó không phải là thành viên, nhưng nó lại chấp nhận và chia sẻ những chuẩn mực hành vi của nhóm đó. Những nhóm như vậy được gọi là nhóm tham chiếu.

Ví dụ: Có những người không phải là nghệ sĩ nhưng lại thích có những hành vi, ứng xử như “dân nghệ sĩ”. Hoặc có những thiếu niên choai choai muốn cảm thấy là “người lớn” trong mắt người khác thường thích những hành vi của người lớn như hút thuốc, uống rượu ... Một số người lớn tuổi lại thích dùng những thời trang dành cho thanh niên để cảm thấy như mình trẻ ra.

2.2. Gia đình

Gia đình là nơi mà con người học hỏi được những cách thức, hành vi đầu tiên. Sự định hướng của gia đình gồm các bậc cha mẹ. Từ cha mẹ, cá nhân có được sự định hướng về tôn giáo, chính trị, định hướng giá trị, tham vọng cá nhân và tình cảm.

Cách thức ứng xử trong gia đình giữa cha mẹ, ông bà, anh em tạo dấu ấn đầu tiên lên cách ứng xử của mỗi cá nhân. Cho dù sau này cá nhân không còn sinh hoạt với gia đình nữa, thì ảnh hưởng của cha mẹ một cách vô thức lên hành vi của họ có thể vẫn có một ý nghĩa đáng kể.

2.3. Vai trò, vị trí xã hội

Mỗi một chúng ta tham gia vào nhiều nhóm xã hội khác nhau: Gia đình, câu lạc bộ, công ty, lớp học... Bất kỳ một nhóm xã hội nào cũng bao gồm một số vai trò.

Ví dụ : Trong gia đình có vai trò người cha, vai trò người mẹ, vai trò người con; trong công ty có vai trò giám đốc, vai trò trưởng phòng ... *Vai trò* là tập hợp chuẩn mực hành vi, các quyền lợi và nghĩa vụ mà những người xung quanh mong đợi ở người giữ vai trò đó. Chẳng hạn: Vai trò người mẹ là chăm sóc, nuôi dạy con cái. Mỗi một vai trò thường tương ứng với một vị trí xã hội nhất định

Vị trí xã hội là chỗ đứng của mỗi người trong không gian xã hội, nó cho biết mỗi người là ai (là người cha, người mẹ, là giám đốc...)

Mỗi cá nhân có thể đóng nhiều vai trò khác nhau, tùy theo số đoàn thể mà họ tham gia. Tuy nhiên trong các vai trò đó có vai trò then chốt mà cá nhân thường đồng hóa mình. Mà thường thì vai trò gắn với vị trí nghề nghiệp được coi là then chốt.

Ví dụ: Bạn có thể là người con trong gia đình, vừa là người bạn trong nhóm bạn bè, vừa là thành viên câu lạc bộ tiếng anh, vừa là sinh viên đại học. Nhưng khi một người hỏi “Bạn là ai?”, thì bạn sẽ đáp “Tôi là sinh viên”. Như vậy ở đây sinh viên là vai trò then chốt. Khi bạn đóng một vai trò nào đó, bạn sẽ có những hành vi ứng xử phù hợp với vai trò đó.

Trong xã hội bạn không đáp ứng những kỳ vọng thì bạn sẽ bị chế tài của xã hội. Chế tài là những hành vi thưởng phạt. Một trong những hình thức chế tài ảnh hưởng mạnh đến hành vi giao tiếp của con người trong xã hội. Mặc dù nó không mang tính chính thức, đó là dư luận xã hội, và thậm chí có những hình thức chế tài rất nặng mang tính pháp lý đó là phạt vi cảnh, phạt tù...

2.4. Hệ giá trị, chuẩn mực hành vi.

Hành vi của con người trong xã hội được điều tiết bởi các giá trị và chuẩn mực hành vi. *Giá trị* là điều mà một xã hội cho là phải, là đúng, là đẹp, là nên làm, và là cơ sở để dựa vào đó để phán đoán, đánh giá và ứng xử. Trong một xã hội các giá trị thường kết hợp với nhau tạo thành một *hệ giá trị*. Mỗi xã hội khác nhau thường đề cao những hệ giá trị khác nhau. Chẳng hạn, người

Mỹ đề cao cá nhân chủ nghĩa, người Mehicô coi trọng gia đình chủ nghĩa, người Nhật tôn thờ tinh thần tập thể. Mỗi một thời đại khác nhau cũng có những hệ giá trị khác nhau, và ngay trong một xã hội một thời đại giá trị của các nhóm hay của các tầng lớp xã hội cũng khác nhau.

Giá trị được cụ thể hóa hành vi. *Chuẩn mực* là những quy tắc sống và ứng xử, quy định cách cư xử của con người là tốt hay xấu, là thích hợp hay không thích hợp. Mỗi một nền văn hóa, một xã hội có các hệ thống chuẩn mực tạo thành hệ thống kiểm soát của xã hội và điều tiết các hành vi, cách ứng xử cá nhân trong nền văn hóa đó.

Tóm lại, cấu trúc xã hội, tâm lý của một tổ chức nó bị chi phối bởi một hệ thống hết sức phức tạp bao gồm nhiều yếu tố khác nhau. Đó là những yếu tố thuộc về đời sống tâm lý của cá nhân, những yếu tố đặc trưng từ nền văn hóa và tác động từ những nhóm xã hội, những chuẩn mực hành vi những giá trị mà xã hội đề cao.

3. Tâm lý học trong công tác tổ chức.

3.1. Tâm lý con người trong một tổ chức

Con người là yếu tố trung tâm của tổ chức. Nếu không có con người thì cũng không có tổ chức.

Về mặt giới tính và lứa tuổi cũng phải đảm bảo tính hài hòa. Nếu một tổ chức gồm một giới tính, một lứa tuổi, nhiều khi lại dẫn đến những khó khăn, phức tạp.

Con người trong một tổ chức còn được xem xét ở góc độ tâm lý, có tính đến trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, sở trường. Con người còn có sự khác nhau về thể lực, hoàn cảnh gia đình, địa vị xã hội. Vì vậy khi tập hợp lại có thể dung hợp với nhau, song có những mặt lại khó dung hợp, thâm chí xung đột. Để cho tổ chức tồn tại, phát triển cần phải tạo ra sự dung hợp tâm lý giữa cá nhân với tập thể, với công việc, với người lãnh đạo và các đồng nghiệp.

3.2. Tương quan nhân sự trong tổ chức

Tương quan nhân sự trong tổ chức đảm bảo cho tổ chức đó tồn tại và vận hành nên có ý nghĩa hết sức quan trọng. Chính vậy mà việc bố trí, sắp xếp con người cho đúng việc, đúng năng khiếu, sở trường là một trong những vấn đề quan trọng nhất của tổ chức.

- Sự sắp xếp trong cơ cấu tổ chức không có tính cào bằng nên dẫn đến có vị trí được đề cao, có vị trí quan trọng và kém quan trọng hơn; có vị trí được thừa nhận, chú ý và có vị trí có thể bị lãng quên. Hiện tượng này nảy sinh trong quá trình vận hành của tổ chức và tùy thuộc vào thái độ và quan điểm của người lãnh đạo, của từng thành viên.

- Người lãnh đạo và tổ chức có thể bị yếu tố cảm tính, duy tình chi phối trong quá trình sắp xếp vị trí cho từng cá nhân. Từ đó dẫn đến hiện tượng tâm lý suy bì về vị trí của nhân viên, cán bộ.

- Mức độ thống nhất trong nhận thức của các thành viên về những giá trị mục đích chung, về thực trạng của tổ chức có lúc không thống nhất, thậm chí đối lập. Hiện tượng này có thể xảy ra ở từng thành viên hay “nhóm các thành viên” mà thường gọi là nhóm không chính thức. Đây cũng là cơ sở để nảy sinh những nhận định, những luồng dư luận hoặc thậm chí cả một “khuyh hướng tư tưởng” từ những nhóm không chính thức mà người thủ lĩnh nhóm đó thường là người đại diện.

- Cá tính của từng người đôi khi cũng là nguồn gốc gây nên sự bất đồng, xung đột, là rạn nứt cơ cấu của tổ chức. Những yếu tố tâm lý xã hội chỉ ra trên đây có thể tồn tại ở những mức độ

khác nhau ở những tổ chức khác nhau và những thời điểm khác nhau. Người ta cho rằng, các yếu tố tâm lý xã hội là cơ sở để hình thành những “loại lực tâm lý” tồn tại trong các tổ chức.

Loại lực tâm lý thứ nhất: Có thể được hình thành từ những cá nhân muốn giữ vững trạng thái hiện thực của tổ chức, giữ vững trật tự, tương quan nhân sự trong tổ chức.

Loại lực tâm lý thứ hai: Có thể được hình thành từ những cá nhân có xu hướng muốn phá vỡ, thay đổi tương quan nhân sự trong tổ chức.

Loại lực tâm lý thứ ba: Xuất hiện những cá nhân có quan điểm “dung hòa” hay thực chất là “trung dung” ít quan tâm đến cái chung.

Thực tế rất khó có thể khẳng định loại lực tâm lý nào (nhất là hai loại đầu) đâu là tích cực, tiến bộ; đâu là tiêu cực, bảo thủ...

Nếu tổ chức đó đang ở tình trạng mất đoàn kết, có vấn đề nội bộ, kém phát triển thì sự đòi hỏi thiết lập tương quan nhân sự mới, thay đổi cơ cấu mới là một loại lực tiến bộ, cách mạng còn những ai muốn giữ nguyên thực trạng đó, lại là những người trí tuệ, bảo thủ hoặc vì lợi ích cá nhân.

Đôi khi ta còn gặp một loại lực tâm lý xuất phát từ chính bản thân người lãnh đạo, song nó lại có khả năng chi phối nhiều người trong cơ cấu nhân sự. Ở đây xuất phát từ lợi ích (muốn giữ vị trí quyền lực, lợi ích vật chất) mà người lãnh đạo chi phối quan điểm, hành vi của người dưới quyền; hình thành một loại lực chi phối toàn bộ tổ chức dựa trên sự lôi kéo, gia tăng “cánh hẩu”, “thân quen” và loại trừ hay “vô hiệu hóa” những người không cùng phe cánh. Loại lực tâm lý này rất nguy hiểm, tai hại thường núp dưới chiêu bài “vì cái chung”, vì “sự tồn tại và phát triển” của tổ chức, song thực ra là vì chính họ.

Việc hiểu người, hiểu cán bộ đã khó, song việc bố trí, sử dụng con người trong cơ cấu nhân sự của tổ chức lại càng khó khăn, phức tạp hơn, để làm việc này có hiệu quả, không chỉ người lãnh đạo, người tổ chức có lập trường quan điểm chính trị đúng đắn, có nhân sinh quan Mác – Lênin mà còn phải có ý chí chiến thắng những nhu cầu tham vọng của chính bản thân mình.

Hồ Chủ tịch dạy rằng, chủ nghĩa cá nhân đẻ ra hàng trăm thứ bệnh nguy hiểm: Quan liêu, mệnh lệnh, bè phái, chủ quan, tham ô lãng phí... Nó trói buộc, nó bịt mắt những nạn nhân của nó, những người này bất kỳ việc gì cũng xuất phát từ lòng tham, muốn danh lợi, địa vị cho cá nhân mình, chứ không nghĩ đến lợi ích của giai cấp, của nhân dân.

3.3. Bản sắc tâm lý của một tổ chức.

Đây là thành tố phản ánh thực chất cách thức ứng xử trong một tổ chức, bầu không khí tâm lý mà trong đó chứa đựng những yếu tố riêng biệt, độc đáo mà chỉ ở tổ chức đó mới có. Bản sắc tâm lý của một tổ chức còn được gọi là giá trị chung của mọi thành viên trong tổ chức, nó có sức hấp dẫn, điều khiển hành vi của mọi người, làm cho mọi người thấy không thể thiếu được nó.

Bản sắc tâm lý của tổ chức được hình thành trong quá trình các cá nhân quan hệ và hoạt động chung. Ngoài ảnh hưởng của giới tính, lứa tuổi, đặc điểm tâm lý, hoạt động chung và loại hình tổ chức, bản sắc tâm lý của tổ chức còn chịu sự chi phối bởi nhiều kiểu người lãnh đạo cũng như phong cách làm việc, ứng xử, lối sống, văn hóa của người lãnh đạo. Việc quan tâm xây dựng bản sắc tâm lý của tổ chức là cơ sở xây dựng văn hóa riêng cũng như truyền thống của tập thể, tổ chức đó.

III. NHỮNG VẤN ĐỀ TÂM LÝ TRONG CÔNG TÁC CÁN BỘ.

Đánh giá cán bộ là khâu đầu tiên có vị trí hết sức quan trọng, vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của các khâu sau trong công tác cán bộ. Đánh giá đúng cán bộ mới có cơ sở để bố trí, sắp xếp và sử dụng cán bộ có hiệu quả. Những khía cạnh tâm lý trong công tác đánh giá cán bộ.

Như Bác Hồ đã từng nói “*Có tài mà không có đức thì vô dụng, có đức mà không có tài thì làm việc gì cũng khó*”. Do vậy, là một người cán bộ quản lý không những phải có đạo đức mà cần phải có năng lực. Khi đánh giá về một người cán bộ trước hết chúng ta phải hiểu.

Năng lực là gì? Phẩm chất, đạo đức và phong cách lãnh đạo phải như thế nào?

1. Những nội dung tâm lý cần đánh giá cán bộ

Đánh giá cán bộ là đánh giá nhân cách năng lực của cán bộ, thông qua công việc được giao và hiệu quả thực hiện công việc đó. Dưới góc độ tâm lý học, trước khi tuyển dụng, bố trí, đề bạt cán bộ cần đánh giá và đánh giá đúng, khách quan theo những nội dung cơ bản sau đây:

Một là: Tiểu sử và những cứ liệu bên ngoài của cán bộ.

Tiểu sử đó là những cứ liệu mô tả chung về con người, là những thông tin rất quan trọng. Tuy nhiên, bản thân những thông tin này chưa cung cấp cho chủ thể đánh giá một ý niệm đầy đủ về cán bộ. Những cứ liệu khách quan khác như: Tuổi tác, dáng vẻ, nói năng, ảnh hưởng lớn đến sự “tiếp nhận” hay “không tiếp nhận” một cán bộ nào đó về mặt tình cảm của chúng ta.

Thông thường, khi mới gặp gỡ người ta thường có “tìm hiểu” thế giới bên trong của người đó.

“Trông mặt mà bắt hình dong

Con lợn có béo thì lòng mới ngon”

Song, cho đến nay cả nhân chúng học lẫn tâm lý học đều chưa có đầy đủ những cứ liệu về sự phụ thuộc giữa tâm lý người và kết cấu cơ thể của con người. Mặc dù vậy, ý thức thông thường vẫn cho rằng một số đặc điểm diện mạo của con người có thể dùng làm căn cứ để nhận biết được thế giới bên trong. Tuy vậy quá tin vào tướng mạo cũng có thể dẫn đến sai lầm khi đánh giá con người.

Tâm lý học hiện đại chỉ ra rằng, có thể thu được những hiểu biết đáng tin cậy hơn khi quan sát con người trong hoạt động, qua cử chỉ, ánh mắt, điệu bộ, dáng đi, nụ cười. V.v...Không phải ngẫu nhiên các họa sĩ vẽ chân dung, các nhà văn khi xây dựng một nhân vật đã coi những động tác biểu hiện của nhân vật thống nhất với tính cách của nhân vật đó.

Hai là: Đánh giá về mặt lập trường tư tưởng chính trị

Lập trường, tư tưởng chính trị là nội dung tâm lý cơ bản nhất khi đánh giá về cán bộ. Nó không chỉ thể hiện xu hướng về thế giới quan, nhân sinh quan, về sự trung thành đối với lợi ích và mục tiêu của giai cấp, dân tộc mà còn cho chúng ta biết được xu hướng của các đặc điểm tâm lý cũng như biểu hiện về hành vi của con người.

Việc đánh giá về lập trường, tư tưởng, chính trị của cán bộ có thể nhìn nhận qua các yếu tố sau:

- Đánh giá qua mức độ nhận thức, sự biểu hiện dứt khoát và đúng đắn về thái độ và hành vi của cá nhân trong lĩnh vực hệ tư tưởng, chính trị

- Đánh giá qua quan điểm sống và làm việc, hệ thống động cơ, quan điểm về quản lý con người, về định hướng giá trị.

- Đánh giá khả năng nhận thức, bảo vệ và vận dụng sáng tạo chủ nghĩa Mác – Lenin và tư tưởng Hồ Chí Minh.

Ba là: Đánh giá về hệ thống thái độ và hành vi của cá nhân.

Bản chất của con người được bộc lộ rất rõ nét trong thái độ và hành vi của họ. V.I. Lênin căn dặn: Phán đoán về con người không căn cứ vào bộ áo quần hào nhoáng họ tự khoác cho họ – hoặc vào cái tên khá kêu họ tự đặt cho họ, mà căn cứ vào cách họ hành động, vào những tư tưởng mà họ truyền bá.

Đánh giá hệ thống thái độ cần tập trung vào các lĩnh vực sau:

- Thái độ đối với người khác (chú ý đến tính chất của mối quan hệ với mọi người): xu hướng lý tưởng hóa người khác, ca ngợi hay phê phán, vồn vã hay lạnh nhạt, thích có quyền hành ưa phục tùng .v.v...

- Thái độ với công việc (quan điểm về lao động như thế nào): ưa thích loại công việc gì? hăng say hay ẻo lải; tự giác hay bị ép buộc; chuyên sâu hay hời hợt; thích sáng tạo trong lao động hay thụ động ỷ lại, trông chờ...

- Thái độ đối với bản thân (thái độ đối với sinh hoạt thể chất và tâm lý): Định hướng sự quan tâm; mức độ nhận biết và sự tinh tế về điều từng trải...

- Thái độ đối với gia đình (quan tâm hay thờ, ghét bỏ); hình thức quan hệ gia đình (thuận hòa, dân chủ hay độc đoán; nhẹ nhàng, thân ái hay thô lỗ; cầu kỳ hay cẩn thận, cầu thả hay bừa bãi...)

- Cách cư xử của hành vi: Ổn định hay thiếu ổn định; linh hoạt hay cứng nhắc; có khả năng kiềm chế hay dễ bị kích động; có khả năng điều khiển hành vi của bản thân hay không.

Bốn là: Trình độ và năng lực hoạt động thực tiễn. Trình độ năng lực khả năng quan sát, trí nhớ, tưởng tượng; nhận thức nhanh hay chậm; khả năng phán đoán; khả năng giải quyết vấn đề.

- Có khả năng tư duy về lĩnh vực nào? Chính trị hay kinh tế, tư duy kỹ thuật.v.v...ra sao? Đối với cán bộ lãnh đạo quản lý thì xem xét khả năng tư duy; sâu sắc hay hời hợt, sáng tạo hay máy móc, độc lập hay thụ động, linh hoạt hay trì trệ.v.v...

Ngoài ra đối với cán bộ quản lý cần phải đánh giá được về khả năng ra quyết định quản lý có đảm bảo tính khách quan hay mang tính chủ quan.

Trong quản trị, việc sử dụng người phải dựa vào năng lực của họ. Đánh giá năng lực của một người không chỉ dựa vào kết quả của công việc mà còn dựa vào nhiều yếu tố như:

- + Phương thức hoàn thành công việc
- + Tính độc lập và độc đáo khi thực hiện công việc
- + Tính sáng tạo của phương pháp thực hiện
- + Hiệu suất thực hiện công việc
- + Thời gian hoàn thành
- + Sự giải quyết những tình huống đột biến
- + Mức độ kết quả công việc...

Trong công tác lãnh đạo, việc phân công công việc cho từng người, nếu hợp với năng lực của họ, sẽ có kết quả rất tốt. Tuy nhiên việc sử dụng người cần gắn với việc bồi dưỡng, phát huy năng lực của họ. Như thế công tác lãnh đạo mới đạt hiệu quả cao.

Việc rèn luyện năng lực lãnh đạo và các năng lực khác của nhà quản trị phải là một công tác thường xuyên.

Cần chú ý, năng lực được hình thành do tác động của các yếu tố:

- Đặc điểm bẩm sinh (năng khiếu)
- Sự giáo dục của xã hội (học ở trường nào, trình độ, bằng cấp...)
- Sự tự rèn luyện bản thân
- Kinh nghiệm và sự từng trải
- Phẩm chất ý chí và phẩm chất khác.

2. Phẩm chất và phong cách nhà lãnh đạo

Do đặc điểm tâm lý chung của người làm công tác lãnh đạo, nhà lãnh đạo phải có những phẩm chất nhất định mới có thể đảm đương tốt công tác, nhiệm vụ của mình.

2.1. Những phẩm chất về tư tưởng chính trị, đạo đức tác phong.

Nhà lãnh đạo phải là người có sự hiểu biết về chính trị, trung thành và có ý thức bảo vệ quyền lợi của đất nước, của nhân dân, phải biết vận dụng các vấn đề chính trị trong công tác của mình và trong hoạt động của đơn vị. Chẳng hạn như:

- + Nhạy bén trong việc vận dụng đường lối chính sách của nhà nước vào mọi hoạt động.
- + Hiểu biết và tuân thủ pháp luật nhà nước
- + Có ý thức chính trị trong công tác, trong cách giải quyết công việc hàng ngày.
- + Tự đánh giá được hậu quả công việc hay hành động của mình về mặt chính trị v.v...

Trong thực tế, chúng ta thấy rằng, không thể tồn tại lâu dài những nhà lãnh đạo cứ nhắm mắt chạy theo quyền lợi, lợi nhuận của bản thân, mà quên đi quyền lợi và lợi ích chung của đất nước, của dân tộc, của xã hội.

2.2. Phong cách lãnh đạo:

Là một hệ thống các biện pháp, tác động có tính điển hình, ổn định của nhà lãnh đạo trong việc giải quyết các vấn đề nảy sinh trong công tác hàng ngày.

Phong cách lãnh đạo được biểu hiện hàng ngày trong hoạt động của người lãnh đạo và bộ máy quản trị của người ấy. Nó bao gồm cả những tác phong riêng, những thủ pháp, những biện pháp đặc biệt để làm việc của người lãnh đạo. Phong cách cũng biểu hiện rõ những phẩm chất của nhân cách. Mỗi người lãnh đạo cũng có một phong cách riêng.

a. Phong cách lãnh đạo tốt, cần có đặc điểm sau:

- + Tính tập thể dân chủ, tập trung trong việc ra quyết định.
- + Xuất phát từ tình hình thực tiễn của tập thể
- + Sự quan tâm đến tập thể và từng thành viên.
- + Tính nghiêm khắc đối với các thiếu sót.
- + Tính khiêm tốn, nhã nhặn, tiết kiệm thời gian.

- + Tôn trọng mọi người, tôn trọng lời hứa, đúng hạn.
- + Ra quyết định đúng và kịp thời.
- + Luôn sâu sát với tình hình thực tế của đơn vị
- + Nhạy cảm trước cái mới, cái tiên tiến. Cương quyết thực hiện các quyết định đã đưa ra.

+ Phải đảm bảo các yêu cầu về nghị lực, trí tuệ, tính tư duy độc lập, sáng tạo, mạnh dạn, dũng cảm kiên cường, cương quyết khi ra quyết định, có tầm nhìn tổng hợp và khái quát, đảm bảo tính chiến lược và chiến thuật cao.

b. Cần lưu ý một số phong cách lãnh đạo chưa tốt.

- + Phong cách hành chánh quan liêu giấy tờ.
- + Phong cách thụ động
- + Phong cách hời hợt chung chung
- + Phong cách chậm chạp, lè mè
- + Phong cách tư duy nông cạn (vội vã, thiếu chín chắn, ít suy nghĩ).

c. Nhà lãnh đạo cần tránh:

- + Sự thô bạo, cục cằn, tàn nhẫn.
 - + Hách dịch, kiêu ngạo.
 - + Nóng nảy (Xúc động mạnh)
 - + Bàng quang với cấp dưới
 - + Coi thường ý kiến tập thể
 - + Cảm tình cá nhân
 - + Phô trương không cần thiết
 - + Vụn vặt, chấp nhặt, định kiến, thành kiến.
 - + Đa nghi, ít tin tưởng người khác, cấp dưới.
- + Ghen tỵ, đố kỵ...

Như vậy, những vấn đề nêu trên nhà lãnh đạo thường có những cá tính như thế. Bởi vậy, khi đánh giá phẩm chất và năng lực nhà lãnh đạo, chúng ta đối chiếu với những yêu cầu về phẩm chất năng lực của nhà lãnh đạo đã thể hiện được những phẩm chất năng lực của họ như thế nào? Để chúng ta có thể đánh giá về người lãnh đạo đó đến mức độ nào đã hoàn hảo chưa? Hay đang còn phiến diện một số mặt, là những mặt nào chưa tốt. Chính vậy, nhà lãnh đạo cần phải cân xứng hài hòa giữa nghị lực và trí tuệ, lý luận và thực tiễn, quan điểm và niềm tin, lời nói và hành động, có cách nhìn tổng hợp, khái quát và hệ thống. Từ đó nhà lãnh đạo cố gắng tự điều chỉnh mình làm thế nào để xứng đáng là người được mọi người tin yêu và kính trọng và đặt nhiều niềm hy vọng ở người lãnh đạo.

3. Những yếu tố tâm lý – xã hội cần tránh khi đánh giá cán bộ

3.1. Ảnh hưởng của quy luật dự đoán theo ý mình.

Thông thường con người ta thường nhìn nhận thực tế và mô tả, dự đoán nó theo ý người đó. Vì chỉ tin và cho dự đoán của mình là đúng nên ít quan tâm đến ý kiến của người khác và

thường làm sai lệch tin tức, ý kiến của người khác nhất là khi không trùng hợp với ý muốn của bản thân.

3.2. Ảnh hưởng của sự thành kiến cá nhân

Xuất phát từ lòng tin chủ quan ở chủ thể đánh giá. Nếu có cảm tình cá nhân thì khi nhận xét, đánh giá thường tốt lên; ngược lại nếu có thành kiến thì khi nhận xét, đánh giá sẽ xấu hơn. Ngoài ra, nguyên nhân sâu xa của sự đánh giá sai lệch còn xuất phát từ chủ nghĩa duy tình “yêu nên tốt, ghét nên xấu”

3.3. Ảnh hưởng do tác động của các mẫu người có sẵn ở chủ thể đánh giá.

Thông thường chúng ta thường có khái niệm nhất định về các mẫu người khác nhau trên cơ sở tổ hợp các đặc tính tâm lý tương ứng như: Loại người chăm chỉ, cần cù; loại lười biếng; loại hiền lành; loại xảo trá nếu gặp một đặc tính nào tương ứng là ta dễ liệt ngay họ vào mẫu người có sẵn trong ta. Đánh giá con người một cách phiến diện, cảm tính, ít thấy mặt tốt mà chỉ nhìn thấy mặt yếu hay thiên cận trong đánh giá trên quan điểm của cá nhân mình, bộ phận mình, cơ quan mình.

Chủ tịch Hồ Chí Minh căn dặn phải tránh căn bệnh chủ quan khi đánh giá con người:

- a. Tự cao, tự đại.
- b. Ưu người ta nịnh mình
- c. Do lòng yêu ghét của mình mà đối với người
- d. Đem một cái khuôn khổ nhất định, chật hẹp mà lắp vào tất cả mọi người khác nhau.

Để tránh những ảnh hưởng của các yếu tố tâm lý trên, ngoài việc chủ thể đánh giá (với tư cách là cá nhân), nên thành lập một hội đồng đánh giá và coi đó là hình thức chủ yếu chịu trách nhiệm đánh giá cán bộ. Sự tham gia của tổ chức Đảng, đoàn thể xã hội và hội đồng này là sự đảm bảo cho việc đánh giá đúng đắn nhất về phẩm chất năng lực của cán bộ. Ngoài ra cần chú trọng tìm kiếm và sử dụng những phương pháp đánh giá đảm bảo tính khách quan đúng đắn.

4. Những vấn đề tâm lý trong công tác sử dụng cán bộ.

Vấn đề sử dụng cán bộ là một công việc cần thiết, thường xuyên của tổ chức. Để tránh những sai sót không đáng có, thông thường trước khi tuyển chọn cán bộ mới, người lãnh đạo và người quản lý các bộ phận cần tự trả lời câu hỏi: Có cần bổ sung cán bộ thêm không? Nếu cần thì cần vào công việc gì? Chỉ khi nào sau khi bố trí, sắp xếp lại công việc mà vẫn thấy cần thiết, lúc đó ta mới tiến hành tuyển chọn cán bộ mới hay luân chuyển cán bộ từ bộ phận này sang bộ phận khác. Nếu không sẽ xảy ra tình trạng lấy người về rồi lại phải điều chuyển hoặc không sử dụng, gây nên tình trạng lãng phí, dư thừa.

Mặt khác khi sử dụng cán bộ phải tính đến miền, vùng, cơ cấu, giới tính, tính chất công việc. Sử dụng cán bộ bao gồm tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ. Đây không hẳn là một công việc có tính chất tổ chức – hành chính mà còn là công việc đối với những con người – những nhân cách khác nhau và liên quan tới sự phát triển của mỗi cá nhân, sự phát triển của tổ chức. Sự lựa chọn hay không lựa chọn một cá nhân nào đó, có thể đem lại sự thành đạt, phát triển hoặc sẽ kìm hãm, làm thui chột tài năng, chí hướng tiến thủ của cá nhân.

4.1. Công tác tuyển chọn cán bộ

Công tác tuyển chọn cán bộ là một việc làm thường xuyên để đảm bảo tính liên tục, kế thừa và phát triển của tổ chức. Để đảm bảo tính hiệu quả, tức là chọn người đúng với việc, người ta tiến hành theo các bước sau:

- Xác định nhu cầu, phân tích vị trí cần tuyển, thông báo nhu cầu tuyển dụng
- Nhận và nghiên cứu hồ sơ
- Tiếp xúc, gặp gỡ, phỏng vấn để đánh giá qua ngoại hình, quá trình học tập, công tác, đánh giá sơ bộ về năng lực, sở trường cán bộ
- Đánh giá khái quát qua nghiên cứu hồ sơ và qua tiếp xúc.
- Tiến hành trắc nghiệm về khả năng nghề nghiệp nếu có điều kiện.
- Phỏng vấn sâu để tìm hiểu thêm
- Đánh giá kết quả thi tuyển, quyết định tuyển dụng v.v...

4.2. Công tác đề bạt cán bộ (bổ nhiệm cán bộ)

Đề bạt cán bộ phụ trách các bộ phận xuất phát từ việc mở rộng tổ chức hay do thiếu cán bộ lãnh đạo, quản lý (do cán bộ cũ nghỉ hưu, thuyên chuyển công tác, hoặc không đáp ứng được nhu cầu nhiệm vụ...). Hiện nay công tác này thường diễn ra theo các cách như: Thăm dò uy tín, đề cử, bầu cử, mời làm việc sau đó bổ nhiệm v.v... Nhiều nước hiện nay đang dùng cơ chế thi tuyển.

4.3. Luân chuyển cán bộ

Luân chuyển cán bộ là sự điều động cán bộ có tổ chức, có kế hoạch với mục đích.

- Cần thử thách cán bộ, để cán bộ làm quen với nhiều môi trường, nhiều công việc khác nhau qua đó nhằm nâng cao năng lực cán bộ.

- Khi thấy cán bộ ở vị trí, công việc cũ không phù hợp
- Khi cơ cấu cán bộ mất cân đối
- Khi đương sự trúng cử sau khi bầu cử
- Tránh những yếu tố thân quen, cục bộ địa phương “ê kíp cánh hẩu” v.v... Luân chuyển cán bộ là một biện pháp quan trọng để bồi dưỡng, rèn luyện cán bộ; mở rộng môi trường công tác, tăng thêm vốn hiểu biết và kinh nghiệm v.v... nhằm hoàn thiện và phát triển năng lực cán bộ, tuy nhiên cũng cần phải cân nhắc, tính toán cụ thể.

Để luân chuyển cán bộ có hiệu quả, cần thiết phải tiến hành theo quy hoạch, đảm bảo sự ổn định, xác định rõ và đúng loại cán bộ cần luân chuyển. Đặc biệt cần giải quyết tốt những yếu tố tâm lý trong công việc luân chuyển cán bộ, tâm lý người nhận, tâm lý người đi như thế nào?

4.4. Những yếu tố tâm lý cần tránh trong công tác sử dụng cán bộ

Công tác sử dụng cán bộ là công việc có tính chất quyết định đối với sự ổn định, phát triển của một tổ chức. Vì đó là công tác đối với con người trong quá trình sử dụng cán bộ, dù dưới hình thức nào, cán bộ, tổ chức bộ phận hay người lãnh đạo ít nhiều chịu sự tác động của hàng loạt những yếu tố tâm lý – xã hội và những “áp lực” tâm lý khác nhau thường dẫn đến kết quả là xa rời nguyên tắc cơ bản của công tác tổ chức cán bộ: Mục tiêu - tổ chức – con người.

Yếu tố tâm lý thứ nhất là: Sự ảnh hưởng trước tiên đối với công tác lựa chọn cán bộ là ảnh hưởng của giá trị “thân quen”. Trong truyền thống, giá trị thân quen có ảnh hưởng không nhỏ đến con người Việt Nam. Cần tránh hiện tượng “*Một người làm quan cả họ được nhờ*”. Những mối liên hệ về dòng tộc, làng xã, đồng hương hay “cùng hội cùng thuyền” là những yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến suy nghĩ và hành động của con người khi lựa chọn cán bộ.

Yếu tố tâm lý thứ 2 là: Gắn liền với “*thân quen*” là “*chủ quan duy tình*”, “*yêu nên tốt, ghét nên xấu*”. Đôi khi vì tình cảm thân quen, vì “*địa phương chủ nghĩa*” mà dẫn đến hiện tượng tình cảm lấn át lý trí “*phép vua thua lệ làng*”.

“Đã đưa đến trước cửa công

Bên ngoài là lý, bên trong là tình”

Vì vậy, không hiếm trường hợp thân quen mà người ta bầu nhau, bổ nhiệm nhau chứ không dựa trên tiêu chuẩn *đức* và *tài* của người được lựa chọn.

Bác Hồ đã nhiều lần chỉ ra những ảnh hưởng tiêu cực của yếu tố tâm lý này. Người đã nhắc nhở cán bộ lãnh đạo ta cần tránh:

- a. Ham dùng người bà con, anh em quen biết, bầu bạn, cho họ là chắc chắn hơn người ngoài ”
- b. Ham dùng những kẻ khéo nịnh hót mình, mà chán ghét những người chính trực.
- c. Ham dùng những người tính tình hợp với mình mà tránh những người tính tình không hợp với mình.

Yếu tố tâm lý thứ 3 là cần tránh là: Sự suy nghĩ quan niệm như là một thói quen ăn sâu vào tiềm thức mỗi người và các nhóm xã hội; và vô hình dung tạo nên một “sức ép tâm lý” có tính tự thân. Người ta thấy khó chấp nhận, cho là việc không bình thường khi một cán bộ lãnh đạo lại chuyển sang làm chuyên viên, nhân viên hay vị trí thấp hơn. Nguyên tắc có lên có xuống; có bổ nhiệm, có bãi miễn cán bộ trong một chừng mực nào đó vẫn khó được chấp nhận không chỉ đối với bản thân người cán bộ mà còn cả những người làm công tác tổ chức và dư luận tập thể. Dư luận tập thể, xã hội còn sai lệch trước hiện tượng một người cán bộ lãnh đạo, quản lý lại chuyển sang làm nhân viên, làm chuyên viên; phần lớn là bị kỷ luật, yếu kém.

Chủ nghĩa kinh nghiệm “*sống lâu lên lão làng*” cũng là một yếu tố tâm lý xã hội ảnh hưởng đến việc bố trí, lựa chọn cán bộ. Thâm niên và kinh nghiệm rất cần thiết, song nó không tỷ lệ thuận với đạo đức và năng lực của cán bộ. Thực tiễn cho thấy vẫn còn hiện tượng khó chấp nhận một cán bộ trẻ lại được cử vào cương vị lãnh đạo một tổ chức mà ở đó có nhiều người tuổi cao, có bề dày công hiến. Việc bố trí cán bộ ba thế hệ vẫn còn những khó khăn chưa giải quyết được.

Cần khắc phục một số yếu tố tâm lý tiêu nhân tiêu cực như: Bon chen, đố kỵ, không muốn người khác hơn mình, tâm lý tự do, tùy tiện, qua loa, đại khái, thiếu trách nhiệm, thiếu quyết đoán. Đặc biệt là cần khắc phục tâm lý cục bộ địa phương, khi bố trí, sử dụng cán bộ.

Một yếu tố tâm lý cần tránh đó là tâm lý dùng đồng tiền để chạy chức chạy quyền, chạy chỗ, mua danh, bán tước.

Khắc phục những yếu tố tâm lý trên cần có nhiều giải pháp, song trước mắt cần dân chủ, khách quan trong công tác đề bạt cán bộ, sớm xây dựng cơ chế mới trong sử dụng cán bộ, sử dụng nhân tài đảm bảo tính khách quan, đúng đắn.

Lựa chọn sử dụng cán bộ có đạo đức, có năng lực đáp ứng với nhiệm vụ được giao vừa là một yêu cầu vừa là một nguyên tắc sử dụng cán bộ của Đảng và Nhà nước. Văn kiện đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VIII của Đảng xác định: “Bố trí và sử dụng cán bộ phải đảm bảo đúng tiêu chuẩn và sở trường. Đề bạt, bổ nhiệm đúng lúc, giao việc đúng tầm, thay thế kịp thời khi cần thiết”. Xây dựng quy chế bầu cử có nhiệm kỳ, bổ nhiệm có thời hạn. Có chế độ cho cán bộ được từ chức hoặc rút chức để nhận công việc thích hợp.

Phải xây dựng quy chế tuyển chọn cán bộ, tuyển chọn nhân tài.

Dùng người một cách thỏa đáng sẽ làm chuyển biến tích cực cho mọi hoạt động. Việc bồi dưỡng tinh thần nhân viên ưu tú phần đầu vươn lên sẽ là nguồn động lực lớn khích lệ tinh thần của toàn thể đơn vị. Vì vậy người lãnh đạo khi quyết định việc sắp xếp nhân sự cần phải có sự suy xét thận trọng để đảm bảo phù hợp với khả năng và năng lực của người được tuyển chọn. Đề thăng chức cũng cần phải có nguyên tắc, không thể cứ mình thích người nào là lạm dụng chức quyền để hậu thuẫn.

5. Một số vấn đề cần quan tâm trong công tác sử dụng cán bộ

5.1. Ai có năng lực, phẩm chất tốt thì nên sử dụng người đó.

Cấp dưới luôn có điểm mạnh và điểm yếu, còn hình thức biểu hiện đó chính là thành tích trong công việc có nhiều hay ít. Chẳng cần nghi ngờ gì nữa, doanh nghiệp chủ quản phải lựa chọn người có năng lực trong số cấp dưới của mình, bằng không, người được cân nhắc sẽ luôn mang đến cho mình sự phiền toái, càng làm cho khó khăn hơn trong việc dùng cán bộ.

Dùng người một cách thỏa đáng sẽ làm chuyển biến tích cực về hoạt động sản xuất, việc bồi dưỡng về tinh thần các nhân viên ưu tú trong xí nghiệp phần đầu để bằng ai đó và tích cực vươn lên sẽ là nguồn động viên lớn khích lệ tinh thần của toàn thể nhân viên. Vì vậy, người lãnh đạo khi quyết định việc sắp xếp phải thận trọng để đảm bảo chắc chắn và phù hợp với người được tuyển chọn. Đề thăng chức cũng cần phải có nguyên tắc không thể cứ mình thích người nào là lạm dụng chức quyền để hậu thuẫn.

Căn cứ vào cái gì để đề bạt? Nhất định phải căn cứ vào thành tích công việc trước kia của người đó là tốt hay xấu, đó là căn cứ vô cùng quan trọng để đề bạt. Còn mọi điều kiện khác chỉ là thứ yếu. Bởi vì, với biểu hiện tốt, xấu của một người trên cương vị công tác trước đó của họ ta có thể lấy đó làm tiêu chuẩn để dự liệu biểu hiện sau này của họ.

Phải tránh việc căn cứ vào tính cách của con người cho dù bạn có thích tính cách của anh ta hay không, cũng không thể lấy nó làm tiêu chuẩn để đề bạt. Để đề bạt không phải là lợi dụng tính cách của họ mà chính là phát huy tài của họ. Đó cũng là biện pháp công bằng nhất, điều đó không những có thể khiến mọi người tâm phục khẩu phục mà còn có thể tránh được những mưu tính hại nhau. Tuy rằng, cái đạo lý đó có thể hiểu một cách đơn giản nhưng có rất nhiều người sẽ không làm được chủ yếu là vì chỉ dựa vào tình cảm mà bị lừa dối bởi vẻ bề ngoài làm mất dần đi cái khả năng phán đoán.

- Thời gian dài đủ để đề bạt một nhân viên là bởi vì người đó hợp tính với người lãnh đạo và lãnh đạo người thích tính cách của anh ta không. Nếu như người chủ quản là người có tính cách quyết đoán thì họ sẽ đề bạt những nhân viên hoạt bát nhanh nhẹn để làm hài lòng người lãnh đạo. Nếu người lãnh đạo là người cẩn thận, tỉ mỉ thì họ sẽ đề bạt những người cẩn thận kỹ lưỡng.

- Lãnh đạo là người thẳng thắn thì tiến cử người biết cách ăn nói, lãnh đạo là người thích lịch sự nổi bật phô trương hay thích thể hiện thì sẽ không thích người quá thực tế và “cổ hủ”. Đó

chính là một sai lầm. Ngoài ra còn có một điểm người lãnh đạo thường thích đề bạt những nhân viên có tính cách thật thà trung thực. Biết lắng nghe ý kiến của mọi người. Còn đối với những nhân viên có tính cách bảo thủ một mình một ý thì không có hứng thú. Kết quả của việc thăng chức như vậy rất có thể dẫn đến việc dùng người không thỏa đáng. Người được đề bạt đó rất biết nghe lời, cũng “tinh nhanh năng nổ” khi ông chủ nóng giận, chẳng những không làm được việc mà còn làm lãng phí về tài chính, một số người về tính cách không hợp với lãnh đạo nhưng lại có chân tài thực học.

Người lãnh đạo khi đề bạt nhân viên cần phải ghi nhớ rằng: Bất luận bạn thích hay không thích tính cách của anh ta; mà cho dù anh ta có tính cách bất thường, cô độc hay hiền lành cũng được, tất cả những thứ đó không đáng để cho bạn bận tâm mà nên tập trung sự chú ý đến khả năng làm việc của họ ở thời gian trước để xem ai có thành tích làm việc thực tế tốt và ai chính là người được đề bạt sau.

Đối với một cơ quan, xí nghiệp chủ quản không có lòng độ ky mà những nhân viên nào có năng lực thì sẽ được đề bạt đó quả thực là một dạng đề bạt đúng đắn.

5.2. Không chỉ đề bạt mà còn phải ủng hộ

Điểm quan trọng nhất khi tuyển chọn nhân sự là tuyệt đối không có lòng tư lợi mà nhất định phải xem xét công việc đó có phù hợp với người này hay không.

Đa số các công ty, đơn vị đều khó khăn trong việc bố trí nhân sự. Do việc căn cứ vào năm công tác để thăng chức đã thành thông lệ nhưng cũng có thời điểm lại cần thiết phải đề bạt một người nào đó để họ phát huy hết khả năng của mình đòi hỏi phải hết sức thận trọng. Nhất là khi đề bạt người trẻ không chỉ thăng chức cho anh ta mà còn phải ủng hộ và giúp đỡ tạo dựng uy tín. Khi đề bạt người trẻ tuổi không thể chỉ là thăng chức để khích lệ mà hơn thế nữa cần phải cố gắng hết sức mình ủng hộ họ. Nếu như giám đốc không chú ý ở điểm này thì nhiệm vụ của công ty khó có thể phát triển một cách thuận lợi.

Nhưng quan trọng nhất khi tuyển chọn nhân sự là tuyệt đối không có lòng tư lợi mà nhất định phải xét xem công việc đó có phù hợp với người này hay không. Không nên có quan điểm rằng “*Tên đó tuy có năng lực nhưng tôi lại không thích*” mà cũng không nên có suy nghĩ “*Nó tuy năng lực kém một chút nhưng lại hợp với tôi nên có thể thăng chức làm trưởng phòng được*”. Mà cần đề bạt người có năng lực đáp ứng được yêu cầu của công việc và yêu cầu người kinh doanh nhất thiết phải chí công vô tư. Chỉ có như vậy thì các nhân viên mới khâm phục sự sắp xếp của công ty mà cùng phối hợp giúp đỡ.

5.3. Sử dụng cán bộ không đòi hỏi phải cầu toàn

Nguyên tắc dùng người của họ là tìm kiếm những người có tài năng đặc biệt ở một lĩnh vực nào đó. Chứ không phải tìm người ưu tú trên tất cả các lĩnh vực. Dùng người là làm cho họ có thể phát huy tài năng trong công việc, đây là điều tất nhiên. Bởi vì, “người hoàn thiện” hay cá tính thuần thực thì thực tế của nó là coi nhẹ tài thiên phú đặc biệt nhất của con người- chỉ nó mới có năng lực với một hoạt động nào đó, một lĩnh vực nào đó. Điểm mạnh, điểm yếu của con người chỉ thể hiện ở thành quả thuộc lĩnh vực nào đó, nhiều nhất là đạt được tới biên giới “ưu việt” ở một vài lĩnh vực nào đó.

Nếu bạn cứ nghĩ cách đề đối phó với những nhược điểm của cấp dưới, kết quả tất sẽ làm cho mục đích công việc trở nên tan vỡ. Công ty, tổ chức ban ngành là một loại công cụ đặc biệt,

có thể dùng để phát huy điểm mạnh của con người và tiêu trừ, giảm bớt những ảnh hưởng bất lợi do nhược điểm của con người gây ra.

Những người có năng lực đặc biệt không cần và cũng không muốn chịu sự ràng buộc của hàng loạt chế độ quy tắc, bởi vì họ cho rằng, chính bản thân mình tự giác thì tốt hơn. Nếu như bị ràng buộc như vậy khó phát huy hết những tài năng của bản thân. Một người không thể chỉ có ưu điểm mà không có nhược điểm. Nhược điểm cùng với những ưu điểm của con người thường đến bên nhà lãnh đạo.

5.4. Phân công, công việc hợp lý

Là nhà lãnh đạo phân công công việc sao cho ổn thỏa tốt đẹp cũng là một năng lực. Phân công rõ ràng, mục đích là để thể hiện rõ năng lực khả năng của mọi người; tính tích cực của việc lưu chuyển điều động nhân tài là để dùng được nhiều sở trường của anh ta.

Giữa lãnh đạo và cấp dưới cần phải tiến hành phân công công việc, cũng cần phải chi viện lẫn nhau.

Mười ngón tay gơ ra cũng có ngón dài ngón ngắn, năng lực cấp dưới của bạn cũng không thể đạt đến trình độ như nhau. Do đó, khi bạn sắp xếp bố trí công việc, phương pháp giao việc mỗi người mỗi khác. Một công việc quan trọng của người lãnh đạo là dựa vào những hoàn cảnh khác nhau của cấp dưới mà sắp xếp cho họ những công việc khác nhau. Đồng thời còn phải đưa ra sự giúp đỡ kịp thời, khi cấp dưới gặp khó khăn để bổ sung những kinh nghiệm còn thiếu sót của anh ta.

Tóm lại, khi giao công việc cho cấp dưới thì phải lưu lại cho họ chỗ trống để phát huy tiềm năng, con người thường không ngừng phát huy tài năng của bản thân, nếu lo nghĩ hết cho cấp dưới, thậm chí quên đi rằng cấp dưới còn có một cái đầu biết suy nghĩ làm như vậy có thể tạo ra cho cấp dưới ý lại, không chút tinh thần sáng tạo chút nào. Bởi vậy, giữa lãnh đạo và cấp dưới cần phải giúp đỡ lẫn nhau, đương nhiên khi giải quyết vấn đề mỗi người lãnh đạo nên nghĩ kỹ, tự mình có thể để lại chỗ trống để cấp dưới phát huy tiềm năng của mình.

Có một số lãnh đạo rất tài năng, tinh lực dồi dào, làm việc nhanh gọn, ngày nào cũng tối mệt tối mũi chẳng còn thời gian nghỉ ngơi, vui vẻ, mọi việc lớn đều tự làm còn những việc lật vạt thì mới giao cho cho cấp dưới. Cách xử lý như vậy chỉ thể hiện rằng bạn không hề tin tưởng cấp dưới, cho rằng họ không thể làm được những việc lớn. Như vậy chỉ làm phung phí sức hoạt động của cấp dưới mà bản thân cũng không đạt được kết quả tốt gì. Giao một số việc quan trọng cho cấp dưới có năng lực là thể hiện sự tin tưởng của bạn đối với họ. Hơn nữa còn giúp bạn có thời gian sức lực để thực hiện những công việc quan trọng hơn. Đó mới là hành động của người lãnh đạo sáng suốt. Nếu không, miệng thì nói tin tưởng cấp dưới, nhưng trên thực tế lại nghi ngờ cấp dưới, cứ như vậy chỉ làm cho bản thân “tự va đầu vào đá”.

Là người lãnh đạo, cho dù bạn và cấp dưới đã xây dựng được mối quan hệ tin cậy lẫn nhau thì bạn luôn chú ý duy trì mối quan hệ tốt đẹp đó, đừng để nó phải chịu bất kể những tổn hại nào.

Hơn nữa một người lãnh đạo, nếu bạn muốn có sự tin nhiệm của cấp dưới thì phải xây dựng tình cảm thân mật tương hỗ lẫn nhau thì bạn nhất định phải có sự chỉ đạo hiệu quả trong khi tiến hành các công việc một cách thường xuyên. Đã nói là làm thì phải có năng lực quyết đoán trong công việc. Không nói thì bạn cũng biết. Tấm lòng thành thực của cấp dưới và sự quan tâm của bạn có mối quan hệ trực tiếp với nhau.

5.5. Sử dụng cán bộ không màng xuất thân, không luận quê quán.

Sự được hay mất nhân tài ảnh hưởng đến sự thành bại của doanh nghiệp.

Dùng người nên lấy tài năng của họ làm mục tiêu lựa chọn, không màng đến tiềm lực kinh tế, không màng đến xuất thân, quê quán, chỉ màng đến việc cần người tài như thế nào, xem họ có nên cơ cấu vào hàng ngũ cán bộ hay không.

Như thế có thể phát huy đầy đủ khả năng và sở trường của họ. Khi sắp xếp cấp bậc không nên dựa vào tiềm lực kinh tế. Người không có tài, không có đức lại được đề cử trọng dụng, người có đức, có tài lại không được trọng dụng. Đây chính là phải trái bất minh. Không nên sắp xếp các bậc dựa vào tiềm lực kinh tế, lấy đức tài làm tiêu chuẩn duy nhất để tuyển dụng, làm được điều đó mới là phải trái phân minh.

* Sử dụng cán bộ không quan tâm đến xuất thân từ gia đình đại quan, quý nhân, càng không nên tính toán đến ân oán cá nhân.

* *Vàng không đủ đỏ, người không thập toàn, thứ chúng ta cần là tài năng của một con người, chứ không phải là những sơ suất của họ, thế thì tại sao lại phải để mắt vào những sơ suất ấy?*

Bất kể là dùng người hay giải quyết công việc cũng đều nên chú ý đến điểm chính, không nên chỉ ra những việc nhỏ nhặt mà đánh mất sự thăng tiến của họ, thứ chúng ta cần dùng là tài năng của một người chứ không phải là những sơ suất của anh ta, thế thì tại sao lại phải để mắt vào những sơ suất ấy chứ?. Vấn đề ghen tỵ hiền tài mà bố trí nhân tài vào những vị trí không thích hợp thì thật là sai lầm lớn.

5.6. Hậu quả của việc không dám trao quyền

Có thể nhà lãnh đạo cứ ôm đồm hết mọi việc vào mình thì không chỉ bận túi bụi vào mình mà ảnh hưởng nghiêm trọng tới tính tích cực, hăng hái làm việc của cấp dưới. Họ sẽ nghĩ rằng “Tất cả chúng ta là những người vô dụng, thôi cứ để một mình ông ấy làm hết mọi việc đi”. Có một số việc lẽ ra họ có thể làm rất tốt nhưng trường hợp này họ bị động và làm rất tồi. Cứ bận rộn làm hết mọi việc vặt cuối cùng có thể là “*bất con săn sắt, mất con cá rô*”.

Chỉ những người lãnh đạo hiểu nghệ thuật phân quyền mới có thể thu xếp được thời gian và mới có sức lực dành cho việc suy nghĩ kế hoạch tổng thể, quản lý việc lớn; mới có thể tạo lập được sự nghiệp lớn.

Tất nhiên trao quyền như thế nào đó cũng là một vấn đề hết sức quan trọng. Cần phải dựa vào đạo đức và tài năng của cấp dưới mà trao quyền. Không phải giao hết mọi quyền quyết định vặt cho cấp dưới. Cần phải xác định rõ phạm vi quyền hạn mà mình trao cho cấp dưới. Không được mang việc trao quyền ra làm “lá chắn” để đùn đẩy trách nhiệm cho người khác. Cần phải trao quyền tùy theo thời gian và công việc, không được trao quyền vượt cấp.

Mưu lược này không chỉ tất cả các lãnh đạo phải nắm chắc và vận dụng thành thạo mà tất cả mọi người thi hành công việc cũng phải rút ra kinh nghiệm từ trong đó, nếu không bạn sẽ thiệt thòi mà thôi.

5.7. Hậu quả của việc trao quyền không đúng

Trao quyền cho người khác không phải là một việc đơn giản, mà buông lỏng quyền một cách không có trách nhiệm không chỉ không kích thích được tính tích cực và tính sáng tạo của cấp dưới mà ngược lại còn dẫn đến tình trạng nói một đằng làm một nẻo, kết quả cuối cùng sẽ hoàn

toàn trái ngược. Ngược lại, nếu lãnh đạo không phân biệt được việc lớn nhỏ, bất kể việc gì cũng tham gia, lãnh đạo, quản lý nhân viên quá ngật cũng sẽ làm cho cấp dưới không biết làm thế nào mới đúng. Có thể thấy rằng, cách trao quyền sáng suốt là lãnh đạo vừa phải trao cho cấp dưới một lượng quyền lực nhất định, nhưng cũng phải có kiểm tra cấp dưới thực hiện công việc đến đâu và thực hiện như thế nào tốt hay xấu, tốt thì phải có khích lệ, xấu thì tùy theo mức độ để xử lý. Bất kỳ một nhà lãnh đạo tài ba nào cũng không được quên đạo lý đó.

5.8. Khi cần thiết phải áp dụng biện pháp cứng rắn

Bất luận thủ đoạn cao siêu thế nào, sự thống trị chèn ép quá, cuối cùng vẫn dẫn đến sự phản kháng và báo thù của người khác, thủ đoạn tiêu cực áp dụng trong hoàn cảnh cực đoan.

Người lãnh đạo muốn thành công nên dùng phương pháp ôn hòa và đầy tình người để quản lý cấp dưới dùng các phương pháp tư vấn, cổ vũ, thuyết phục... Để cổ động họ tiến lên phía trước. Bởi vì dùng phương pháp khen thưởng là một hành vi được củng cố và duy trì có hiệu quả hơn dùng phương thức phủ định hoặc xử phạt để khiến mọi hành vi suy yếu hoặc lùi bước. Đại đa số những người được giáo dục hoặc có năng lực thích làm việc trong môi trường mà người khác khẩn cầu họ, chứ họ không muốn làm việc theo mệnh lệnh của người khác. Xét từ góc độ rộng, phê bình quá nhiều sẽ làm tổn thương lòng tự trọng của con người, khiến hiệu suất công việc sẽ thấp, khiến người đó tổn hại về tinh thần.

Nhưng khi cần thiết, để tăng cường quản lý lãnh đạo bắt buộc phải sử dụng biện pháp cứng rắn. Một số nhà quản lý đạt được quyền lực, cho dù khi họ phải sa thải cấp dưới của họ, họ cũng không vì áy náy mà do dự không quyết, trong khi đó những người khác thì không thể làm được điều này. Thông thường họ có thể ăn nói thân tình, quý mến, quan tâm tới người khác, nhưng khi phải áp dụng những biện pháp kiên quyết, họ có thể thay đổi thành lạnh lùng, vô tình.

Có một ví dụ: Tại một chi nhánh công ty cấp dưới của một doanh nghiệp sản xuất liên tục tồn tại vấn đề kinh doanh nghiêm trọng làm ăn liên tục thua lỗ. Sau đó một giám đốc mới được cử đến để giải quyết và thông cáo phải nhanh chóng “thay chuyển cục diện”. Sau khi giám đốc mới mất mấy tuần tiến hành nghiên cứu một lượng lớn tài liệu liên quan đến hiện trạng xí nghiệp do các cán bộ thu thập, ông quyết định tiến hành cải tổ quyết liệt ngay tức khắc để cứu chi nhánh công ty. Lần đầu tiên ra mắt, ông đã áp dụng biện pháp cần thiết mạnh tay.

Ông đem về bốn trợ thủ và ba va ly xách tay đựng đầy tư liệu phân tích có liên quan tới công ty. Vừa lập tức triệu tập cuộc họp với 40 thủ trưởng các bộ phận. Trong cuộc họp, ông đã khái quát sơ lược ý kiến phân tích của ông đối với hiện trạng của công ty, ông sẽ thực hiện sứ mệnh được giao phó và nhận định phương hướng phát triển cơ bản của công ty hiện tại và lâu dài, ông đã chỉ ra đích xác những hành vi kinh doanh hiện tại, khiến một số người không hài lòng. Tiếp đó ông sa thải ngay tại cuộc họp bốn thủ trưởng và yêu cầu họ phải rời khỏi công ty trong vòng hai giờ đồng hồ; ông tuyên bố rằng nếu ai có ý đồ cản trở hành động cứu vớt công ty của ông, ông sẽ không hối tiếc hủy bỏ tiền đồ phía trước của người đó.

Trong sáu tháng quan trọng đó, những người ở lại công ty hợp tác rất tích cực với giám đốc.

Đây chính là ví dụ điển hình về việc dùng đao dẹp loạn, kiên quyết, quyết đoán áp dụng biện pháp mạnh tay để giải quyết vấn đề. Vị giám đốc này để “xoay chuyển cục diện công ty” đã áp dụng biện pháp cực đoan, sự thống trị cưỡng quyền của ông có thể dẫn đến sự từ chức tập thể của những thủ trưởng các bộ phận khác dẫn đến sự tan rã của cả công ty. Nhưng ông vẫn làm như

vậy, vì ông cảm thấy ngoài cách đó ra không có biện pháp nào khác có thể khiến mọi người phối hợp hành động với ông. Có lúc, sử dụng phương thức thuyết phục sẽ lãng phí thời gian, mà nếu mọi người không nghe sẽ mất hiệu quả hoàn toàn.

Một số cao thủ trong công tác lãnh đạo không thường dùng tới biện pháp lấy quyền lực để áp đặt, vì biết rằng làm như vậy sẽ mạo hiểm ở mức nhất định sẽ dẫn đến phát sinh một số vấn đề. Bất luận phương pháp có cao siêu đến đâu, chèn ép cuối cùng vẫn sẽ dẫn đến sự phản kháng và báo thù của mọi người, thủ đoạn cực đoan để áp dụng trong tình huống cực đoan.

6. Một số vấn đề có tính quy luật của phép sử dụng con người.

6.1. Sử dụng con người phải theo quy luật biến thiên tâm lý.

Một tổ chức không thể có toàn người tài, và lại nếu có chưa chắc sử dụng đã có hiệu quả. Cũng không thể dùng người phục tùng hoặc vụ lợi. Vấn đề then chốt là phải khởi động tiềm năng sáng tạo của mọi người. Theo giáo sư Hà Bội Đức người Trung Quốc, để làm được điều đó có thể sử dụng các cách thức sau:

“Mở khóa lòng”. Ở mỗi người không phải lúc nào cũng có khả năng nhận thức, tư duy và hành động sáng tạo vì đôi khi bị kìm hãm bởi “chiếc khóa” vô hình, có hai cách để “mở khóa lòng”, đó là vận năng thức và đối thức. Vận năng thức là thuật khiêu gợi ý thức sáng tạo của tất cả mọi người không phân biệt lứa tuổi trình độ, cấp bậc. Còn đối hiệu thức là nhắc nhở mọi người chú tâm vào công việc mà mình có khả năng nhất; không tự ti, biết lắng nghe có chọn lọc, phê phán ý kiến, kinh nghiệm của người khác.

- Cho một “điểm tựa”. Đó là tạo điều kiện, cơ hội cho mọi người tự khẳng định bản thân, thi thố tài năng.

- “Châm ngòi lửa”. Đó là cách khuyến khích, động viên coi trọng mọi sáng kiến của con người để tìm ra những “hạt nhân bên trong hợp lý”

- Dẫn dắt “phản ứng hạt nhân”. Đó là cách tập hợp lõi cuốn nhân tài bên trong lẫn bên ngoài; tiến hành hợp tác, trao đổi, bổ túc kinh nghiệm, tri thức cho nhau và tạo môi trường cạnh tranh thi thố tài năng lành mạnh.

6.2. Sử dụng con người phải theo quy luật tương hợp.

Ông cha ta thường nói “Nồi nào vung nấy” hay “Ngưu tầm ngưu mã tầm mã”. Các công trình nghiên cứu về tâm lý số đông (tâm lý xã hội) ở nhiều nước đã cho thấy sự dung hợp và không tương hợp giữa các thành viên trong tổ chức (đặc biệt là ở góc độ tâm lý) có ý nghĩa hết sức quan trọng của công tác tổ chức. Nếu tạo ra được sự tương hợp tâm lý tối ưu thì sẽ nhận sức mạnh của những con người trong tổ chức gấp nhiều lần. Ngược lại, nếu không có sự tương hợp sẽ dẫn đến bất đồng, xung đột, làm cho tổ chức rời rạc, kém sức mạnh.

Sự tương hợp tâm lý giữa các thành viên trong một tổ chức là một trạng thái tâm lý xã hội khách quan, phản ánh bản chất của mối quan hệ trong tổ chức, thực trạng vị trí của từng cá nhân trong tổ chức và mối quan hệ vị trí đó.

Tuy nhiên, con đường dẫn đến sự tương hợp tâm lý ở mỗi tổ chức không giống nhau. Ngoài việc phụ thuộc vào mục đích chung, sự hình thành trạng thái tâm lý xã hội này còn phụ thuộc vào đặc điểm của những con người trong tổ chức, vào số lượng con người, tính chất các nhiệm vụ, quy mô và chính bản thân người đứng đầu tổ chức đó.

Nếu chúng ta coi những yếu tố trên là tính khách quan thì yếu tố có tính chủ quan sẽ chi phối quá trình tạo nên sự tương hợp chính là vấn đề lựa chọn con người cho tổ chức và vấn đề lợi ích được giải quyết như thế nào giữa các thành viên với nhau, giữa cá nhân và tổ chức. Việc xác định sự ảnh hưởng, chi phối của những yếu tố chủ quan ở đây có ý nghĩa thực tiễn to lớn vì nó khẳng định khả năng chủ động của người đứng đầu tổ chức trong quá trình điều khiển, điều chỉnh trạng thái tâm lý xã hội trong tổ chức của mình.

Thông thường có hai cách thức dẫn đến sự tương hợp tâm lý là tương quan và bù trừ. Khi cần có sự thống nhất về mặt quan điểm (về lao động, lợi ích xã hội, tập thể, lối sống, hành vi ứng xử chung ...) thì đòi hỏi sự tương quan; còn khi muốn tương hợp về mặt cá tính của các thành viên thì đòi hỏi sự bù trừ, bù trừ không phải là sự đối lập, loại trừ những nét cá tính trái ngược nhau mà mang tính chất nương tựa, bổ sung cho nhau.

Hai loại khí chất nóng nảy và bình thân ở hai người cùng làm việc với nhau không loại trừ nhau mà thực tế hỗ trợ, bổ sung cho nhau để đến hoàn thiện, có hiệu quả.

Có 3 loại tương hợp (đôi khi còn gọi là thích ứng) mà các nhà lãnh đạo quản lý tổ chức cần quan tâm:

- Sự thích hợp về mặt thể chất, sinh lý với những tính chất và điều kiện của hoạt động: Tính chất của công việc mức độ đòi hỏi về chuyên môn, kỹ thuật, công nghệ của việc làm; mức độ căng thẳng hay đơn điệu cũng như cường độ công việc đòi hỏi.
- Sự thích ứng về mặt tâm lý: Giữa các loại khí chất, tính cách, những nét cá tính; hứng thú, nhu cầu, nguyện vọng, quan niệm, thói quen v.v. của các thành viên trong tập thể.
- Sự thích ứng về mặt xã hội – tâm lý; giữa cá nhân với tập thể, với đồng nghiệp và lãnh đạo; những quy định tiêu chuẩn; những giá trị chung của tập thể; cách thức ứng xử và truyền thống của tập thể.

Chủ tịch Hồ Chí Minh trong tác phẩm “sửa đổi lối làm việc” chỉ rõ 5 cách thức sử dụng cán bộ:

1. **Chỉ đạo:** Thả cho họ làm, thả cho họ phụ trách, dù sai lầm một chút ít cũng không sợ. Nhưng phải luôn luôn tùy theo hoàn cảnh mà bày vẽ cho họ về phương hướng công tác, cách thức công tác, để cho họ phát triển năng lực và sáng kiến của họ, đúng với đường lối của Đảng.

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

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

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

4. **Cải tạo:** Khi họ sai lầm thì dùng cách “thuyết phục” giúp cho họ sửa chữa. Không phải một sai lầm, mà đã vội cho họ là “cơ hội chủ nghĩa”, đã “cảnh cáo”, đã “tạm khai trừ”. Những cách quá đáng như thế đều không đúng.

5. **Giúp đỡ:** “Phải lo cho họ điều kiện sinh sống đầy đủ mà làm việc. Khi họ đau ốm, phải có thuốc thang. Tùy theo hoàn cảnh mà giúp họ giải quyết vấn đề gia đình. Những điều đó có quan hệ với tinh thần của cán bộ và sự thân ái đoàn kết trong Đảng”. Công tác tổ chức, cán bộ là công tác đối với con người nên rất khó khăn và phức tạp, đòi hỏi vừa phải có tính khoa học, vừa

phải có tính nghệ thuật. Để làm tốt công tác này, những người lãnh đạo và người làm công tác tổ chức phải có lập trường, tư tưởng vững vàng, có quan điểm vì con người vì sự nghiệp phát triển của tổ chức; mặt khác, còn phải có năng lực tổ chức, phải đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ tổ chức, có khả năng trực giác, kiến thức sâu sắc về tâm lý học và kỹ năng hiểu biết, đánh giá và sử dụng con người.

6.3. Phải có quan điểm, động cơ đúng khi sử dụng con người.

Hiệu quả của sử dụng con người không phải tại người được dùng mà phụ thuộc vào việc chúng ta chọn, dùng người nào, bởi lẽ thường thì gieo hạt nào, ăn quả ấy, chính vì thế khi sử dụng con người phải đạt lợi ích tập thể, lợi ích dân tộc, quốc gia lên trên hết, phải dám dùng, dám chịu trách nhiệm.

Khi sử dụng con người phải vì con người. Nguyên lý triết học nhân văn chỉ ra rằng, khi dùng người không thể biến con người thành công cụ, phương tiện để đạt được mục đích cho mình. Dùng người phải quan tâm đến con người, đến nhu cầu, lợi ích của con người đó.

Xuất phát từ quan điểm lấy dân làm gốc, vì dân, thông cảm với dân; thấy một người dân đói, thấy một người dân rét, ta thấy ta rét; thấy một người dân bị áp bức ta thấy ta bị áp bức. Sử dụng con người muốn có hiệu quả phải theo phương châm của Hồ Chủ Tịch: Người đã chỉ rõ nguyên tắc khi sử dụng cán bộ:

1. Phải biết rõ cán bộ
2. Phải cân nhắc cán bộ một cách cho đúng
3. Phải khéo dùng cán bộ – không phải ai cái gì cũng tốt, cái gì cũng hay. Vì vậy chúng ta phải khéo dùng người, sửa chữa những khuyết điểm cho họ, giúp đỡ ưu điểm của họ.
4. Phải phân phối cán bộ cho đúng ... phải dùng người đúng chỗ, đúng việc.
5. Phải giúp cán bộ cho đúng – phải luôn luôn dùng lòng nhân ái mà giúp đỡ, lãnh đạo cán bộ. Giúp họ sửa chữa những chỗ sai lầm. Khen ngợi họ lúc họ làm được những việc và phải luôn luôn kiểm soát cán bộ.
6. Phải giữ gìn cán bộ.

Muốn sử dụng cán bộ có hiệu quả, theo *Người* phải làm sao khiến cho cán bộ cả gan nói, cả gan đề ra ý kiến; có gan phụ trách, không nên tự tôn, tự đại mà phải nghe, phải hỏi cấp dưới; phải có gan cân nhắc cán bộ, yêu thương cán bộ, dám nhận và sửa chữa sai lầm, khuyến khích.

6.4. Phải biết tuyển chọn những nhân tài ưu tú.

Dân tộc Việt Nam vốn có truyền thống sử dụng tôn trọng người có đức. Trên bia đá ở Văn Miếu Quốc Tử Giám ghi rõ: “Hiền tài là nguyên khí của quốc gia. Nguyên khí vững thì thể nước mạnh và thịnh; nguyên khí kém thì thể nước yếu và suy.

Vậy nên các Thánh Đế Minh Vương không ai không coi việc bồi dưỡng nhân tài, tin dùng kẻ sĩ vun đắp nguyên khí là việc cần làm trước tiên”. Nuôi dưỡng sức dân, chú trọng đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng người hiền tài từ lâu đã được cha ông ta coi là nền móng của dựng nước và giữ nước .

Truyền thống trọng dụng hiền tài của ông cha đã được Chủ Tịch Hồ Chí Minh và Đảng ta tiếp nối và nâng lên một tầm cao mới. Tìm người hiền tài đã khó, song hiểu người tài, dám dùng và biết dùng người tài sao cho có lợi cho dân cho nước lại càng khó hơn vì người tài có những cá

tính riêng. Chính vì thế đòi hỏi người sử dụng phải có tấm lòng khoan dung, độ lượng dám nghe lời nói thẳng, phải tin tưởng và quyết đoán, đặc biệt là phải gương mẫu.

Mặt khác, muốn sử dụng người hiền tài phải có tài mới hiểu người. Mặc Tử nói: Người nào bắt cúi thì cúi, bắt ngừng thì ngừng, như thế khác gì cái bóng? Để thì im, gọi thì thưa khác gì tiếng vang. Quan lại mà dùng những kẻ như bóng, như vang thì có ích gì? Người nào ngôn ngữ hành vi đã theo mình như cái bóng như tiếng vang thì; một người ngu xuẩn là người kém không làm được việc, còn kẻ xu nịnh là có ý chiều mình để kiếm lợi. Hai hạng người này không những không trông cậy được mà còn có khi hại cho mình

6.5. Muốn sử dụng con người có hiệu quả phải hiểu người

Người đời xưa rất chú trọng thuật “tri nhân” tức là hiểu người và cho rằng, nếu chưa hiểu người thì đừng nên dùng người. Hiểu người là một việc rất khó là bởi lẽ “lòng người trắc ẩn ai đó cho tường”. Khổng Minh khi còn ở núi Ngọa Long có viết thiên “tri nhân” trong tập Tương Uyên như sau: “tính tình con người thật khó hiểu, dung mạo thì bắt nhất, hành động trăm ngàn lối.

Kẻ trông bề ngoài hiền lành, nhu thuận mà thực ra là vô đạo. Kẻ ra vẻ cung kính mà trong lòng nham hiểm, vô lễ. Kẻ trông rất hùng dũng nhưng lại nhút nhát. Kẻ bề ngoài có vẻ tận tâm, tận lực mà lại bất trung. Theo Khổng Minh, có thể dùng bảy cách sau đây để hiểu tâm lý con người:

- Đem điều phải, lẽ trái hỏi để biết chí hướng
- Lấy lý luận dồn họ vào thế bí để biết khả năng biến thái
- Lấy mưu trí trị họ để trông thấy kiến thức
- Nói cho họ thấy khó khăn để xét đức, dũng
- Cho họ uống rượu để dò tính khí
- Đưa họ vào lợi lộc để biết tấm lòng liêm chính
- Hẹn công việc với họ để đo chữ tín

Chủ Tịch Hồ Chí Minh nói “Nhân vô thập toàn, nhân sinh hữu dụng, biết dùng chỗ hay của người và giúp người chữa chỗ dở, đó chính là phương sách dùng người”

Chúng ta đều hiểu rõ điều này. Trang tử còn nói “Đức tính của đế vương phải lấy trời đất làm gốc rễ, phải lấy đạo đức làm thước đo, phải lấy vô vi làm quy luật chung. Dùng vô vi để lãnh đạo thiên hạ, thiên hạ sẽ được nhân nhã, thoải mái dễ chịu. Lãnh đạo vô vi sẽ làm cho tổ chức chặt chẽ, hoạt động linh hoạt; sẽ làm cho chế độ được kiên toàn và quyền lợi, trách nhiệm được phân minh; sẽ làm cho cấp dưới “cúc cung tận tụy tới chết mới thôi” sẽ làm cho toàn thể nhân viên ai cũng yên tâm làm việc, giữ chức trách của người ấy.

Vì thế nên Trang Tử nói “cấp trên là gốc của cây, cấp dưới là cành lá và các nhánh của cây và những người tinh thông đạo lý trước hết phải hiểu rõ trật tự của tự nhiên là gì, sau đó mới có thể hiểu thấu đáo về đạo đức. Hiểu thấu đáo về đạo đức thì mới có thể hiểu được điều nhân nghĩa rồi mới có thể nắm bắt được quyền lợi và nghĩa vụ; nắm bắt được quyền lợi và nghĩa vụ rồi mới có thể phân biệt được đúng sai; phân biệt được đúng sai rồi mới có thể thi hành chính sách thưởng phạt phân minh; thực hiện thưởng phạt phân minh mới có thể làm cho mỗi người nhận ra đúng vị trí của mình, người nào đứng vị trí người đó, làm việc thuộc chức trách của người đó.

Điều chỉnh chức vụ của cấp dưới, đôn đốc công việc của cấp dưới, kiểm tra họ một cách chi tiết, thăm tra thành tích và sai sót của họ một cách nghiêm túc cẩn thận, thưởng phạt phân

minh. Xây dựng chế độ chính sách kiện toàn và tạo thói quen tốt đẹp thì không có việc gì là cấp dưới không làm, thì lãnh đạo tự nhiên sẽ đạt tới trình độ quản lý vô vi.

Nhân tài kiểu ưu tú, là họ sống có những mục đích, lý tưởng cao đẹp, có nghị lực, trọng lễ nghĩa, theo đuổi tiến bộ, sáng tạo cái mới, dám đối mặt với thất bại và có thể rút ra kinh nghiệm từ trong thất bại, thể xác, tinh thần cân bằng, đầu óc nhạy bén; biết kiềm chế bản thân, quan tâm người khác, dũng cảm nhận sai, biết tiến biết lùi, không tham lam lãng phí.

Người kiểu này tiền đồ rạng rỡ. Nhân tài ưu tú, tầm nhìn rộng lớn, không bao giờ tính toán được hơn. Khi anh ta làm việc không quên tu dưỡng bản thân. Bất luận địa vị cao hay thấp anh ta đều có thể gây ảnh hưởng một cách tự nhiên tới người khác.

Kiến thức khác người, tư duy logic cũng có cái đặc sắc cá nhân. Bất luận ném mật nằm gai đều có thể chịu đựng được. Nhưng khi thời cơ đã chín muồi anh ta sẽ vùng dậy. Không phải ưu tú đều có thể thành công lập nên sự nghiệp lớn. Nhưng mỗi người có cách giải quyết công việc của riêng mình, không thấp, không cao, không gấp, không nóng là bản tính của người thông minh.

Là cấp trên của những người như vậy, rõ ràng biết họ có tài, thì cũng không nên cản trở họ, mà cần phải biết phát hiện nhân tài tạo điều kiện giúp đỡ họ vượt qua những khó khăn để trở thành những người thừa kế. Lựa chọn người kế tục là một môn học vấn cao, phản ánh bạn có phải là một người lãnh đạo thành thực chân chính không?. Trong thời đại, thiên biến vạn hóa, người lãnh đạo phải sáng suốt trong cách lựa chọn cán bộ mà phải công tâm không thiên vị .

CÂU HỎI

1. Bạn hiểu thế nào là năng lực lãnh đạo phẩm chất và phong cách của nhà người lãnh đạo và suy nghĩ gì về các vấn đề đó trong tình hình hiện nay ?.
2. Hãy nêu một số cá tính quan trọng của nhà lãnh đạo, bạn có suy nghĩ gì về những cá tính đó ?.
3. Công tác tuyển chọn cán bộ có vai trò quan trọng như thế nào trong việc sử dụng cán bộ. Nếu tuyển chọn không đúng nó ảnh hưởng như thế nào trong công tác lãnh đạo?.
4. Hãy nêu những vấn đề cần phải tránh trong công tác sử dụng cán bộ.
5. Hãy nêu tính quy luật của phép sử dụng con người
6. Vận dụng các vấn đề trong bài học, bạn hãy nêu lên một kế hoạch hoạt động trong trường hợp:
 - Bạn lập nên một doanh nghiệp mới.
 - Bạn tiếp nhận một doanh nghiệp mà bạn làm giám đốc.

BÀI TỔNG KẾT CHƯƠNG TRÌNH MÔN HỌC

Các bạn thân mến!

Chúng ta đã học xong 6 chương chính của chương trình môn học TLHQL. Bài hôm nay, chúng tôi xin giới thiệu với các bạn những vấn đề hệ thống chung của toàn bộ chương trình và sau đó, hướng dẫn các bạn cụ thể hơn cách học các bài của từng chương cũng như những vấn đề các bạn cần lưu ý khi học.

I. GIỚI THIỆU TỔNG QUÁT CHUNG VỀ HỆ THỐNG CHƯƠNG TRÌNH

Nhìn tổng quát chung: Các bạn thấy, bộ môn tâm lý học quản lý có thể bao gồm các vấn đề trong chương sau đây:

Chương I: Tổng quan về tâm lý và tâm lý học quản lý. Đây là chương giới thiệu tổng quan về tâm lý và tâm lý học quản lý.

Tâm lý học. Giúp các bạn tiếp cận ban đầu với những vấn đề cơ bản của tâm lý về các hiện tượng tâm lý, quá trình tâm lý, các trạng thái tâm lý và các thuộc tính tâm lý. Vai trò tâm lý học quản lý như thế nào đối với hoạt động quản lý. Vấn đề nữa cũng cho chúng ta thấy được tầm quan trọng của vấn đề giao tiếp trong hoạt động quản lý.

Chương II: Con người trong hệ thống quản lý. Chương này cho chúng ta thấy được bản chất của con người theo quan niệm của Mac và các quan niệm khác. Trên cơ sở đó các quan điểm nhìn nhận con người trong quản lý dưới giác độ tâm lý như thế nào? Quy luật tâm lý chi phối hoạt động của con người như thế nào? qua các quy luật được trình bày tại IV của chương 2.

Chương III. Tâm lý khách hàng. Khi nghiên cứu về tâm lý hoạt động quản lý thì chúng ta cũng cần quan tâm đến tâm lý khách hàng. Vì muốn hoạt động quản lý, hoạt động SXKD tốt thì chúng ta cần phải quan tâm đến khách hàng. Vì trong chiến lược cạnh tranh hiện nay, muốn mang lại hiệu quả kinh doanh tốt thì điều đầu tiên phải nghĩ đến đó là khách hàng. Do vậy cần phải nắm được tâm lý khách hàng để thực hiện kinh doanh tốt.

Chương IV. Muốn làm tốt công tác quản lý, trước hết phải hiểu tâm lý tập thể, muốn hiểu tâm lý tập thể thì phải hiểu được các giai đoạn phát triển tập thể, các yếu tố để xây dựng một tập thể mạnh, rồi phải hiểu được đặc điểm tâm lý tập thể, tâm trạng tập thể, sự xung đột tập thể, truyền thống tập thể v.v... đến các hiện tượng tâm lý trong nhóm tập thể như sự hình thành những hiện tượng tâm lý trong tập thể. Cơ chế xuất hiện thủ lĩnh, các mối quan hệ với nhau trong một tập thể v.v...

Chương V. Trong các chương trước ta nghiên cứu tâm lý quản lý thì ở chương này ta nghiên cứu tâm lý trong công tác lãnh đạo, trong đó ta nghiên cứu đặc điểm chung và đặc điểm tâm lý đặc biệt của nhà lãnh đạo và vận dụng tâm lý trong công tác lãnh đạo.

Chương VI. Tâm lý trong công tác tổ chức cán bộ, trong chương này chúng ta cần quan tâm đến công tác tổ chức cán bộ, nghĩa là quan tâm đến vấn đề tâm lý trong công tác cán bộ phải đánh giá cán bộ cho chuẩn xác và sử dụng cán bộ cho hợp lý mới mang lại hiệu quả tốt cho công tác lãnh đạo.

II. HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC

1. HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC CÁC PHẦN TRONG CHƯƠNG I

Trong chương này các bạn cần chú ý:

I. Tâm lý học ở trang 3, các bạn cần nắm được các hiện tượng tâm lý, các quá trình tâm lý, các trạng thái tâm lý và các thuộc tính tâm lý.

II ở trang 18. Trên cơ sở tâm lý học để các bạn hiểu được tâm lý quản lý là gì? Qua đó chúng ta có thể tìm thấy những vấn đề quan trọng trong hoạt động quản lý và tâm lý học quản lý. Từ đó có thể xác định được phương hướng nghiên cứu về hoạt động tâm lý học quản lý. Từ khái niệm TLHQL đó để các bạn nắm được tính chất cơ cấu của hoạt động quản lý. Chúng ta hiểu được vai trò của TLHQL giúp các nhà quản lý có được một hệ thống lý luận và nhận thức được các quy luật chung nhất trong việc quản lý con người trong đối nhân xử thế khi quản lý và lãnh đạo quần chúng. Mặt khác nó giúp cho nhà lãnh đạo tránh được những sai lầm trong cách ứng xử, giao tiếp trong hoạch định chính sách và kế hoạch quản lý. Về mặt thực tiễn và ứng dụng TLHQL tạo ra năng suất và hiệu quả trong lao động. Rồi từ đó chúng ta đi vào nghiên cứu đối tượng của TLHQL là đối tượng nghiên cứu trực tiếp của TLQL là toàn bộ các hiện tượng tâm lý của cá nhân và tập thể như tình cảm nguyện vọng, nhận thức hành động, đặc điểm tâm lý của cá nhân, tập thể, bầu không khí tập thể, xung đột tập thể. Từ đó hiểu được nhiệm vụ của TLHQL là nghiên cứu những cơ sở, những yêu cầu, những biện pháp tâm lý nhằm nâng cao hiệu quả của công tác quản lý.

III trang 23. Tâm lý giao tiếp trong quản lý, các bạn cần chú ý các vấn đề sau:

Khái niệm về các mối quan hệ. Trong đó, cần xác định rõ các quan hệ chính thức và quan hệ không chính thức, quan hệ xã giao. Từ mỗi quan hệ này, các bạn hãy nêu lên một số phương hướng chung của hoạt động quản lý và tìm ra một số ví dụ cụ thể để minh họa cho việc thực hiện phương hướng đó.

1. Khái niệm về giao tiếp và những yếu tố tâm lý về giao tiếp ở trang 23. Các bạn cần nắm được tầm quan trọng của giao tiếp, một số yêu cầu cần thiết khi giao tiếp. Các bạn nên tìm một số ví dụ để minh họa cho vấn đề giao tiếp nói chung và đặc biệt là lĩnh vực giao tiếp trong quản lý nói riêng và cũng cần phải nắm được kỹ năng kiểm chế trong giao tiếp. Hãy cho một số ví dụ để minh họa.

Tại 4, trang 26. Vấn đề tâm lý trong sử dụng giao tiếp chúng ta cần chú ý các vấn đề sau:

- Giao tiếp qua phi ngôn ngữ
- Giao tiếp qua ngôn ngữ không lời
- Qua ngôn ngữ viết
- Những yếu tố tâm lý trong giao tiếp
- Nhận thức trong giao tiếp
- Kỹ năng nắm bắt tâm lý
- Khả năng gây ấn tượng tốt trong giao tiếp
- Một số vấn đề chú ý khi giao tiếp trong hoạt động quản lý.

Xét cho cùng, hoạt động quản lý chính là hoạt động giao tiếp đặc biệt. Trong mọi lĩnh vực của quản lý đều có giao tiếp. Chỉ khi biết giao tiếp tốt chúng ta mới quản lý và lãnh đạo tốt. Vì vậy mỗi nhà quản lý phải biết giao tiếp, nắm được các kỹ năng và nghệ thuật giao tiếp, giao tiếp trong mọi trường hợp, thấy được ý nghĩa quan trọng của giao tiếp.

2. HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC CÁC PHẦN TRONG CHƯƠNG II

Trong chương các bạn cần chú ý các vấn đề sau:

1. Theo các quan niệm khác.
2. Bản chất của tâm lý con người theo quan điểm của Mác

Như vậy, bản chất con người trong hệ thống quản lý theo quan điểm của Mác và các nhà tâm lý khác thì có quan điểm như thế nào so với quan điểm của Mác.

Các bạn nên tham khảo tài liệu từ trang 36 – trang 39.

II. Con người trong hệ thống quản lý trang 39. Các bạn cần quan tâm đến con người trong hoạt động quản lý, tại 2.1. Nhân cách con người trong hoạt động quản lý trang 40.

2.2. Năng lực, trang 41. Trong phần này các bạn hiểu được năng lực, khi đánh giá năng lực cần dựa vào những vấn đề nào?

2.3. Ý chí và hành động trang 42, ý chí và hành động có vai trò quan trọng như thế nào? Đối với nhà quản lý.

Tại III, trang 42. Các quan điểm nhìn nhận con người trong quản lý dưới giác độ tâm lý. Trong phần này các bạn tham khảo tài liệu từ trang 42 – trang 44 và phải hiểu được về quan điểm nhìn nhận thế giới nội tâm của con người dưới giác độ tâm lý.

IV, trang (44 – 49). Quy luật tâm lý chi phối hoạt động của con người. Các bạn cần phải nắm được:

- Quy luật tâm lý hành vi

- Quy luật tâm lý tình cảm
- Quy luật tâm lý nhu cầu
- Quy luật tâm lý dùng người

5. Những vấn đề tâm lý của quá trình ra quyết định quản lý. các bạn cần chú ý:

- Bản chất tâm lý của quyết định quản trị như thế nào?
- Khi ra quyết định cần đảm bảo được những yêu cầu nào?

3. HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC CÁC PHẦN TRONG CHƯƠNG III.

Các bạn tham khảo tài liệu từ trang (50 – 58). Khi tham khảo các bạn cũng cần phải hiểu được mục đích mua của khách hàng, nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Hiểu được tâm lý khách hàng trong việc lựa chọn xử lý, lựa chọn và sau khi mua sản phẩm.

III. Trang 57. Những yêu cầu về mặt tâm lý đối với người bán là: Những thuận lợi những khó khăn đối với người bán và những yêu cầu tâm lý đối với người bán.

4. HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC CÁC PHẦN TRONG CHƯƠNG IV.

Trong chương này các bạn cần phải tìm hiểu những vấn đề sau:

Tại I. Trang (59 – 64). Các bạn cần tìm hiểu về tập thể và các giai đoạn phát triển của tập thể.

1. Khái niệm về tập thể
2. Cấu trúc tập thể:
 - Phải hiểu được cơ cấu chính thức và cơ cấu không chính thức.
 - Hiện tượng thủ lĩnh và khi nào thì xuất hiện thủ lĩnh
 - Có mấy loại thủ lĩnh.
 - Hiện tượng nhóm nhỏ không chính thức
 - Sự hình thành các lực lượng
 - Đặc điểm vai trò cơ cấu không chính thức.

Tìm hiểu về tập thể. Khi làm công tác quản lý, bất kỳ nhà quản lý nào cũng phải hiểu về tập thể mà mình quản lý.

Trang 62. Các yếu tố xây dựng một tập thể mạnh gồm những yếu tố nào?

Trang 63. Các giai đoạn phát triển của tập thể gồm có mấy giai đoạn mỗi giai đoạn bao gồm những vấn đề nào?

Sự lan truyền tâm lý nó ảnh hưởng như thế nào trong một tập thể? Ở trang 64.

Trang 65. Sự xung đột tâm lý tập thể. Các bạn cần hiểu được bản chất của mâu thuẫn, xung đột. Có mấy loại mâu thuẫn xung đột trong tập thể?. Rồi phương pháp giải quyết mâu thuẫn như thế nào?

Trang 68. Tâm trạng tập thể. Các bạn cần chú ý các dấu hiệu quan trọng cần chú ý là những vấn đề nào?.

Trang 69. Dư luận tập thể. Quá trình hình thành dư luận bao gồm những vấn đề nào?. Các giai đoạn hình thành dư luận bao gồm những giai đoạn nào? và những nguyên nhân cơ bản nào trong tập thể có dư luận thiếu lành mạnh. Định hướng dư luận xã hội các bạn cần phân biệt được dư luận chính thức và dư luận không chính thức. Khi có dư luận, chúng ta có thể tổ chức định hướng, điều khiển, điều chỉnh dư luận sao cho có lợi cho hoạt động chung của tập thể.

Các bạn cần phải hiểu được chức năng của dư luận tập thể bao gồm những vấn đề nào?

Trang 72. Truyền thông tập thể có ý nghĩa như thế nào trong vấn đề phát triển tập thể ?.

III. Trang 72. Một số hiện tượng trong nhóm và tập thể. Các bạn cần hiểu được sự hình thành những hiện tượng tâm lý trong tập thể. Trong một tập thể khi thủ trưởng không đáp ứng được yêu cầu lại xuất hiện thủ lĩnh vì sao? Tính a dua phụ thuộc vào những yếu tố nào?

Trang 73. Mối quan hệ với nhau trong một tập thể nó ảnh hưởng như thế nào trong hoạt động tập thể. Hiện tượng tương hợp nhóm nó có ảnh hưởng tới quan hệ tâm lý và hiệu quả hoạt động của nhóm không cho ví dụ minh họa.

5. HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC CÁC PHẦN TRONG CHƯƠNG V.

I. Đặc điểm tâm lý lãnh đạo, trang 77. Các bạn cần nắm được đặc điểm tâm lý chung của nhà lãnh đạo còn phải nắm được tâm lý đặc biệt của nhà lãnh đạo và uy tín của nhà lãnh đạo, phải hiểu được thế nào là uy tín chân thực và uy tín giả dối với nhà lãnh đạo và vấn đề hoạt động nhận thức của người lãnh đạo. vấn đề tâm lý nó ảnh hưởng như thế nào đối với hiệu quả của việc ra quyết định và các quyết định thường có những khía cạnh tâm lý nào? Khả năng tác động về mặt tình cảm và ý chí bao gồm những yếu tố nào?

II. Trang 80. Những yêu cầu tâm lý đối với người lãnh đạo có thể sắp xếp chúng thành những nhóm nào? Và những yêu cầu mà người lãnh đạo cần phải có. Phải nắm được từng yêu cầu. Trong yêu cầu thứ 4, Khi nghiên cứu về con người, nhà lãnh đạo thường mắc phải những sai lầm nào?

Tại 3, trang 81. Yêu cầu về năng lực tổ chức trong công tác của người lãnh đạo. Gồm có những yêu cầu nào ?. Tại 4, trang 83 các bạn cần nắm vững một số sai lầm trong việc nghiên cứu con người. Muốn đánh giá đúng về một con người cần phải đi sâu tìm hiểu những gì ở họ?

III, trang 84. Vận dụng tâm lý học trong công tác lãnh đạo. trước hết các bạn cần phải nắm được sự tác động mang tính tâm lý về uy tín của người lãnh đạo đối với cấp dưới bao gồm những thành tố nào?

Mỗi thành tố có ý nghĩa như thế nào đối với người lãnh đạo. Đối với thành tố ám thị thì các bạn cần phải hiểu mỗi loại uy tín nó có ý nghĩa và ảnh hưởng như thế nào đối với người lãnh đạo. Đặc biệt là vai trò uy tín của người lãnh đạo có vị trí như thế nào đối với một tập thể.

Chính vậy mà người lãnh đạo có được uy tín đối với tập thể thì bản thân họ phải thể hiện được những phẩm chất năng lực nào? Các bạn cần nêu được những nguyên tắc quan trọng nào chi phối hoạt động của nhà lãnh đạo và nêu được những vấn đề tâm lý trong tổ chức nhân sự.

2. Tâm lý đàm phán, trang 92. Các bạn cần phải hiểu được thế nào là đàm phán. Đặc điểm của đàm phán. Thế nào là đàm phán cứng, đàm phán mềm và đàm phán theo nguyên tắc? Sự khác nhau giữa các loại đàm phán cho ví dụ minh họa.

3. Tâm lý điều khiển hội họp. Các bạn phải hiểu được thế nào là báo cáo miệng, phát biểu tùy hứng.

4. Tâm lý phát biểu trước công chúng. Các bạn cần nắm được nội dung các bước tâm lý phát biểu trước công chúng.

6.HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC CÁC PHẦN TRONG CHƯƠNG VI.

Trong chương VI. Các bạn cần chú ý các vấn đề sau:

I. Về cấu trúc xã hội – Tâm lý tổ chức, trang 99. các bạn cần nắm được khái niệm về tổ chức, cấu trúc xã hội được quy định bao gồm những yếu tố nào?

Tại 3, trang 101. Tâm lý trong công tác tổ chức, bao gồm những yếu tố nào?

III. Những vấn đề tâm lý trong công tác tổ chức cán bộ trang 105.

1. Chúng ta cần chú ý quan tâm đến những nội dung tâm lý cần đánh giá cán bộ bao gồm những nội dung nào?.

Về phẩm chất và phong cách của nhà lãnh đạo trang 105. Phong cách lãnh đạo tốt bao gồm những đặc điểm nào? và nhà lãnh đạo cần lưu ý những điểm nào chưa tốt và cần tránh những điểm nào?

Tại 4. trang 107. Vấn đề tâm lý trong công tác sử dụng cán bộ các bạn cần quan tâm đến những vấn đề như: Công tác tuyển chọn, đề bạt, luân chuyển và chú ý cần tránh những điểm nào trong công tác sử dụng cán bộ. Trong vấn đề sử dụng cán bộ cần quan tâm đến những vấn đề nào trong công tác sử dụng cán bộ?.

3. Một số vấn đề có tính quy luật của phép sử dụng người bao gồm những quy luật nào? Và phải có quan điểm, động cơ đúng khi sử dụng con người.

III. NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN CHÚ Ý KHI ÔN TẬP.

1. Các bạn thấy chương trình của môn TLQL khá dài, có nhiều vấn đề. Trong bài này, chủ yếu là hệ thống lại kiến thức chủ yếu của chương trình, giúp các bạn nhìn một cách tổng quát, hệ thống các chương, các bài, các kiến thức đã học. Các bạn nên dựa vào bài này lập ra một bản hệ thống kiến thức.

2. Ở mỗi chương chủ yếu chúng ta cần nắm được nội dung cơ bản của kiến thức trong hoạt động quản lý, chứ không cần đi quá sâu vào kiến thức cơ bản.

Ví dụ: Khi học phần cơ cấu chính thức và cơ cấu không chính thức, chủ yếu là các bạn hiểu các biểu hiện của những cơ cấu này trong tập thể, ý nghĩa của chúng trong hoạt động quản lý. Chứ không cần đi quá sâu vào các kiến thức cơ bản như khái niệm tập thể...

3. Dù học ở chương nào hay phần nào, các bạn cũng chú ý tìm hiểu ý nghĩa của chúng trong quản lý, lãnh đạo, phương hướng hành động của nhà quản lý và liên hệ thực tế trong hoạt động tại đơn vị của mình.



HỌC VIỆN QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH
Website: <http://www.ptit.edu.vn>
Số 10 Đường Nguyễn Trãi, Hà Đông, Hà Nội
ĐT: (04) 5546 8111 Fax: (04) 5546 8112
E-mail: info@ptit.edu.vn ptit@ptit.edu.vn

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tâm lý học quản lý, lãnh đạo – PGS –TS. Nguyễn Quang Uẩn
2. Tâm lý học quản lý – GS Mai Hữu Khuê – Học viện Hành chính Quốc gia
3. Tâm lý học quản trị kinh doanh – PGS. Bùi Ngọc Oánh
4. Đề cương bài giảng Tâm lý học quản lý – PGS. Bùi Ngọc Oánh
5. Tâm lý học trong quản trị và đời sống – PGS - TS. Trần Văn Thiện
6. Tâm lý học quản trị kinh doanh – TS. Thái Trí Dũng – NXB Thống Kê
7. Tâm lý học – GS.TS. Phạm Minh Hạc NXB Giáo dục
8. Tâm lý học trong quản trị và đời sống PGS.TS Trần Văn Thiện -ĐHKT.TP.HCM
9. Tâm lý học kinh doanh – Hội Tâm lý Giáo Dục học Việt Nam
8. Tâm lý học quản trị kinh doanh – Ths. Nguyễn Thị Thu Hiền – NXB Thống Kê
10. Tâm lý học lãnh đạo - Khoa tâm lý - Học viện Hành chính Quốc gia – Võ Thành Khôi
11. Tâm lý học Quản trị Doanh nghiệp – TS. Phạm Công Đoàn NXB Thống Kê Hà Nội
12. Tâm lý học đại cương – Hoàng Thị Thu Hiền – Đại học Sư Phạm Kỹ Thuật
13. Tâm lý và nghệ thuật giao tiếp với khách hàng – PTS. Nguyễn Thượng Thái
14. Nghệ thuật Lãnh đạo doanh nghiệp – Minh Giang – Nguyệt Anh – NXB. TK
15. Giáo trình Tâm lý học kinh doanh – Nhà Xuất bản Hà Nội
16. Quản lý con người – Nhà Xuất bản Tổng hợp TP.HCM
17. Giao tiếp trong kinh doanh và quản trị – GS. Nguyễn Văn Lê
18. Kỹ năng giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh – NXB. Thống kê
19. Bài giảng Tâm lý quản lý và nghệ thuật lãnh đạo PGS. Lê Thanh Hà ĐHKH-Tp.HCM
20. Giáo trình tâm lý quản lý ĐH Tổng Hợp Hà Nội – Nguyễn Đình Xuân
21. Tâm lý học quản lý - Nguyễn Đình Chính – NXB – Giáo dục
22. Giáo trình Tâm lý học quản lý – Trường ĐHHN – Nguyễn Đình Xuân – Vũ Đức Đán
23. Nghệ thuật lãnh đạo – NXB Giáo dục – Nguyễn Hữu Lam
24. Bí quyết để trở thành nhà quản lý giỏi – Vũ Minh Tú - biên dịch – NXB Trẻ

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG I:	3
TỔNG QUAN VỀ TÂM LÝ VÀ TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ.....	3
I. TÂM LÝ HỌC	3
1. Khái niệm tâm lý học	3
2. Các hiện tượng tâm lý của con người.....	3
3. Các quá trình tâm lý	7
4. Các trạng thái tâm lý	11
5. Các thuộc tính tâm lý	13
II. TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ	18
1. Khái niệm.....	18
2. Tính chất và cơ cấu hoạt động quản lý.....	19
3. Vai trò và ý nghĩa của tâm lý học quản lý.....	20
4. Đối tượng, nhiệm vụ của tâm lý quản lý.....	22
III. TÂM LÝ GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ	23
1. Yếu tố xã hội và giao tiếp trong quản lý	23
2. Các mối quan hệ nhân cách.....	23
3. Những yếu tố tâm lý giao tiếp và giao tiếp trong quản lý	24
4. Vấn đề tâm lý trong việc sử dụng giao tiếp.....	26
5. Những yếu tố tâm lý cần chú ý trong giao tiếp	30
6. Một số vấn đề cần chú ý khi giao tiếp trong hoạt động quản lý.....	33
CÂU HỎI.....	33
CHƯƠNG 2:.....	35
CON NGƯỜI TRONG HỆ THỐNG QUẢN LÝ.....	35
DƯỚI GIÁC ĐỘ TÂM LÝ	35
I. BẢN CHẤT CON NGƯỜI.....	35
1. Các quan niệm khác	35
2. Bản chất tâm lý theo quan điểm của Mac	36
II. CON NGƯỜI TRONG HỆ THỐNG QUẢN LÝ	39
1. Con người đóng vai trò chủ đạo trong hệ thống quản lý	39
2. Con người trong hoạt động quản lý.....	40
III. CÁC QUAN ĐIỂM NHÌN NHẬN CON NGƯỜI TRONG QUẢN LÝ DƯỚI GIÁC ĐỘ TÂM LÝ	42
1. Quan điểm nhìn nhận thế giới nội tâm của con người.....	42
2. Quan sát trạng thái tinh thần của con người	44
IV. QUY LUẬT TÂM LÝ CHI PHỐI HOẠT ĐỘNG CỦA CON NGƯỜI	44
1. Quy luật tâm lý hành vi.....	44
2. Quy luật tâm lý tình cảm.....	45
3. Quy luật tâm lý nhu cầu	46

4. Quy luật tâm lý dùng người.....	47
5. Những vấn đề tâm lý của quá trình ra quyết định quản lý.....	48
CÂU HỎI.....	49
CHƯƠNG III.....	50
TÂM LÝ KHÁCH HÀNG.....	50
I. ĐẶC ĐIỂM - NHU CẦU - THỊ HIỂU CỦA KHÁCH HÀNG.....	50
1. Đặc điểm tâm lý chung của khách hàng.....	50
2. Mục đích mua của khách hàng.....	50
3. Nhu cầu của khách hàng.....	50
4. Thị hiếu của khách hàng.....	51
II. TÂM LÝ KHÁCH HÀNG.....	52
1. Khái niệm:.....	52
2. Phân đoạn thị trường trên cơ sở phân chia khách hàng.....	52
3. Làm thế nào để hiểu rõ khách hàng của chúng ta?.....	56
4. Tâm lý khách hàng trong việc lựa chọn xử lý nhu cầu sản phẩm.....	56
5. Tâm lý khách hàng trong việc lựa chọn mua sản phẩm.....	57
6. Tâm lý khách hàng sau khi mua sản phẩm.....	57
III. NHỮNG YÊU CẦU VỀ MẶT TÂM LÝ ĐỐI VỚI NGƯỜI BÁN HÀNG.....	57
1. Những thuận lợi và những khó khăn đối với người bán hàng.....	57
2. Những yêu cầu về tâm lý đối với người bán hàng:.....	57
CÂU HỎI.....	58
CHƯƠNG 4.....	59
TẬP THỂ VÀ ĐẶC ĐIỂM TÂM LÝ TẬP THỂ.....	59
I. TẬP THỂ VÀ CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN TẬP THỂ.....	59
1. Khái niệm về tập thể.....	59
2. Cấu trúc của tập thể.....	59
3. Các yếu tố xây dựng một tập thể mạnh.....	62
4. Các giai đoạn phát triển của tập thể.....	63
II. ĐẶC ĐIỂM TÂM LÝ TRONG TẬP THỂ.....	64
1. Sự lan truyền tâm lý.....	64
2. Sự xung đột tâm lý tập thể.....	65
3. Tâm trạng tập thể.....	68
4. Dự luận tập thể.....	69
5. Truyền thống tập thể.....	72
III. MỘT SỐ HIỆN TƯỢNG TÂM LÝ TRONG NHÓM VÀ TẬP THỂ.....	72
1. Sự hình thành những hiện tượng tâm lý trong tập thể:.....	72
2. Cơ chế xuất hiện thủ lĩnh.....	72
3. Hiện tượng áp lực nhóm.....	73
4. Mối quan hệ với nhau trong tập thể.....	73
5. Sự tương hợp nhóm.....	74
CÂU HỎI.....	75

CHƯƠNG 5: TÂM LÝ TRONG CÔNG TÁC LÃNH ĐẠO.....	77
I. ĐẶC ĐIỂM TÂM LÝ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO.....	77
1. Đặc điểm tâm lý chung của nhà lãnh đạo.....	77
2. Những đặc điểm hoạt động của nhà lãnh đạo.....	78
II. NHỮNG YÊU CẦU ĐỐI VỚI NGƯỜI LÃNH ĐẠO.....	80
1. Yêu cầu về chính trị.....	80
2. Yêu cầu về khả năng chuyên môn.....	81
3. Yêu cầu về năng lực tổ chức.....	81
4. Một số sai lầm trong việc nghiên cứu con người:.....	83
III. VẬN DỤNG TÂM LÝ HỌC TRONG CÔNG TÁC LÃNH ĐẠO.....	84
1. Sự tác động mang tính tâm lý của người lãnh đạo đối với cấp dưới.....	84
2. Tâm lý trong đàm phán.....	92
3. Tâm lý điều khiển hội họp.....	94
4. Tâm lý phát biểu trước công chúng.....	95
CÂU HỎI.....	98
CHƯƠNG VI : TÂM LÝ TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC CÁN BỘ.....	99
I. CẤU TRÚC XÃ HỘI – TÂM LÝ CỦA TỔ CHỨC.....	99
1. Khái niệm về tổ chức.....	99
2. Cấu trúc xã hội.....	99
3. Tâm lý học trong công tác tổ chức.....	101
III. NHỮNG VẤN ĐỀ TÂM LÝ TRONG CÔNG TÁC CÁN BỘ.....	103
1. Những nội dung tâm lý cần đánh giá cán bộ.....	103
2. Phẩm chất và phong cách nhà lãnh đạo.....	105
3. Những yếu tố tâm lý – xã hội cần tránh khi đánh giá cán bộ.....	106
4. Những vấn đề tâm lý trong công tác sử dụng cán bộ.....	107
5. Một số vấn đề cần quan tâm trong công tác sử dụng cán bộ.....	110
6. Một số vấn đề có tính quy luật của phép sử dụng con người.....	115
CÂU HỎI.....	119
BÀI TỔNG KẾT CHƯƠNG TRÌNH MÔN HỌC.....	120
I. GIỚI THIỆU TỔNG QUÁT CHUNG VỀ HỆ THỐNG CHƯƠNG TRÌNH.....	120
II. HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC.....	121
1. HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC CÁC PHẦN TRONG CHƯƠNG I.....	121
2. HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC CÁC PHẦN TRONG CHƯƠNG II.....	122
3. HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC CÁC PHẦN TRONG CHƯƠNG III.....	123
4. HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC CÁC PHẦN TRONG CHƯƠNG IV.....	123
5. HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC CÁC PHẦN TRONG CHƯƠNG V.....	124
6. HỆ THỐNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC CÁC PHẦN TRONG CHƯƠNG VI.....	125
III. NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN CHÚ Ý KHI ÔN TẬP.....	126
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	127
MỤC LỤC.....	128

TÂM LÝ QUẢN LÝ

Biên soạn : THS. HỒ THỊ THÂN

TÂM LÝ QUẢN LÝ

Mã số: 417TLY120

Chịu trách nhiệm bản thảo

TRUNG TÂM ĐÀO TẠO BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG 1



TRUNG TÂM ĐÀO TẠO BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG
Km10 Đường Nguyễn Trãi, Hà Đông-Hà Tây
Tel: (04).5541221; Fax: (04).5540587
Website: <http://www.ptth.edu.vn>; E-mail: dhkx@ptth.edu.vn