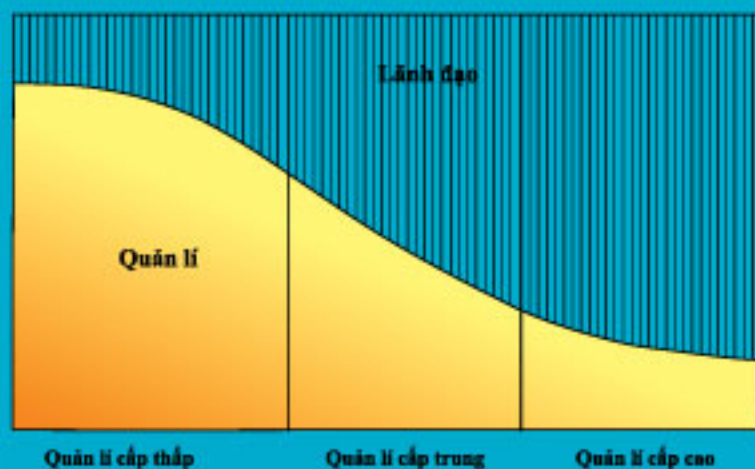


TS. NGUYỄN THỊ THUY DUNG

TÂM LÝ HỌC

QUẢN LÝ, LÃNH ĐẠO



NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM

TS. NGUYỄN THỊ THUY DUNG

TÂM LÝ HỌC

QUẢN LÝ, LÃNH ĐẠO

NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM

MỤC LỤC

Trang

Lời nói đầu	7
-------------------	---

Chương I. Khái quát về Tâm lí học quản lí, lãnh đạo

I. Đối tượng và nhiệm vụ của Tâm lí học quản lí, lãnh đạo	11
II. Phương pháp nghiên cứu của Tâm lí học quản lí, lãnh đạo .	13
III. Vai trò của Tâm lí học quản lí, lãnh đạo	17
<i>Câu hỏi thảo luận</i>	18

Chương II. Tâm lí học trong công tác quản lí, lãnh đạo cá nhân và tập thể lao động

I. Những vấn đề tâm lí cá nhân trong quản lí, lãnh đạo	20
1. Khái niệm cá nhân.....	20
2. Cá nhân và những đặc điểm tâm lí cá nhân trong công tác quản lí, lãnh đạo.....	22
II. Những vấn đề tâm lí tập thể trong quản lí, lãnh đạo	41
1. Khái niệm tập thể	41
2. Những vấn đề tâm lí cơ bản trong tập thể.....	44
3. Các giai đoạn phát triển của tập thể và phương thức quản lí, lãnh đạo tương ứng.....	59
<i>Câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống thực hành</i>	64

Chương III. Tâm lí học về hoạt động và nhân cách của người quản lí, lãnh đạo

I. Tâm lí học về hoạt động quản lí, lãnh đạo.....	68
1. Khái niệm lãnh đạo và quản lí	68
2. Đặc điểm của hoạt động quản lí, lãnh đạo	72
3. Các dạng hoạt động quản lí, lãnh đạo cơ bản	74
II. Nhân cách của người quản lí, lãnh đạo	86
1. Những yêu cầu cơ bản đối với nhân cách của người quản lí, lãnh đạo	87
2. Phong cách quản lí, lãnh đạo	97
3. Uy tín của người quản lí, lãnh đạo	107
<i>Câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống thực hành</i>	<i>116</i>

Chương IV. Giao tiếp trong quản lí, lãnh đạo

I. Khái niệm giao tiếp và giao tiếp trong quản lí.....	120
1. Giao tiếp.....	120
2. Giao tiếp trong quản lí	121
II. Chức năng của giao tiếp trong quản lí, lãnh đạo.....	123
1. Các yếu tố trong quá trình trao đổi thông tin quản lí	124
2. Các kênh trao đổi thông tin quản lí	126
3. Các mạng lưới trao đổi thông tin quản lí	127
III. Kỹ năng giao tiếp quản lí.....	129
IV. Các hình thức giao tiếp quản lí	134
1. Giao tiếp chính thức với cá nhân	134
2. Giao tiếp trong cuộc họp	136
<i>Câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống thực hành.....</i>	<i>141</i>

Chương V. Ứng xử tình huống trong quản lí, lãnh đạo

I. Tình huống trong quản lí.....	147
1. Khái niệm tình huống và tình huống quản lí.....	147
2. Đặc điểm và phân loại tình huống quản lí.....	151
II. Ứng xử tình huống trong quản lí.....	153
1. Các yêu cầu đối với ứng xử tình huống trong quản lí	154
2. Các bước tiến hành ứng xử tình huống quản lí.....	155
<i>Câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống thực hành</i>	<i>164</i>
Lời kết	171
Tài liệu tham khảo.....	173
Phụ lục	175
<i>Phụ lục 1: Trắc nghiệm về kiểu nhân cách</i>	
<i>Phụ lục 2: Trắc nghiệm về khả năng điều khiển người khác</i>	
<i>Phụ lục 3: Trắc nghiệm về sự lo lắng và tinh thần trách nhiệm</i>	
<i>Phụ lục 4: Trắc nghiệm về phong cách lãnh đạo</i>	

Lời nói đầu

Tâm lí học quản lí, lãnh đạo là môn học từ lâu đã được đưa vào các chương trình đào tạo và bồi dưỡng nhiều chuyên ngành khác nhau tại nhiều cơ sở giáo dục. Để phục vụ cho môn học, giáo trình này không chỉ hướng đến đối tượng là sinh viên, mà còn hướng đến học viên cao học các chuyên ngành liên quan, học viên các lớp bồi dưỡng cán bộ quản lí các ngành nghề khác nhau – những người đã có những trải nghiệm nhất định về hoạt động lãnh đạo, quản lí. Vì thế, nội dung giáo trình được trình bày một cách ngắn gọn, dễ hiểu, vừa đảm bảo cung cấp toàn diện hệ thống kiến thức của môn học cho các đối tượng muốn bước đầu nghiên cứu chuyên sâu, vừa giúp những người đã và đang trải nghiệm thực tiễn có thể phân tích và ứng dụng những kiến thức này trong công tác quản lí, lãnh đạo mà bản thân đang đảm nhiệm.

Nội dung cuốn sách gồm năm chương:

Chương I. ***Khái quát về Tâm lí học quản lí, lãnh đạo***, giới thiệu về sự ra đời tất yếu của chuyên ngành đáp ứng nhu cầu ứng dụng kiến thức tâm lí học trong công tác lãnh đạo và quản lí con người, đồng thời phân tích đối tượng, nhiệm vụ và các phương pháp nghiên cứu cơ bản của chuyên ngành này.

Chương II. ***Tâm lí học trong công tác quản lí, lãnh đạo cá nhân và tập thể lao động***, phân tích những vấn đề tâm lí cá nhân và tập thể lao động với tư cách đối tượng của quản lí, lãnh đạo.

Chương III. ***Tâm lí học về hoạt động và nhân cách của người quản lí, lãnh đạo***, phân tích đặc điểm của hoạt động lãnh

đạo, quản lí và các yêu cầu đối với nhân cách của chủ thể quản lí để đáp ứng đòi hỏi khách quan của hoạt động này.

Chương IV. **Giao tiếp trong quản lí, lãnh đạo**, phân tích các vấn đề tâm lí của giao tiếp quản lí – yếu tố tạo ra một nguồn lực đặc biệt của quản lí – nguồn lực thông tin.

Chương V. **Ứng xử tình huống trong quản lí, lãnh đạo**, trình bày về sự tất yếu, tính quy luật của sự xuất hiện các tình huống quản lí, từ đó phân tích đặc điểm của tình huống quản lí, các yêu cầu và các bước tiến hành ứng xử tình huống trong quản lí.

Sau mỗi chương là các **câu hỏi thảo luận, tình huống, bài tập thực hành**.

Cuối sách là phần **Phụ lục**, cung cấp một số trắc nghiệm về nhân cách, phong cách lãnh đạo.

Nhân dịp cuốn sách được xuất bản, tác giả bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc và chân thành đến quý thầy cô, đồng nghiệp đã cung cấp nguồn tài liệu tham khảo. Tác giả cũng bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến bạn thân thiết đã động viên và giúp đỡ. Cảm ơn gia đình và con gái hỗ trợ tinh thần.

Trong quá trình biên soạn, mặc dù tác giả đã rất cố gắng nhưng cuốn sách khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của đồng nghiệp, bạn đọc xa gần với sự cầu thị và trân trọng!

TP. Hồ Chí Minh, tháng 12 năm 2015

Nguyễn Thị Thúy Dung

CHƯƠNG I

KHÁI QUÁT VỀ TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ, LÃNH ĐẠO

Quản lý là nhu cầu khách quan của lao động tập thể trong xã hội loài người. Trong các lĩnh vực xã hội khác nhau, lao động tập thể đòi hỏi những tác động quản lý để tổ chức và điều chỉnh hành vi của những cá nhân riêng biệt nhằm phối hợp các nỗ lực riêng lẻ của từng người, từng nhóm người độc lập thành nỗ lực chung, hướng đến mục đích chung. Xã hội loài người càng phát triển, vai trò của quản lý ngày càng tăng. Lao động tập thể trong tổ chức càng phức tạp thì công tác quản lý càng ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của tổ chức đó.

Vai trò quan trọng của quản lý xã hội đã dẫn đến sự ra đời rất sớm của khoa học về quản lý, các chuyên ngành khoa học về quản lý trong các lĩnh vực khác nhau (quản lý kinh tế, quản lý giáo dục,...) và rất nhiều các khoa học liên quan khác, trong đó có Tâm lý học quản lý.

Tính phức tạp của lao động tập thể với các mối quan hệ công việc, quan hệ tâm lý giữa các thành viên, quan hệ cấp trên và cấp dưới,... làm cho việc ứng dụng tâm lý học trong công tác quản lý trở nên cấp bách, thu hút sự quan tâm nghiên cứu của nhiều nhà tâm lý học. Lĩnh vực tri thức này càng ngày càng được hệ thống hoá, xác định đối tượng và các phương pháp nghiên cứu riêng của mình, trở thành một chuyên ngành

tâm lí học độc lập, với một số tên gọi như *Tâm lí học quản lí*; *Tâm lí học lãnh đạo*; *Tâm lí học quản lí, lãnh đạo*. Sự giống nhau và khác nhau của hai khái niệm quản lí và lãnh đạo sẽ được phân tích cụ thể trong chương III của cuốn sách này, tuy nhiên, ở đây, có thể nói một cách đơn giản rằng *quản lí* là sự tác động có định hướng, có mục đích, có kế hoạch và có hệ thống thông tin từ chủ thể quản lí đến đối tượng quản lí; *lãnh đạo* là quá trình tác động (chỉ dẫn, động viên, điều khiển,...) đến đối tượng quản lí là con người sao cho họ sẽ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Xét theo nghĩa như vậy, quản lí bao gồm trong nó chức năng lãnh đạo (tác động đến đối tượng là con người) và lãnh đạo cũng chính là tác động quản lí. Như vậy, mặc dù các tên gọi có khác nhau nhưng chung quy đều thể hiện đây là ngành tâm lí học ứng dụng trong công tác quản lí, lãnh đạo con người.

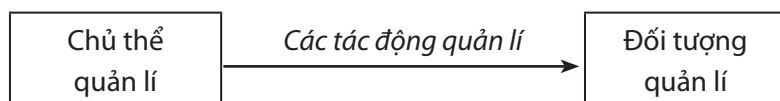
Việc nghiên cứu ứng dụng tâm lí học trong các lĩnh vực quản lí xã hội khác nhau làm cho ngành Tâm lí học này được phân chia thành các chuyên ngành hẹp như Tâm lí học quản trị kinh doanh, Tâm lí học quản lí quân sự, Tâm lí học quản lí giáo dục,...

I. ĐỐI TƯỢNG VÀ NHIỆM VỤ CỦA TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ, LÃNH ĐẠO

1. Đối tượng của Tâm lí học quản lí, lãnh đạo

Quản lí, lãnh đạo là những tác động có ý thức của chủ thể quản lí đến đối tượng quản lí (toàn bộ hệ thống hay các bộ

phận khác nhau của hệ thống), nhằm làm cho hệ thống hoạt động và đạt được mục tiêu đặt ra. Như vậy, sự quản lý con người thuộc bất cứ lĩnh vực xã hội nào cũng tồn tại trên cơ sở ba thành tố: chủ thể quản lý; đối tượng quản lý; các tác động quản lý từ chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý.



Ba thành tố này chứa đựng đối tượng nghiên cứu của Tâm lý học quản lý, lãnh đạo. Đối tượng nghiên cứu của Tâm lý học quản lý, lãnh đạo chính là:

- Những đặc điểm tâm lý, nhân cách của người quản lý, lãnh đạo với tư cách là *chủ thể quản lý* trong các hệ thống xã hội khác nhau, bao gồm các đặc điểm của người quản lý, lãnh đạo nói chung và các đặc điểm đặc thù của người quản lý, lãnh đạo trong các lĩnh vực hoạt động riêng biệt;

- Những đặc điểm tâm lý, nhân cách của các cá nhân, tập thể lao động với tư cách là *đối tượng của quản lý*, bao gồm các đặc điểm của cá nhân, tập thể lao động nói chung và các đặc điểm của cá nhân, tập thể lao động trong các lĩnh vực hoạt động xã hội khác nhau;

- Những khía cạnh tâm lý *của các tác động quản lý* mà chủ thể quản lý thực hiện với đối tượng quản lý của mình; nói khác đi, các khía cạnh tâm lý thể hiện trong hoạt động quản

lý, thông qua các chức năng quản lý, qua phong cách, phương pháp mà chủ thể quản lý sử dụng¹.

2. Nhiệm vụ của Tâm lý học quản lý, lãnh đạo

Từ việc xác định đối tượng nghiên cứu, Tâm lý học quản lý, lãnh đạo có ba nhiệm vụ chủ yếu:

Thứ nhất, nghiên cứu các đặc điểm tâm lý, nhân cách của người quản lý, lãnh đạo; xác định con đường hình thành và phát triển những đặc điểm tâm lý này. Đây chính là cơ sở để định hướng cho việc đào tạo, bồi dưỡng và tự học, tự rèn luyện của những người sẽ đảm nhận vai trò quản lý, lãnh đạo.

Thứ hai, nghiên cứu các đặc điểm tâm lý, các hiện tượng tâm lý của cá nhân và tập thể lao động với tư cách đối tượng của quản lý, ứng dụng để xuất các biện pháp nâng cao hiệu quả lao động.

Thứ ba, nghiên cứu các khía cạnh tâm lý của bản thân hoạt động quản lý và các tác động quản lý, phong cách và phương pháp quản lý, ứng dụng để xuất các biện pháp nâng cao hiệu quả của chính hoạt động này.

II. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ, LÃNH ĐẠO

Với đối tượng và nhiệm vụ đã xác định ở trên, có thể thấy rằng Tâm lý học quản lý, lãnh đạo là một phân ngành của Tâm

¹ Xem thêm Võ Thành Khối (2006), *Tâm lý học lãnh đạo, quản lý*, NXB Chính trị Quốc gia, tr. 10.

lý học xã hội. Các phương pháp nghiên cứu của nó cũng chính là các phương pháp nghiên cứu của Tâm lý học xã hội và một số khoa học xã hội khác. Có thể kể một số phương pháp nghiên cứu cơ bản sau đây:

1. Phương pháp quan sát

Phương pháp này được sử dụng nhằm mục đích thu thập các thông tin thực tiễn để phát hiện các quy luật (từ thực tiễn khái quát thành lý luận), hoặc kiểm chứng các giả thuyết hay lý thuyết đã có (từ lý luận chứng minh bằng thực tiễn).

Tâm lý học quản lý, lãnh đạo sử dụng phương pháp này để quan sát hành vi, tâm trạng, thái độ,... của con người trong tổ chức.

Khi tiến hành phương pháp quan sát, cần xác định rõ đối tượng quan sát, xác định thời gian, địa điểm, số lần, phương tiện quan sát, cách thức ghi chép khi quan sát.

2. Phương pháp phỏng vấn

Người nghiên cứu sử dụng các câu hỏi có tính chất gợi mở nhằm thu thập dữ liệu về vấn đề nghiên cứu. Để xây dựng câu hỏi phỏng vấn, cần xác định mục đích phỏng vấn và đối tượng phỏng vấn. Các câu hỏi phỏng vấn đều hướng đến mục đích thu thập thông tin mà người nghiên cứu đã xác định ban đầu. Ngoài ra, chất lượng phỏng vấn phụ thuộc rất nhiều vào kiến thức và kỹ năng phỏng vấn, vào chất lượng giao tiếp của

người hỏi và người trả lời. Vì thế, để đảm bảo cuộc phỏng vấn thu nhận được những thông tin đầy đủ và tin cậy, người nghiên cứu cần có sự chuẩn bị kỹ lưỡng.

3. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

Đây là phương pháp rất phổ biến của khoa học xã hội nói chung và tâm lý học nói riêng. Điều tra bằng bảng hỏi là phương pháp thu thập dữ liệu (chủ yếu là dữ liệu định lượng) từ mẫu chọn mà công cụ chủ yếu là bảng hỏi. Bảng hỏi được thiết kế phục vụ cho từng mục đích điều tra riêng. Nội dung bảng hỏi bám sát vấn đề nghiên cứu và khung lý luận đã được xây dựng, diễn đạt ngắn gọn, dễ hiểu, làm cho người được hỏi cảm thấy an toàn và thoải mái khi cung cấp thông tin.

4. Phương pháp nghiên cứu trường hợp

Phương pháp nghiên cứu trường hợp là tìm hiểu và phân tích chuyên sâu về một trường hợp (một cá nhân, một nhóm, một tập thể,...). Trong Tâm lý học quản lý, lãnh đạo, nghiên cứu trường hợp thường được thực hiện sau khi có kết quả điều tra. Mục đích là để chứng minh cho kết quả đã tìm ra, đồng thời chỉ ra những đặc thù mà điều tra đại trà chưa đề cập đến.

5. Phương pháp hội thảo, tọa đàm

Tùy vào điều kiện thực tế về thời gian, cơ sở vật chất, kinh phí,... người nghiên cứu có thể sử dụng phương pháp này để

thu hút các đối tượng nghiên cứu vào một cuộc tranh luận, thảo luận, để họ tự bộc lộ quan điểm, tư tưởng.

6. Phương pháp trắc nghiệm

Trong Tâm lý học quản lý, lãnh đạo, người nghiên cứu có thể sử dụng trắc nghiệm tâm lý, chẳng hạn trắc nghiệm về nhu cầu của người lao động trong tổ chức, về phong cách lãnh đạo, v.v. Trắc nghiệm tâm lý được thiết kế theo một quy trình kỹ thuật chặt chẽ, gần giống như xây dựng một bảng hỏi, nhưng quy trình chặt chẽ hơn và phức tạp hơn rất nhiều. Người nghiên cứu cũng có thể sử dụng các trắc nghiệm nước ngoài đã được thích nghi và chuẩn hoá phù hợp với nền văn hoá của nước sở tại.

7. Phương pháp thực nghiệm

Cũng như các khoa học xã hội khác, Tâm lý học quản lý, lãnh đạo cũng có thể sử dụng phương pháp thực nghiệm để khẳng định tính chân thực của phỏng đoán hay giả thuyết đã nêu về bản chất của đối tượng nghiên cứu hoặc tính khả thi của các biện pháp được đề xuất. Phương pháp thực nghiệm được thực hiện theo quy trình các bước chặt chẽ, từ khâu “đo đầu vào” của nhóm đối chứng và nhóm thực nghiệm, thực hiện các biện pháp tác động đối với nhóm thực nghiệm, đến khâu “đo đầu ra” của cả hai nhóm và so sánh kết quả.

III. VAI TRÒ CỦA TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ, LÃNH ĐẠO

Như đã phân tích ở các phần trên, Tâm lý học quản lý, lãnh đạo, với đối tượng nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu của mình, đã trở thành một chuyên ngành tâm lý học độc lập, ngày càng khẳng định vai trò to lớn trong ứng dụng vào hoạt động quản lý các lĩnh vực xã hội khác nhau.

Tâm lý học quản lý, lãnh đạo trở thành một môn học không thể thiếu trong các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý, lãnh đạo các ngành nghề khác nhau.

Đối với những người làm công tác quản lý, lãnh đạo, Tâm lý học quản lý, lãnh đạo trang bị hệ thống lý luận, giúp họ:

Thứ nhất, am hiểu đặc điểm tâm lý cá nhân và tập thể lao động – đối tượng quản lý, lãnh đạo của mình, từ đó có thể:

- Phân công, sắp xếp người lao động trong tổ chức một cách hợp lý;

- Tác động, ứng xử thích hợp, làm cho cá nhân và tập thể hoạt động tích cực, tự giác và có hiệu quả, tạo mối quan hệ công việc và mối quan hệ tâm lý tốt đẹp giữa các thành viên, giữa cấp trên và cấp dưới;

- Tạo điều kiện, giúp đỡ người lao động hoàn thiện tâm lý, nhân cách của mình đáp ứng yêu cầu công việc được giao.

Thứ hai, am hiểu chính bản thân mình, từ đó rèn luyện tâm lý, nhân cách của bản thân đáp ứng yêu cầu của công tác quản lý, lãnh đạo.

TÓM TẮT CHƯƠNG I

Tính phức tạp của lao động tập thể của con người làm cho việc ứng dụng tâm lý học trong công tác quản lý trở nên cấp bách, thu hút sự quan tâm nghiên cứu của nhiều nhà tâm lý học, dẫn đến sự ra đời của Tâm lý học quản lý, lãnh đạo – một ngành Tâm lý học ứng dụng trong công tác quản lý, lãnh đạo con người. Chương I phân tích đối tượng, nhiệm vụ và các phương pháp nghiên cứu cơ bản của chuyên ngành này, đồng thời phân tích vai trò của Tâm lý học quản lý, lãnh đạo trong ứng dụng vào hoạt động quản lý các lĩnh vực xã hội khác nhau.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Phân tích sự ra đời tất yếu của chuyên ngành Tâm lý học quản lý, lãnh đạo trong hệ thống các khoa học về hoạt động quản lý xã hội.
2. Trình bày đối tượng và nhiệm vụ nghiên cứu của Tâm lý học quản lý, lãnh đạo.
3. Trình bày các phương pháp nghiên cứu cơ bản của Tâm lý học quản lý, lãnh đạo.
4. Phân tích vai trò của Tâm lý học quản lý, lãnh đạo và cho ví dụ minh họa.

CHƯƠNG II

TÂM LÝ HỌC TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ, LÃNH ĐẠO CÁ NHÂN VÀ TẬP THỂ LAO ĐỘNG

Chương này xem xét các vấn đề tâm lý của cá nhân và tập thể lao động với tư cách là đối tượng của quản lý, lãnh đạo.