

# TÌNH HUỐNG QUẢN LÝ VÀ QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT TÌNH HUỐNG TRONG GIẢNG DẠY MÔN TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

TRẦN THỊ TÚ QUYÊN\*

Hàng ngày, người cán bộ lãnh đạo quản lý thường gặp những tình huống quản lý khác nhau cần được giải quyết kịp thời, ra được những quyết định đúng đắn và tổ chức thực hiện những quyết định ấy. Vì vậy, việc đào tạo tốt cán bộ quản lý không chỉ là chuyển giao được nhiều kiến thức, mà còn phải chuyển giao được những kỹ năng cần thiết để giải quyết kịp thời, đúng đắn mọi tình huống gặp phải.

Trong quá trình giảng dạy, giảng viên phải cung cấp cho học viên nhiều vấn đề thực tiễn liên quan đến hoạt động quản lý và qua các cuộc thảo luận về tình huống trên lớp học, học viên có thể học hỏi được cách diễn trình một quyết định và tổ chức thực hiện quyết định đó. Tình huống buộc học viên phải đi tìm dữ kiện trong thực tế, bởi vì cuộc sống ngoài đời gắn liền với quản lý, qua đó học viên phải biết lựa chọn một giải pháp tốt nhất cho vấn đề đặt ra.

Đối với lĩnh vực quản lý, tình huống là những vấn đề sống được mang ra mổ xẻ, phân tích, giảng dạy, chỉ cho người sau kinh nghiệm của người trước. Dù kinh nghiệm tốt hay xấu, thì đó cũng là bài học của người đi trước đối với người đi sau. Như vậy, các tình

huống sẽ cung cấp cho học viên về những vấn đề mà họ không có cơ hội tiếp xúc trực tiếp và giúp họ hiểu được cách thức mà các nhà quản lý đã áp dụng.

**1. Tình huống quản lý:** là toàn bộ những sự việc, hiện tượng, sự kiện bất ngờ, những nghịch lý nảy sinh trong hoạt động quản lý, đòi hỏi tập thể hay cá nhân nhà quản lý phải suy nghĩ tìm kiếm, sử dụng các phương tiện, phương pháp mới, cách thức mới, đồng thời cả những tri thức, kinh nghiệm để giải thích, giải quyết chúng một cách tối ưu.

Có nhiều loại tình huống khác nhau cho nên việc giải quyết các tình huống cũng khác nhau. Trong giảng dạy môn tâm lý học quản lý, tùy theo mức độ phức tạp, chúng ta có thể phân loại các tình huống quản lý như sau:

- + Các tình huống có tính chất chứng minh.
- + Các tình huống có tính chất mô tả.
- + Các tình huống đề cập tới một vụ việc.

\*Th.s, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Phân viện Hà Nội.



+ Các tình huống nêu ra vấn đề phải giải quyết.

+ Các tình huống có tính chất tổng hợp.

+ Các tình huống có tính chất tham gia trình diễn.

Việc giải quyết tình huống quản lý trong giảng dạy môn tâm lý học quản lý có một số ý nghĩa sau:

+ Cải tiến sự phán đoán của học viên khi phải lựa chọn trong số những giải pháp được đề xuất theo đẳng giá, giải pháp nào thích đáng nhất. Muốn vậy, họ phải biết đối chiếu ý kiến của họ với ý kiến của những người khác, đánh giá các dữ kiện của tình huống, xác định sự hữu hiệu của chúng và phân biệt giữa sự việc và ý kiến.

+ Khuyến khích ý thức chủ động và sáng tạo của học viên, giúp họ sử dụng những kinh nghiệm và hiểu biết thực tế của bản thân để giải thích sự việc và phán đoán tầm quan trọng tương đối của chúng. Tuy nhiên, điều cốt yếu là đảm bảo những tiên đoán và giả định đều dựa trên những dữ kiện của tình huống.

+ Phát triển kỹ năng suy luận và truyền đạt của học viên, tư duy logic của họ, chính xác hóa sự diễn tả tư duy đó bằng những từ ngữ trong sáng và xác đáng. Bởi vì, sự phân tích phải được tiến hành qua những giai đoạn riêng biệt liên hệ một cách logic với nhau, và điều đó sẽ góp phần phát triển những năng lực đã nói ở trên.

+ Phát triển ý thức trách nhiệm của học viên bằng cách làm cho họ ý thức được sự quan trọng của những hậu quả dài hạn, những khuyến cáo của họ,

cũng như những yếu tố nhân đạo cố hữu của hệ thống.

Việc giải quyết tình huống trong hoạt động quản lý không chỉ giữ lại những công thức có sẵn, mà còn thu nhận được sự khôn khéo trong những hoàn cảnh đặc biệt nhờ vào những tình huống có vấn đề.

## 2. Quy trình giải quyết tình huống quản lý

Để giải quyết tình huống có vấn đề trong quản lý, nhà quản lý cần tiến hành phân tích tình huống đó. Việc phân tích tình huống quản lý để đi đến lời giải đáp là một quá trình phức tạp, cần tiến hành một cách khoa học. Vấn đề được đặt ra là cần phải xây dựng một quy trình giải quyết các tình huống có vấn đề trong quản lý.

Qua việc phân tích, tổng hợp và chọn lọc quan điểm của một số tác giả, chúng tôi đi đến kết luận: quy trình giải quyết tình huống có vấn đề trong quản lý gồm bốn bước:

1. Biểu đạt vấn đề cần giải quyết trong tình huống quản lý.
2. Nêu các cách giải quyết tình huống đó.
3. Chọn cách giải quyết hợp lý và giải thích cơ sở khoa học của cách giải quyết này.
4. Đánh giá kết quả, rút ra bài học kinh nghiệm.

Cụ thể hóa các bước như sau:

*Bước 1:* Thực chất của bước này là nhà quản lý phải nhận rõ mâu thuẫn chứa đựng trong tình huống và ý thức được phải giải quyết vấn đề gì trong



tình huống đó, giải quyết theo hướng nào.

Đây là quá trình tư duy tích cực, hoạt động trí óc chủ yếu diễn ra ở khâu này là thao tác phân tích. Nhà quản lý phải phân tích mối quan hệ nhân quả giữa các hiện tượng, sự kiện và tác động quản lý; phân tích những ưu điểm và sai lầm, thiếu sót trong hành vi tâm lý của đối tượng quản lý cũng như tác động của chủ thể quản lý. Ý nghĩa cơ bản của bước này là chủ thể không chỉ xác định được nhiệm vụ, vấn đề cần phải giải quyết trong tình huống ở bình diện của tư duy (tinh thần), mà cần phải khách quan hoá những suy nghĩ đó bằng các hình thức mã hóa (ngôn ngữ).

Biểu đạt được vấn đề cần giải quyết bằng ngôn ngữ (nói hoặc viết) là một bước xác định rõ ràng vấn đề cần phải giải quyết trong tình huống. Biểu đạt được đến đâu tức là hiểu được nhiệm vụ và vấn đề tới đó, nếu chưa biểu đạt được vấn đề cần giải quyết thì phải làm lại từ đầu.

Tuy nhiên, để làm được điều này, trước đó chủ thể phải tiến hành một loạt các thao tác phân tích để xác định rõ đối tượng và chủ thể quản lý có mặt trong tình huống, những thuộc tính và phẩm chất cơ bản của họ, phân tích hoàn cảnh cụ thể xảy ra tình huống, phân tích những sự kiện, hiện tượng, hành động quản lý cùng mối liên hệ giữa chúng. Cơ sở lý luận để giúp cho nhà quản lý phân tích tình huống quản lý, tìm ra và biểu đạt được vấn đề cần giải quyết là các tri thức tâm lý xã hội, những kinh nghiệm quản lý trước đó.

*Bước 2:* Đây là bước đề ra những giả thuyết trên cơ sở vấn đề cần giải

quyết đã được ý thức rõ ràng và biểu đạt bằng ngôn ngữ. Ở giai đoạn này, tưởng tượng và khả năng linh hoạt của trí tuệ được phát huy, nhà quản lý có thể hình dung ra tất cả các cách giải quyết có thể có, kể cả những cách được coi là không phù hợp.

Trong khi hình dung ra tất cả các cách giải quyết, cách giải quyết hợp lý nhất cùng với các lý do bảo vệ cách giải quyết này được lộ ra.

*Bước 3:* Bước này đòi hỏi học viên biết liên tưởng giữa tri thức tâm lý, kinh nghiệm cá nhân và kỹ năng quản lý đã có với cách giải quyết đã lựa chọn để giải thích cơ sở của cách giải quyết đó, kiểm tra tính đúng đắn và khoa học của cách giải quyết tình huống có vấn đề trong quản lý, có thể điều chỉnh, xây dựng giả thuyết mới.

*Bước 4:* Dựa trên lập luận đã trình bày ở trên để tìm ra những bài học kinh nghiệm bằng các quy tắc, các nguyên tắc quản lý, nêu lên những nguyên tắc giải quyết hợp lý nhất, áp dụng vào việc giải quyết các tình huống tương tự.

Như vậy, công tác đào tạo phải phát triển được nhân cách toàn diện cho nhà quản lý và kỹ năng giải quyết các nhiệm vụ hiện tại và tương lai. Đào tạo phải gắn liền với phát triển quản lý. Phương pháp tình huống trong giảng dạy tâm lý học quản lý cần được áp dụng trong mọi khâu của quá trình đào tạo, bồi dưỡng, từ khâu giảng dạy, thảo luận, làm bài tập... đến kiểm tra cuối khóa. Bởi vì, từ thực tiễn cho thấy, người cán bộ quản lý trong mọi tình huống phải biết cấu trúc hóa vấn đề (tức là xem xét vấn đề trên mọi khía cạnh



để đảm bảo tính đồng bộ trong nhận thức - cơ sở để tránh những quyết định phiến diện) rồi quản lý trở lại thực tiễn, bảo đảm cho nó chuyển sang hình thái cao hơn. Nếu nói đến bản thân hoạt động lãnh đạo, thì người lãnh đạo phải đi từ nhận thức đến quyết định và tổ chức thực hiện quyết định. Nhận thức có chính xác, đầy đủ, thì quyết định mới đúng đắn, tổ chức thực hiện mới thuận lợi và có hiệu quả. Cho nên, phương pháp tình huống rất quan trọng trong quá trình đào tạo, bồi dưỡng để rèn luyện khả năng phân tích và cấu trúc hóa vấn đề, từ đó nâng cao nhận thức của người học. Đó là một phương pháp cần thiết nhằm kết hợp lý luận với thực tiễn, kết hợp quá trình đào tạo với quá trình tự đào tạo, phù hợp với xu hướng cá nhân hóa trong học tập để có thể ngày càng nâng cao chất lượng đào tạo đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý, đáp ứng được yêu cầu thực tiễn đặt ra. ♣

## Nhận thức của công chức về...

(Tiếp theo trang 59)

về lợi ích của việc sắp xếp lại bộ máy tổ chức các CQCM thuộc UBND cấp tỉnh

tại Quảng Ngãi cho thấy, công chức quan tâm cả tới lợi ích cá nhân và lợi ích của tổ chức có được từ việc sắp xếp lại bộ máy tổ chức. Kết quả nghiên cứu phản ánh một thực tiễn hiện nay, tuy các tổ chức cơ quan trong cơ chế mới đã quan tâm nhiều đến lợi ích của người lao động, song trên thực tế, để tạo nên sự hài hoà giữa lợi ích cá nhân và lợi ích của tổ chức không phải tổ chức nào cũng thực hiện được. Nếu các tổ chức không nhìn nhận và quan tâm một cách đúng mức về vấn đề này sẽ khó có thể đạt được hiệu quả cao trong quản lý, đồng thời bản thân công chức sẽ có thể tìm những cơ hội mới ở các tổ chức khác. Vì vậy, nghiên cứu của chúng tôi xin tham góp một phần nhỏ trong tiến trình cải cách hành chính hiện nay, đó là cần quan tâm và làm hài hoà giữa lợi ích cá nhân và lợi ích của tổ chức có được từ các nội dung của cải cách hành chính. Bởi, nếu đáp ứng một cách đúng mức sẽ tạo nên động lực quan trọng nhằm góp phần nâng cao hiệu quả của quá trình sắp xếp lại tổ chức bộ máy nói riêng và tiến trình cải cách hành chính nói chung. ♣

