

QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ DƯỚI GÓC NHÌN CỦA TÂM LÝ HỌC

HOÀNG TÂM SƠN*

Quyết định thường là giải pháp cho một vấn đề (tình huống). Trong quản lý nó là thao tác của hoạt động sáng tạo, nhằm phân tích tình huống có hướng đích, chọn lựa phương án, con đường, phương pháp, phương tiện giải quyết một vấn đề phù hợp với chiến lược chung. Về mặt nội dung, quyết định quản lý là động tác tư duy - lôgic triển khai theo dòng thời gian động tác pháp lý - tổ chức do người lãnh đạo quản lý thực hiện trong khuôn khổ quyền hạn cá nhân hoặc tập thể.

Dưới góc nhìn của tâm lý học, ra quyết định là một biến dạng của hoạt động nhận thức của người quản lý và về bản chất tâm lý đó là quá trình tư duy. Bản thân quá trình này được thực hiện không phải ngay lập tức mà là trải qua một loạt các giai đoạn đặc thù:

Thứ nhất: Tình huống có vấn đề trong quản lý là tình huống đòi hỏi phải có sự can thiệp của chủ thể quản lý bằng cách ra quyết định nhằm đưa đối tượng quản lý từ trạng thái này sang trạng thái khác phù hợp hơn với các nhiệm vụ quản lý.

Tìm tòi, phát hiện và nghiên cứu những tình huống như thế là giai đoạn đầu của việc ra quyết định.

Thứ hai: Mô hình thông tin của tình huống có vấn đề phải được xây dựng

sao cho chủ thể quản lý có thể nắm được ngay lập tức bản chất của tình huống có vấn đề, không cần phải có sự phân tích phức hợp nào mà cũng có thể hình thành được một quan niệm rõ ràng về thực tế.

Mô hình thông tin được hình thành ở hai dạng: Các mô hình chi tiết và các mô hình liên kết về cùng một tình huống có vấn đề.

Mô hình thông tin chi tiết bao gồm: những tư liệu chi tiết về các đối tượng bị quản lý và các thông số của chúng. Nó cho phép ra quyết định về những vấn đề cụ thể, riêng biệt, đồng thời nhìn thấy được toàn bộ khung cảnh.

Mô hình thông tin liên kết chứa đựng ít tư liệu hơn, nó chỉ đưa ra những nét khái quát về tình huống có vấn đề.

Trong thực tế quản lý, người quản lý kết hợp cả hai dạng mô hình thông tin chi tiết và thông tin liên kết. Khi người quản lý ra quyết định thấy mô hình thông tin liên kết không đủ thì có thể sử dụng mô hình thông tin chi tiết.

Thứ ba: Trên cơ sở suy nghĩ về mô hình thông tin, trong nhận thức của người quản lý hình thành nên mô hình quan niệm - cách nhìn của người quản lý

*PGS.TS, Trường Đại học dân lập Hồng Bàng, Thành phố Hồ Chí Minh.

đối với tình huống nghiên cứu vấn đề. Mô hình quan niệm được hình thành một phần từ những tư tưởng và tình cảm bản thân của người quản lý, một phần rút ra từ mô hình thông tin và được bổ sung bằng kinh nghiệm cá nhân, bằng những kiến thức đã thu nhận được từ trước. Mô hình quan niệm được thu nhận xong từ thời điểm khi mà người quản lý chợt hiểu "vấn đề là ở chỗ nào", nắm được bản chất của tình huống vấn đề, biết được "Cái gì đi với cái gì" và hình như đã hình dung trong óc hình ảnh thực tế có thực. Người quản lý một khi đã hình thành nên mô hình quan niệm mà lại không sớm sửa đổi những nhận thức không phù hợp với thực tiễn cuộc sống thì những quyết định đề ra sẽ không phù hợp với tình huống có vấn đề. Người quản lý có kinh nghiệm thường xuyên theo dõi các cấu thành linh động nhất, kịp thời tính đến những thay đổi thường xuyên xảy ra.

Để làm giảm nhẹ những sự chuyển tiếp qua lại của thông tin từ mô hình thông tin sang mô hình quan niệm và ngược lại, điều quan trọng là phải làm sao để giữa các yếu tố cơ bản của cả hai mô hình có một sự phù hợp nhất định. Những điều kiện tốt nhất để tạo ra trong trường hợp khi mà những "đơn vị tư duy tác nghiệp" quen thuộc đối với người quản lý, những cái được sử dụng trong mô hình quan niệm cũng có trong mô hình thông tin.

Trong nhiều trường hợp quyết định dường như rút ra một cách tự động từ mô hình quan niệm hoặc nảy ra đồng thời với việc hiểu được thực chất của tình huống có vấn đề. Tuy nhiên, thường hơn cả người quản lý thực hiện sự đánh giá dự đoán triển khai về các phương án khác nhau và các hậu quả của quyết định. Ở đây cần phải tính đến việc xác suất khách

quan diễn ra các sự kiện dự đoán không trùng hợp với xác suất chủ quan của người quản lý.

Sự phân tích tâm lý cho phép phát hiện ra các cách đánh giá dự đoán của các nhà quản lý khác nhau về các tình huống phụ thuộc vào các đặc điểm tâm lý cá nhân và điều kiện cụ thể.

Việc chuyển từ đánh giá dự đoán sang lựa chọn phương án tối ưu của quyết định luôn luôn đi kèm với mức độ mạo hiểm nhất định. Đặc trưng của việc lựa chọn một quyết định duy nhất có thể chấp nhận được trong khối đa dạng những quyết định được đánh giá là sự đấu tranh giữa các động cơ. Mỗi một phương án của các quyết định được người quản lý xem xét đều được đặc trưng bởi một trọng lượng chủ quan xác định, và việc lựa chọn dừng lại ở quyết định nào trong số chúng mà có lý do hơn cả.

Tình huống có vấn đề (đặc biệt là mô hình thông tin của nó) bao gồm một số lượng nào đó những yếu tố có quan hệ qua lại với nhau. Mỗi một trong số những yếu tố này được đặc trưng bằng những dấu hiệu (tính chất và tham số) hoàn toàn xác định. Quá trình tư duy được bắt đầu từ việc phát hiện ra những dấu hiệu nào của các yếu tố mà sẽ phục vụ cho việc ra quyết định. Những dấu hiệu đó được gọi là những dấu hiệu thiết thực.

Quyết định thường được hình thành theo cơ chế nhận biết năng động đã được chia thành 3 nhóm nhận biết:

Thứ nhất: Nhiệm vụ hay là các cấu thành của nó được đặt tương đồng với các nhiệm vụ đã được giải quyết trước kia, đối với những nhiệm vụ này đã có algorit (hay là với hoàn cảnh trước kia mà theo đó ra quyết định). Đặc điểm của hình thức nhận biết này là ở chỗ, con

người khi gặp vấn đề dường như so nó với các trường hợp đã biết, cố gắng làm đơn giản nó bằng cách nhận biết những nhiệm vụ nhỏ nào mà giải quyết nó không phải là khó khăn đối với người ra quyết định. Nhược điểm của hình thức nhận biết này là người ra quyết định buộc quá chặt nhiệm vụ với kinh nghiệm bản thân. Vì rằng không có một nhiệm vụ cũ nào lại có thể đồng nhất một cách tuyệt đối với nhiệm vụ mới. Không một quyết định nào đã được đề ra trong quá khứ, dù nó có thành công và có luận cứ đến đâu đi chăng nữa, lại có thể thu tóm một cách chính xác được nhiệm vụ mới. Sự cố gắng hết mực đi theo con đường này sẽ làm kìm hãm quá trình ra quyết định, làm nảy sinh xu hướng đơn giản hoá một cách nhân tạo những tình huống có vấn đề mới để chuyển chúng về các quyết định cũ.

Thứ hai: Việc nhận biết có thể có hình thức nhận dạng tình huống đã bắt gặp trước kia. Song, thông thường hình thức này có liên quan với kinh nghiệm tiêu cực. Khi con người trong giải quyết vấn đề, bắt gặp phải tình huống giống với tình huống mà trong kinh nghiệm trước kia đã đi kèm với những khó khăn lớn lao, người ra quyết định liền coi nó là "xấu" và không đưa quyết định đến cùng rồi quay lại với vị trí xuất phát và bắt đầu tìm kiếm công cuộc mới. Hình thức nhận biết này trái ngược với việc triển khai quá trình tư duy, nó dường như đặt lá bùa cấm lên một số phương án của các quyết định và chính vì vậy đã làm nghèo quỹ các quyết định mà chủ thể quản lý có được.

Thứ ba: Việc nhận biết có thể diễn ra do kết quả của những biến đổi tư duy mà tình huống có vấn đề như sự nhận dạng trong tình huống hiện có cuối cùng. Điều này diễn ra trong trường hợp khi quá trình biến đổi (cấu trúc hoá) tình

huống đã được xảy ra và thực hiện khá tốt trên quan điểm các yêu cầu của tình huống cuối cùng (cần tìm) cũng như với điều kiện, nếu như người ra quyết định nắm được khá vững kỹ xảo giải quyết các tình huống có vấn đề thuộc loại đó.

Quá trình ra quyết định, một mặt như sự biến đổi tình huống có vấn đề, một mặt khác là quyết định được đề ra đối với nó.

Trong quá trình tư duy con người buộc phải khắc phục không ít những khó khăn và chướng ngại mà sự vận động của tư duy đưa con người vào đó. Các thủ pháp và phương thức cho phép khắc phục những khó khăn này trong tâm lý học được gọi là heuristic.

Các giải pháp heuristic là những phương thức được con người sử dụng một cách có ý thức để khắc phục các khó khăn của tư duy. Nhưng những khó khăn này có thể được khắc phục không chỉ nhờ các heuristic, mà còn ở mức độ tiềm thức với tư cách là kết quả của tư duy trực giác.

Sự đa dạng của các thủ pháp và phương pháp tâm lý nhằm tối ưu hoá các quá trình ra quyết định hướng chủ yếu vào việc khắc phục các khó khăn của tư duy sáng tạo. Người ta phân ra thành các khó khăn chủ quan có liên quan với các khác biệt cá nhân của con người và các khó khăn khách quan tương đối không phụ thuộc vào cá nhân và được đưa ra bởi tính chất của bản thân các tình huống có vấn đề.

Phương hướng cơ bản để chuẩn bị cho những chủ thể ra quyết định khắc phục những khó khăn này là làm phát triển ở họ tư duy sáng tạo trong quá trình học tập cũng như trong thực tế. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra những đặc điểm sau đây của cá nhân sáng tạo: năng lực nhìn

thấy và đề ra những khả năng giải quyết, nghi ngờ ngay từ đầu những sự đúng đắn hiển nhiên; biết cách đặt câu hỏi; tránh được sự trình bày hời hợt; mối quan tâm tích cực đối với vấn đề; sự kiên trì đặc biệt; tinh thần sẵn sàng đấu tranh với những sự nghi ngờ, sự kết hợp giữa óc sáng suốt và tinh thần can đảm; năng lực mạo hiểm v.v...

Sự phát triển tư duy sáng tạo đạt được bằng các thủ pháp khác nhau. Sau đây là những thủ pháp quan trọng nhất trong số chúng: tạo ra trong cộng đồng bầu không khí trong đó sự sáng tạo được khuyến khích và kích thích; tạo mức độ tự do lớn nhất cho các hành động; mở ra không gian thực tế cho sự thể hiện tinh thần chủ động; tăng dần một cách tuần tự tính phức tạp của các nhiệm vụ được các cán bộ giải quyết; sự đánh giá thận trọng các hậu quả không thành công của các quyết định sáng tạo v.v... Con đường chủ yếu để hình thành nên sáng tạo đối với công việc là sự tự giáo dục, thái độ chủ động đối với công việc, tinh thần kiên trì học tập khoa học và nghệ thuật quản lý.

Quyết định như một quá trình vận động từ chỗ không hiểu biết đến chỗ hiểu biết là một trong những vấn đề trung tâm của khoa học tâm lý nói chung và tâm lý học quản lý nói riêng. Vì vậy, trong mỗi quyết định quản lý đều chứa đựng những khía cạnh tâm lý của nó:

Khía cạnh thứ nhất: Tiến trình tư duy của người quản lý đang gặp khó khăn là như thế nào? Anh ta đang trải qua những cảm xúc và tình cảm nào? Anh ta đưa ý chí của mình vào hoạt động như thế nào? Đó là những câu hỏi mà những lời giải đáp về chúng lập thành khía cạnh tâm lý quan trọng nhất của việc ra quyết định. Những khám phá tìm ra được không phải là trong sự yên tĩnh ở phòng làm việc

của nhà bác học hay là trong phòng thí nghiệm, mà là trong kinh nghiệm thực tế của cuộc sống.

Những khám phá thực sự này được làm ra bởi từng người quản lý hàng ngày. Những người quản lý có kinh nghiệm ra đi, những người trẻ tuổi tới và một lần nữa họ khám phá lại cái đã được biết. Vì vậy, một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của tâm lý học ra quyết định là khái quát kinh nghiệm đã tích lũy được, biến nó thành sở hữu của tất cả những người cán bộ quản lý.

Khía cạnh thứ hai: Tâm lý tiếp theo của việc ra quyết định có liên quan đến những khác biệt cá nhân của tư duy. Như mọi người đều biết trong những trường hợp có sự giống nhau về mặt khách quan, nhưng những người cán bộ quản lý khác nhau lại đưa ra những quyết định khác nhau. Do vậy, mỗi quyết định đều có một tính chất cá nhân riêng biệt, hay nói cách khác, có mang dấu ấn của cá nhân người quản lý.

Khía cạnh thứ ba: Các đặc điểm tâm lý của những người thừa hành tiếp nhận quyết định cũng có một ý nghĩa to lớn.

Các quyết định phải có căn cứ, phải hợp pháp và hiểu được về mặt tâm lý. Điều này không có nghĩa là đường như khi vạch ra ý đồ cho hoạt động sắp tới của cộng đồng cần phải hoàn toàn định hướng vào quan điểm và thái độ của những người thi hành. Những tiêu chuẩn chủ yếu để lựa chọn mỗi một phương án của quyết định đã, đang và sẽ còn là những yêu cầu khách quan đối với nó - các yêu cầu xã hội, chính trị, kinh tế, pháp lý... Nhưng cùng với tất cả những cái này, người quản lý không thể nào không tính tới việc những người thừa hành sẽ chấp nhận quyết định do người

quản lý đưa ra. Chúng ta biết rằng những con người này không đơn giản là những con người thụ động thực hiện mà còn là những con người có tri thức, có óc sáng tạo. Cho nên, người quản lý cần phải suy nghĩ không chỉ về tính luận cứ hình thức của các quyết định của mình mà còn phải suy nghĩ, xem xét các quyết định này có hợp với những suy nghĩ của những người thực hiện thuộc các loại khác nhau trong cộng đồng hay không ?

Khía cạnh thứ tư: Trong quá trình chuẩn bị và đề ra những phương án cụ thể thường có sự tham gia của nhiều người có chức vụ thuộc các cấp khác nhau. Những tham số quan trọng nhất của những quyết định được đưa ra phụ thuộc đáng kể vào những đặc điểm của sự tác động qua lại giữa họ.

Việc phân tích những sự kiện cho thấy rằng ngay cả trong những trường hợp khi mà quyết định được đề ra một cách nhất quán bởi một người (chứ không phải của hội đồng) thì đối với việc lựa chọn phương án này hay phương án khác vẫn chịu ảnh hưởng đáng kể của sự tác động qua lại của những người có chức vụ trực thuộc người ra quyết định quản lý. Song sự ảnh hưởng đó còn phụ thuộc vào trọng lượng của sự đóng góp mà mỗi người trong số những người có chức vụ đang tác động qua lại với nhau đem vào trong quyết định: các đặc điểm định lượng và định tính của thông tin hoạt động trong tiến trình tác động qua lại; mức độ quản lý được của những người có chức vụ tham gia vào việc đề ra quyết định cùng với người quản lý. Các công trình nghiên cứu của những nhà tâm lý học cho thấy, một số những người có chức vụ khi ra quyết định, thường định hướng vào những văn kiện pháp quy, những người khác - vào ý kiến của thủ trưởng cấp trên, những người thứ ba - vào quan điểm của những người

ngang cấp đang cộng tác. Nếu những người có chức vụ với những định hướng khác nhau cùng tham gia vào việc ra quyết định thì các tác động qua lại của họ sẽ gây không ít khó khăn. Nhìn chung, các quyết định được đưa ra trong quá trình quản lý, phụ thuộc vào vô số những đặc điểm đa dạng của hệ thống tác động qua lại đang hoạt động trong cộng đồng.

Ra quyết định quản lý đúng và có chất lượng đã là phức tạp và khó. Song động viên cộng đồng thực hiện quyết định đã đề ra thành công lại càng khó và phức tạp hơn nhiều.

Việc tác động vào động cơ hoạt động, việc kích thích người thừa hành thực hiện tích cực phù hợp với chương trình đã vạch ra một cách linh hoạt và hiệu quả có ý nghĩa về mặt tâm lý đối với việc động viên cộng đồng thực hiện những quyết định đã đề ra.

Tác động vào động cơ hành động là mục tiêu của động viên. Nó thể hiện chủ yếu ở chỗ người thực hiện sôi nổi, linh hoạt và tích cực. Động cơ hoạt động của cá nhân hình thành là nhờ ảnh hưởng của toàn bộ cuộc sống và hoạt động trước đây đã đạt được một chất lượng riêng ngay trước khi nhận nhiệm vụ cụ thể. Động viên con người thực hiện nhiệm vụ cụ thể có nghĩa là phát hiện những động cơ hoạt động phổ biến nhất, khuấy động chúng lên, đưa chúng vào trạng thái muốn hoạt động.

Nghệ thuật lãnh đạo là phải biết thường xuyên tác động và kích thích vào cộng đồng để tiến hành có kết quả đến cùng quá trình thực hiện quyết định đã đề ra. Đây không chỉ đề cập đến việc khuấy động các động cơ có sức kích thích lớn. Điều quan trọng là biết điều tiết chúng sao cho cộng đồng không phải quá nỗ lực hơn so với mức độ cần để thực hiện kết

quả nhiệm vụ đã đề ra.

Về mặt tâm lý học có thể kể ra đây một số biện pháp và phương pháp động viên phù hợp với những nhóm động cơ hoạt động cơ bản như động cơ chính trị tư tưởng, động cơ vì "công việc", động cơ vì cộng đồng, động cơ mong muốn đạt thành tích và đạt kỳ vọng và những động cơ tiêu cực vì nhân cách (lo sợ phải chịu hậu quả do vi phạm đưa đến). Tất nhiên, ảnh hưởng của các biện pháp và phương pháp này còn lớn hơn nhiều, nhưng chúng được dùng trước hết nhằm vào mặt nào đó có tính chất động viên những người dưới quyền thực hiện nhiệm vụ.

Như vậy, dưới góc nhìn của tâm lý học về quyết định quản lý, đòi hỏi người quản lý cần phải có kiến thức tâm lý học và biết vận dụng nó vào công tác quản lý mà trước hết là ra quyết định quản lý. Để ra quyết định quản lý ngày càng có hiệu quả hơn người cán bộ quản lý cần phải: Trước hết là nắm vững kiến thức tâm lý học khi ra quyết định quản lý; Thứ hai là ra quyết định quản lý phải nắm vững yêu cầu thực tế, tránh giải quyết vấn đề một cách chung chung không cụ thể và thiếu hiện thực, không đủ chính xác rõ ràng dẫn đến cấp dưới hiểu và làm khác nhau; Thứ ba là đừng quá tin vào tham mưu (người dự thảo và chấp bút) mà thiếu điều tra kỹ lưỡng, phải

luôn lắng nghe hết ý kiến của người tham gia, tránh có sự định kiến sẵn và quá tin vào sự hiểu biết của mình đi đến quyết định một cách phiến diện chủ quan; Thứ tư là phải có bản lĩnh quyết đoán để tránh ra quyết định mang tính chất thoả hiệp, nể nang, dựa dẫm cấp trên, theo đuổi người khác một cách thụ động không sáng tạo, không tự chịu trách nhiệm; Thứ năm là quyết định phải đúng thẩm quyền, đủ căn cứ pháp lý, tránh sự trùng lặp, chồng chéo ngay cả trong bản thân quyết định và với các quyết định đã ra trước đó. Khi ra quyết định mới mang tính quy phạm pháp luật phải ghi rõ huỷ quy phạm cũ hoặc từng điều cụ thể trong quy phạm cũ.

Lao động của người cán bộ quản lý phải dẫn đến một quyết định dưới dạng chủ trương, mệnh lệnh, chỉ thị nhằm bảo đảm sự vận hành bình thường của hệ quản lý đi tới mục tiêu đã định. Do đó, quyết định quản lý chính là sản phẩm lao động của người quản lý và chỉ số chất lượng của quyết định quản lý có ý nghĩa cực kỳ to lớn. Vì một quyết định đúng hay sai có thể dẫn đến hệ quả liên quan đến nhiều người, nhiều hay ít về kinh phí, lãi hay lỗ ở một phạm vi rộng hay hẹp, nghĩa là có hệ quả kinh tế - xã hội to lớn. Cho nên người cán bộ quản lý phải hết sức thận trọng khi ra quyết định quản lý. ♣