

# QUẢN LÝ TRONG MÔI TRƯỜNG CÓ SỰ THAY ĐỔI

Trần Thị Bích Trà

*Viện Chiến lược và Chương trình giáo dục.*

Trong thực tế, nhiều người lãnh đạo có thể có năng lực về mặt trí tuệ tương đương nhau, song hiệu quả quản lý lại đạt được rất khác nhau. Kết quả này tùy thuộc vào nhiều nguyên nhân, trong đó sự khác nhau về năng lực ứng phó một cách mềm dẻo, khả năng chủ động tạo ra sự thay đổi hợp lý của người lãnh đạo đối với môi trường luôn biến đổi có thể là một trong những nguyên nhân quan trọng ở đây.

Trong tâm lý học, hoạt động quản lý có thể được hiểu là dạng hoạt động đặc biệt của người lãnh đạo nhằm điều hành, phối hợp chỉ đạo những người thừa hành liên kết với nhau trong một tổ chức xác định để đạt mục tiêu đã được đặt ra.

Tuy nhiên, hoạt động của tổ chức không phải luôn được diễn ra trong điều kiện hoàn cảnh như đã hoạch định, cũng như tuyệt đối theo như mong muốn của người lãnh đạo đã hình dung. Đặc biệt, sự phát triển mạnh mẽ của cuộc cách mạng khoa học - kỹ thuật, toàn cầu hoá với những thách thức đặt ra trong rất nhiều lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội... thực tế luôn đòi hỏi người lãnh đạo không những phải **theo kịp**, thích ứng nhanh, hiệu quả với những thay đổi do khách quan đưa lại, mà còn phải **đón đầu** sự thay đổi trong tương lai, chủ động tạo ra sự thay đổi hợp lý để nâng cao hiệu quả quản lý. Do đó, quản lý trong điều kiện diễn ra sự thay đổi (có thể gọi tắt là quản lý sự thay đổi) luôn đi kèm hoạt động quản lý, thể hiện rõ mức độ tổng hợp cao của lao động trí óc người lãnh đạo.

Cùng với tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra - đánh giá, lập kế hoạch là một trong bốn chức năng quan trọng của quản lý. Tuy nhiên, giữa kế hoạch đặt ra và kết quả đạt được phải thông qua câu nối tổ chức, chỉ đạo thực hiện, kèm theo sự kiểm tra, đánh giá của người quản lý, trong đó, sự thay đổi có thể diễn ra ở bất kỳ khâu nào của quá trình quản lý.

Dựa vào xuất phát điểm của sự thay đổi, có thể phân thành:

- Sự thay đổi do khách quan đem lại;

- Sự thay đổi do chủ thể quản lý ở các cấp quản lý khác nhau chủ động tạo nên trong phạm vi/lĩnh vực cụ thể.

## **1. Quản lý sự thay đổi do khách quan đem lại**

Có tâm thế sẵn sàng triển khai các phương án dự phòng khi thay đổi xảy ra là một trong những yếu tố cần thiết giúp cho người lãnh đạo thành công với sự thay đổi do khách quan đem lại. Những phương án cần thiết đối với những thay đổi cụ thể đã được hình dung sẽ giúp cho người lãnh đạo ứng phó kịp thời, hiệu quả khi có thay đổi, bởi sự thay đổi này có thể được diễn ra từ từ, song cũng có thể đột ngột xuất hiện.

Do có sự chi phối bởi những yếu tố tâm lý cá nhân tham gia vào quá trình tri giác, do đó, người lãnh đạo có tư duy trực giác tốt (tư duy bằng những nội dung có hình ảnh cụ thể) sẽ không chỉ cảm nhận được cái vỏ bề ngoài của sự vật, hiện tượng, mà còn nhanh chóng phát hiện được đúng cái ẩn sâu, hàm chứa trong nội dung “sau lớp vỏ ngoài” mà bình thường không phải ai cũng dễ nhận ra. Điều này liên quan đặc biệt tới khả năng phát hiện vấn đề một cách nhạy bén cần có ở người lãnh đạo.

Người lãnh đạo phải có tâm nhìn xa trông rộng để “đón đầu” một cách chính xác, hiệu quả - khả năng phán đoán trước các vấn đề của toàn bộ quá trình trong tương lai có thể xảy ra liên quan tới hệ thống quản lý để vận hành hoạt động của tổ chức từ “ta đang ở đâu?”, “cần tới đâu?” và “đến đó bằng cách nào?” một cách chủ động, tự tin, hiệu quả.

Tuy nhiên, trong thực tế, khó có thể hình dung được hết mọi thay đổi sẽ xảy ra, dự báo về sự thay đổi có thể sai lệch. Điều quan trọng là người lãnh đạo phải có khả năng sẵn sàng chấp nhận những thay đổi và phản ứng nhanh chóng, tích cực, hiệu quả đối với những thay đổi bất thường xảy ra. Do đó, người lãnh đạo giỏi cần có tư duy tích cực, sáng tạo, nhạy bén, có óc tưởng tượng phong phú...

## **2. Quản lý đối với sự thay đổi do chủ thể quản lý chủ động tạo nên**

Khi chủ động tạo ra sự thay đổi, người quản lý cần:

- *Xác định rõ mục tiêu cần đạt*

Mục tiêu này đòi hỏi:

+ Mang tính hấp dẫn gắn với ý nghĩa, giá trị xã hội của sự thay đổi cần đạt;

+ Sự nỗ lực, hứng khởi tham gia của những người thực thi;

+ Mang tính khả thi;

+ Có thể quan sát thấy, đo lường được.

- *Xác định khoảng cách* giữa tình hình hiện tại so với mục tiêu cần đạt.

- *Liệt kê những thay đổi* có thể thực hiện: Lập danh sách tổng thể những vấn đề cần thay đổi. Việc này sẽ tạo điểm xuất phát cho quá trình hoạch định thay đổi.

- *Xác lập nội dung ưu tiên* cần thay đổi: Liệt kê từng lĩnh vực và xác định mức độ cần thay đổi theo từng khía cạnh cho phù hợp điều kiện, thời điểm cụ thể.

Các nội dung cụ thể cần thay đổi có thể phong phú, tuy nhiên phải xác định được nội dung bắt buộc phải thay đổi (nếu không thực hiện nội dung này thì đương nhiên không đạt được mục tiêu đặt ra), nội dung cần thay đổi (hỗ trợ cho việc thay đổi được mang tính toàn diện hơn) và nội dung có thể thay đổi (căn cứ vào điều kiện cụ thể, có thể thực hiện để thay đổi được toàn diện). Việc phân loại chính xác mức độ cụ thể cần thay đổi theo sát từng nội dung, hướng tới những thay đổi có ảnh hưởng lớn, cũng như mức độ cấp thiết và tính khả thi cao có ý nghĩa định hướng rất lớn tới mức độ kết quả thay đổi đạt được sau này.

<b>Xác lập nội dung ưu tiên tốt</b>	<b>Xác lập nội dung ưu tiên kém</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Phân tích một cách khoa học</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nặng về cảm tính</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Đặt trọng tâm vào những nội dung cần thiết, có ảnh hưởng lớn tới việc đạt mục tiêu đặt ra</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Không tìm ra được trọng tâm cần thay đổi</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hướng vào những thay đổi có ý nghĩa cấp thiết đồng thời mang tính khả thi cao</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Không quan tâm đúng mức đến ý nghĩa cấp thiết và tính khả thi cao của những thay đổi</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Xem xét kết hợp yếu tố chủ quan và khách quan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nhấn mạnh yếu tố chủ quan hoặc khách quan</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Có thể có phân chấp nhận thách thức sau khi đã suy tính thấu đáo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chỉ chọn những thay đổi không đòi hỏi nỗ lực cao</li></ul>

- *Xem xét điều kiện*: Đây là một yếu tố đặc biệt quan trọng, gắn liền tính khả thi của việc thực hiện thay đổi. Các điều kiện này bao gồm cả yếu tố chủ quan (quan trọng nhất là tổ chức, sắp xếp nguồn nhân lực; xem xét điều kiện cơ sở vật chất; xác định mốc/khung thời gian) và khách quan trong từng phạm vi cụ thể (các chủ chương, chính sách, điều kiện kinh tế - xã hội... cũng như các yếu tố về thời tiết, khí hậu...).

- *Xem xét, lựa chọn giải pháp*: Hướng tới đạt được mục tiêu đề ra. Điều then chốt là các giải pháp này phải mang tính cấp thiết cũng như có tính khả thi cao.

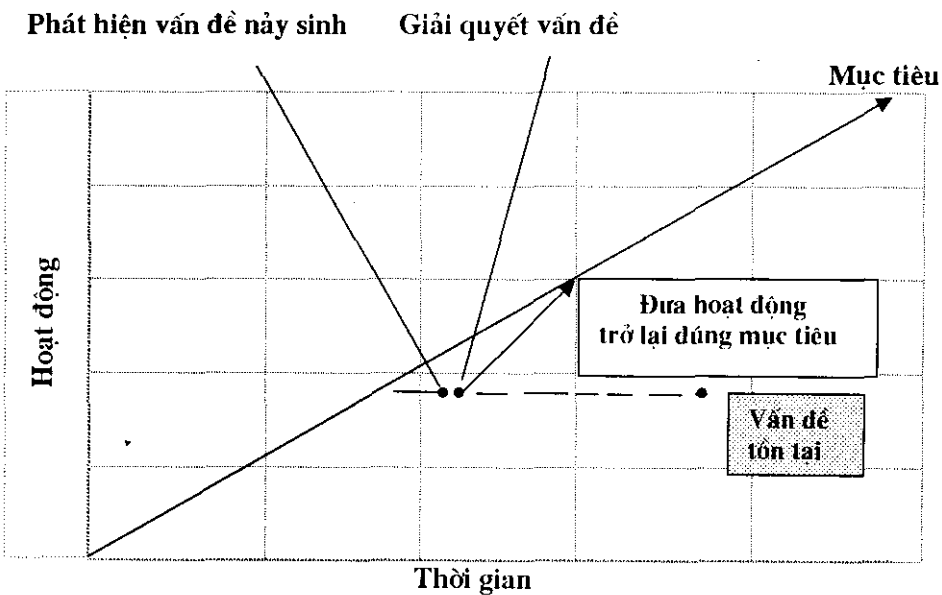
- *Chuẩn bị thay đổi* (môi trường tâm lý, môi trường vật chất...)

Bên cạnh việc chuẩn bị về điều kiện cơ sở vật chất, việc chuẩn bị cho các thành viên có tâm thế hứng khởi tham gia thay đổi là điều kiện cần để từ đó có sự tham gia tích cực khi sự thay đổi được triển khai. Tạo dư luận tích cực ở đây trên cơ sở có sự nhận thức sâu sắc của các thành viên tham gia về ý nghĩa của thay đổi cũng như vai trò, trách nhiệm của cá nhân đóng vai trò quan trọng.

- *Triển khai thực hiện*

Đây là bước quyết định để hiện thực hoá mục tiêu đặt ra thành kết quả hiện thực. Ngay trong các bước thực hiện thay đổi người lãnh đạo cũng có thể nhận ra vấn đề mới phát sinh, cần giải quyết để hướng vào mục tiêu đã xác định. Đồng thời, người lãnh đạo cũng có thể phải loại bỏ những ý tưởng ban đầu, không còn phù hợp trong hoàn cảnh thực tế với những điều kiện mới... ở những thời điểm này, tư duy nhạy bén, sáng tạo, mềm dẻo, linh hoạt đối với người lãnh đạo là đặc biệt quan trọng. Do đó, khâu giám sát, kiểm tra luôn được đặc biệt quan tâm. Biểu đồ sau (phỏng theo biểu đồ của Andy Bruce & Ken Langdon) minh hoạ ví dụ về việc điều chỉnh hoạt động của người lãnh đạo trong quá trình chỉ đạo thực hiện để hướng hoạt động vào việc thực hiện mục tiêu đã đặt ra:

**Biểu đồ: Điều chỉnh hoạt động của người lãnh đạo trong quá trình chỉ đạo thực hiện**



- *Đánh giá hiệu quả của sự thay đổi*: Là bước cuối cùng của quá trình quản lý thay đổi nhằm mục đích xác định được khoảng cách giữa trạng thái hiện tại so với mục tiêu cần đạt theo những tiêu chí đã đặt ra. Tuy nhiên, trong quá trình này, người quản lý luôn cần nhận được thông tin phản hồi về thay đổi để điều chỉnh, điều khiển kịp thời hoạt động quản lý sao cho mang lại hiệu quả cao nhất, do đó, đánh giá luôn được đi kèm các bước của quá trình quản lý thay đổi - gắn liền những kết quả cụ thể cần đạt được trong từng giai đoạn nhằm hướng tới mục tiêu đã được xác định.

*Điều kiện để quản lý sự thay đổi có hiệu quả*:

- Người lãnh đạo phải nắm vững mục đích, nội dung thay đổi và có khả năng chỉ đạo thực hiện thay đổi hiệu quả;

- Xác định mốc và khung thời gian tiến hành sự thay đổi gắn với kết quả cụ thể cần đạt được trong từng giai đoạn;

- Giải thích cho các thành viên rõ lý do của sự thay đổi và kết quả của sự thay đổi đạt được. Trên cơ sở nhận thức được ý nghĩa, các thành viên sẽ tích cực tham gia vào sự thay đổi;

- Bảo đảm cơ sở vật chất, nguồn lực... cần thiết để tạo điều kiện cho sự thay đổi có thể thực hiện đạt kết quả;

- Giám sát thường xuyên theo định hướng mục đích thay đổi cần đạt;

- Tránh quá nhiều thay đổi đồng thời, quá khó... để tránh căng thẳng không cần thiết;

- Nên thử nghiệm trong phạm vi hợp lý nếu thấy cần thiết.

*Nguyên tắc đối với sự thay đổi do chủ thể quản lý chủ động tạo nên*:

- Chỉ thay đổi để hoàn thiện, phát triển... nhằm thực hiện mục đích chung, gắn liền những giá trị xã hội;

- Thúc đẩy được mọi người tham gia;

- Tăng cường khả năng hợp tác giữa các thành viên.

Đối với người lãnh đạo, quản lý trong môi trường luôn biến đổi được nhìn nhận không chỉ là những khó khăn mà cũng chính trong môi trường với những thách thức luôn đặt ra đó, đòi hỏi người lãnh đạo phải thực sự có "tâm" hướng tới hiện thực hoá mục tiêu đã được xác định trong tương lai ở những thời điểm khác nhau một cách tự tin, chủ động và hiệu quả. Môi trường luôn biến đổi - đây cũng chính là cơ hội để người lãnh đạo thể hiện rõ năng lực của mình, đồng thời là thước đo vị thế xứng đáng của "người nhạc trưởng" trong dàn nhạc như C. Mác đã chỉ ra.

## **Tài liệu tham khảo**

1. Andy Bruce & Ken Langdon. *Tư duy chiến lược*. NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, 2004.
2. Trần Ngọc Khuê (Chủ biên). *Giáo trình tâm lý học lãnh đạo, quản lý*. NXB Lý luận chính trị, 2004.
3. Hồ Văn Vĩnh (Chủ biên). *Khoa học quản lý*. NXB Lý luận chính trị, 2005.
4. Trần Đình Xuân (chủ biên). *Giáo trình tâm lý học quản lý*. NXB ĐHQG Hà Nội, 1997.