

NHẬN DIỆN TƯƠNG HỢP TÂM LÝ GIỮA CÁN BỘ QUẢN LÝ VÀ GIẢNG VIÊN, NHÂN VIÊN TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Identifying psychological compatibility between management staff and faculty, staff in universities

Trần Thế Lưu⁽¹⁾, Cao Thị Thanh Xuân^{(1)*}, Cao Thị Nga⁽¹⁾

⁽¹⁾Trường ĐH Sài Gòn

Tóm tắt

Tương hợp tâm lý được xem là chỉ số đo tình đoàn kết, là điều kiện để hình thành bầu không khí tâm lý tích cực đối với tập thể cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong nhà trường. Nhận diện sự tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trường Đại học có thể thông qua các biểu hiện: Sự hiểu biết về nhau; sự đồng cảm và phối hợp với nhau trong hoạt động.

Từ khóa: *Tương hợp tâm lý; Cán bộ quản lý; giảng viên, nhân viên; Trường Đại học.*

ABSTRACT

Psychological compatibility is regarded as an indicator of solidarity and serves as a condition for creating a positive psychological atmosphere among the collective of management staff, faculty, and staff within the university. Identifying the psychological compatibility between management staff and faculty, and staff at the university can be discerned through manifestations such as mutual understanding, empathy, and cooperation in activities.

Keywords: *Psychological compatibility; Management staff; Faculty, staff; University.*

1. Đặt vấn đề

Nhà quản trị học nổi tiếng người Mỹ W.Fdwards Deming (các học thuyết quản lý, 1996) khẳng định rằng 80 – 85 % chất lượng của sản phẩm, dịch vụ đạt được hay không là do công tác quản lý.

Trong những năm trở lại đây, nhiều nhà khoa học đã chứng minh trường học cũng là một đơn vị thực hiện dịch vụ. Để thực hiện tốt vai trò của mình, trường học phải có dịch vụ tốt, đáp ứng yêu cầu đào tạo nguồn nhân lực chất lượng mà xã hội đã đặt hàng. Do vậy, để một đơn vị, cơ quan trường học vận hành, thực hiện tốt vai

trò của mình, không thể không chú ý đến vấn đề tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý (lãnh đạo) và các nhân viên dưới quyền (giảng viên, nhân viên) trong quá trình làm việc cùng nhau.

Tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và nhân viên tạo điều kiện phát huy cao nhất vai trò của tập thể và cá nhân trong quá trình hoạt động, làm việc cùng nhau tại các đơn vị/cơ quan/ nhà trường, làm cho hiệu quả công việc ngày càng được nâng cao. Thực tiễn cho thấy, hiệu quả lao động trong một đơn vị, cơ quan, nhà trường phụ thuộc rất lớn vào sự tương hợp tâm lý giữa

*Tác giả liên hệ: cttxuan@sgu.edu.vn

cán bộ quản lý và nhân viên. Trong một đơn vị, cơ quan, nhà trường, khi cán bộ quản lý và nhân viên dưới quyền “tâm đầu ý hợp” với nhau thì quan hệ giữa cán bộ quản lý và nhân viên trở nên gần gũi, thân mật, khoảng cách giữa cán bộ quản lý và nhân viên được rút ngắn. Tạo được sự “trên dưới một lòng” trong mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới khi thực hiện nhiệm vụ trong đơn vị, cơ quan, nhà trường.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Khái niệm giảng viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường đại học và mối quan hệ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong trường Đại học

**** Giảng viên, nhân viên trường Đại học***

Giảng viên, nhân viên trường Đại học là viên chức chuyên môn đảm nhiệm việc giảng dạy và đào tạo bậc đại học, cao đẳng thuộc chuyên ngành đào tạo của trường.

Giảng viên, nhân viên trong cơ sở giáo dục đại học là người có nhân thân rõ ràng; có phẩm chất, đạo đức tốt; có đủ sức khỏe để thực hiện nhiệm vụ; có trình độ đáp ứng quy định của Luật này, quy chế tổ chức và hoạt động của cơ sở giáo dục đại học (khoản 1 Điều 54 Luật Giáo dục đại học 2012 được sửa đổi bởi khoản 29 Điều 1 Luật Giáo dục đại học sửa đổi 2018)

Giảng viên, nhân viên có các nhiệm vụ và quyền hạn được quy định của luật giáo dục đại học và quy chế tổ chức và hoạt động của trường Đại học về nhiệm vụ và quyền hạn của người giảng viên, nhân viên trong nhà trường.

Tóm lại, giảng viên, nhân viên trường Đại học là một thành viên, nhân viên của nhà trường, được phân bổ, biên chế thuộc một khoa, phòng, ban, bộ môn của nhà trường theo chuyên môn được đào tạo, đáp ứng yêu cầu của nhà trường. Giảng viên, nhân viên trong một khoa sẽ nhận sự quản

lý trực tiếp từ lãnh đạo khoa, tuân thủ sự phân công, quản lý trực tiếp của lãnh đạo khoa nhằm thực hiện tốt các nhiệm vụ và quyền hạn nghề nghiệp, thực hiện tốt nhiệm vụ nhà trường giao, cùng hoàn thành mục tiêu chung của nhà trường.

**** Cán bộ quản lý/ Lãnh đạo trường đại học***

Cán bộ quản lý/ lãnh đạo ở trường đại học nói chung là hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, trưởng, phó một phòng ban, một khoa, bộ môn nào đó thuộc trường đại học. Đối tượng họ quản lý là giảng viên, nhân viên trong trường, khoa, phòng, ban, bộ môn, có thể gọi chung là nhân viên, cấp dưới.

Nhiệm vụ của lãnh đạo là lãnh đạo và quản lý nhân viên: Vì vậy, với vai trò là nhà lãnh đạo phải tạo được ảnh hưởng, truyền cảm hứng cho nhân viên cùng nỗ lực hết mình hiện thực hoá tầm nhìn, sứ mạng của nhà trường. Nhà lãnh đạo phải là nguồn cảm hứng cho đội ngũ của mình, mang trong mình sự kết hợp giữa tính cách và năng lực khiến những người khác muốn đi theo hướng của nhà lãnh đạo.

**** Mối quan hệ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trường Đại học***

Quan hệ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trường Đại học dựa trên tinh thần tình đồng nghiệp, đồng chí, cùng chung chí hướng, nhiệm vụ và trách nhiệm xã hội. Nền tảng của quan hệ này là các quan điểm chính trị, xã hội, nghề nghiệp, các giá trị chuẩn mực đạo đức của người làm công tác giáo dục, các quy tắc hành vi sinh hoạt. Quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên góp phần tạo nên bầu không khí tâm lý tích cực trong tập thể, tạo điều kiện cho từng cá nhân cũng như cả tập thể phát triển thuận lợi.

Mối quan hệ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trường Đại học được

biểu hiện ở các khía cạnh quan hệ công việc và quan hệ tình cảm:

- *Quan hệ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trước hết và cơ bản là mối quan hệ công việc, giữa cấp trên và cấp dưới.*

Mối quan hệ này thực hiện theo các nguyên tắc quản lý và lãnh đạo trong các đơn vị sự nghiệp. Là hệ thống quan hệ hiệp đồng, phối hợp trong hoạt động chung theo chức trách, nhiệm vụ được phân công, thể hiện sự phụ thuộc lẫn nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên theo vị trí công việc được phân công.... Mỗi cán bộ quản lý, giảng viên, nhân viên ở vị trí được phân công theo trình độ chuyên môn được đào tạo đã có, phải thực hiện những chức năng cụ thể khác nhau. Sự phân công nhiệm vụ trong tập thể trường học theo quy định của hoạt động giáo dục hướng tới sự nỗ lực và tự giác, tự chịu trách nhiệm của cán bộ quản lý, giảng viên, nhân viên trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của cá nhân và nhiệm vụ chung của tập thể.

Thực tế cho thấy, về phía giảng viên, nhân viên, sự tiếp nhận nhiệm vụ được giao không giống nhau, có những giảng viên, nhân viên coi việc thực hiện nhiệm vụ được giao là quan hệ bắt buộc, họ thực hiện với tinh thần trách nhiệm cao khi được phân công nhiệm vụ; một số khác chấp nhận một cách miễn cưỡng; một số lại thực hiện một cách bị động, tuân thủ máy móc.

Về phía cán bộ quản lý, quan hệ công việc của họ phụ thuộc rất lớn vào vị trí, vai trò cụ thể của họ trong tập thể. Quan hệ lãnh đạo – phục tùng trong quan hệ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên có ý nghĩa rất lớn, nó có thể làm tăng tính tích cực, sáng tạo của giảng viên, nhân viên, hoặc ngược lại, làm cho giảng viên, nhân viên chán nản, đối phó, thiếu tinh thần trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ. Vì

vậy, cán bộ quản lý phải nhận thức đúng vị trí vai trò của mình, ý thức tổ chức kỷ luật cao và nghiêm khắc với chính mình. Có thái độ tin cậy và trân quý giảng viên, nhân viên, sẽ khích lệ được tính tích cực hợp tác của giảng viên, nhân viên.

- *Quan hệ tình cảm giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên*

Quan hệ tình cảm giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên là quan hệ thể hiện thái độ cảm xúc và sự giao lưu tình cảm trong quá trình sống và hoạt động cùng nhau. Nếu trong quan hệ công việc, con người có quan hệ với nhau là do đòi hỏi của việc thực hiện các chức trách, nhiệm vụ, do yêu cầu của công việc, thì trong quan hệ tình cảm con người đến với nhau bởi những lý do thuộc về đời sống tinh thần, tâm lý.

Trong mỗi quan hệ đồng nghiệp, nếu các nhóm hình thành mối quan hệ không chỉ trên cơ sở công việc mà kèm theo đó là cùng hiểu sở thích, tính cách của nhau thì thường hiệu quả công việc sẽ cao hơn khi làm việc cùng nhau so với làm việc với người mà ta không biết, không hiểu về họ.

Do vậy, trong quan hệ quản lý và giảng viên, nhân viên, nếu người cán bộ quản lý xây dựng được sợi dây tình cảm giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên, người cán bộ quản lý sẽ thu nhận được nhân tâm, chiếm được cảm tình, chiếm được tình cảm của các thành viên trong đơn vị nhà trường, thì quan hệ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong nhà trường sẽ phát triển tốt đẹp.

Sợi dây tình cảm giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong nhà trường luôn là điều cần thiết cho cuộc sống và hoạt động chung. Khi có sự hài hòa giữa quan hệ tình cảm và quan hệ công việc, cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong nhà trường sẽ tin tưởng nhau hơn. Sợi dây tình

cảm, một mặt giúp giữ vững mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, làm cho quá trình quản lý tránh sự máy móc, cứng nhắc, khuôn mẫu trong công việc, sinh hoạt, mặt khác tạo ra quan hệ có tính chất thân tình trong điều hành và xử lý công việc, giúp cho mối quan hệ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong nhà trường vừa giữ nghiêm tính kỉ luật nhưng không vì thế mà xa cách, băng giá. Như vậy, quan hệ công việc dường như được quan hệ tình cảm đầy mạnh thêm, nhân thêm khi quan hệ tình cảm tích cực, giúp người cán bộ quản lý dễ dàng nắm bắt được tâm tư của giảng viên, nhân viên. Đối với giảng viên, nhân viên khi mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên dưới quyền được xây dựng trên cơ sở của tình cảm sẽ khiến họ cũng tích cực hơn trong trao đổi các khó khăn, hướng mới trong công việc cho lãnh đạo. Có thể nói, chính quan hệ tình cảm tích cực giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong nhà trường sẽ làm tăng thêm sự gắn bó lẫn nhau trong quá trình thực hiện công việc của tập thể, tạo nên sự “đồng tâm hiệp lực” của mọi người trong hoạt động chung.

Vì vậy, để xây dựng được quan hệ tình cảm tốt đẹp giữa người cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong nhà trường hướng tới nâng cao hiệu suất, hiệu quả hoạt động, không thể không xem xét sự tương hợp tâm lý giữa các thành viên trong mối quan hệ này.

2.2. Nhận diện tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong nhà trường

* Tương hợp trong tiếng anh là *Compatibility* được hiểu là *sự hợp nhau về quan điểm, ý kiến, nguyên tắc sống... giữa người với người* (Oxford Dictionary -1998). Từ điển bách khoa Việt Nam, *tương hợp là sự phối hợp tối ưu các đặc điểm tâm lí cá nhân của các thành viên trong nhóm để có*

lợi nhất cho việc thực hiện mục đích chung.

* Tương hợp tâm lý, tác giả Vũ Dũng trong giáo trình Tâm lý học quản lý định nghĩa: *Tương hợp tâm lý là khả năng của con người tìm kiếm sự hiểu biết lẫn nhau, điều chỉnh các liên hệ riêng, công việc và khả năng phối hợp.*

* Từ các định nghĩa trên có thể định nghĩa tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong đơn vị nhà trường là: *sự hòa hợp các đặc điểm tâm lý cá nhân tạo ra sự thống nhất hành động giữa các chủ thể, được biểu hiện qua sự hiểu biết, đồng cảm và phối hợp lẫn nhau trong hoạt động và trong giao tiếp ở khoa, trường.*

Tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong nhà trường là quá trình cả hai cùng điều hòa được mối quan hệ trên cơ sở của sự hiểu biết, hiểu thấu về đặc điểm thể chất – tâm lý, tôn trọng, chia sẻ, đồng cảm lẫn nhau, có tác động ảnh hưởng sâu sắc đến tâm tư, tình cảm, thái độ của nhau trong quá trình hoạt động.

Giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên thường xuyên quan tâm đến nhau. Cán bộ quản lý, giảng viên, nhân viên hiểu rõ về điều kiện, hoàn cảnh gia đình, những điều kiện thuận lợi, khó khăn trong cuộc sống, chuyên môn của từng giảng viên, nhân viên. Cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên thường xuyên trao đổi tâm tư, tình cảm với nhau, giúp đỡ và tạo điều kiện cho nhau thực hiện tốt chức trách, nhiệm vụ của mình. Quan tâm giúp đỡ nhau, đoàn kết nhất trí cao còn thể hiện ở tâm thế sẵn sàng chia sẻ tâm tư, tình cảm với nhau. Giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên cùng nhau chia sẻ trước niềm vui, thành công của giảng viên, nhân viên mà không có sự đố kỵ, ghen ghét; động viên nhau kịp thời trước những khó

khăn của cuộc sống, công việc, tất cả đều hướng tới mục tiêu xây dựng tập thể ngày càng vững mạnh. Sự quan tâm giúp đỡ lẫn nhau tạo nên tâm trạng vui vẻ, phấn khởi, cán bộ quản lý vui trước niềm vui của giảng viên, nhân viên, cán bộ quản lý lo lắng trước những khó khăn, hạn chế trong thực hiện nhiệm vụ và trong cuộc sống của giảng viên, nhân viên.

Trong hoạt động cùng nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên, tương hợp tâm lý được xem là chỉ số đo tình đoàn kết, là điều kiện để hình thành bầu không khí tâm lý tích cực trong tập thể. Tương hợp tâm lý là điều kiện tiên quyết để dẫn đến sự phối hợp chặt chẽ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong hoạt động và trong giao tiếp giúp mỗi cá nhân trong tập thể làm việc một cách tự giác có trách nhiệm cao. Tinh thần tự giác của các thành viên thể hiện ở chỗ mỗi người tự nỗ lực phấn đấu hết mình để hoàn thành nhiệm vụ được phân công. Trong hoạt động cùng nhau hiệu quả hoạt động sẽ cao hơn nếu cán bộ quản lý và học viên đạt được sự tương hợp tâm lý.

** Biểu hiện của tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong nhà trường đại học*

Tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên không giống như tương hợp giữa mẹ - con hay vợ - chồng vì bản chất của loại tương hợp này là dựa trên cảm xúc, tình cảm làm cơ sở chính, còn tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên thì lấy sự hiểu biết, đồng cảm và phối hợp lẫn nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên làm cơ sở.

a. Hiểu biết về nhau trong tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên.

Hiểu biết về nhau trong tương hợp tâm lý là sự tìm hiểu, nhận xét, đánh giá về

nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên

Sự hiểu biết về nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên được thể hiện ở những nội dung: Tìm hiểu về nhau; trao đổi thông tin về chính mình; nhận xét đánh giá về nhau.

Tìm hiểu về nhau là một nội dung quan trọng trong hiểu biết lẫn nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên. Bởi vì, mỗi cán bộ quản lý, giảng viên, nhân viên với tư cách là một thành viên của xã hội, xuất thân, trưởng thành từ những hoàn cảnh về gia đình, vùng miền khác nhau và dấu ấn của những hoàn cảnh đó ảnh hưởng trực tiếp tới sự phát triển nhân cách cũng như cách thức giao tiếp, quan hệ của họ. Mặt khác, mỗi cán bộ quản lý, giảng viên, nhân viên cũng là một nhân cách mang những nét đặc trưng tâm lý rất riêng biệt của mình, không ai giống ai. Vì vậy, việc tìm hiểu về nhau tạo điều kiện thuận lợi để từng người tự bộc lộ mình, cũng như nhận xét đánh giá đúng về nhau. Biểu hiện của sự tìm hiểu về nhau là:

- Biết và hiểu về hoàn cảnh gia đình, điều kiện cá nhân của nhau.

- Hiểu tính cách, khí chất, sở thích, thói quen của nhau.

- Hiểu mong muốn, nhu cầu cũng như động cơ bên trong của nhau.

- Hiểu về trình độ, kinh nghiệm, năng lực chuyên môn của nhau.

- Hiểu về tâm trạng, trạng thái cảm xúc của nhau.

Hiểu biết lẫn nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên còn thể hiện ở trao đổi thông tin về chính mình, sự cởi mở, tự bộc lộ bản thân mình trước người khác. Nhờ đó, hiểu biết giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trở nên dễ dàng và nhanh chóng hơn. Ngược lại sự nghi ngờ, khép kín, không dám bộc lộ bản thân làm

cho hiểu biết lẫn nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên gặp khó khăn, trở ngại và vì thế quan hệ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên cũng kém khăng khít hơn. Tính chủ động trong trao đổi thông tin về chính mình giúp cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên nhanh chóng nắm bắt được mong muốn, tâm tư, nguyện vọng, băn khoăn, vướng mắc của nhau, kể cả những nỗi niềm thầm kín ẩn chứa trong mỗi cá nhân.

Nhận xét, đánh giá về nhau dựa trên kết quả của tìm hiểu về nhau, trao đổi thông tin về chính mình. Nhận xét, đánh giá đúng đắn, công bằng và khách quan về nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên thể hiện rõ chất lượng của hiểu biết lẫn nhau giữa họ. Nó định hướng cho sự phát triển của quan hệ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên, giúp họ có thái độ, hành vi ứng xử với nhau phù hợp. Tuy nhiên, khả năng nhận thức của con người về người khác lại bị tri phối bởi tri thức, kinh nghiệm và phẩm chất cá nhân. Do đó, sự hiểu biết lẫn nhau đúng đắn giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên chỉ có được khi cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên có cái nhìn thiện chí về nhau để đánh giá một cách khách quan những phẩm chất cũng như thái độ cư xử của nhau.

Sự hiểu biết lẫn nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên là yếu tố tạo nên sự thống nhất về nhận thức, quan điểm giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên. Trong thực tế khi thiếu hiểu biết về nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên được coi là những nguyên nhân chủ yếu làm nảy sinh xung đột tâm lý giữa họ.

Tóm lại, để có sự tương hợp tâm lý tốt giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên, đòi hỏi cả cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên cần có sự hiểu biết về nhau, đặc biệt là cán bộ quản lý và giảng

viên, nhân viên phải có năng lực hiểu, nắm bắt tâm lý của nhau thật tốt. Edgar Morin trong Phương pháp 6 Đạo đức xác định: hiểu biết lẫn nhau phải đạt tới mức độ thấu triệt, tức là phải nắm được cái bản chất, cái phong phú trong tâm hồn mỗi con người.

b. Đồng cảm lẫn nhau trong tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên

Đồng cảm trong tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên là sự chấp nhận, tôn trọng, thông cảm nhằm tạo ra sự đồng nhất với nhau trong hoạt động

Đồng cảm lẫn nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên có tác dụng như một lực hút khi họ có sự chia sẻ cảm xúc, thương yêu, tin tưởng lẫn nhau; sự tương đồng trong suy nghĩ, nhận thức, trong thái độ, trong hành vi ứng xử; sự thân thiện gần gũi, sự chấp nhận, cảm thông nhau. Ngược lại với sự đồng cảm là cách giải quyết cứng nhắc, duy ý chí, cứ nguyên tắc mà áp dụng sẽ gây nên sự bức bối, cáu gắt, thậm chí thù hằn nhau, làm tổn thương tình cảm của nhau, làm cho quá trình phối hợp gián đoạn, không thành công. Chẳng hạn, trong công tác quản lý giảng viên, nhân viên. Nếu giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên có sự đồng cảm với nhau thì sẽ rút ngắn được khoảng cách để gần gũi nhau hơn, cởi mở và gắn bó với nhau hơn. Điều đó giúp cho cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên hiểu biết với nhau nhiều hơn, đầy đủ hơn, giúp cho cán bộ quản lý nhanh chóng tìm ra cách ứng xử cho phù hợp với nhu cầu và nguyện vọng của giảng viên, nhân viên, đồng thời có các quyết định quản lý phù hợp với thực tiễn, tạo điều kiện cho giảng viên, nhân viên thực hiện tốt các quyết định mà cán bộ quản lý đưa ra. Có như vậy mới thực hiện được mục tiêu quản lý, điều đó cũng có nghĩa phối hợp giữa họ đã thành công.

Đồng cảm lẫn nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên thể hiện ở sự: Quan tâm, yêu mến, chấp nhận, tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau.

Quan tâm lẫn nhau thuộc lĩnh vực thái độ của con người, thể hiện sự chú ý tới nhau trong quan hệ. Alfred Adler trong *Đắc nhân tâm* (1989) cho rằng: “Kẻ nào không quan tâm đến người khác chẳng những sẽ gặp nhiều sự khó khăn nhất trên đời mà còn là người có hại nhất cho xã hội. Hết thấy những kẻ thất bại đều thuộc hạng người đó. Quan tâm lẫn nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên còn thể hiện ở tâm thế sẵn sàng chia sẻ các trạng thái cảm xúc cho nhau. Nhờ sự chia sẻ cảm xúc mà niềm vui trong cuộc sống, hoạt động được nhân lên và những lo âu, buồn chán sẽ giảm đi, con người trở nên thân thiết với nhau và cảm nhận thấy một cách rõ ràng sự cần thiết của nhau.

Chấp nhận lẫn nhau là chấp nhận sự khác biệt giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên như sự khác biệt về: tính cách, khí chất, nhu cầu.... Đây là điều cần thiết trong cuộc sống, hoạt động chung, nếu không chấp nhận sự khác biệt sẽ khó có thể phối hợp hiệu quả được trong hoạt động cùng nhau. Chấp nhận lẫn nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên làm cho quan hệ phát triển theo hướng tích cực, tạo nên sự ấm cúng trong đời sống tập thể, thấm đượm tình người, tình đồng chí, đồng đội, đồng nghiệp, ảnh hưởng trực tiếp tới hành vi, hành động của họ.

Tôn trọng lẫn nhau là một nội dung quan trọng của đồng cảm. Tôn trọng thể hiện về phía giảng viên, nhân viên là thái độ kính trọng và chấp hành mệnh lệnh của cán bộ quản lý, về phía cán bộ quản lý là thái độ công bằng, thẳng thắn, tôn trọng nhân cách giảng viên, nhân viên, không đối xử quân phiệt, xúc phạm nhân cách giảng

viên, nhân viên. Tôn trọng lẫn nhau là yếu tố cần thiết của các chủ thể, tạo ra sự bình đẳng trong quan hệ cho dù họ ở vị trí nào trong xã hội.

Tin tưởng lẫn nhau là sự gửi gắm tình cảm và đặt niềm tin vào nhau trên cơ sở chia sẻ cảm xúc cho nhau. Có sự tin tưởng lẫn nhau cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên có thể cùng nhau vượt qua khó khăn, trở ngại, sẵn sàng hy sinh vì nhau. Đặc biệt, sự tin tưởng lẫn nhau sẽ khích lệ và tạo được tính tích cực hoạt động. Ngược lại, nếu thiếu niềm tin hay nghi ngờ nảy sinh sẽ có tác động tiêu cực trong quan hệ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên.

Đồng cảm lẫn nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong tương hợp tâm lý giữ một vai trò quan trọng, giúp cho cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong hoạt động hiểu biết lẫn nhau để từ đó ảnh hưởng tới nhau, rung cảm lẫn nhau, tôn trọng lẫn nhau... khiến cho quá trình phối hợp đạt kết quả cao hơn, thành công hơn. J.W.Thibaut và G.Kelli khi xây dựng thuyết “Quan hệ tương tác” (tài liệu các học thuyết quản lý) cho rằng, các hành vi ứng xử của con người trong quan hệ được thực hiện theo nguyên tắc trao đổi (cả tình cảm và vật chất). Quan hệ đó khó có thể tồn tại nếu một bên nào đó chỉ cố giành phần lợi cho mình. Để đảm bảo được sự tương xứng trong quan hệ thì thái độ ứng xử của mỗi người nhất là người lãnh đạo phải thiện chí, đúng mức, công bằng và tôn trọng lẫn nhau.

Đồng cảm giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên là cơ sở tạo nên hành vi ứng xử nhân hậu, khoan dung của cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên, cũng như gạt được rào cản “khoảng cách tâm lý” từ cán bộ quản lý đến giảng viên, nhân viên. Khiến giảng viên, nhân viên cảm nhận được sự tôn trọng, cảm thông, tin tưởng, từ

đó dễ dàng bộc lộ tâm tư, nguyện vọng cả bản thân đến cán bộ quản lý trong quá trình hoạt động, làm việc. Nhờ có đồng cảm mà cán bộ quản lý có cách ứng xử phù hợp nhu cầu, nguyện vọng, mong muốn của giảng viên, nhân viên. Nhờ có đồng cảm mà sự phối hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý đạt được hiệu quả cao.

Khi giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên có sự kết hợp giữa hiểu biết với đồng cảm tạo ra sự thấu cảm và ngược lại với nó là phi thấu cảm (thấu cảm âm). Thấu cảm giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên và là nguyên lý quan trọng trong tương hợp tâm lý. Thấu cảm giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trước hết là sự hiểu biết chính xác thể giới nội tâm tâm hồn đối tượng. Cảm nhận được tâm hồn đối tượng như cảm nhận được tâm hồn mình. Cảm nhận được những thay đổi và những sắc thái biểu cảm tâm lý bên trong, thông qua ngôn ngữ, hành vi, điệu bộ, cử chỉ và những phương tiện khác. Cũng như mọi sự hiểu biết khác, sự hiểu biết thấu đáo trong tương hợp tâm lý đòi hỏi chủ thể, hiểu thật rõ diễn biến tâm lý của đối tượng đang tương tác, mặt khác không được áp đặt các xúc cảm, tình cảm của mình trong quá trình tìm và hiểu đặc điểm và diễn biến tâm lý của đối tượng, làm méo mó hiểu biết của chủ thể về tâm lý đối tượng. Đồng thời phải có *kỹ năng lắng nghe* và *kỹ năng điều chỉnh hành vi* của mình; *Kỹ năng nắm bắt các thông tin phản hồi* từ phía đối tượng và *kỹ năng phản ứng linh hoạt, chính xác*. Đây chính là điều kiện tốt để tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên đạt hiệu quả cao.

Dr.Craig, trong Đắc nhân tâm cho nhà quản lý đã chỉ ra mối quan hệ nhân quả của sự thấu cảm với hành vi ứng xử của cá nhân. Sự thấu cảm đóng vai trò cốt yếu

trong việc hình thành hành vi con người. Nguyên tắc phổ quát là *thấu cảm như thế nào thì sẽ có hành vi tương ứng như vậy*.

c. Phối hợp lẫn nhau trong tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên

Khác với hoạt động của mỗi cá nhân, mối quan hệ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên là mối quan hệ vừa là cá nhân – nhóm, vừa là giữa nhóm xã hội – một nhóm xã hội phát triển cao. Do vậy, hoạt động giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên là sự phối hợp hành động một cách chặt chẽ giữa các thành viên. Để phối hợp hành động tốt, trước hết giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên phải có sự hiểu biết về nhau, đồng cảm lẫn nhau trên cơ sở đó thống nhất về định hướng giá trị, nhu cầu, động cơ, mục đích hoạt động.

Phối hợp lẫn nhau trong tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên là sự hợp tác, chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau trong quá trình cùng thực hiện một hoạt động nào đó, từ đó tạo ra tính đồng bộ, thống nhất và đạt hiệu quả cao trong hoạt động chung

Sự phối hợp lẫn nhau trong tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên làm giảm bớt sự bất đồng, tăng khả năng khắc phục những trở ngại, khó khăn của cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong quá trình tổ chức hoạt động tại trường.

Sự phối hợp lẫn nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên là sự phối hợp hành động một cách chặt chẽ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên. Nó thể hiện ở sự đồng bộ ăn khớp, linh hoạt, uyển chuyển giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong hoạt động chung. Để có sự phối hợp chặt chẽ giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên, mỗi cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên làm việc một cách

tự giác và có trách nhiệm cao. Tính tự giác của bộ quản lý và giảng viên, nhân viên thể hiện ở chỗ mỗi người tự nỗ lực phấn đấu hết mình để hoàn thành nhiệm vụ được phân công. Mỗi người biết sống vì nhau và vì tập thể. Sự phối hợp lẫn nhau giữa bộ quản lý và giảng viên, nhân viên cũng giống như sự vận hành của các bộ phận trong cơ thể. Nếu bộ phận nào bị trục trặc thì sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của cả cơ thể.

Sự phối hợp lẫn nhau giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên còn được thể hiện ở sự phân công công việc dựa trên năng lực, sở trường, sở đoản của mỗi người và tất nhiên trong sự phân công này không thể không tính đến khí chất, tính cách cá

nhân. Sự phân công này sẽ phát huy được ưu điểm của mỗi người, hạn chế được những nhược điểm của họ.

1.3. Kết luận

Như vậy, để có thể nhận diện và đánh giá sự tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong một cơ quan, tổ chức, đơn vị, nhà trường nói chung, trường đại học nói riêng, có thể đánh giá trên cơ sở đánh giá và phân tích các chỉ số của các thành tố cơ bản như: Sự hiểu biết lẫn nhau; sự đồng cảm; sự phối hợp lẫn nhau. Các yếu tố này vừa là điều kiện, vừa là kết quả của nhau, chi phối lẫn nhau trong tương hợp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giảng viên, nhân viên trong nhà trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Aunapu. F.F. (1994), *Quản lý là gì*. NXB Khoa học và kỹ thuật.

Aphanaxev. V.G. (1979), *Con người trong quản lý xã hội*, NXB Khoa học xã hội.

hoá Thông tin.

Nguyễn Đình Chinh – Phạm Ngọc Uyển (1998), *Tâm lý học quản lý*, NXB Giáo Dục.

Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương, Phương Kỳ Sơn, (1996), *Các học thuyết quản lý*, Nxb CTQG, Hà Nội.

Vũ Dũng (1995), *Cơ sở tâm lý học của ê kíp lãnh đạo*, NXB Khoa học xã hội.

Vũ Dũng (2008), *Từ điển Tâm lí học*, NXB Từ điển Bách khoa.

Hayes Nicky (2005), *Nền tảng tâm lý học*. NXB Lao động

Oxford Dictionary -1998

Trần Trọng Thủy (1976), *Tâm lý học quản lý*, Viện Khoa học Giáo dục.

Từ điển bách khoa Việt Nam (1995)

Luật giáo dục đại học sửa đổi 2018

Nguyễn Như Ý (chủ biên) (1998), *Đại từ điển tiếng Việt*, NXB Văn hóa Thông tin, Thành phố Hồ Chí Minh.

Ngày nhận bài: 04/10/2024

Ngày chấp nhận đăng: 29/11/2024