



# Giao tiếp của nhà quản trị

Bởi:

Đại Học Đà Nẵng

## Tri giác xã hội

### Khái niệm tri giác xã hội

Tri giác xã hội là sự cảm nhận, hiểu biết của chủ thể tri giác về các đối tượng xã hội như bản thân, người khác, nhóm xã hội, cộng đồng. Sự nhận biết này phụ thuộc đối tượng tri giác, kinh nghiệm, mục đích, nguyện vọng của chủ thể tri giác, giá trị và ý nghĩa quan trọng của hoàn cảnh.

Đối tượng tri giác ở đây là một thực thể xã hội tích cực mang sắc thái tình cảm và thái độ riêng của mình.

Tóm lại tri giác xã hội hay tri giác người khác nghĩa là thông qua các biểu hiện hành vi bên ngoài, kết hợp với các đặc tính nhân cách của người đó để hiểu được mục đích và phương hướng hành động của họ. Tri giác xã hội chính là quá trình nhận thức được đối tượng giao tiếp bằng con đường cảm tính chủ quan, theo kinh nghiệm.

### Một số cơ chế chi phối quá trình tri giác xã hội

#### Ấn tượng ban đầu u:

Sau lần tiếp xúc ban đầu ta sẽ có một ấn tượng nhất định về đối tượng của mình. Ấn tượng ban đầu hình thành trong đầu óc ta ngay cả khi không chịu sự chi phối của lý trí. Ấn tượng ban đầu rất quan trọng. Ấn tượng về một người nào đó là hình ảnh tổng thể trên cơ sở ta nhìn nhận họ một cách toàn diện, cảm nhận mọi biểu hiện như: diện mạo, lời nói, cử chỉ, tác phong, ánh mắt, nụ cười...

*Cơ sở hình thành ấn tượng ban đầu:*

1). Theo các đặc điểm trung tâm:

Thí nghiệm của Asch Solomon-1946: Đưa cho hai nhóm sinh viên xem hai bảng ghi các đặc điểm tính cách:

## Giao tiếp của nhà quản trị

A	B
Thông minh	Thông minh
Khéo léo	Khéo léo
Cần cù	Cần cù
Nồng nhiệt	Lạnh lùng
Kiên quyết	Kiên quyết
Thực tế	Thực tế
Thận trọng	Thận trọng
-----	-----
Người tin tưởng vào những thấy điều đúng đắn, muốn mọi thông người hiểu quan điểm của mình chân thành khi tranh luận và mong ý kiến đó được thừa nhận	Là một kẻ đua đòi, mình thành công, mình đã tưởng là khác người một kẻ tính toán, lãnh cảm.
Hào hiệp? 90%	10%
Hài hước? 75%	10%

Kết luận: Có những đặc tính nhân cách nào đó có ý nghĩa nhất, quyết định ấn tượng của ta về người khác. Trong đời sống hàng ngày, khi nhận định lần đầu về người khác, ta có thói quen chỉ căn cứ vào một vài nét tính cách nổi bật của người đó mà thôi.

### 2). Lý thuyết sơ đồ nhân cách ngầm ẩn:

Khi nhìn nhận người khác, mỗi người chúng ta đều mang sẵn trong đầu một sơ đồ liên hệ giữa các tính cách của người đó. Mỗi liên hệ này khi gặp người lạ thì sẽ được hoạt hoá. Sơ đồ nhân cách ngầm ẩn ở mỗi người một khác và thường xuyên được chỉnh sửa theo kinh nghiệm sống của cá nhân. Những người va chạm, tiếp xúc nhiều trong cuộc sống có kinh nghiệm sống phong phú thì thường sơ đồ nhân cách ngầm ẩn của họ khá chính xác, do đó, ấn tượng ban đầu của họ về người khác thường khá đúng.

### 3). Các hiệu ứng chi phối ấn tượng về người khác:

*Mô hình c h i nh lý thông tin Anderson:*

Mỗi đặc tính tích cực được tính điểm tùy theo mức độ quan trọng của nó. Các đặc tính tiêu cực cũng được tính điểm như thế.  $D_{tb} = (\Sigma \text{điểm đặc tính tốt} - \Sigma \text{điểm đặc tính xấu}) / \Sigma$  tính cách từ đó hình thành ấn tượng chung về đối tượng. Nếu điểm trung bình là dương thì chúng ta sẽ cho người đó là tốt, nếu điểm trung bình âm thì là xấu. Tuy nhiên khi tri giác, đặc tính được coi là tốt hay xấu lại tùy thuộc hệ thống chuẩn mực mà người đó dùng để phán xét về người khác, và điểm số là cao hay thấp là tùy thuộc cá nhân quyết định.

Ví dụ: ăn cắp là xấu, nhưng ăn cắp thông tin tình báo để phục vụ cho quốc gia thì là hành động anh hùng. Hoặc khoe khoang về bản thân ở Việt nam có thể bị xem là kiêu căng, nhưng ở Mỹ được xem là tự tin.

*Tâm thế của chủ thể:*

Tâm thế là sự định hướng sẵn của chủ thể về đối tượng, sự vật, sự kiện. Tâm thế sẵn có với ai đó thường có tác dụng chi phối nhiều tới ấn tượng của chúng ta về người đó.

Ví dụ: Đưa cho hai nhóm sinh viên xem ảnh của cùng một người, với nhóm thứ nhất thì giới thiệu đó là nhà bác học dẫn đến mô tả của nhóm về người này thiên về những đặc điểm tốt, với nhóm thứ hai thì giới thiệu đây là tên tướng cướp dẫn đến mô tả của nhóm thiên về chiều hướng xấu. Đặc biệt là cùng một cặp mắt nhưng nhóm đầu thì nhìn thấy thông minh, nhóm kia thì thấy xảo quyệt.

Hiệu ứng ban đầu: Những thông tin đầu tiên đến với ta thường có ý nghĩa đặc biệt đóng vai trò quan trọng hơn so với những thông tin tiếp sau.

Thí nghiệm của Asch:

A	B
Thông minh	Ghen tị
Chăm chỉ	Ưong ngành
Bốc đồng	Hay phê phán
Hay phê phán	Bốc đồng
Ưong ngành	Chăm chỉ
Ghen tị	Thông minh

----- Đó

là một người có năng lực và biện hộ cho tính ương ngành vì người đó biết mình đã nói gì và tin những điều đó là đúng.

Thiên về ác cảm vì bị các đặc tính tiêu cực giới thiệu trước che lấp đi.

=> Những thông tin tốt đẹp ban đầu đã gây ấn tượng tốt. Những thông tin đến sau chỉ mang tính chất bổ sung chứ không hoàn toàn có giá trị tạo ấn tượng độc lập như thông tin ban đầu.

Hiệu ứng bối cảnh: Bối cảnh xảy ra cũng ảnh hưởng đến cảm nhận của chúng ta về hành vi của người khác.

- Một đặc tính tiêu cực đi kèm với 1 vai xã hội “tích cực” thì ấn tượng tiêu cực với đối tượng tăng lên.

- Ấn tượng tích cực càng mạnh khi một vai xã hội “tiêu cực” đi với một đặc tính tích cực.

### **Qui luật qui gán xã hội:**

Qui gán xã hội là cách mà con người hay dùng để nhận định người khác. Đây là một quá trình suy diễn nhân quả hiểu hành động của người khác bằng cách tìm những nguyên nhân ổn định để giải thích cho hành động hay biến đổi riêng biệt.

Trong quá trình giao tiếp, một người tinh tường, nhạy cảm thường hay nắm bắt được những ẩn ý của người nói, hiểu được người đó muốn gì sau những lời lẽ xa xôi, dài dòng.

Qui gán mang tính chủ quan nên không tránh khỏi những sai sót. Tuy nhiên nhà quản trị có thể giảm bớt sai sót khi qui gán nếu nắm chắc các nguyên tắc qui gán.

*Nguyên tắc qui gán:*

1). Tâm lý ngây thơ: là hiện tượng tâm lý ai trong chúng ta cũng vướng, đó là hiện tượng chúng ta luôn muốn kiểm soát những thay đổi và biến động ở môi trường xung quanh với mong muốn sẽ kiểm soát được các sự kiện và môi trường xung quanh.

2). Suy diễn tương ứng: con người thường suy diễn tương ứng với những gì họ thấy. Ví dụ thấy một người đi xe ra khỏi quán nhậu bị ngã xe người ta sẽ cho rằng do nhậu xỉn nên ngã.

Để suy diễn được chính xác chúng ta cần phải có nhiều thông tin về đối tượng và nếu có chuỗi hành vi với những điểm không thống nhất thì sẽ dễ suy diễn hơn. Hành vi được xã hội mong đợi thì khó suy diễn hơn hành vi không được xã hội mong đợi. Hành vi được tự do lựa chọn dễ suy diễn hơn hành vi không được tự do lựa chọn.

Như vậy để suy diễn chính xác nhà quản trị phải có càng nhiều thông tin về đối tượng càng tốt, phải biết hệ thống chuẩn mực mà cá nhân đang sống trong đó, phải nắm được mức độ tự do của họ khi ra quyết định.

3). Suy diễn đồng biến: là suy diễn thường cho nguyên nhân và kết quả đi kèm với nhau, nhân nào-quả ấy. Khi suy diễn nguyên nhân của kết quả và của hành động chúng ta thường suy diễn ở ba khâu: do chủ thể, do đối tượng, do hoàn cảnh.

Khi suy diễn về nguyên nhân của kết quả thường người ta qui gán như sau:

- Nếu là kết quả của bản thân: kết quả đó mà tốt thì cho rằng do bản thân; nếu kết quả đó xấu mà có nhiều người cũng bị xấu thì cho rằng do đối tượng, nếu chỉ có kết quả của mình bị xấu thì thường đổ cho hoàn cảnh.

- Nếu kết quả của người khác: kết quả đó mà tốt và những người khác cũng có kết quả tốt tương tự thì cho rằng do đối tượng; nếu chỉ mình đối tượng có kết quả tốt thì cho rằng do hoàn cảnh (may mắn,...); nếu kết quả mà xấu thì thường cho ngay là do chủ thể.

Khi suy diễn về nguyên nhân của hành động: nếu là hành động của bản thân thì cho rằng do đối tượng, do hoàn cảnh; nếu là hành động của người khác thì cho rằng do chủ thể.

### **Định kiến xã hội:**

Định kiến xã hội là thái độ thường mang hàm ý xấu về đối tượng, sự vật, hiện tượng. Định kiến hình thành trong quá trình xã hội hoá do sự giáo dục của từng gia đình do đặc

thù của mỗi dân tộc. Định kiến xã hội thường ngăn cản chúng ta hiểu biết chính xác về đối tượng.

Trong giao tiếp để hiểu người khác chúng ta luôn phải dùng đến khả năng tri giác xã hội. Tuy nhiên, để hiểu, nhận định và đánh giá sự giao tiếp của một người nào đó đối với ta là lịch sự hay không, có đúng phép tắc xã giao không là việc không khó, nhưng để hiểu, nhận định và đánh giá bản chất bên trong của người đó như có chân thành hay không thì không phải là dễ.

## **Giao tiếp xã hội**

### **Khái niệm giao tiếp**

Giao tiếp xã hội là quá trình phát và nhận thông tin giữa các cá nhân. Quá trình giao tiếp diễn ra có hiệu quả hay không là do người phát và người nhận thông tin có có chung hệ thống mã hoá và giải mã hay không. Những khác biệt về ngôn ngữ, về quan điểm, về định hướng giá trị khiến cho quá trình giao tiếp bị ách tắc, hiểu lầm gây mâu thuẫn giữa các bên.

### **Cấu trúc kép trong giao tiếp:**

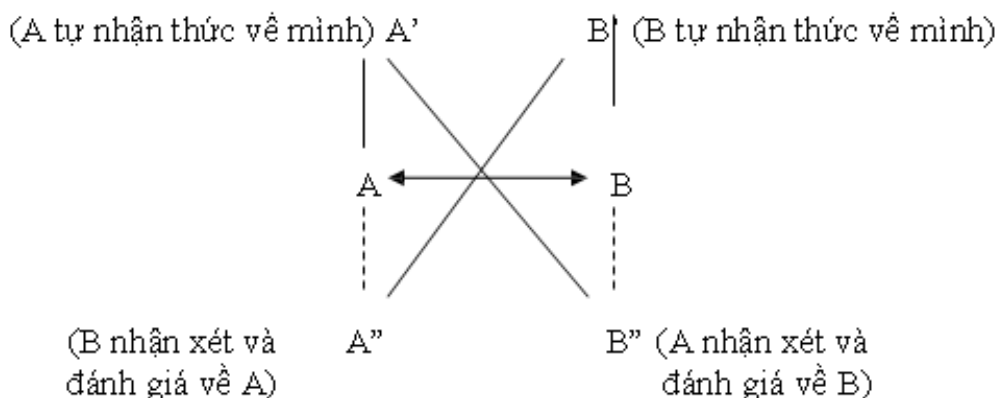
Động cơ của S1 ---> Hoạt động giao tiếp <--- Động cơ của S2

Mục đích của S1 ---> Hành động giao tiếp <--- Mục đích của S2

Điều kiện của S1 ---> Thao tác giao tiếp <--- Điều kiện của S2

Trong giao tiếp cả hai bên chủ thể và khách thể luôn đổi vai cho nhau.

Trong quá trình giao tiếp hai người luôn tự nhận thức về mình, đồng thời họ cũng nhận xét, đánh giá về phía bên kia. Hai bên luôn tác động và ảnh hưởng lẫn nhau trong giao tiếp và có thể mô hình hoá như sau:



Khi A và B giao tiếp với nhau, A nói chuyện với tư cách A' hướng đến B'', B nói chuyện với tư cách B' hướng đến A''; trong khi đó, A và B đều không biết có sự khác nhau giữa A', B', A'', B'' với hiện thực khách quan của A và B; A và B không hề biết về A'', B'' hay nói cách khác là không hay biết về sự đánh giá nhận xét của bên kia về mình. Hiệu quả của giao tiếp sẽ đạt được tối đa trong điều kiện có sự khác biệt ít nhất giữa A-A'-A'' và B-B'-B''.

### Phân loại giao tiếp

Dựa vào đối tượng hoạt động giao tiếp chia thành: giao tiếp liên nhân cách (giữa 2-3 người với nhau), giao tiếp xã hội là giao tiếp giữa một người với một nhóm người (lớp học, hội nghị...), giao tiếp nhóm là giao tiếp đặc trưng cho một nhóm nhỏ liên kết với nhau bởi một hoạt động chung và nó phục vụ cho hoạt động này.

Dựa vào tính chất tiếp xúc chia thành: giao tiếp trực tiếp là giao tiếp mà các đối tượng giao tiếp trực tiếp gặp gỡ nhau và thường dùng ngôn ngữ nói và biểu cảm để truyền cho nhau những ý nghĩ và tình cảm của mình, giao tiếp gián tiếp là giao tiếp thông qua một phương tiện trung gian khác (thư từ, sách báo, điện thoại, vô tuyến,...).

Dựa vào hình thức giao tiếp chia thành: giao tiếp có sự ấn định theo pháp luật, theo một qui trình của được các tổ chức thừa nhận (hội họp, mít tinh, đàm phán...), giao tiếp không chính thức là giao tiếp không theo sự qui định nào cả, mang nặng tính cá nhân.

Dựa vào thế tâm lý giữa hai bên trong giao tiếp chia thành: giao tiếp ở thế mạnh, giao tiếp ở thế yếu, giao tiếp ở thế cân bằng.

## Các phương tiện giao tiếp

### Giao tiếp ngôn ngữ :

Ngôn ngữ được coi là phương tiện giao tiếp tổng hợp và chủ yếu. Khi một người giao tiếp với người khác, thì người này và người kia đều phải sử dụng ngôn ngữ (nói ra thành lời hoặc viết ra thành chữ) để truyền đạt, trao đổi ý kiến, tư tưởng, tình cảm cho nhau. Có vốn ngôn ngữ phong phú thì rất thuận lợi trong giao tiếp. Trong giao tiếp có khi vì một lý do nào đó, thậm chí vì một thói quen, con người không nói đúng sự thật: anh ta nghĩ, cảm xúc, có ý định như thế này nhưng lại nói và viết khác đi, cường điệu lên, giảm nhẹ đi, thậm chí nói ngược lại hoàn toàn... nghĩa là anh ta đã nói dối. Lúc này ngôn ngữ không chỉ là phương tiện và phương pháp để thông tin, diễn đạt, biểu lộ trung thực, thẳng thắn những điều con người hiểu biết, suy nghĩ và cảm xúc, mà còn là phương tiện và phương pháp để con người che giấu, xuyên tạc sự thật, đánh lạc hướng giao tiếp.

Trong giao tiếp, ngôn ngữ thể hiện không chỉ ý nghĩ và tình cảm của con người mà còn biểu hiện trình độ học vấn, trình độ văn hoá và nhân cách của con người.

### Giao tiếp phi ngôn ngữ:

Trong giao tiếp trực tiếp lời nói là thứ tốt nhất để cung cấp thông tin về sự việc, như là tên của ai đó, giá của sản phẩm hoặc thực chất lời tuyên bố của một phái đoàn, nhưng các tín hiệu không lời thì lại có kết quả nhất, có sức thuyết phục nhất để truyền đi các cảm giác, cảm tưởng và thái độ.

*Thông tin phi ngôn ngữ bị ảnh hưởng rất mạnh mẽ của văn hoá.*

Các dạng thông tin phi ngôn ngữ:

- Nét mặt: biểu hiện trên mặt do hệ thống cơ mặt điều khiển, nó biểu hiện thường tương ứng với tâm trạng thực bên trong của đối tượng, do đó quan sát nét mặt cho chúng ta hiểu thêm đối tượng trong cuộc giao tiếp. Trong nét mặt ánh mắt đóng vai trò quan trọng trong giao tiếp. Điều khiển tia nhìn được xem là một phương sách để giữ người khác tham gia vào cuộc giao tiếp. Người ta thấy rằng các giám đốc quan trọng khi đến văn phòng

nên chịu khó để nhận ra mọi người mà ông ta đi qua trên đường tới phòng riêng, với bất kỳ là một cái gật đầu, một nụ cười, một động tác rướn mày hay một tín hiệu nào khác đều cần phải kèm theo một giây phút tiếp xúc nhanh bằng mắt để nhận ra và bày tỏ sự lưu ý tới nhau. Nếu Giám đốc không làm như vậy mà lại chủ tâm đường hoàng đi vào, không thèm nhìn trái, nhìn phải gì cả thì sẽ nhanh chóng gây nên những làn sóng kinh hoàng khắp văn phòng.



- Cử chỉ: thông thường muốn nhấn mạnh hay tăng cường sự chú ý, người ta sử dụng rộng rãi các điệu bộ. Ý nghĩa của điệu bộ thường rõ rệt ít có thể giải thích nước đôi. Hewer đưa ra giả thuyết rằng điệu bộ đã đi trước ngôn ngữ để dụng làm phương tiện thông tin giữa những người nguyên thủy và ngày nay chúng ta còn giữ lại những phần của ngôn ngữ điệu bộ để đệm thêm cho lời nói của mình. Giữa cử chỉ và văn hoá có mối quan hệ mạnh mẽ

- Tư thế (dáng điệu) là một nguồn thông tin có ích. Tư thế trước hết thể hiện ở chiều cao. Trong sinh hoạt ở tổ chức hoặc trong giao tiếp tùy hoàn cảnh mà cá nhân làm nổi bật hoặc dấu bớt chiều cao của mình. Khi muốn khẳng định mình với người ngồi đối diện cá nhân sẽ có xu hướng ngẩng đầu và ngả người về phía sau. Nhân viên khi đến gặp cấp trên để thể hiện vẻ tôn kính có xu hướng cúi đầu khi chia tay và cúi chào khi bắt tay. Tiếp theo các cá nhân có khuynh hướng bắt chước tư thế của người khác. Cá nhân cũng có thể dùng việc thay đổi dáng điệu để gửi đi các thông điệp một cách cố ý, ranh mãnh.

- Khoảng cách: Sử dụng không gian là một hình thức truyền tin. Về cơ bản chúng ta thường xích lại gần những người mà chúng ta thích và tin, nhưng lại tránh xa những người chúng ta sợ hoặc không tin. Nhà nhân loại học Hall đã chứng minh rằng có bốn vùng xung quanh mỗi cá nhân:

- Vùng mật thiết (0-0,5m) vùng này chỉ tồn tại khi có mối quan hệ thân tình với người khác hoặc khi hai người đang đánh nhau.

- Vùng cá nhân (0,5m-1,2/1,5m) dùng cho người phải rất quen đến mức thấy thoải mái.

- Vùng xã hội (1,2/1,5m-3,5m) dùng cho người chưa quen biết nhiều, người lạ mới gặp lần đầu.

- Vùng công cộng (3,5m+) gặp chung với nhiều người. Các cá nhân đứng ở vùng này không còn là những người phải gặp riêng nữa.

Khoảng cách nêu trên không phải là cứng nhắc mà sẽ thay đổi tùy theo dân tộc, theo vùng và theo từng cá nhân. Người ta cũng đã nhận thấy người dân ở vùng nông thôn không gian rộng lớn và thưa người có khuynh hướng giãn khoảng cách ra xa hơn còn người dân ở các thành phố lớn chật chội và đông đúc có khoảng không giao tiếp hẹp hơn.

Đi kèm với không gian giao tiếp các cá nhân có khuynh hướng xác định lãnh thổ của riêng mình bằng cách dựng nên các bức vách nhỏ có thể bằng cây cảnh, tủ đựng hồ sơ, hoặc các dấu ấn để đánh dấu lãnh thổ bằng các đồ vật.

Schefflen đưa ra lời khuyên về cách chọn dịp để trò chuyện xen ngang tại các buổi đón tiếp và tiệc chiêu đãi. Nếu hai người đang nói chuyện mà nhìn thẳng vào mặt nhau thì

họ sẽ không hoan nghênh sự ngắt lời; nếu họ nhìn nhau theo một góc 90 độ thì có thể họ đang mong bị ngắt quãng; và nếu góc này còn lớn hơn thì họ đang cầu xin cứu giúp họ.

Sommer và Cook thì chứng minh rằng, những người chuẩn bị cạnh tranh, đàm phán hoặc cãi lý với nhau sẽ ngồi đối diện nhau ở hai bên bàn, còn những người đang hy vọng hợp tác với nhau thì ngồi cạnh nhau là thích hợp hơn; Vị trí được ưa thích hơn trong khi đàm luận là để hai bên ngồi thành góc 90<sup>0</sup> với nhau.

- Thời gian và đồ vật đi kèm thường cũng tham gia vào việc truyền thông điệp trong giao tiếp. Ví dụ, cách ăn mặc và chuẩn bị cho diện mạo cá nhân chứng tỏ người đó muốn người khác, đặc biệt là các nhóm xã hội mà họ gắn bó, đánh giá họ ra sao.

## **Kỹ năng giao tiếp**

Kỹ năng giao tiếp là khả năng nhận biết mau lẹ những biểu hiện bên ngoài và đoán biết diễn biến tâm lý bên trong của con người (với tư cách là đối tượng giao tiếp đồng thời biết sử dụng phương tiện ngôn ngữ và phi ngôn ngữ, biết cách định hướng để điều khiển quá trình giao tiếp đạt tới một mục đích đã định. Có các nhóm kỹ năng sau:

### **Kỹ năng định hướng**

Kỹ năng định hướng thể hiện khả năng dựa vào tri giác ban đầu về các biểu hiện ở khả năng dựa vào tri giác về các biểu hiện bên ngoài (hình thức, động tác, cử chỉ, ngôn ngữ, điệu bộ và các sắc thái biểu cảm...) trong thời gian và không gian giao tiếp từ đó đoán biết một cách tương đối chính xác các diễn biến tâm lý đang diễn ra trong đối tượng để định hướng một cách hợp lý cho mối quan hệ tiếp theo cụ thể là khả năng nắm bắt, xác định được động cơ nhu cầu, mục đích sở thích của đối tượng giao tiếp.

Rèn luyện kỹ năng định hướng nghĩa là rèn khả năng tri giác xã hội.

### **Kỹ năng định vị**

Kỹ năng định vị là khả năng xác định đúng vị trí giao tiếp để từ đó tạo điều kiện cho đối tượng chủ động trong cuộc giao tiếp (xác định đúng ai đóng vai gì)

Ví dụ:  $A = B$  (Hai người có thông tin ngang nhau);  $A > B$  (A có nhiều thông tin hơn B);  $A < B$  (A có ít thông tin hơn B)

Nếu  $A = B$  : giọng điệu thân thiện, cởi mở, thoải mái.

Nếu  $A > B$  : Giọng A kẻ cả, bề trên, hay nói trống không, hay mệnh lệnh; Còn B thì khép nép, pha chút e ngại, bị động.

Giao tiếp của nhà quản trị

Nếu  $A < B$  : ngược lại.

Khi định vị trong giao tiếp cần để ý đến quan hệ xã hội khác nhau. Những tư cách giao tiếp khác nhau thì tính chất và cách thức giao tiếp phải phù hợp. Các mối quan hệ xã hội thường gặp:

- Theo mức độ quen biết giữa các chủ thể:

+ Hai người lạ đối với nhau

+ Hai người quen nhau

+ Hai người thân thiết đối với nhau

- Theo giới tính:

+ Hai người nam hoặc hai người nữ với nhau

+ Giữa một người nam và một người nữ.

- Theo tuổi tác:

+ Những người cùng tuổi, cùng một thế hệ

+ Người trẻ và người già

+ Người lớn và trẻ em

- Theo nghề nghiệp:

+ Những người đồng nghiệp

+ những người khác nhau về nghề nghiệp.

- Theo cấp bậc:

+ Cấp trên và cấp dưới

+ Những người ngang cấp

- Theo sự thành công trong cuộc sống:

+ Những người hạnh phúc, may mắn và những người bất hạnh rủi ro

Giao tiếp của nhà quản trị

+ Những người hạnh phúc may mắn với nhau.

....

+ Những người bất hạnh, rủi ro với nhau

### **Kỹ năng nghe**

Chúng ta có hai cái tai mà chỉ có một cái lưỡi để chúng ta nghe nhiều hơn và nói ít thôi. Nếu bạn lắng nghe người khác một cách chăm chú thì lòng tự tin sẽ gây cảm hứng nơi người phát biểu.

Nhớ rằng những gì bạn được nghe đều đáng tin cho đến khi được chứng minh ngược lại.

Chúng ta thường phạm sai lầm là chỉ nghe những gì mình cần nghe, do đó bỏ qua các thông tin khác và dễ dẫn đến hiểu lầm.

Một sự gián đoạn liên miên có thể làm mất hứng thú của người nói vì họ cảm thấy khó khăn không trình bày được quan điểm của mình.

Trong giao tiếp việc huấn luyện kỹ năng nghe là vô cùng cần thiết vì:

Các kỹ năng	Số năm huấn luyện	Cường độ sử dụng trong cuộc sống trưởng thành
Viết Đọc Nói Nghe	14810	ít <b>Thỉnh thoảng</b> Khá nhiều Rất nhiều

Khả năng suy nghĩ nhanh hơn nói, người ta có thể nói 125 từ trong một phút, nhưng bạn có thể xử lý thông tin vào khoảng 600 từ/phút, do đó đầu óc chúng ta thường rảnh rỗi khi nghe và dễ sao nhãng sang việc khác.

Những âm thanh nhiễu bên ngoài làm chúng ta cũng khó khăn hơn khi nghe.

Cảm xúc cũng làm cho ta nghe bị sai lạc.

Để luyện kỹ năng nghe:

Luyện ngôn ngữ điệu bộ: điệu bộ nghe tích tốt sẽ giúp ta nghe dễ dàng hơn và truyền thông điệp không lời cho người nói.

Phải xác định kiểu lắng nghe:

Các kiểu lắng nghe	Thực hành cách lắng nghe
@ Đồng cảm: Truyền thông tin cho người phát biểu và nhận thông tin từ họ là cách ủng hộ và giúp đỡ	Có hình dung chính bạn đang ở vào vị trí của người khác, bạn nên đồng cảm và cố gắng hiểu những gì người khác nghĩ, để họ cảm thấy dễ chịu hơn, có thể liên quan đến những kinh nghiệm về sự cảm xúc. Bạn nên chú ý sâu sắc hơn về vấn đề mà người ta đang nói, hãy nói thật ít, nên dùng sự gật đầu và lời nói để khích lệ.
@ Phân tích: Tìm cách cụ thể hoá thông tin và cố gắng gỡ rối một sự kiện ra khỏi xúc cảm	Dùng những câu hỏi phân tích để khám phá những ý kiến sau những lời phát biểu, đặc biệt nếu bạn cần hiểu một chuỗi sự kiện hay những suy nghĩ. Bạn nên hỏi cẩn thận, sao cho bạn có thể nhận được những dòng tư tưởng từ những câu trả lời của một người để giúp bạn hình thành những câu trả lời kế tiếp.
@ Tổng hợp:	Nếu bạn cần đạt được kết quả

### Sự hướng dẫn sáng tạo để thay đổi mục tiêu

mong muốn, bạn nên hỏi sao cho người khác có thể trả lời được với ý kiến của mình. Lắng nghe và hỏi để gây sự chú ý nơi người khác và gợi

ý những ý nào có thể được bày tỏ và cách nào người ta có thể áp dụng được một cách uyển chuyển. Xen kẽ bạn nên kết hợp cách khác để

giải quyết vấn đề kế tiếp.

Khắc phục những tật xấu khi nghe:

- Giả vờ lắng nghe
- Không chịu khó lắng nghe người khác nói.
- Hay phản ánh tức thì
- Nghe qua loa tất cả mọi sự kiện
- Tư thế lắng nghe xấu (mắt, ngò, nhìn...)
- Có xu hướng buông trôi khi mệt
- Bình luận về vẻ bề ngoài của người nói.
- Không chịu khó lắng nghe. Cách lắng nghe hiệu quả:

## Giao tiếp của nhà quản trị

- Luôn suy nghĩ trước người nói, cố gắng đoán xem sự việc sẽ tới đâu.
- Cân nhắc, đánh giá đưa ra quan điểm.
- Điềm lại các ý chính.
- Cố gắng hiểu ẩn ý mà người nói muốn diễn đạt.
- Quan sát người nói.
- Dành thời gian lắng nghe.
- Không chú trọng lỗi của người nói.
- Không vội kết luận
- Phản ứng tích cực và giúp đỡ, khuyến khích người nói

## Kỹ năng điều khiển quá trình giao tiếp

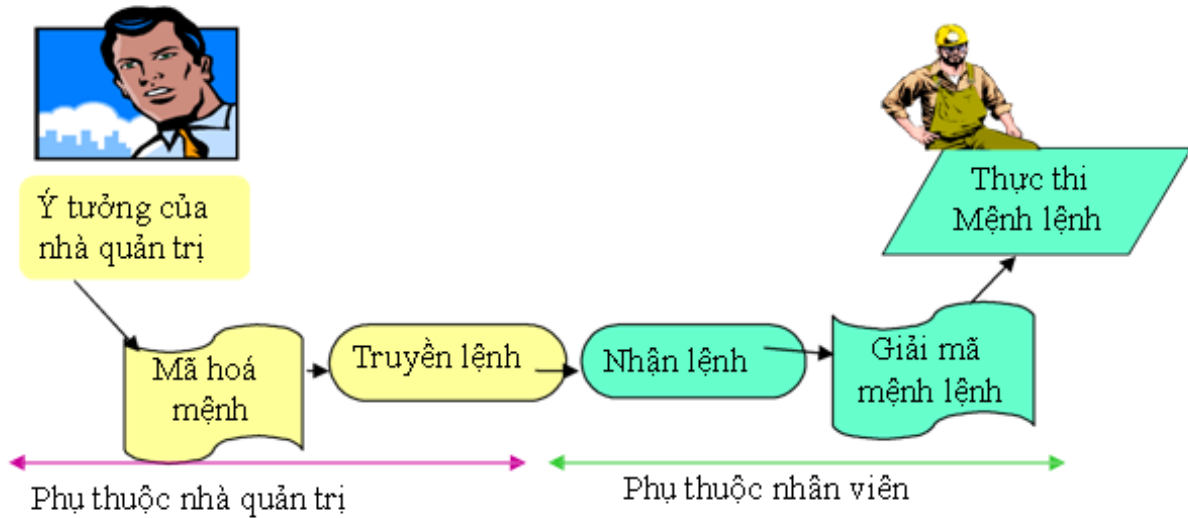
Kỹ năng điều khiển quá trình giao tiếp biểu hiện ở khả năng lôi cuốn, thu hút đối tượng giao tiếp, biết duy trì hứng thú, sự tập trung chú ý của đối tượng (có duyên trong giao tiếp)

## Giao tiếp của nhà quản trị

Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng khoảng 70% thời gian của nhà quản trị được dùng cho hoạt động giao tiếp. Giao tiếp của các nhà quản trị khá phong phú và liên quan đến nhiều khía cạnh khác nhau như ra mệnh lệnh, điều hành, truyền thông cho nhân viên thực hiện công việc theo ý đồ của nhà quản trị và đạt đwns mục tiêu mà tổ chức đã đặt ra, nhận thông tin phản hồi từ cấp dưới để có các phương án điều chỉnh kịp thời, phản hồi lại thông tin cho nhân viên về những gì họ đạt được, ngoài ra nhà quản trị còn giao tiếp với cấp trên,, đồng nghiệp, các đối tác, khách hàng.... Dưới đây chúng ta xét hai hoạt động giao tiếp đặc thù của nhà quản trị là ra mệnh lệnh, điều hành và điều chỉnh các hoạt động của nhân viên.

### Ra mệnh lệnh

Quản trị là đạt đến mục tiêu thông qua người khác. Do đó một phần lớn giao tiếp của nhà quản trị hướng đến việc điều khiển người khác làm đúng theo ý đồ của mình. Giữa ý đồ trong mệnh lệnh của nhà quản trị và việc thực thi công việc của nhân viên có một khoảng cách thể hiện qua sơ đồ:



Nhà quản trị muốn ra lệnh hiệu quả, nghĩa là phải rút ngắn khoảng cách giữa ý đồ mệnh lệnh đến việc thực thi của nhân viên trên phương diện nhanh chóng về thời gian và chính xác theo yêu cầu. Muốn vậy nhà quản trị phải hiểu rõ đặc điểm tâm lý của bản thân và của nhân viên để đưa ra cách thức hiệu quả nhằm tạo ra uy quyền và tính hợp pháp cho mệnh lệnh.

### Giao tiếp để hỗ trợ cho cấp dưới

Giao tiếp hỗ trợ được nhà quản trị sử dụng trong nhiều hoạt động như xử lý khiếu nại của khách hàng, chuyển các thông tin phê bình lên cấp cao hơn, xử lý các khiếu nại giữa các bộ phận, thương lượng cho một vị trí nào đó v.v. Tuy nhiên nó được nhà quản trị sử dụng nhiều nhất để huấn luyện và tư vấn cho nhân viên trong các tình huống cần tương thưởng cho các kết quả tốt và khắc phục các vấn đề về hành vi hoặc thái độ. Bất cứ khi nào mà các nhà quản trị cần phải giúp cấp dưới thay đổi thái độ hoặc hành vi thì khi đó cần phải sử dụng giao tiếp hỗ trợ vì lúc này các nhà quản trị phải đối mặt với trách nhiệm đưa ra các phản hồi tiêu cực cho nhân viên hoặc phải giúp họ nhận thấy các vấn đề mà họ không muốn nhận ra. Các nhà quản lý phải phê bình và góp ý cho nhân viên, nhưng phải làm theo cách mang lại những kết quả công việc tốt đẹp hơn, cảm giác tích cực và mối quan hệ bền vững. Nó cũng được dùng hiệu quả trong những khi cấp dưới cần lời khuyên hoặc cần ai đó lắng nghe về vấn đề của họ, hoặc muốn được ghi nhận về các khiếu nại. Giao tiếp huấn luyện sẽ được thực hiện khi cấp dưới thiếu khả năng, thông tin không đầy đủ hoặc thông hiểu chưa đầy đủ, hoặc kém năng lực. Trong trường hợp này các nhà quản trị phải đưa ra những lời khuyên, các thông tin hoặc thiết lập các tiêu chuẩn cho cấp dưới. Cấp dưới phải nhận được những lời khuyên về cách thức thực hiện công việc tốt hơn, được huấn luyện để đạt được hiệu suất cao hơn. Độ chính xác

của thông tin mà các nhà quản trị đưa ra rất quan trọng. Cấp dưới phải hiểu được một cách rõ ràng vấn đề là gì và phải vượt qua nó như thế nào.

Giao tiếp tư vấn là giao tiếp được dùng khi các vấn đề bắt nguồn từ các thái độ, các mâu thuẫn về tính cách, sự phòng thủ, hoặc những yếu tố khác gắn với tình cảm. Năng lực và kỹ năng của nhân viên không phải là một vấn đề, do đó mục đích quan trọng là giúp cho nhân viên nhận ra rằng tồn tại một vấn đề cần phải điều chỉnh.

Nếu các nguyên tắc của giao tiếp hỗ trợ không được tuân thủ có thể xảy ra các phản ứng khác nhau ở nhân viên. Thứ nhất, nhân viên có thể cảm thấy họ bị đe dọa hoặc bị trừng phạt. Khi đó sự tự bảo vệ trở nên quan trọng hơn cả vấn đề giao tiếp, và các cá nhân sẽ tập trung hơn vào sự phòng thủ, tự vệ hơn là lắng nghe. Phê bình hành vi của một ai đó thường được xem như là một đe dọa hay tấn công. Các phản ứng thường thấy trong tình huống này là sự giận dữ, quá khích, tính tranh đua hoặc sự lảng tránh. Thứ hai, nhân viên có thể trở nên mất tự tin. Nó xảy ra khi một trong những bên giao tiếp cảm thấy trở nên thấp kém, kém hiệu quả, không có ý nghĩa. Người tham gia giao tiếp cảm thấy rằng giá trị riêng của họ đang bị nghi ngờ, do đó họ phải tập trung hơn vào việc củng cố lại giá trị của mình hơn là lắng nghe. Phản ứng hay thấy nhất là sự tự phô trương, hoặc mất cả động cơ khuyến khích, rút lui, hoặc mất tôn trọng đối với người đang giao tiếp.

Để tránh được hai vấn đề này khi giao tiếp với cấp dưới, cần tuân thủ tám nguyên tắc của giao tiếp hỗ trợ:

- 1). Giao tiếp hỗ trợ phải định hướng vào vấn đề, không phải định hướng vào con người. Giao tiếp định hướng vấn đề tập trung vào vấn đề và các giải pháp hơn là các đặc điểm cá nhân. Giao tiếp định hướng vấn đề nên được gắn kết với các tiêu chuẩn đã được công nhận hoặc các kỳ vọng hơn là các ý kiến cá nhân.
- 2). Giao tiếp hỗ trợ phải dựa trên sự phù hợp. Nghĩa là phải làm cho giao tiếp (về ngôn từ và phi ngôn từ) phải phù hợp hoàn toàn với những gì mà cá nhân đang suy nghĩ hoặc đang cảm thấy. Khi nhà quản trị tư vấn hoặc cấp dưới, những phát biểu sáng suốt, trung thực luôn tốt hơn những phát biểu giả tạo, không trung thực. Tuy nhiên phát biểu vẫn cần tập trung và vấn đề chứ không phải là con người.
- 3). Giao tiếp hỗ trợ phải mang tính mô tả, không mang tính đánh giá. Giao tiếp mô tả bao gồm có 3 bước chính. Bước một, mô tả một cách khách quan nhất có thể sự kiện hay hành vi đã diễn ra mà cần phải được thay đổi. Sự mô tả này khách quan ở chỗ nó dựa trên các yếu tố của hành vi có thể được người khác công nhận. Bước hai, mô tả những phản ứng đối với hành vi và các kết quả của nó. Thay vì đổ cho người khác là nguyên nhân của vấn đề, phải nên tập trung vào các phản ứng hoặc các kết quả của hành vi. Bước ba, đề nghị một phương án dễ chấp nhận hơn. Điều này sẽ giúp cho những người khác giữ thể diện và cảm thấy có giá trị bằng cách tách riêng cá nhân ra khỏi hành vi.



Sự tự kính trọng của cá nhân được gìn giữ và tôn trọng, chỉ có hành vi là mới cần được thay đổi.

4). Giao tiếp hỗ trợ công nhận giá trị của con người hơn là phủ nhận: Ngay cả khi mang tính mô tả, giao tiếp vẫn có thể mang tính phủ nhận. Giao tiếp phủ nhận sẽ gợi nên những cảm giác tiêu cực về giá trị bản thân, nhân cách hoặc những đặc điểm khác đối với người khác.

Giao tiếp công nhận, giúp người ta cảm thấy được công nhận, được thông hiểu, được chấp nhận và có giá trị. Nó có 4 đặc điểm: Bình đẳng, mềm dẻo, song phương, dựa trên sự nhất trí giữa hai bên.

Giao tiếp bình đẳng là nhà quản trị đối xử với cấp dưới như những người xứng đáng, có năng lực và sáng suốt và nhấn mạnh vào việc cùng giải quyết vấn đề hơn là khẳng định vị trí cấp trên.

Mềm dẻo trong giao tiếp là sự sẵn lòng của nhà quản trị trong việc chấp nhận rằng cũng có thể có những thông tin phụ thêm hoặc những phương án khác và những người khác cũng có thể có được những đóng góp tích cực cho việc giải quyết vấn đề cũng như là cho mối quan hệ. Điều này có nghĩa là giao tiếp với sự nhún nhường khôn ngoan, chứ không phải là sự hạ thấp bản thân hay điểm yếu và sự cởi mở.

Song phương là kết quả của giao tiếp bình đẳng và mềm dẻo. Cá nhân cảm thấy có giá trị khi họ được hỏi ý kiến, được thể hiện ý kiến riêng của mình và được khuyến khích tham gia một cách chủ động vào giao tiếp hỗ trợ.

Sự giao tiếp của nhà quản trị cũng công nhận cấp dưới khi nó xác định được các lĩnh vực của sự đồng ý của đôi bên và sự cam kết thỏa thuận chung. Một cách để thể hiện sự công nhận dựa trên sự đồng ý là xác định các hành vi thái độ tích cực cũng như là tiêu cực trong suốt quá trình giao tiếp.

5). Giao tiếp hỗ trợ mang tính đặc trưng chứ không mang tính tổng quát. Nói chung, phát biểu càng cụ thể, thì nó càng hữu ích. Các phát biểu cụ thể hữu ích trong giao tiếp hỗ trợ vì nó tập trung vào các sự kiện và chỉ ra sự phân cấp trong các vị trí.

6).Giao tiếp hỗ trợ mang tính liên kết, chứ không phá vỡ liên kết. Phát biểu mang tính liên kết nghĩa là nó phải được kết nối một cách trôi chảy với những gì được trình bày trước đó. Các giao tiếp thường mất tính liên kết trong 3 trường hợp sau:

- Khi những bên giao tiếp không có cơ hội như nhau để trình bày.
- Thời gian nghỉ quá dài.
- Việc kiểm soát chủ đề có thể bị ngắt quãng.

7). Giao tiếp hỗ trợ là mang tính riêng:

Nhà quản trị phải nhận lấy trách nhiệm về một phát biểu mình, công nhận nguồn gốc của ý kiến đó là của chính mình chứ không phải của người khác.

8). Giao tiếp hiệu quả đòi hỏi lắng nghe, không chỉ là chuyển giao thông điệp một chiều.

Bảy thuộc tính trên đều tập trung vào việc truyền đi thông điệp, khi thông điệp được bắt nguồn từ cấp trên. Song một khía cạnh khác của giao tiếp hỗ trợ là việc lắng nghe và trả lời một cách có hiệu quả trong việc tiếp nhận thông điệp.

## CÂU HỎI

1. Từ lý thuyết về ấn tượng ban đầu, hãy rút ra những nguyên tắc giao tiếp dành cho nhà quản trị để ấn tượng ban đầu của người khác về nhà quản trị là tốt đẹp.
2. Từ lý thuyết về ấn tượng ban đầu hãy chỉ cho nhà quản trị những nguyên tắc rèn luyện để nhà quản trị có khả năng hình thành ấn tượng ban đầu chính xác về người khác.
3. Căn cứ vào lý thuyết qui gán xã hội hãy rút ra những nguyên tắc để nhà quản trị có thể kiểm soát xem anh ta (cô ta) đã hiểu đúng người khác ở mức độ nào.
4. Có những phương tiện giao tiếp nào? Anh (chị) có thể nói gì về các kỹ năng giao tiếp?
5. Có những nguyên tắc giao tiếp cơ bản nào của nhà quản trị trong việc ra mệnh lệnh và giao tiếp hỗ trợ cho cấp dưới?