

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ

ĐỂ TRÁNH NHỮNG LỖI GIAO TIẾP HÀNG NGÀY!



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

business
edge

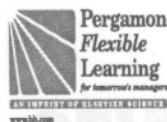
HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ

ĐỂ TRÁNH NHỮNG LỖI GIAO TIẾP HẰNG NGÀY!

(Tái bản lần thứ nhất)

ilm



BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon
Trực thuộc Butterworth-Heinemann
Tòa nhà Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
Số 200 Đường Wheeler, Burlington, MA 01803

Bản in tiếng Anh:
Xuất bản lần thứ nhất 1986
Xuất bản lần thứ hai 1991
Xuất bản lần thứ ba 1997
Xuất bản lần thứ tư 2003
© NEBS Management 1986, 1991, 1997, 2003

Bản in tiếng Việt:
Xuất bản lần thứ nhất 2004

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép từng phần hoặc toàn bộ cuốn sách này dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ trên các phương tiện điện tử hay dưới bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Bản quyền, Thiết kế và Sáng chế 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép do Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W 1 T 4LP cấp. Đơn xin cấp giấy phép xuất bản bất cứ phần nào của cuốn sách này phải được gửi về địa chỉ của nhà xuất bản.

Bản in Lần Tái bản thứ Tư của ILM Superseries của Institute of Leadership & Management được xuất bản theo thỏa thuận với Elsevier Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Institute of Leadership & Management, Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon hay Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) không chịu bất cứ trách nhiệm gì đối với bất cứ thiệt hại hay thương tích gây ra cho các cá nhân và/hoặc tài sản do bất cứ một tuyên bố hoặc nội dung có thật hay viển vông, sự vi phạm về sở hữu trí tuệ hay các quyền cá nhân, trách nhiệm pháp lý đối với các sản phẩm, cho dù do cấu tạo hay những điều khác, hoặc do bất cứ việc sử dụng hay thực hiện bất cứ ý tưởng, hướng dẫn, quy trình, sản phẩm hay phương pháp được nêu trong tài liệu này.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của Institute of Leadership & Management hoặc của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie
Chuyên viên Nội dung: Nguyễn Hoài Phương
Thiết kế Chương trình: Nguyễn Mạnh Hoàng
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án: Diana Thomas
Tác giả: Pip Hardy
Biên tập: Diana Thomas, Clare Donnelly
Biên tập bộ sách: Diana Thomas
Dựa theo tài liệu gốc của Jan Whitehead và Colin Everson



bảo trợ xuất bản.

Mục Lục

Giới thiệu cuốn sách	i
1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?	i
2 Giới thiệu chung	i
3 Mục tiêu của cuốn sách	iii
4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?	iii
5 Phương pháp học	iv
6 Trước khi bắt đầu	vii
7 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!	viii
 Phần A Bản chất của giao tiếp	 1
1 Dẫn nhập	1
2 Giao tiếp là gì?	1
3 Tầm quan trọng của việc giao tiếp hiệu quả tại nơi làm việc	3
4 Các kỹ năng giao tiếp cơ bản	8
5 Một mô hình của quá trình giao tiếp	11
6 Những rào cản trong giao tiếp	25
7 Lập kế hoạch giao tiếp	29
8 Tóm tắt	38
9 Suy ngẫm	39
 Phần B Các kỹ năng gửi thông tin: viết và nói	 41
1 Dẫn nhập	41
2 Các kênh giao tiếp	41
3 Các nguyên tắc cơ bản	42
4 Các phương pháp giao tiếp	44
5 Tóm tắt	69
6 Suy ngẫm	71

Phần C Kỹ năng nhận: lắng nghe 73

1	Dẫn nhập	73
2	Tầm quan trọng của việc lắng nghe	73
3	Những rào cản đối với việc lắng nghe có hiệu quả	74
4	Các kỹ năng và quá trình chủ động lắng nghe	77
5	'Lắng nghe' cách ứng xử	90
6	Tóm tắt	98
7	Suy ngẫm	99

Đánh giá kết quả 101

1	Bài kiểm tra nhanh	101
2	Bài tập tình huống	105

Tóm lược và suy ngẫm 107

1	Tóm lược và suy ngẫm	107
2	Kế hoạch hành động	109
3	Đáp án các bài tự đánh giá	111
4	Đáp án bài thực hành	117
5	Đáp án bài kiểm tra nhanh	118
6	Đáp án bài tập tình huống	122

Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu của cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Trước khi bắt đầu*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách Tăng Hiệu quả Làm việc Cá nhân, cuốn *Giao tiếp trong Quản lý* được thiết kế chủ yếu dành cho các chủ doanh nghiệp và nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ giúp bạn hiểu về nhiệm vụ và chức năng của giao tiếp cũng như phát triển một loạt các kỹ năng nhằm đạt tới việc giao tiếp có hiệu quả.

2 Giới thiệu chung

‘Giao tiếp’ là một trong những thuật ngữ thông dụng trong quản lý. Có lẽ bất cứ nhà quản lý nào mà bạn hỏi đều đồng ý rằng việc giao tiếp là rất quan trọng nhưng mỗi người lại hiểu về giao tiếp theo một cách khác nhau.

Một số nhà quản lý cấp cao có thể tự hào về việc doanh nghiệp hay tổ chức của họ có những phương tiện giao tiếp tuyệt vời vì họ có những trang web cho phép hàng nghìn khách hàng có thể truy cập để tìm hiểu thông tin về họ.

Một số khác lại nhận thấy tầm quan trọng của giao tiếp phản ánh qua khía cạnh công ty của họ đang áp dụng những công nghệ thông tin mới nhất nên mọi người luôn có được thông tin mình cần trong tầm tay và những rào cản về thời gian và khoảng cách gần như đã được dỡ

bỏ. Nhưng đó có phải là tất cả về giao tiếp không? Có trong tay những lợi ích của công nghệ tiên tiến phải chăng có nghĩa là bạn và các nhà quản lý khác trong doanh nghiệp đã trở thành những người có kỹ năng giao tiếp tốt? Chưa chắc.

Cho dù những thuận lợi của công nghệ và các thuyết về tổ chức có là gì đi chăng nữa thì nhu cầu có được những kỹ năng giao tiếp cá nhân hiệu quả vẫn còn quan trọng đối với sự thành công của mỗi nhà quản lý, từ nhóm trưởng cho tới chủ tịch/tổng giám đốc của một công ty đa quốc gia. Những kỹ năng cơ bản trên sẽ được tập trung nghiên cứu trong cuốn sách này.

Chúng ta có thể lập luận rằng tất cả các công việc về quản lý đều liên quan đến giao tiếp. Quản lý chủ yếu là nghệ thuật sử dụng người khác để thực hiện các công việc khác nhau. Bạn sẽ không thể quản lý được nếu như bạn không truyền đạt các mục tiêu (**giao tiếp**) của bạn đến những người sẽ thực thi công việc nhằm đạt được những mục tiêu đó. Trở thành một người giao tiếp có hiệu quả là một mặt quan trọng của việc lãnh đạo và tạo động lực cho các nhóm thuộc mọi tầng lớp, ở mọi cấp độ và trong mọi tình huống. Nếu như bạn không giao tiếp tốt, bạn sẽ không thể làm việc với các nhân viên trong nhóm của mình và kết quả là bạn sẽ phải làm mọi việc một mình.

Chúng ta sẽ thấy rằng việc giao tiếp chỉ liên quan một phần tới việc chuyển thông tin. Nó chủ yếu là về việc lắng nghe và quan sát rồi chỉnh sửa hành vi của mình theo những gì bạn đã nhìn thấy. Trên cơ sở đó, cách giao tiếp của bạn với mọi người là một biểu hiện của sự tôn trọng mà bạn dành cho họ và ngược lại, cách bạn hiểu sẽ giúp bạn có được sự tôn trọng từ họ.

Mục đích cơ bản của việc giao tiếp có hiệu quả là tạo ra một hình ảnh về sự trung thực, dễ gần, thành thạo và lịch sự. Điều này không dễ dàng có được bởi những gì bạn nói mà bởi tổng thể những gì bạn làm và thể hiện với tư cách là một nhà quản lý. Vì vậy khi chúng ta nói về việc giao tiếp, sẽ có nhiều chuyện chỉ xoay quanh việc chúng ta là một nhà quản lý tốt đến mức nào.

3 Mục tiêu của cuốn sách

Khi đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có thể:

- Xác định được những ích lợi của việc trở thành một người giao tiếp giỏi;
- Lên các kế hoạch giao tiếp để đạt được kết quả mong muốn;
- Miêu tả được các cách làm thế nào để nói, viết, lắng nghe và ứng xử hiệu quả hơn trong giao tiếp.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành** được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, một số bài thực hành (nếu cần), bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ*

qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo. Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo hai cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập Tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những

điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch Hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hoá kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (Xem địa chỉ liên lạc của Business Edge trên bìa cuốn sách này.)

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Trước khi bắt đầu

Bây giờ bạn nên xem phần này vì các Bài Thực hành sau cần được chuẩn bị trước.

Trong cuốn sách này, điều quan trọng nhất mà chúng tôi đề nghị là bạn nên tìm cho mình một 'đối tác giao tiếp'. Người này có thể là cấp dưới của bạn, một người có cùng công việc với bạn, một người quen thuộc với công ty hay tổ chức của bạn và là người làm việc gần bên bạn. Đối tác giao tiếp của bạn cần sẵn sàng cùng với bạn làm một số Bài Thực hành và góp ý về cách bạn giao tiếp. Giữa bạn và người đó cần có một sự hiểu biết tốt về nhau!

Bài Thực hành 5 đề nghị bạn phân tích các kỹ năng giao tiếp mà bạn thường sử dụng và xác định xem kỹ năng nào có tác dụng nhất đối với những người xung quanh bạn.

Bài Thực hành 8 đề nghị bạn tìm ra những rào cản trong giao tiếp tại nơi làm việc của bạn và xác định cách để vượt qua những rào cản này hoặc hạn chế đến mức tối đa những ảnh hưởng của nó. Bạn cần thực hiện việc này trong một tình huống cụ thể mà bạn có thể kiểm soát được. Thực hiện Bài Thực hành này cùng với đối tác giao tiếp (có thể là đồng nghiệp hoặc nhân viên của bạn, người sẽ cùng bạn thực hành những công việc được giao trong Bài Thực hành) sẽ giúp cho bạn hiểu thêm về vấn đề.

Bài Thực hành 35 đề nghị bạn suy nghĩ về những ảnh hưởng của các cách diễn đạt bằng điệu bộ của mình. Bạn sẽ cần đến những góp ý và nhận xét của đối tác giao tiếp hơn là chỉ từ sự nhận thức của chính bạn. Nếu bạn có một máy quay phim bạn sẽ hiểu thêm rất nhiều về thông điệp thực tế mà bạn đưa ra ngoài những gì bạn nói.

Bài Thực hành 45 khuyên bạn nên bố trí một buổi lắng nghe với đối tác giao tiếp của mình để tìm hiểu xem kỹ năng lắng nghe thực tế của bạn tốt đến mức nào.

7 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Bây giờ bạn hãy dành ít phút để viết ra những mong đợi của mình khi đọc cuốn sách này. Trong thời gian bạn nghiên cứu cuốn sách này, nó sẽ là những tham khảo cần thiết cho bạn và nhắc nhở bạn rằng tại sao bạn lại muốn đọc cuốn sách này và những gì bạn muốn đạt được.

Các kết quả mà bản thân tôi muốn đạt được là:

(Ví dụ: Tôi muốn biết những yếu tố nào tạo nên một người có kỹ năng giao tiếp tốt để từ đó nâng cao kỹ năng giao tiếp của mình.)

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp/tổ chức của tôi là:

(Ví dụ: Kỹ năng giao tiếp qua hình thức viết tại phòng của tôi hiện tại rất yếu và tôi muốn khắc phục tình trạng này.)

.....

.....

.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gạt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương pháp *học linh hoạt*.

Phần A

Bản chất của giao tiếp

A

1 Dẫn nhập

- *Dẫn nhập*
- *Giao tiếp là gì?*
- *Tầm quan trọng của việc giao tiếp hiệu quả tại nơi làm việc*
- *Các kỹ năng giao tiếp cơ bản*
- *Một mô hình của quá trình giao tiếp*
- *Những rào cản trong giao tiếp*
- *Lập kế hoạch giao tiếp*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

Cho dù bạn quản lý công việc hàng ngày tại văn phòng, trung tâm giải trí, ngân hàng, khách sạn, xưởng đúc hoặc trong một xưởng lắp ráp, thì bạn và các nhà quản lý khác đều có một đặc điểm công việc giống nhau đó là bạn cần phải có khả năng giao tiếp tốt để có thể quản lý được các hoạt động của các nhân viên dưới quyền. Giao tiếp là một kỹ năng giám sát quan trọng.

Để có thể quản lý tốt, chúng ta phải giao tiếp tốt.

Trong phần đầu tiên này chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc định nghĩa thế nào là 'giao tiếp' và nghiên cứu xem tại sao giao tiếp lại quan trọng trong việc giúp nhà quản lý đạt được các mục tiêu của mình. Sau đó chúng ta sẽ cùng xét đến những kỹ năng giao tiếp cơ bản mà chúng ta đang sử dụng. Tiếp đó chúng ta sẽ nghiên cứu một mô hình đơn giản của quá trình giao tiếp và một số cách để đưa mô hình này vào thực hiện. Cuối cùng, chúng ta sẽ phác thảo những nguyên tắc cơ bản cho việc hoạch định việc giao tiếp của mình.

2 Giao tiếp là gì?

Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc đưa ra một định nghĩa hợp lý cho một từ mà chúng ta thường sử dụng: từ 'giao tiếp'. Chỉ khi nào chúng ta hiểu hết việc giao tiếp bao gồm những gì thì chúng ta mới có thể bắt đầu tính đến việc cải thiện các kỹ năng giao tiếp của mình.

A

Thực hành 1

3 phút 



Hãy suy nghĩ về từ ‘giao tiếp’ và cho biết đối với bạn nó có nghĩa là gì? Từ những câu dưới đây, bằng cách khoanh tròn, hãy cho biết câu nào gần với suy nghĩ của bạn nhất.

- ‘nói một điều gì đó với ai đó’;
- ‘việc chuyển tải các ý tưởng giữa hai người’;
- ‘sự trao đổi thông tin’;
- ‘chia sẻ thông tin và tạo quan hệ’;
- ‘việc truyền đạt hướng dẫn/chỉ dẫn giữa người này và người khác, có dẫn đến hành động’.

Cho dù lựa chọn của bạn là gì thì bạn cũng đã xác định được một số điểm có giá trị về bản chất của việc giao tiếp:

- nó bao gồm một người gửi và một hay nhiều người nhận;
- một thông điệp được chuyển tải hoặc chia sẻ giữa hai hay nhiều người;
- giao tiếp cũng liên quan tới cộng đồng – nó chỉ cần thiết khi có nhiều hơn một người tham gia, nhưng khi đó nó lại có tầm quan trọng trong việc thực hiện tốt các chức năng của nhóm;
- đó là một quá trình hai chiều – việc chuyển tải thông điệp dẫn tới một số dạng phản hồi.

Bạn có thể thấy rằng có quá nhiều định nghĩa để lựa chọn và mỗi cái đều có ưu điểm riêng của nó. Định nghĩa phù hợp nhất mà chúng ta sẽ sử dụng trong cuốn sách này là:

Giao tiếp là việc trao đổi thông tin giữa con người và thường dẫn tới hành động.

Giao tiếp được các công ty xem như là một phần quan trọng trong công việc của một nhà quản lý. Chúng ta hãy cùng xem xét điều gì sẽ xảy ra nếu như việc giao tiếp thất bại.

3 Tầm quan trọng của việc giao tiếp hiệu quả tại nơi làm việc

Thực hành 2

5 phút 



Nếu bạn thất bại trong việc hướng dẫn các nhân viên của mình về cách thức thực hiện một công việc mới, theo bạn thì kết quả của nó có thể là gì? Hãy viết ra **hai** kết quả có thể xảy ra.

.....
.....

Dưới đây là một số ý mà bạn có thể vừa liệt kê:

- Chẳng có ai thực hiện công việc cả.
- Công việc được giao có thể được thực hiện một cách tồi tệ.
- Mỗi thành viên có thể thực hiện công việc theo hiểu biết và suy nghĩ mà họ cho là đúng.

Bạn có thể sẽ không đạt được các mục tiêu của nhóm hay phòng mình và điều này có thể ảnh hưởng xấu tới năng suất cũng như tinh thần của nhóm.

Hãy cùng xem xét bốn ví dụ về việc giao tiếp không hiệu quả sau đây:

- 1 Người quản lý tại một tiệm bánh gọi điện thoại về cơ sở sản xuất bánh cách đó gần 40km trong nỗi thất vọng tràn trề. Sáng hôm đó cô nhận được 50 chiếc bánh được đặt hàng đặc biệt từ cơ sở sản xuất bánh. Cô chắc chắn rằng trong cuộc điện thoại đặt hàng hôm qua cô chỉ đặt hàng có 15 chiếc. Những chiếc bánh này rất dễ hỏng, được làm theo đơn đặt hàng đặc biệt nên rất khó bán và sẽ phải hủy trong ngày hôm sau nếu như không bán được.
- 2 Một công ty bảo hiểm gửi thư chào hàng một sản phẩm bảo hiểm mới tới một số lượng lớn khách hàng. Một số người trong danh sách những người nhận đã chết và điều này đã làm những người trong gia đình họ nổi giận cũng như gây ảnh hưởng xấu tới hình ảnh của công ty.
- 3 Một công ty mỹ phẩm đã quyết định quảng cáo cho sản phẩm của mình trong khoảng thời gian giữa hai hiệp đấu của các trận đấu bóng đá quốc tế được truyền hình trực tiếp vào các đêm cuối tuần bởi vì đó là chương trình có lượng

A

lượng người xem lớn. Sau 3 tháng quảng cáo, công ty nhận thấy rằng doanh số bán hàng hầu như không tăng.

- 4 Một nhà máy dệt dự định tiến hành một cuộc diễn tập phòng cháy chữa cháy và sơ tán quy mô nhưng chỉ thông báo đến các trưởng bộ phận. Danh sách các nhân viên quan trọng của từng bộ phận – những người sẽ ở lại vị trí của mình trong khi diễn tập vì các lý do an toàn và để tránh thất thoát sản phẩm – được gửi đến các trưởng bộ phận. Vào ngày thực hiện việc diễn tập, tại một bộ phận trong nhà máy, không có ai sơ tán ra khu vực an toàn. Trưởng bộ phận này, do chưa nhận được danh sách, đã quyết định rằng cả 40 nhân viên trong bộ phận mình đều là quan trọng và đó là lý do tại sao họ không đi sơ tán khi diễn tập. Điều này làm cho cả cuộc diễn tập thất bại và kết quả là việc diễn tập phải thực hiện lại với một khoản chi phí đáng kể.

Hy vọng rằng 4 ví dụ này đã làm bạn nhớ lại những thất bại tương tự từ kinh nghiệm thực tế của mình. Bạn có thể thấy rằng giao tiếp kém có thể dẫn đến nhầm lẫn, đau buồn, mất lòng tin, lãng phí thời gian, tăng chi phí và tạo ra hình ảnh xấu trước công chúng.

3.1 Tại sao việc giao tiếp lại thất bại?

Trong những ví dụ đã nêu ở trên, có nhiều sai lầm đã xảy ra.

Thực hành 3

3 phút 



Bây giờ chúng ta cùng xem lại các tình huống trên và xác định xem các thất bại đó là do:

- thông điệp sai;
- phương pháp giao tiếp sai;
- gửi không đúng đối tượng;
- thông điệp chưa được gửi đi;
- kết hợp của một trong những yếu tố trên.

Hãy đưa ra câu trả lời của bạn bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp.

	thông điệp sai	phương pháp sai	đối tượng sai	không có thông điệp
Tiệm bánh	☐	☐	☐	☐
Công ty bảo hiểm	☐	☐	☐	☐
Công ty mỹ phẩm	☐	☐	☐	☐
Công ty may mặc	☐	☐	☐	☐

A

Hãy so sánh những phân tích của bạn với kết quả của chúng tôi.

- 1 **Tiệm bánh:** Thông điệp nhận được là sai, có lẽ bởi người gửi đã chọn sai phương pháp giao tiếp. Nếu việc đặt hàng được thực hiện qua fax thì có lẽ thông tin đã không bị hiểu sai. Do đây là loại bánh được làm theo đơn đặt hàng đặc biệt nên rất khó tiêu thụ bình thường.
- 2 **Công ty bảo hiểm:** Đây rõ ràng là một thông điệp sai. Nó được gửi đi mà không hề được kiểm tra kỹ xem người nhận có phù hợp với đối tượng của sản phẩm không. Do vậy bạn cũng có thể thêm vào là 'đối tượng sai'.
- 3 **Công ty mỹ phẩm:** Chiến dịch quảng cáo này đã nhầm sai đối tượng. Những người theo dõi các trận truyền hình trực tiếp bóng đá quốc tế chủ yếu là nam trong khi những người mua mỹ phẩm lại chủ yếu là nữ.
- 4 **Công ty may mặc:** Thông điệp về việc những ai được xem là quan trọng đã không được đưa ra.

3.2 Giao tiếp trong các tổ chức

Trong công việc hàng ngày của chúng ta ở công ty hay tổ chức (sau đây chúng ta gọi chung là tổ chức), bất cứ phương pháp giao tiếp nào nhằm che đậy sự thật đều có thể dẫn đến những hậu quả khôn lường. Chúng ta cần đảm bảo rằng mọi người được:

- thông báo một cách rõ ràng về những gì họ được yêu cầu thực hiện;
- cung cấp tất cả những thông tin cần thiết;
- tạo điều kiện để làm sáng tỏ bất cứ điều gì họ chưa hoàn toàn hiểu rõ.

A

Thực hành 4

2 phút 



Việc giao tiếp sẽ trở nên khó khăn hơn khi số lượng người mà bạn phải giao tiếp nhiều lên.

Dành vài phút để suy nghĩ về 3 nhóm mà bạn hiện đang quản lý, đã từng quản lý hoặc bạn đã từng là một thành viên trong đó. Mỗi nhóm có bao nhiêu thành viên?

Nhóm 1

Nhóm 2

Nhóm 3

Độ lớn của nhóm có ảnh hưởng tiêu cực hay tích cực tới việc giao tiếp của nhóm trưởng? Hãy chọn bằng cách gạch dưới những từ thích hợp.

Nhóm 1 tích cực / tiêu cực

Nhóm 2 tích cực / tiêu cực

Nhóm 3 tích cực / tiêu cực

Bạn có thể nhận thấy rằng, nếu như nhóm càng lớn thì càng có ảnh hưởng tiêu cực tới chất lượng của việc giao tiếp trong đó có cả việc bạn nhận và gửi thông tin. Tại sao lại như vậy?

Nếu một nhà quản lý muốn giao tiếp cùng một lúc với cả nhóm thì khi càng có nhiều người, việc nghe được thông tin càng trở nên khó khăn hơn, cơ hội cho việc hiểu nhầm càng lớn và nhóm trưởng càng có ít thời gian hơn cho việc giải quyết các câu hỏi hay khúc mắc của từng cá nhân. Nếu các thành viên trong nhóm quan tâm và tích cực tham gia thì sẽ rất khó cho việc kiểm soát thời gian của cuộc gặp và một số thành viên trong nhóm có thể cảm thấy thất vọng về việc họ không thể đóng góp ý kiến như mong muốn.

Người quản lý có thể giao tiếp với từng thành viên một trong nhóm, giả sử cho mỗi người 5 phút trong tổng số 8 giờ làm việc mỗi ngày. Nhưng:

- với một nhóm 5 người thì việc này chiếm mất 25 phút – 5% thời gian làm việc trong ngày;

- với một nhóm 10 người thì việc này chiếm mất 50 phút – 10% thời gian làm việc trong ngày;
- với một nhóm 20 người thì việc này chiếm mất 100 phút – 20% thời gian làm việc trong ngày.

A

Đó mới chỉ là riêng về việc giao tiếp với từng người, còn bao nhiêu chuyện khác mà nhà quản lý đó phải giải quyết nữa!



Cho dù một nhà quản lý có kỹ năng giao tiếp tốt đến đâu đi chăng nữa thì cũng chỉ có ngần ấy thời gian; và nếu số lượng nhân viên quá lớn – khoảng 12 người hoặc hơn – thì việc giao tiếp có hiệu quả sẽ trở nên rất khó khăn và nhiều khi là không thể.

Trong hầu hết các tổ chức, bất kể số nhân viên của họ là bao nhiêu, lời khuyên là nên chia lực lượng lao động thành các đơn vị/nhóm nhỏ có thể quản lý được – điều này là để **thích hợp** cho nhà quản lý có thể **giao tiếp**.

Một nhóm lý tưởng để các nhà quản lý có thể giao tiếp là 10 hoặc 12 người. Nếu số lượng người lớn hơn thế thì việc chia nhỏ sẽ hợp lý hơn.

Giao tiếp phục vụ một loạt các mục tiêu trong công việc. Chúng ta cần giao tiếp để:

- hướng dẫn;
- thông báo;
- thuyết phục, động viên hay đề nghị;
- tư vấn hoặc đàm phán.

Chúng ta giao tiếp với ban lãnh đạo, các nhân viên trong nhóm và các nhà quản lý khác để đảm bảo rằng các ý tưởng và thông tin của chúng ta đến được với người khác và họ hiểu cũng như sẽ thực hiện theo.

Giao tiếp sẽ giúp đưa những suy nghĩ và hành động của con người lại gần nhau hơn nhằm đạt được các mục tiêu.

Đến đây chúng ta đã biết được tại sao chúng ta phải giao tiếp, hãy cùng xem xét những kỹ năng mà chúng ta cần có để giao tiếp.

A

4 Các kỹ năng giao tiếp cơ bản

Để thực hiện được những công việc quản lý hàng ngày bạn cần phải sử dụng một số kỹ năng để giao tiếp. Những kỹ năng này có thể được phân loại đơn giản như sau:

■ Nói

Bạn giao tiếp bằng cách nói chuyện trực tiếp hoặc qua điện thoại;

■ Viết

Giao tiếp qua hình thức viết (cho dù là trên giấy hay trên màn hình điện tử) có thể bao gồm việc viết thư, thông báo và báo cáo;

■ Ứng xử

Bạn giao tiếp bằng những gì bạn thực tế làm và cách bạn thể hiện như thế nào;

■ Nghe

Nghe những gì người khác nói là một phần quan trọng trong quá trình giao tiếp.

Có lẽ bạn sẽ nhận thấy rằng trong những công việc mà bạn đã thực hiện bạn đã sử dụng một số trong những kỹ năng này. Bài Thực hành tiếp theo sẽ giúp bạn nhận biết những kỹ năng giao tiếp chính được sử dụng trong một số hoạt động giám sát tiêu biểu.

Thực hành 5

8 phút 



Dưới đây là 9 hoạt động tiêu biểu của các nhà quản lý trực tiếp. Với mỗi hoạt động, hãy đánh dấu vào (các) cột thích hợp để xác định các kỹ năng giao tiếp chính mà bạn sẽ sử dụng khi thực hiện các công việc này.

Công việc Quản lý	Nói	Viết	Ứng xử	Nghe
Tạo lập một mối quan hệ tốt trong công việc				
Hướng dẫn công việc cho các nhân viên				
Báo cáo tiến độ lên cấp trên				
Tiếp nhận kiến nghị từ nhân viên về các cách thức cải thiện phương pháp làm việc				
Điền vào các biểu mẫu và nhật ký công việc				
Duy trì kỷ luật công bằng				
Gặp gỡ các đồng nghiệp khác, khách hàng hay nhà cung cấp				
Đào tạo cho nhân viên mới				
Giải quyết các vấn đề nảy sinh và các phản nàn				

Sau đây là những gợi ý của chúng tôi có kèm lời giải thích. Các lựa chọn của bạn có thể khác đôi chút. Tuy nhiên, những sự khác biệt ở giai đoạn này là không quan trọng lắm bởi vì mục đích chính của Bài Thực hành này nhằm khuyến khích bạn suy nghĩ về những kỹ năng giao tiếp mà bạn sử dụng trong thực tế đối với mỗi lĩnh vực cụ thể và cũng là để chứng tỏ rằng bạn sử dụng đầy đủ tất cả các kỹ năng giao tiếp trong công việc của mình.

■ Thiết lập mối quan hệ tốt trong công việc với các nhân viên

Rõ ràng là bạn cần sử dụng tất cả các kỹ năng cho việc này nhưng có lẽ cách ứng xử là điều quan trọng nhất. Nhóm của bạn có thể sẽ ứng xử theo cách mà bạn hành động và phản hồi đối với các tình huống.

■ Hướng dẫn công việc cho các nhân viên

Nói và lắng nghe – bạn sẽ phải nói cho họ những gì bạn muốn và điều này cũng quan trọng như việc lắng nghe những phản hồi từ họ nhằm giúp bạn biết được họ đã hiểu hay chưa.

A

■ Báo cáo tiến độ lên cấp trên

Viết sẽ tạo điều kiện cho việc lưu trữ lâu dài và có thể giúp bạn có thêm thời gian để hình thành các suy nghĩ của mình. Cũng có nhiều trường hợp việc báo cáo miệng (nói) có thể là hình thức phù hợp.

■ Nhận các kiến nghị từ nhóm nhân viên của mình

Lắng nghe cùng với việc ứng xử – bạn cần phải thể hiện rằng bạn luôn sẵn sàng lắng nghe và xem xét quan điểm của họ và cũng cần phải thực thi một vài kiến nghị của họ nếu như bạn muốn họ tiếp tục đóng góp.

■ Điền vào các biểu mẫu và nhật ký công việc

Viết – bạn chẳng có sự lựa chọn nào khác để thực hiện nhiệm vụ này!

■ Duy trì kỷ luật công bằng

Ứng xử – đưa ra một ví dụ tốt là cách tốt nhất để chứng minh rằng bạn rất công bằng.

■ Gặp gỡ các đồng nghiệp khác, khách hàng hay nhà cung cấp

Nói và lắng nghe – việc lắng nghe những gì người khác nói cũng quan trọng như việc trình bày quan điểm của mình.

■ Đào tạo cho nhân viên mới

Nói, ứng xử và lắng nghe – đào tạo thường bao gồm việc giải thích và làm thử hoặc thể hiện. Bạn cũng cần lắng nghe các câu hỏi và các biểu hiện của sự hiểu nhầm để có thể chỉnh sửa kịp thời. Trong một số trường hợp nên cung cấp các tài liệu tham khảo dưới dạng văn bản.

■ Giải quyết các vấn đề và than phiền nảy sinh

Lắng nghe và ứng xử – bạn cần phải hiểu toàn bộ bản chất của vấn đề và việc này có thể đòi hỏi bạn phải có một số hành động nhằm giải quyết nó.

Thực hành 6

5 phút 



Dựa vào những phân tích của bạn trong Bài Thực hành 5, hãy xác định những kỹ năng nào bạn cần phải củng cố. Bạn nên bắt đầu suy nghĩ xem bạn sẽ làm việc này như thế nào trong khi bạn nghiên cứu các phần còn lại của cuốn sách này. Điều này sẽ giúp bạn trong việc lên Kế hoạch Hành động cho mình ở cuối cuốn sách.

Cho dù bạn sử dụng kỹ năng nào thì bạn cũng đều tham gia vào một quá trình cơ bản. Sau đây chúng ta hãy cùng xem xét quá trình này.

5 Một mô hình của quá trình giao tiếp

Ở đầu của phần này chúng ta đã định nghĩa ‘giao tiếp’ là ‘việc trao đổi thông tin giữa con người và thường dẫn tới hành động’. Bây giờ chúng ta cùng suy nghĩ xem có thể cải thiện được những gì của quá trình này.

Thực hành 7

5 phút 



Sáng nay, khi đến văn phòng sớm hơn mọi ngày, Vy – Chánh Văn phòng – nhận thấy rằng cửa phòng không được khóa và đèn vẫn còn sáng. Việc đầu tiên cô làm là thông báo cho mọi người trong văn phòng về sự việc này và nhắc nhở họ về công việc bảo vệ tại văn phòng. Cô cũng yêu cầu mọi người kiểm tra bàn làm việc của mình xem có điều gì khác lạ không. Tiếp đó, Vy thông báo cho các nhân viên bảo vệ của tòa nhà về sự việc và cuối cùng là yêu cầu Hoa, lễ tân của văn phòng, viết một bản thông báo nhỏ về việc bảo vệ văn phòng rồi dán trên cửa ra vào.

Hãy xác định xem quá trình giao tiếp này bao gồm những gì và những ai. Hãy trả lời các câu hỏi sau:

Những ai liên quan đến sự việc này?

.....

.....

Vy muốn ‘trao đổi’ với mọi người những thông tin gì?

.....

A

Vy muốn mọi người phải làm gì?

Bằng việc trả lời những câu hỏi trên, bạn có thể thấy được những yếu tố sau đây liên quan đến quá trình giao tiếp trong tình huống này.

■ Thông tin

Chúng ta giao tiếp vì chúng ta muốn chuyển tải hay tiếp nhận thông tin.

■ Con người

Con người ở đây là cả những người gửi và nhận thông tin.

■ Phản hồi

Mục đích của việc chuyển giao thông tin chủ yếu là để đạt được một mục tiêu cụ thể nào đó. Phản hồi có thể nhận được dưới dạng hành động tức thì, nhưng nếu không phải là hành động tức thì, sẽ vẫn phải có một số dạng chứng tỏ rằng đã nhận được và hiểu thông tin.

Chúng ta có thể chuyển 3 yếu tố này thành một mô hình đơn giản thể hiện quá trình giao tiếp. Điều quan trọng là phải nhớ được bản chất của giao tiếp hai chiều.

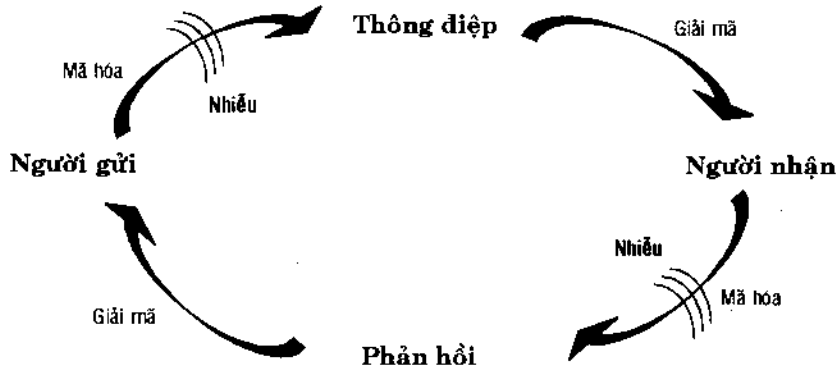
Thực hành 8

5 phút 

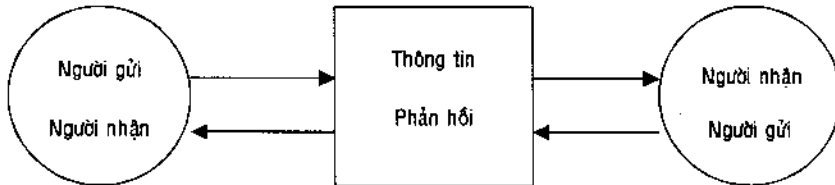


Bây giờ hãy thử vẽ ra một sơ đồ đơn giản mô tả điều gì xảy ra khi thực hiện giao tiếp như được nêu trong Bài Thực hành trước.

Bạn có thể đưa ra một loại mô hình nào đó. Dưới đây có thể là một trong số đó. Điều quan trọng là mô hình của bạn phải chỉ ra được rằng để giao tiếp được luôn bao gồm hai hay nhiều người. Các mô hình giao tiếp thường có hình vòng tròn để nhấn mạnh bản chất của giao tiếp luôn tiếp diễn.



Dưới đây là biểu đồ của mô hình giao tiếp của chúng ta và chúng ta sẽ sử dụng biểu đồ này như là nền tảng cho những phần còn lại của cuốn sách này.



Một người, *người gửi*, gửi thông tin đến một người khác, *người nhận*. Người nhận thể hiện bằng một số cách để chứng tỏ rằng mình đã nhận được và hiểu thông điệp. Nói một cách khác, nếu việc giao tiếp thành công, người nhận sẽ hiểu được thông tin một cách chính xác và có thể dẫn tới một vài dạng hành động nào đó.

5.1 Thông tin

Thông tin là một nội dung của giao tiếp và nhiều khi được gọi là thông điệp. Đó là những gì chúng ta muốn nói. Ngay từ ban đầu bạn luôn cần phải hiểu rõ nội dung của bất kỳ cuộc giao tiếp nào.

A

Chúng ta có thể sử dụng ví dụ trong Bài Thực hành sau để thấy sự khác nhau giữa nội dung của quá trình giao tiếp (thông điệp) và cách nó được chuyển tải (đôi khi được gọi là (các) phương tiện truyền thông).



Cung cấp quá nhiều thông tin **không** cần thiết thì đó **không** phải là giao tiếp.

Thực hành 9

5 phút



Hoa là giám sát tại một văn phòng. Một buổi sáng khi đến văn phòng cô phát hiện thấy Tuấn, nhân viên hành chính, đang chơi trò chơi trên máy tính mặc dù chính sách của công ty là nghiêm cấm chơi trò chơi trong giờ làm việc.

Nội dung của thông tin mà Hoa muốn thông báo đến Tuấn là gì?

.....

.....

.....

Nếu bạn là Hoa, bạn sẽ sử dụng những từ nào để chuyển tải thông tin tới Tuấn?

.....

.....

Có lẽ bạn đồng ý với chúng tôi rằng nội dung của thông tin từ Hoa là việc chơi các trò chơi trên máy tính tại nơi làm việc là bị cấm. Tuy nhiên, cô có thể có nhiều cách để thể hiện thông điệp đó. Có một số khả năng sau:

- Một câu hỏi nghiêm khắc: ‘Tại sao cậu lại vi phạm nội quy của công ty về việc cấm chơi trong giờ làm việc, Tuấn?’
- Một ‘mệnh lệnh’: ‘Hãy tắt ngay trò chơi đi, Tuấn.’
- Một tuyên bố: ‘Tôi đã nhìn thấy anh chơi trò chơi trong giờ làm việc. Việc này vi phạm chính sách của công ty.’
- Một câu hỏi quan tâm: ‘Mọi việc đều ổn chứ? Anh thường không chơi trò chơi trong giờ làm việc cơ mà!’

- Một thông điệp bằng văn bản: Hoa có thể không nói gì nhưng thay vào đó, cô gửi cho Tuấn một thông báo ngắn hoặc dán thông báo nhắc nhở mọi người không chơi trò chơi trong giờ làm việc.

Tùy thuộc vào mối quan hệ của cô với các nhân viên, Hoa có thể sử dụng bất cứ phương pháp nào – và với mỗi phương pháp cô có thể hy vọng có những phản ứng khác nhau. Bạn cần phải nhận thức được những phản ứng có thể từ những người khác – hầu hết mọi người đều không thích việc bị phạt công khai. Các nhà quản lý trực tiếp thường rất nhạy cảm với những phản ứng từ phía nhân viên của họ – hôm đó Tuấn có thể đã đến văn phòng rất sớm hoặc anh đã nhận được một tin buồn ngay sáng hôm đó và chính điều này đã ảnh hưởng đến hành vi của anh ta.

Bạn cũng có thể đưa ra những khả năng tương tự. Phần thứ hai của Bài Thực hành này đã dẫn chúng ta tới yếu tố quan trọng tiếp theo của quá trình giao tiếp: con người.

5.2 Con người

Mỗi lần chúng ta gửi thông điệp tới người khác (những người nhận), chúng ta (những người gửi) xác định chúng ta sẽ gửi như thế nào. Chúng ta sẽ quyết định sử dụng những từ ngữ nào, sẽ diễn đạt ra sao và sử dụng giọng điệu gì.

Mặc dù bản thân mô hình giao tiếp này là đơn giản nhưng con người lại thường làm cho nó trở nên phức tạp quá mức. Bạn sẽ thấy rằng một số nhân tố có thể ảnh hưởng đến việc bạn chọn cách giao tiếp như thế nào. Cách giao tiếp của bạn sẽ phản ánh:

- tính cách của bản thân bạn – bạn có thể quyết đoán hoặc nhút nhát;
- cảm xúc của bạn lúc đó – bạn có thể đang tức giận, bức bối hay hạnh phúc;
- thái độ của bạn đối với người mà bạn đang giao tiếp – bạn có thể thích hoặc không tin ở họ;
- kiến thức của bạn – bạn có thể hiểu biết rất ít hoặc rất nhiều về những gì bạn nói;
- kinh nghiệm của bạn – bạn có thể có kinh nghiệm trước đây trong các vị trí tương tự;

A

- văn hóa của tổ chức – có thể đó là một ‘môi trường văn hóa’ truyền thống, chính thống và có kỷ luật với những sự khác biệt về vai trò hoặc đó là một ‘môi trường văn hóa’ cởi mở hơn trong đó mọi người được khuyến khích bày tỏ và nói lên ý kiến cũng như tình cảm của mình cho dù ở bất kỳ vị trí nào trong tổ chức.

Vì vậy, thái độ và kinh nghiệm của bạn cùng với văn hóa của tổ chức sẽ quyết định việc bạn gửi và nhận thông tin như thế nào. Những yếu tố này đôi khi được coi là **ngữ cảnh** và có thể được miêu tả trong mô hình của chúng ta. Những yếu tố này cũng quyết định việc bạn trả lời những thông tin mà bạn nhận được từ những người khác như thế nào. Ví dụ sau đây sẽ giúp bạn hiểu thêm về điểm này.

Bình là nhân viên phòng bán hàng của một công ty và được người quản lý của anh biết tới như là một người luôn than phiền về mọi thứ. Sâm lại là một trưởng hợp khác. Anh là một nhân viên bán hàng tốt và luôn luôn sẵn sàng hợp tác bất cứ khi nào có sự thay đổi trong kế hoạch công việc.

Cô Trưởng phòng mong muốn rằng cả hai đều làm việc có trách nhiệm và thực hiện các công việc ở mức tốt nhất có thể mà không cần phải giám sát. Để đối lại cô luôn tỏ ra rất công bằng và mọi cố gắng thật sự đều được ghi nhận và thưởng công.

Sau khi đưa ra các mục tiêu của phòng cho quý II, cô đề nghị Bình cho biết ý kiến của mình về các mục tiêu này. Câu trả lời của Bình là ‘Các mục tiêu này quá cao. Chẳng có cách nào để mọi người có thể đạt được những mục tiêu này cả.’

Còn câu trả lời của Sâm là ‘À, tôi cũng chưa rõ về việc này lắm nhưng tôi cảm thấy rằng mình khó có thể đạt được các mục tiêu này. Tôi nghĩ những người khác đều có cảm giác tương tự.’

Nội dung của thông điệp (trả lời) từ Bình và Sâm là giống nhau, tuy nhiên cách cô Trưởng phòng hiểu thông điệp từ mỗi người lại rất khác nhau.

Hầu hết các nhà quản lý trực tiếp sẽ sử dụng quá khứ của Bình và Sâm (một là người ‘luôn than phiền’ và một là người ‘bán hàng tốt’) để đặt niềm tin nhiều hơn vào thông điệp của Sâm.

Chúng ta đều cho phép kinh nghiệm và thái độ của mình ảnh hưởng đến ý nghĩa của thông tin đưa ra. Ngữ cảnh về văn hóa cũng có một số ảnh hưởng đến cách chúng ta giao tiếp như thế nào: cho dù chúng ta ra lệnh, đưa ra yêu cầu một cách lịch sự hay lắng nghe (và

thực hiện theo) những kiến nghị của các nhân viên. Trong khi giao tiếp qua hình thức viết, chúng ta thường nói đó là việc ‘hiểu được ẩn ý’. Nội dung của thông tin thường là phần kém uy lực nhất của thông điệp. Chính cái ngữ cảnh của thông điệp – những yếu tố khác về con người xung quanh thông điệp – đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong việc thông tin đó được hiểu như thế nào.



Sức mạnh từ cách mà thông tin được đưa ra có thể còn mạnh hơn từ những gì được nói (nội dung của thông điệp). Bạn có thể đã từng biết về câu nói của Marshall McLuhan rằng ‘Phương tiện truyền đạt chính là thông điệp’ cũng chính là một cách nói khác của những điều này.

Tiếp theo đây là một Bài Thực hành nữa khẳng định điểm này.

Thực hành 10

5 phút 



Hãy tự đặt mình vào địa vị của một khách hàng, ở đầu nhận, trong những tình huống giao tiếp sau.

Một nhân viên bán hàng trong một cửa hàng từ từ tiến về phía bạn, đầu cúi xuống (nhìn xuống đất) và nói với một giọng buồn bã, bất cần: ‘Tôi có thể giúp gì cho ông (bà)?’

Thông điệp mà bạn **thực sự** nhận được là gì?

.....

.....

.....

Bạn nhận được một bức thư khuyến mãi của một khách sạn quảng cáo về thái độ chăm sóc khách hàng và tính chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên ở đây nhưng bản thân bức thư lại được đánh máy rất cầu thả, nhiều lỗi chính tả và không được ký tên.

Thông điệp mà bạn **thực sự** nhận được là gì?

.....

.....

A

Hầu hết mọi người đều nhận được một thông điệp hoàn toàn khác với những gì thực sự được nói hoặc viết ra. Kết quả là, nhân viên bán hàng đó khó có thể bán được hàng và khách sạn đó khó được bạn chấp nhận – việc giao tiếp không mang lại kết quả hành động mong muốn.

5.3 Phản hồi

Mặc dù cả khách sạn và nhân viên bán hàng kia đã gửi thông tin đi, họ không có cách nào để biết được việc giao tiếp có thành công hay không nếu như bạn không phản hồi.

Thực hành 11

5 phút 



Chúng ta hãy quay lại các tình huống ở Bài Thực hành trước.

Phản hồi của bạn đối với nhân viên bán hàng tế nhạc kia có thể là gì?

.....

.....

.....

Phản hồi của bạn đối với khách sạn với bức thư giới thiệu tôi kia có thể là gì?

.....

.....

.....

Thực tế bạn có thể trả lời nhân viên bán hàng kia là ‘Không, cảm ơn’ và sang cửa hàng khác để hỏi mua. Hoặc bạn có thể kiên nhẫn và hỏi những gì bạn muốn hỏi. Tùy thuộc vào phản ứng tiếp theo của nhân viên đó mà bạn có thể nổi cáu và quyết định chẳng mua thứ gì cả. Tuy nhiên, trừ khi bạn góp ý về thái độ, nhân viên này có thể sẽ không bao giờ biết tại sao bạn lại không mua hàng tại cửa hàng của họ.

Đối với bức thư của khách sạn kia – bạn khó có thể có phản hồi tích cực. Sẽ có rất ít người dành thời gian thông báo cho người gửi thư về những phản ứng của họ. Nhưng đó sẽ là cách duy nhất để họ biết lý do tại sao khách sạn lại không được đông khách như vậy. Trong cả hai trường hợp trên, việc phản hồi là rất quan trọng và có thể dẫn tới những hành động. Nhân viên bán hàng đó có thể được yêu cầu hay khuyến khích thay đổi thái độ và khách sạn kia thì thực tế có thể áp dụng các phương pháp quản lý chất lượng thông tin trong các chiến dịch tiếp thị của mình.

Thông thường chúng ta nghĩ rằng mình đã hoàn thành quá trình giao tiếp **chỉ** bằng việc gửi đến người khác một số thông tin. Việc này có nghĩa là chúng ta đang giả định rằng điều đó sẽ dẫn đến hành động.



'Một lỗi cơ bản và thường xuyên mắc phải đó là cho rằng những gì chúng ta biết thì người khác cũng biết.'

C. Northcote Parkinson và Nigel Rowe trong cuốn *Giao tiếp* (1979).

Trong Bài Thực hành tiếp theo đây chúng ta có thể thấy những vấn đề xuất phát từ việc đưa ra những giả định như thế này.

Thực hành 12

5 phút 



Tại xưởng in Thu An, số lượng đơn đặt hàng hiện nay đang nhiều hơn những gì mà xưởng có thể đảm đương nổi. Một đơn đặt hàng in gấp vừa được đưa đến. Lộc, phụ trách xưởng, quyết định giao việc in này cho Mai. Anh cùng Mai đến chỗ máy in và giải thích cho cô về cách thao tác các máy móc liên quan. Sau đó anh đưa ra chi tiết đơn đặt hàng cho Mai và để mặc cô lại với chiếc máy.

Ba giờ sau, Lộc quay lại và thấy Mai vẫn đang loay hoay với chiếc máy trong khi đáng lẽ công việc đã phải kết thúc trước đó lâu rồi. Anh đến bên Mai và nhận ra rằng đơn hàng mới chỉ hoàn thành được một nửa và Mai thì đang cúi húi đọc cuốn cẩm nang sử dụng của máy.

Lộc có thực hiện theo mô hình giao tiếp mà chúng ta đã đưa ra trước đây không?

A

Lộc đã có thể làm gì để tránh vấn đề này? Hãy đưa ra **hai** cách.

.....

.....

.....

Bạn có thể đề nghị Lộc các biện pháp sau để tránh vấn đề tương tự xảy ra:

- hỏi Mai xem cô đã hiểu được yêu cầu của công việc chưa;
- nói cho Mai biết cô có thể tìm anh ở đâu để hỏi và có thể tìm gặp anh ngay khi cô gặp bất cứ vấn đề gì;
- nói cho Mai biết khi nào đơn hàng phải được hoàn thành;
- ở lại và xem Mai vận hành máy để đảm bảo rằng cô có thể vận hành tốt các máy móc.

Thực ra Lộc đã không thực hiện theo mô hình của chúng ta, trong đó quá trình giao tiếp chỉ được coi là hoàn chỉnh khi thông tin được gửi đi, được nhận và hiểu với một vài dạng phản hồi, có thể là dưới dạng hành động. Thực tế là Lộc đã quên tự hỏi hai câu hỏi quan trọng trong mọi quá trình giao tiếp của chúng ta:

- Làm sao chúng ta có thể biết được người khác đã hiểu được thông điệp hay chưa?
- Làm sao chúng ta có thể tin tưởng rằng những hành động phù hợp sẽ được thực hiện?

Nếu chúng ta muốn giao tiếp một cách có hiệu quả, chúng ta không thể giao phó câu trả lời của những câu hỏi trên cho sự may rủi. Chúng ta phải bằng một cách nào đó lấy được những phản hồi từ người nhận để chứng tỏ rằng thông tin của chúng ta đưa ra đã được hiểu một cách chính xác. Phản hồi này sẽ một lần nữa đảm bảo rằng việc giao tiếp của chúng ta đã thành công.

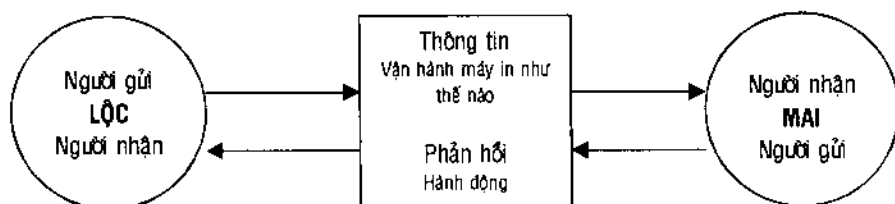
Bạn còn nhớ chúng ta đã nói ở trên là chúng ta có thể nhận biết được hai dạng phản hồi từ người nhận. Đó là:

- phản hồi dưới dạng hành động;

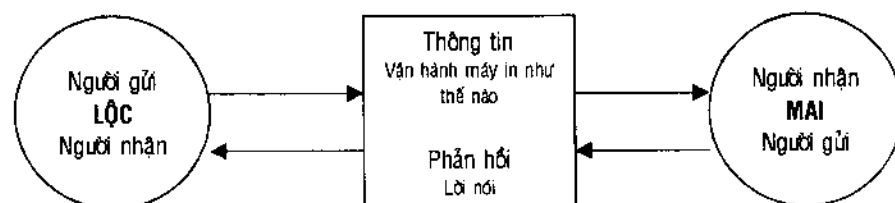
■ phản hồi dưới dạng lời nói.

Nếu Lộc yêu cầu Mai thể hiện rằng cô có thể vận hành máy qua việc vận hành thử, khi đó phản hồi sẽ là dưới dạng hành động và được thể hiện vào mô hình theo cách sau:

A



Tuy nhiên, nếu Lộc hỏi Mai câu hỏi về việc cô có hiểu những gì anh nói, thì đây được coi là một phản hồi chắc chắn từ Mai và được thể hiện như sau:



Bạn có lẽ đã nhận ra rằng phản hồi ở dạng hành động là một cách tốt để đảm bảo rằng việc giao tiếp đã có hiệu quả. Phản hồi dưới dạng lời nói có thể gây ra nhiều vấn đề hơn bởi vì một người có thể đưa ra những phản hồi tích cực đối với câu hỏi thậm chí khi họ không thật sự hiểu. Theo mô hình này, chu kỳ giao tiếp trong trường hợp của Lộc là chưa hoàn chỉnh bởi vì Lộc vẫn chưa thực sự biết liệu những hướng dẫn của anh đã được hiểu đúng hay chưa. Chúng ta hãy cùng quay trở lại ví dụ ở Bài Thực hành vừa rồi.

A



Thực hành 13

4 phút

Khi Lộc giải thích xong cách chiếc máy hoạt động như thế nào, đáng lẽ anh nên hỏi Mai 'Cô có hiểu những gì tôi nói? Cô có biết rõ mình phải làm gì không?'

Hãy ghi ra những lý do tại sao bạn nghĩ rằng đây có thể không phải là một cách tốt để có được sự phản hồi.

Bạn có nhận ra rằng cả hai câu hỏi này đều là những câu hỏi đóng? Nó chỉ cho phép trả lời có hoặc không.



Câu hỏi ĐÓNG và MỞ:

- **Câu hỏi mở:** cho phép người khác quyết định cách trả lời như thế nào;
- **Câu hỏi đóng:** chỉ cho phép người khác một số lượng hạn chế các câu trả lời.

Bạn chỉ có được một câu trả lời về những gì người khác nghĩ rằng họ biết. Nếu bạn hỏi những câu dạng này, sẽ có những lý do rất hợp lý tại sao người nhận lại đưa ra những câu trả lời không chính xác. Ví dụ, Mai có thể trả lời 'Có' cho câu hỏi này chỉ bởi vì cô không muốn tỏ ra là người chậm chạp, không thông minh hoặc không có khả năng trước cấp trên của mình.

Bạn cũng có thể có kinh nghiệm bản thân về việc này. Thông thường mọi người có xu hướng bỏ đi và tự tìm hiểu về khó khăn hoặc hỏi ai đó sau khi bạn đã đi khỏi. Chỉ ít thì nó cũng làm mất thời gian và trong trường hợp tồi tệ nhất nó có thể gây ra thương tích, gây hỏng nguyên vật liệu và máy móc.

Sẽ tốt hơn nhiều nếu bạn hỏi một câu hỏi 'mở' đòi hỏi người kia nhắc lại những gì bạn đã nói. Dưới đây là những ví dụ mà Lộc đáng lẽ nên sử dụng:

- 'Theo bạn thì những điểm quan trọng nhất cần chú ý khi vận hành chiếc máy này là gì?'
- 'Chúng ta đã biết chiếc máy này hoạt động như thế nào và bạn cũng đã thực hành rồi. Vậy chúng ta thực hiện đơn hàng này như thế nào?'

Bạn có thể khẳng định câu trả lời của một người bằng cách nhìn họ và quan sát cách họ ứng xử. Hãy nhìn vào vẻ mặt và cử chỉ của họ. Trông họ có tự tin và chắc chắn hay trên khuôn mặt họ thoáng hiện những nét ngờ vực?

Họ gật hay lắc đầu? Họ có nhìn nhau sau khi bạn hỏi không? Họ bình tĩnh và kiểm soát được cử chỉ cũng như sự di chuyển của mình hay họ lo lắng, hốt hoảng và vụng về? Bạn cần đưa ra các câu hỏi, lắng nghe câu trả lời và để ý tới các phản ứng của họ để biết liệu họ đã thực sự hiểu chưa và liệu việc hiểu đó có dẫn tới hành động hay không.

Bạn có thể sử dụng những kỹ năng này để đảm bảo có được phản hồi trong những tình huống gặp trực diện, nhưng có thể sẽ khó khăn hơn để có được phản hồi từ người khác hoặc đánh giá các hành động của họ khi chúng ta giao tiếp qua hình thức viết (hay là giao tiếp viết). Trong Bài Thực hành tiếp theo bạn cần suy nghĩ tới việc làm thế nào để có được phản hồi từ người khác khi giao tiếp qua hình thức viết.

Thực hành 14

5 phút 



Khi bạn viết một thông báo nội bộ hay một bức thư, làm thế nào để bạn biết được những người nhận đã hiểu và sẽ hành động theo cách mà bạn mong muốn? Hãy ghi ra **hai** cách để bạn có thể đạt được điều này.

.....

.....

.....

Giao tiếp qua hình thức viết (văn bản trên giấy) đôi khi được cho là phương pháp giao tiếp một chiều vì phản hồi có thể bị trì hoãn hay thậm chí không xảy ra – nhưng có thể thực hiện được. Ví dụ bạn có thể:

- hỏi những câu cụ thể yêu cầu người nhận phải viết hay điện thoại lại để đưa ra câu trả lời;

A

- nêu một cách rõ ràng dạng phản hồi mà bạn mong muốn, ví dụ bạn có thể viết ‘Hãy gọi điện thoại trước ngày 12/6 để xác nhận lại cuộc hẹn này’ thay vì viết là ‘Tôi hy vọng nhận được thông tin từ anh/chị càng sớm càng tốt’;

- sử dụng câu cuối cùng trong văn bản để gợi ý hành động mà bạn mong muốn – đây sẽ là thông tin cuối cùng mà người nhận đọc và do đó sẽ giúp họ nhớ một cách dễ dàng.

Để có được phản hồi là rất quan trọng nhưng không phải lúc nào cũng dễ dàng. Tuy nhiên:

Phản hồi giúp đảm bảo rằng việc giao tiếp tạo ra kết quả mong muốn.

5.4 Hành động

Phần lớn việc giao tiếp là có mục đích – tức là nó cần phải tạo ra hành động ở một dạng nào đó. Từ ‘hành động’ thường gợi lên hình ảnh một số dạng hoạt động thể chất có thể quan sát được.

Dưới đây là một ví dụ về những điều chúng tôi muốn nói:

- Thông tin: ‘Hãy vào phòng làm việc của tôi và lấy cho tôi tập tài liệu về cửa hàng Hùng Phong.’
- Con người: cấp trên đối với cấp dưới.
- Hành động: Cấp dưới vào phòng và trở ra với tập tài liệu.

Đôi khi việc giao tiếp tạo ra hành động nhưng rất khó quan sát. Hãy xem xét Bài Thực hành sau.

Thực hành 15

4 phút 



Một anh giám sát viên gửi một báo cáo tiến độ thường kỳ lên người quản lý của mình trong đó nói rằng sản lượng trong tháng đã tăng từ 250 đơn vị sản phẩm lên 300 đơn vị.

Những kết quả nào được tạo ra từ việc giao tiếp này mà bạn không thể quan sát được? Hãy nghĩ ra **hai** kết quả.

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể đồng ý rằng việc chuyển thông tin này làm:

- tăng thêm vốn kiến thức hiện tại của người quản lý;
- khẳng định (hay phủ định) nhận định của người quản lý về các xu hướng;
- khẳng định (hay phủ định) những thái độ của người quản lý đối với anh giám sát viên và nhóm nhân viên.

Những kết quả này đang tạo ra những thay đổi trong suy nghĩ và kiến thức của người quản lý chứ không phải trong hành động để ta có thể quan sát được. Chúng ta cũng đã biết rằng hành động thường có nghĩa là có một sự thay đổi về hành vi nhưng những thay đổi về suy nghĩ cũng thể hiện bằng hành động.

6 Những rào cản trong giao tiếp

Cho tới đây, mô hình giao tiếp này trông tưởng như đơn giản. Nhưng có một sự phức tạp cần phải được xem xét, đó là sự tồn tại của những rào cản trong giao tiếp vì nó ngăn cản những người nhận thông tin hiểu nó một cách chính xác.

Chúng ta đã xem xét một rào cản của việc giao tiếp có hiệu quả, đó là thái độ và kinh nghiệm của người nghe. Nếu tồn tại những thái độ thù nghịch cùng với việc giữa người gửi và người nhận có một quan hệ không tốt do kết quả từ các lần gặp trước thì bất cứ một lần giao tiếp mới nào cũng đều chịu nguy cơ bị hiểu lầm hay phớt lờ.

A

Thực hành 16

6 phút 



Bạn có thể đưa ra những rào cản khác mà bạn đã từng gặp trong đó việc chuyển thông tin tới người nhận đã thực sự bị cản trở không? Hãy cố gắng đưa ra ít nhất **ba** ví dụ.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Khi bạn bắt đầu với Bài Thực hành này, bạn có thể đã nghĩ ra nhiều hơn ba ví dụ. Dưới đây là một số rào cản có thể bạn đã gặp, chúng được nhóm thành từng chủ đề.

■ Tiếng ồn

Bất cứ một tiếng ồn nào, cho dù là của máy móc, máy photocopy, điện thoại, giao thông hay con người, có thể làm bạn khó nghe hoặc mất tập trung và có thể làm méo mó thông tin.

■ Ngôn ngữ

Nhiều khi những từ ngữ được sử dụng trong giao tiếp có thể làm cho thông điệp bị hiểu sai. Điều này có thể xảy ra nếu ta sử dụng những từ mơ hồ và không rõ ràng như 'một phần nào đó' hay 'những thứ khác'. Tương tự như vậy, những thuật ngữ chuyên dụng có thể gây ra nhầm lẫn hoặc không hiểu cho những người không quen với nó. Ví dụ khi ta nói: 'Để lắp đặt hệ thống điều hòa nhiệt độ 40.000 BTU này bạn cần phải có nguồn điện ba pha 6,5 kW.'

■ Môi trường

Sẽ khó có thể nhận thông tin một cách chính xác nếu bị các yếu tố của môi trường làm việc xen vào. Ví dụ có thể là vừa trả lời điện thoại khi ai đó đang đứng bên cạnh vẫn tiếp tục nói chuyện với bạn.

■ **Tình cảm/cảm xúc**

Như chúng ta đều biết, cảm xúc là rất quan trọng. Nó có thể ngăn cản chúng ta tiếp nhận thông tin một cách chính xác hoặc có thể làm chúng ta hiểu sai. Tình cảm của bạn đối với người gửi thông tin có thể dẫn tới việc thông điệp bị méo mó – hãy đặt mình vào vị trí của Tuấn như trong Bài Thực hành 9 bị khiển trách vì chơi trò chơi trên máy tính trong giờ làm việc. Đối với những người nhạy cảm, những lời khiển trách đó có thể sẽ ảnh hưởng tới những lần giao tiếp tiếp theo giữa Hoa và Tuấn. Nếu bạn đang bức tức, thất vọng hay phẫn uất, rất có thể bạn sẽ không nhận được thông tin.

■ **Các mối quan hệ quyền hạn**

Một rào cản nữa đối với việc giao tiếp có hiệu quả mà bạn có thể gặp đó là mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức. Đôi khi bạn có cảm giác rằng việc giao tiếp phải qua một hệ thống quá phức tạp mới có thể đến được đúng người và đến thời điểm đó, thông tin có thể đã bị bóp méo hoặc xuyên tạc.

■ **Văn hóa tổ chức/doanh nghiệp**

Chúng ta đã nói đến vai trò của văn hóa trong giao tiếp thông tin. Văn hóa là một yếu tố quan trọng trong giao tiếp, nó có thể giúp thúc đẩy hoặc gây trở ngại cho việc giao tiếp. Hãy thử tưởng tượng bạn đã từng làm việc trong một tổ chức nhỏ nhưng với một môi trường rất thoải mái, nơi mà mọi người đều có trách nhiệm với công việc mình làm và các mối quan hệ là rất hữu nghị. Ở đó thông tin được chia sẻ một cách không chính thống và các cuộc trao đổi thường diễn ra nhằm đảm bảo các thông điệp được hiểu một cách chính xác. Sau đó bạn chuyển đến một tổ chức lớn hơn với một cơ cấu bậc thang phức tạp. Trong tổ chức này, việc giao tiếp được tiến hành một cách rất chính thức với rất nhiều thông báo nội bộ, các cuộc họp cũng như các nội quy và quy định. Có thể bạn đã trở nên quen với cách giao tiếp cũ và sẽ cảm thấy khó khăn trong việc viết các thông báo nội bộ, chờ đợi được hướng dẫn và hiểu những lời quả trách. Cũng tương tự như vậy, nếu ai đó chuyển từ tổ chức lớn đến tổ chức nhỏ hơn nêu trên có thể sẽ cảm thấy không theo kịp và ở một mức độ nào đó có phần mất kiểm soát trong cái văn hóa không chính thống nhưng lại có hiệu quả ở đây.

Những rào cản về giao tiếp luôn tồn tại trong mỗi chúng ta. Không thể lúc nào cũng loại bỏ được chúng nhưng chúng ta có thể nhận thấy những ảnh hưởng của chúng và làm hết sức mình để giảm thiểu những ảnh hưởng đó.

A



Thực hành 17

5 phút

Bạn có thể làm gì để giảm ảnh hưởng tiêu cực của những rào cản trong các tình huống sau?

Đôi khi tại nơi làm việc bạn không thể nghe thấy thông điệp một cách chính xác bởi vì bạn bị phân tán bởi tiếng ồn từ chiếc máy photocopy và điện thoại.

.....

.....

Bạn thường bị thiếu nhân lực bởi vì bất cứ yêu cầu tuyển nhân viên mới nào đều được chuyển lên trưởng phòng (trên bạn hai bậc) trước khi chuyển tới Phòng Nhân sự.

.....

.....

Dưới đây là ba giải pháp để bạn có thể ứng phó với tình huống đầu tiên:

- Bạn có thể tìm ra các cách để giảm tiếng ồn từ máy photocopy và máy điện thoại bằng việc dùng những tấm cách âm quanh chiếc máy photocopy và cài đặt chế độ chuông nhỏ cho những chiếc điện thoại.
- Bạn có thể tạo một nơi làm việc yên tĩnh cho chính bạn bằng việc sử dụng các vách ngăn chống ồn.
- Bạn có thể yêu cầu gửi thông tin dưới dạng văn bản (thư, văn bản, thư điện tử, fax,...).

Tình huống thứ hai thì khó giải quyết hơn.

- Bạn có thể liêu lĩnh phốt lờ việc tuân theo hệ thống và đưa thẳng đến Phòng Nhân sự, nhưng điều đó có thể làm suy yếu quyền lực của cấp trên của bạn – có lẽ đây không phải là giải pháp tốt!
- Bạn có thể thảo luận vấn đề này với trưởng phòng của bạn, trình bày vấn đề và tìm hiểu xem có lý do hợp lý nào cho việc phải thông qua cấp trưởng phòng không.

Những rào cản này có thể cản trở việc truyền và nhận thông tin. Tuy nhiên, để hoàn thành quá trình giao tiếp chúng ta cần phải đảm bảo rằng người nhận đã hiểu toàn bộ thông điệp và sẽ phản hồi một cách tích cực.

7 Lập kế hoạch giao tiếp

Cũng như tất cả các hoạt động khác, việc lập kế hoạch quyết định một nửa thành công của việc giao tiếp có hiệu quả.

Nếu chúng ta đầu tư càng nhiều suy nghĩ và cố gắng trước khi giao tiếp thì càng có nhiều cơ hội thành công. Câu trả lời mà chúng ta thường đưa ra khi bị hỏi lý do tại sao việc giao tiếp kém thường là: 'Tôi sẽ giao tiếp hiệu quả hơn nếu tôi có thời gian để ngồi xuống và lên kế hoạch – nhưng một nhà quản lý luôn bận rộn như tôi thì lấy đâu ra thời gian chứ!'

Thực hành 18

5 phút 



Hãy viết ra ba yếu tố có thể ảnh hưởng đến thời gian bạn dành cho việc lên kế hoạch giao tiếp.

.....

.....

.....

Có lẽ bạn cũng đồng ý rằng những yếu tố sau là quan trọng nhất:

- kiến thức và kinh nghiệm của bản thân bạn;
- kiến thức và kinh nghiệm của những người khác (những người nhận);
- mức độ nghiêm trọng nếu giao tiếp không hiệu quả;
- mối quan hệ của bạn với những người khác;
- mức độ phức tạp của thông tin cần được chuyển tải.

Bạn sẽ phải quyết định lượng thời gian dành cho việc lên kế hoạch nhưng cho dù quyết định của bạn là gì, bạn vẫn cần phải tuân theo những nguyên tắc cơ bản của việc lên kế hoạch cho mọi giao tiếp. Những nguyên tắc này phải được xem xét trước và được liệt kê sau đây.

A

■ Tại sao bạn phải giao tiếp?

Bạn cần phải rõ ràng trong đầu mình về mục đích.

■ Bạn sẽ giao tiếp về cái gì (nói về cái gì)?

Bạn cần phải rõ ràng về nội dung của thông tin.

■ Bạn sẽ giao tiếp với ai?

Bạn cần phải xem bạn đã biết gì về người nhận bao gồm kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng, thái độ và mối quan hệ của bạn với họ.

■ Bạn sẽ giao tiếp như thế nào?

Bạn cần phải xác định phương thức giao tiếp phù hợp và bạn sẽ trình bày thông tin như thế nào.

Trong một số trường hợp bạn cũng cần phải quyết định một số yếu tố sau:

■ Khi nào thì nên giao tiếp?

Bạn cần xác định thời gian tốt nhất cho việc đưa ra thông tin.

■ Nên giao tiếp ở đâu?

Đôi khi nội dung của việc giao tiếp đòi hỏi phải được thực hiện ở một nơi riêng và yên lặng hoặc sẽ tốt hơn nếu thảo luận vấn đề bên ngoài nơi làm việc.

Dưới đây là một ví dụ minh họa cho những điểm này:

Đồng là giám sát tại một công ty sản xuất phụ tùng xe máy. Một hôm do dịch cúm nên một vài nhân viên của Đồng nghỉ ốm (bệnh). Đồng phát hiện ra có một vũng dầu trên lối đi. Do hôm đó không có nhiều công nhân và khu vực đó vào buổi sáng không có ai làm việc nên đây không phải là vấn đề cấp bách. Tuy nhiên, đây lại là vấn đề an toàn nên cần phải được dọn sạch.

Anh gọi Lâm, một nhân viên mới của bộ phận đang hi hục với một vài chi tiết máy trên bàn. 'Lâm ơi, ở lối đi trên kia có một vũng dầu chảy.'

Lâm nhìn theo hướng Đồng chỉ tay và gật gù đồng ý: 'Như thế thì bẩn quá.'

Đồng nói tiếp: 'Đúng vậy. Cần phải dọn ngay.'

Ngay sau đó Đồng được gọi về văn phòng để sắp xếp các mẫu đặt hàng. Khi đang ở đó thì anh nhận được thông tin là đã có một tai nạn xảy ra tại bộ phận của mình. Sự việc chưa đến mức nghiêm trọng, một nhân viên đến muộn đã bị trượt chân và bị bong gân cổ tay. Anh ta có thể sẽ phải nghỉ làm một tuần.

Đồng rất giận dữ. Tại nạn xảy ra là do vũng dầu ở lối đi. Anh đi tới chỗ Lâm.

‘Tôi đã bảo cậu là dọn nó đi rồi cơ mà!’, Đồng giận dữ quát.

‘Không, anh có bảo gì đâu. Nếu anh bảo thì tôi đã dọn rồi!’, Lâm đáp.

Bạn có thể thấy rằng thông điệp mà Đồng nghĩ rằng anh đã đưa ra không phải là thông điệp mà Lâm đã nghe thấy. Chúng ta hãy cùng nghiên cứu những lý do đằng sau của việc giao tiếp không thành công này qua việc quay trở lại với mô hình giao tiếp cơ bản của chúng ta.

- **Con người** – Đồng (người gửi) đã coi Lâm (người nhận) như là một người cũ mà quên rằng anh ta là một nhân viên mới.
- **Thông tin** – thông điệp thì lại không rõ ràng. Đồng đã đưa ra lời yêu cầu hay anh chỉ đưa thông tin như một lời cảnh báo về an toàn? Những gì Đồng muốn đạt được có rõ ràng không?
- **Hành động** – trong thông điệp mà Đồng đưa ra, anh đã không thể hiện rằng Lâm cần phải hành động để dọn sạch vũng dầu.

Có lẽ lỗi lớn nhất là ở điểm sau:

- **Phản hồi** – Đồng đã không sử dụng bất kỳ kỹ năng nào nhằm đảm bảo rằng Lâm hiểu chính xác những yêu cầu do anh đưa ra hoặc đặt ra thời hạn cụ thể để thực thi hành động.

Thực hành 19

7 phút 



Hãy sử dụng mô hình lập kế hoạch bốn điểm **tại sao, cái gì, với ai và như thế nào** để đảm bảo rằng việc giao tiếp của Đồng là có hiệu quả.

Tại sao Đồng cần phải giao tiếp?

.....
Đồng cần giao tiếp về **việc gì**?

.....
Đồng cần giao tiếp **với ai**? (Đồng biết gì về Lâm?)

A

Đồng cần làm (giao tiếp) **như thế nào** để đảm bảo rằng Lâm hiểu thông tin và thực thi hành động như mong muốn?

.....

.....

Câu trả lời cho Bài Thực hành này là:

- **Tại sao:** Đồng cần đưa ra yêu cầu dọn sạch vũng dầu để đảm bảo môi trường làm việc an toàn.
- **Cái gì:** Thông tin cần nêu được:
 - mối nguy hiểm từ vũng dầu;
 - sự cần thiết phải dọn sạch;
 - tính khẩn cấp của hành động.
- **Ai:** Đồng cần nhớ rằng Lâm là nhân viên mới và không nên giả định những kiến thức mà Lâm có thể không có.
- **Như thế nào:** Đồng có thể gọi Lâm đến chỗ vũng dầu nhằm làm cho anh ta chú tâm hơn tới vấn đề. Đồng cũng có thể hỏi Lâm một câu hỏi về việc dọn dầu để đảm bảo rằng anh ta đã hiểu yêu cầu và biết nơi lấy dụng cụ để quét dọn. Anh cũng có thể đưa ra thời hạn cho hành động để Lâm hiểu rằng hành động cần phải được tiến hành ngay.

Việc lên kế hoạch cho mỗi lần giao tiếp không nhất thiết phải là một quá trình tốn nhiều thời gian. Tuy nhiên, các quyết định tinh tế về tại sao, cái gì, ai và như thế nào cần phải được đưa ra. Hãy nhớ rằng một phút lên kế hoạch có thể rất đáng giá trong việc đạt được các kết quả.

Thực hành 20

20 phút 



Xác định một hoạt động giao tiếp quan trọng bạn thường tiến hành và nó có ảnh hưởng đến các nhân viên của bạn. (Nên chọn những việc có tầm quan trọng đối với hoạt động của nhóm hoặc đối với các nhân viên như việc hướng dẫn về công việc cần phải thực hiện hay kèm một nhân viên mới hơn là các công việc thách thức đối với bạn.) Hãy xem lại những đánh giá và phân tích của bạn về vai trò của mình trong giao tiếp ở Bài Thực hành 5 nếu bạn cần được gợi ý.

Ghi lại ai là người nhận trong tình huống này và mục đích thật sự của thông điệp là gì. Bây giờ hãy nghĩ xem bạn sẽ thực hiện công việc đã chọn từ quan điểm của một nhà quản lý và xác định xem những rào cản nào trong giao tiếp mà bạn nghĩ người nhận sẽ gặp phải. Bạn có thể tìm sự trợ giúp qua việc hỏi xem đối tác giao tiếp của mình phản ứng thế nào. Ghi lại những điều bạn có thể làm để loại bỏ những rào cản này.

Người nhận

Thông điệp

Mục đích

Bạn giao tiếp như thế nào?

Các rào cản của giao tiếp	Hành động để cải thiện việc giao tiếp

Bài Thực hành này có thể đã gợi ý cho bạn về việc đánh giá lại một cách nghiêm túc những thất bại liên tiếp trong việc trình bày rõ ràng thông điệp hoặc bạn có thể phải tập trung vào những gì hiển nhiên và đơn giản để đặt đúng chỗ, chẳng hạn như tiến hành hướng dẫn ở trong phòng trước khi ra khu vực hiện trường ồn ào hoặc kèm một nhân viên mới ở một nơi cách xa các nhân viên cũ để người này cảm thấy đỡ ngại. Hy vọng rằng nó đã tạo ra một kết quả thực tế.

A



Thực hành 21

10 phút

Quay lại tình huống mà chúng ta đã xem xét ở trong Bài Thực hành trước. Lần này, hãy liệt kê những phản hồi mà bạn hy vọng có được từ việc giao tiếp bạn đang thực hiện. Đó là phản hồi bằng lời hay bằng hành động?

Những lợi ích thực tế của việc đảm bảo rằng bạn sẽ nhận được phản hồi dạng hành động là gì?

Ghi lại các cách để bạn có thể nhận được phản hồi dạng hành động. Bạn sẽ sử dụng những phản hồi nhận được vào việc gì?

Một lần nữa, Bài Thực hành này có thể là tác nhân kích thích dẫn tới những thay đổi triệt để trong cách làm việc của bạn hoặc có thể dẫn đến một sự cải thiện nho nhỏ như việc nhận ra một sự hiểu lầm trước khi lãng phí thời gian (hoặc các nguồn lực khác).

Việc phản hồi bằng hành động cản trở thành một cách sống và có thể giúp tránh được rất nhiều lãng phí và sự thất vọng.

Hãy tự đánh giá 1

20 phút 

A



1 Các yếu tố nào có thể dẫn đến việc giao tiếp thất bại?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2 Quá trình giao tiếp bao gồm những thành tố nào?

.....

.....

.....

.....

.....

Hãy vẽ biểu đồ của quá trình giao tiếp.

A

- 3 Khi bạn lập kế hoạch giao tiếp, bạn cần nhớ tới những điều gì?

.....

.....

.....

.....

- 4 Hãy đọc tình huống sau và giúp Minh quyết định xem những kỹ năng giao tiếp nào anh có thể sử dụng và giải thích tại sao.

Minh mới được bổ nhiệm làm Trưởng phòng Kế toán của một doanh nghiệp sản xuất loại vừa. Đúng vào thời gian Minh được bổ nhiệm, Phòng Kế toán cũng chuyển sang sử dụng một phần mềm kế toán mới. Một số nhân viên đang gặp khó khăn với phần mềm mới. Do vậy, Minh quyết định thực hiện một khóa huấn luyện ngắn hạn cho những ai chưa quen với phần mềm mới này và cũng là để đảm bảo mọi nhân viên đều làm việc theo những quy định mới.

.....

.....

.....

- 5 Tại sao việc lấy phản hồi lại quan trọng trong hầu hết các trường hợp giao tiếp khi bạn gửi thông tin?

.....

.....

.....

- 6 Làm thế nào để bạn biết được ai đó đã hiểu được văn bản (giao tiếp qua hình thức viết) mà bạn đã gửi cho họ?

.....

.....

7 Hãy đưa ra các ví dụ về các rào cản trong các lĩnh vực tiêu biểu sau:

A

a Ngôn ngữ

.....
.....

b Tình cảm/cảm xúc

.....
.....

c Văn hóa tổ chức/doanh nghiệp

.....
.....

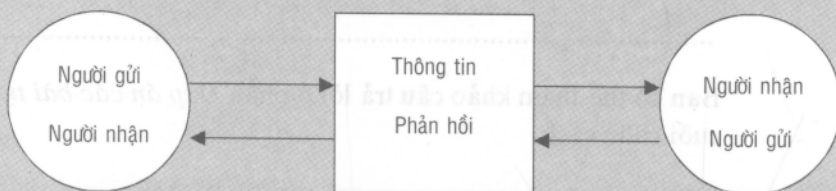
Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

A



8 Tóm tắt

- Mục đích của việc giao tiếp là:
 - đưa những suy nghĩ và hành động của con người lại gần nhau hơn;
 - chia sẻ thông tin;
 - dẫn tới một hành động.
- Các kỹ năng cơ bản của việc giao tiếp là:
 - nói;
 - viết;
 - ứng xử;
 - nghe.
- Sơ đồ của một mô hình giao tiếp có thể đơn giản như sau:



trong đó:

- **thông tin** là nội dung của giao tiếp;
- **con người** đóng vai trò người gửi và người nhận và bị ảnh hưởng bởi kinh nghiệm, thái độ (khung cảnh) và văn hóa;
- **hành động** là những gì chúng ta làm và cũng là những gì chúng ta nghĩ.
- Phản hồi có hai dạng:
 - từ bản thân hành động – **phản hồi dưới dạng hành động**;
 - từ lời nói – **phản hồi dưới dạng lời nói**.
- Lên kế hoạch giao tiếp bao gồm việc suy nghĩ trước về:
 - **Tại sao?** Tại sao tôi cần phải giao tiếp?
 - **Cái gì?** Tôi muốn nói những gì?
 - **Ai?** Tôi muốn giao tiếp với ai?
 - **Như thế nào?** Tôi phải trình bày thông điệp như thế nào để đảm bảo có được hành động?

9 Suy ngẫm

A



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần B

Các kỹ năng gửi thông tin: viết và nói

B

1 Dẫn nhập

Đến đây chúng ta đã phân tích và nghiên cứu bản chất của việc giao tiếp và lý do tại sao lại cần phải giao tiếp. Bây giờ chúng ta tiếp tục với phần xem xét việc giao tiếp diễn ra như thế nào và những kỹ năng cơ bản cần cho việc giao tiếp.

Đầu tiên chúng ta sẽ nghiên cứu các kênh giao tiếp tồn tại trong các tổ chức bởi vì nó sẽ giúp hình thành nền tảng cho tất cả các giao tiếp của bạn. Sau đó chúng ta sẽ xét đến những kỹ năng chính cần để giao tiếp: viết và nói (phần kỹ năng lắng nghe sẽ được trình bày trong phần kế tiếp – Phần C của cuốn sách này). Chúng ta cũng sẽ đề cập đến một số nguyên tắc chung và sau đó sẽ đi chi tiết hơn vào các kỹ năng viết và nói. Cuối cùng chúng ta sẽ xem xét việc giao tiếp thông qua cách chúng ta ứng xử và vẻ bề ngoài của mình.

- *Dẫn nhập*
- *Các kênh giao tiếp*
- *Các nguyên tắc cơ bản*
- *Các phương pháp giao tiếp*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

2 Các kênh giao tiếp

Các tổ chức khác nhau có các cơ cấu và văn hóa khác nhau. Một số tổ chức có hệ thống cấp bậc cố định trong khi một số khác thì lại linh hoạt và thoải mái hơn. Những cơ cấu này sẽ quyết định kênh được sử dụng để giao tiếp. Chúng ta hãy cùng xem trong các tổ chức, việc giao tiếp được thực hiện như thế nào.

Có ba kênh chính để giao tiếp như sau:

- **Giao tiếp xuống dưới**, tức là từ cấp trên xuống cấp dưới – loại hình này bao gồm việc hướng dẫn công nhân, giải thích về những yếu tố cơ bản của công việc, đưa ra phản hồi về việc thực hiện công việc và cho nhân viên mới biết nhà quản lý/tổ chức mong chờ gì ở họ.

B

- **Giao tiếp lên trên**, tức là từ cấp dưới lên cấp trên – bao gồm việc đưa ra ý kiến phản hồi lên cấp trên về những cảm nhận đối với công việc của mình, cung cấp ý kiến và phản ứng đối với những gì đã được giao tiếp xuống. Đây cũng là cách chủ yếu để thông báo cho cấp trên về những vấn đề nảy sinh và những thay đổi cần có.
- **Giao tiếp hàng ngang**, giữa các đồng nghiệp – được dùng để điều phối các công việc, chia sẻ thông tin, giải quyết các vấn đề và hỗ trợ các đồng nghiệp.

Bây giờ hãy xem xét một số kỹ năng bạn cần để gửi thông tin.

3 Các nguyên tắc cơ bản

Khi phát triển các kỹ năng, thông thường sẽ dễ dàng hơn nếu thiết lập ra một vài nguyên tắc cơ bản có thể áp dụng được. Điều này cũng đúng với các kỹ năng giao tiếp. Có hai cách để nhớ những nguyên tắc cơ bản khi viết hoặc nói.

Cách đầu tiên được gọi là **nguyên tắc ABC** trong giao tiếp. Đây là các chữ cái viết tắt của ba từ trong tiếng Anh như sau:

- **Accuracy** (chính xác)

Thông tin sử dụng tại nơi làm việc phải chính xác. Ví dụ như: sẽ là không tốt nếu yêu cầu một khách hàng nhận hàng lúc 4 giờ chiều trong khi hàng đến tận 5 giờ chiều mới có.

- **Brevity** (ngắn gọn)

Mọi người đều muốn thông tin phải phù hợp và cốt yếu chứ không phải rất nhiều những thông tin không phù hợp và rườm rà.

- **Clarity** (rõ ràng, sáng sủa)

Thông điệp phải thật rõ ràng. Nếu nó mập mờ, không rõ ràng hoặc có thể được hiểu theo 2 hay 3 cách khác nhau thì có thể không dẫn đến các kết quả mong muốn (hành động đúng). Một ví dụ về một thông điệp mơ hồ là: 'Tôi nghĩ rằng đơn hàng cho Công ty Thương mại Vinh Sơn cần hoàn thành trước trưa ngày thứ Năm.'

Chúng ta hãy cùng nghiên cứu xem tại sao thông điệp trên lại mơ hồ qua Bài Thực hành sau.

Thực hành 22

8 phút ⌚



Hãy xem lại ví dụ về đơn hàng cho Công ty Thương mại Vinh Sơn ở trên. Tại sao nó lại mơ hồ và nhập nhằng? Hãy viết lại và thêm những chi tiết để cho thông tin được rõ hơn.

B

.....
.....
.....
Bạn có thể đã đưa ra nhiều cách khác nhau nhưng hy vọng rằng bạn đồng ý với việc sửa đổi như sau để xóa bỏ mọi ngờ vực:

Đơn hàng cho Công ty Thương mại Vinh Sơn cần được hoàn thành và sẵn sàng giao hàng vào lúc 12 giờ trưa ngày thứ Năm, mồng 8 tháng Hai năm 200X.



Giao tiếp quá nhiều cũng nguy hiểm như quá ít vậy. Hãy nói cho mọi người biết những gì họ cần biết nhưng đừng luôn để họ bị ngập chìm trong thông tin và sự cố vũ.

C. Northcote Parkinson và Nigel Rowe trong cuốn *Giao tiếp* (1979).

Một cách khác nữa để nhớ những đặc điểm của kỹ năng giao tiếp tốt là nguyên tắc 5C trong giao tiếp (năm chữ cái viết tắt của các từ trong tiếng Anh). Theo đó mọi giao tiếp cần phải:

- **Clear (rõ ràng)**

Thông điệp phải rõ ràng để người nhận chỉ có thể hiểu theo một nghĩa duy nhất.

- **Complete (hoàn chỉnh)**

Khi bạn nói hay viết, bạn phải cung cấp đầy đủ thông tin cần thiết để có thể dẫn tới hành động mong muốn. Chúng ta thường đưa ra các thông điệp chưa hoàn chỉnh như thiếu ngày, thời gian, tên hoặc số lượng. Các thông điệp không hoàn chỉnh được cài đặt trong máy trả lời điện thoại tự động khi chúng ta đi vắng là những ví dụ minh chứng cho việc không tuân thủ nguyên tắc này có thể làm thất vọng người nghe!

B

- **Concise** (ngắn gọn, súc tích)

Điều này không chỉ có nghĩa là tóm tắt. Nếu bạn làm quá tóm tắt tới mức không nêu đủ thông tin thì điều này lại không tốt. Ngắn gọn, súc tích có nghĩa là tóm tắt nhưng vẫn đầy đủ tất cả thông tin liên quan.

- **Correct** (chính xác)

Điều quan trọng là thông tin đưa ra phải chính xác.

- **Courteous** (lịch sự)

Vì bạn mong muốn việc giao tiếp của bạn sẽ dẫn đến những hành động tích cực nên việc duy trì mức độ lịch sự bình thường và thể hiện sự tôn trọng đối với những người khác cũng rất quan trọng bất kể họ ở cấp quyền lực nào trong tổ chức. Hầu hết mọi người sẽ có phản ứng tiêu cực nếu phần hướng dẫn bắt đầu bằng những từ như: 'Này, mấy người đang đứng ở đằng kia...'. Nguyên tắc chung là đối xử với mọi người theo cách mà bạn muốn được họ đối xử lại!

Bạn có thể nhận thấy rằng có sự trùng lặp giữa nguyên tắc ABC và 5C trong giao tiếp. Bạn có thể dùng những nguyên tắc tương đối giống nhau này để chuẩn bị trước khi giao tiếp.

Bây giờ hãy cùng tìm hiểu về những nguyên tắc trên và mối quan hệ của nó với các kỹ năng viết và nói.

4 Các phương pháp giao tiếp

Trước khi đi vào những kỹ năng cụ thể, chúng ta hãy dành vài phút so sánh những điểm mạnh giữa việc giao tiếp bằng hình thức viết và giao tiếp bằng lời nói.

Trong thời gian làm việc bạn đã nhiều lần phải đứng trước sự lựa chọn:

- Tôi nên điện thoại hay viết thư cho vị khách hàng này?
- Tôi nên gửi thông báo nội bộ hay thư điện tử hay chỉ cần gặp và nói chuyện trực tiếp với người đó?

Thành công của việc giao tiếp phụ thuộc một phần vào việc lựa chọn phương pháp giao tiếp đúng cho tình huống đó. Ví dụ trong Bài Thực hành sau đây mình họa cho điều này.

Thực hành 23

5 phút 



Yến là nhân viên kế toán tại một công ty tư nhân. Một buổi sáng thứ Hai, Kế toán trưởng của công ty yêu cầu cung cấp một loạt số liệu bán hàng chi tiết để ông ta báo cáo tại một cuộc họp tuần sau. Yến quyết định đọc các số liệu này cho ông ta qua điện thoại.

B

Bạn nghĩ cách thức giao tiếp này có phù hợp không? Tại sao?

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã trả lời rằng cách giao tiếp này là không phù hợp bởi vì:

- các số liệu phức tạp có thể bị mất độ chính xác (nghe nhầm) khi thực hiện qua điện thoại;
- trừ khi cô yêu cầu ông Kế toán Trưởng nhắc lại các số liệu vừa đọc nếu không cô chẳng có cách nào để biết được các số liệu đã được ghi lại một cách chính xác hay chưa;
- chưa cần các số liệu này đến mức khẩn cấp – cuộc họp sẽ diễn ra tận tuần sau. Việc in số liệu ra giấy không làm cho số liệu chính xác hơn nhưng có thể giảm nguy cơ thay đổi hay sai sót trong việc truyền tin. Bên cạnh đó việc fax số liệu cũng có thể có kết quả nhanh như gọi điện thoại.

Cả viết và nói đều có những ưu điểm riêng của nó. Từ kinh nghiệm của mình bạn cũng có thể thấy được điều đó.

Thực hành 24

8 phút 



Hãy ghi lại **hai** tình huống trong đó việc giao tiếp bằng hình thức viết sẽ tốt hơn và **hai** tình huống trong đó việc giao tiếp bằng lời nói sẽ tốt hơn.

- Giao tiếp bằng hình thức viết:

.....

.....

■ Giao tiếp bằng lời nói:

B

Bạn có thể so sánh danh sách của mình với danh sách dưới đây. Danh sách này là chung cho các tình huống và chúng tôi hy vọng rằng danh sách của bạn cũng tương tự.

Một số tình huống mà việc giao tiếp bằng hình thức viết là tốt hơn:

- khi bạn cần ghi lại thông tin để lưu trữ và tham khảo trong tương lai;
- khi thông tin liên quan đến một hợp đồng hay thỏa thuận hoặc khi bạn cho rằng có thể sẽ có tranh luận từ những thông tin này;
- khi bạn muốn người nhận có thể kiểm soát được thời gian và địa điểm để nhận thông tin;
- khi thông tin được coi là thông tin mật.

Một số tình huống mà việc giao tiếp bằng lời nói là tốt hơn:

- khi bạn muốn có phản hồi ngay lập tức;
- khi có thể cần phải trao đổi thêm thông tin và ý tưởng;
- khi việc sử dụng ngữ điệu hay cách diễn đạt bằng điệu bộ có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ cho nội dung của thông điệp;
- khi bạn cho rằng sẽ là khôn ngoan hơn nếu không có bằng chứng ghi lại.

Bạn cần phải cân nhắc kỹ lưỡng về phương pháp sử dụng và những ưu điểm tương đối của chúng. Khi thực hiện việc này nên xem xét các yếu tố sau:

- Sáng sủa và rõ ràng – Phương pháp nào giúp cho việc truyền đạt thông tin được rõ ràng và chính xác?
- Tốc độ – Bạn cần người nhận nhận và phản hồi thông điệp trong bao lâu?
- Hiệu quả chi phí – Phương pháp nào đạt được kết quả mong muốn với chi phí thấp nhất?
- Thái độ của người nhận – Phương pháp nào được người nhận hoan nghênh nhất và có thể dẫn đến những phản hồi tích cực?

Thực hành 25

5 phút ⌚



B

Hãy tìm hiểu năm tình huống sau và đưa ra giải pháp cho vấn đề giao tiếp ở mỗi tình huống.

- 1 Một xe vận chuyển hàng của bạn gặp tai nạn và bạn cần thông báo cho khách hàng biết việc giao hàng sẽ bị ảnh hưởng.

.....
.....

- 2 Bạn đang xây dựng một cuốn cẩm nang về chất lượng và sắp của bạn muốn loại bỏ càng nhiều loại giấy tờ càng tốt.

.....
.....

- 3 Bạn muốn cập nhật thông tin cho các nhân viên của mình liên quan tới các vấn đề nghiêm trọng trong sản xuất vừa xảy ra.

.....
.....

- 4 Bạn muốn kiểm tra xem 7 nhân viên bán hàng tại các khu vực khác nhau có thể dự cuộc họp của phòng trong vòng 3 ngày tới.

.....
.....

- 5 Các nhân viên của nhà thầu đã vào một số khu vực cấm mà không được cho phép.

.....
.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án Bài Thực hành* ở cuối cuốn sách.

B

Sẽ chẳng ngạc nhiên nếu các đề xuất của bạn bao gồm một loạt cách khác nhau, như trong phần đáp án, để phù hợp với yêu cầu của tình hình.

Bây giờ hãy chuyển sang nghiên cứu chi tiết hơn về các kỹ năng viết.

4.1 Kỹ năng viết

Chắc chắn là bạn cũng đồng ý rằng một phần thời gian làm việc của bạn là dành để viết. Bạn cũng có thể kêu ca rằng công việc quản lý làm bạn phải viết quá nhiều! Vì vậy, điều quan trọng là bạn phải phát triển kỹ năng viết của mình nhằm giúp bạn đạt được kết quả mong muốn càng nhanh và dễ dàng càng tốt.

Những gì bạn viết có thể bao gồm:

- điền vào một loạt mẫu;
- chuyển một thông điệp/thông báo từ ca sản xuất này sang ca khác;
- ghi lại lời nhắn qua điện thoại để chuyển lên cấp trên hay cấp dưới của bạn;
- làm báo cáo tiến độ hay báo cáo tai nạn;
- gửi thông báo nội bộ hoặc thư điện tử đến những người khác trong tổ chức của bạn;
- gửi thư cho các khách hàng, nhà cung cấp và những người khác ngoài tổ chức của bạn.

Trước khi chuyển sang nghiên cứu kỹ hơn về kỹ năng viết, một điều bạn cần nhớ là bất cứ khi nào bạn đặt bút viết có nghĩa là bạn đang đưa ra một tuyên bố về bản thân mình và tổ chức của mình. Những gì bạn viết ra và cách bạn viết cũng là một hình ảnh của bạn chuyển tới người khác.

Những gì bạn viết ra là hình ảnh của chính bạn.

Thực hành 26

5 phút 



Nếu bạn phải viết thư cho những người không ở trong tổ chức của mình thì theo bạn qua những bức thư đó người ta có được ấn tượng gì về bạn và tổ chức của bạn?

Hãy xác định ít nhất ba điểm trong những bức thư mà bạn đã viết trong đó thể hiện ấn tượng này.

Những ấn tượng mà bạn có được đối với các công ty khác qua những bức thư của họ có thể là họ làm việc thiếu hiệu quả, họ thờ ơ hay có thể là không biết cách chăm sóc khách hàng.

Bạn có thể tạo ra một ấn tượng tốt đẹp hoặc xấu với một bức thư qua:

- cách bạn trình bày bức thư trên trang giấy;
- trình tự của thông tin bạn trình bày;
- từ ngữ bạn sử dụng;
- sự chính xác của văn phạm;
- giọng điệu gợi lên qua việc bạn sử dụng các cụm từ.

Những điểm này cũng rất quan trọng trong việc giao tiếp qua hình thức viết trong tổ chức của bạn như thư điện tử, thông báo nội bộ, văn bản và báo cáo. Để đạt được thành công bằng phương pháp giao tiếp này trong khi chuẩn bị và viết bạn phải luôn nghĩ đến đối tượng người đọc. Khi viết bạn không có được cơ hội nhận được phản hồi ngay lập tức như khi chúng ta giao tiếp trực diện. Do đó bạn phải tính đến những điều sau:

- Kiến thức hiện tại của người đọc

Bạn phải biết người đọc đã biết những gì về chủ đề bạn nói/viết.

- Cần thêm thông tin

Bạn phải biết người đọc cần hoặc muốn biết thêm những thông tin nào.

- Phạm vi vốn từ

Bạn phải biết những từ mà người đọc thường sử dụng bao gồm cả những thuật ngữ mà họ hiểu.

- Văn phong

Bạn phải chọn các từ và cụm từ một cách cẩn thận để người nhận hiểu được thông điệp và sẵn sàng hành động như bạn yêu cầu. Chắc là bạn không muốn tạo ra một phản ứng tiêu cực từ người đọc, đúng không?

B

■ Trình tự và cách trình bày

Bạn muốn trình bày thông điệp theo một trật tự đơn giản và dễ dàng cho người đọc theo kịp. Cũng tương tự như vậy, bố cục tổng thể cần hấp dẫn người đọc, tạo cho họ cảm giác muốn đọc thông điệp.



Thực hành 27

6 phút

Hãy so sánh giữa hai phiên bản của văn bản mà Nguyễn Đức Chiến gửi cho Lê Cẩm Tú – trưởng một phòng khác mà Chiến đã từng một lần nói chuyện qua điện thoại. Theo bạn văn bản nào tốt hơn và đưa ra lý do tại sao.

Phiên bản 1

Người gửi: Chiến

Gửi: Tú

Cảm ơn về tập tài liệu và những thông tin. Tôi sẽ liếc qua vụ này đêm nay và sẽ cho anh biết những kết quả tính toán cuối cùng vào ngày mai. Được chứ?

Phiên bản 2

Người gửi: Nguyễn Đức Chiến – Kế toán Trưởng

Kính gửi: Anh Lê Cẩm Tú – Trưởng phòng Marketing

Ngày: 25 tháng Chín năm 200X

V/v: Tập tài liệu DPT

Cảm ơn anh đã gửi cho tôi tập tài liệu DPT và những thông tin bổ sung. Tối nay tôi sẽ xem xét tất cả các chi tiết và sẽ tính toán chi phí cuối cùng.

Số liệu cuối cùng sẽ được giao cho anh vào 10h30 sáng mai. Nếu anh cần những thông tin này sớm hơn thì hãy gọi cho tôi theo số máy lẻ 308 trước 5h00 chiều nay.

Phiên bản tốt hơn bởi vì:

Bạn có lẽ cũng đồng ý rằng Phiên bản 2 là tốt hơn. Hai phiên bản được đối chiếu và giải thích trong bảng dưới đây.

Phiên bản 2 cung cấp những thông tin rõ ràng, chính xác và hoàn chỉnh.

Phiên bản 1	Phiên bản 2
Không xác định rõ danh tính của người gửi.	Cung cấp đầy đủ thông tin và chức vụ của người gửi.
Không nêu rõ đã nhận được tài liệu nào rồi – Chiến có thể đã gửi đi nhiều tài liệu!	Nêu rõ tên tài liệu để dễ theo dõi.
Thiếu những thông tin quan trọng từ tiêu đề của văn bản như ngày, tháng và chủ đề của văn bản.	Viết rõ ngày tháng trong tiêu đề của văn bản cùng với các thông tin để tham khảo như 'sáng nay' và 'chiều mai'.
	Cung cấp thêm dòng chủ đề của văn bản ('V/V') nên người nhận có thể nhận ra ngay chủ đề của văn bản.

Phiên bản 2 chú ý một cách kỹ càng hơn đến người đọc văn bản.

Phiên bản 1	Phiên bản 2
Việc sử dụng cụm từ 'liếc qua vụ này' có thể làm cho Chiến bị nhầm lẫn vì không biết là 'vụ' nào.	Sử dụng các từ và cụm từ thông dụng và sử dụng ngôn ngữ viết.
Sử dụng giọng văn nói không trịnh trọng. Thực tế thì văn bản để gửi phòng ban này sang phòng ban khác nên sử dụng giọng văn trịnh trọng. Ngoài ra thì vị trí của Tú và Chiến là ngang cấp nhau chứ không phải là Tú thấp hơn.	Được viết một cách cẩn trọng hơn và tôn trọng thái độ và vị trí quản lý của người nhận.

B

Phiên bản 1 có nguy cơ làm cho Tú hiểu nhầm thông tin và gây ra tâm lý bức tức hoặc nổi cáu về giọng điệu của người viết. Rõ ràng là nó đã không tạo ra một hình ảnh đẹp về Chiến.

Vì vậy, khi viết ta nên nhớ đến người đọc và phải biết họ là ai. Ở một khía cạnh nào đó điều này bù lại việc không có được phản hồi trực tiếp từ người nhận.

Nhìn chung thì việc giao tiếp qua hình thức viết cho phép ta có nhiều thời gian để chuẩn bị và lên kế hoạch về những gì mình sẽ viết và viết như thế nào. Nó cũng cho phép bạn kiểm tra những gì bạn đã viết trước khi bạn gửi chúng đi. Tuy nhiên, khi đã gửi đi rồi thì nó sẽ trở thành một tài liệu lưu trữ lâu dài – hãy đảm bảo rằng nó thỏa mãn những nguyên tắc giao tiếp cơ bản.

Để có được một giọng văn tốt, ta rất dễ mắc vào chuyện sao chép giọng văn của một người nào đó. Đôi khi việc này sẽ dẫn đến những câu phức tạp, dài và những thành ngữ đã lỗi thời. Trong một số trường hợp, các văn bản trở thành những mẫu chuẩn – giống như những câu nói vô cảm phát ra từ những chú người máy. Doanh nghiệp của bạn cũng có những tiêu chuẩn, những mẫu hay đoạn được quy định phải có trong các văn bản, nhưng điều này vẫn có thể cho phép bạn tạo ra một giọng văn phản ánh tính cách của bản thân bạn.

Hãy tạo ra cho mình một giọng văn riêng.

Khi viết chúng ta đều ý thức một cách tự nhiên về ngôn ngữ và cách trình bày. Khi chúng ta nói chuyện với người khác thì mọi việc lại không giống như vậy – đó là điều mà chúng ta sẽ đề cập tới sau đây.

4.2 Kỹ năng nói

Kỹ năng để nói sao cho hiệu quả cũng quan trọng như kỹ năng viết vậy.

Câu nói của người xưa: 'Hãy suy nghĩ trước khi nói' là hoàn toàn đúng.

Tiếc thay, chúng ta thường quên mất điều này. Mỗi ngày chúng ta đều dành quá nhiều thời gian để nói chuyện trực tiếp với mọi người, cả chính thức và không chính thức, mà quên rằng ta cần phải chú trọng tới việc phát triển kỹ năng nói của mình nếu muốn mọi người hiểu chúng ta một cách chính xác và muốn họ làm theo những gì mình nói.

Nếu bạn nhớ lại mô hình giao tiếp cơ bản của chúng ta thì bạn sẽ thấy rằng mình phải biết kết quả mà mình muốn đạt được trước khi bắt đầu nói.

Thực hành 28

6 phút 



B

Hãy nhớ về một tình huống trong quá khứ khi những hướng dẫn bằng miệng của bạn đã không dẫn tới hành động như ý từ phía người nghe. Có thể là hành động đó không hề được thực hiện, được thực hiện một cách tồi tệ, không theo ý bạn hoặc được thực hiện một cách miễn cưỡng.

Hãy liệt kê ít nhất **ba** khía cạnh của cách mà bạn đã hướng dẫn nhưng đã dẫn đến kết quả tồi.

.....

.....

.....

Dưới đây là một số lý do tiêu biểu và có lẽ những gì bạn đưa ra cũng tương tự:

- Tôi đã không suy nghĩ một cách rõ ràng về những gì mình định nói và kết quả là tôi đã nói rất lung tung.
- Tôi đã không kiểm tra xem mọi người có nghe rõ không trước khi tôi bắt đầu.
- Tôi đã dùng những thuật ngữ mà mọi người không hiểu rõ.
- Tôi đã dùng những từ ngữ và cách nói có thể gây ra hiểu lầm.
- Tôi đã nói bằng một giọng hung hăng hoặc quá yếu đuối.
- Tôi đã tưởng là mọi người biết nhiều hơn thế.
- Tôi đã không hỏi xem mọi người đã hiểu một cách chính xác chưa.

Khi có một điều gì trục trặc xảy ra, chúng ta thường tìm các lý do để bào chữa cho mình. Câu cửa miệng mà có lẽ chúng ta đều hay đưa ra là ‘Tôi biết tôi đã nói gì nhưng sự thật mà tôi muốn nói là...’. Do đó, khi bạn nói chuyện trực tiếp hoặc nói chuyện qua điện thoại với ai đó, bạn cần phải nhớ rõ vài điểm cơ bản sau:

- Chuẩn bị trước

Bạn cần phải nhớ rõ trong đầu về những gì bạn muốn nói trước khi bạn bắt đầu. Điều này sẽ giúp cho thông điệp mà bạn đưa ra được chính xác và rõ ràng.

B

- Tạo được sự chú ý của người nghe

Hãy làm cho mọi người tập trung chú ý trước khi bạn nói. Bạn có thể làm điều này bằng cách đơn giản là đưa ra một câu hỏi. Một cách khác là bạn cũng có thể tuyên bố như sau: 'Sau đây tôi muốn nói với các bạn về vấn đề/việc...'

- Nói một cách rõ ràng và đủ nghe

Nếu như vậy thì người nghe sẽ không phải yêu cầu bạn nhắc lại những thông tin đã nói.

- Sử dụng những từ và thành ngữ thông dụng

Chỉ có như vậy thông tin mới ít bị hiểu nhầm. Nếu bạn sử dụng những thuật ngữ hoặc thành ngữ mới, hãy nhớ giải thích chúng một cách ngắn gọn.

- Nói bằng một giọng điệu phù hợp với hoàn cảnh, tình huống

Giọng của bạn cùng với những từ bạn sử dụng cần giúp cho việc thể hiện thông điệp một cách chính xác. Ví dụ: khi ta nói về những tin vui thì nên nói với một giọng vui vẻ và nên nói với một giọng nghiêm khắc và trịnh trọng khi nói về một quyết định kỷ luật.

- Nhắc lại (Yêu cầu phản hồi qua hình thức nói)

Hãy sử dụng những câu hỏi để người nghe có thể nhắc lại thông điệp của bạn một cách chính xác qua đó bạn sẽ biết họ đã hiểu đúng hay chưa.

Cuối cùng, hãy nhớ rằng mọi người sẽ sẵn sàng hưởng ứng một cách tích cực, đặc biệt đối với các trường hợp hướng dẫn, nếu họ biết rằng **tại sao** họ lại phải làm như vậy. Xét cho cùng, bạn làm sao có thể làm tốt một việc gì nếu như bạn không biết tại sao mình lại phải làm việc đó? Chúng ta sẽ thực hành một số điểm nêu trên trong Bài Thực hành sau.

Thực hành 29

5 phút 



Vào phút chót, một giám sát viên tại một bộ phận trong một ngân hàng nói với cô thư ký mới như sau: 'Tóm lại là khi làm việc ở ngân hàng này bạn phải ăn mặc bánh bao.'

Thông điệp này đã thỏa mãn những khía cạnh nào của nguyên tắc ABC trong giao tiếp mà chúng ta đã nói trước đây?

- A (chính xác)

■ B (ngắn gọn)

B

■ C (rõ ràng)

Hy vọng câu trả lời của bạn là: ‘Không tốt lắm!’ với những lập luận như sau:

- A (**chính xác**) – Đó là yêu cầu của ngân hàng hay của bản thân người giám sát đó? Từ ‘phải’ có phải là từ chính xác chưa? Việc không tuân thủ có dẫn đến kỷ luật nào không?
- B (**ngắn gọn**) – Rõ ràng là thông điệp này rất ngắn gọn nhưng lại không rõ nghĩa. Thông điệp này lại chưa hoàn chỉnh và chưa cung cấp đầy đủ các chi tiết.
- C (**rõ ràng**) – Thông điệp này hoàn toàn không rõ ràng. Từ ‘bảnh bao’ là một từ rất mơ hồ. Việc này chỉ áp dụng với việc ăn mặc thôi? Nếu vậy thì quy định về ăn mặc ở đây là gì? Nó có bao gồm cả các yếu tố khác như đầu tóc hay không?

Rõ ràng là cô thư ký mới này sẽ rất lúng túng nếu như cô ấy không đưa ra câu hỏi với người giám sát! Cô ấy có thể sẽ hỏi các thư ký khác xem ý người giám sát muốn nói gì. Chúng ta hãy cùng xem xét lại tình huống này với quan điểm của người giám sát:

- **Chuẩn bị** – Người giám sát muốn đưa ra thông điệp rằng anh ta muốn các nhân viên nữ phải ăn mặc quần áo giản dị và nghiêm chỉnh chứ không phải là kiểu quần áo thời trang và rằng đầu tóc cũng cần phải gọn gàng.
- **Tạo được sự chú ý của người nghe** – Anh ta cũng có thể hỏi một câu về quần áo hoặc đưa ra lời nhận xét chẳng hạn như: ‘Kiểu quần áo mà bạn đang mặc là rất phù hợp đấy!’
- **Nói một cách rõ ràng và dễ hiểu** – Điều quan trọng là luôn phải nói rõ ràng, chớ có lảm bảm hay nói luyến thối và nên nhìn vào người nghe khi nói chuyện với họ. Đây cũng là một cách để thể hiện sự tôn trọng của bạn đối với người nghe.

B

- **Sử dụng những từ và thành ngữ thông dụng** – Anh ta nên sử dụng lời nói bình thường. Nếu anh ta sử dụng cụm từ ‘Nội quy về đồng phục’ thì nên giải thích rằng đây là những quy định đơn giản về loại quần áo được phép mặc khi làm việc tại ngân hàng này.
- **Nói bằng một giọng điệu phù hợp với hoàn cảnh, tình huống** – Giọng điệu cần nhanh nhẹn và quyết đoán nhưng thân thiện. Nó cần phải nhanh nhẹn và quyết đoán bởi vì anh ta cần phải thể hiện rằng đó là một phần quan trọng trong công việc của một thư ký và cần phải thân thiện bởi vì anh ta đang đưa ra lời khuyên đối với một nhân viên mới chứ không phải là đang khiển trách một nhân viên cũ về việc vi phạm nội quy đồng phục.
- **Lấy phản hồi bằng lời nói** – Anh ta có thể kết thúc bằng việc nói rằng: ‘Tôi vừa nói với bạn những điều trong nội quy của ngân hàng này đối với việc ăn mặc của các nhân viên thư ký. Bạn thấy có vấn đề gì không?’ (Anh ta cũng có thể đưa ra lời nhận xét về bộ quần áo mà cô thư ký hiện đang mặc. Nếu những gì cô đang mặc là phù hợp, anh ta có thể an tâm rằng cô thư ký mới đã hiểu nội quy. Nếu không anh ta cần nhấn mạnh hơn nữa để đảm bảo rằng cô thư ký hiểu tầm quan trọng của cách ăn mặc ở đây.)
- **Giải thích tại sao** – Anh ta cần thấy rằng cô thư ký mới sẽ hiểu rõ hơn nếu anh giải thích tại sao lại có nội quy này. Giải thích về việc này có thể là bởi vì thư ký là bộ mặt đại diện cho ngân hàng và ngân hàng này muốn thể hiện một hình ảnh tốt trước công chúng về tính kỷ luật và chuyên nghiệp.

Cho tới đây chúng ta đã cùng xem xét về một số kỹ năng nói, bây giờ chúng ta cùng chuyển sang một số kỹ năng thường đi kèm với kỹ năng nói trong các cuộc nói chuyện trực diện, đó là kỹ năng ứng xử.

4.3 *Giao tiếp không bằng lời*

Giao tiếp không bằng lời hay một số người gọi là giao tiếp phi ngôn ngữ là một phần của thông điệp nhưng không được mã hóa thành từ ngữ (lời). Phần không lời của thông điệp là một phần mà ta có xu hướng ứng xử một cách vô thức và nó thể hiện tình cảm và sự ưa thích của người gửi nhanh hơn phần lời nói.

4.3.1 Cách diễn đạt bằng điệu bộ (Body language)

Đầu tiên chúng ta hãy cùng xem xét đến cách diễn đạt bằng điệu bộ, phần quan trọng nhất trong giao tiếp không bằng lời.

Hãy cùng thử làm Bài Thực hành sau.

B

Thực hành 30

5 phút 



Hãy ghi lại ba dạng ứng xử mà bạn có thể dùng để hỗ trợ cho thông điệp bằng lời: 'Không, tôi không đồng ý với việc đó!'

.....

.....

.....

.....

Thử xem danh sách của bạn có giống với của tôi không. Trong trường hợp này bạn có thể:

- lắc đầu;
- trừng mắt nhìn người khác;
- cau mày tỏ vẻ khó chịu;
- xua tay;
- bĩu môi;
- đấm mạnh tay xuống bàn.

Ví dụ này cho thấy rằng chúng ta đã sử dụng các bộ phận của cơ thể để biểu thị thông điệp:

- cử chỉ;
- ánh mắt;
- nét mặt;
- tư thế và dáng điệu.

B

Trong Bài Thực hành trên, điệu bộ được sử dụng để khẳng định thông điệp đã đưa ra. Tuy nhiên, cách ứng xử này có thể rất tinh tế và khó phát hiện giống như một lời nói thầm, một cái liếc nhanh tới chiếc đồng hồ đeo tay... Những ví dụ kiểu như thế này có thể thể hiện những cảm xúc mà chúng ta muốn giấu.

Thực hành 31

5 phút 



Một nhân viên đến phòng của bạn và đưa ra một đề nghị thay đổi phương pháp làm việc.

Bạn nói với cô ấy: ‘Tôi nghĩ rằng ý tưởng của cô rất hay. Tôi nhất định sẽ suy nghĩ một cách rất nghiêm túc về việc áp dụng nó.’

Điệu bộ của bạn thì:

- bạn tránh nhìn thẳng vào mắt cô ấy;
- rờ tay lên cổ áo;
- bạn đứng quay lưng lại với cô ấy khi cô ấy đang nói.

Thông điệp thực tế mà cô ấy nhận được từ cách ứng xử của bạn là gì?

.....

.....

Cô ấy có thể hiểu thông điệp chính là: ‘Tôi nghĩ đó là một sáng kiến tồi và tôi chẳng có lý do gì để áp dụng chúng cả.’

Bạn có thể nhận thấy ấn tượng này đã được thể hiện như thế nào không? Điệu bộ của chúng ta đôi khi làm chúng ta thất vọng vì nó đưa ra một thông điệp hoàn toàn khác với những gì chúng ta nói. Khi điệu bộ mâu thuẫn với lời nói, chúng ta thường chú ý nhiều hơn đến những gì ta nhìn thấy chứ không phải những gì chúng ta nghe được và thường phản hồi lại những ứng xử nhìn thấy chứ không phải những gì nghe được.

Hành động có sức mạnh lớn hơn lời nói.

Điều này dẫn ta tới một điểm quan trọng khác về cách ứng xử của chúng ta. Chúng ta có thể chủ tâm sử dụng điệu bộ của mình để khẳng định những gì mình nói – những ứng xử của chúng ta là có chủ định. Tuy nhiên, rất nhiều điệu bộ của chúng ta là không rõ ràng – phần lớn chúng ta không nhận thức được những tín hiệu mà chúng ta đang đưa ra cho

người khác. Trong những tình huống không được chuẩn bị trước, chúng ta có thể đưa ra những thông điệp mà chúng ta không chủ định để người khác đón nhận (biết được). Dưới đây là một ví dụ.

Tân tin tưởng rằng anh sẽ được đề bạt lên vị trí giám sát viên trong bộ phận. Khi được gọi vào văn phòng, anh hy vọng sẽ được cấp trên nói lời chúc mừng. Thay vào đó cô nói rằng cô rất lấy làm tiếc là đã đề bạt Minh, một thành viên kỳ cựu và có nhiều kinh nghiệm trong nhóm vào vị trí này. Tân đã cố gắng giấu sự thất vọng trong lòng và nói: 'Thật là tuyệt vời! Minh xứng đáng được nhận điều đó.'

B

Tuy nhiên, khi anh nói điều bộ của anh lại là:

- hai tay và vai của anh buông thõng xuống;
- nụ cười rạng rỡ và đầy hy vọng trên khuôn mặt anh ta được thay bằng một nụ cười gượng;
- anh ta cố tránh cái nhìn của người quản lý.

Không cố ý nhưng anh đã thể hiện sự thất vọng của mình qua điệu bộ.

Thường thường chúng ta có thể đưa ra các thông điệp qua việc ứng xử một cách không cố ý. Đây có thể là một rào cản cho việc giao tiếp tốt – một điều mà chúng ta có thể không nhận thức được.

Là một nhà quản lý bạn cần phải sử dụng cách diễn đạt bằng điệu bộ một cách có chủ đích và tích cực để giúp bạn trong công việc giao tiếp.

Một vấn đề thường làm đau đầu nhiều nhà quản lý mới được đề bạt là liệu họ thể hiện đủ tính quyết đoán đối với các nhân viên để giành được sự hợp tác và tôn trọng của họ không. Một số người lại thể hiện sự quyết đoán quá mức và trở thành hung hăng trong khi một số khác lại thiếu tự tin và trở nên yếu đuối.

Điểm cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng đó là cách diễn đạt bằng điệu bộ giữa các nền văn hóa khác nhau là khác nhau. Trong khi loài người có chung một số kiểu diễn đạt bằng điệu bộ, chúng ta cần nhận thức rõ rằng cùng một điệu bộ nhưng với những nền văn hóa khác nhau lại được hiểu một cách khác nhau.

Ở hầu hết các nước phương Tây việc giao tiếp qua ánh mắt trực diện (nhìn thẳng vào người khác) được hiểu như là biểu hiện của việc thành thật và giao tiếp tích cực trong khi đó tại một số nước châu Á thì việc này lại được coi là thô lỗ và ngạo mạn. Ngược lại, việc nhìn chằm chằm được coi là thô lỗ trong hầu hết các nền văn hóa phương Tây lại được coi là có thể chấp nhận được ở một số

B

nền văn hóa tại châu Á. Việc ngoắc chéo hai ngón trỏ và ngón giữa của một bàn tay là thể hiện việc chúc may mắn tại một số nền văn hóa nhưng lại bị coi là thô tục tại Việt Nam. Một số cử chỉ khác như nhún vai, xoa đầu người khác hoặc dùng ngón tay vẽ một đường ngang ở cổ không có ý nghĩa hoặc không được sử dụng tại các nền văn hóa châu Á.

Dưới đây là những gợi ý về các cách diễn đạt bằng điệu bộ tích cực mà bạn có thể sử dụng để thể hiện sự quyết đoán trong các tình huống khác nhau:

- **Thường xuyên giao tiếp bằng mắt**

Bạn có thể dùng ánh mắt của mình để giao thiệp, tạo mối quan hệ và thể hiện sự quan tâm.

- **Các vẻ mặt biểu lộ cảm xúc**

Bạn cần phải sử dụng vẻ mặt để hỗ trợ cho thông điệp của mình. Điều này có nghĩa là tạo ra một loạt cảm xúc thông qua vẻ mặt. Một người hung hăng thường xuyên có vẻ mặt tức giận trong khi một người yếu đuối thường xuyên có vẻ mặt lo lắng.

- **Tư thế thẳng nhưng thoải mái**

Điều này áp dụng khi bạn đứng hay ngồi. Một tư thế tốt thực sự thể hiện sự tự tin, sự lanh lợi và nó cũng giúp cho bạn thở và nói một cách dễ dàng.

- **Cử chỉ rộng rãi**

Bạn sẽ thấy rằng sự quyết đoán thể hiện qua một số cử chỉ nhất định. Ví dụ như một cái bắt tay chắc khi chào ai đó. Nếu bạn dùng tay để giải thích một điều gì đó thì bạn có thể thể hiện sự chân thành và trung thực bằng cách hướng lòng bàn tay lên trên. Đứng khoanh tay trước mặt ai đó có thể được hiểu là đang phòng thủ hay rút lui.

Điệu bộ là một phần quan trọng trong việc giao tiếp với các nhân viên của bạn. Một dạng hành vi khác có thể được xem như một dạng giao tiếp với các nhân viên là cách bạn thực hiện công việc của mình (làm gương). Thái độ làm việc tồi của bạn (nhà quản lý) có thể được lan truyền nhanh đến những người khác và sau đó là ảnh hưởng đến thái độ của họ. Ví dụ sau sẽ minh chứng cho điều này.

Phi là giám sát của bộ phận xử lý đơn đặt hàng. Mặc dù anh được coi là một giám sát viên khó tính nhưng trong cả phòng thì bộ phận anh lại có số lượng nhân viên nghỉ nhiều nhất và số lượng lỗi được phát hiện trong các đơn hàng mà bộ phận này xử lý càng ngày càng tăng. Phi luôn khiển trách các nhân viên của mình về công việc tồi.

Trong một buổi nói chuyện với một nhân viên vừa xin chuyển chỗ làm, mọi chuyện mới vỡ lẽ ra rằng các nhân viên của anh chẳng còn quan tâm đến chất lượng công việc vì Phi dường như chỉ quan tâm tới số lượng đơn hàng được xử lý. Anh ta uống trà rất lâu và thường lang thang sang các bộ phận khác trong khi các nhân viên đang làm việc.

Là người quản lý bộ phận, Phi đã thể hiện là một tấm gương xấu và các nhân viên ở đây đã “noi theo” anh.

Nêu một gương tốt cũng là một phần của việc giao tiếp qua hành vi. Một số hình mẫu mà chúng ta tạo ra có thể được quyết định hay trợ giúp bởi những biểu tượng xung quanh nơi chúng ta làm việc. Một số nhà quản lý mặc trang phục khác để phân biệt họ với các nhân viên – trang phục là một dạng giao tiếp qua hành vi phổ biến. Nó cho chúng ta biết quyền hạn và địa vị của người mặc/sử dụng nó.

4.3.2 Các dạng giao tiếp không bằng lời khác

Bên cạnh việc giao tiếp bằng điệu bộ, có một số dạng giao tiếp khác có thể trợ giúp cho thông điệp của bạn.

Thực hành 32

5 phút 



Hãy xác định **hai** biểu tượng liên quan đến công việc trong đó thể hiện thông điệp về quyền hạn và vị trí của bạn.

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể đã đưa ra nhiều hơn hai biểu tượng. Tôi cũng đã chọn một số biểu tượng tiêu biểu về vị trí/chức danh như sau:

- phòng/khu vực làm việc riêng biệt;
- sử dụng loại ghế và/hay bàn khác;
- không phải ghi thẻ chấm công;
- khu vực ăn riêng tại nhà ăn.

B

Bạn có khả năng không thể kiểm soát được thông điệp hành vi này vì nó đi kèm với công việc của bạn nhưng sẽ là tốt nếu như bạn ít nhất cũng nhận ra được sự tồn tại của nó!

Đến đây, bạn đã sẵn sàng suy nghĩ nhằm tìm ra cách để phát triển kỹ năng giao tiếp qua hành vi của mình. Để làm được điều này, bạn cần:

- suy nghĩ về những ảnh hưởng của các điều bộ của bạn đối với những người khác;
- sử dụng hành vi giúp nhấn mạnh những gì mình nói để đảm bảo có được những hành động đúng.

Thực hành 33

15 phút 



Hãy hỏi đối tác giao tiếp của bạn về nhận xét của họ đối với những điều bộ của bạn. Những hành vi của bạn thể hiện tính hung hăng, yếu đuối, tự vệ, quyết đoán hay tự tin?

Hãy đề nghị đối tác giao tiếp của bạn đưa ra những ví dụ cụ thể hơn là những nhận xét chung. Nếu có thể dùng camera ghi lại những hoạt động của bạn một cách kín đáo, hãy tận dụng cơ hội này cho dù triển vọng có thể làm bạn nản chí.

Nếu bạn thấy một số hành vi có thể gây tổn hại tới thông điệp mà bạn muốn gửi, hãy cố gắng thay đổi chúng một cách có ý thức. Nếu bạn có thời gian, hãy ghi lại những cố gắng hàng ngày của bạn, những cảm xúc của bạn về những hành vi đã thay đổi và những phản hồi mà bạn nhận được trong tuần.

Điều này nghe có vẻ như một cố gắng vĩ đại để đổi lấy một kết quả khiêm nhường nhưng kiểu 'trò chuyện' với bản thân (độc thoại) này có thể cho biết bạn cảm thấy công việc và việc thực hiện công việc của mình như thế nào. Nó có thể rất hữu ích trong việc nêu ra các vấn đề mà bạn thường quá bận rộn chưa giải quyết.

.....

.....

.....

.....

.....

4.3.3 Kiểm soát việc giao tiếp không bằng lời

Những yếu tố bên trong

Tới đây, chúng ta đã tập trung vào những khía cạnh của giao tiếp không bằng lời mà người gửi có thể kiểm soát được.

Người gửi thông điệp không thể kiểm soát được những tổn hại gây ra cho người nhận bởi vì nguồn gốc dân tộc, giọng nói, giới tính hay sự tật nguyên của họ.

Những yếu tố có thể kiểm soát được

Tuy nhiên, cách ứng xử của một người đến từ một nền văn hóa khác có thể gửi đi một thông điệp sai đến những người **không** có thành kiến, bao gồm cả những người từ cùng một nền văn hóa với họ. Những khía cạnh của hành vi này có thể được **kiểm soát** bởi các cá nhân và được **tác động** bởi cấp trên của họ theo những chuẩn mực mà tổ chức và các khách hàng của họ chấp nhận được.

Với tư cách là một nhà quản lý trực tiếp, trách nhiệm của bạn là xây dựng chuẩn mực cho các nhân viên. Việc này cho họ thấy bạn hy vọng ở họ những gì mà không cần phải có bất cứ cuộc thảo luận căng thẳng nào. Một khi các nhân viên của bạn hầu như đã chấp nhận những chuẩn mực mà bạn đặt ra, nó sẽ tạo ra sức ép lên những ai chưa tuân thủ. Họ sẽ tỏ ra không bằng lòng với các nhân viên không tuân thủ và ủng hộ bạn một cách trực tiếp hay gián tiếp. Đối với những chuẩn mực bạn đưa ra mà các nhân viên không chấp nhận, bạn cần đối xử như khi bạn xử lý những ai không tuân thủ chẳng hạn kết quả công việc kém, đến muộn, vắng mặt hoặc không tuân thủ các nội quy an toàn.

B

Việc bạn và tất cả các nhân viên của mình tuân thủ theo các chuẩn mực của tổ chức sẽ làm cho bạn dễ dàng hơn trong việc tác động đến những người có hành vi hay diện mạo bên ngoài không phù hợp.

Các phong cách riêng và tật

Ở đây có một số vấn đề tế nhị. Do chẳng ai có thể quyết định được mắt của mình màu gì nên họ cũng có thể không kiểm soát được những tật của họ (ở đây không phải là tật xấu như nghiện thuốc lá, cờ bạc,...).

Nhiều phong cách riêng không làm tổn thương đến ai cả và một số người còn xem đó như là một cái gì đó hấp dẫn. Một lần nữa chúng ta cần phải phân biệt rõ ràng giữa:

- những gì chỉ là một phần của con người như việc chớp mắt nhanh hay việc nói lắp; và
- những gì có thể kiểm soát được và có thể là một triệu chứng của một cái gì khác – sự buồn bã, sự hung hăng hay bồn chồn – như việc thường xuyên nhìn đồng hồ, chỉ tay hay lắc ngón tay hoặc không nhìn vào mắt người nghe.

Với mỗi trường hợp, bạn cần xác định xem người gửi có khả năng kiểm soát được các thông điệp không thể chấp nhận được đó không. Sau đó bạn có thể quyết định xem có cần đưa ra hành động gì không.

Sự quyết đoán và sự hung hăng

Trong hầu hết các mặt của đời sống, sự hung hăng không được khuyến khích nhưng sự quyết đoán thì lại được coi là cần thiết và được mong đợi, đặc biệt là đối với các nhà quản lý – những người mà nhiệm vụ của họ là đạt được các mục tiêu thông qua việc thực hiện công việc của các nhân viên chứ không phải là thực hiện các công việc đó thay cho họ.

Vậy thì sự khác nhau giữa một hành vi được coi là quyết đoán và một hành vi được coi là hung hăng là ở chỗ nào?

Trong hầu hết các tình huống liên quan đến công việc thì:

- **hành vi hung hăng** là hành vi không được mong đợi và có thể dẫn tới các vấn đề tại nơi làm việc;
- **hành vi quyết đoán** là hành vi được khuyến khích và quan trọng đối với các nhà quản lý trực tiếp và các trưởng nhóm;
- **hành vi yếu đuối** là hành vi không được mong đợi và sẽ dẫn tới thất bại trong việc đạt được các mục tiêu cũng như trong việc làm hài lòng khách hàng, các đồng nghiệp và sau cùng là bất kỳ ai – kể cả người thể hiện nó.

Cả ba dạng hành vi này xuất hiện một cách rõ ràng trong cách diễn đạt bằng điệu bộ và trong việc giao tiếp không bằng lời.

Trong Bài Thực hành tiếp theo, chúng ta sẽ nghiên cứu một số hành vi ứng xử tiêu biểu thể hiện tính quyết đoán, hung hăng hoặc yếu đuối.

B

Thực hành 34

8 phút 



Với mỗi cách ứng xử, bằng cách đánh dấu vào cột thích hợp hãy cho biết bạn coi đó là biểu hiện của hành vi hung hăng, quyết đoán hay yếu đuối.

	Loại hành vi		
	Hung hăng	Quyết đoán	Yếu đuối
■ Chỉ ngón tay về phía ai đó khi đang hướng dẫn.			
■ Ngồi gập người xuống bàn và nghịch giấy trong tay khi đang khiển trách một nhân viên.			
■ Cười và hướng người về phía ứng viên trong một buổi phỏng vấn tuyển người.			
■ Đấm mạnh tay xuống bàn trong khi bạn giải thích về một chi tiết kỹ thuật.			

Như đã thảo luận ở trên, câu trả lời của bạn có thể khác nhau tùy thuộc vào môi trường văn hóa mà bạn đang sống. Tuy nhiên, bạn có thể cũng đồng ý rằng hành vi hung hăng được thể hiện qua việc:

- chỉ ngón tay về phía người khác;
- đấm mạnh tay xuống bàn.

Những hành vi yếu đuối được thể hiện qua:

- ngồi gập người xuống bàn;
- tay nghịch giấy.

Hành vi quyết đoán được thể hiện qua:

- hướng người về phía trước và tươi cười.

B

Nếu bạn đang làm việc với những người từ các nền văn hóa khác nhau hay những lúc bạn đi làm việc tại nước ngoài, bạn cần phải nhận thức được những khác biệt có thể ảnh hưởng đến việc hiểu trong giao tiếp không bằng lời.

Do có sự pha trộn tại nhiều nơi làm việc, sẽ không có một quy định chặt chẽ hay nhanh chóng nào cho mọi tình huống. Nhưng nếu bạn hiểu từng cá nhân trong nhóm hoặc bộ phận của mình, bạn sẽ khám phá ra những khía cạnh nào của việc diễn đạt bằng điệu bộ tại nơi làm việc có thể được những người từ những nền văn hóa khác nhau hiểu một cách khác nhau.

Sự hòa trộn trong mỗi nhóm là khác nhau. Nếu bạn chuyển từ một nhóm nơi đã có một loạt chuẩn mực về nhận thức tới một nhóm khác nơi có một loạt chuẩn mực khác đã hình thành thì bạn có thể cần tự điều chỉnh phương pháp tiếp cận của mình để phù hợp với môi trường mới.

Đến đây chúng ta đã xem xét các kỹ năng mà bạn sử dụng trong khi giao tiếp với tư cách là một người gửi. Trong Phần C tiếp theo chúng ta sẽ xem xét những kỹ năng chính cần thiết đối với người nhận: khả năng lắng nghe.

Hãy tự đánh giá 2

15 phút 



- 1 Bạn là quản đốc của một xưởng sản xuất. Chiều nay, do sự cố kỹ thuật, một dây chuyền đã phải ngừng hoạt động. Điều này có thể ảnh hưởng đến thời hạn giao hàng vào tuần tới và các công nhân trong ca làm việc tối nay có thể sẽ phải tạm nghỉ. Bạn cần phải làm việc với bộ phận bảo dưỡng để xử lý sự cố càng sớm càng tốt.

B

- a Vậy bạn sẽ cần phải giao tiếp với những ai?

.....

.....

.....

- b Với mỗi trường hợp bạn sẽ giao tiếp qua hình thức nói hay viết? Tại sao?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2 Lê Vinh mới được tuyển dụng vào vị trí Trưởng phòng Nhân sự của một công ty sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng. Trong ngày làm việc thứ tư tại công ty, anh gửi một thông báo nội bộ cho Nguyễn Văn Phương – Đội trưởng Đội xe vận tải – về những thay đổi trong việc thanh toán cho các lái xe của công ty.

Trước đây, ngoài tiền lương công ty trả thêm một khoản thưởng cho mỗi chuyến xe chạy nhưng không trả tiền làm ngoài giờ. Điều này khuyến

B

khích lái xe làm việc trong nhiều giờ liền để có được tiền thưởng cao. Nhưng nó cũng khuyến khích họ cố gắng chạy được nhiều chuyến hơn bằng cách chạy nhanh hơn và đã làm tăng tỷ lệ tai nạn và sức khỏe của lái xe không được đảm bảo.

Nội dung thông báo như sau:

Người gửi: Vinh

Người nhận: Phương

Anh Phương này, vấn đề an toàn ngày càng trở nên quan trọng ở công ty chúng ta. Hãy dừng việc trả tiền thưởng theo số chuyến cho các lái xe bởi vì cuộc họp của Ban Giám đốc hôm qua đã quyết định công ty sẽ trả tiền LNG cho lái xe thay vì trả tiền thưởng theo số chuyến.

Xin cảm ơn.

Vinh

Hãy xác định những điểm cần được cải tiến trong bản thông báo này để tránh cho Phương có thể hiểu lầm và đưa ra lời giải thích của bạn.

.....

.....

.....

.....

.....

- 3 Hãy phân biệt sự khác nhau giữa một hành vi hung hăng và một hành vi quyết đoán.

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

5 Tóm tắt



B

- Cơ cấu của một tổ chức ảnh hưởng đến:
 - các kênh giao tiếp;
 - văn hóa của tổ chức;
 - cách quản lý thông tin.
- Bất cứ khi nào bạn nói hoặc viết, hãy nhớ những nguyên tắc cơ bản trong giao tiếp:

Nguyên tắc ABC:

- Accuracy (chính xác);
- Brevity (ngắn gọn);
- Clarity (rõ ràng, sáng sủa).

Nguyên tắc 5C:

- Clear (rõ ràng);
- Complete (hoàn chỉnh);
- Concise (ngắn gọn, súc tích);
- Correct (chính xác);
- Courteous (lịch sự).
- Với mỗi tình huống, bạn cần lựa chọn cho mình một phương pháp giao tiếp phù hợp và hãy nhớ những điều sau:
 - rõ ràng;
 - tốc độ;
 - hiệu quả về chi phí;
 - thái độ của người nhận.
- Điều quan trọng cần nhớ là mọi điều bạn viết ra đều là một hình ảnh của bạn.
- Để có thể viết được một thông điệp dễ hiểu và được người đọc làm theo, cần luôn nhớ về đối tượng đọc.
- Hãy luôn nhớ suy nghĩ cẩn thận trước khi nói.

B

- Để đưa ra một thông điệp nói một cách chính xác, ta cần:
 - chuẩn bị trước;
 - thu hút sự chú ý của người nghe;
 - nói một cách rõ ràng và đủ nghe;
 - dùng những từ và cụm từ thông dụng;
 - sử dụng ngữ điệu phù hợp với thông điệp;
 - lấy phản hồi bằng lời nói.
- Các thông điệp diễn đạt qua cách ứng xử có thể được thể hiện bằng:
 - giao tiếp bằng ánh mắt;
 - vẻ mặt;
 - cử chỉ;
 - tư thế và dáng điệu.
- Khi có sự mâu thuẫn giữa lời nói và cách ứng xử thì hãy nhớ rằng hành động có sức mạnh lớn hơn lời nói.
- Hãy phát huy những cách diễn đạt bằng điệu bộ được coi là:
 - tích cực;
 - có chủ ý.

6 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

B



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần C

Kỹ năng nhận: lắng nghe

- *Dẫn nhập*
- *Tầm quan trọng của việc lắng nghe*
- *Những rào cản đối với việc lắng nghe có hiệu quả*
- *Các kỹ năng và quá trình chủ động lắng nghe*
- *'Lắng nghe' cách ứng xử*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Bạn đã thấy rằng trong quá trình giao tiếp các nhà quản lý cần trở thành những người gửi thông tin tốt – nhưng bên cạnh đó họ cũng cần là những người nhận hiệu quả. Thông tin, những hướng dẫn, lời khuyên, câu hỏi hoặc yêu cầu xuất phát từ phía các nhân viên, cấp trên và từ các bộ phận khác trong tổ chức và bạn cần phải lắng nghe. Lắng nghe là chìa khóa để bạn hiểu vấn đề và thực thi hành động. Nó cũng tạo nên nền tảng cho những mối quan hệ tốt trong công việc. Bạn có lẽ nhận thấy rằng nếu một ai đó thật sự lắng nghe bạn nói, cái cảm giác đó có thể giúp giải quyết một phần vấn đề. Các đồng nghiệp và nhân viên của bạn nhất định sẽ cảm ơn thời gian mà bạn đã dành để lắng nghe những gì họ nói.

2 Tầm quan trọng của việc lắng nghe

Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc xem xét tầm quan trọng của những kỹ năng nghe và sau đó tìm hiểu xem tại sao chúng ta thường trở thành những người nghe tồi. Cuối cùng, chúng ta sẽ nghiên cứu một số điểm thực tế có thể giúp cải thiện các kỹ năng lắng nghe của mình.

Thực hành 35

6 phút 



Theo bạn, tại sao với vai trò của mình, việc trở thành một người có kỹ năng lắng nghe tốt lại là điều quan trọng? Hãy đưa ra **ba** lý do.



Sẽ chẳng có cách nào tốt hơn để bạn thể hiện sự tôn trọng của mình đối với các đồng nghiệp bằng việc lắng nghe quan điểm của họ.

C

Lắng nghe là một kỹ năng làm việc quan trọng. Lắng nghe có thể giúp bạn:

- thực thi tốt những gì đã được hướng dẫn và đưa ra lời khuyên một cách nhanh và chính xác;
- lấy được những ý kiến hay từ người khác;
- biết được tại sao các thành viên trong nhóm của bạn hay các nhân viên lại có thái độ như vậy đối với bạn và đối với công việc của họ;
- hiểu những khó khăn và vấn đề;
- trở thành một nhà quản lý dễ gần khi giải quyết các khiếu nại, vấn đề...

Quá trình giao tiếp hai chiều không thể được coi là hiệu quả nếu như bạn không lắng nghe, hiểu và hành động. Nói một cách khác, bạn sẽ không làm tròn trách nhiệm của mình nếu như bạn không chuẩn bị để lắng nghe một cách cẩn thận.

Nghe là một phần quan trọng trong quá trình giao tiếp.

Câu này nghe có vẻ rất bình thường, nhưng chúng ta sẽ ngạc nhiên khi biết rằng chúng ta sẽ rất dễ bị biến thành một người có kỹ năng nghe tồi.

3 Những rào cản đối với việc lắng nghe có hiệu quả

Một trong những lý do cơ bản của việc bạn nghe không được rõ đó là thái độ của chính bạn. Chúng ta đều có xu hướng nghĩ rằng lắng nghe là một quá trình hoàn toàn tự động. Khi một ai đó đang nói thì chúng ta cho rằng chúng ta đang lắng nghe bởi vì chúng ta đã nghe thấy một số từ. Nhưng chúng ta không nên nhầm lẫn giữa việc nghe với việc lắng nghe. Nghe là một việc hoàn toàn thụ động. Nghe là việc hy vọng rằng tai của chúng ta thực hiện đúng chức năng của chúng. Lắng nghe liên quan tới việc trí não thật sự sử dụng những kiến thức hiện tại để làm cho thông tin mới có nghĩa. Nó bao gồm cả nghe và hiểu thông tin để chúng ta có thể nắm rõ và hành động một cách chính xác.

Lắng nghe là một quá trình chủ động.

Khi chúng ta xem nghe như là một việc thụ động thì chúng ta đã trở thành con mồi cho một số thói quen có thể ảnh hưởng đến khả năng lắng nghe của chính chúng ta.

Thực hành 36**6 phút** 

Hãy nghĩ về một lần trong quá khứ khi bạn đang ngồi nghe cấp trên của mình trình bày hoặc đang ngồi trong một cuộc họp và bạn nhận thấy rằng bạn đã không nghe rõ một cách chính xác.

Điều gì đã ảnh hưởng đến khả năng lắng nghe của bạn?

C

Bạn đổ lỗi cho người nói hay cho chính bạn?

Tất nhiên có những người nói làm cho người khác rất khó tiếp thu – họ nói nhỏ, lộn xộn và mơ hồ. Tuy nhiên, hầu hết lỗi lại nằm ở phía người nghe. Ví dụ, là một người nghe bạn có thể:

- chỉ chăm chú đến việc phát hiện ra những điểm gây mất tập trung ở người nói hơn là tập trung vào nội dung của thông điệp; ví dụ như bạn có thể bị sao lãng bởi một đặc điểm về hình dáng hoặc một phong cách riêng;
- quá dễ dãi trong việc để cho các yếu tố tác động từ môi trường bên ngoài làm cho bạn mất tập trung; ví dụ như ai đó đi ngang qua, tiếng chuông điện thoại reo hoặc cách ứng xử của những người khác trong phòng;
- không quan sát người nói nên bạn có thể không nhìn thấy các cách diễn đạt bằng điệu bộ hay các tín hiệu khác nhằm giúp bạn hiểu thêm về thông điệp;
- chủ động ‘bịt tai’ do giọng điệu của người nói đã làm bạn méch lòng hoặc những từ hoặc cụm từ mà người nói sử dụng đã gây cho bạn quá xúc động;
- không thích việc người nói làm bạn mất tập trung;
- đang làm hai việc cùng một lúc, chẳng hạn như vừa soạn thảo một thông báo nội bộ vừa lắng nghe người khác hướng dẫn hoặc đơn giản chỉ là suy nghĩ tiếp về một điều gì đó dường như quan trọng hay khẩn cấp hơn lúc này.

Tóm lại người nghe có thể bị mất tập trung vào nội dung của thông điệp và bị xao lãng bởi:

- người nói hoặc diễn giả;
- môi trường xung quanh;
- những cảm xúc và thái độ của bản thân người nghe.

C

Một khi bạn đã nhận biết được những lỗi phổ biến mà chúng ta thường mắc phải này và nhận thấy rằng mình cũng đang ứng xử theo cách này thì có nghĩa là bạn đã đi được nửa chặng đường nhằm nâng cao các kỹ năng lắng nghe của bạn.

Hầu hết mọi người đều cảm thấy rằng mình đang làm việc dưới rất nhiều áp lực, chủ yếu là với những việc phải làm trong ngày hơn là những gì thực tế có thể đạt được. Nếu đó là những gì mà bạn đang cảm thấy thì việc lắng nghe càng trở nên khó khăn hơn bởi vì nó đòi hỏi bạn phải tập trung chú ý vào một việc trong khi đó rất có khả năng là tâm trí của bạn có thể bị phân tán bởi rất nhiều chuyện khác mà bạn cảm thấy cần phải làm cùng lúc đó.

Những khả năng lắng nghe và tập trung chú ý vào những gì đang nghe là một kỹ năng quản lý quan trọng.

Những thay đổi lớn trong bất cứ tổ chức nào chẳng hạn như các quyết định về việc thay đổi chủng loại sản phẩm hay dịch vụ cung cấp cho khách hàng hoặc về việc di chuyển địa điểm thường có xu hướng xuất phát từ cấp trên. Tuy nhiên, trong thực tế việc làm cho chúng trở thành hiện thực thường là kết quả của hàng trăm ý tưởng sáng tạo nho nhỏ và nó lại thường xuất phát từ cấp dưới. Với tư cách là một nhà quản lý trực tiếp, bạn có thể biết được (nếu bạn lắng nghe!) thông tin về những ý tưởng hay cũng như các giải pháp thực tế mà những nhà quản lý cao hơn không thể biết được. Lúc này vai trò của bạn như là một kênh tiếp sức cho những ý tưởng và bạn đã được đặt đúng vị trí để làm điều này.

Có được thói quen lắng nghe một cách có suy nghĩ cũng sẽ giúp bạn lường trước được các vấn đề. Charles Northcote Parkinson đã nói rằng nếu thấy một nhóm đến để phàn nàn với bạn thì đó là một dấu hiệu của việc quản lý tồi. Rõ ràng là đáng lẽ bạn cần lắng nghe và biết được điều đó sớm hơn. Một lời phàn nàn, cũng giống như một đợt sóng biển, sẽ không xuất hiện mà không có dấu hiệu báo trước.

4 Các kỹ năng và quá trình chủ động lắng nghe

Lắng nghe đóng một vai trò sống còn trong việc giao tiếp. Nhưng cái mà chúng ta cần ở đây không phải là việc lắng nghe bị động trong đó con người nhận được từ những gì họ nghe thấy. Cái mà chúng ta cần là việc lắng nghe một cách chủ động, lắng nghe bằng cả trí óc, con tim và toàn bộ cơ thể của chúng ta. Trong phần sau đây, bạn sẽ được giới thiệu về ba bước để nâng cao kỹ năng lắng nghe của mình. Chúng bao gồm: tập trung sự chú ý vào người nói; khuyến khích người nói; và phản hồi lại những gì bạn đã nghe được. Các bước này không nhất thiết phải theo một thứ tự nào.

C

4.1 Tập trung sự chú ý vào người nói

Đã bao giờ bạn gặp phải tình huống khi mà cuộc nói chuyện của bạn liên tục bị ngắt quãng và cuối cùng là bạn mất hứng thú nói chuyện tiếp? Bạn đã bao giờ nói chuyện với một nhóm người mà trong khi bạn nói thì họ vẫn làm công việc riêng của họ? Nếu không, hãy thử đặt mình vào vị trí của người nói trong các trường hợp đó. Bạn có thể thấy rất khó chịu và thậm chí cảm thấy mình không được tôn trọng. Là những người nghe, chúng ta làm thế nào để thể hiện cho người nói thấy rằng ta đang chú ý và để duy trì hứng thú của họ?

Thực hành 37

5 phút 



Hãy tưởng tượng rằng bạn đang nói chuyện với các đồng nghiệp hoặc các nhân viên. Làm thế nào bạn thể hiện được sự chú ý thật sự của mình đến người nói? Ghi lại những gì mà bạn cho là bằng chứng về sự chú ý của bạn.

.....

.....

Các câu trả lời của bạn có thể khác nhau nhưng sau đây là một số cách để bạn thể hiện sự chú ý của mình đối với người nói.

4.1.1 Thể hiện cho người nói biết sự chú ý của bạn

- *Hãy bắt đầu bằng một thái độ tích cực và nhiệt tình*

C Trước buổi họp hay buổi thảo luận, bạn cần phải nhận thức được trạng thái tình cảm của mình. Bạn đã sẵn sàng về mặt tình cảm, tinh thần và thể chất để lắng nghe chưa? Nếu chưa thì tốt nhất là nên trì hoãn cuộc họp cho đến khi bạn sẵn sàng để lắng nghe.

Bạn cũng nên bỏ sang một bên những thành kiến và quan điểm của riêng mình về người nói. Những xúc cảm này có thể dẫn đến việc bóp méo hoặc vội vã xét đoán trước về thông điệp của người nói.

Điều quan trọng nhất là bạn cần có mong muốn được lắng nghe!

- *Duy trì việc giao tiếp bằng ánh mắt một cách thường xuyên và ngắn*

Giao tiếp bằng ánh mắt với người nói cho thấy bạn đang lắng nghe và quan tâm đến những gì người nói đang nói. Bạn cần đưa mắt (không phải là liếc) nhìn người nói một cách nhẹ nhàng và thoải mái. Việc nhìn chằm chằm liên tục vào mắt người nói có thể làm cho họ cảm thấy không thoải mái.

- *Chọn cách diễn đạt bằng điệu bộ 'mở'*

- Ngả người về phía người nói hoặc ngồi lại gần hơn để thể hiện rằng bạn đang quan tâm tới những gì đang nói;
- Đứng/ngồi đối diện với người nói và tập trung hoàn toàn vào người nói;
- Không nên khoanh tay trước ngực bởi vì việc khoanh tay đôi khi được hiểu như là một hành động phòng thủ;
- Giữ một tư thế thoải mái.

Do cách diễn đạt bằng điệu bộ giữa các nền văn hóa khác nhau có những đặc trưng khác nhau nên việc hiểu người nói (xuất thân, quốc tịch, trình độ, tôn giáo,...) sẽ giúp cho người nghe thể hiện những điệu bộ và cử chỉ phù hợp. Việc sử dụng quá nhiều cách diễn đạt bằng điệu bộ có thể làm cho mọi việc thêm căng thẳng và gây ra hiểu lầm.

4.1.2 Tạo một môi trường phù hợp

Môi trường mà trong đó diễn ra quá trình giao tiếp cũng có ảnh hưởng lớn đến mức độ chú ý của bạn đối với người nói.

- *Duy trì một khoảng cách vừa phải và hợp lý giữa bạn với người nói.* Nếu bạn ngồi quá xa, bạn có thể sẽ không nghe rõ được nhưng nếu bạn ngồi quá gần, người nói có thể sẽ cảm thấy không thoải mái. Lại một lần nữa khái niệm về khoảng cách và ‘khoảng cách riêng tư’ ở các nền văn hóa khác nhau là khác nhau và vì vậy bạn nên tự điều chỉnh khoảng cách giữa mình và người nói cho phù hợp với hoàn cảnh và đối tượng.
- *Đảm bảo một môi trường giao tiếp không bị các tác động làm phân tán hay ngắt quãng.* Bạn có thể giảm tối đa sự phân tán bằng cách chọn một nơi yên tĩnh hay riêng tư, ngăn các cuộc điện thoại gọi đến hoặc tắt máy điện thoại di động và ngăn chặn không để người khác làm phiền.
- *Dỡ bỏ tất cả mọi rào cản hữu hình giữa bạn và người nói.* Một chiếc bàn lớn có thể tạo ra bầu không khí ‘xa cách và lạnh lùng’. Một đồng hồ tài liệu chất cao cũng có thể ‘cản trở’ cuộc nói chuyện giữa bạn và người nói. Một môi trường không bị cản trở sẽ giúp cho người nói cảm thấy thoải mái hơn và sẽ trao đổi thêm nhiều thông tin hơn.

Mục đích của những bước đầu tiên này là làm tăng sự đồng điệu giữa người nghe và người nói, cho người nói thấy rằng bạn chú ý tới những gì họ nói và hạn chế tối đa sự phân tán. Đến đây bạn đã biết được cách làm thế nào để thể hiện sự chú ý đối với người nói trong khi lắng nghe những gì họ đang nói. Hãy cùng xem xét tình huống sau:

Thực hành 38

10 phút 



“Điều đó thật tồi tệ!”, Toàn than thở sau buổi nói chuyện với cấp trên của mình. “Tôi không thể chịu đựng được cách ông ta nói chuyện với tôi. Ông ta không thèm nhìn tôi khi tôi trả lời các câu hỏi. Ông ta ngồi như tượng trên ghế và hai mắt thì lim dim. Thỉnh thoảng ông ta còn nói chuyện điện thoại di động khá lâu. Tôi có cảm giác như là không có ông ta ở trong phòng.”

Để thể hiện sự chú ý của mình tới những gì Toàn đang nói thì cấp trên của Toàn nên làm gì?

.....

.....

.....

C

Trong khi Toàn đang nói, cấp trên của Toàn đã có thể biểu lộ sự chú ý bằng các cách sau:

- Giao tiếp thường xuyên bằng ánh mắt với Toàn;
- Ngả người về phía Toàn khi đang lắng nghe những gì anh nói;
- Biểu lộ bằng những nét mặt chú ý;
- Không trả lời điện thoại.

Phản ứng của Toàn đã chứng minh một điều rằng việc giao tiếp có thể thất bại nếu như không thể hiện sự chú ý đối với người nói.

Lắng nghe không chỉ là việc thể hiện cho người nói thấy sự chú ý hoàn toàn của bạn. Trong phần tiếp theo đây chúng ta sẽ nghiên cứu những kỹ thuật dùng để ‘thăm dò’ người nói trong khi đang nói chuyện.

4.2 Khuyến khích người nói

Chúng ta hãy cùng xem xét những cách (hay còn gọi là kỹ thuật) có thể dùng để khuyến khích người nói như: đặt câu hỏi; xin cung cấp thêm thông tin; và tập trung vào cuộc đối thoại. Hãy bắt đầu bằng Bài Thực hành sau.

Thực hành 41

5 phút 



Hãy ghi lại ít nhất ba điều có thể giúp khuyến khích người nói tiếp tục.

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã liệt kê một loạt các cách khác nhau như:

- sử dụng các cách diễn đạt bằng điệu bộ: giao tiếp bằng ánh mắt, gật đầu ...
- đưa ra các phản hồi bằng những từ như ‘vâng’, ‘thế à!’ ...
- đặt các câu hỏi với người nói ...

Những cách này nhằm khuyến khích người nói tiếp tục nói và bày tỏ những suy nghĩ và cảm xúc của mình. Các cách sau đây cũng sẽ giúp khuyến khích người nói tiếp tục cuộc nói chuyện.

4.2.1 Tạo cơ hội để bày tỏ hay trình bày

Hãy tạo cơ hội cho người nói sự lựa chọn được tham gia hay rút khỏi cuộc đối thoại. Hãy để cho họ tự quyết định việc có tiết lộ những cảm xúc hay bày tỏ những suy nghĩ của họ. Bạn có thể bắt đầu bằng một câu hỏi như: “Dường như là ông/bà đang lo lắng/bực tức. Ông/bà có muốn nói về điều này không?”

4.2.2 Đưa ra những khuyến khích bằng lời và không bằng lời nói

- *Sử dụng những cử chỉ tích cực và có tính hỗ trợ.* Gật đầu chứng tỏ rằng bạn đồng tình với thông điệp của người nói. Về mặt tập trung và một giọng điệu đầy hứng thú cũng củng cố thêm bằng chứng cho thấy bạn đang rất quan tâm. Trong một số trường hợp, việc ghi chép cũng giúp thể hiện với người nói rằng bạn đang chú ý đến những gì họ nói một cách nghiêm túc.
- *Nói những câu bổ trợ.* Bạn có thể dùng một số cụm từ ngắn như:
 - Vâng
 - Xin anh/chị/ông/bà cứ nói tiếp
 - Thế à!
 - Tôi biết
 - Được
 - Tôi hiểu
 - Hãy nói cho tôi biết thêm đi

4.2.3 Hỏi thăm dò một cách lịch sự

Khi bạn muốn biết thêm thông tin từ người nói, bạn có thể hỏi những câu khuyến khích và không mang tính đe dọa nhằm kiếm thêm thông tin hoặc làm rõ những điểm còn mơ hồ. Dưới đây là một số phương pháp mà bạn có thể thấy hữu ích.

- *Sử dụng các câu hỏi mở để lấy thêm thông tin hoặc để kiểm soát cuộc nói chuyện.* Sẽ là hữu ích nhất nếu dùng các câu hỏi mở này trong các trường hợp sau:
 - Người nói tỏ ra khó bắt đầu buổi nói chuyện hoặc đang ngập ngừng, lưỡng lự

C

“Đầu tiên ông/bà muốn nói về điều gì?”

“Ông/bà cảm thấy như thế nào nếu chúng ta nói về vấn đề đó?”

“Ông/bà có thể cho biết điều gì làm cho ông/bà lưỡng lự trong việc nói về điều này?”

- *Bạn muốn hiểu ở phạm vi rộng hơn*

“Ông/bà có thể nói rõ hơn về....”

“Thế còn....”

- *Bạn muốn biết về các vấn đề, ý tưởng hay cảm tưởng của người nói*

“Ông/bà có thể cho biết ý kiến/cảm tưởng của mình về...?”

“Ông/bà gặp vấn đề gì khi giải quyết việc...?”

“Hãy cho tôi biết cảm nghĩ của ông/bà là gì?”

- *Bạn muốn người nói tự khám phá một điều gì đó ở chính họ*

“Ông/bà nghĩ như thế nào về...?”

“Điều gì xảy ra nếu...?”

“Ông/bà thấy tình hình này như thế nào?”

- *Bạn muốn làm rõ một điều gì đó*

“Ông/bà nói.... có nghĩa là gì?”

“Ông/bà có thể cho biết thêm về...?”

- *Bạn muốn kiểm soát cuộc nói chuyện hoặc chuyển sang một chủ đề cụ thể nào đó*

“Xin ông/bà cho biết thông tin chi tiết hơn về...?”

“Xin ông/bà quay trở lại vấn đề về...?”

“Đó là một nhận xét thú vị về khách hàng X, nhưng chúng ta hãy quay trở lại vấn đề trước đó của ông/bà về việc nâng cao chất lượng của dịch vụ chăm sóc khách hàng của chúng ta. Theo ông/bà thì những nguyên nhân chính dẫn đến vấn đề đó là gì?”

- *Hạn chế việc sử dụng câu hỏi đóng*

Mặc dù các câu hỏi đóng không thật sự làm cho người nói tiết lộ thêm thông tin, nhưng bạn cũng có thể sử dụng chúng khi:

- *Thời gian của bạn bị hạn chế*

“Các bạn có câu hỏi nào về vấn đề này không?”

- *Bạn biết được mình cần những số liệu/thông tin nào*

“Chuyến hàng đã được chuyển đi đúng thời hạn chứ?”

“Khách hàng Y có chấp nhận đề nghị của chúng ta không?”

- *Người nói tỏ ra lan man hoặc đi lạc chủ đề*

“Ông/bà có nói trước là ông/bà cần thêm thời gian để hoàn thành việc này không?”

- *Bạn muốn kiểm tra lại thông tin của mình*

“Trong tháng tới, đối thủ A của chúng ta có tiến hành chiến dịch khuyến mãi lớn nào không?”

“Có phải ông/bà nói rằng ông/bà sẽ gửi bản kế hoạch này đến các trưởng phòng trong tuần tới?”

- *Bạn muốn khẳng định lại sự đồng ý với người nói*

“Ông/bà sẽ lãnh trách nhiệm đối với việc này chứ?”

- *Sử dụng các câu hỏi ‘tại sao’ (đôi khi là câu hỏi mở, đôi khi là câu hỏi đóng) khi cần thiết*

Các câu hỏi ‘tại sao’ có thể hữu ích nếu bạn biết cách sử dụng chúng. Bạn có thể sử dụng các câu hỏi ‘tại sao’ trong các trường hợp:

- *Bạn cần tìm ra vấn đề hay mối lo ngại chính*

“Tại sao ông/bà lại cho rằng cấp trên đang đối xử với ông/bà một cách thậm tệ?”

- *Bạn cần hiểu rõ hơn hoặc hiểu thêm*

“Tại sao ông/bà lại lo lắng về thời hạn chót của dự án?”

- *Bạn muốn tìm hiểu kỹ hơn về những cảm nghĩ sâu xa đằng sau những gì được nói ra*

“Tôi có cảm giác rằng ông/bà thật sự bức tức trước việc này nhưng ông/bà lại tỏ ra bình thường. Tại sao lại như vậy?”

Chúng ta cần nhớ rằng các câu hỏi ‘tại sao’ đôi khi được coi là mang tính đe dọa và có thể đặt người nói vào thế phòng thủ. Tốt nhất là chúng ta tạo ra một môi trường giao tiếp thân thiện, không đe dọa bằng cách sử dụng những câu hỏi này kết hợp với cách diễn đạt bằng điệu bộ phù hợp. Bạn không muốn bị coi là cảnh sát điều tra, đúng vậy không?

■ **Tránh ngắt lời người nói**

Trong một cuộc họp hãy một buổi nói chuyện, nếu thích hợp bạn có thể tạm dừng. Đừng vội vàng nói ngay trong khi người nói vừa dứt lời. Bạn cần cho người nói thời gian để tổng hợp, trình bày hoặc đưa ra kết luận của mình trước khi bạn nêu ý kiến đóng góp.

Chúng ta đã nghiên cứu các cách mà bạn có thể sử dụng để khuyến khích người nói trong khi bạn lắng nghe họ. Bây giờ hãy cùng xem xét một tình huống ví dụ trong đó bạn muốn người nói tiết lộ những cảm xúc và suy nghĩ của họ.

C

Thực hành 42

5 phút ⌚



Sơn là một thành viên trong nhóm bán hàng của bạn. Là người quản lý nhóm, bạn đã nhận thấy rằng trong vài ngày gần đây anh ta thường buồn rầu và hay cáu kỉnh. Bạn cho rằng có thể anh ta đang gặp chuyện gì đó nên mới như vậy. Bạn sắp xếp để gặp anh ta. Là một người nghe, bạn sẽ làm gì để khuyến khích anh ta nói ra vấn đề anh ta đang gặp phải?

.....

.....

.....

.....

Những cách mà bạn đưa ra có thể khác nhau, nhưng bạn có thể sử dụng một số cách sau đây:

■ **Tạo các cơ hội để người nói trình bày/nói ra**

“Trong vài ngày qua anh có vẻ như rất bức tức. Anh có muốn nói điều gì về chuyện này không?”

■ **Các câu hỏi khuyến khích**

“Anh lo ngại điều gì về công việc?”

“Anh nghĩ gì về mục tiêu bán hàng?”

“Anh thích làm việc với ai nhất?”

■ **Điều bộ**

Gật đầu, vẻ mặt và giọng điệu phù hợp với hoàn cảnh...

Bằng việc tạo các cơ hội để người nói trình bày, đưa ra các khuyến khích bằng lời cũng như không bằng lời và hỏi các câu hỏi phù hợp, bạn khuyến khích người nói trình bày cụ thể hơn và bộc lộ mình. Cho dù các phương pháp này giúp bạn thể hiện rằng bạn đang quan tâm đến những gì người nói đang trình bày, chúng chưa chắc đã thể hiện rằng bạn đã hiểu những gì đang nói. Để khẳng định rằng bạn đã hiểu, bạn cần phải phản hồi lại cho người nói những gì bạn đã nghe được. Những cách/kỹ thuật phản hồi sẽ được nói tới ở mục kế tiếp dưới đây.

C

4.3 Phản hồi lại những gì bạn đã nghe được

Phản hồi là một phần quan trọng trong quá trình giao tiếp như chúng ta đã nói tới ở trong Phần A của cuốn sách này. Người nghe (*người nhận*) cần đưa ra phản hồi cho người nói (*người gửi*) để chứng tỏ rằng họ đã nhận được thông điệp và hiểu nó ở mức nào.

Thực hành 43

5 phút 



Khi bạn là người nói, bạn dựa vào bằng chứng nào để biết được rằng người nghe đã hiểu bạn? Dựa vào kinh nghiệm của bạn, hãy viết ra những bằng chứng đó.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Có thể bạn đã trả lời như sau:

- Người nghe nhắc lại những gì bạn đã nói;
- Người nghe diễn giải lại những gì bạn nói bằng những cụm từ như: “Vâng, ông/bà cho rằng...”;

- Người nghe hỏi lại bằng các câu hỏi để làm rõ nghĩa như: “Điều đó có nghĩa là gì?” hay “Ông/bà có thể cho biết thêm về...”.

Trong giai đoạn này, người nghe phải thể hiện rằng họ đã hiểu không chỉ về nội dung mà còn về cảm xúc của thông điệp. Có một số phương pháp bạn có thể sử dụng để đưa ra phản hồi.

C

- *Diễn giải*

Diễn giải có nghĩa là bạn nói lại những ý chính của những gì bạn đã nghe được bằng một vài từ ngắn gọn. Phương pháp này giúp kiểm tra xem những hiểu biết của bạn đã đúng chưa hoặc cho người nói thấy rằng bạn đang cố gắng để hiểu vấn đề (khẳng định lại rằng bạn đang tập trung lắng nghe những gì đang nói).

Chúng ta cùng xem xét đoạn hội thoại sau:

A: Tôi chẳng hiểu gì cả. Đầu tiên, sếp của tôi yêu cầu tôi làm một việc này, sau đó cô ấy lại bảo tôi dừng tất cả lại và chuyển sang làm một việc khác.

B: Bạn nghĩ rằng cô ấy nhầm lẫn...?

A: Không hoàn toàn là nhầm lẫn – cô ấy đã nói cho tôi biết những gì cô ấy muốn một cách rất thẳng thắn – có lẽ chính là do không được rõ ràng.

B: Bạn có cảm giác rằng cô ấy đã hướng dẫn một cách tùy tiện...

A: Chính xác!

- *Làm rõ*

Làm rõ tức là biến những lời mơ hồ trở nên có trọng tâm hơn. Mục đích của phương pháp này là kiểm tra tính hiệu lực và tính chính xác của những nhận thức hay hiểu biết của bạn; hoặc để lấy thêm thông tin và xem xét quan điểm của người nói đối với những quan điểm khác. Nếu bạn cảm thấy lẫn lộn về những gì mà người nói trình bày, bạn có thể nói như sau:

“Tôi chưa rõ là tôi đã hiểu chưa – để tôi nhắc lại những gì mà tôi nghĩ là ông/bà vừa nói.”

hoặc

“Tôi vừa nghe thấy rằng... Điều đó có đúng không?”

■ Tóm tắt lại

Tóm tắt lại là thu gom lại những ý chính. Là một phần của quá trình lắng nghe, bạn tóm tắt lại khi bạn muốn tiếp tục cuộc thảo luận, tạo nền tảng cho việc thảo luận tiếp hoặc để cho thấy sự liên hệ giữa các ý chính. Việc tóm tắt lại cũng có thể được dùng để kết thúc một cuộc thảo luận.

Dưới đây là những ví dụ về việc bạn có thể tóm tắt lại khi bạn đang lắng nghe:

“Chúng ta đã thảo luận rất nhiều về chủ đề này. Tôi xin tóm tắt lại những gì mà tôi nghe được như sau...”

“Theo tôi ông/bà đã đưa ra ba điểm chính... Một là... Hai là... Ba là...”

“Tôi xin tổng hợp lại những gì mà chúng ta đã nói trong tờ giấy này...”

■ Thông cảm

Đôi khi trong quá trình lắng nghe, bạn có thể có cảm giác rằng có những tình cảm đằng sau những gì đang nói. Đây là thời điểm bạn cần thông cảm với người nói hay nói cách khác là phản hồi lại những tình cảm đằng sau nội dung của thông điệp.

Bạn thông cảm khi bạn muốn chứng tỏ rằng bạn hiểu những gì người nói đang trải qua; để ghi nhận những tình cảm của người nói; hoặc để cho người nói đánh giá những tình cảm của mình sau khi nghe thấy người nghe bày tỏ.

Đoạn hội thoại sau đây cho thấy người nghe đã bày tỏ những tình cảm của mình đối với đồng nghiệp của cô ta như thế nào.

S: Sếp của chúng ta rất không công bằng: ông ấy vừa yêu cầu tôi phải hoàn thành một lô hàng lớn trước 5 giờ chiều trong khi chiều nay tôi phải gặp thầy giáo của con gái tôi.

L: Có phải chị lo rằng chị có thể không kịp gặp thầy giáo của con gái chị?

S: Không, không phải là lo lắng mà là thất vọng bởi vì ông ấy có thể lên kế hoạch cho việc này từ trước chứ không phải đợi đến phút chót như thế.

Bài Thực hành sau sẽ nghiên cứu kỹ tình huống mà ở đó bạn có thể sử dụng các phương pháp phản hồi để khuyến khích người nói.

Thực hành 44

5 phút 



C

Bạn là một nhân viên bán hàng tại một cửa hàng bán điện thoại di động. Bạn đang tiếp một vị khách mà bề ngoài trông rất thời trang. Cô ấy nói rằng cô đang muốn mua một chiếc điện thoại di động nhỏ, kiểu dáng đẹp và có nhiều chức năng. Bạn đã giới thiệu cho cô một số mẫu hàng nhưng dường như cô ấy vẫn chưa hài lòng. Để phản hồi lại thông điệp của cô ấy, bạn sẽ nói gì?

.....

.....

.....

.....

Dựa vào tình huống đang giải quyết, bạn có thể đưa ra nhiều phương án khác nhau. Dưới đây là một số cách để bạn tham khảo.

■ Khẳng định lại thông tin của khách hàng

“Chị nói rằng chị muốn một chiếc điện thoại di động mà...”

“Chị nói rằng chị thật sự muốn một chiếc điện thoại có nhiều chức năng.”

■ Làm rõ thông tin của khách hàng

“Chị có thể cho biết chị muốn chiếc điện thoại nhỏ tới mức nào?”

“Chị muốn chiếc điện thoại mới phải có những chức năng nào?”

“Theo chị chiếc điện thoại đẹp phải như thế nào?”

■ Phản hồi

“Dường như chị không hài lòng với mẫu điện thoại mà tôi vừa đưa. Chị có thể cho biết là chị không thích mẫu điện thoại đó ở điểm nào?”

“Hình như là chị thích mẫu điện thoại mới nhất của hãng X có đúng không?”

Bằng việc sử dụng những phương pháp này, bạn có thể hiểu thêm về những yêu cầu của khách hàng để từ đó giúp bạn đưa ra những sản phẩm và dịch vụ phù hợp. Phản hồi lại nội dung và cảm xúc của thông điệp giúp cho người nghe đảm bảo rằng họ hiểu và có thêm được thông tin trong quá trình lắng nghe.

Đến đây chúng ta đã đề cập tới 3 bước của quá trình lắng nghe và một số phương pháp hữu hiệu cho việc chủ động lắng nghe. Với việc lắng nghe tốt, bạn có thể sẽ tránh được việc điều khiển, lãnh đạo, chỉ trích, phán xét hay đánh giá người khác. Một người biết lắng nghe là người biết chấp nhận người khác và đổi lại sẽ được người khác chấp nhận.

Thực hành 45

5 phút 

C



Hãy bố trí một buổi thực hành việc lắng nghe với đối tác giao tiếp của bạn. Mỗi người sẽ lần lượt thay nhau nói trong 2 phút về một chủ đề đã thống nhất trước mà không bị người kia ngắt lời. Người nghe phải cố gắng nhớ càng nhiều về những điều vừa nói càng tốt. Khi người nói kết thúc phần nói của mình, người nghe bắt đầu tóm tắt lại những gì đã nói. Người nói sẽ giúp sửa lại những điều không chính xác và bổ sung những chỗ còn thiếu.

Bạn nhận ra điều gì khi thực hiện việc này?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Có thể bạn đã nhận ra rằng 4 phút là một khoảng thời gian quá dài – cho cả việc nói và nghe. Hầu hết mọi người đều thấy rằng thật khó để nhớ lại hầu hết những gì người khác nói. Điều này có thể bởi vì rất khó tập trung được hoặc là do bạn không thật sự quan tâm tới vấn đề đó. Cũng có thể là bởi vì một số lý do mà bạn không muốn nghe tới những gì đang nói ví dụ như đó là một chủ đề khó hoặc đầy đau thương hoặc là chủ đề mà bạn cực lực phản đối. Sẽ hữu ích nếu thực hành việc này thường xuyên. Với việc thực hành này

khả năng của bạn sẽ tốt hơn và bạn cũng sẽ nhận ra được những điều cản trở việc lắng nghe của bạn.

Bạn có thể kiểm tra sự tập trung chú ý của mình bằng việc nghe một bản tin thời sự trên đài và rồi nhắc lại bản tin đó theo đúng trật tự của nó. Bạn cũng có thể sẽ cần ghi âm lại bản tin này để kiểm tra xem bạn có nhớ chính xác không.

C

Một trong những lợi ích của việc trở thành người biết lắng nghe là hướng tới việc nâng cao kỹ năng giao tiếp của những người khác. Những người thường nói trước đám đông sẽ cho bạn biết rằng việc lắng nghe một cách chăm chú và nhiệt tình có thể sẽ giúp cho người nói nói tốt hơn: một mối quan hệ được thiết lập. Điều này cũng đúng tại nơi làm việc. Nếu bạn tỏ ra là một người biết lắng nghe, bạn sẽ giúp những người khác nói một cách rõ ràng và chính xác hơn. Việc giao tiếp tốt gần như chắc chắn sẽ dẫn tới việc cải thiện mối quan hệ giữa người với người. Vì vậy việc lắng nghe là một trong những bước đầu tiên để đảm bảo một mối quan hệ công việc tốt.

5 ‘Lắng nghe’ cách ứng xử

Cho đến đây, chúng ta đã sử dụng từ ‘lắng nghe’ như là một quá trình có sự tham gia của tai và bộ não. Các cuốn từ điển đáng tin cậy cũng mô tả việc lắng nghe như là việc ‘chú ý tới’ một cái gì đó. Trong phần cuối cùng này chúng ta sẽ sử dụng từ ‘lắng nghe’ theo nghĩa trên.

Nhà quản lý cần phải chú ý tới những thông điệp thông qua việc ứng xử của các nhân viên. Những thay đổi rõ ràng về cách ứng xử, đặc biệt là đi cùng với chất lượng công việc kém, thường là những dấu hiệu cho thấy một người nào đó đang có vấn đề. Chúng ta cần phải phát hiện ra những dấu hiệu này càng sớm càng tốt và giải quyết chúng.

Việc giao tiếp không bằng lời, cho dù là tự động hay được cân nhắc, có thể là ngay lập tức và rõ ràng trong những tình huống khẩn cấp hoặc không rõ ràng khi mà việc nói là quá phức tạp. Hãy thử nghĩ về tác động của việc giơ tay lên để dừng một chiếc xe tải đang chạy cách đó 200 mét hoặc một người ở bên trong cửa kính ra hiệu cho một ai đó đang ở ngoài phải vào trong ngay.

Nhưng thậm chí cả những giao tiếp không bằng lời đơn giản cũng có thể bị hiểu nhầm và cố ý lạc lối.

Thực hành 46

3 phút 

C

Nam, một người chuyên sản xuất các băng video quảng cáo, được yêu cầu trình bày một chương trình giới thiệu quảng cáo mới dài 18 phút cho vị giám đốc một công ty khách hàng. Anh chưa gặp vị giám đốc này trước đây và sau khi chào hỏi xã giao xong thì họ cùng ngồi xuống để xem đoạn băng video. Cùng xem còn có chị trưởng phòng Marketing, người đã đặt hàng việc này.

Trong khi xem, vị giám đốc tỏ ra rất chăm chú và chẳng nói câu nào nhưng lại liên tục lắc đầu. Mặt khác, gương mặt của ông ta chẳng biểu lộ điều gì, ít nhất là để Nam có thể nhìn thấy.

Theo bạn, ông giám đốc kia sẽ nói gì khi Nam hỏi ông ta về cảm tưởng đối với đoạn băng video?

.....

.....

.....

.....

Tôi hoàn toàn có thể hiểu nếu như bạn trả lời rằng ông ta đã không thích cuốn băng đó, hoặc ít nhất là một vài điểm trong đó. Đó thật sự chính là những gì mà Nam nghĩ sau nhiều tuần bỏ công sức ra để làm cuộn băng. Anh cảm thấy khá thất vọng.

Nhưng những gì mà vị giám đốc đó **nói** lại với Nam là:

‘Quả thực nó rất tốt – mọi thứ đều khá tốt như những gì tôi muốn và chúng ta không cần phải sửa đổi gì nhiều cả. Cảm ơn anh rất nhiều.’

Câu chuyện này chứng tỏ rằng việc giao tiếp không bằng lời nói không phải là hoàn toàn dễ dàng.

Sau đó chị trưởng phòng Marketing giải thích rằng ông giám đốc có một tật là cứ lắc đầu sau khoảng vài phút. Cô đã biết về ông ta và vì vậy không có gì lo ngại về việc đó – nhưng có lẽ sẽ tốt hơn nếu như cô nói cho Nam biết trước điều đó!

Trong ví dụ này không có mảnh khoe nào là chủ ý ở đây cả, nhưng tôi nghĩ rằng bạn đã từng gặp những người luôn tươi cười chào

C

đón bạn lúc đầu, bắt tay bạn một cách rất thân mật và rồi nói cho bạn biết rằng bạn đã thi trượt, đã hết thời gian khuyến mãi hoặc giao cho bạn một công việc hoàn toàn không thú vị chút nào.

Ở đây, người thông báo đã cố gắng tạo ra một cảm giác về một tin tốt lành qua vẻ bề ngoài và điều bộ trong khi bằng lời nói lại đưa ra một tin xấu. Việc đó được thực hiện với hy vọng rằng bạn sẽ nhận được thông điệp không bằng lời đó rõ ràng hơn thông điệp bằng lời mà bạn không muốn nghe.

Thường thì người nói sẽ nhanh chóng ‘biến mất’ trước khi bạn có đủ thời gian để giải quyết sự mâu thuẫn giữa hai thông điệp vừa nhận được.

Nam đã không biết trước về vị giám đốc đã đưa ra những tín hiệu mâu thuẫn nhau kia. Điều này có thể xảy ra đối với nhiều người mà bạn gặp trong công việc hàng ngày, như các khách hàng không thường xuyên.

Nhưng điều này sẽ không thể đúng với các nhân viên trong nhóm của bạn hoặc những người mà bạn gặp thường xuyên chẳng hạn như các đồng nghiệp từ các phòng ban khác, các khách hàng và nhà cung cấp thường xuyên.

Hãy quan sát những cuộc tiếp xúc thường xuyên và tìm ra những điểm tiêu biểu của từng cá nhân. Điều này sẽ giúp bạn điều chỉnh cách tiếp cận của bạn với họ để hiểu được các tín hiệu mà bạn nhận được.

Ví dụ hãy tưởng tượng khi một người thợ vận hành dễ chịu, đúng giờ và chăm chỉ bỗng chốc thay đổi – cô ấy đến muộn trong hai ngày liên, trở nên gắt gỏng và càng ngày càng không để tâm đến công việc nữa. Nếu bạn ‘lắng nghe’ cách ứng xử của cô ấy, điều đó nói lên rằng có một chuyện gì đó đã xảy ra và với tư cách là một người giám sát của cô ấy bạn phải giải quyết vấn đề này.

Các dấu hiệu hành vi ứng xử khác mà những nhà quản lý cần chú ý đó là sự hung hăng hoặc phòng thủ của các nhân viên. Khi có những dấu hiệu này thì nguyên nhân đằng sau nó có thể là người đó cảm thấy bị đe dọa hoặc đang bị căng thẳng về một chuyện gì đó. Chú ý tới việc giao tiếp qua cách ứng xử là bước đầu tiên để giải quyết vấn đề này. Việc không nhận thấy những dấu hiệu này sẽ chỉ làm cho tình hình thêm tồi tệ. Vì vậy, điều quan trọng là chúng ta phải chú ý tới cả cách ứng xử cũng như việc giao tiếp bằng lời nói.

Chúng ta hãy cùng xem xét những ý tưởng này trong một tình huống thực tiễn với Bài Thực hành sau.

Thực hành 47**5 phút** 

Hùng là một thợ tiện có tay nghề cao. Sáu tháng trước đây, do áp dụng công nghệ mới, công ty mà khi đó anh đang làm việc đã phải giảm một nửa số nhân viên. Hùng là một trong những người phải ra đi. May mắn cho anh là anh đã dễ dàng tìm được công việc mới một cách nhanh chóng và đã ổn định tốt – anh cảm thấy thoải mái khi ở công ty mới.

Sau bốn tháng làm việc anh và các đồng nghiệp khác nhận được thông báo từ cấp trên rằng để duy trì tính cạnh tranh, công ty sẽ đưa vào vận hành một số máy mới được điều khiển bằng máy vi tính. Cấp trên của anh cũng nói rõ rằng anh và các đồng nghiệp sẽ không bị mất việc làm. Bản thân ông ta coi đó là tốt nếu xét theo khía cạnh tăng thu nhập và cải thiện điều kiện làm việc.

Thái độ của Hùng đối với công việc bắt đầu trở nên kém đi. Sếp của anh thấy anh trở nên thô lỗ và rất khó quản lý. Hùng cố gắng thuyết phục phía Công đoàn phản đối việc áp dụng công nghệ mới. Khi việc này không thành công anh thậm chí còn trở nên khó tính hơn. Anh thích tranh cãi và rất khó chịu.

Theo bạn, nguyên nhân dẫn đến những thay đổi trong cách ứng xử của Hùng là gì?

.....

.....

.....

.....

Nếu bạn là sếp của Hùng, bạn sẽ (hãy khoanh tròn vào lựa chọn của bạn):

- Bỏ qua cách ứng xử của anh ta?
- Nói với anh ta rằng anh ta nên tỉnh táo trở lại?
- Nói chuyện với anh ta về việc chống đối của anh ta?
- Báo cáo về anh ta với cấp trên của bạn?

C

C

Hùng đã mất việc tại công ty trước đó do việc ứng dụng công nghệ mới và việc này rõ ràng là vẫn còn nằm trong đầu anh ta. Có lẽ anh ta đang rất lo lắng rằng việc tương tự có thể xảy ra lần nữa. Thêm vào đó, nhiều người cảm thấy rất khó thích nghi với sự thay đổi và điều này có thể được coi như là một sự thay đổi quá lớn sau khi anh đã thành công trong việc tìm được một công việc mới.

Biện pháp hữu hiệu nhất mà bạn cần tiến hành là nói chuyện với anh ta về sự chống đối của anh ta đối với sự thay đổi. Trong thực tế điều này có nghĩa là cho anh ta một cơ hội để trình bày. Bạn phải lắng nghe để tìm ra nguyên nhân tại sao anh ta lại phản đối dữ dội như vậy và sau đó dùng những kiến thức và hiểu biết chi tiết của bạn về công nghệ mới sắp được áp dụng đó để cho anh ta thấy việc đó giúp ích cho anh ta như thế nào chứ không phải lại tước đi của anh một công việc nữa. Sự thành thật và sẵn sàng lắng nghe của bạn cũng sẽ giúp củng cố mối quan hệ giữa bạn và Hùng.

Một cách để phát triển khả năng 'lắng nghe cách ứng xử' của bạn và hiểu các cách diễn đạt bằng điệu bộ của người khác là xem các bộ phim câm (không lời) như một số phim do danh hài Charlie Chaplin đóng; cách khác là bạn có thể xem TV mà không bật tiếng hoặc xem các chương trình TV dành cho người khiếm thính (điếc). Khi con người giao tiếp với nhau bằng ngôn ngữ hành động (ra hiệu), họ dùng cả cơ thể để diễn đạt và sử dụng rất nhiều cách diễn đạt bằng nét mặt. Việc cố gắng hiểu những người đó muốn nói gì mà không có sự trợ giúp của lời nói (từ ngữ) sẽ làm tăng khả năng quan sát của bạn lên rất nhanh.

Việc giao tiếp có hiệu quả không phải lúc nào cũng dễ dàng nhưng khi quá trình này thành công nó làm cho công việc của một nhà quản lý trở nên năng suất hơn và ít gây ra bức bối. Nó cũng giúp ích cho việc duy trì một mối quan hệ công việc tốt và có thể mang lại những ảnh hưởng tích cực đến công việc hiện tại.

Hãy tự đánh giá 3

20 phút 



- 1 Sự khác nhau giữa việc nghe và lắng nghe là gì?

.....

.....

.....

C

- 2 Bạn có thể dùng **câu hỏi mở** nào để khuyến khích một người còn đang do dự như trong tình huống sau bắt đầu?

Nhân viên: "... Tôi đang gặp một số khó khăn trong công việc của mình và cần tới sự giúp đỡ của ông/bà nhưng lại không biết bắt đầu từ đâu."

.....

- 3 Bạn có thể dùng **câu hỏi mở** nào để hiểu rõ hơn trong ngữ cảnh sau?

Nhân viên: "Tôi e rằng chúng ta không thể đạt được yêu cầu của tháng này."

.....

- 4 Bạn có thể dùng **câu hỏi đóng** nào để thu hẹp thông tin trong trường hợp sau?

Nhân viên: "Tôi e rằng chúng ta không thể đạt được yêu cầu của tháng này."

.....

- 5 Để khẳng định với một nhà cung cấp rằng bạn sẽ nhận được nguyên liệu của họ vào lúc 9h30 sáng thứ Ba tuần sau bạn có thể dùng **câu hỏi đóng** nào?

.....

- 6 Hãy sử dụng cách **diễn giải** để nhắc lại những ý chính mà một nhân viên vừa trình bày với bạn trong tình huống sau.

Nhân viên: "Tôi nghĩ rằng chúng ta cần phải xem xét lại hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc cho nhân viên. Một số nhân viên than phiền rằng cấp trên của họ đã không công bằng trong khi tiến hành đánh giá. Tôi cũng nghe một số nhà quản lý nói rằng họ gặp khó khăn khi đánh giá"

nhân viên bằng hệ thống này. Đôi khi họ không biết một hành động thuộc vào nhóm này hay nhóm kia.”

.....

.....

C

- 7 Hãy sử dụng cách làm rõ để tập trung rõ hơn những ý kiến mơ hồ, khó hiểu của một nhân viên trong tình huống sau.

Nhân viên: “Chúng ta cần xem xét lại quy định về việc sử dụng điện thoại di động cho các nhân viên phòng bán hàng. Thị trường thay đổi từng ngày và họ phải duy trì liên lạc thường xuyên với các nhà phân phối của chúng ta. Với hạn mức chi trả tiền điện thoại hiện thời thì thông tin thị trường sẽ không được cập nhật thường xuyên. Các nhân viên bán hàng của chúng ta lo ngại rằng khi thị trường của công ty ngày càng mở rộng ra các vùng xa xôi thì họ sẽ phải dùng tiền túi của mình để thanh toán tiền điện thoại.”

.....

.....

- 8 Hãy dùng cách tóm tắt lại để tập hợp những ý chính mà một nhân viên đã trình bày trong tình huống sau.

Nhân viên: “Tôi nghĩ chúng ta cần tập trung hơn đến những vùng nông thôn. Một vài sản phẩm của chúng ta vẫn chưa có mặt ở trên thị trường mặc dù chúng đã được quảng cáo trên TV trên toàn quốc từ 2 tuần trước đây. Tôi cũng đã nghe một số khách hàng than phiền rằng một số đặc tính trong sản phẩm của chúng ta không phù hợp với điều kiện tại địa phương. Chúng ta đang sử dụng cùng một chiến dịch quảng cáo cho nhiều địa phương nơi mà các điều kiện là hoàn toàn khác nhau. Giá sản phẩm của chúng ta quá cao so với các sản phẩm cùng loại khác ở địa phương nên người dân không có đủ khả năng để mua.”

.....

.....

.....

- 9 Hãy dùng kỹ thuật **thông cảm** để đánh giá những tình cảm đằng sau những gì được nói ra từ một nhân viên trong tình huống sau.

Nhân viên bán hàng: “Có chuyện gì không ổn tại công ty này thế! Nhà máy thì cứ sản xuất suốt ngày đêm trong khi lượng hàng tồn kho đã sắp đầy. Thêm vào đó kế hoạch mở rộng kho bãi của ông Giám đốc sản xuất lại bị ông Tổng Giám đốc trì hoãn. Nhà máy đang thúc giục chúng ta tăng doanh số. Trong khi đó phòng kế toán vừa gửi thông báo cho chúng ta yêu cầu dừng ngay việc cung cấp hàng cho hầu hết các khách hàng của chúng ta trong khu vực bởi vì họ chưa thanh toán cho lần cung cấp trước. Ông cũng biết rằng các khách hàng của chúng ta đang gặp khó khăn về tài chính khi cả vùng vừa bị ảnh hưởng bởi một trận lụt khủng khiếp.”

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

6 Tóm tắt



C

- Lắng nghe là một phần quan trọng của quá trình giao tiếp.
- Nghe không đồng nghĩa với lắng nghe.
- Bạn không thể không nghe được – lắng nghe cần phải có sự suy nghĩ.
- Việc lắng nghe có hiệu quả giúp cải thiện mối quan hệ công việc.
- Việc lắng nghe thất bại hầu hết là do người nghe bị mất tập trung bởi:
 - người nói;
 - môi trường xung quanh;
 - thái độ và cảm xúc của chính họ.

Những kỹ thuật thể hiện việc chủ động lắng nghe là:

- Tập trung sự chú ý vào người nói bằng cách:
 - Thể hiện cho người nói biết là bạn đang chăm chú với một thái độ tích cực và nhiệt tình, thường xuyên giao tiếp bằng ánh mắt cộng với một cách diễn đạt bằng điệu bộ ‘mở’;
 - Tạo một môi trường phù hợp cho người nói, không bị xao lãng, phân tán và không có các rào cản hữu hình.
- Khuyến khích người nói bằng cách:
 - Tạo cơ hội cho việc bày tỏ/trình bày;
 - Đưa ra các khuyến khích bằng lời và không bằng lời nói;
 - Hỏi thăm dò một cách lịch sự bằng việc sử dụng các câu hỏi đóng, mở, ‘tại sao’ và tránh không ngắt lời người nói.
- Phản hồi lại những gì bạn đã nghe được (với tư cách là một người nghe) bằng cách:
 - diễn giải;
 - làm rõ;
 - tóm tắt lại;
 - thông cảm.
- Một nhà quản lý tốt là luôn chú ý tới việc giao tiếp qua cách ứng xử và giao tiếp bằng từ ngữ, đặc biệt là tới những thay đổi về cách ứng xử.

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Chúng ta đã kết thúc phần nghiên cứu về việc giao tiếp trong quản lý. Hãy đưa ra các câu trả lời cho các câu hỏi sau để kiểm tra mức độ hiểu biết của bạn về những gì đã được đề cập trong cuốn sách này.

Câu 1 Bạn định nghĩa ‘sự giao tiếp’ như thế nào?

.....

.....

Câu 2 Tại sao việc giao tiếp lại quan trọng đến như vậy?

.....

.....

Câu 3 Hãy vẽ và giải thích về mô hình của quá trình giao tiếp.

.....

.....

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

Câu 4 Những rào cản chính của việc giao tiếp là gì?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Câu 5 Tại sao việc phản hồi lại quan trọng đến như vậy?

.....

.....

.....

Câu 6 Hãy cho biết ba **kênh** giao tiếp chính.

.....

.....

.....

Câu 7 Định nghĩa và mô tả nguyên tắc để giao tiếp tốt ABC.

.....

.....

.....

- Câu 8 Khi quyết định giữa việc sử dụng giao tiếp bằng hình thức viết và lời nói, bạn cần phải cân nhắc những yếu tố nào?

.....

.....

.....

.....

- Câu 9 Tại sao việc chú ý đến cách diễn đạt bằng điệu bộ lại quan trọng?

.....

.....

.....

.....

- Câu 10 Hãy đưa ra **bốn** ví dụ về cách diễn đạt bằng điệu bộ tích cực và quyết đoán.

.....

.....

.....

.....

- Câu 11 Tại sao việc lắng nghe, đặc biệt tại nơi làm việc, lại là một kỹ năng sống còn?

.....

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

Câu 12 Tại sao người ta lại thường thất bại trong việc lắng nghe?

.....

.....

.....

.....

.....

Câu 13 Hãy liệt kê ít nhất **sáu** điều bạn có thể làm để thể hiện rằng bạn đang thật sự lắng nghe.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Câu 14 Việc 'lắng nghe' hoặc chú ý tới những thay đổi trong cách ứng xử giúp ích bạn như thế nào?

.....

.....

Câu 15 Hãy nêu **ba** lợi ích của việc giao tiếp có hiệu quả.

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài kiểm tra nhanh* ở cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống**60 phút** 

Hãy đọc kỹ bài tập tình huống sau và trả lời các câu hỏi sau đó. Hãy viết câu trả lời của bạn lên một tờ giấy riêng.

Năm vừa qua là một năm biến động đối với Công ty Xây dựng Hà Thành. Trong năm đã có một số lời đồn đại về tương lai của công ty. Một lời đồn đại về việc tăng lực lượng lao động và ngay sau đó là một lời đồn khác về việc giảm nhân viên. Lời đồn gần đây nhất, phát sinh trong khi đàm phán về cách trả lương, cho rằng công ty đang dự định bán bộ phận sản xuất bê tông trộn sẵn cho một công ty khác. Tin đồn này đã được ban lãnh đạo công ty bác bỏ vì nó không có căn cứ.

Từ vài tuần nay, Phòng Nhân sự đang chuẩn bị cho đợt kiểm tra của Bộ Xây dựng. Những chuyển biến thăm như thế này là rất bình thường và nó giúp cho Bộ hiểu rõ hơn về các doanh nghiệp trong ngành.

Chẳng có gì nguy hiểm từ đợt kiểm tra này nhưng những tin đồn đã lan đi nhanh chóng.

Hôm đoàn kiểm tra đến, các thành viên Ban Giám đốc đều đi cùng để chỉ dẫn các nhóm của đoàn.

Giang là một nhân viên làm việc lâu năm và cũng đồng thời là một đại diện của Công đoàn. Anh thường hành động một cách khéo léo và bình tĩnh nhưng hôm đoàn kiểm tra đến thì anh lại hành động rất hung hăng. Mặc dù đã được thông báo trước về mục đích của đợt kiểm tra nhưng anh ta đã xộc vào phòng của cấp trên và quát mắng. 'Chuyện gì đang xảy ra ở đây thế? Tôi đã hỏi một vài người trong số họ về mục đích của đợt kiểm tra nhưng chẳng biết được điều gì!'

Toàn, cấp trên của Giang, đang căng thẳng với việc điều hành sản xuất trong khi lại phải làm hài lòng các thành viên Ban Giám đốc và các thành viên đoàn kiểm tra. Ông trả lời khá ngắn gọn, 'Nhớ lại đi Toàn, anh đã được thông báo từ cách đây 6 tuần về mục đích của đợt kiểm tra này rồi. Những người này sẽ quyết định tính sống còn của công ty chúng ta. Điều cuối cùng mà họ thấy là cái máy của anh đang ngừng hoạt động. Vậy tại sao không quay về chỗ và làm việc đi. Hãy để tôi làm công việc của mình.'

Giang quay trở lại chỗ làm việc của mình mà trong lòng đầy bức tức và lo lắng. Đến giờ ăn trưa, anh nhân cơ hội này để trút nỗi bức tức của mình lên Toàn và những vị khách bằng cách cầu nhàu với các đồng nghiệp. Một lúc sau, cả khu vực đó trở nên bức tức và lo lắng. Kết quả là bất cứ khi nào có cơ hội là họ tụ tập nhau lại và cãi vã lẫn nhau. Những chuyện này xảy ra xung quanh lối vào nhà vệ sinh và cũng bắt đầu ảnh hưởng tới lối đi đến văn phòng của Toàn.

Đánh giá kết quả

- 1 Hãy xác định hai nguyên nhân khả dĩ dẫn đến những lời đồn đại trên.
- 2 Hãy xác định những rào cản đối với việc giao tiếp tại Hà Thành.
- 3 Hãy chứng minh phương pháp lên kế hoạch bốn điểm của bạn (tại sao, cái gì, ai, thế nào) có thể cải thiện việc giao tiếp giữa Toàn và Giang như thế nào?
- 4 Toàn có thể làm gì để thể hiện việc chủ động lắng nghe tốt hơn?
- 5 Toàn sẽ làm như thế nào để lấy phản hồi từ Giang và để đảm bảo rằng anh ta đã hiểu?
- 6 Cần làm điều gì để có thể cải thiện việc giao tiếp tại Hà Thành?

Để có thể trả lời các câu hỏi ở phần này, bạn có thể muốn xem lại những gì đã thảo luận trong cuốn sách này. Sẽ tốt hơn nếu bạn biết kết hợp với những kinh nghiệm thực tế của bạn khi trả lời.

Bạn có thể tham khảo phần gợi ý trả lời ở phần *Đáp án bài tập tình huống* ở cuối cuốn sách.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Tới đây bạn đã hoàn thành việc nghiên cứu cuốn sách *Giao tiếp trong Quản lý*, bây giờ chúng ta hãy cùng xem xét lại những mục tiêu của cuốn sách.

Khi hoàn thành việc nghiên cứu cuốn sách này bạn sẽ có thể:

- **Xác định được những lợi ích của việc trở thành người giao tiếp giỏi.**

Giao tiếp là một phần quan trọng trong quản lý. Do đó, việc hiểu những gì tham gia vào quá trình giao tiếp và việc ứng dụng quá trình này một cách có hiệu quả sẽ giúp cho bạn trở thành một nhà lãnh đạo, một chuyên gia lập kế hoạch, cũng như tổ chức và là một điều phối viên tuyệt vời hơn.

- *Làm thế nào để tôi có thể đánh giá việc giao tiếp hiện tại để có thể xác định được mức độ cải tiến?*

.....

.....

- *Những lợi ích vô hình của việc cải thiện giao tiếp tại nơi làm việc là gì?*

.....

.....

Mục tiêu thứ hai là bạn sẽ có thể:

- **Lên kế hoạch giao tiếp để đạt được kết quả mong muốn.**

Sau khi xem xét về quá trình giao tiếp và một số cách (phương pháp) và nguyên tắc viết, nói và ứng xử, bạn có thể lên kế hoạch giao tiếp cho mình để trình bày thông tin một cách chính xác, ngắn gọn và rõ ràng cho các nhân viên của mình. Bạn cũng sẽ có thể lấy được phản hồi từ họ để biết được chắc chắn rằng họ sẽ hành động theo đúng cách mà bạn muốn.

- *Làm thế nào để tôi có thể đưa ra một loạt hướng dẫn cho việc lên kế hoạch giao tiếp qua hình thức viết?*

.....

.....

- *Làm sao để tôi có thể chọn được phương pháp giao tiếp phù hợp nhất cho mục đích của mình?*

.....

.....

Mục tiêu thứ ba là bạn có thể:

- **Miêu tả được các cách làm thế nào để nói, viết, lắng nghe và ứng xử hiệu quả hơn trong giao tiếp.**

Bạn có thể sử dụng nguyên tắc ABC và 5C về giao tiếp như một hướng dẫn cho tất cả các công việc giao tiếp của bạn. Nếu bạn làm theo những hướng dẫn trong các phần về việc viết, nói và ứng xử cũng như thực hiện theo kế hoạch hành động, bạn sẽ nhận thấy rằng việc giao tiếp của bản thân bạn đang liên tục cải thiện.

- *Làm thế nào để tôi có thể đảm bảo rằng việc giao tiếp của tôi là có hiệu quả và thành công?*

.....

.....

- *Tôi có thể làm gì để kiểm soát cách diễn đạt bằng điệu bộ của mình để củng cố thêm cho thông điệp khi đang nói?*

.....

.....

- *Làm thế nào để tôi thể hiện cho các nhân viên rằng tôi muốn lắng nghe những gì họ nói?*

.....

.....

- Làm thế nào để tôi sử dụng việc phản hồi để kiểm soát chất lượng và tính hiệu quả của việc lắng nghe của mình?
-
-

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược và Suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo từng mục tiêu trong kế hoạch hành động của bạn luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp (với mục tiêu của nhóm và mục tiêu của doanh nghiệp);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không cụ thể: Nâng cao khả năng giao tiếp của bản thân.

Mục tiêu cụ thể: Áp dụng các nguyên tắc ABC và 5C trong giao tiếp vào tất cả các giao tiếp hàng ngày của mình kể từ đầu tuần tới.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần thiết phải giải quyết.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ phi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm hay xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn không nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp cho bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

3 Đáp án các bài tự đánh giá

Bài tự đánh giá 1

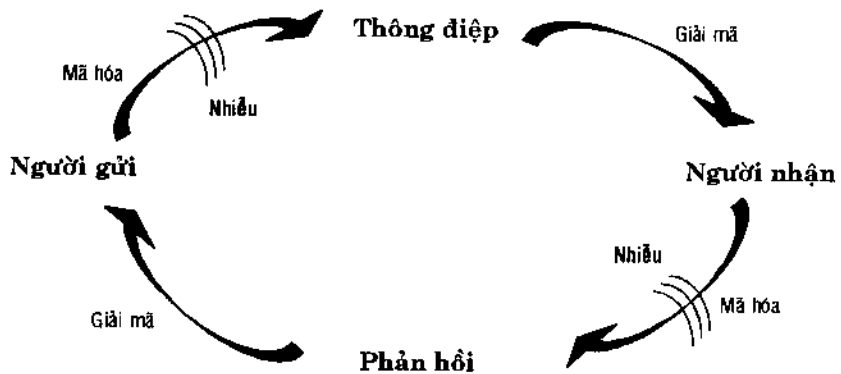
1 Những yếu tố dẫn đến việc giao tiếp thất bại là:

- Thông điệp đưa ra sai;
- Sử dụng sai phương pháp giao tiếp;
- Thông điệp không được gửi đúng đối tượng;
- Không có thông điệp nào được đưa ra; hoặc,
- Sự kết hợp của những yếu tố trên.

2 Những thành tố chính của quá trình giao tiếp là:

- Người gửi
- Người nhận
- Thông tin
- Phản hồi

Biểu đồ của quá trình giao tiếp:



3 Khi lập kế hoạch giao tiếp, bạn cần xem xét những yếu tố sau:

- Tại sao bạn lại phải giao tiếp? Bạn cần làm rõ mục đích giao tiếp của mình.
- Bạn sẽ giao tiếp những gì? Bạn muốn giao tiếp những thông tin gì và ở mức độ nào?

- Người nhận là ai? Bạn cần tính đến kiến thức, kinh nghiệm và thái độ của người nhận.
 - Bạn sẽ giao tiếp như thế nào? Bạn sẽ dùng phương pháp nào để trình bày thông tin của mình?
 - Khi nào thì bạn tiến hành giao tiếp? Bạn nên định thời gian tốt nhất cho việc tiến hành giao tiếp.
 - Bạn nên giao tiếp ở đâu? Địa điểm cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc đưa thông tin.
4. Minh phải dùng 4 kỹ năng để giao tiếp với các nhân viên của mình trong trường hợp đặc biệt này.
- Nói: Tiến hành đào tạo các nhân viên về cách sử dụng phần mềm kế toán mới.
 - Viết: Minh có thể viết thông báo gửi đến các nhân viên về việc đào tạo này và cũng có thể chuẩn bị các tài liệu để phát trong và/hoặc trước và sau buổi đào tạo.
 - Ứng xử: Mặc dù rõ ràng là Minh cần sử dụng tất cả các kỹ năng để thiết lập mối quan hệ công việc với các nhân viên nhưng cách ứng xử của anh có thể là quan trọng nhất. Các nhân viên của anh sẽ nhận được tín hiệu qua cách Minh hành xử và sẽ phản hồi lại các tình huống, đặc biệt là cách anh giải quyết các vấn đề liên quan đến phần mềm kế toán mới.
 - Nghe: Minh cần lắng nghe những băn khoăn của các nhân viên. Việc này sẽ giúp quyết định việc đào tạo phù hợp với họ và đảm bảo rằng khóa đào tạo sẽ đạt kết quả tốt và ứng dụng được.
5. Việc giao tiếp cần phải được tiến hành hai chiều để đảm bảo rằng cả hai bên đều tham gia vào quá trình trao và nhận thông tin. Nếu thông tin chỉ đi theo một chiều thì chất lượng của thông tin lúc đó sẽ trở nên kém hiệu quả.
6. Bạn có thể đảm bảo việc người nhận một văn bản (giao tiếp qua hình thức viết) hiểu bằng cách:
- Đưa ra các câu hỏi cụ thể;
 - Nêu rõ cách phản hồi mà bạn mong muốn;
 - Nêu rõ hành động mà bạn mong muốn trong đoạn văn cuối cùng.

7 Những rào cản trong các lĩnh vực tiêu biểu:

Ngôn ngữ:

- Người nói/viết sử dụng những từ ngữ có tính chất địa phương và không phổ biến.
- Người nói sử dụng quá nhiều từ ngữ chuyên môn không thông dụng đối với người nghe.

Tình cảm/cảm xúc:

- Người nói đưa ra những lời mang tính chất phân biệt nguồn gốc, dân tộc gây tức giận nơi người nghe.
- Một số người tham gia giao thông không chấp hành hiệu lệnh của cảnh sát giao thông khi nghe tin đội bóng đá yêu dấu của họ vừa thắng trận.

Văn hóa tổ chức/doanh nghiệp:

- Một người mới chuyển đến làm việc ở một công ty mới nơi có những quy định rất nghiêm ngặt về việc ăn mặc tại văn phòng trong khi ở công ty trước đây của anh ta lại không có bất cứ quy định nào về việc này.
- Có những tổ chức mà tại đó các văn bản trước khi trình lên để ký duyệt đều phải có chữ ký ‘nháy’ của người soạn thảo mà điều này chỉ được ngầm hiểu với nhau mà không hề được quy định thành văn bản, trong khi tại một số tổ chức khác lại không có điều này.

Bài tự đánh giá 2

1

a Những người mà bạn cần giao tiếp là:

- cấp trên trực tiếp của bạn;
- người phụ trách nhóm bảo dưỡng;
- các công nhân làm việc ca đêm;
- khách hàng nếu việc giao hàng chậm là không tránh khỏi.

b Phương pháp giao tiếp với mỗi trường hợp:

- Với cấp trên của bạn, bạn nên thông báo qua điện thoại càng sớm càng tốt và nếu là tình huống khó xử thì bạn có thể xin ý kiến của cấp trên về cách giải quyết của bạn. Nên thông báo ngay vì việc này có thể ảnh hưởng đến kế hoạch sản xuất của các bộ phận khác hoặc ở một khu vực lớn hơn mà điều này có thể bạn sẽ không

biết được. Nếu không thể liên lạc được bằng điện thoại thì bạn cũng có thể sử dụng việc giao tiếp qua hình thức viết để thay thế như fax hoặc thư điện tử (email), nhưng điều quan trọng là cấp trên của bạn phải được biết càng sớm càng tốt để có kế hoạch ứng phó kịp thời.

- Đối người phụ trách nhóm bảo dưỡng cũng tương tự như vậy. Người này cần được biết việc này ngay khi sự cố hỏng máy được phát hiện để kịp thời điều động nhân viên bảo dưỡng đến xử lý tình huống. Tùy theo tình huống thực tế trong môi trường làm việc của bạn mà bạn có thể chọn việc đến trực tiếp bộ phận của ông/bà ta để thông báo trực tiếp về sự cố hoặc thông báo qua điện thoại hoặc fax. Nếu cần phải mô tả chi tiết các triệu chứng của máy, bạn có thể dùng hình thức viết để được chi tiết và đầy đủ hơn.
 - Đối với các công nhân làm việc ca đêm, bạn cần thông qua bộ phận văn phòng (thư ký) của xưởng sản xuất để thông báo đến từng trưởng nhóm công nhân của ca đêm hoặc đến từng cá nhân nếu có thể. Việc này nên thực hiện qua hình thức nói vì việc giao tiếp qua hình thức viết dường như là không khả thi trong trường hợp này.
 - Nếu việc giao hàng chậm cho khách hàng là không tránh khỏi, bạn nên gửi đến họ một văn bản dưới dạng fax hoặc thư điện tử. Bạn nên gửi càng sớm càng tốt vì có thể điều này có ý nghĩa sống còn đối với khách hàng của bạn và để họ có thể lên kế hoạch ứng phó kịp thời. Bạn cũng có thể điện thoại nói chuyện trực tiếp với bên đặt hàng để giải thích rõ hơn về tình hình và cho biết bao giờ thì sự việc có thể được khắc phục và việc giao hàng sẽ bị chậm lại khoảng bao lâu. Việc giao tiếp qua hình thức viết sẽ thể hiện rằng bạn tôn trọng khách hàng và làm việc một cách nghiêm túc, chuyên nghiệp.
- 2 Rõ ràng là thông báo mà Vinh gửi cho Phương đã được viết rất cầu thả và nó có thể gây ra rất nhiều phiền toái cho Phương cũng như nhóm của anh. Bạn có thể giải thích rõ việc này như sau:
- Do việc Vinh mới được tuyển vào vị trí Trưởng phòng Nhân sự của công ty được vài ngày nên anh cần phải tự giới thiệu về mình một cách rõ ràng ngay từ phần đầu của thông báo để Phương và mọi người trong nhóm của anh tiện theo dõi. Trong trường hợp này, dòng NGƯỜI GỬI cần được viết như sau:

“Người gửi: Lê Vinh – Trưởng phòng Nhân sự”

Tên và họ của người gửi cũng nên viết đầy đủ cùng với chức danh của người gửi (trừ trường hợp Phương và Vinh đã biết nhau khá rõ).

Khi bạn vừa gia nhập một tổ chức, tốt nhất là khi viết bạn nên dùng văn phong chính thống cho dù đó là giao tiếp trong nội bộ để đảm bảo mọi việc được xem xét một cách nghiêm túc.

- Bản thông báo cũng cần có dòng chủ đề (V/v) để giúp tập trung sự chú ý của người nhận và giúp nhấn mạnh chủ đề của văn bản.
 - Mặc dù có vẻ như vị trí quản lý của Phương và Vinh trong công ty là ngang nhau, nhưng giọng điệu của Vinh trong văn bản có vẻ hơi 'trịch thượng' đối với Phương.
 - Trong thông báo cũng không nêu rõ mối liên hệ giữa vấn đề an toàn và việc thanh toán tiền thưởng theo chuyển.
 - Thông báo không nói rõ việc áp dụng cách thanh toán mới có ảnh hưởng như thế nào đến thu nhập của các lái xe và vì vậy thay đổi cách làm việc và thái độ của họ. Việc này có thể dẫn đến thái độ làm việc của lái xe trở nên kém hoặc không có thái độ làm việc hợp tác với Phương và cuối cùng là dẫn đến nhiều vấn đề trong hoạt động sản xuất hàng ngày. Trong thực tế, thu nhập của các lái xe thực sự không bị ảnh hưởng. Theo cách tính toán mới, thu nhập của lái xe vào cuối tháng sẽ vẫn gần như không thay đổi nhưng tình trạng an toàn và sức khỏe của họ thì được cải thiện đáng kể.
 - Việc sử dụng các từ viết tắt (LNG là viết tắt của 'làm ngoài giờ') có thể gây ra hiểu lầm đối với Phương nếu như anh chưa quen dùng nó.
 - Thông tin không đầy đủ (bao gồm thời hạn áp dụng cách tính toán mới) có thể làm Phương khó trong việc giải thích những thay đổi này cho nhóm của anh ta và cũng gây khó khăn cho việc tiến hành thay đổi.
- 3 Sự khác nhau giữa một hành vi hung hăng với một hành vi quyết đoán là, hành vi quyết đoán luôn tôn trọng các quyền của người khác nhưng hành vi hung hăng thì phớt lờ điều đó và còn chà đạp lên những quyền này.

Bài tự đánh giá 3

- 1 Sự khác nhau giữa việc nghe và lắng nghe là:
- Nghe là một quá trình thụ động trong đó bạn đón nhận tất cả các âm thanh đến tai của bạn.
 - Lắng nghe là một quá trình chủ động. Nó bao gồm việc sử dụng các kiến thức và kinh nghiệm hiện có để hiểu thông tin mới.

- 2 *Bạn có thể hỏi:* Bạn vừa nói rằng hiện tại bạn đang gặp nhiều khó khăn. Vậy khó khăn lớn nhất là gì? *Hoặc* Hay là hãy nói cho tôi về công việc hiện tại của bạn?
- 3 *Bạn có thể hỏi:* Bạn có thể cho tôi biết điều gì đã xảy ra với các máy móc của chúng ta trong khi tuần trước bạn nói rằng chúng ta hoàn toàn có thể vượt chỉ tiêu? *Hoặc* Ý bạn muốn nói đến yêu cầu nào? *Hoặc* Tại sao chúng ta lại không thể đạt yêu cầu của tháng này?
- 4 *Bạn có thể hỏi:* Ý của bạn là yêu cầu về chất lượng hay yêu cầu về số lượng? *Hoặc* Theo ý của bạn là do nhà cung cấp không cung cấp đủ nguyên liệu?
- 5 *Bạn có thể hỏi:* Có gì thay đổi trong kế hoạch giao hàng vào 9h30 sáng thứ Ba tuần sau không?
- 6 *Bạn có thể diễn giải như sau:* Đề nghị của bạn là chúng ta cần cải thiện tính công bằng của hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc đồng thời phải làm rõ những điểm còn chưa rõ ràng của hệ thống này.
- 7 *Bạn có thể làm rõ như sau:* Tôi vừa nghe thấy bạn nói rằng hạn mức chi trả tiền điện thoại của chúng hiện nay là quá thấp và chúng ta cần phải nâng lên cho phù hợp với tình hình hiện tại. Có phải như vậy không? *Hoặc* Để xem tôi có hiểu những gì bạn nói không nhé! Bạn vừa nói rằng hạn mức chi trả tiền điện thoại đang có ảnh hưởng tiêu cực đến việc cập nhật thông tin thị trường của chúng ta?
- 8 *Bạn có thể tóm tắt lại như sau:* Hãy để tôi cố gắng tóm tắt lại những gì bạn đã nói. Một là chúng ta cần đảm bảo hệ thống phân phối sản phẩm hoạt động một cách hiệu quả để sản phẩm đến được tất cả các đại lý trước khi chiến dịch quảng cáo bắt đầu. Hai là trong các chiến dịch quảng cáo, chúng ta cần tính đến sự khác biệt về điều kiện của các địa phương. Ba là chính sách giá của chúng ta cần được xem xét lại theo hướng có tính đến mức thu nhập tại các địa phương.
- 9 *Bạn có thể biểu lộ sự thông cảm như sau:* Có phải bạn đang thất vọng với việc hoạch định kế hoạch sản xuất của chúng ta? *Hoặc* Hình như bạn không hài lòng với việc trì hoãn kế hoạch mở rộng kho bãi. Có đúng như vậy không? *Hoặc* Hình như bạn đang thất vọng về việc công ty của chúng ta thiếu quan tâm đến các nạn nhân của trận lụt vừa qua. *Hoặc* Bạn dường như đang tức giận bởi những thông tin lẫn lộn mà công ty đưa ra liên quan đến việc bán hàng.

4 Đáp án bài thực hành

Bài Thực hành 25

Tình huống	Giải pháp
1 Một xe chuyển hàng của bạn gặp tai nạn và bạn cần thông báo cho khách hàng biết việc giao hàng sẽ bị ảnh hưởng.	Trong tình huống rất khẩn cấp thì việc sử dụng điện thoại dường như là giải pháp duy nhất. Bởi vì nhu cầu là rất khẩn cấp và việc liên hệ trực tiếp và ngay lập tức với khách hàng là cần thiết. Tuy nhiên, trong trường hợp không khẩn cấp lắm và bạn chưa biết hướng giải quyết là như thế nào thì bạn có thể chọn các phương án khác hoặc sử dụng kết hợp với fax và thư điện tử nếu cần.
2 Bạn đang xây dựng một cuốn cẩm nang về chất lượng và sắp của bạn lại muốn loại bỏ càng nhiều loại giấy tờ càng tốt.	Sử dụng mạng nội bộ (Intranet) - nếu có - là một giải pháp. Nó cho phép bạn gửi số liệu cho tất cả những người liên quan và họ có thể in thông tin ra khi họ cần. Nó cũng sẽ dễ dàng cho việc cập nhật số liệu hơn là sửa đổi trên những đồng giấy tờ.
3 Bạn muốn cập nhật thông tin cho các nhân viên của mình liên quan tới các vấn đề nghiêm trọng vừa xảy ra trong sản xuất.	Dường như chẳng có giải pháp nào tốt hơn là gặp mặt trực tiếp tất cả những người liên quan để thông báo.
4 Bạn muốn kiểm tra xem liệu 7 nhân viên bán hàng tại các khu vực khác nhau có thể dự cuộc họp phòng trong vòng 3 ngày tới được không.	Nếu có thể chúng ta nên sử dụng email để tiết kiệm chi phí. Tuy nhiên, trong những trường hợp không có điều kiện gửi thư điện tử hoặc khi thời gian cần có được câu trả lời là gấp thì việc sử dụng điện thoại sẽ hợp lý hơn.
5 Các nhân viên của nhà thầu đã vào một số khu vực cấm mà không được phép.	Cần gửi thư hoặc fax thông báo cho nhà thầu về sự việc xảy ra và yêu cầu chấm dứt ngay việc này. Nếu chưa tiến hành hướng dẫn cho các nhân viên nhà thầu về các nội quy, các điểm cần lưu ý khi họ làm việc trong công ty của bạn thì nên tiến hành ngay việc này. Nếu đã tiến hành rồi thì cũng nên nhắc lại để tránh sự việc tương tự xảy ra.

5 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Câu 1 Sự giao tiếp có thể được định nghĩa là việc trao đổi thông tin giữa hai hay nhiều người và thường dẫn đến hành động. Nó luôn là một quá trình hai chiều.
- Câu 2 Giao tiếp là một công việc quan trọng nhằm đảm bảo các công việc được tiến hành theo đúng cách. Bạn cần có khả năng giao tiếp để hướng dẫn, thông báo, thuyết phục, khuyến khích, đề nghị, tư vấn và đàm phán. Giao tiếp tốt cũng là nền tảng cho những mối quan hệ tốt đẹp. Giao tiếp giữa con người ở tất cả các cấp bậc tại nơi làm việc là chuyện tất yếu.
- Câu 3 Bất cứ mô hình giao tiếp nào cần có một người gửi, một người nhận, thông tin cần được gửi và nhận và kết quả (phản hồi bằng hành động hay bằng lời nói) phát sinh từ việc giao tiếp. Mô hình đó cũng cần chỉ ra việc giao tiếp theo dạng vòng tròn hoặc theo hai chiều - việc giao tiếp đúng nghĩa không bao giờ xảy ra theo một chiều. Nó cũng có thể nêu lên những ảnh hưởng của văn hóa và cơ cấu tổ chức đối với việc giao tiếp.
- Câu 4 Những rào cản chính đối với việc giao tiếp là:
- tiếng ồn – có thể làm cho mất tập trung hoặc không nghe thấy;
 - môi trường – cách bố trí văn phòng có thể làm cho việc tập trung sự chú ý hoặc lắng nghe những gì người khác nói trở nên khó khăn;
 - ngôn ngữ – từ ngữ có thể bị hiểu sai hoặc hiểu lầm, đặc biệt nếu sử dụng các từ đặc biệt hoặc cách diễn đạt mơ hồ;
 - tình cảm/cảm xúc – nếu chúng ta bức tức về một điều gì đó hoặc có những tình cảm/ấn tượng không tốt về một người nào đó thì chúng ta có thể không nghe thấy những gì người đó nói hoặc chúng ta không thể tập trung vào những gì đang nói;
 - các mối quan hệ quyền hạn – nếu thông tin phải được truyền qua những kênh nhất định để đến được những người cần nhận nó thì khi đến nơi nó có thể bị bóp méo, hiểu sai hoặc bị chậm trễ;
 - văn hóa tổ chức/doanh nghiệp - nếu như mọi người không quen với nếp văn hóa đang thịnh hành trong tổ chức thì họ có thể theo một loạt những 'nguyên tắc' giao tiếp hoàn toàn khác. Có thể ở tổ chức này thì việc giao tiếp bằng lời nói một cách thân thiện và không chính thống được chấp nhận nhưng ở những tổ chức khác

thì lại đòi hỏi hầu hết mọi thứ phải được viết thành văn bản để lưu giữ.

Câu 5 Phản hồi rất quan trọng đối với chúng ta vì qua đó ta biết rằng thông điệp của chúng ta đã được gửi đến người nhận và họ đã hiểu. Dạng phản hồi tốt nhất là bằng hành động để chứng tỏ rằng thông điệp của bạn đã được hiểu một cách chính xác.

Câu 6 Việc giao tiếp được tiến hành theo ba kênh sau:

- giao tiếp từ trên xuống dưới – từ cấp trên xuống nhân viên để hướng dẫn các công việc, giải thích về nhiệm vụ, đưa ra nhận xét về việc thực hiện công việc và thông báo cho các nhân viên mới về những yêu cầu công việc;
- giao tiếp từ dưới lên trên – từ nhân viên lên cấp trên để cung cấp phản hồi về những cảm nhận đối với công việc, những vấn đề họ gặp phải và những thay đổi cần tiến hành;
- giao tiếp ngang – giữa các đồng nghiệp để điều phối các công việc, chia sẻ thông tin, giải quyết các vấn đề và hỗ trợ lẫn nhau.

Câu 7 Nguyên tắc ABC trong giao tiếp là nói đến sự cần thiết phải:

- **Accuracy (chính xác)** – thông tin phải chính xác và được cập nhật;
- **Brevity (ngắn gọn)** – thông tin phải có liên quan, nêu thẳng vào vấn đề và được trình bày một cách gãy gọn, súc tích;
- **Clarity (rõ ràng, sáng sủa)** – thông tin phải rõ ràng để tránh bị hiểu sai.

Câu 8 Việc chọn giao tiếp bằng cách nói hay viết được đưa ra sau khi đã xem xét những yếu tố sau:

- tính rõ ràng, sáng sủa – thông tin sẽ được trình bày một cách chính xác và rõ ràng như thế nào?
- tốc độ – khoảng thời gian cần có để người nhận có thể nhận được và hành động theo thông điệp?
- hiệu quả chi phí – phương pháp giao tiếp nào đạt được kết quả cần thiết với chi phí thấp nhất?
- thái độ của người nhận – phương pháp nào sẽ được người nghe đón nhận dễ nhất? (điều này có thể phụ thuộc một phần vào cơ cấu tổ chức và văn hóa của tổ chức đó.)

Câu 9 Cách diễn đạt bằng điệu bộ là một phần quan trọng trong việc giao tiếp bởi vì ‘hành động có sức mạnh lớn hơn lời nói’. Chúng ta có thể phản lại cách diễn đạt bằng điệu bộ của mình nếu những điệu bộ của chúng ta không thật sự khớp với những gì chúng ta nói; cũng tương tự như vậy, cách diễn đạt bằng điệu bộ của chúng ta có thể hỗ trợ cho thông điệp mà chúng ta đưa ra nếu chúng ta nhận thức rõ về nó.

Câu 10 Sử dụng cách diễn đạt bằng điệu bộ quyết đoán và tích cực sẽ tạo thành thế mạnh của bạn và nó bao gồm:

- giao tiếp thường xuyên bằng ánh mắt;
- một loạt các vẻ mặt;
- tư thế thẳng nhưng thoải mái;
- cử chỉ rộng rãi/mở (chẳng hạn như một cái bắt tay chắc chắn, một cái nhìn thẳng).

Câu 11 Lắng nghe là một kỹ năng quan trọng, nó giúp bạn:

- làm theo chỉ dẫn và lời khuyên;
- chọn lọc những ý kiến hay;
- biết được các thành viên trong nhóm của bạn đang nghĩ gì;
- hiểu được vấn đề và những khó khăn;
- trở thành một nhà quản lý dễ gần.

Câu 12 Người ta có thể sẽ thất bại trong việc lắng nghe vì những lý do:

- họ nhận ra những điểm phân tâm ở người nói (chẳng hạn như sự bồn chồn hoặc những đặc điểm về cơ thể khác);
- họ bị xao lãng bởi một điều gì đó hoặc một ai đó xung quanh;
- họ không nhìn vào người nói hoặc quên không để ý đến những manh mối ứng xử quan trọng;
- họ chủ động ‘bịt tai’ do giọng điệu của người nói làm họ méch lòng, những từ hoặc cụm từ mà người nói sử dụng đã gây cho họ quá xúc động;
- họ không thích người nói và vì vậy chẳng muốn nghe người đó đang nói gì;

- họ đang làm một lúc hai ba việc, có lẽ đang viết một thông báo nội bộ trong khi đang nghe người khác hướng dẫn.

Câu 13 Để thể hiện rằng bạn đang thực sự lắng nghe người khác bạn cần làm những việc sau:

- Tập trung sự chú ý vào người nói bằng cách:
 - Thể hiện cho người nói biết là bạn đang chăm chú với một thái độ tích cực và nhiệt tình, thường xuyên giao tiếp bằng ánh mắt cộng với một cách diễn đạt bằng điệu bộ 'mở';
 - Tạo một môi trường phù hợp cho người nói, không bị xao lãng, phân tán và không có các rào cản hữu hình.
- Khuyến khích người nói bằng cách:
 - Tạo cơ hội để người nói bày tỏ/trình bày;
 - Đưa ra các khuyến khích bằng lời và không bằng lời;
 - Hỏi thăm dò một cách lịch sự bằng việc sử dụng các câu hỏi đóng, mở, 'tại sao' và tránh không ngắt lời người nói.
- Phản hồi lại những gì bạn đã nghe được (với tư cách là một người nghe) bằng cách:
 - diễn giải;
 - làm rõ;
 - tóm tắt lại;
 - thông cảm.

Câu 14 Việc chú ý đến những thay đổi trong hành vi ứng xử có thể giúp tìm ra những đầu mối dẫn đến những vấn đề mà một người nào đó đang gặp phải. Từ đó mới có thể phản ứng một cách mau lẹ hoặc ít nhất cũng bám sát những linh cảm của mình rằng có một điều gì đó đang xảy ra.

Câu 15 Việc giao tiếp có hiệu quả mang lại nhiều lợi ích, trong đó nó:

- đảm bảo những mối quan hệ công việc tốt;
- làm giảm những thất vọng;
- giúp thúc đẩy những công việc đang tiến hành;
- làm tăng năng suất.

6 Đáp án bài tập tình huống

Dưới đây là một số gợi ý giúp bạn trả lời các câu hỏi trong bài tập tình huống. Nếu các câu trả lời của bạn không giống với những gợi ý này thì cũng không nên lo lắng vì đây chỉ là những gợi ý mang tính hướng dẫn.

1 Những lời đồn đại xuất hiện tại Hà Thành có thể là do:

- Việc cơ cấu các kênh thông tin trong công ty không hợp lý;
- Nhân viên không được thông báo đầy đủ;
- Thiếu sự giao tiếp giữa cấp trên và các nhân viên.

2 Những rào cản đối với việc giao tiếp tại Hà Thành.

Bạn hãy tìm ra những rào cản đối với việc giao tiếp tại công ty này ở các mặt sau:

- Tiếng ồn;
- Ngôn ngữ;
- Môi trường;
- Tình cảm;
- Các mối quan hệ quyền hạn;
- Văn hóa.

3 Phương pháp lên kế hoạch bốn điểm có thể giúp cải thiện việc giao tiếp giữa Toàn và Giang có thể như sau:

■ Tại sao

Toàn cần phải có một mục tiêu rõ ràng trong việc giao tiếp với Giang để:

- Trấn an Giang;
- Cung cấp thông tin;
- Bác bỏ tin đồn.

■ Cái gì

Giải thích về mục đích của chuyến thăm và kiểm tra.

■ Ai

Toàn đang giao tiếp với Giang - một thành viên lâu năm của công ty. Anh ta cũng nằm trong Ban Chấp hành Công đoàn. Giang cũng là

một người có nhiều kinh nghiệm và anh có quyền được biết về những gì đang xảy ra tại công ty của mình.

■ Như thế nào

Nói chuyện có lẽ là cách tốt nhất trong trường hợp này. Tuy nhiên, Toàn cần chú ý đến các điểm sau:

- Thiết lập mối quan hệ;
- Sử dụng những từ ngữ thích hợp;
- Sử dụng các cách diễn đạt bằng điệu bộ rõ ràng.

4 Để thể hiện tốt hơn việc chủ động lắng nghe, Toàn có thể:

■ Tập trung sự chú ý của mình vào Giang:

- Thể hiện sự chú ý hoàn toàn vào Giang, ví dụ: Cái mà Toàn cần làm đó là tự trấn tĩnh lại mình và cố gắng nói chuyện với Giang với một thái độ tích cực.
- Tạo một môi trường phù hợp, ví dụ: Toàn có thể bố trí một cuộc nói chuyện ngắn với Giang và nói với anh ta như nói với một người bạn (mời anh ta một ly cà phê tại nhà ăn của công ty hoặc cùng ăn trưa với anh ta tại một bàn riêng biệt trong nhà ăn) hoặc mời Giang vào phòng của mình để nói chuyện. Nhớ đóng cửa và khóa điện thoại để tránh bị phân tán hoặc ngắt lời.

■ Khuyến khích Giang:

- Tạo điều kiện cho Giang trình bày, ví dụ: Trong khi Giang đang khá tức giận, Toàn cần tạo điều kiện cho anh ta bày tỏ cảm xúc của mình, để cho anh ta tự bộc lộ về những gì anh ta đang nghĩ có thể bằng cách nói: “Hôm nay anh có vẻ quá xúc động hơn bình thường. Anh có muốn nói gì về việc này không?”
- Đưa ra các khuyến khích bằng lời và không bằng lời, ví dụ: Trong khi nghe Giang trình bày Toàn có thể nói bổ trợ thêm bằng các cụm từ như: “Vâng, tôi biết”, “Anh cứ nói tiếp đi” đi kèm theo đó là những cử chỉ hoặc điệu bộ phù hợp để nhấn mạnh những gì Toàn nói.
- Hỏi thăm dò một cách lịch sự, ví dụ: Toàn cũng nên phản hồi lại những gì Giang nói bằng cách đặt các câu hỏi mở hoặc đóng (tùy theo từng tình huống cụ thể) để tìm hiểu ở phạm vi rộng hơn (“Anh có thể nói cho tôi biết các thành viên trong đoàn kiểm tra đã nói gì?”), để Giang bày tỏ tình cảm của chính mình (“Anh thấy tình hình này như thế nào?”), để

làm rõ một điểm nào đó (“Có phải anh lo lắng bởi vì các thành viên trong đoàn kiểm tra dường như cố tránh trả lời câu hỏi của anh?”)

- Phản hồi lại những gì Giang nói:
 - **Diễn giải**, ví dụ Toàn có thể nói: “Anh có cảm giác rằng Ban Giám đốc đã không xử lý tốt trước các tin đồn?”
 - **Làm rõ**, ví dụ như Toàn có thể nói: “Để xem tôi có hiểu ý của anh không. Anh lo lắng bởi vì anh nghi ngại về những động cơ ẩn đằng sau chuyến kiểm tra.”
 - **Tóm tắt lại**, ví dụ như sau khi để Giang trình bày nỗi niềm của mình, Toàn cần tóm tắt lại những gì Giang đã nói để thể hiện rằng những lời nói, ý tưởng và mối quan ngại của anh ta đã được hiểu đúng.
 - **Thông cảm**, ví dụ như Toàn cần thể hiện sự cảm thông đối với Giang bằng cách nói: “Giang này, tôi biết tất cả chúng ta đã có một lúc cáu giận về những lời đồn đại xung quanh chúng ta. Anh đã lo lắng bởi vì anh cho rằng chuyến viếng thăm của đoàn kiểm tra ở một khía cạnh nào đó có liên quan đến các tin đồn?”
- 5 Để lấy phản hồi từ Giang để đảm bảo rằng anh ta đã hiểu, Toàn có thể:
 - Quan sát Giang và cách ứng xử của anh ta;
 - Đưa ra các câu hỏi để kiểm tra;
 - Lắng nghe câu trả lời;
 - Phản hồi lại.
- 6 Để cải thiện việc giao tiếp tại Hà Thành cần tập trung vào những điểm sau:
 - Thiết lập thêm nhiều kênh giao tiếp không chính thức;
 - Thường xuyên cập nhật thông tin cho mọi người;
 - Tăng cường vai trò giao tiếp của các nhà quản lý trực tiếp;
 - Nâng cao các kỹ năng giao tiếp của các nhà quản lý trực tiếp.

GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ

ĐỂ TRÁNH NHỮNG LỖI GIAO TIẾP HÀNG NGÀY

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : THÀNH NAM
Bìa : TRÍ ĐỨC
Sửa bản in : PHẠM NGUYỄN
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 9316289 - 9350973 - 9316211 - 8465595 - 8465596
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn
Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh, Q. Đống Đa, TP. Hà Nội
ĐT: (04) 7734544 - Fax: (04) 7734544
E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

Khổ 16 x 24cm, Số 11-2006/CXB/400-262/ĐKKH/Tre Quyết định xuất bản số: 513A/QĐ-Tre, ngày 10 tháng 04 năm 2006. In 1.500 cuốn, tại Công ty cổ phần in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q. Phú Nhuận - TP. HCM. In xong và nộp lưu chiểu tháng 4 năm 2006.

GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ

Trong giao tiếp hàng ngày, một câu hỏi đặt ra là làm sao để những thông điệp mà nhà quản lý đưa ra (*người gửi*) dưới các dạng khác nhau như lời nói, thư điện tử, thông báo,... được *người nhận* hiểu một cách chính xác và hành động theo đúng cách mà nhà quản lý mong muốn? Khi đưa ra thông điệp có cần lấy ý kiến phản hồi? Phải quan tâm đến những điều gì khi giao tiếp bằng hình thức nói, viết, lắng nghe và ứng xử? Cuốn sách này là một cuốn cẩm nang hoàn chỉnh giúp bạn trả lời được những câu hỏi trên nhằm giúp bạn trở thành một người có kỹ năng giao tiếp hoàn hảo - một kỹ năng quan trọng của nhà quản lý.

Khi đọc xong cuốn sách này, bạn có thể:

- xác định được những lợi ích của việc trở thành một người giao tiếp giỏi;
- lên các kế hoạch giao tiếp để đạt được kết quả mong muốn;
- miêu tả được các cách làm thế nào để nói, viết, lắng nghe và ứng xử có hiệu quả hơn trong giao tiếp.

giao tiếp trong quản lý



1

004081

900050

27.000 VNĐ

Giá: 27.000 đ



BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN