



**TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGÂN HÀNG TP.HCM
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH**



ĐỀ CƯƠNG BÀI GIẢNG

KỸ NĂNG GIAO TIẾP TRONG KINH DOANH



How are sales staff trained?

BIÊN SOẠN : NGUYỄN VĂN THỤY

TP.HCM, năm 2006



Lời Mở Đầu

Giao tiếp là một hoạt động và là một nhu cầu không thể thiếu được ở con người. Quản trị kinh doanh thực chất là một hoạt động giao tiếp hết sức phức tạp. Hiệu quả của các nhà quản trị phụ thuộc rất nhiều đến khả năng tác động và ảnh hưởng đến nhân viên dưới quyền. Hơn nữa bất kỳ một dự án kinh doanh nào cũng phải trải qua những cuộc thương lượng giữa các bên để biến thành hiện thực. Vì vậy, nhà kinh doanh cũng cần có những kỹ năng giao tiếp hoàn hảo như một nhà ngoại giao.

Đặc biệt trong hoạt động ngân hàng giao tiếp càng cần thiết hơn bao giờ hết. Bởi lẽ hoạt động ở đó được diễn ra trong mối quan hệ tiếp xúc giữa con người với con người. Để thành công trong lĩnh vực này, chúng ta không thể không có những hiểu biết về kỹ năng giao tiếp giữa con người với nhau trên cơ sở nắm bắt tâm lý sở thích của nhau.

- ĐỐI TƯỢNG

Môn học này hướng đến đối tượng là sinh viên ngành quản trị kinh doanh, các nhà quản trị doanh nghiệp, các cá nhân có nhu cầu tìm hiểu, trau dồi cho hoạt động giao tiếp của mình trong doanh nghiệp nói chung và ngân hàng nói riêng.

- MỤC TIÊU

Nó trang bị cho người học những kiến thức cơ bản về hoạt động giao tiếp, các phương tiện giao tiếp, các kỹ năng giao tiếp cũng như sự vận dụng các kỹ năng này trong thực tiễn.

Trang bị cho người học những kiến thức về văn hóa, xã hội, nghệ thuật và đức tính cần có trong giao tiếp để có thể nắm bắt, duy trì và phát triển các mối quan hệ trong kinh doanh.

- NỘI DUNG MÔN HỌC

Chương trình môn học gồm có 6 chương, 45 tiết

Chương I. Tổng quan về hoạt động giao tiếp

Chương II. Cấu trúc của hoạt động giao tiếp

Chương III. Cơ sở của hành vi giao tiếp

Chương IV. Các kỹ năng giao tiếp trong kinh doanh

Chương V. Giao tiếp trong môi trường công ty

Chương VI. Kỹ năng giao tiếp ứng dụng trong ngân hàng

MỤC LỤC

<i>Lời Mở Đầu</i>	1
CHƯƠNG I	6
TỔNG QUAN VỀ GIAO TIẾP	6
1.1. KHÁI NIỆM VỀ GIAO TIẾP	6
1.1.1. Khái niệm	6
1.1.2. Đặc điểm của giao tiếp trong kinh doanh	7
1.1.3. Các nguyên tắc cơ bản của giao tiếp trong kinh doanh	8
1.2. CHỨC NĂNG GIAO TIẾP	9
1.2.1. Về phương diện xã hội.....	9
1.2.2. Về phương diện tâm lý.....	9
1.3. Ý NGHĨA CỦA HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP.....	10
1.3.1. Giao tiếp là quá trình nhận thức lẫn nhau.....	10
a. Nhận thức người khác.....	10
b. Nhận thức bản thân.....	13
c. Mối quan hệ giữa nhận thức và tự nhận thức.....	13
1.3.2. Giao tiếp là quá trình tác động qua lại, ảnh hưởng lẫn nhau	15
a. Sự lây lan tâm lý.....	15
b. Am thị trong giao tiếp.....	16
c. Hiện tượng áp lực nhóm.....	17
d. Bất chước.....	17
e. Thuyết phục	18
CHƯƠNG II	19
CẤU TRÚC CỦA HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP	19
2.1. TIẾN TRÌNH GIAO TIẾP	19
2.1.1. Thiết kế thông điệp.....	19
a. Sơ đồ quá trình giao tiếp	19
b. Lên kế hoạch.....	20
c. Thiết kế thông điệp	21
2.1.2. Những trở ngại trong giao tiếp.....	22
a. Những trở ngại trong giao tiếp giữa các cá nhân	22
b. Những trở ngại trong giao tiếp trong tổ chức.....	22
2.2. HOÀN THIỆN GIAO TIẾP	23
2.3. PHƯƠNG THỨC GIAO TIẾP	25
2.3.1. Giao tiếp bằng ngôn ngữ.....	25
a. Nội dung ngôn ngữ.....	26
b. Tính chất của ngôn ngữ	26
c. Điều kiện khi nói	27
2.3.2. Giao tiếp phi ngôn ngữ.....	27
a. Sự gần gũi.....	27
b. Nét mặt.....	28

c. Nụ cười	28
d. Ánh mắt	28
e. Cử chỉ	29
f. Tư thế	29
g. Ngoại hình- diện mạo	30
h. Không gian giao tiếp	30
i. Những hành vi giao tiếp đặc biệt	31
CHƯƠNG III	32
CƠ SỞ CỦA HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP	32
3.1. CƠ SỞ TÂM LÝ	32
3.1.1. Động cơ hành động	32
a. Khái niệm về động cơ và nhu cầu.	32
b. Các lý thuyết về động cơ.....	33
3.1.2. Vô thức.....	37
3.1.3. Các cơ chế tự vệ.....	37
3.1.4. Thế giới quan	38
3.1.5. Cảm xúc	38
3.1.6. Tính cách.....	39
3.1.7. Tính khí.....	40
3.2. CƠ SỞ VĂN HÓA	41
3.2.1. Nền văn hóa	41
3.2.2. Bản sắc dân tộc	42
3.3. CƠ SỞ XÃ HỘI	42
3.3.2. Gia đình.....	42
3.3.3. Vị trí xã hội	42
3.3.4. Hệ giá trị và chuẩn mực hành vi	43
CHƯƠNG IV	44
CÁC KỸ NĂNG GIAO TIẾP TRONG KINH DOANH.....	44
4.1. KỸ NĂNG LẮNG NGHE.....	44
4.1.1. Tầm quan trọng của kỹ năng lắng nghe.....	44
4.1.2. Những lợi ích của kỹ năng lắng nghe.....	45
a. Trong giao tiếp thông thường, lắng nghe có mấy lợi ích sau :	45
b. Giao tiếp trong một tổ chức, lắng nghe sẽ đem lại những lợi ích sau:	45
4.1.3. Những rào cản.....	46
4.1.4. Lắng nghe có hiệu quả.....	47
a. Lắng nghe để thu thập thông tin	48
b. Lắng nghe để giải quyết vấn đề	49
c. Lắng nghe để thấu cảm.....	49
d. Một số kỹ năng cần thiết trong lắng nghe thấu cảm	50
4.2. KỸ NĂNG SỬ DỤNG LỜI NÓI TRONG GIAO TIẾP	51
4.3. KỸ NĂNG ĐẶT CÂU HỎI ĐỂ KHAI THÁC THÔNG TIN	53

4.3.1. Hãy làm cho công việc cung cấp thông tin trở thành niềm vui của người khác.....	53
4.3.2. Hãy bắt đầu bằng một câu hỏi dễ trả lời.....	53
4.3.3. Các loại câu hỏi	53
4.4. KỸ NĂNG GIAO TIẾP QUA ĐIỆN THOẠI	55
4.4.1. Trả lời điện thoại :	56
4.4.2. Gọi điện thoại	56
4.5. KỸ NĂNG DÙNG ÁNH MẮT, NỤ CƯỜI, CỬ CHỈ TRONG GIAO TIẾP ..	57
4.6. KỸ NĂNG XỬ LÝ THAN PHIÊN	59
4.6.1. Tại sao khách hàng lại than phiền ?.....	59
4.6.2. Khách hàng họ mong đợi điều gì ?	59
4.6.4. Xử lý những than phiền của khách hàng.....	60
4.7. KỸ NĂNG TỪ CHỐI ĐỀ NGHỊ.....	63
4.8. KỸ NĂNG GIAO DỊCH BẰNG THƯ TÍN.....	64
4.8.1. Các yêu cầu và quy tắc của một bức thư thương mại.....	64
a. Cấu trúc của thư thương mại.	64
b. Một số quy tắc cần tuân theo khi viết một lá thư thương mại.....	65
4.8.2. Các loại thư và cấu trúc	67
a. Viết thư loại vui vẻ.....	67
b. Viết thư từ loại gay gắt.....	70
c. Viết thư từ loại thuyết phục	72
4.9. KỸ NĂNG DIỄN THUYẾT	75
4.9.1. Diễn thuyết	76
a. Sơ đồ về các bước tổ chức buổi diễn thuyết.....	76
b. Nội dung các bước	77
4.9.2. Báo cáo miệng và phát biểu tùy hứng	84
a. Báo cáo miệng	84
b. Phát biểu tùy hứng.....	85
CHƯƠNG V.....	87
GIAO TIẾP TRONG MÔI TRƯỜNG CÔNG TY	87
5.1. GIAO TIẾP NỘI BỘ	87
5.1.1. Các kênh giao tiếp chính thức.....	87
a. Giao tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới.....	87
b. Giao tiếp từ cấp dưới lên cấp trên	89
c. Giao tiếp hàng ngang.....	90
5.1.2. Kênh giao tiếp thân mật.....	91
5.2. GIAO TIẾP VỚI BÊN NGOÀI.....	92
5.2.1. Giao tiếp với khách hàng	92
5.2.2. Giao tiếp với nhà cung cấp	93
5.2.3. Giao tiếp với cơ quan chính quyền	93
5.2.4. Giao tiếp với báo chí.....	94

CHƯƠNG VI	96
KỸ NĂNG GIAO TIẾP ỨNG DỤNG TRONG NGÂN HÀNG	96
6.1. CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG	96
6.1.1. Giới thiệu về quá trình mua và bán	96
<i>a. Quá trình mua</i>	96
<i>b. Quá trình bán</i>	98
6.1.2. Các phương thức bán hàng đối với dịch vụ tài chính tại ngân hàng.....	103
6.1.3. Chu trình bán hàng ở ngân hàng	105
<i>a. Mở đầu tích cực</i>	105
<i>b. Xác định nhu cầu</i>	106
<i>c. Hỗ trợ và giới thiệu dịch vụ</i>	106
<i>d. Xử lý những từ chối của khách hàng</i>	107
<i>e. Kết thúc/ chuyển giao</i>	107
<i>f. Bán chéo</i>	108
6.1.4. Tình huống thảo luận và kế hoạch hành động	109
6.2. PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG	112
6.2.1. Lập kế hoạch trước khi phục vụ	113
<i>a. Bộ hướng dẫn về sản phẩm dùng trong nội bộ</i>	113
<i>b. Các bản quảng cáo</i>	114
<i>c. Hồ sơ dữ liệu của khách hàng</i>	116
<i>d. Tham chiếu nội bộ</i>	116
6.2.2. Làm quen hay giới thiệu	116
<i>a. Đứng lên</i>	116
<i>b. Chào hỏi khách hàng</i>	116
<i>c. Hỏi về sản phẩm</i>	117
<i>d. Câu hỏi/ hỏi đáp</i>	117
<i>e. Hình dung ra đường, hướng bán hàng</i>	117
6.2.3. Phân tích nhu cầu	118
<i>a. Đặt câu hỏi về tình hình tài chính/ cá nhân, tiếp thu các nhu cầu về tài chính/ cá nhân</i>	118
<i>b. Thăm dò để xác minh</i>	118
6.2.4. Đáp ứng nhu cầu	119
6.2.5. Đề nghị hành động.....	119
<i>a. Đề nghị hành động</i>	119
<i>b. Chăm sóc khách hàng</i>	119
<i>c. Đóng/ kết thúc giao dịch</i>	119
<i>d. Xử trí với phản đối của khách hàng</i>	120
6.2.6. Tiếp tục theo đuổi	121
Phụ lục trắc nghiệm tâm lý	123
Tài Liệu Tham Khảo	131

CHƯƠNG I

TỔNG QUAN VỀ GIAO TIẾP

Hàng ngày chúng ta phải giao tiếp với bạn bè, người thân, đồng nghiệp, . . . trong những hoàn cảnh và những tình huống rất khác nhau, và vì những mục đích cũng rất khác nhau (trao đổi thông tin, giải quyết vấn đề, thuyết phục họ, . . .). Trong quá trình giao tiếp này một lời nói, một cử chỉ có thể tạo ra một ấn tượng tốt đẹp, một sự tin cậy, một cảm xúc tích cực, và cũng có thể làm mất lòng nhau, làm tổn hại tới sức khỏe và khả năng hoạt động của con người.

1.1. KHÁI NIỆM VỀ GIAO TIẾP

1.1.1. Khái niệm

Giao tiếp là vấn đề có ý nghĩa thực tiễn rất lớn, bởi vì giao tiếp đóng vai trò rất quan trọng trong việc hình thành và phát triển nhân cách của con người. Đồng thời giao tiếp còn là phương tiện thể hiện nhân cách. Tâm lý của con người được hình thành và phát triển trong giao tiếp với những người xung quanh. Vậy giao tiếp là gì ?

Nhiều nhà nghiên cứu đã đưa ra các định nghĩa khác nhau về giao tiếp,

Theo John B. Hoben, năm 1954 thì “Giao tiếp là sự trao đổi với nhau tư duy hoặc ý tưởng bằng lời”.

Theo Martin P. Andelem, năm 1950, “Giao tiếp là quá trình, qua đó chúng ta hiểu được người khác và làm cho người khác hiểu được chúng ta”.

Có định nghĩa khác lại cho rằng, giao tiếp là một quá trình trao đổi thông tin giữa các cá nhân thông qua một hệ thống bao gồm các ký hiệu, các dấu hiệu và hành vi. Giao tiếp cũng có thể hiểu là hình thức biểu lộ tình cảm, trò chuyện, diễn thuyết, trao đổi thư tín, thông tin.

Mặc dù có nhiều định nghĩa khác nhau về giao tiếp, nhưng nhìn chung mọi người vẫn đồng ý cho rằng: Giao tiếp là xây dựng một bản thông điệp, chuyển nó đi với hy vọng người nhận sẽ hiểu được nội dung của thông điệp đó.

Trong hoạt động giao tiếp diễn ra quá trình thiết lập và phát triển các mối quan hệ giữa các cá nhân, xuất phát từ nhu cầu phối hợp hành động. Đây là hoạt động nhằm xác lập và vận hành các mối quan hệ giữa người với người trong đời sống xã hội vì những mục đích nhất định. Các mối quan hệ này có thể diễn ra giữa một người với một người, giữa một người với một nhóm, hoặc giữa các nhóm với nhau.

Như vậy, *Giao tiếp có thể hiểu là một quá trình, trong đó con người chia sẻ với nhau các ý tưởng, thông tin và cảm xúc, nhằm xác lập và vận hành các mối quan hệ giữa người với người trong đời sống xã hội vì những mục đích khác nhau.*

Trong giao tiếp luôn diễn ra 3 khía cạnh khác nhau. Đó là khía cạnh trao đổi thông tin giữa người với người, khía cạnh nhận thức lẫn nhau, và khía cạnh tác động và ảnh hưởng lẫn nhau.

- Khía cạnh *trao đổi thông tin* của giao tiếp gắn liền với việc tìm hiểu những đặc điểm đặc thù của quá trình trao đổi thông tin giữa hai bên giao tiếp với nhau có tính đến cả *mục đích, tâm thế và ý định* của nhau. Quá trình này sẽ làm giàu thêm về kiến thức, kinh nghiệm của những người tham gia giao tiếp.

- Khía cạnh thứ 2 là *tác động qua lại và ảnh hưởng giữa hai bên*, ngôn ngữ thống nhất và cùng hiểu biết về tình hình, hoàn cảnh giao tiếp là điều kiện cần thiết bảo đảm sự tác động qua lại đạt hiệu quả.

- Quá trình *nhận thức lẫn nhau* trong giao tiếp bao hàm quá trình hình thành hình ảnh về người khác, xác định được các phẩm chất tâm lý và đặc điểm hành vi của người đó. Trong khi tri giác người khác cần chú ý đến các hiện tượng như : ấn tượng ban đầu, hiệu ứng cái mới, sự điển hình hóa, . .

Hoạt động quản trị kinh doanh về thực chất cũng là hoạt động giao tiếp. Trong hoạt động của mình, nhà quản trị phải giao tiếp với nhân viên để truyền đạt nhiệm vụ, động viên, khuyến khích họ thực hiện tốt các nhiệm vụ đó.

1.1.2. Đặc điểm của giao tiếp trong kinh doanh

- *Giao tiếp trong kinh doanh hết sức phức tạp*. Nhà kinh doanh thường phải tiếp xúc với đủ loại người khác nhau, với những người có nhu cầu, thị hiếu khác nhau, với những động cơ giao tiếp khác nhau. Vì vậy, nhà kinh doanh cần phải có kỹ năng giao tiếp tốt trong mọi trường hợp, với mọi đối tác.

- *Giao tiếp trong kinh doanh thường có thể gặp rủi ro*. Trong giao tiếp kinh doanh cũng đòi hỏi doanh nhân phải dám chấp nhận rủi ro, dám mạo hiểm, phải có "gan". Trong kinh doanh mức độ rủi ro càng cao thì lợi nhuận càng lớn. Tuy nhiên, trong kinh doanh không được phiêu lưu – liều.

- *Giao tiếp trong kinh doanh luôn gấp rút về thời gian*. Có thể mỗi ngày, một giao dịch viên ngân hàng phục vụ vài chục khách hàng đến gửi, vay . . . Giám đốc tiếp 5 đến 10 khách hàng trong một buổi sáng, mỗi lần có thể chỉ 5 phút. . . với thời gian tiếp xúc ngắn ngủi như vậy, đòi hỏi mỗi người làm việc trong ngân hàng phải cố gắng tận dụng thời gian và kỹ năng giao tiếp tốt mới gây được ấn tượng và hình ảnh tốt đẹp về ngân hàng với khách hàng ngay từ giây phút đầu tiên, lần tiếp xúc đầu tiên.

- *Giao tiếp kinh doanh yêu cầu phải đảm bảo hai bên cùng có lợi*. Nó không đơn thuần chỉ là sự trao đổi lợi ích – nhu cầu của ngân hàng – khách hàng, mà là quá trình, trong đó, hai bên trao đổi, thương lượng, nhượng bộ để đi đến sự thoả thuận, chia sẻ, hợp tác giữa ngân hàng và khách hàng, đảm bảo lợi ích cho khách hàng. Giao tiếp kinh doanh có thể coi như một cuộc thi trong đó hai bên đều là người thắng.

- *Giao tiếp kinh doanh ngân hàng vừa là một khoa học, vừa là một nghệ thuật.* Giao tiếp là một khoa học đòi hỏi người giao tiếp phải có kiến thức, hiểu được quy luật tâm lý, nắm được các nguyên tắc, trên cơ sở đó đưa ra các cách thức giao tiếp hợp lý.

Giao tiếp là một nghệ thuật, bởi người giao tiếp giỏi phải là người biết vận dụng các nguyên tắc một cách linh hoạt, đặc biệt phải có năng khiếu trong ăn nói, có sự nhạy bén trong phán đoán và ứng xử nhanh, chuẩn xác, tế nhị trong mọi tình huống.

1.1.3. Các nguyên tắc cơ bản của giao tiếp trong kinh doanh

Để nâng cao hiệu quả của giao tiếp kinh doanh, đòi hỏi đội ngũ cán bộ nhân viên ngân hàng phải tuân thủ các nguyên tắc cơ bản sau :

- *Hợp tác đảm bảo hai bên cùng có lợi* : Kinh doanh là thực hiện trao đổi theo nguyên tắc thuận mua vừa bán, đảm bảo đôi bên cùng có lợi, bình đẳng và ngang giá. Vì vậy, giao tiếp kinh doanh phải điều hoà được quyền lợi giữa các bên tham gia mới thành công.

- *Tôn trọng* : Trong giao tiếp phải tôn trọng đối tác như tôn trọng chính mình, được thể hiện trong lời nói, thái độ cư xử đúng mức, bình đẳng.

- *Lắng nghe và nói rõ mong muốn* : Trong giao tiếp, việc trao đổi thông tin phải được diễn ra theo hai chiều.

Lắng nghe hết từ đầu đến cuối, không ngắt lời, chối bỏ giữa chừng, rồi mới trả lời để hiểu hết được mong muốn của đối tác và biểu hiện sự tôn trọng.

Khi nói phải thể hiện thái độ chân thực, ôn tồn, văn minh lịch sự, tạo thiện cảm với đối tác, nhưng cũng thể hiện rõ mục đích, mong muốn của mình.

- *Thảo luận, bàn bạc dân chủ* : Bàn bạc, thảo luận dân chủ để tìm ra quan điểm chung, lợi ích chung, hiểu biết kỹ về nhau. Trên cơ sở đó để có những thoả thuận đảm bảo lợi ích cho hai bên.

- *Thông cảm* : Trong giao tiếp phải có sự thông cảm về hoàn cảnh, khả năng và lợi ích của mỗi bên tham gia, phải tự đặt mình vào vị trí của đối tác mà suy xét. Người lãnh đạo tự đặt mình vào vị trí của nhân viên để hiểu hết được công việc và nỗi vất vả của họ. Ngược lại, nhân viên cũng phải thấy được những khó khăn của lãnh đạo, từ đó mà có sự thông cảm lẫn nhau và chỉ có trên cơ sở của sự thông cảm mới có được sự thoả thuận, hỗ trợ nhau tốt nhất.

- *Sự kiên nhẫn* : Trong giao tiếp cũng cần có thời gian để hai bên trao đổi bàn bạc mới có thể thống nhất được ý kiến. Vì vậy, mỗi bên tham gia phải có sự kiên nhẫn chờ đợi với thái độ thân thiện, thông cảm. Ngược lại, nóng vội, thiếu kiên nhẫn sẽ gây bất lợi trong giao tiếp.

- *Biết chấp nhận trở ngại* : Trong giao tiếp không phải lúc nào cũng diễn ra một cách thuận lợi theo ý muốn. Vì vậy, phải biết chấp nhận những nhược điểm của cấp dưới, chấp nhận hoàn cảnh khó khăn của đối tác. Biết chấp nhận trở ngại sẽ giúp

chúng ta chủ động tìm được cách ứng xử tốt hơn đối với mọi người, đó cũng là thành công trong giao tiếp

1.2. CHỨC NĂNG GIAO TIẾP

Trong tâm lý học người ta chia các chức năng của giao tiếp ra thành 2 nhóm. Thứ nhất, chức năng thuần túy xã hội và thứ hai là chức năng tâm lý xã hội.

1.2.1. Về phương diện xã hội

- *Chức năng thông tin, tổ chức.* Trong hoạt động chung, người này giao tiếp với người kia để thông báo cho nhau những thông tin giúp cho hoạt động của tổ chức được thực hiện một cách hiệu quả.

- *Chức năng điều khiển.* Chức năng này được thể hiện trong khía cạnh tác động lẫn nhau của giao tiếp. Trong giao tiếp, người ta dùng những phương pháp tác động lẫn nhau như : ám thị, thuyết phục, áp lực nhóm, . . . để điều khiển người khác.

Chức năng này cực kỳ quan trọng trong hoạt động quản trị và kinh doanh. Bằng các hình thức giao tiếp khác nhau như ra lệnh, thuyết phục, tạo dư luận, mà nhà quản trị hướng hoạt động của nhân viên vào thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp. Hoặc nhà quản trị có thể thỏa thuận được với đối tác về những hợp đồng thương mại có lợi.

- *Chức năng phối hợp hành động.* Trong một tổ chức thường có nhiều bộ phận với các chức năng, nhiệm vụ khác nhau. Tuy nhiên để cho một tổ chức hoạt động một cách thống nhất, đồng bộ, thì các bộ phận, các thành viên trong tổ chức cần phải giao tiếp với nhau để phối hợp hành động cho có hiệu quả.

- *Chức năng động viên, kích thích.* Chức năng này có liên quan đến lĩnh vực cảm xúc của con người. Trong quá trình giao tiếp con người không chỉ truyền thông tin cho nhau hay tác động điều khiển lẫn nhau mà còn tạo ra những cảm xúc kích thích hành động của họ. Nhà quản trị thường động viên khen ngợi nhân viên, quan tâm đến gia đình, bản thân họ sẽ làm cho cấp dưới cảm động, hài lòng từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn.

1.2.2. Về phương diện tâm lý

- *Chức năng tạo mối quan hệ.* Đối với con người, trạng thái cô đơn, cô lập đối với mọi người xung quanh là một trong những trạng thái đáng sợ nhất. Giao tiếp giúp con người tạo ra những mối quan hệ với mọi người.

- *Chức năng cân bằng cảm xúc.* Mỗi chúng ta đôi khi có những cảm xúc cần được bộc lộ. Sung sướng hay đau khổ, hy vọng hay thất vọng, niềm vui hay nỗi buồn đều muốn được người khác cùng chia sẻ. Tục ngữ Việt Nam có câu “ Niềm vui nhân đôi, nỗi buồn sẻ nửa”, chỉ có trong giao tiếp chúng ta mới tìm được sự đồng cảm, cảm thông và giải tỏa được cảm xúc của mình.

- Chức năng phát triển nhân cách. Trong giao tiếp con người lĩnh hội được kinh nghiệm xã hội, tâm hồn của con người trở nên phong phú, tri thức sâu sắc, tình cảm và thế giới quan được hình thành, củng cố và phát triển.

Thông qua giao tiếp những tiêu chuẩn đạo đức, cũng như tinh thần trách nhiệm, nghĩa vụ, tính nguyên tắc, tính vị tha, tính trung thực, . . không chỉ được thể hiện mà còn được hình thành ở chúng ta. Cũng thông qua giao tiếp con người học hỏi được cách đánh giá hành vi và thái độ, nhận biết được chính mình để rồi hoàn thiện các phẩm chất nhân cách của bản thân.

1.3. Ý NGHĨA CỦA HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP

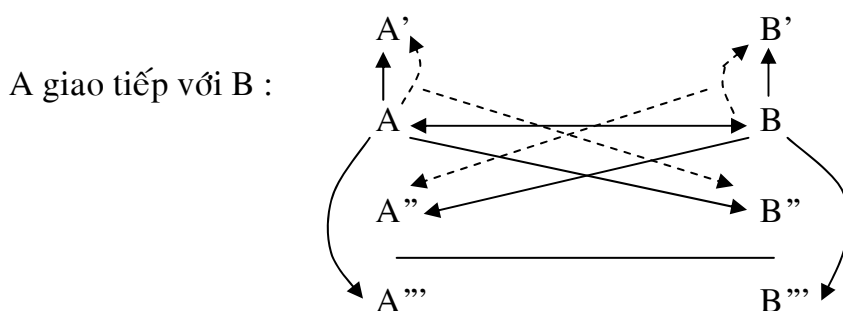
1.3.1. Giao tiếp là quá trình nhận thức lẫn nhau

Trong giao tiếp các bên không chỉ truyền thông tin cho nhau, mà còn nhận thức, tìm hiểu lẫn nhau. Nhận thức là cơ sở làm nảy sinh ra tình cảm, sự gắn bó và phụ thuộc lẫn nhau. Nhận thức có đúng đắn, sâu sắc thì tình cảm mới ổn định và bền vững. Đối tượng nhận thức có thể là người khác, có thể là bản thân mình.

a. Nhận thức người khác.

Trong giao tiếp trước hết là các chủ thể nhận thức lẫn nhau bằng con đường cảm tính thông qua các giác quan nhằm : quan sát tướng mạo, vẻ mặt, dáng điệu, tư thế, tác phong, cách ăn mặc, trang điểm, ánh mắt, nụ cười, lời nói, và các hành vi khác nhau. Tùy theo sự nhận xét, đánh giá về nhau như thế nào mà chúng ta quyết định thiết lập các mối quan hệ với người đối thoại. Vậy, làm thế nào để nhận xét, đánh giá chính xác về người đối thoại ?

Ở cuối thế kỷ trước, J. Holms đã mô tả tình huống giao tiếp giữa 2 người (chẳng hạn A và B), và khẳng định rằng trong thực tế có ít nhất 6 người ở trong tình huống này.



1. A là người như thế nào trong thực tế ?
2. A tự đánh giá bản thân mình như thế nào ?
3. A được B đánh giá như thế nào ?

Sau đó T. Newcom và H. Cooley (1864 – 1929) đưa ra sơ đồ 8 nhân vật, khi bổ sung thêm yếu tố sau :

4. A tự hình dung bản thân mình dưới con mắt của B như thế nào ?

Cả A và B đều có một quá trình nhận thức về chính bản thân mình, tạo ra các hình ảnh về “cái tôi” của mình là A' và B'.

Cả A và B đều có quá trình nhận thức về người khác, tạo ra các hình ảnh về người đối thoại. Ở A đó là sự nhận xét đánh giá về B và tạo ra hình ảnh B", và tương tự ở B – đó là nhận xét, đánh giá về A, tạo thành hình ảnh A".

Cả A và B đều tự hình dung xem, mình trong con mắt của người đối thoại là một người như thế nào, và tạo thành các hình ảnh A"" và B"".

Quá trình các hình ảnh A – A' – A"" và B – B' – B"" tiến lại gần nhau là một quá trình rất phức tạp. Nó đòi hỏi phải có những kiến thức nhất định về giao tiếp. Một trong những phương tiện để giải quyết vấn đề này là một số thủ pháp của Training tâm lý học xã hội.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, sự hiểu biết về người khác có liên quan chặt chẽ với mức độ tự nhận thức về bản thân. Mỗi liên hệ này có 2 mặt :

- Tự nhận thức bản thân (A') càng chính xác, phong phú bao nhiêu, thì việc nhận thức người khác càng phong phú và chính xác bấy nhiêu (B").

- Người khác càng được khám phá đầy đủ hơn (số lượng nhiều hơn, các đặc điểm sâu hơn) (A""), thì sự hiểu biết về bản thân sẽ trở nên đầy đủ hơn (B').

Như vậy, chúng ta nhận xét, đánh giá người đối thoại trong giao tiếp như thế nào ? Nhận thức người đối thoại được coi là một thành phần của quá trình giao tiếp, là cơ sở không chỉ để hiểu đối phương mà còn để thiết lập các hành động phối hợp chặt chẽ với người đó, đồng thời để thiết lập các mối quan hệ tình cảm đặc biệt, tạo ra sự gần gũi, gắn bó và phụ thuộc lẫn nhau.

Nhận thức người khác có nghĩa là nhận thức những dấu hiệu bên ngoài, những mối tương quan giữa chúng với các đặc điểm tâm lý bên trong của người đó, và trên cơ sở này giải thích hành vi của họ. Như vậy, khía cạnh nhận thức của giao tiếp bao hàm quá trình hình thành hình ảnh về người khác, xác định các thuộc tính tâm lý và đặc điểm hành vi của người đó thông qua các dấu hiệu bên ngoài.

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng và đôi khi bóp méo nhận thức của chúng ta về người khác. Các yếu tố này có thể xuất phát từ chủ thể nhận thức, đối tượng nhận thức và tình huống trong đó nhận thức diễn ra.

☞ Chủ thể nhận thức

Hình ảnh về một đối tượng nào đó được tạo ra trong ta phụ thuộc rất nhiều vào đời sống tâm lý của ta. Cùng một anh A nhưng có thể tôi nhìn nhận anh ấy rất tốt, nhưng có thể bạn lại cho rằng anh ta rất xấu. Những yếu tố của đời sống tâm lý ảnh hưởng rất mạnh đến nhận thức là nhu cầu, ấn tượng, tâm trạng, tình cảm, hứng thú, những định kiến, định khuôn, . . .

- *Tính lựa chọn*, con người không thể thấy hết được tất cả các đặc tính của đối tượng, mà chỉ thấy những gì mình muốn thấy. Nhận thức có lựa chọn cho phép

chúng ta hiểu nhanh về đối tượng nhưng có thể gặp nhiều sai sót. Do chúng ta chỉ nhìn thấy những đặc điểm mình muốn thấy mà chúng ta có thể sẽ rút ra những kết luận không được đảm bảo từ những tình huống phức tạp.

- *Ấn tượng*, cũng là yếu tố chủ quan ảnh hưởng đến cách nhìn nhận của chúng ta về người khác. Khi chúng ta có ấn tượng tốt về họ thì sẽ đánh giá theo chiều hướng tốt. Ngược lại, khi có ấn tượng xấu thì có thể chúng ta cũng chỉ nhìn thấy những điểm xấu mà thôi.

- *Tình cảm*, của chúng ta đối với một người cũng có thể làm cho ta đánh giá, nhìn nhận sai lệch đi : “ Yêu nhau củ ấu cũng tròn, ghét nhau thì quả bồ hòn cũng méo”.

- *Tâm trạng*, cũng chi phối rất lớn đến sự nhận thức của con người. Khi vui chúng ta đánh giá khác, khi buồn thì đánh giá khác. Nguyễn Du đã từng nói “Người buồn cảnh có vui đâu bao giờ”.

- Khi nhận thức người khác chúng ta còn bị cơ chế ***khuôn định*** chi phối. Tức là một hình ảnh ổn định nào đó về một hiện tượng hay một người, mà nó được dùng để làm đơn giản bớt quá trình nhận thức hiện tượng hay người này. Bản chất của hiện tượng này thể hiện ở chỗ, nhận thức và đánh giá người khác bằng cách phổ biến những đặc điểm của một nhóm xã hội nào đó cho người này.

☞ *Đối tượng nhận thức*

Có những đặc điểm ở đối tượng nhận thức thường gây ra ảo ảnh ở chúng ta về họ, ví dụ như : sự hào nhoáng bên ngoài, bằng cấp của họ, cách ăn mặc, . . . Chẳng hạn, khi mới bắt đầu quan hệ, dù thuộc lĩnh vực tình cảm hay kinh doanh, dân gian đều xem xét theo phương ngôn “quen bụng dạ, lạ áo quần”. Những hình ảnh ban đầu về diện mạo bên ngoài, cách ăn mặc để lại nhiều ảnh hưởng trong giao tiếp sau này.

Hơn nữa, bất kỳ đặc tính nào làm cho đối tượng nổi bật sẽ làm tăng khả năng nó được nhận thức. Chẳng hạn như người hay ồn ào dường như được chú ý hơn là những người khác.

Trong khi nhận thức người khác chúng ta có xu hướng nhóm những đối tượng giống nhau hoặc tương tự nhau về một vài đặc điểm nổi bật nào đó thành một nhóm. Vì thế mà nhiều khi chúng ta đánh giá như nhau về hai người khác nhau chỉ vì họ có một đặc điểm nào đó giống nhau.

Khi nhận thức người khác chúng ta cũng bị ảnh hưởng bởi hiệu ứng so sánh. Ví dụ, một người mập đi bên một người ốm tong teo sẽ được nhìn nhận là càng mập hơn.

☞ *Bối cảnh giao tiếp*

Sự nhìn nhận của chúng ta về người khác cũng phụ thuộc rất nhiều vào tình huống mà trong đó diễn ra sự giao tiếp. Chúng ta sẽ thấy rất bình thường khi một cô gái mặc áo tắm hai mảnh đi trên bãi biển, nhưng sẽ rất khó chịu nếu chúng ta gặp cô ta cũng ăn mặc như thế khi đi dự một bữa tiệc chiêu đãi. Trong trường hợp này chủ thể và đối tượng nhận thức là như nhau, chỉ khác nhau về bối cảnh, vì thế sự nhận thức cũng rất khác nhau.

b. Nhận thức bản thân

Trong giao tiếp, không những chúng ta nhận thức người khác mà còn nhận thức, khám phá bản thân mình. Chỉ khi giao tiếp với người khác thì chúng ta mới hiểu được chính mình.

Tự nhận thức là quá trình trong đó mỗi chúng ta xây dựng cho mình một khái niệm hay hình ảnh về bản thân. Việc tạo ra hình ảnh bản thân là rất quan trọng vì nó có một ảnh hưởng quyết định đến hành vi của mỗi chúng ta trong giao tiếp.

Hình ảnh bản thân là cách mà chúng ta hình dung về mình như thế nào ?. Nó biểu hiện bản chất cũng như các việc làm của chúng ta. Hình ảnh bản thân là thứ khung chiếu mà chúng ta soi theo đó để hành động.

Vậy, hình ảnh bản thân được hình thành như thế nào ? Hình ảnh bản thân không phải được sinh ra mà nó được hình thành cùng với sự hình thành và phát triển của nhân cách. Quá trình hình thành hình ảnh bản thân được diễn ra trong sự giao tiếp với người khác, tùy thuộc vào người khác đánh giá và đối xử với mình như thế nào. Và từ đó mà chúng ta biết mình như thế nào, được công nhận hay bị từ chối, được tôn trọng hay bị coi thường, có năng lực hay không có năng lực.

Như vậy, giữa giao tiếp và sự hình thành hình ảnh bản thân có mối quan hệ với nhau rất chặt chẽ. Thông qua giao tiếp mà chúng ta hình thành khái niệm về bản thân và ngược lại ý nghĩ, cách tự đánh giá về mình sẽ ảnh hưởng tới lời nói, việc làm và mối quan hệ của chúng ta.

c. Mối quan hệ giữa nhận thức và tự nhận thức.

Hai tác giả Joseph Luff và Harry Ingham đã phân tích mối quan hệ giữa nhận thức, tự nhận thức và tính cởi mở, sự phản hồi trong giao tiếp thông qua cửa sổ Johary

Cửa sổ này có 4 ô phụ thuộc vào mức độ những gì mà mình biết về mình và những gì mà người khác biết về ta.

	Tự nhận biết	Không nhận biết
Người khác nhận biết	I. CHUNG	II. MÙ
Người khác không nhận biết được	III. RIÊNG	IV. KHÔNG NHẬN BIẾT ĐƯỢC

Cửa sổ Johary

- Khu vực I – Khu vực CHUNG hay còn gọi là khu vực mở tương ứng với những gì mà chúng ta biết về mình và người khác cũng biết về chúng ta.

- Khu vực II – khu vực MÙ tương ứng với những gì mà chúng ta không biết được về mình, nhưng người khác lại biết về chúng ta. Có những cái mà chúng ta không biết về bản thân mình vì người khác không tự nguyện chia sẻ thông tin phản hồi hoặc không giao tiếp với ta, hoặc có thể là ở đó có những thông tin về hành vi thành lời hoặc không thành lời nhưng chúng ta không thêm đếm xỉa đến chúng.

- Khu vực III – khu vực RIÊNG tương ứng với những gì mà chỉ chúng ta biết về mình còn người khác không biết. Nó có thể được coi là riêng vì trong giao tiếp chúng ta không cởi mở để bộc lộ với người khác.

- Khu vực IV – khu vực KHÔNG NHẬN BIẾT ĐƯỢC tương ứng với những gì mà cả chúng ta lẫn người khác không biết, thông thường bao gồm lĩnh vực vô thức và tiềm thức.

Mỗi một khu vực có thể được mở rộng hay bị thu hẹp phụ thuộc chủ yếu vào hai yếu tố trong giao tiếp, đó là sự phản hồi và tính cởi mở của chúng ta.

☞ *Sự phản hồi*

Là xu hướng mà người khác sẵn sàng chia sẻ những suy nghĩ, những đánh giá của họ về chúng ta. Đó là thiện ý cởi mở và nỗ lực của người khác trong việc phản hồi thích đáng cho chúng ta. Tuy nhiên, đây cũng là xu hướng mà chúng ta cố gắng lắng nghe người khác nhận xét, đánh giá về mình thông qua những thông tin bằng lời và cả những thông tin không bằng lời. Sự phản hồi làm cho khu vực chung được mở rộng và làm cho khu vực mù thu hẹp đi.

☞ *Sự cởi mở*

Là xu hướng mà trong đó chúng ta sẵn sàng chia sẻ những suy nghĩ, những tình cảm, ước muốn, niềm tin và những phẩm chất tâm lý khác của mình với người khác. Trong giao tiếp mọi người đều cởi mở với nhau thì khu vực chung của mỗi người sẽ được mở rộng, lấn át khu vực riêng, làm cho họ hiểu biết nhau nhiều hơn và xích lại gần nhau hơn.

Cởi mở cũng là một nhu cầu. Khi bạn vui hay buồn, khi bạn có nỗi ám ức trong lòng hay có những thắc mắc nào đó bạn tìm ngay đến người thân thiết để phân trần, chia sẻ. Hoặc một ai đó tìm đến bạn để thổ lộ, tâm tình thì bạn cũng vui sướng cảm thấy mình được tin tưởng, yêu thương.

Những vấn đề làm cản trở sự cởi mở:

- + Do mặc cảm
- + Sợ bị chê cười
- + Sợ bị coi là “dốt”
- + Các cơ chế tự vệ

Để có sự cởi mở trong giao tiếp cần :

- + Phải hiểu biết về mình
- + Chấp nhận bản thân
- + Phải tạo được niềm tin

Như vậy, trong giao tiếp các bên tham gia phải nhận thức về nhau, nhận thức có đúng thì mới có những tình cảm đúng. Tuy nhiên, do những yếu tố chủ quan cũng như các yếu tố khách quan mà có khi làm cho chúng ta đánh giá sai lầm về nhau. Trong giao tiếp các bên muốn nhận thức rõ về nhau và nhận biết chính xác về bản thân mình, thì cần phải có sự cởi mở và phản hồi nhất định. Muốn vậy các bên cần xây dựng bầu không khí thoải mái, tin tưởng ở nhau.

1.3.2. Giao tiếp là quá trình tác động qua lại, ảnh hưởng lẫn nhau

Trong quá trình giao tiếp các thành viên không đơn giản chỉ là trao đổi thông tin với nhau, nhận xét và đánh giá về nhau, mà còn tác động và ảnh hưởng lẫn nhau. Trong quá trình đó chúng ta tác động tới những người khác và ngược lại, người khác lại tác động, ảnh hưởng tới chúng ta. Bằng cách đó, mà tâm lý cá nhân biến thành tâm lý xã hội và ngược lại. Như vậy quá trình hoạt động chung của nhóm chính là nguyên nhân của sự tác động và ảnh hưởng lẫn nhau giữa các thành viên.

Sự tác động, ảnh hưởng có thể tốt hay xấu, có thể tích cực hay tiêu cực đối với nhau. Tuy nhiên, sự tác động này hết sức phức tạp, chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố. Mỗi chúng ta lĩnh hội sự tác động từ xã hội không phải một cách thụ động, mà thông qua một số cơ chế chọn lọc, đề kháng nhất định. Nó được diễn ra dưới các hình thức như : lây lan tâm lý, ám thị, bắt chước, thuyết phục, áp lực nhóm, . . .

a. Sự lây lan tâm lý

Một trong những cơ chế ảnh hưởng đặc biệt trong giao tiếp giữa cá nhân và xã hội đó là sự lây lan tâm lý. Nó liên kết những người trong đám đông bằng một cách thức nhất định, đặc biệt trong việc xuất hiện các hiện tượng như khoái cảm tội đồ, sự phấn chấn cao độ mang tính chất tôn giáo, chứng loạn tinh thần của đám đông, . . . Trạng thái cảm xúc này xuất hiện trong đám đông, và hoạt động theo cơ chế khuếch đại nhiều lần sự tác động mang tính cảm xúc của những người giao tiếp với nhau. Ở đây cá nhân không cảm thấy áp lực có chủ định, mà đơn giản bắt chước một cách vô thức các kiểu hành vi nào đó, phục tùng và tuân theo nó.

Vậy, *lây lan tâm lý là quá trình truyền tỏa trạng thái, cảm xúc từ cá thể này sang cá thể khác ở cấp độ tâm sinh lý nằm ngoài sự tác động của ý thức*. Nói một cách khác, lây lan tâm lý là quá trình mà trong đó một người này tự đưa mình vào trạng thái tâm lý của người khác một cách vô thức.

Mức độ lây truyền phụ thuộc vào mức độ phát triển nhân cách của cá nhân tham gia vào đám đông, mà cụ thể là mức độ phát triển của “tính tự ý thức”. Do vậy, trong các xã hội hiện đại sự lây truyền đóng vai trò ít hơn bởi vì, không có mức độ phát triển nào của “tính tự ý thức” lại có thể thủ tiêu hoàn toàn các hình thức lây truyền mang tính chất tâm lý trong các đám đông.

Sự lây lan tâm lý có thể diễn ra theo hai cơ chế:

- Cơ chế dao động từ từ : tâm lý của người này lan sang người khác một cách từ từ. Chẳng hạn như sự thay đổi “mốt” mới.

- Cơ chế bùng nổ : là sự lan truyền rất nhanh, đột ngột, thường xảy ra khi con người lâm vào trạng thái căng thẳng cao độ. Ví dụ như sự hoảng loạn tập thể, cơn bốc trên sàn nhảy, sự phấn khích của cổ động viên trên sân bóng, . . .

⇒ *Nhà quản trị cần phải* nhận thức được hiện tượng này và biết cách điều khiển nào để có lợi cho tập thể. Cần tránh sự lây lan tâm trạng xấu từ người này sang người khác, điều đó sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của tập thể. Trong tập thể có người luôn vui vẻ, lạc quan có thể tạo ra bầu không khí vui vẻ, phấn khởi, thu hút được mọi người nhằm nâng cao tâm trạng chung.

b. Âm thị trong giao tiếp

Âm thị là kiểu tác động đặc biệt. Đây là sự tác động có mục đích rõ rệt, nhưng không có tính lập luận, dẫn chứng của một người tới một người khác, hay tới một nhóm. Trong âm thị diễn ra quá trình truyền tin, mà quá trình này được dựa trên việc tiếp nhận thông tin một cách không phê bình.

Âm thị là dùng lời nói, việc làm, hành vi cử chỉ tác động vào tâm lý của một cá nhân hoặc một nhóm người nhằm làm cho họ tiếp thu thông tin mà không có sự phê phán.

Âm thị thường đi kèm với quá trình giao tiếp. Nó có thể mang tính chất trực tiếp hoặc gián tiếp, tích cực hay tiêu cực, trọn vẹn hay không trọn vẹn. Âm thị trực tiếp là tác động trong đó người này thông báo cho người kia- dưới hình thức như mệnh lệnh thực hành – những ý nghĩ nhất định, khiến người kia phải tiếp nhận và thực hiện không bàn cãi. Âm thị gián tiếp thì phải đi theo đường vòng để đạt được mục đích trên.

Hiệu suất âm thị phụ thuộc vào :

- *Tuổi tác.* Nhìn chung trẻ em dễ bị âm thị hơn người lớn. Những người mệt mỏi, thể lực kém dễ bị âm thị hơn những người có sức khỏe tốt.

- Một số yếu tố *tâm lý xã hội* như : uy tín của người âm thị là điều kiện quyết định hiệu quả của âm thị, mức độ tin tưởng vào người âm thị.

- *Đặc điểm nhân cách của người bị âm thị.*

c. Hiện tượng áp lực nhóm

Trong giao tiếp tập thể, phản ứng của một số thành viên thường bị chi phối bởi phản ứng của một số đông. Khi đại đa số các thành viên của nhóm đã thống nhất với nhau về một phản ứng tâm lý nào đó, thì thành viên còn lại cũng có xu hướng chấp nhận theo phản ứng đó. Tức là *phản ứng của đa số tạo nên áp lực đối với phản ứng của một số ít người.*

Biểu hiện của áp lực nhóm tới cá nhân là tính a dua. *Tính a dua được nhận thấy khi biểu hiện xung đột giữa ý kiến của cá nhân và ý kiến của nhóm, khắc phục xung đột dẫn đến có lợi cho nhóm.* Có thể chia a dua là 2 loại : a dua hình thức và a dua thực tâm. A dua hình thức là a dua khi cá nhân tiếp thu ý kiến của nhóm mang tính hình thức, còn trên thực tế anh ta chống lại ý kiến của nhóm. A dua thực tâm khi cá nhân hoàn toàn bị ý kiến của đa số thu phục. Đối lập với tính a dua là sự độc lập, vững vàng của cá nhân so với áp lực nhóm.

Tính áp lực nhóm phụ thuộc những yếu tố sau :

- Những đặc trưng của cá nhân phải chịu áp lực nhóm như : ý chí bản lĩnh và lập trường của cá nhân, giới tính, lứa tuổi, trình độ, . . .

- Những đặc trưng của nhóm là chủ thể tạo ra áp lực: Quy mô, sự thống nhất của các thành viên trong nhóm.

- Mối quan hệ giữa cá nhân với nhóm : vị trí của cá nhân trong nhóm, sự trung thành của cá nhân với nhóm, mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các cá nhân trong nhóm, . .

- Hoàn cảnh : nội dung nhiệm vụ, mức độ quan tâm của cá nhân đối với nhiệm vụ đó, sự am hiểu của người đó.

d. Bắt chước

Sự bắt chước là một trong những phương pháp tác động của một người tới một người chủ yếu trong các điều kiện hành vi bên ngoài tập thể, mặc dù vai trò của nó cũng tương đối lớn trong các nhóm khác nhau. Bắt chước có một số đặc điểm giống với sự lây truyền và ám thị. Điểm đặc biệt của nó là các đặc điểm hành vi bên ngoài của người khác, hay các trạng thái tâm lý mang tính chất đại chúng được chấp nhận một cách không đơn giản. Cá nhân tái tạo lại những đặc điểm và khuôn mẫu hành vi được trình bày.

Bắt chước là sự mô phỏng, tái tạo, lặp lại các hành động, hành vi, tâm trạng, cách thức suy nghĩ, ứng xử của một người hay nhóm người nào đó.

Bắt chước là cơ chế quan trọng để hình thành nên chuẩn mực và giá trị của nhóm, của xã hội. Thông qua bắt chước mà mỗi cá nhân xây dựng nên cách xử sự của mình phù hợp với chuẩn mực của xã hội.

Các hình thức bắt chước:

- Bất chước vô thức và bất chước có ý thức,
- Bất chước hình thức và bất chước bản chất,
- Bất chước nhất thời và bất chước lâu dài,
- Bất chước lẫn nhau trong phạm vi một giai cấp, một thế hệ và sự mô phỏng, lặp lại giữa các giai cấp, giữa các thế hệ.

Các quy luật bất chước :

- Việc bất chước được thực hiện từ bản chất đến hình thức,
- Tinh thần tôn giáo trước rồi mới bất chước các nghi lễ, nghi thức sau,
- Những người thấp hơn trong bậc thang xã hội bắt chước những người cao hơn.

e. Thuyết phục

Thuyết phục là một phương pháp tác động ảnh hưởng có mục đích nhằm thay đổi các quan điểm, thái độ của người khác, hoặc xây dựng quan điểm mới.

Sự thuyết phục và ám thị có những điểm khác nhau nhất định. Ám thị là tạo ra trạng tâm lý chấp nhận một cách trực tiếp mà không cần phải có sự giải thích, lập luận, chứng minh. Ngược lại, thuyết phục được xây dựng trên cơ sở tính logic, tính chặt chẽ, xác đáng của các lập luận để làm cho đối tượng hiểu được các lý lẽ và đồng thời đồng tình với các lý lẽ đó.

Hiệu quả của sự thuyết phục phụ thuộc vào các yếu tố như : uy tín của người thuyết phục, tính chặt chẽ, tính logic của các lý lẽ đưa ra, một số đặc điểm tâm lý cá nhân, hoàn cảnh diễn ra sự thuyết phục, cách thức thuyết phục, . . .

Sai lầm mắc phải khi thuyết phục là quan niệm rằng thuyết phục là dùng sức mạnh bề gãy ý chí của người khác,

Những nguyên tắc để thuyết phục có hiệu quả :

- Tạo ra bầu không khí bình đẳng,
- Phải tôn trọng ý kiến của người khác bằng cách lắng nghe, không cắt ngang, không phát biểu ý kiến phản bác, chê bai.
- Phải bình tĩnh, điềm đạm, ôn tồn chứng minh lẽ phải của mình, không nên nổi nóng, lên giọng, . .
- Cần đánh giá một cách khách quan những điểm có lý trong ý kiến của đối tượng và thừa nhận một cách công khai và thừa nhận cái sai trong ý kiến của mình mà đối tượng đã vạch ra.



CHƯƠNG II

CẤU TRÚC CỦA HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP

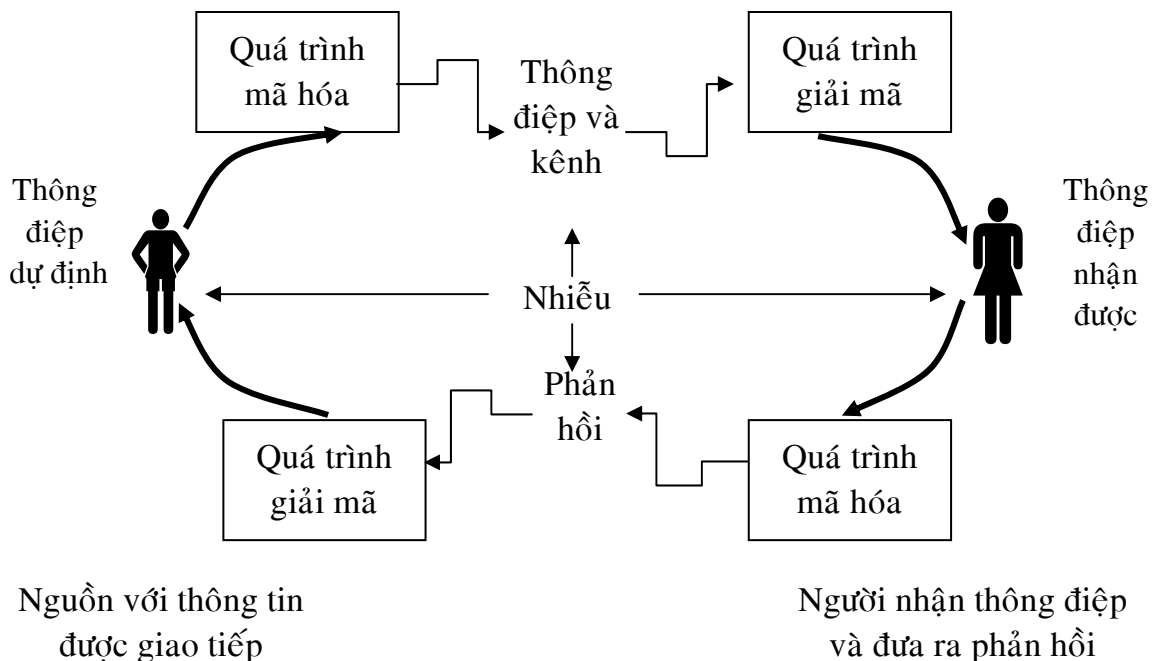
2.1. TIẾN TRÌNH GIAO TIẾP

2.1.1. Thiết kế thông điệp

a. Sơ đồ quá trình giao tiếp

Giao tiếp được coi như quá trình phát và nhận thông tin giữa những người giao tiếp với nhau. Nó là một quá trình thông tin 2 chiều, có nghĩa là không có sự phân cực giữa một bên là người phát và một bên là người nhận thông tin, mà cả hai bên đều là chủ thể tích cực, luôn đổi vai cho nhau.

Quá trình trao đổi thông tin gồm nhiều thành tố khác nhau, như người gửi, người nhận, thông điệp, các kênh trao đổi thông tin, thông tin phản hồi và những yếu tố cản trở quá trình trao đổi này.



Sơ đồ trên cho ta thấy rằng một người muốn chuyển một thông điệp/ ý nghĩ trừu tượng cho một người khác thì phải bắt đầu từ mã hóa bản thông điệp dự định. Quá trình chuyển những thông điệp dự định thành những biểu tượng mà những biểu tượng này được sử dụng để truyền đi được gọi là quá trình mã hóa. Việc mã hóa có thể rất đơn giản như bạn vẽ điều mình muốn là chiếc bánh mì và bạn mua nó. Trong những trường hợp khác việc mã hóa là rất khó khăn. Ví dụ, tìm đúng từ để giải thích tại sao việc thực hiện nhiệm vụ của một người lao động lại không phù hợp.

Kênh là phương tiện qua đó thông điệp di chuyển từ người gửi đến người người nhận. Nó là đường dẫn thông qua đó thông điệp được truyền một cách vật lý. Kênh chủ yếu cho việc thông tin qua lại giữa các cá nhân bao gồm giao tiếp trực tiếp giữa hai người. Một số kênh truyền thông đại chúng là radio, tivi, film, tạp chí, . . . Người nghe nhận được thông điệp bằng một số hoặc tất cả các giác quan của mình và giải mã.

Giải mã là quá trình trong đó các biểu tượng được diễn đạt bởi người nhận. Mặc dù một số thông điệp là phức tạp và đòi hỏi sự phiên dịch thực sự như thông điệp bằng tiếng nước ngoài, bằng mật mã, song phần lớn các trường hợp việc giải mã là sự diễn đạt về thông điệp bởi người nhận.

Sau khi giải mã và nhận thức bản thông điệp, người nhận phản hồi tới người gửi thực sự là thông điệp khác thể hiện hiệu quả của việc thông tin. Phản hồi là điều được đòi hỏi vì nguồn có thể phát hiện ra rằng thông điệp ban đầu không được thông tin phù hợp và cần phải lập lại. Phản hồi cũng có thể chỉ ra những thông điệp tiếp sau phải được điều chỉnh. Thông tin một chiều là không tạo ra cơ hội cho việc phản hồi.

Trong việc truyền thông điệp và nhận sự phản hồi, thông điệp có thể bị phá hoại bởi *nhiều*. Nhiều bao gồm mọi thứ từ những từ ngữ tối nghĩa, không rõ ràng của thông điệp đến những thiết bị, dụng cụ tồi, . . . Bất cứ nhân tố nào phá hoại, bóp méo, gây trở ngại cho năng lực của người nhận trong việc nhận thông điệp gọi là *nhiều*.

b. Lên kế hoạch

Muốn giao tiếp có hiệu quả, trước hết người phát phải lên kế hoạch cho quá trình giao tiếp của mình nhằm vào các vấn đề :

- Tại sao bạn phải giao tiếp (Why) ? Bạn cần phải rõ ràng trong đầu mình về mục đích giao tiếp.

- Bạn sẽ giao tiếp về cái gì (What) ? Bạn cần phải rõ ràng về nội dung giao tiếp.

- Bạn sẽ giao tiếp với ai (Who) ? Bạn phải xem mình 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 (How) ? Cần phải xác định phương thức giao tiếp phù hợp và bạn sẽ trình bày thông tin như thế nào.

- Khi nào thì nên giao tiếp (When) ? Bạn cần xác định thời gian tốt nhất cho việc đưa ra thông tin.

- Nên giao tiếp ở đâu (Where) ? 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.

Chúng ta truyền thông những cái gì và tại sao phải truyền thông tin đó. Đối tượng giao tiếp với mình là ai (về trình độ hiểu biết, văn hóa, tuổi tác, địa vị, . . .). Lúc nào thì bắt đầu truyền tin. Truyền thông đến những nơi nào, tại đâu và truyền

thông dưới hình thức nào, bằng cách nào cho hiệu quả. Nếu những vấn đề trên chưa được xác định rõ ràng và đầy đủ thì việc truyền thông sẽ không hiệu quả, đối tượng sẽ không nhận được đúng ý.

c. Thiết kế thông điệp

Nói chung, những thông tin thuyết phục nhất bao gồm *sự trình bày logic, có lý cao và được thể hiện dưới hình thức được trình bày tốt và hùng biện*. Tuy nhiên, còn có rất nhiều các nhân tố khác ảnh hưởng đến sự thuyết phục của một thông điệp. Ví dụ như có một số thái độ rất khó được thay đổi một cách dễ dàng trên cơ sở logic và hợp lý bởi vì nó dựa trên cảm xúc và cảm giác.

Trong việc chuẩn bị thông tin thuyết phục, người thông tin cần quan tâm một loạt vấn đề: *nên trình bày một phía của vấn đề hay cả 2 phía ?* Nếu trình bày cả 2 phía thì phía nào nên trình bày trước ? Có nên rút ra kết luận hay để tự người nghe rút ra kết luận ?

Những thông điệp *tạo cho người nghe có cảm giác tốt* có xu hướng thuyết phục hơn. Những thông điệp gây ra những cảm giác vui vẻ, và những liên tưởng hài lòng thường hấp dẫn sự chú ý và tạo ra những phản ứng tốt từ phía người nghe. Những cái chung quanh được yêu thích cũng góp phần làm tăng tính thuyết phục của thông điệp, ví dụ như âm nhạc, thức ăn ngon, khung cảnh đẹp, . . . Bạn thấy rất rõ ảnh hưởng này khi bạn xem các chương trình quảng cáo trên ti vi.

Trong thông tin qua lại giữa các cá nhân, những thông điệp ngôn ngữ và những thông điệp phi ngôn ngữ có thể được thông tin đồng thời. Khi những *thông điệp này nhất quán với nhau* thì thông tin trở nên có tính thuyết phục cao hơn. Khi nó không nhất quán thì tính thuyết phục giảm đi. Sự thật là khi không có sự nhất quán giữa thông điệp ngôn ngữ và thông điệp phi ngôn ngữ, con người có xu hướng bị ảnh hưởng mạnh hơn bởi những hành vi phi ngôn ngữ.

Như vậy, khi thiết kế một thông điệp và truyền tải thông điệp đó đến người nhận cần phải chú ý đến một số nguyên tắc sau :

- Nguyên tắc ABC :

- + Chính xác (accuracy)
- + Ngắn gọn (brevity)
- + Rõ ràng (clarity)

- Nguyên tắc 5Cs :

- + Rõ ràng (Clear)
- + Hoàn chỉnh (Complete)
- + Ngắn gọn, xúc tích (Concise)
- + Chính xác (correct)
- + Lịch sự (courteous)

2.1.2. Những trở ngại trong giao tiếp

a. Những trở ngại trong giao tiếp giữa các cá nhân

- *Cản trở mang tính vật chất* như tiếng ồn xung quanh, hệ thống âm thanh, ánh sáng không đạt yêu cầu

- *Cản trở mang tính chất xã hội* có thể do những điểm khác nhau về xã hội, chính trị, tôn giáo, nghề nghiệp, trình độ học vấn, . . Sự khác nhau này không những dẫn tới việc giải thích rất khác nhau về cùng một từ, câu, cử chỉ, . được sử dụng trong quá trình truyền tin mà còn làm nảy sinh những cảm xúc khác nhau, những hiểu biết khác nhau về thế giới xung quanh.

- *Cản trở mang tính chất tâm lý* do những đặc điểm tâm lý đặc biệt của cá nhân, như tính nhút nhát quá mức của một người, tính cởi mở, kỹ năng giao tiếp, . . hoặc của các mối quan hệ tâm lý đặc biệt được hình thành giữa những người giao tiếp với nhau, như ác cảm, thành kiến.

- *Những cản trở khác* như liên quan đến sự bất đồng về ngôn ngữ, học vấn, sự khác nhau về chuyên môn, tuổi tác, hình thức, .. cũng gây khó khăn trong quá trình giao tiếp.

b. Những trở ngại trong giao tiếp trong tổ chức.

Có lẽ không có gì ngạc nhiên là các nhà quản trị thường coi trực tiếp về thông tin liên lạc là một trong những vấn đề quan trọng nhất của họ. Tuy nhiên, các vấn đề về thông tin liên lạc thường là những triệu chứng của các vấn đề có nguồn gốc sâu xa hơn. Ví dụ như việc lập kế hoạch kém có thể là nguyên nhân của sự không chắc chắn về phương hướng của một công ty. Tương tự, một cấu trúc tổ chức được thiết kế kém không thể thông tin rõ ràng có thể làm cho các nhà quản lý không chắc chắn về những điều mà họ mong đợi.

Các trở ngại chính trong quá trình truyền thông trong tổ chức là :

- *Thiếu kế hoạch đối với thông tin.* Việc thông tin liên lạc tốt ít khi xảy ra một cách ngẫu nhiên. Tuy vậy, việc đưa ra các lý do cho một chỉ dẫn, việc lựa chọn kênh thích hợp nhất và chọn đúng thời gian có thể cải thiện nhiều cho việc nhận thức và giảm trở ngại cho sự thay đổi.

- *Sự mập mờ về ngữ nghĩa.*

- *Các thông tin được diễn tả kém.* Sự thiếu rõ ràng và chính xác này, mà nó có thể sẽ tốn kém, có thể tránh được bằng sự cẩn thận nhiều hơn khi mã hoá các thông tin.

- *Sự mất mát do truyền đạt thông tin và ghi nhận.* Một nghiên cứu cho thấy rằng các nhân viên chỉ giữ lại được 50% lượng thông tin mà họ nhận được và cấp trên chỉ là 60%.

- *Việc ít lắng nghe và đánh giá vội vã.* Việc lắng nghe đòi hỏi toàn bộ sự chú ý và kỷ luật tự giác. Nó cũng có nghĩa là tránh sự đánh giá vội vã cái mà người khác nói. Xu hướng chung là để phán xét, tán thành hay không tán thành điều đang được nói tới, hơn là sự cố gắng để hiểu nội dung trình bày của diễn giả.

- *Sự không tin cậy, đe dọa và sợ hãi.* Trong một môi trường chứa đựng những yếu tố này, bất kỳ một thông tin nào cũng sẽ được xem xét với một sự hoài nghi. Sự không tin cậy có thể là kết quả của hành vi không thích hợp của cấp trên, hoặc có thể do các kinh nghiệm trong quá khứ mà cấp dưới đã bị trừng phạt do báo cáo chân thực cho lãnh đạo các thông tin chân thực nhưng không được ưa chuộng. Tương tự, khi bị đe dọa người ta có xu hướng kín đáo hơn, trở nên phòng thủ, và bóp méo thông tin.

- *Thời gian không đủ cho sự điều chỉnh để thay đổi.*

- *Sự quá tải thông tin.* Khi người nhận được gửi quá nhiều thông tin vượt quá khả năng kiểm soát của họ và họ cảm thấy quá tải thông tin.

2.2. HOÀN THIỆN GIAO TIẾP

- *Xây dựng lòng tin :* Lòng tin đóng vai trò quan trọng trong tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội. Trong cơ chế thị trường hiện nay, chữ tín càng được coi trọng hơn bao giờ hết. Muốn giao tiếp có hiệu quả trước hết phải xây dựng được lòng tin, phải làm cho người khác tin mình. Để làm được điều đó trước hết phải có lòng tự tin, phải tin tưởng vào chính bản thân mình, mới có cơ hội để chiếm được lòng tin ở người khác. Phải xây dựng cho mình lối sống chân tình trung thực, có tác phong chừng chặc, chu đáo, thông tin chính xác rõ ràng, nói và làm phải đi đôi với nhau.

- *Suy nghĩ khi giao tiếp:* Để đưa ra được một câu nói phải suy nghĩ nhiều lần, thật chín chắn mới nói ra được. Không nên vội vàng hấp tấp dễ dẫn đến sai lầm. Vì lời nói là sản phẩm cuối cùng của quá trình nhận thức tư duy. Nếu lỡ bước còn có thể bước lại, nhưng lỡ lời thì khó mà sửa được. Đề cập đến vấn đề nói và nghĩ xin nêu lên một điều là : *“Đừng nói đến tất cả những điều gì mình nghĩ mà hãy nghĩ đến tất cả những gì mình nói”*.

- *Xác lập mục tiêu :* Mục tiêu là cái đích để hướng tới, phải phấn đấu để đạt cho bằng được. Chỉ có xác định mục tiêu đúng, mới có thể hành động đúng. Nếu một hàng động nào đó mà không có mục tiêu thì sẽ không thể có kết quả, dễ dẫn đến lan man, trật hướng. Để giao tiếp có hiệu quả trước hết phải xác lập được mục tiêu của cuộc tiếp xúc đó là gì, từ đó xây dựng nội dung nhằm hướng tới mục tiêu đó.

- *Lựa chọn thời điểm và kênh truyền tin hợp lý.* Thời điểm hành động và phương pháp hành động là yếu tố rất quan trọng trong vấn đề giao tiếp hiệu quả.

Cùng một sự việc với mục đích như nhau, nếu lựa chọn thời điểm đúng, kênh truyền tin hợp lý, thì hiệu quả đạt được sẽ rất lớn và ngược lại. Sau khi xây dựng mục tiêu và nội dung cuộc tiếp xúc, chúng ta phải tính đến việc lựa chọn thời gian, địa điểm cuộc tiếp xúc (ở đâu, khi nào), đồng thời đặt ra cách thức tiếp xúc (kênh

thông tin) nào hợp lý nhất, hiệu quả nhất. Ví dụ, khi người quản lý đang bận rộn, hoặc không gài lòng về một vấn đề nào đó, nhân viên không nên xin gặp để giải quyết một công việc phức tạp, dù là việc công hay việc tư. Trong trao đổi công việc có những việc chỉ cần qua điện thoại, có việc phải gặp trực tiếp, có việc phải ghi chép, ký kết bằng văn bản.

- *Tạo sự đồng cảm giữa hai bên.* Để giao tiếp có hiệu quả rất cần có sự đồng cảm giao hòa giữa người nói và người nghe. Người nói phải tạo ra được mối quan hệ gần gũi, thông cảm với người nghe, bằng ánh mắt, bằng lời nói để tranh thủ sự ủng hộ tối đa của người nghe. Người nghe phải thực sự chú ý, quan tâm và động viên người nói, phải biết tôn trọng người nói dù là họ có sai sót. Phải đặt vị trí mình vào vị trí của người đó để có sự cảm thông. Chỉ như vậy hoạt động giao tiếp mới có hiệu quả được.

- *Sử dụng thông tin phản hồi.* Giao tiếp không có thông tin phản hồi chẳng khác nào như nói chuyện với một người câm điếc. Khi đó thông tin phát ra nhưng không được biết kết quả phía người nhận thế nào, có đầy đủ chính xác không, thái độ, tình cảm người nhận ra sao. Để hoạt động giao tiếp có hiệu quả, người nói phải hết sức chú ý để tiếp nhận thông tin phản hồi, người nghe phải sử dụng nhiều cách thức khác nhau như : lời nói, chú ý lắng nghe, nét mặt, ánh mắt, . . . để người truyền tin nhận biết được kết quả truyền tin của mình mà kịp thời điều chỉnh.

- *Sử dụng ngôn ngữ hợp lý.* Ngôn ngữ là cái cầu nối liền và làm giao hòa hai luồng nhận thức. Song giữa người nói và người nghe không có chung một ngôn ngữ thì không bao giờ thực hiện được sự giao hòa đó : Người nói muốn cho người nghe nhận thức đúng và đầy đủ về thông tin phát ra phải biết lựa chọn và sử dụng ngôn ngữ của người nghe bằng cách trực tiếp hoặc gián tiếp qua phiên dịch. Mặt khác phải tìm hiểu kỹ đối tượng giao tiếp về mọi mặt trình độ, lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ, những vấn đề họ quan tâm để lựa chọn phong cách, đề tài và thuật ngữ giao tiếp. Tốt nhất sử dụng ngôn ngữ phổ thông, không nên dùng từ đa nghĩa, từ địa phương.

- *Không nên để cảm xúc mạnh chi phối quá trình giao tiếp.* Trong giao tiếp chúng ta phải luôn làm chủ được bản thân; luôn giữ mình ở trạng thái bình tĩnh, thận trọng , tự tin và biết kiềm chế. Không được để cho những cảm xúc mạnh chi phối quá trình giao tiếp như : cáu giận, hoang mang, hồi hộp hoặc quá lạc quan, quá bi quan. Tất cả những cái đó dễ làm lu mờ, méo mó tư duy nhận thức, thậm chí làm mất đi trí thông minh vốn có của con người. Các cụ thường nói “*Cả giận mất khôn*”, “*Chần chừ hỏng việc*”.

- *Suy xét thận trọng, đánh giá khách quan.* Từ nhận thức đến tư duy thể hiện quan điểm là cả một quá trình tổng hợp hết sức phức tạp, đòi hỏi phải suy xét thận trọng và đánh giá khách quan. Quan điểm, quan niệm thường mang tính chủ quan, chủ quan thường dẫn đến thiếu chính xác. Mọi kết luận đánh giá vội vàng thiếu khách quan dễ dẫn đến sai lầm, không chính xác. Để có một đánh giá đúng phải suy xét kỹ lưỡng, xử lý nhiều thông tin, sau đó mới có thể đưa ra một kết luận xác đáng được.

- *Diễn đạt rõ ràng có sức thuyết phục.* Muốn người nghe hiểu đầy đủ và chính xác những thông tin truyền đến, người nói phải diễn đạt rõ ràng, khúc chiết. Tốc độ và âm lượng phải phù hợp với đối tượng nghe. Hơn thế nữa phải sử dụng âm điệu, ngữ điệu phù hợp và đưa ra những câu, những vấn đề gây sự chú ý, hấp dẫn và hào hứng nhằm lôi cuốn thuyết phục người nghe. Vấn đề này không dễ, đòi hỏi phải có sự luyện tập để thể hiện hợp lý tự nhiên, nếu ngược lại sẽ có tác động ngược lại.

- *Hạn chế tối đa yếu tố gây nhiễu.* Yếu tố gây nhiễu làm ảnh hưởng rất nhiều đến hiệu quả giao tiếp. Để khắc phục được tình trạng này cần có sự nghiên cứu và chuẩn bị chu đáo về các mặt như địa điểm, thời điểm, phương tiện và cách thức truyền đạt.

- *Học cách tiếp xúc và thể hiện động tác, phong cách, cử chỉ hợp lý.* Tùy theo vị trí các vai xã hội trong giao tiếp mà có cách tiếp xúc khác nhau. Những lời nói, cử chỉ, động tác là hai loại ngôn ngữ được sử dụng nhiều trong quá trình giao tiếp. Trong điều kiện thông thường, hai loại ngôn ngữ này đều được sử dụng một lúc nhằm hỗ trợ lẫn nhau làm tăng hiệu quả của việc truyền và nhận tin. Song nếu động tác, tác phong được sử dụng không phù hợp với nội dung thông tin thì sẽ có tác dụng ngược lại. Để khắc phục tình trạng này, chúng ta phải luôn ở trạng thái độc lập, làm chủ thông tin.

2.3. PHƯƠNG THỨC GIAO TIẾP

Trong quá trình giao tiếp chúng ta phải sử dụng những phương tiện giao tiếp. Phương tiện giao tiếp là tất cả những yếu tố mà chúng ta dùng để thể hiện thái độ, tình cảm, mối quan hệ và những tâm lý khác của mình trong một cuộc giao tiếp.

Phương tiện giao tiếp hết sức phong phú và đa dạng nhưng chúng ta có thể chia ra thành hai nhóm chính : ngôn ngữ và phi ngôn ngữ. Giao tiếp ngôn ngữ và giao tiếp phi ngôn ngữ ít khi tách rời nhau, mà thường bổ sung cho nhau. Trong các mối quan hệ tương đối gần gũi, thân thiết, giao tiếp phi ngôn ngữ chiếm ưu thế hơn, còn trong các mối quan hệ ít nhiều có tính chất xã giao thì nó làm nền cho giao tiếp ngôn ngữ.

2.3.1. Giao tiếp bằng ngôn ngữ

Ngôn ngữ là phương tiện giao tiếp chủ yếu của con người. Bằng ngôn ngữ con người có thể truyền đi bất cứ loại thông tin nào như diễn tả tình cảm, ám chỉ, miêu tả sự vật, . .

Trong giao tiếp bằng ngôn ngữ có 2 hình thức : ngôn ngữ nói trực tiếp và ngôn ngữ gián tiếp.

- *Giao tiếp bằng ngôn ngữ nói trực tiếp* : là loại hình thông dụng nhất trong mọi hoạt động của con người, trong đó các đối tượng của giao tiếp trực gặp gỡ nhau. Thường dùng ngôn ngữ nói và biểu cảm để truyền cho nhau những ý nghĩ và tình cảm của mình.

- Giao tiếp bằng ngôn ngữ gián tiếp là thông qua một phương tiện trung gian khác nhau như thư từ, điện thoại, fax, truyền hình, . . .

Một số yếu tố cần thiết của phương tiện giao tiếp bằng ngôn ngữ.

a. Nội dung ngôn ngữ

Là ý nghĩa của lời nói, của từ, của câu trong giao tiếp. Một từ hay một tập hợp từ đều có một vài ý nghĩa. Ý nghĩa của ngôn ngữ có hai hình thức tồn tại : khách quan và chủ quan.

+ Khách quan bởi nó không phụ thuộc vào sở thích, ý muốn của cá nhân nào.

+ Chủ quan thể hiện ở chỗ, có những từ chung nhưng trong quá trình sử dụng có thể gây ra những phản ứng, xúc cảm tiêu cực hay tích cực nào đó. Đây chính là ý cá nhân của ngôn ngữ. Ví dụ từ “ma túy” với những người nghiện hút, buôn bán ma túy thấy bình thường, không gợi cảm giác tiêu cực. Nhưng với người bình thường, đàng hoàng, lương thiện thì từ “ma túy” gợi nên cảm giác ghê sợ, cần xa lánh.

b. Tính chất của ngôn ngữ

Là nhịp điệu, âm điệu, ngữ điệu, . . . giọng nói giúp ta phân biệt được giới tính, tuổi tác, nghề nghiệp, sức khỏe, tâm trạng , nghị lực, nền văn hóa, . . . Muốn điều khiển giọng nói tốt cần chú ý cường độ, cách nhấn giọng, nhấn mạnh những điều quan trọng , giọng lúc lên, lúc xuống cho phù hợp. Lời nói cần khúc chiết, rõ ràng, . .

Nhờ cách nhấn giọng người nói có thể làm cho người nghe chú ý đến những lời nói của mình. Muốn nhấn giọng cho đúng phải hiểu rõ mình nói những gì và suy nghĩ, dẫn dắt từng lời một. Biết nhấn mạnh những lời quan trọng và để những lời nói phụ lướt nhẹ đi.

Có thể phân biệt một số giọng nói khác nhau :

- ✦ Giọng trầm mà lúng túng : biểu hiện sợ sệt.
- ✦ Giọng trầm đều : buồn chán
- ✦ Giọng cao nhanh : sôi nổi, linh hoạt.

Về âm sắc

- ✦ Giọng mềm mại : dễ nghe,
- ✦ Giọng the thé : chói tai, khó nghe,
- ✦ Nhấn giọng : nhấn mạnh những lời quan trọng để người nghe chú ý.

Hai yếu tố khác có thể làm thay đổi ý nghĩa của lời nói là cách uốn giọng và ngữ điệu. Trong lúc nói phải có lúc lên giọng, xuống giọng, lúc nhấn, lúc khoan, lúc nói nhẹ, lúc gần từng tiếng thì lời nói mới nổi bật lên. Trước và sau khi nói ra những lời quan trọng phải ngừng một lúc, để cho người nghe chú ý.

c. Điều bộ khi nói

Là những cử chỉ của tay chân và vẻ mặt khi nói. Có khi vừa nói vừa chỉ, vừa nói vừa nhìn chăm chăm, vừa nói vừa liếc, vừa nói vừa vuốt ve, âu yếu, .. .Thường điều bộ phụ họa theo lời nói để giúp thêm ý nghĩa cho nó. Tuy nhiên, việc sử dụng điều bộ khi nói cũng phải phù hợp với phong tục, tập quán, nền văn hóa. Nên có những cử chỉ, điều bộ tự nhiên lịch thiệp tránh gò ép, bắt chước điều bộ của người khác, không phù hợp.

Một số nguyên tắc giao tiếp bằng ngôn ngữ :

- Lời nói phải đúng vai. Trong giao tiếp lời nói phải phù hợp với vai trò, vị trí của chủ thể giao tiếp thể hiện qua cách xưng hô, giọng nói, . . .

- Lời nói phải phù hợp với người nghe

- Nội dung phải rõ ràng, mạch lạc, tránh hiểu theo nhiều nghĩa.

- Cách nói phải khéo léo, tế nhị

- Khi gọi điện thoại phải đầy đủ thông tin như xưng hô, địa vị, đơn vị công tác, nội dung cần trao đổi, giọng nói cần lịch sự nhã nhặn.

- Khi viết thư cần : lời lẽ phù hợp với đối tượng giao tiếp, cô đọng, rõ ràng.

2.3.2. Giao tiếp phi ngôn ngữ

Trong giao tiếp con người không chỉ dùng lời nói mà còn sử dụng sự gằn gữ, nét mặt, nụ cười, ánh mắt, cử chỉ, điệu bộ, diện mạo, . . để thể hiện thái độ, cảm xúc và phản ứng của con người, do đó đòi hỏi người giao tiếp cần có sự quan sát nhạy bén, tế nhị. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng, trong giao tiếp tác động của từ ngữ chỉ chiếm 30 – 40%, phần còn lại là do cách diễn đạt bằng cơ thể, hoặc là giao tiếp không lời qua vẻ mặt, động tác, dáng điệu và các tín hiệu khác. Việc nghiên cứu phương tiện phi ngôn ngữ là hết sức quan trọng, giúp chúng ta trở nên nhạy cảm hơn trong giao tiếp.

a. Sự gằn gữ

Sự gằn gữ về không gian và thời gian giữa người thông tin và người nhận tin ảnh hưởng mạnh mẽ đến quá trình giao tiếp, tới sự diễn đạt những điều nhận được. Con người có xu hướng thích đứng gần và nói chuyện với người mình ưa thích; tránh xa và không nói với những người mà mình không thích. Bắt tay, siết chặt, đung chạm cơ thể là cách thức mà con người thường biểu hiện sự thân thiện và quý mến đối với người mà mình đang tiếp chuyện. Sự gằn gữ cũng thể hiện địa vị của con người, phần lớn con người đều muốn giữ một khoảng cách gằn gữ với những người có địa vị cao.

b. Nét mặt

Trong giao tiếp nét mặt biểu lộ thái độ, cảm xúc của con người. Mỗi người có thể biểu hiện nhiều nét mặt khác nhau, ước tính có khoảng trên 2000 nét mặt.

Đác Uyn đã nghiên cứu và cho thấy nét mặt biểu hiện 6 loại cảm xúc : Vui mừng, buồn, ngạc nhiên, sợ hãi, tức giận, ghê tởm. Ngoài tính biểu cảm ra, nét mặt còn cho ta biết ít nhiều về cá tính con người.

- Nét mặt căng thẳng là người có cá tính dứt khoát, cương trực.

- Nét mặt mềm mại là người hiền lành, hòa nhã, thân mật, dễ thích nghi trong giao tiếp.

Trong giao tiếp chúng ta có xu hướng nói chuyện bằng mắt nhiều hơn với người mà ta yêu thích, quý trọng, và né tránh nhìn tới những người mà ta không thích.

c. Nụ cười

Trong giao tiếp ta dùng nụ cười để biểu hiện tình cảm, thái độ của mình. Con người có bao nhiêu kiểu cười thì có bấy nhiêu cá tính. Có cái cười tươi tắn, hồn nhiên, đôn hậu, có cái cười chua chát, miễn cưỡng, đanh ác, có cái cười đồng tình, thông cảm, nhưng cũng có cái cười chế diễu, cười khinh bỉ, . . . Mỗi điệu cười đều biểu hiện một thái độ nào đó, cho nên trong giao tiếp, chúng ta phải tinh nhạy quan sát nụ cười của đối tượng giao tiếp để biết được lòng dạ của họ.

Một số biểu hiện của nụ cười :

- Cười mỉm : người tế nhị, kín đáo
- Cười thoải mái : độ lượng, rộng rãi
- Cười nhếch mép : khinh thường, ngạo mạn
- Cười giòn tan : vui vẻ, sôi nổi
- Cười tươi tắn : dễ gần, dễ mến
- Cười gằn : người khó chịu
- Cười chua chát : thừa nhận sự thất bại.

d. Ánh mắt

Người ta thường nói “*đôi mắt là cửa sổ tâm hồn*”, bởi lẽ cặp mắt là điểm khởi đầu cho tất cả mọi nghiên cứu, quan sát, tìm hiểu, qua ánh mắt con người có thể nói lên rất nhiều thứ. Ánh mắt phản ánh tâm trạng, trạng thái cảm xúc, bộc lộ tình cảm, tâm trạng và ước nguyện của con người ra bên ngoài.

Trong giao tiếp ánh mắt còn đóng vai trò “*đồng bộ hóa*” câu chuyện, biểu hiện sự chú ý, tôn trọng, sự đồng tình hay là phản đối. Ánh mắt trong giao tiếp cũng phụ thuộc vào vị trí xã hội của mỗi bên. Người có địa vị xã hội cao hơn thường nhìn vào mắt của người kia nhiều hơn, kể cả khi nói lẫn khi nghe.

Các nghiên cứu cho thấy hình thái của mắt thể hiện tâm tính, tâm trạng của con người như :

- Mắt sâu : có đời sống nội tâm dồi dào, sâu kín, hay suy tư
- Mắt tròn : dễ nổi giận
- Mắt lim dim : ích kỷ, hay phản bội
- Mắt luôn mở lớn : dễ hoảng hốt, dễ lo sợ.

Anh mắt thể hiện cá tính con người :

- Nhìn lạnh lùng : người có đầu óc thực tế
- Nhìn thẳng và trực diện : người ngay thẳng và nhân hậu
- Nhìn soi mói : là người đa nghi, nham hiểm
- Nhìn lấm lét : người không chân thành, có ý gian
- Nhìn đăm đúi : người đa tình, dễ xúc động

e. Cử chỉ

Cử chỉ bao gồm các chuyển động của đầu (gật, lắc, ..), của bàn tay, cánh tay, . . . Vận động của chúng có ý nghĩa nhất định trong giao tiếp. Thật vậy, chuyển động của đầu có thể là đồng ý hay không đồng ý, của bàn tay là lời mời, sự từ chối, chống đối hay van xin, . .

Người ta cũng có thể dùng cử chỉ để điều khiển việc giao tiếp chẳng hạn cử chỉ của tay nhắc người đối thoại nói nhanh, chậm hay dừng lại hoặc không cần nói thêm, .

Vị trí của đôi bàn chân khi đứng hay khi ngồi nói chuyện sẽ cho ta thấy đối tượng đang có thái độ, trạng thái như thế nào. Nếu hai đôi bàn chân hướng vào nhau, tức là không muốn có sự tham gia của người thứ ba. Khi đôi bàn chân chệch nhau, hoặc hay hơn là có một bàn chân hướng về bạn, thì bạn hãy tự tin rằng mình được chấp nhận tham gia câu chuyện. Khi đang nói chuyện mà hai bàn chân của đối tượng hướng ra cửa, thì chứng tỏ anh ta đang rất vội muốn đi.

Ngoài ra còn có cử chỉ như nhìn mũi của mình, liếm môi, hắt cằm hay là sờ mũi, che miệng, . . cũng là những cử chỉ chúng ta cần quan tâm khi giao tiếp với người khác.

f. Tư thế

Tư thế cũng là một trong các phương tiện giao tiếp. Nó có liên quan trực tiếp với vai trò, vị trí xã hội của cá nhân. Thường thường một cách vô thức nó bộc lộ cương vị xã hội mà cá nhân đang đảm nhận. Con người có xu hướng thoải mái khi tiếp xúc với người mình yêu thích, khi đó họ sẽ ngồi dựa lưng sau ghế, hai cánh tay có xu hướng dang ra, và nhìn thẳng vào mặt người đang tiếp xúc với mình. Trái lại, khi tiếp xúc với người có địa vị cao hơn hoặc người mà mình cảm thấy có sự đe dọa,

con người có xu hướng căng thẳng. Đáng điệu cử chỉ của người có địa vị cao là ung dung thản thờ hơn người có địa vị thấp.

g. Ngoại hình- diện mạo

Những biểu hiện ngoại hình đặc biệt là đầu tóc, quần áo luôn thể hiện những thông điệp phi ngôn ngữ. Hãy để ý những các ăn mặc, đầu tóc của những người xung quanh bạn sẽ thấy những điều mà họ muốn diễn đạt.

Trong giao tiếp, mặc dù người nghe không nhận thức về những thông điệp phi ngôn ngữ song họ luôn để ý tới biểu hiện phi ngôn ngữ. Nhiều nghiên cứu trên thế giới chỉ ra rằng phụ nữ giỏi hơn nam giới trong việc giao tiếp phi ngôn ngữ – cả trong mã hóa lẫn giải mã.

Diện mạo có thể gây ấn tượng mạnh nhất là lần đầu tiên. Ví dụ : người đàn ông cao to, khỏe mạnh, “tốt tướng” thường gây được chú ý, ấn tượng hơn người đàn ông thấp bé, gầy ốm.

Cách trang sức cũng nói lên nhiều cá tính, văn hóa, nghề nghiệp của một cá nhân. Cách ăn mặc cũng giúp cho chúng ta đoán được trạng thái tình cảm và các phẩm chất tâm hồn của họ. Người mặc quần áo rực rỡ thường có tâm trạng vui vẻ, sáng khoái. Người luôn mặc quần áo sáng màu là người thích giao du, hướng ngoại.

h. Không gian giao tiếp

Khoảng cách giữa hai người giao tiếp nói lên mức độ quan hệ giữa họ. Những người thân thiết trong gia đình, bạn bè thân có thể ngồi gần, đứng gần nhau. Người lạ, người mới quen hay quan hệ không thân thiết người ta thường giữ một khoảng cách nhất định.

Thông thường người ta chia ra thành 4 vùng xung quanh mỗi cá nhân :

- Vùng mật thiết (0 – 0,5m) chỉ tồn tại khi quan hệ thân tình rất thân thiết hoặc hai người đang đánh nhau.

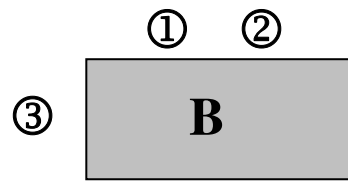
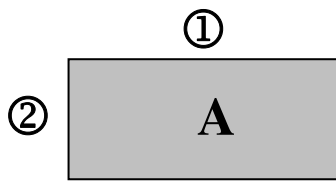
- Vùng riêng tư (0,5 – 1,5 m) hai người phải rất quen nhau đến mức thấy thoải mái, mặc dù họ chưa đến mức mật thiết.

- Vùng xã giao (1,5 – 3,5 m) đây là vùng tiến hành phần lớn các hoạt động giao tiếp trong kinh doanh vì nó hợp với mối quan hệ phi riêng tư.

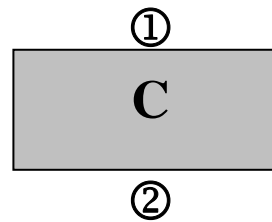
- Vùng công cộng (>3,5 m) là phạm vi tiếp xúc với những người xa lạ vì mục đích công việc, là phạm vi được các chính khách ưa thích.

Việc sắp xếp chỗ ngồi cũng phản ánh mối quan hệ, tương tác giữa hai bên. Nếu có một cái bàn và chỉ có 2 người thì có nhiều cách để họ ngồi với nhau.

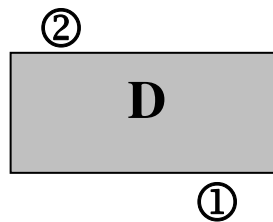
- Vị trí góc tạo sự thoải mái thân mật (A)



- Vị trí phối hợp công việc (B)
- Vị trí ganh đua, phòng thủ, cạnh tranh (C)



- Vị trí độc lập không muốn tác động đến nhau (D)



i. Những hành vi giao tiếp đặc biệt

Đó là động tác ôm hôn, xoa đầu, khoác tay, bắt tay , . . Những phương tiện này gọi là đặc biệt vì trong những mối quan hệ đặc biệt ta mới sử dụng. Chẳng hạn không phải gặp ai ta cũng có thể ôm hôn được hoặc người lớn xoa đầu trẻ em chứ không được phép ngược lại.

Ngày nay, trong giao tiếp bắt tay là hình thức được sử dụng khá rộng rãi và phổ biến. Có bắt tay cũng nói lên cá tính và thái độ của hai người với nhau. Hoặc là chúng ta dùng đồ vật nhất định trong giao tiếp để thiết lập nên mối quan hệ, biểu hiện tình cảm, thái độ giữa người giao tiếp với nhau.



CHƯƠNG III

CƠ SỞ CỦA HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP

Đã bao giờ bạn dành một phút để tự hỏi rằng tại sao trong cùng một hoàn cảnh, một tình huống như nhau mà những người khác nhau lại có những cách ứng xử khác nhau. Thậm chí cũng trong những tình huống như nhau, mà chính chúng ta cũng lại có thể đưa ra những cách ứng xử khác nhau, tại sao vậy ?. Vì một hành vi giao tiếp của chúng ta bị chi phối bởi một hệ thống các yếu tố hết sức phức tạp.

3.1. CƠ SỞ TÂM LÝ

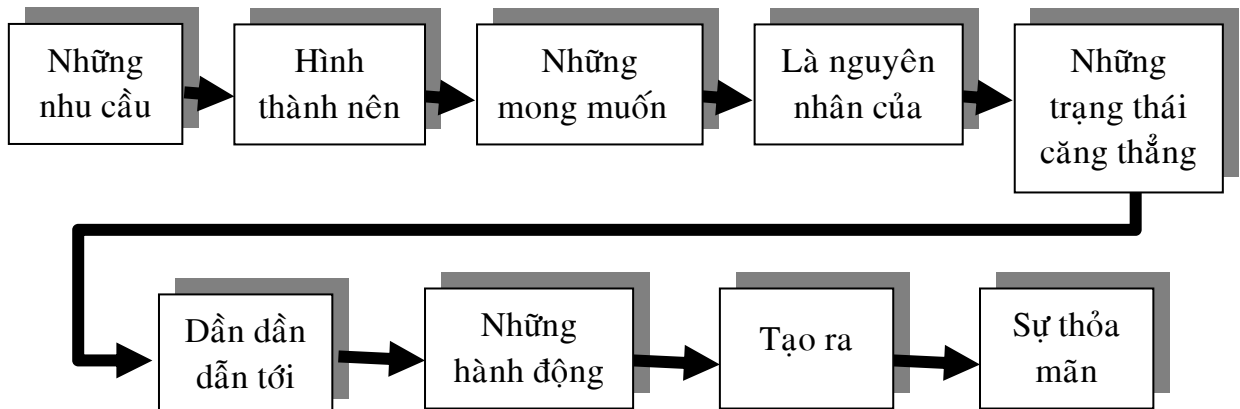
3.1.1. Động cơ hành động

a. Khái niệm về động cơ và nhu cầu.

Động cơ có thể được mô tả như là một lực lượng bên trong thúc đẩy hành vi của chúng ta. Động cơ được tạo bởi những nhu cầu chưa được thỏa mãn khi chúng ta trở nên căng thẳng. Có nghĩa là, trong mỗi một thời điểm nào đó ở chúng ta có thể tồn tại nhiều nhu cầu, nhưng nhu cầu nào mạnh nhất sẽ đóng vai trò động cơ thúc đẩy.

Động cơ thúc đẩy là thuật ngữ chung áp dụng cho toàn bộ nhóm các xu hướng, mơ ước, nhu cầu, nguyện vọng và những thôi thúc tương tự. Khi nói rằng các nhà quản lý thúc đẩy các nhân viên có nghĩa là ta nói rằng họ là những việc mà họ hy vọng sẽ đáp ứng những xu hướng và nguyện vọng đó và thúc đẩy các nhân viên hành động theo một cách thức mong muốn.

Chúng ta có thể xem xét động cơ thúc đẩy như là một phản ứng nối tiếp : bắt đầu với sự cảm thấy có nhu cầu, dẫn đến những mong muốn và các mục tiêu cần tìm đưa tới trạng thái căng thẳng thôi thúc và tiếp đó dẫn đến những hành động để đạt được các mục tiêu và cuối cùng thỏa mãn được điều mong muốn.



Như vậy, cái tạo ra động lực thúc đẩy hành động chính là nhu cầu. Nhu cầu là cái tất yếu, tự nhiên, là thuộc tính tâm lý của con người, là những đòi hỏi cần phải

được thỏa mãn để tồn tại và phát triển. Nhu cầu thường xuất hiện trong ý thức của con người ở 3 cấp độ khác nhau, đó là ý hướng, ý muốn và khát vọng. Khi nhu cầu đã đạt tới khát vọng, thì nó biến thành động cơ thúc đẩy hành động. Tuy nhiên, chúng ta phải phân biệt động cơ thúc đẩy và sự thỏa mãn, động cơ thúc đẩy là xu hướng và sự cố gắng để thỏa mãn một mong muốn hoặc một mục tiêu. Sự thỏa mãn là sự toại nguyện khi điều mong mỏi được đáp ứng.

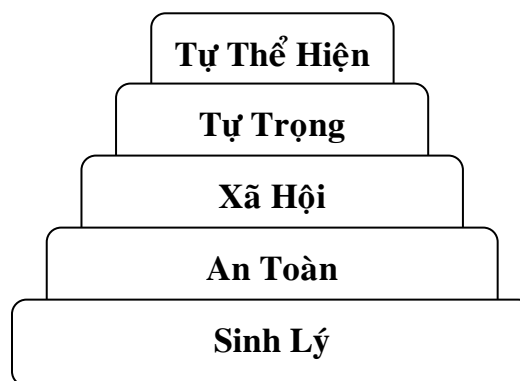
Việc khám phá động cơ của hành động là rất phức tạp. Bởi vì mỗi một hành động, hành vi nào đó có thể có nhiều động cơ. Có động cơ sinh lý, có động cơ tâm lý. Có động cơ phụ, động cơ chính, những động cơ này sắp xếp theo thứ hạng cái trên, cái dưới, tùy theo ý nghĩa của nó đối với cá nhân cụ thể, tình huống cụ thể.

b. Các lý thuyết về động cơ

Động cơ là một vấn đề phức tạp, do đó có nhiều quan điểm của các tác giả khác nhau được đưa ra xoay quanh chủ đề này. Các thuyết động cơ nói chung chia làm hai nhóm : theo nội dung và theo quá trình. Các thuyết theo nội dung theo đuổi việc giải thích nguyên nhân của tình trạng động cơ. Các thuyết theo quá trình theo đuổi việc giải thích vận hành của tình trạng động cơ. Chúng ta sẽ xem xét một số thuyết động cơ.

↗ Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow

Trong hệ thống lý thuyết về động cơ – động viên, thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow là thuyết có được một sự hiểu biết rộng lớn. Ông cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp đến cao về tầm quan trọng. Cấp bậc được xếp thành 5 bậc.



Hệ thống cấp bậc nhu cầu của A. Maslow

- *Nhu cầu sinh lý* : Là nhóm nhu cầu bậc thấp nhất, đảm bảo cho con người tồn tại như : ăn, uống, mặc, tồn tại và phát triển nòi giống và các nhu cầu cơ thể khác. đây là nhu cầu cơ bản mà mỗi cá nhân cần phải đạt được trước khi tới nhu cầu bậc thứ 2, cao hơn. Maslow cho rằng khi những nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới một mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy con người.

- *Nhu cầu an toàn* : Là nhu cầu cảm nhận được an toàn, không bị đe dọa về vật chất và tinh thần, làm cản trở các hoạt động hàng ngày, ví dụ, sự đe dọa mất việc, .

- *Nhu cầu xã hội* : Là nhu cầu về tình yêu, được chấp nhận, giao tiếp, giao lưu, nhu cầu hòa nhập vào xã hội, . .

- *Nhu cầu được tôn trọng* : Muốn được người khác tôn trọng mình, coi mình là quan trọng. Những nhu cầu loại này dẫn tới những thỏa mãn như quyền lực, uy tín, địa vị, và lòng tự tin.

- *Nhu cầu tự thể hiện* : là nhu cầu bậc cao nhất, khi bốn nhu cầu bậc thấp đã được thỏa mãn, thì con người tìm cách vươn tới nhằm thể hiện mình ở mức cao nhất, phát huy hết tiềm năng của con người.

A. Maslow đã chia các nhu cầu thành hai cấp : cấp cao và cấp thấp. Các nhu cầu cấp thấp là nhu cầu sinh lý và an toàn. Các nhu cầu cấp cao bao gồm nhu cầu xã hội, tự trọng và tự thể hiện mình. Sự khác biệt giữa hai loại này là các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn chủ yếu từ bên ngoài, trong khi đó các nhu cầu cấp cao lại được thỏa mãn chủ yếu là từ nội tại của con người.

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn động viên người lao động thì điều quan trọng là phải hiểu người lao động đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép các nhà quản lý đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động đồng thời đảm bảo đạt đến các mục tiêu tổ chức.

➤ Học thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg

Con người có 2 nhóm nhu cầu, về cơ bản, độc lập với nhau và ảnh hưởng tới hành vi theo những cách khác nhau : các nhân tố duy trì và các nhân tố động viên.

Các nhân tố được Herzberg liệt kê như sau :

Các nhân tố duy trì	Các nhân tố động viên
1. Phương pháp giám sát	1. Sự thách thức của công việc
2. Hệ thống phân phối thu nhập	2. Các cơ hội thăng tiến
3. Quan hệ với đồng nghiệp	3. Ý nghĩa của các thành tựu
4. Điều kiện làm việc	4. Sự nhận dạng khi công việc được thực hiện
5. Chính sách của công ty	5. Ý nghĩa của các trách nhiệm
6. Cuộc sống cá nhân	
7. Địa vị	
8. Quan hệ qua lại giữa các cá nhân	

Đối với nhân tố động viên, nếu giải quyết tốt thì sẽ tạo ra sự thỏa mãn và thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực hơn. Nhưng nếu giải quyết không tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc đã bất mãn.

Đối với các yếu tố duy trì, nếu giải quyết không tốt thì tạo ra trạng thái bất mãn ở người lao động. Nhưng nếu giải quyết tốt thì tạo ra sự không bất mãn chứ chưa chắc đã thỏa mãn.

Ảnh hưởng của các nhân tố :

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
Ảnh hưởng của các nhân tố			
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Không thỏa mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

Từ thuyết này, nhà quản trị cần lưu ý

- Những nhân tố làm thỏa mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn. Vì vậy, không thể mong đợi sự thỏa mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.

- Việc động viên người lao động đòi hỏi phải giải quyết thích đáng, đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên. Trách nhiệm của đội ngũ quản trị là phải loại trừ sự bất mãn và tạo ra sự thỏa mãn. Không thể chỉ chú trọng một nhóm nào cả.

➤ Học thuyết của David Mc. Clelland

David Mc. Clelland cho rằng con người có 3 nhu cầu cơ bản : nhu cầu thành tựu, nhu cầu liên minh, và nhu cầu quyền lực.

Nhu cầu thành tựu. Người có nhu cầu thành tựu cao là người luôn theo đuổi việc giải quyết công việc tốt hơn. Họ muốn vượt qua các khóa khăn, trở ngại. Họ muốn cảm thấy rằng thành công hay thất bại của họ là do kết quả của những hành động của họ. Điều này là họ thích các công việc mang tính thách thức.

Để động viên những người có nhu cầu thành tựu cao, người quản lý cần :

- Giao cho họ những công việc mang trách nhiệm cá nhân.
- Đặt mục tiêu công việc cao hơn một chút so với yêu cầu.
- Phản hồi nhanh chóng về kết quả làm việc của họ.
- Để cho họ tự do vạch kế hoạch làm việc.

Nhu cầu liên minh. Giống như nhu cầu tình yêu xã hội của A. Maslow – được chấp nhận, tình yêu, bè bạn. Những người lao động có nhu cầu liên minh mạnh sẽ làm việc tốt ở những loại công việc mà sự thành công của nó đòi hỏi kỹ năng quan hệ và sự hợp tác. Những người có nhu cầu liên minh mạnh rất thích những công việc mà qua đó tạo ra sự thân thiện và các quan hệ xã hội.

Nhu cầu quyền lực. Là nhu cầu kiểm soát và ảnh hưởng môi trường làm việc của người khác, kiểm soát và ảnh hưởng tới người khác. Một số người cho rằng nhà quản trị thành công là người có nhu cầu quyền lực mạnh nhất, kế đến là nhu cầu thành tựu và sau cùng là nhu cầu liên minh.

➤ Thuyết E. R. G của Clayton Alderfer

Clayton Alderfer là giáo sư đại học Yale đã tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow và đưa ra kết luận của mình. Ông cho rằng : hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu – cũng giống như các nhà nghiên cứu khác – song ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn ba nhu cầu cơ bản : nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ, và nhu cầu phát triển.

Nhu cầu tồn tại bao gồm những đòi hỏi vật chất tối cần thiết cho sự tồn tại của con người, nhóm nhu cầu này có nội dung giống như nhu cầu sinh lý và an toàn của Maslow.

Nhu cầu quan hệ là những đòi hỏi về những quan hệ và tương tác qua lại giữa các cá nhân, nhu cầu quan hệ bao gồm nhu cầu xã hội và một phần nhu cầu tự trọng, tức là phần nhu cầu tự trọng được thỏa mãn từ bên ngoài.

Nhu cầu phát triển là đòi hỏi bên trong mỗi con người cho sự phát triển cá nhân, nó bao gồm nhu cầu tự thể hiện và một phần nhu cầu tự trọng, tức là phần nhu cầu tự trọng được thỏa mãn từ nội tại.

C. Alderfer cho rằng con người đồng thời theo đuổi cả ba nhu cầu đó và nếu như một nhu cầu nào đó bị cản trở thì người ta dồn nỗ lực vào để thỏa mãn những nhu cầu khác.

➤ Thuyết mong đợi của Victor H. Vroom

Victor H. Vroom cho rằng động viên là kết quả của những mong đợi của một cá nhân. Sự động viên của con người phụ thuộc vào hai nhân tố :

- Mức độ mong muốn thực sự của cá nhân đối với việc giải quyết công việc.
- Cá nhân đó nghĩ về công việc thế nào và sẽ đạt đến nó như thế nào.

Vì thế, để động viên người lao động chúng ta cần quan tâm đến nhận thức và mong đợi của cá nhân về các mặt.

- Tình thế
- Các phần thưởng

- Sự dễ dàng thực hiện theo cách mà sẽ đạt đến phần thưởng
- Sự bảo đảm là phần thưởng được trả

Thuyết mong đợi đòi hỏi các nhà quản lý phải hiểu biết những mong đợi của người lao động và gắn những mong đợi này với những mục tiêu của tổ chức. Muốn vậy nhà quản trị nên :

1. Tạo ra các kết cục mà người lao động mong muốn
2. Tạo ra sự cần thiết thực hiện để đạt mục tiêu tổ chức
3. Bảo đảm mức độ thực hiện mong muốn là có thể đạt tới.
4. Gắn chặt kết quả mong đợi với việc thực hiện cần thiết
5. Đánh giá tình thế đối với những mong đợi khác nhau
6. Bảo đảm phần thưởng là đủ sức hấp dẫn cần thiết
7. Bảo đảm là hệ thống là công bằng đối với tất cả mọi người.

Tóm lại, hầu như mọi lý thuyết về động cơ đều cố gắng đưa ra những nhu cầu quan trọng nhất của con người và tìm cách thỏa mãn chúng, đồng thời hướng sự thỏa mãn đó tới việc hoàn thành tốt nhiệm vụ của tổ chức. Vì vậy, chúng ta có thể hoàn toàn nhất trí với lời dạy của D. Carnegie, “*Muốn dẫn dụ ai làm việc gì theo ý ta, chỉ có cách là làm cho người ấy phát khởi cái ý muốn làm việc đó*”

3.1.2. Vô thức

Vô thức là những hiện tượng tâm lý không có sự tham gia của ý thức và chúng xảy ra ngoài sự kiểm soát của con người. Vô thức được nhà phân tâm học Z. Freud phát hiện và nêu lên trong luận thuyết về “sự vô thức trong động cơ thúc đẩy”.

Hành vi ứng xử của con người thường xuất phát từ động cơ thúc đẩy nhằm đạt một mục tiêu nhất định. Động cơ đó, mục đích đó thường được chúng ta ý thức và kiểm soát. Nhưng vẫn có những hành vi, cử chỉ, câu nói được chúng ta thực hiện theo vô thức, tức là không nhận biết được động cơ và mục đích của hành động.

Vô thức có thể được hình thành xuất phát từ bản năng, những nhu cầu tự nhiên; nhưng cũng có khi đó lại là một hành động vốn có ý thức, nhưng được lặp đi lặp lại nhiều lần mà trở nên vô thức (còn gọi là tiềm thức). Nói chung các thói quen và kỹ xảo giao tiếp của chúng ta đều ở dạng tiềm thức, tức là chúng ta thực hiện chúng một cách tự động.

3.1.3. Các cơ chế tự vệ

Khi con người gặp phải những sức ép của sự đe dọa, một va chạm, một sự lo âu, thì các cơ chế tự vệ xuất hiện nhằm giúp người ta tránh những phiền phức, giữ được sự cân bằng tâm lý. Các cơ chế tự vệ thường là ở dạng vô thức.

- *Cơ chế đè nén.* Đó là sự chối bỏ thực tế. Gạt ra khỏi ý thức những ý tưởng, cảm xúc, kinh nghiệm tiêu cực. Chúng ta né tránh những thực tế không vui lòng

bằng cách né tránh nó đi. Chúng ta ngoảnh đi trước những cảnh tượng đau buồn, tránh không đề cập tới những vấn đề khó giải quyết.

- *Cơ chế đền bù*. Là một cố gắng che đậy những khuyết điểm cá nhân bằng cách phát triển những nét tích cực trong nhân cách. Ví dụ, người bị khuyết tật về thể chất cố học thật giỏi.

- *Cơ chế quy chụp*. Là gán cho người khác những ý nghĩ lỗi lầm hay ước muốn của chúng ta. Chúng ta đổ lỗi cho người khác khi chúng ta phạm lỗi. Thường chúng ta hay đổ lỗi cho số phận, hên xui.

- *Cơ chế viện lý giả tạo*. Là đưa ra những lý lẽ không đúng sự thực để giải thích cho hành động của mình.

- *Cơ chế di chuyển*. Tức là di chuyển một cảm xúc, một phản ứng đối với đối tượng này sang đối tượng khác. “Giận cá chém thớt”

- *Cơ chế thoái bộ*. Tức là dùng những hành vi của trẻ con để trốn tránh trách nhiệm, ngại thử thách. Ví dụ, một người có thể dậm chân, dậm cẳng, khóc òa khi tức giận hay buồn đau.

3.1.4. Thế giới quan

Thế giới quan là hệ thống quan điểm của con người về tự nhiên, xã hội và bản thân, xác định phương châm hành động của người đó. Thế giới quan quyết định thái độ của con người đối với thế giới xung quanh, quyết định những phẩm chất và phương hướng phát triển của nhân cách. Thế giới quan đóng vai trò định hướng hành vi của chúng ta. Thường người đó quan niệm như thế nào, sẽ hành động như vậy.

Một trong những dạng đặc biệt của thế giới quan là niềm tin. *Niềm tin là hệ thống quan niệm mà con người nhận thức được qua hiện thực để xem xét cuộc đời, để định hướng hành động, hành vi của mình*. Niềm tin tạo cho con người nghị lực, ý chí để hành động phù hợp với quan điểm đã chấp nhận. Con người có nhiều loại niềm tin : niềm tin khoa học, niềm tin cha mẹ, pháp luật, . . .

Niềm tin giữ vai trò kim chỉ nam cho cuộc sống của con người. Khi con người tin vào ai, tin vào cái gì, thì họ phục vụ, phụng sự hết lòng vì người đó, vì điều đó. Vì vậy nhà quản trị phải chú ý gây được niềm tin của mọi người vào mình, đặc biệt là phải tạo chữ tín trong kinh doanh.

3.1.5. Cảm xúc

Cảm xúc là những rung cảm của con người đối với những sự vật và hiện tượng có liên quan đến việc thỏa mãn hay không thỏa mãn nhu cầu. Cảm xúc thường là những rung cảm ngắn, nhất thời, không ổn định hay thay đổi. Trong quá trình giao tiếp với nhau những cảm xúc tích lũy dần dần sẽ biến thành tình cảm tương ứng.

Tình cảm là những rung cảm đã trở nên ổn định, bền vững và kéo dài. Tình cảm và cảm xúc là hai cấp độ khác nhau của đời sống tình cảm của con người.

Những tình cảm tích cực như yêu thương, quý trọng và những cảm xúc dễ chịu nảy sinh trên cơ sở những tình cảm đó là cho hai người lại có nhu cầu gặp gỡ giao tiếp với nhau. Ngược lại, những tình cảm tiêu cực như sự căm thù, khinh bỉ và những cảm xúc khó chịu nảy sinh làm cho hai người xa lánh nhau, ngại giao tiếp.

Trong giao tiếp, tình cảm, xúc cảm chi phối lại cách nhận thức của chúng ta về đối tượng. Chúng có thể làm cho chúng ta nhận thức sai lệch đi, méo mó đi. Hơn nữa tình cảm, xúc cảm cũng chi phối rất mạnh tới hành vi của con người trong giao tiếp. Chúng có thể tạo nên hưng phấn, sáng suốt, hoạt bát, sự tươi trẻ, nhưng cũng có thể làm cho con người trở nên mờ mịt, chán nản, mất hết tinh thần, sinh khí. Đặc biệt trong giao tiếp nếu xảy ra những cơn xúc động mạnh thì chúng có thể làm cho ta mất hết sáng suốt, không ý thức được hành vi, không lường trước được hậu quả, dẫn đến sai lầm trong hành vi và quyết định.

Để giao tiếp có hiệu quả cần kiềm chế và làm chủ được tình cảm, xúc cảm của mình.

3.1.6. Tính cách

Tính cách là một thuộc tính tâm lý phức tạp của cá nhân bao gồm một hệ thống thái độ của nó đối với hiện thực, thể hiện trong hệ thống hành vi, cử chỉ, cách nói năng tương ứng.

Trong cuộc sống mỗi cá nhân đều có những phản ứng riêng của mình đối với những tác động ngoại cảnh. Khi những phản ứng đó trở nên ổn định trong những hoàn cảnh khác nhau thì chúng trở thành thuộc tính tâm lý, tạo nên tính cách con người. Với tính cách của mình, con người thể hiện thái độ đối với thế giới xung quanh, với mọi người, với công việc và với chính bản thân mình.

Tính cách mang tính ổn định và bền vững, tính thống nhất và tính độc đáo là riêng biệt, điển hình cho mỗi cá nhân. Vì thế, tính cách là sự thống nhất giữa cái chung và cái riêng, cái điển hình và cái cá biệt. Tính cách cá nhân chịu sự chi phối của xã hội.

Như vậy, *tính cách là sự kết hợp độc đáo các đặc điểm tâm lý ổn định của con người, những đặc điểm này quy định phương thức hành vi điển hình của con người đó trong những điều kiện, hoàn cảnh nhất định, thể hiện thái độ của họ đối với thế giới xung quanh và bản thân.*

Tính cách ảnh hưởng rất lớn đến hành vi giao tiếp. Những phẩm chất của tính cách sau đây giúp con người dễ dàng giao tiếp và giao tiếp có hiệu quả : bình tĩnh, cởi mở, hiền hậu, khiêm tốn, lịch sự, thẳng thắn. Còn ngược lại những nét tính cách xấu như : đanh đá, cộc cằn, gian xảo, hung hãn, . . . thường cản trở sự giao tiếp có hiệu quả của con người.

Khi đánh giá tính cách con người thông qua hành vi chúng ta nên thận trọng, mà có thể phải dùng những tình huống để kiểm tra được cái “Tâm” bên trong mới chắc ăn.

3.1.7. Tính khí

Khí chất là thuộc tính tâm lý phức tạp của cá nhân, biểu hiện cường độ, tiến độ, nhịp độ của các hoạt động tâm lý thể hiện sắc thái hành vi, cử chỉ, cách nói năng của cá nhân.

I.P. Paplov đã giải thích rằng khí chất phụ thuộc vào kiểu hoạt động thần kinh cao cấp của con người, được tạo bởi các quá trình thần kinh cơ bản là hưng phấn và ức chế cùng các tính chất của những quá trình đó là cường độ, tính linh hoạt và sự cân bằng, . . .

Khí chất biểu thị một số đặc điểm bề ngoài của hành vi, cử chỉ như sự năng nổ, hoạt bát, vội vàng, nóng nảy, trầm tĩnh hay sôi động, . . . nó không quyết định những nét tính cách, năng lực, trình độ cũng như giá trị đạo đức của con người. Tuy nhiên khí chất con người cũng có liên quan mật thiết với tính cách, xu hướng, năng lực. Nó có thể góp phần tạo nên những thuộc tính tâm lý. Đặc biệt khí chất ảnh hưởng nhiều đến sự cư xử của con người, đến hiệu quả của hành động.

➤ Các kiểu khí chất

I.P. Paplov đã giải thích cơ chế sinh lý của khí chất thông qua 2 quá trình hưng phấn và ức chế. *Hưng phấn là quá trình cá nhân đáp ứng lại kích thích của môi trường. Ức chế là quá trình các nhân kìm hãm hoặc làm mất phản ứng trước tác động của môi trường.* Hai quá trình thần kinh này có 3 thuộc tính cơ bản là :

- *Cường độ.* Chỉ khả năng chịu đựng kích thích mạnh hay yếu của hệ thần kinh.
- *Cân bằng.* Sự cân đối của 2 quá trình hưng phấn và ức chế.
- *Linh hoạt.* Sự chuyển hóa từ quá trình này sang quá trình kia nhanh hay chậm.

Căn cứ vào sự kết hợp của 3 thuộc tính trên Paplov chia ra 4 kiểu khí chất đặc trưng của con người :

- *Khí chất linh hoạt :* Loại người này có hệ thống thần kinh mạnh. Quá trình hưng phấn và ức chế mạnh, cân bằng, linh hoạt. Họ thường nhận thức nhanh, nhưng hơi hợt, chủ quan, lập trường không kiên định. Tuy nhiên họ là người luôn lạc quan, yêu đời, dễ thích nghi với hoàn cảnh, nhiệt tình, sôi nổi, trung thực, . . . Không thích hợp những công việc đơn điệu, làm việc có năng suất cao.

- *Khí chất điềm tĩnh :* những người này thường tỏ ra ung dung, bình thản. Họ có thể kiềm chế được cảm xúc và những cơn xúc động. Trong quan hệ thường đúng mực, hơi kín đáo và tỏ ra thờ ơ, thiếu nhiệt tình với những người xung quanh. Họ thường nhận thức hơi chậm, nhưng sâu sắc, chín chắn. Đối với người điềm tĩnh công việc phù hợp là công việc cần sự thận trọng, chín chắn, có tính chất ổn định, bảo mật, ít cần có sự giao tiếp vì họ ít cởi mở.

- *Khí chất nóng nảy :* Là người tỏ ra có sức sống dồi dào, các hoạt động tâm lý bộc lộ mạnh mẽ. Họ thường vội vàng, hấp tấp, làm việc sôi động, phung phí sức lực.

Trong quan hệ thường nóng nảy, thậm chí đôi khi tỏ ra cục cằn, thô bạo, họ dễ bị kích động, dễ cáu bẳn, nhưng không để bụng lâu. Trong hoạt động quản trị, những người này không thích hợp với công việc mang tính tổ chức, nhân sự, không hợp với những công việc đòi hỏi tính tỉ mỉ, mang tính “tâm thường”. Tuy nhiên họ có thể đảm nhận tốt những công việc đòi hỏi sự dũng cảm, xông xáo. Trong quan hệ nên đối xử tế nhị, nhẹ nhàng với họ, tránh phê bình trực diện.

- *Khí chất ưu tư* : Đây là người sống đa cảm, dễ xúc động nên rất nhân hậu, thủy chung. Họ dễ sinh lo lắng, mặc cảm, dễ xúc động, thường sống trầm lặng, kín đáo, ngại va chạm, ngại giao thiệp., thường sống hướng nội. Họ thường đắn đo suy nghĩ chi tiết, thận trọng trong mọi việc sắp làm, nên lường trước được những hậu quả. Họ có tính kiên trì, chịu khó trong những công việc đơn điệu. Trong hoạt động quản trị nên đối xử với họ một cách nhiệt tình, tế nhị, cần có sự khuyến khích, động viên, tin tưởng giao việc cho họ và không nên phê bình, trách phạt một cách trực tiếp.

Trong thực tế, không có 4 loại người trên một cách thuần túy mà có sự giao thoa giữa các loại người. Khi ta đánh giá khí chất của một người là căn cứ vào loại khí chất nào nổi bật nhất ở họ. Mỗi khí chất đều có ưu và nhược điểm nên nhà quản trị phải hiểu rõ khí chất của con người để phân công công việc và đối xử cho hợp lý, nhằm nâng cao hiệu quả công việc.

3.2. CƠ SỞ VĂN HÓA

Những yếu tố văn hóa có ảnh hưởng to lớn và sâu sắc nhất đến hành vi giao tiếp của con người. Chúng ta sẽ xem xét nền văn hóa và nhánh văn hóa ảnh hưởng tới hành vi giao tiếp như thế nào.

3.2.1. Nền văn hóa

Văn hóa là nguyên nhân đầu tiên, sâu xa và cơ bản quyết định nhu cầu và hành vi của con người. Cách thức hành vi, ứng xử của con người được tiếp thu chủ yếu từ bên ngoài. Mỗi một con người sinh ra và lớn lên đều được tiếp thu từ những điều cơ bản về giá trị, sự cảm thụ, sự ưa thích, tác phong và hành vi đặc trưng cho gia đình của mình và những thể chế cơ bản của xã hội. Từ đó trong giao tiếp con người cũng có những cách thức ứng xử đặc trưng với nền văn hóa mà anh ta đã được tiếp thu.

Người Việt Nam chúng ta sinh ra được tiếp thu những đặc trưng văn hóa giao tiếp của cộng đồng gia tộc, xóm làng, cộng cảm và ứng xử với nhau theo phương thức có lý có tình và có tình có lý, nói chung là trọng tình, trọng đức, trọng danh dự, ưa tế nhị, ý tứ và trọng sự hòa thuận. Những đặc trưng văn hóa Việt Nam chi phối rất mạnh mẽ đến cách ứng xử và giao tiếp của người phương Đông với nền văn hóa lúa nước.

3.2.2. Bản sắc dân tộc

Bất kỳ nền văn hóa nào cũng bao gồm những bộ phận cấu thành nhỏ hơn. Mỗi bộ phận này đều có những đặc trưng riêng và bản sắc riêng đem lại cho các thành viên của mình khả năng hòa đồng và giao tiếp cụ thể hơn với những người giống mình. Trong cộng đồng rộng lớn luôn tồn tại nhóm người cùng sắc tộc. Ví dụ như cộng đồng văn hóa các dân tộc Tây Nguyên, văn hóa làng xã của người dân Bắc bộ. Những nhóm người này có những ham mê và mối quan tâm cũng như phong tục tập quán mang rõ tính dân tộc của mình.

Mỗi dân tộc trong nền văn hóa đều có những phong tục, tập quán riêng biệt tạo nên nét văn hóa của dân tộc mình. Đồng thời cùng với những sở thích và điều cấm kỵ đặc thù là những nhóm tôn giáo như nhóm tín đồ Phật giáo, Thiên chúa giáo, Hồi giáo, Hindu, . . . Trong cách thức giao tiếp những người thuộc các nhóm văn hóa khác nhau cũng không giống nhau.

3.3. CƠ SỞ XÃ HỘI

Hành vi giao tiếp của con người cũng được quy định bởi những yếu tố mang tính xã hội như những nhóm xã hội, gia đình, giai cấp, vai trò và địa vị xã hội, các chuẩn mực quy chế xã hội, . .

3.3.1. Nhóm xã hội

Hành vi, thái độ của một người chịu ảnh hưởng của nhiều nhóm xã hội khác nhau. Nhóm thành viên là những nhóm có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến thái độ và cách cư xử của một người. Những nhóm có ảnh hưởng trực tiếp tới con người gọi là những nhóm nhỏ. Đó là những nhóm mà cá nhân nằm trong đó và có tác động qua lại một cách trực tiếp và thường xuyên. Ví dụ, nhóm bạn bè, gia đình, nhóm đồng nghiệp cùng cơ quan. “*đi với bụi mặc áo cà sa, đi với ma mặc áo giấy*”. Ngoài ra, cách cư xử của con người còn chịu ảnh hưởng của những nhóm lớn, mà họ là thành viên.

3.3.2. Gia đình

Gia đình là nơi mà con người học hỏi được những cách thức, hành vi đầu tiên. Sự định hướng của gia đình gồm các bậc cha mẹ. Từ cha mẹ, các nhân có sự định hướng về tôn giáo, chính trị, định hướng giá trị, tham vọng cá nhân và tình cảm.

Cách thức ứng xử trong gia đình giữa cha mẹ, ông bà anh em tạo dấu ấn đầu tiên lên cách cư xử của mỗi cá nhân. Cho dù sau này cá nhân không còn sinh hoạt với gia đình nữa, thì ảnh hưởng của cha mẹ một cách vô thức lên hành vi của anh ta có thể vẫn có ý nghĩa đáng kể.

3.3.3. Vị trí xã hội

Mỗi con người chúng ta tham gia vào nhiều nhóm xã hội khác nhau: gia đình, câu lạc bộ, công ty, các tổ chức khác, . . Bất kỳ một tổ chức nào cũng bao gồm một

số vai trò. Ví dụ, trong gia đình là người cha, người mẹ, đến công ty có vai trò là trưởng phòng, giám đốc, . .

Vậy, vai trò là gì ? Là tập hợp các chuẩn mực hành vi, các quyền lợi và nghĩa vụ mà những người xung quanh mong đợi ở người giữ vai trò đó. Mỗi vai trò thường tương ứng với một vị trí nhất định trong xã hội. Vị trí xã hội là chỗ đứng của mỗi người trong không gian xã hội, nó cho biết mỗi người là ai ?

Trong giao tiếp, mỗi hành vi ứng xử của con người luôn muốn đáp ứng lại những kỳ vọng của người khác. Kỳ vọng là những mong đợi, những đòi hỏi mà xã hội đã xác định khi cá nhân đứng vào một vị trí nhất định trong xã hội. Khi đóng vai trò nào đó thì chúng ta sẽ có những hành vi ứng xử phù hợp với vai trò đó.

Nếu trong giao tiếp, chúng ta không đáp ứng những kỳ vọng thì sẽ bị chế tài của xã hội. Một trong những chế tài ảnh hưởng mạnh đến hành vi giao tiếp của con người trong xã hội là dư luận xã hội.

3.3.4. Hệ giá trị và chuẩn mực hành vi

Hành vi con người trong xã hội được điều tiết bởi các giá trị và chuẩn mực hành vi. Giá trị là điều mà một xã hội cho là phải, là đúng, là đẹp, là nên làm, và là cơ sở để dựa vào đó để phán đoán, đánh giá và ứng xử. Trong một xã hội các giá trị thường kết hợp với nhau tạo thành một hệ giá trị. Mỗi một xã hội khác nhau thường đề cao những hệ giá trị khác nhau.

Giá trị được cụ thể hóa ở những chuẩn mực hành vi. Chuẩn mực là những quy tắc sống và ứng xử, qui định cách cư xử của con người là tốt hay xấu, là thích hợp hay không thích hợp. Mỗi nền văn hóa, một xã hội có các hệ thống chuẩn mực tạo thành hệ thống kiểm soát của xã hội và điều tiết các hành vi, cách ứng xử của cá nhân trong nền văn hóa đó.

Như vậy, hành vi ứng xử của con người trong giao tiếp bị chi phối bởi một hệ thống hết sức phức tạp bao gồm nhiều yếu tố khác nhau. Đó là những yếu tố thuộc về đời sống tâm lý của cá nhân, đặc trưng từ nền văn hóa, xã hội và những chuẩn mực hành vi, giá trị mà xã hội đó đề cao.



CHƯƠNG IV

CÁC KỸ NĂNG GIAO TIẾP TRONG KINH DOANH

4.1. KỸ NĂNG LẮNG NGHE

4.1.1. Tầm quan trọng của kỹ năng lắng nghe

Một trong những nghiên cứu thường được nhắc đến nhiều nhất về thực hành giao tiếp đã được Paul Rankin tiến hành cách đây khoảng 60 năm. Suốt 2 tháng liền, 68 người thuộc nhiều lĩnh vực nghề nghiệp khác nhau đã được yêu cầu ghi âm và phỏng vấn. Nghiên cứu này nhằm tìm hiểu xem nhóm người này đã dành bao nhiêu thời gian cho việc nói, đọc, nghe và viết. Trong tổng số thời gian dành cho giao tiếp – khoảng 70% thời gian họ thức – các đối tượng đã dành 45% cho lắng nghe, 55% cho 3 kỹ năng còn lại (nói, đọc và viết). Gần một nửa thời gian giao tiếp của họ đã được dành cho việc lắng nghe.

Như vậy, con người dùng khoảng 45% thời gian giao tiếp để nghe, nhưng một người nghe bình thường cũng hiểu và nhớ chừng ½ những gì được nói ra ngay sau khi trình bày, và trong 48 giờ thì mức này giảm xuống còn 22%¹. Kết quả nghiên cứu cho thấy số năm huấn luyện kỹ năng lắng nghe là “0”, trong khi đó cường độ sử dụng kỹ năng này trong cuộc sống là rất nhiều.

Huấn luyện các kỹ năng giao tiếp (người bình thường)

Các kỹ năng	Số năm huấn luyện	Cường độ sử dụng trong cuộc sống trưởng thành
1. Viết	14	Ít
2. Đọc	8	Thỉnh thoảng
3. Nói	1	Khá nhiều
4. Nghe	0	Rất nhiều

Số liệu trên cho thấy nghe là một trong những kỹ năng quan trọng sống còn của quá trình giao tiếp. Tuy nhiên, không phải ai cũng chú ý lắng nghe và biết nghe. “*Bất hạnh thay, rất ít người biết chú ý lắng nghe. Các nhà nghiên cứu cho rằng ngay ở mức thông tin thuần túy, 75% các thông báo miệng không được chú ý đến, bị hiểu*”

¹ “Quản lý nguồn nhân lực” PTS. Trần Thị Hạnh; PTS Đặng Thành Hưng; Đặng Mạnh Phổ sưu tầm và tuyển dịch.

sai, hoặc bị lãng quên nhanh chóng. Khả năng lắng nghe và nắm bắt những ý nghĩa sâu sắc trong lời nói của người khác thì lại càng hiếm”².

Như vậy, lắng nghe quan trọng và đem lại nhiều lợi ích cho chúng ta, song lắng nghe lại là một kỹ năng khó đối với hầu hết chúng ta. Nhiều người xem thường kỹ năng này trong giao tiếp, và cho rằng đây là kỹ năng đơn giản, và không cần phải học tập, rèn luyện nhiều. Kết quả nghiên cứu cho thấy phần lớn chúng ta không biết lắng nghe.

4.1.2. Những lợi ích của kỹ năng lắng nghe

a. Trong giao tiếp thông thường, lắng nghe có mấy lợi ích sau :

- Thỏa mãn nhu cầu của đối tượng. Không có gì chán bằng khi mình nói mà không ai thèm nghe. Vì vậy, chúng ta phải lắng nghe người ta nói, chứng tỏ bạn biết tôn trọng người khác và có thể thỏa mãn nhu cầu tự trọng của anh ta.

- Thu thập được nhiều thông tin, đầy đủ và chi tiết hơn để ra quyết định và giải quyết vấn đề. Càng có nhiều thông tin thì quyết định càng chính xác.

- Chúng ta có thể họ được những điều mới mẻ, bổ ích, mà có lẽ không bao giờ chúng ta nghĩ tới.

- Tạo ra mối quan hệ tốt đẹp với người khác. Khi một người tìm được một người có cảm tình lắng nghe thì sẽ nảy sinh một mối quan hệ tốt đẹp. Lắng nghe giúp tình bằng hữu tăng trưởng và kết quả sẽ là sự hợp tác trong hoạt động.

- Tìm hiểu người khác một cách tốt hơn. Lắng nghe giúp bạn nắm bắt được tính cách, tính nết và quan điểm của họ, vì họ sẽ bộc lộ con người của họ trong khi nói.

- Giúp người khác có được một sự lắng nghe có hiệu quả. Bằng cách tạo dựng bầu không khí lắng nghe tốt, bạn sẽ thấy rằng người nói chuyện với bạn trở thành những người lắng nghe có hiệu quả.

- Lắng nghe giúp chúng ta giải quyết được nhiều vấn đề. Có nhiều vấn đề, nhiều sự mâu thuẫn không giải quyết được chỉ vì hai bên không chịu lắng nghe để hiểu nhau. Bằng sự cởi mở của mình và bằng cách khuyến khích người ta nói, hai sẽ phát hiện ra những nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn và cùng nhau đưa ra các giải pháp để thoát khỏi sự xung đột đó.

- Các ý tưởng sáng tạo sẽ nảy sinh nhiều hơn nhờ việc biết lắng nghe người khác nói.

b. Giao tiếp trong một tổ chức, lắng nghe sẽ đem lại những lợi ích sau:

- Mệnh lệnh, chỉ thị từ trên xuống và những ý kiến đóng góp từ dưới lên được tiếp thu một cách đầy đủ và chính xác giúp nhà quản trị và nhân viên hoàn thành tốt công việc của mình hơn do hạn chế được các yếu tố gây nhiễu khi truyền thông tin.

² Tiếp xúc mặt đối mặt trong quản lý – D.Torrington. 1994

- Cải thiện mối quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên, hạn chế được những xung đột không cần thiết. Mọi người sẽ cảm thấy hài lòng, phấn khởi, nếu ý kiến của họ được thủ trưởng lắng nghe và hiểu họ. Hơn nữa nhà lãnh đạo biết lắng nghe sẽ thu thập được những thông tin phản hồi từ dưới lên, giúp nhà quản trị nắm bắt được tâm tư nguyện vọng của nhân viên để kịp thời đáp ứng, tạo động cơ tích cực giúp họ làm việc tốt hơn.

- Dựa vào thông tin phản hồi nhà quản trị lượng hóa mức độ chính xác và hợp lý của những quyết định mà mình đã tạo ra.

- Nhận thức của nhân viên cũng được nâng cao thông qua biết lắng nghe.

- Các ý tưởng sáng tạo ở nhân viên sẽ nảy sinh nhiều hơn từ những cuộc giao tiếp với các nhà quản trị biết lắng nghe. Ngược lại, khi lắng nghe nhân viên góp ý kiến, ở nhà quản trị sẽ nảy sinh ra những ý tưởng mới giúp giải quyết vấn đề một cách tốt hơn.

4.1.3. Những rào cản

Tại sao lắng nghe lại là một việc khó làm đối với chúng ta ? Để trả lời câu hỏi này chúng ta phải chú ý đến một số điểm sau :

- *Tốc độ suy nghĩ nhanh hơn khả năng nói.* Người nói có thể nói vào khoảng 125 từ/phút, nhưng bạn có thể xử lý thông tin vào khoảng 600 từ/phút. Với thời gian thừa thãi đó, đầu óc chúng ta lang thang từ chủ đề này tới chủ đề khác, hoàn toàn không có liên quan đến chủ đề người đang nói. Như vậy, một sự quan tâm đến những vấn đề khác cần thiết hơn sẽ không tập trung được tư duy và là lý do của những thói quen nghe kém.

- *Sự phức tạp của vấn đề.* Chúng ta thường dễ nghe người mà mình thích và những vấn đề mà mình quan tâm hơn. Khi có sự khó khăn trong sự theo dõi một vấn đề, người ta thường chọn con đường dễ nhất là bỏ đi, không thêm để ý tới nó nữa.

- *Do không được tập luyện.* Đa số người ta nghe không có hiệu quả vì không bao giờ được dạy về cách lắng nghe. Từ nhỏ tới khi trưởng thành, thường thì người ta dành nhiều thời gian cho việc tập nói, viết và đọc, chứ còn tập nghe thì không.

- *Thiếu sự quan tâm và sự kiên nhẫn.* Thiếu sự quan tâm và sự kiên nhẫn đối với ý nghĩ của người khác, hoặc không hợp với họ, làm cho nhiều người trở thành nghe kém. Với tình cảm như vậy thì các từ sẽ đi từ tai này sang tai kia và bay luôn ra ngoài.

- *Thiếu sự quan sát bằng mắt.* Khi nghe cần phải nắm bắt được cả những thông tin không lời, như ánh mắt, nụ cười, nét mặt, dáng điệu, cử chỉ, . . . Để biết thêm về thái độ và cảm nghĩ của đối tượng.

- *Những thành kiến tiêu cực.* Thường người ta có khuynh hướng nghe một cách chủ quan, nên những thành kiến tiêu cực khiến người ta không chú ý lắng nghe nữa. Khi đã có những thành kiến tiêu cực thì người ta thường dùng thì giờ để tìm những

lý lẽ để bác bỏ và những câu hỏi để gây cản trở cho người nói. Những việc làm đó đều làm ngăn cản sự lắng nghe.

- *Uy tín của người nói.* Thường uy tín làm tăng sức ám thị, nên khi chúng ta nghe một người có uy tín nói về những vấn đề mà mình quan tâm, thì chúng ta dễ bị mất tính phê phán và nghe một cách mù quáng.

- *Do những thói quen xấu khi lắng nghe.* Chúng ta thường mắc phải một vài thói quen xấu sau đây :

+ *Giả vờ lắng nghe;*

+ *Hay tỏ phản ứng tức thời* theo quan điểm của mình khi lắng nghe.

+ *Nghe qua loa tất cả mọi sự kiện,* nhưng không biết cái gì chính và cái gì là phụ, không biết khái quát vấn đề.

+ *Đoán trước thông điệp.* Khi nghe bạn nghĩ rằng bạn có thể đoán trước được điều mà đối tượng sắp nói cũng có thể làm lạc hướng và cản trở việc lắng nghe thật sự.

+ *Buông trôi sự chú ý.* Lắng nghe phải tập trung chú ý cao độ, tuy nhiên hầu hết chúng ta chỉ có thể tập trung sự chú ý đến một giới hạn nào đó. Khi sự chú ý bão hòa ta có xu hướng buông trôi không lắng nghe nữa.

Như vậy, những cản trở trong quá trình nói – nghe như sau :

Sự xao lãng

Cảm nhận tiêu cực về đề tài

Chỉ nghĩ về mình

Người nói <-> Mức độ quan tâm thấp <-> Người nghe

Cảm nhận tiêu cực về người nói

Sự khác nhau về tốc độ truyền và nhận tin

4.1.4. Lắng nghe có hiệu quả

Trong quá trình nghiên cứu về lắng nghe Nichols đưa ra 4 điểm sau :

- Người nghe luôn suy nghĩ trước người nói, cố gắng đoán xem câu chuyện sẽ đi đến đâu.

- Người nghe phải cân nhắc, đánh giá những bằng chứng bằng lời được người nói sử dụng để đưa ra các điểm mà họ đã đề cập.

- Từng giai đoạn một người nghe phải điếm lại các ý hoàn chỉnh đã được đưa ra.

- Suốt cuộc nói chuyện, người nghe phải cố gắng hiểu thêm các ẩn ý mà người nói không cần thiết phải nói ra.

Chúng ta lắng nghe để thu thập thông tin; để giải quyết vấn đề; để thuyết phục hoặc khuyên can ai. Mỗi một lý do có thể cần đến một cách lắng nghe hoặc kết hợp các kiểu lắng nghe khác nhau.

a. Lắng nghe để thu thập thông tin

Việc lắng nghe để thu thập thông tin nên hạn chế ở mức độ tìm kiếm các dữ kiện hoặc các vấn đề mà chúng ta cần biết. Chẳng hạn, trong lớp học giáo viên hướng dẫn thường có chiến lược để hướng dẫn lớp tới một mục tiêu mong muốn.

Người giáo viên sẽ nhấn mạnh một số ý chính và sử dụng các ví dụ hỗ trợ để chứng minh hoặc củng cố chúng. Khi lắng nghe theo cách này bạn có thể trở nên quá mải mê với việc ghi chép tất cả mọi chi tiết, mà không sắp xếp chúng theo một dàn ý. Cuối cùng bạn chỉ thu được một mớ thông tin chi tiết, không có hệ thống.

Để thu thập thông tin cần chủ động trong quá trình lắng nghe, lái câu chuyện theo mục đích của mình nhờ những phương pháp khác nhau :

- *Đặt câu hỏi* : trong quá trình lắng nghe bạn có thể chủ động đưa ra một số câu hỏi để thu thập những thông tin cần thiết. Có nhiều loại câu hỏi khác nhau như :

+ Loại câu hỏi để ghi nhớ : loại câu hỏi này chỉ đòi hỏi người trả lời nhớ lại thông tin. Ví dụ : Ba giai đoạn của hành động ý chí là gì ?

+ Câu hỏi bóng bẩy hay không rõ ràng : chỉ đơn giản để tiếp tục cuộc đối thoại, để giới thiệu một đề tài cho mọi người suy nghĩ. Câu hỏi này có mục đích kích thích tranh luận, đòi hỏi trả lời. Ví dụ : “Các bạn hỏi tôi lý do từ chối, vậy chúng đây”; “chắc chắn các bạn muốn biết hết mọi khía cạnh của vấn đề, phải không ?”

+ Câu hỏi nhằm thu thập thông tin xác đáng. Ví dụ : “Ai sẽ làm việc này ?”

Để không bỏ qua khía cạnh nào của tình huống bạn nên đặt những câu hỏi liên quan tới : Ai ?; cái gì ?; ở đâu ?; bằng những phương tiện nào ?; tại sao ?; Khi nào ?

- *Phương pháp gợi mở* : Khi câu chuyện sắp kết thúc, bạn nên chủ động đưa ra chủ đề mới, gợi ý mọi người tiếp tục nói.

- *Phương pháp không chế* : Khi nội dung câu chuyện có ích đối với bạn, bạn nên khống chế không cho người khác chen vào làm gián đoạn tư duy của người nói. Nếu thấy cần thiết, bạn đã biết rồi, nhưng vẫn giả vờ hỏi để cho người nói càng hăng say hơn.

- *Phương pháp cân bằng* : Gặp người nói nhiều và vu vơ, bạn nên tìm cách ngắt lời và gợi ý cho những người chưa có dịp nói phát biểu ý kiến. Đối với người ít nói, bạn nên chủ động gợi chuyện, gây hứng thú cho đối phương. Như vậy, bạn sẽ có thông tin từ nhiều phía.

- *Phương pháp xoay chuyển* : Khi người nói những điều vô bổ, bạn tìm cách ngắt lời họ một cách tế nhị, phát biểu ý kiến của mình, hoặc nói một câu chuyện vui để hướng dẫn tư duy của họ theo ý định của mình.

b. Lắng nghe để giải quyết vấn đề

Lắng nghe để giải quyết vấn đề đòi hỏi người nghe phải dùng tới khả năng phân tích để đi tiếp các bước giải quyết một vấn đề. Chúng ta cần phải am hiểu vấn đề, nhận ra bất kỳ sự hạn chế nào có liên quan, tìm tòi và đưa ra các giải pháp. . . . Có một số bí quyết trong kỹ năng lắng nghe nhằm giải quyết vấn đề :

- Một cây bút là không thể thiếu trong quá trình phân tích. Ghi nhanh các ý gợi cho chúng ta sự phản hồi lại cho người nói.

- Không chỉ có lắng nghe người nói, mà còn phải cố gắng đoán trước ý nghĩ của họ. Việc đoán trước như vậy sẽ giúp chúng ta xây dựng tư duy logic của người nói.

- Phải là người tổng kết giỏi. Khi đến phiên bạn đưa ra thông tin phản hồi. Hãy tổng kết lại toàn bộ diễn biến của câu chuyện và sau đó bắt đầu phân tích.

- Đừng ngần ngại về chuyện nảy sinh sau các ý tưởng của người khác. Các ý tưởng sáng tạo sẽ được nảy sinh trong cuộc nói chuyện cởi mở liên quan tới việc giải quyết vấn đề.

Sự sáng tạo sẽ nảy sinh từ những thói quen biết lắng nghe tốt trong các cuộc thảo luận, nói chuyện cởi mở. Phần lớn các ý tưởng của chúng ta cũng xuất phát từ những tác nhân kích thích từ bên ngoài, chứ ít khi từ sự xét đoán nội tâm. Khi biết lắng nghe một cách có hiệu quả, chúng ta sẽ nâng cao được khả năng sáng tạo của mình.

c. Lắng nghe để thấu cảm

Lắng nghe thấu cảm là tự đặt mình vào hoàn cảnh, vị trí, tình cảm của người khác để hiểu được họ có cảm nghĩ như thế nào. Khi nghe thấu cảm bạn sẽ đi sâu vào ý kiến của người khác, qua đó bạn phát hiện, bạn nhìn nhận cuộc đời theo cách nhìn của người khác, bạn hiểu được âm tư tình cảm của họ.

Mọi người muốn được người khác lắng nghe mình, đề cao mình, cần đến mình . . . Có một cách để thỏa mãn những nhu cầu này của họ là chịu khó lắng nghe họ nói. Mặc dù, nhiều người luyện cho mình một kỹ năng giỏi để lắng nghe nhằm thu thập thông tin và giải quyết vấn đề, song lại không mấy quan tâm tới kỹ năng lắng nghe để thấu cảm.

Lấy một ví dụ. Hẳn có nhiều “sếp” sẽ cư xử như sau, khi một nhân viên nào đó muốn trình bày những khó khăn của mình : “Thưa sếp ! Em thực sự có chuyện muốn trình bày với sếp”. “ Thế vậy sao, Bình ?”; “Ồ, ngồi xuống đây và kể cho tôi nghe”. Sếp ân cần. Khi Bình đã ngồi xuống. “sếp” tiếp tục: “Này Bình ! Cậu nghĩ rằng trong công ty chỉ có cậu mới có chuyện sao? Cậu có biết tôi hiện đang phải đương đầu với bao nhiêu chuyện không? Này nhé, tôi phải có mặt tại công ty B ngay bây giờ để thương lượng cho bản hợp đồng 5 năm tiếp theo; Tôi điên lên mất với những vấn đề xảy ra trong đội ngũ giám sát viên của chúng ta ở công trường; Rồi chuyện giao ngay số hàng theo đơn đặt hàng của khách”. “Sếp” kết thúc bằng một câu :

“Bình ! Tôi phải đi ngay vì có hẹn ! ” Bình thất vọng ra về, và vấn đề của anh vẫn chưa được giải quyết.


Vị “sếp” này đã không hiểu gì Bình muốn nói hoặc quá chú ý đến bản thân mình và không muốn bỏ ra một phút nào để lắng nghe người khác. Có lẽ Bình sẽ càng cảm thấy chán hơn sau cuộc gặp mặt trên. Hơn nữa, “sếp” đã không học được từ Bình một điều gì. Biết đâu vấn đề của Bình có liên quan tới vấn đề của công ty thì sao ? Lúc ấy sự lắng nghe của “sếp” có thể sẽ giúp ích cho ông giải quyết các vấn đề của mình.

Nghe thấu cảm không phải đơn thuần chỉ là hiểu từng lời nói của người khác. Trên thực tế, những chuyên gia giao tiếp chỉ ra rằng chỉ khoảng 10% thông tin được thể hiện qua lời nói, 30% được thể hiện qua âm thanh còn hơn một nửa thông tin còn lại được thể hiện thông qua ngôn ngữ cơ thể. Trong nghe thấu cảm chúng ta không những nghe bằng tai, mà quan trọng hơn là chúng ta nghe bằng mắt, bằng cả trái tim. Lắng nghe không chỉ những điều người ta nói nên lời, mà cả những gì không nói lên được bộc lộ qua ngôn ngữ không lời : ánh mắt, nụ cười, nét mặt, tư thế, điệu bộ. . . Lắng nghe cảm xúc, nhu cầu của người kia. Lắng nghe cả chính những phút giây im lặng.

Nghe thấu cảm có một uy lực rất lớn bởi nó cung cấp cho chúng ta những tư liệu đúng đắn để hành động. Thay vì dựa vào những cảm giác, động cơ, những giả định, suy nghĩ của mình, chúng ta làm việc với thực tế bằng suy nghĩ và tình cảm của người khác. Chúng ta nghe để hiểu, để tiếp nhận những thông tin sâu kín nhất trong tâm hồn của con người.

Nghe thấu cảm một cách hoàn toàn có thể không bao giờ đạt được, bởi một điều đơn giản là hai người không giống nhau như đúc. Lắng nghe thấu cảm đòi hỏi người phải có trình độ, phải khéo léo và tế nhị. Sự lắng nghe để thấu cảm càng đạt được hiệu quả, khi các thành viên bày tỏ chân tình những cảm xúc, sự tin tưởng lẫn nhau. Điều đó giúp tạo dựng một tình cảm tốt đẹp với người đối thoại. Khi lắng nghe thấu cảm người khác, bạn đã làm cho họ thỏa mãn về mặt tâm lý. Và sau khi đã đáp ứng nhu cầu chủ yếu đó, bạn có thể tập trung phát huy sự ảnh hưởng và giải quyết vấn đề.

d. Một số kỹ năng cần thiết trong lắng nghe thấu cảm

 ***Kỹ năng biểu lộ sự quan tâm*** : để thể hiện sự quan tâm của mình để câu chuyện của người đối thoại, bạn phải chú ý tư thế, dáng điệu, cách dùng ánh mắt . . Sau đây là một số kỹ năng cơ bản :

- Tạo ra bầu không khí bình đẳng bằng một tư thế “dấn thân”

- Cách biểu lộ sự quan tâm tốt nhất là chăm chú lắng nghe. Muốn thế thì khi nghe người kia nói, bạn hãy nghiêng người về phía trước và mắt nhìn thẳng vào họ, với tư thế cởi mở.

- Sự quan tâm cũng được thể hiện qua những cử chỉ đáp ứng về cơ thể. Trước hết cần tránh những cử chỉ không liên quan tới những điều đang được nói, ví dụ mân mê cây bút, hoặc chăm chú nhìn móng tay, . .

✿ Kỹ năng gợi mở : Khi nghe bạn cũng cần phải có cách khuyến khích để cho đối tượng trút bầu tâm sự, bằng các cách sau :

- Khuyến khích người nói tiếp tục câu chuyện bằng cách tỏ ra rằng bạn hiểu vấn đề, thông cảm với họ – có thể bằng cái gật đầu, một nụ cười, một ánh mắt. . .

- Hãy cẩn thận lắng nghe và sẵn sàng phản hồi bằng lời lẫn không lời. Ví dụ, “Ừ thế à”, “Rồi sao nữa”, “Cho tôi biết thêm nữa đi” ... và kèm theo một nụ cười và cái gật đầu.

- Thỉnh thoảng đặt câu hỏi để hiểu rõ hơn và để chứng tỏ bạn đang chú ý lắng nghe. Những câu hỏi này đã khiến người đối thoại bộc lộ ra những nguyên nhân sâu xa của vấn đề. Tuy nhiên, trong khi đàm thoại không nên hỏi quá nhiều, hỏi theo kiểu chất vấn hay bắt chẹt.

- Khi nghe bạn có thể vừa tỏ ra trung lập vừa quan tâm bằng cách dùng những từ hoặc câu vô thưởng vô phạt với một giọng tích cực như “Tôi hiểu ý đó”, “ừ hứ” Phản hồi để khuyến khích người nói tiếp tục câu chuyện.

- Giữ một sự tỉnh lặng đầy quan tâm cũng là cách làm cho đối tượng phải lấp đầy khoảng trống bằng những lời bổ sung, giải thích. . . Tuy nhiên, phải xác định thời gian im lặng bao nhiêu cho hợp lý là vấn đề nhạy cảm, tùy thuộc vào dấu hiệu được nhận được và bản thân mình cảm thấy tình hình như thế nào.

✿ Kỹ năng phản ánh : Phản ánh tức là người nghe sắp xếp lại và nêu lại nội dung những điều người kia vừa nói nhằm làm cho đối tượng biết là mình đã hiểu họ như thế nào.

Phương pháp phản ánh chuẩn mực là diễn đạt lại, tức là bạn hãy nêu lại thực chất những điều mà đối tượng đã nói. Diễn đạt lại một cách ngắn gọn để đối tượng có cơ hội kiểm điểm những điều mà mình đã nói.

Như vậy, việc lắng nghe có thể chiếm tới ½ thời gian trong giao tiếp. Lắng nghe là một kỹ năng giao tiếp được dùng nhiều nhất, và gần bằng các kỹ năng nói, đọc, viết cộng lại. Nó là công cụ chủ yếu trong học đường, trong công việc, và là một kỹ năng tối quan trọng trong giao tế nhân sự.

4.2. KỸ NĂNG SỬ DỤNG LỜI NÓI TRONG GIAO TIẾP

Kỹ năng để nói sao cho hiệu quả cũng quan trọng như kỹ năng viết và nghe vậy. Người Việt Nam có câu nói “uốn lưỡi bảy lần trước khi nói” hay “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 mình muốn đạt được trước khi bắt đầu nói.

↪ Những sai lầm trong khi nói làm giảm hiệu quả giao tiếp :

- 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 nói.

- Tôi đã dùng những thuật ngữ mà mọi người không hiểu rõ.

- 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 đó 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 với ai trực tiếp hay qua điện thoại cần phải chú ý những điểm sau :

- *Cần 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.

- *Tạo 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.

- *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 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 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 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 làm việc đó ?

4.3. KỸ NĂNG ĐẶT CÂU HỎI ĐỂ KHAI THÁC THÔNG TIN

Trong giao tiếp mặt đối mặt, câu hỏi chiếm một phần đáng kể. Nhưng có nhiều loại câu hỏi phù hợp với các mục đích khác nhau. Nhà quản trị cần phải biết để tìm cách sử dụng chúng cho thích hợp với từng tình huống.

Thu thập thông tin từ người khác là một kỹ năng khá quan trọng trong giao tiếp. Có nhiều thông tin chúng ta cần được chứa đựng trong não bộ của người khác. Có lúc chính họ tự nguyện, tự giác cho ta tin tức, nhưng đa số trường hợp là chúng ta phải khai thác nó bằng các câu hỏi khác nhau. Muốn khai thác thông tin có hiệu quả chúng ta phải thực hiện nó một cách có bài bản.

4.3.1. Hãy làm cho công việc cung cấp thông tin trở thành niềm vui của người khác.

Muốn khuyến khích việc cung cấp tin, bạn phải làm sao cho việc ấy trở thành niềm vui thú đối với người khác. Hãy tỏ ra biết ơn người ấy về những gì anh ta cung cấp để anh ta cảm thấy vui vì đã làm được việc thiện. Hãy áp dụng thuật lắng nghe đã trình bày ở trên để tạo hứng thú ở đối tượng khi cung cấp tin.

4.3.2. Hãy bắt đầu bằng một câu hỏi dễ trả lời.

Khi muốn khai thác thông tin, bạn hãy bắt đầu bằng câu hỏi dễ. Thông thường mọi người thích trả lời đúng. Những câu hỏi dễ sẽ giúp người khác có cơ hội trả lời đúng một cách dễ dàng. Chúng ta làm cho đối tượng cảm thấy thoải mái, bớt căng thẳng và tự tin hơn. Nói chung trước hết bạn cần phải làm nóng cuộc nói chuyện một chút để khi người khác vừa kịp thấy có sức cuốn hút thì anh ta sẽ vui say trút bầu tâm sự.

4.3.3. Các loại câu hỏi

Sau khi đã làm cho người khác cảm thấy thoải mái, bạn cần biết đặt những câu hỏi để có được những tin tức đầy đủ và chính xác.

Dựa vào cấu trúc của câu hỏi người ta có thể chia thành 2 loại :

a. Câu hỏi có cấu trúc chặt chẽ, kết cấu cao. Cấu trúc ý tưởng được phát triển đầy đủ trong loại câu hỏi này. Người trả lời không cần phải động não lắm. Họ chỉ cần trả lời thẳng vào vấn đề bằng một sự kiện đặc biệt.

- *Câu hỏi hẹp.* Đó là những câu hỏi nhằm thu hẹp vấn đề để tranh thủ những thông tin chính xác, ngắn gọn. Ví dụ : “Ai thực hiện việc này ?”. Những câu hỏi hẹp có ích khi bạn cần những dữ kiện rõ ràng, thẳng thắn. Hầu hết các cuộc gặp gỡ đều có những câu hỏi hẹp ở một thời điểm nào đó.

✧ Những trường hợp sử dụng câu hỏi đóng

+ Thời gian bị hạn chế

- + Biết được thông tin nào mình cần
- + Người nói tỏ ra lan man hoặc đi lạc đề
- + Muốn kiểm tra lại thông tin của mình
- + Muốn khẳng định lại sự đồng ý của người nói

- *Câu hỏi trực tiếp.* Tức là nói thẳng về vấn đề mà mình cần tìm hiểu. Loại này có ưu điểm là thu thập thông tin một cách nhanh chóng và thường tạo ra yếu tố bất ngờ ở đối tượng làm cho họ phải bật ra câu trả lời trung thực. Tuy nhiên, nó cũng có khá nhiều nhược điểm. Hỏi trực tiếp thường để lộ mục đích tìm hiểu, làm cho đối tượng không được tự nhiên. Trong một số trường hợp, hỏi trực tiếp sẽ không lịch sự, tế nhị, hoặc gây ra bầu không khí căng thẳng, nặng nề (ví dụ : tuổi tác, quan điểm chính trị, chính kiến, . . .)

- *Câu hỏi gián tiếp.* Tức là hỏi về một vấn đề này để suy ra vấn đề mình cần tìm hiểu. Loại câu hỏi này thường dùng để khai thác những vấn đề tế nhị mà không thể hỏi trực tiếp.

Ví dụ : Nếu trong phỏng vấn chúng ta hỏi thẳng ứng viên “Anh có thích công việc này không ?”, chúng ta sẽ làm cho anh ta nghi ngờ rằng bạn cho là anh ta không thích công việc đó. Nếu đặt câu hỏi gián tiếp : “Điều gì làm anh thích thú nhất khi chọn công việc này ?” Thì sẽ hay hơn vì tập trung hỏi về công việc chứ không phải con người.

- *Câu hỏi chặn đầu.* Tức là đưa ra một câu hỏi nhưng thực chất là giăng ra một cái bẫy để đối tượng phải thừa nhận một vấn đề mà mình cần tìm hiểu.

b. Câu hỏi có cấu trúc lỏng lẻo. Loại câu hỏi này nhằm khuyến khích người khác nói về một lĩnh vực đặc biệt nào đó. Người hỏi không nhất thiết phải có ý tưởng hình dung ra câu chuyện sẽ dẫn tới đâu. Nói chung, kết cấu nằm trong câu trả lời nhiều hơn là trong câu hỏi.

Để khai thác thông tin có hiệu quả người ta thường dùng câu hỏi có cấu trúc thấp. Bởi vì nó đòi hỏi đối tượng nói về một đề tài cụ thể chứ không phải chỉ cung cấp một sự kiện đặc biệt. Nó bắt người khác phải động não dữ dội, làm cho họ cung cấp nhiều thông tin hơn. Câu hỏi càng không có cấu trúc thì bạn càng nắm được nhiều thông tin. Trong trò chuyện, bạn hỏi được nhiều câu hỏi không cấu trúc, hỏi vào những vấn đề mà người đối diện thích nói chuyện nhất. Đây là điều kiện cần và đủ để khai thác thông tin.

- *Câu hỏi gợi mở.* Là bạn chỉ giới thiệu một chút về đề tài, chứ không hề gợi ý nội dung câu trả lời. Chẳng hạn “Anh nghĩ vấn đề này như thế nào?”, “Anh cho rằng những thay đổi này sẽ ảnh hưởng như thế nào?”

Câu hỏi gợi mở thường được nêu ở phần đầu cuộc gặp nhằm xây dựng mối quan hệ hài hòa. Loại câu hỏi này là dễ dàng cho người đối thoại, anh ta được phép tự quyết định nên nói gì. Mục đích chủ yếu của câu hỏi gợi mở là thu thập một loại

thông tin sâu hơn mà câu hỏi hẹp không làm được vì chúng ta không ấn định trước hình dạng của câu trả lời.

✧ Những trường hợp sử dụng câu hỏi mở

+ Người nói tỏ ra khó bắt đầu buổi nói chuyện hoặc đang ngập ngừng.

+ Muốn hiểu ở phạm vi rộng hơn

+ Muốn biết về các vấn đề, ý tưởng hay cảm tưởng của người nói

+ Muốn người nói tự khám phá một điều gì ở chính họ

+ Muốn làm rõ một điều gì

+ Muốn kiểm soát cuộc nói chuyện hoặc chuyển sang một vấn đề khác

- *Câu hỏi chuyển tiếp*. Tức là câu hỏi bắt đầu với chữ “thế còn” để chuyển sang đề tài khác. Ví dụ : “thế còn vấn đề điều kiện làm việc thì sao ?”

- *Câu hỏi yêu cầu làm rõ thêm vấn đề* : ở đây đơn thuần bạn chỉ lặp lại những từ cuối cùng của câu trả lời của đối tượng để biết rõ hơn vấn đề.

✧ Những trường hợp sử dụng câu hỏi tại sao

+ Cần tìm ra vấn đề hay mối lo ngại chính

+ Cần hiểu rõ hơn

- *Câu hỏi tóm lược ý* : Sau khi nghe xong những câu trả lời của đối tượng, chúng ta tóm tắt lại ý mình hiểu về những điều đối tượng muốn nói. Câu hỏi có dạng “theo tôi hiểu thì anh muốn nói là . . . Phải không ?”. Nếu đối tượng đồng ý thì trả lời “vâng”. Còn nếu anh ta phủ nhận thì sẽ giải thích những gì anh ta muốn nói. Thông thường đối tượng sẽ bổ sung những thông tin mới.

4.4. KỸ NĂNG GIAO TIẾP QUA ĐIỆN THOẠI

Trong xã hội hiện nay, điện thoại là một phương tiện truyền thông không thể thiếu được đối với cuộc sống con người. Nhưng có một số người vẫn cảm thấy bị quấy rầy vì họ có những cú điện thoại mà họ cho là không đúng lúc, làm xáo trộn cuộc sống riêng tư. Vậy bạn phải biết dung hòa với một phong cách vừa tế nhị vừa khéo léo khi sử dụng điện thoại.

Điện thoại cốt để thông báo những chuyện quan trọng hoặc khẩn cấp, xin một cái hẹn để giao dịch, hỏi thăm người thân tình hình sức khỏe mà công việc quá bận nên không thể đến nhà. . . . Chứ không phải để nói chuyện trên trời dưới đất. Nó tránh được những câu xã giao, lễ phép dài dòng để tiết kiệm thời gian.

Trong môi trường công ty, ấn tượng nổi bật nhất mà bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng muốn tạo nên nơi khách hàng là hiệu quả và chất lượng dịch vụ. Thông thường tiếp xúc đầu tiên về một chuyện làm ăn là qua điện thoại. Những người gọi có khuynh hướng nhận định và đánh giá công ty dựa trên trình độ giao tiếp của người trả lời điện thoại.

Nếu bạn muốn làm lợi tối đa cho công ty của bạn, thì bạn hãy tuân thủ những quy tắc sau đây về việc sử dụng điện thoại một cách cẩn thận :

4.4.1. Trả lời điện thoại :

- Hãy trả lời ngay : Nếu không quá bận, bạn nên nhắc máy lên trước hồi chuông thứ ba và có thể nói ngay :”Đây là văn phòng Giám đốc công ty, tôi là thư ký của giám đốc, xin nghe ông (bà)” hoặc “Xin chào ông/bà ! Cám ơn ông/bà đã gọi tới khách sạn Sunflower, Tôi có thể giúp gì được cho ông/bà ?”. Điều quan trọng là bạn phải tỏ ra nồng nhiệt và quan tâm.

- Nếu có một người khách đến cùng lúc bạn đang có một cuộc hẹn qua điện thoại thì có thể nói với người gọi đến chờ một lát hoặc nói rằng chút nữa bạn sẽ gọi lại, và sau đó tiếp người khách đến hết câu chuyện. Nếu cuộc điện thoại hết sức quan trọng thì bạn hãy xin lỗi người khách hãy đợi một lát để bạn trả lời xong điện thoại.

- Trong trường hợp bạn cần phải rời khỏi máy điện thoại để trả lời một cuộc điện thoại khác, thì hãy xin lỗi người gọi đầu tiên, và nói với anh ta là bạn sẽ quay lại ngay : “Xin lỗi ông một lát, tôi có một cú điện thoại khác mà tôi phải trả lời, tôi sẽ quay lại ngay”, và bảo với người gọi thứ hai ngay rằng bạn đang điện thoại và sẽ cố gắng quay lại ngay, hoặc tốt nhất là bảo anh ta là bạn sẽ gọi lại sau.

- Cái đẹp của bạn, quần áo của bạn, đầu tóc của bạn đâu có thể diễn đạt qua điện thoại được, mà cái đẹp ở đây là cách cư xử được đánh giá bởi người nghe thông qua thái độ và giọng nói của bạn. Phải hình dung bạn đang đứng nói chuyện trước mặt họ, chứ không phải là chỗ không người.

- Hãy phát âm rõ ràng, cẩn thận, hãy mở miệng ra và đừng lằm bằm lúng búng trong miệng. Không nên vừa nói vừa hút thuốc hoặc ăn uống.

- Để tránh các cuộc gọi không cần thiết, các vị như Giám đốc hoặc trưởng phòng thường có thư ký văn phòng kiêm trực điện thoại. Trường hợp người gọi đến muốn gặp ngay cấp trên của mình, bạn sẽ hỏi ý kiến cấp trên nếu đồng ý sẽ chuyển máy ngay. Nếu ông ta không có mặt, bạn nên nhã nhặn nói : “Rất tiếc ông An hiện không có mặt ở đây. Ông/bà có thể gọi lại sau hoặc cho tôi biết tên để ông An gọi lại khi ông ấy trở về văn phòng”. Bạn nhớ đừng ăn nói cộc lốc khiến người nghe cảm thấy khó chịu như “Ai gọi đấy ?”

- Nên ghi nhận đầy đủ và đúng các chi tiết mà người gọi nhắn lại : tên, ngày giờ, số điện thoại, nội dung lời nhắn. Nếu phải cung cấp thông tin cho người gọi, bạn nên thông báo đúng giờ hẹn. Nếu bạn không có mặt, bạn nên dặn người trực thay bạn gọi lại.

4.4.2. Gọi điện thoại

- Trước khi gọi điện thoại cho ai, bạn cần phải kiểm tra số cho đúng. Nếu không, bạn sẽ làm phiền người khác. Nếu vô ý nhầm số thì cần xin lỗi ngay và nhẹ nhàng cúp máy.

- Không nên gọi điện thoại vào đầu giờ làm việc hoặc sắp hết giờ làm việc, không nên gọi điện quá muộn hoặc quá sớm đến nhà riêng (trừ trường hợp cấp bách) bởi vì người được gọi không mấy nhiệt tình tiếp chuyện bạn đâu.

- Sau khi quay xong, bạn hãy kiên nhẫn chờ đợi một khoảng thời gian cho người ta kịp trả lời. Bạn hãy tưởng tượng họ đang ở xa máy điện thoại.

- Nhớ xưng danh ngay sau khi nghe bên kia nhắc máy và đề nghị được tiếp chuyện với người mà bạn muốn gặp. Nếu đúng người bạn định gặp thì nên đi ngay vào câu chuyện, nếu là người khác bạn có thể nói : “Tôi là Lê Văn, trợ lý của Giám đốc Nguyễn Văn A, công ty Vina, xin vui lòng được nói chuyện với ông Giám đốc Trần Tâm”.

- Nếu bạn gọi đến văn phòng mà không gặp được đối tượng, bạn chẳng nên thản nhiên cúp máy mà nên nói như : “Xin ông/bà/cô vui lòng nhắn lại là có . . . Gọi tới. Cám ơn ông/bà/cô” hoặc “Xin cám ơn, tôi sẽ gọi lại lần nữa”.

4.5. KỸ NĂNG DỪNG ÁNH MẮT, NỤ CƯỜI, CỬ CHỈ TRONG GIAO TIẾP

Giao tiếp không lời hay 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. 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.

Ví dụ : Khi bạn giao tiếp với ai đó và sử dụng thông điệp bằng lời : “Không, tôi không đồng ý với việc đó !”. Trong trường hợp này bạn có thể :

- Lắc đầu
- Trùng mắt nhìn người khác;
- Cau mày tỏ vẻ khó chịu;
- Xua tay;
- Bĩu môi;
- Đấm mạnh tay xuống bàn.

Trong ví dụ này cho thấy 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 đi

Những điều bộ trên 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

thâm, 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.

Ví dụ : Một nhân viên đến phòng làm việc 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 nghiêm túc về việc áp dụng nó.”

Điều 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 ? Điều 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 điều 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.

Những cách diễn đạt điều bộ, cử chỉ tích cực 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 lạnh 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. 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.

4.6. KỸ NĂNG XỬ LÝ THAN PHIÊN

Theo từ điển tiếng Việt thì “than phiền là nói ra nỗi buồn bực, không vừa ý để mong có sự đồng cảm, đồng tình”

Thuật ngữ “than phiền” có nghĩa là “thể hiện sự tức giận hay không hài lòng” hoặc “tiến hành một sự kháng nghị chính thức”. Phần lớn khách hàng không muốn phàn nàn và kìm chế rất nhiều trước khi nói ra điều gì đó. Khi khách than phiền thì đây có thể là do vấn đề thực sự nghiêm trọng, hoặc thường là do kết quả của một loạt những sự việc xảy ra được tích tụ lại đến mức chỉ cần một sự việc nào đó xảy ra thêm là có thể khiến cho khách hàng không thể giữ được bình tĩnh. Biết được cách xử lý than phiền và giải quyết những vấn đề đó như thế nào có một ý nghĩa hết sức quan trọng trong quá trình làm hài lòng và thỏa mãn khách hàng.

Sự phàn nàn có thể hoàn toàn không liên quan gì đến cá nhân những nhân viên hoặc tới công việc của họ mà chỉ là việc khách hàng vẫn mong được giải quyết vấn đề của họ đưa ra.

Khó khăn ở đây là việc xử lý phàn nàn của khách hàng một cách thích hợp để thay cho sự thất vọng khách hàng sẽ trở nên hài lòng và tín nhiệm. Để xử lý những than phiền trước tiên chúng ta nên hiểu tại sao khách hàng lại phàn nàn.

4.6.1. Tại sao khách hàng lại than phiền ?

Chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ cung cấp là không thể chấp nhận được, không đúng với lời hứa của doanh nghiệp khi cung cấp sản phẩm, dịch vụ.

Khách hàng cảm thấy không có ai quan tâm đến họ và chán nản với cách mà họ được đối xử.

Họ nhận được không đúng cái mà họ cần hoặc không đúng thời gian yêu cầu cũng như phải chờ đợi lâu khi giao dịch. Thông thường đó là do nhân viên giao dịch không lắng nghe khách hàng.

4.6.2. Khách hàng họ mong đợi điều gì ?

Khi một khách hàng phàn nàn họ mong muốn được cư xử và giải quyết công việc một cách lịch sự.

Họ muốn có được sự phục vụ làm cho họ cảm thấy hài lòng và có được sự tin tưởng rằng chất lượng sản phẩm, dịch vụ tương xứng với những gì họ bỏ ra.

Họ muốn mọi người phải có trách nhiệm và tiến hành bất kỳ một quyết định cần thiết nào để khắc phục tình hình.

Họ không muốn phải qua hết người này đến người khác để có được sự giúp đỡ.

Vấn đề cuối cùng là họ muốn có một cuộc tranh luận.

Phàn nàn của khách hàng thể hiện một cơ hội tuyệt vời hơn là mối đe dọa. Việc xử lý than phiền của khách hàng thể hiện một cơ hội để duy trì và thậm chí còn cải thiện mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng. Chỉ ít thì những than phiền như thế này cũng giúp đưa lại những cơ hội để tìm hiểu thêm về nhu cầu của khách hàng và cũng là để cải tiến sản phẩm dịch vụ trong tương lai. Đây là cơ hội để sửa chữa sai lầm.

4.6.3 Than phiền của khách hàng là cơ hội hay nguy cơ ?

Một điều quan trọng cần nhớ về những phàn nàn của khách hàng chính là việc thể hiện một cơ hội chứ không phải là một mối đe dọa. Những phàn nàn, nếu được tiếp nhận với một thái độ đúng mực và được nghiên cứu xem xét một cách hợp lý, có thể sẽ là một nguồn thông tin quý giá. Ngân hàng có thể có được cơ hội để thấy được khách hàng nhìn nhận ngân hàng và công tác phục vụ ra sao. Những thông tin có được miễn phí bằng cách lắng nghe những phàn nàn của khách hàng có thể giúp bạn phục vụ tốt hơn. Những lời phàn nàn cũng thể hiện một cơ hội giúp bạn chỉ rõ cho khách hàng rằng chúng ta luôn lắng nghe họ, quan tâm đối với họ, và mong muốn họ sẽ hài lòng với sự phục vụ của ngân hàng.

Việc xử lý thích hợp một phàn nàn của khách hàng dù bằng lời hoặc bằng văn bản sẽ tạo nên ấn tượng tốt của khách hàng đối với ngân hàng. Khi bạn thành công trong việc lấy lại được lòng tin của khách hàng, thì bạn có thể khéo léo biến cơ hội thành ưu thế của mình.

4.6.4. Xử lý những than phiền của khách hàng

Điều quan trọng là các ngân hàng và giao dịch viên cần phải có một quan điểm tích cực đối với than phiền của khách hàng – làm cho sự ủng hộ thay cho sự chống lại. Bằng cách sử dụng cách tiếp cận thích hợp có thể đạt được một kết quả khiến cho cả khách hàng và ngân hàng có thể chấp nhận. Cần phát hiện ra các dấu hiệu không hài lòng trước khi chúng có thể biến thành sự than phiền của khách hàng. Nếu khách hàng đi dọc hàng lang để tìm một ai đó, hãy tìm hiểu xem có điều gì xảy ra với họ và cố gắng giúp đỡ họ.

Người ta thể hiện sự tức giận và thiếu bình tĩnh theo nhiều cách khác nhau và chìa khoá để giải quyết sự tức giận là nhận biết ra nó sớm. Sự nhận thức được rằng 88% của quá trình giao tiếp là ngôn ngữ không lời có thể cho chúng ta nhận biết được sự tức giận trước khi nó bùng phát và có thể ngăn ngừa được xô xát trước khi nó xảy ra.

Dưới đây là một số dấu hiệu của sự tức giận mà bạn cần lưu ý :

- Khoanh tay vào
- Cúi đầu xuống
- Nghiến răng
- Cử động đầu đột ngột
- Cố tình đi nhanh
- Vẻ bồn chồn đáng chú ý
- Thở dài
- Đổ chân đứng
- Bắt chéo chân rồi lại hạ xuống
- Tay chống nạnh
- Liên tục nhìn thẳng vào mặt
- Nheo mắt
- Thái độ khích bác

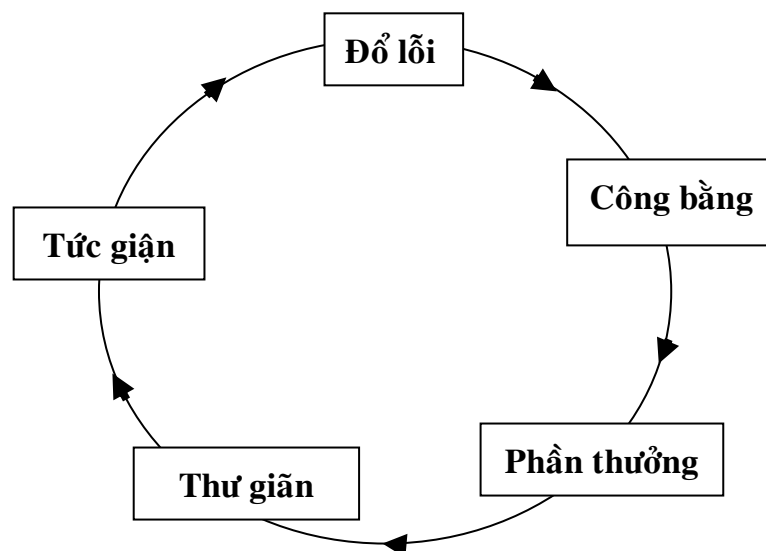
Những dấu hiệu báo hiệu xung đột sắp bắt đầu này khá quen thuộc với chúng ta. Nhưng không may, phần lớn chúng ta phản ứng lại một cách tồi tệ bởi vì chúng ta cố tránh xung đột. Chúng ta thường nhìn đi chỗ khác và tránh nhìn vào mắt.

Nhưng sự lựa chọn không nhất thiết là giữa chiến đấu và bỏ chạy. Nếu mục đích của bạn là giảm thiểu căng thẳng thì bỏ chạy là cách tốt nhất. Tuy nhiên, giảm thiểu căng thẳng thần kinh và giải quyết được vấn đề thường đứng đối lập nhau. Bởi vì việc khách hàng tức giận không có nghĩa là cá nhân bạn có lỗi. Tất cả điều này là làm dịu bớt sự tức giận đó. Bạn không sai. Bạn cần phải nhận ngay ra rằng hành vi cảm xúc kiểu cha mẹ có thể giải quyết được nếu bạn có thể được sự tức giận.

Học cách để đối phó với một khách hàng đang giận dữ là khó khăn và gây ức chế khả năng của bạn nhằm duy trì quan hệ của ngân hàng với họ, không nói đến việc cải thiện thêm nó, vì vậy hiểu về sự tức giận là điều quan trọng.

Phần lớn sự tức giận có tính chu kỳ tự nhiên. Nó là một cảm xúc tìm kiếm giải pháp. Tất nhiên là một người có thể đi qua hơn một chu kỳ tức giận bởi vì thực hiện việc thoả hiệp có thể lại gây ra sự tức giận, khiến chu kỳ lại lặp lại. Và cứ như thế.

Chu kỳ cảm xúc



Chúng ta không thể loại trừ hết sự tức giận – than phiền. Chúng ta chỉ có thể khuyên giải làm giảm đỡ đi phần nào. Chúng ta cần hiểu rằng tất cả sự tức giận một là tìm ai đó hoặc vật gì đó để đổ lỗi và hai là yêu cầu sự công bằng; với công bằng có nghĩa ở đây như một phần thưởng. Cuối chu kỳ cảm xúc sẽ là sự thư giãn, qua phút thử thách, do đó người ta cảm giác mọi việc đã được sửa chữa đúng đắn.

Nếu ta muốn giải quyết cuộc xung đột mang tính xây dựng, ta phải biết thấu hiểu nguyên tắc đầu tiên của giao tiếp là : Tính kỷ luật, lòng mong muốn và sự kiên nhẫn :

1. Tính kỷ luật là nguyên tắc giúp chúng ta quen với nỗi khó chịu. Do đó, nó nhắc ta tiếp tục con đường hợp tác cho dù có gặp phải những thách thức và khó khăn. Nếu không có tính kỷ luật ta có thể liều lĩnh lựa chọn giải pháp khác dễ chịu hơn, từ đó gây ra kết quả không mong đợi đối với cả 2 phía.
2. Có lòng mong muốn : Chúng ta muốn có những kết quả tốt đẹp hơn thì chúng ta sẽ có động cơ mạnh mẽ để giải quyết than phiền tích cực.
3. Sự kiên nhẫn : bạn có thể có tính kỷ luật và sẵn lòng đương đầu trong xung đột. Bạn cũng có thể có lòng mong muốn cho những giải pháp cộng tác. Nhưng nếu bạn không sẵn sàng – kiên nhẫn – thì bạn rất có thể sẽ lặp lại những thói quen tai hại cũ.

Sự kiên nhẫn là khả năng sẵn lòng chờ đợi. Nó đòi hỏi bạn phải có tầm quan sát rộng và hiểu rằng người đối diện có thể chưa phát triển được các kỹ năng giao tiếp hiệu quả và cần nhiều thời gian hơn để hiểu vấn đề.

Cách tốt nhất để đối phó với những sự than phiền. Tức giận hay những hành vi cảm xúc là cách xử sự bình tĩnh. Đây là cách tiếp cận đơn giản hoá nhưng đã được kiểm chứng theo hướng giải quyết các xung đột với khách hàng để có lợi cho bạn. Khi đối mặt với sự giận giữ từ khách hàng, cố gắng hãy thực hiện theo quy trình sau

Quy trình xử lý những than phiền của khách hàng

✓ **Lắng nghe** : Không nên cắt ngang lời. Không nên nói “Đó không phải là phạm sự của tôi hoặc “ông/bà cần phải nói chuyện với người quản lý”. Hãy để cho khách hàng kể lại toàn bộ câu chuyện.

✓ **Xin lỗi mà không thừa nhận trách nhiệm** : Không nên tìm cách bào chữa. Không nên đổ lỗi cho người khác hay phòng ban khác. Hãy để cho khách hàng biết rằng nhân viên giao dịch rất lấy làm tiếc là đã để cho họ phải phiền lòng.

✓ **Thăm dò**. Bây giờ, chu kỳ tức giận đã gần kết thúc. Bạn có thể bắt đầu tiếp cận nguyên nhân thực sự của vấn đề. Xác định trong im lặng, một cách logic, xem cái gì gây ra sự tức giận. Đừng cố gắng tìm ra chỗ sai của khách hàng để nói với họ.

✓ **Khắc phục vấn đề**. Tự cá nhân xử lý than phiền nếu có thể, tuy nhiên nên có sự giúp đỡ của người giám sát nếu vấn đề vượt quá phạm vi trách nhiệm. Đưa ra cách giải quyết cũng cần phải biết được những chính sách của ngân hàng có liên quan và

không đưa ra những cách giải quyết mà nhân viên giao dịch không được phép. Cần cố gắng biến khách hàng không hài lòng thành một vị khách hài lòng.

✓ **Cảm ơn** khách hàng đã giúp giao dịch viên thấy được vấn đề.

✓ **Ghi lại lời phàn nàn:** Và chuyển nó tới người giám sát hoặc người quản lý.

Việc giải quyết một cách hợp lý sự than phiền sẽ góp phần tạo nên tình cảm tốt đẹp của khách hàng đối với ngân hàng. Khi giao dịch viên lấy lại được niềm tin của khách hàng, chúng ta cần tận dụng cơ hội này thành một dịp để quảng cáo về ngân hàng.

4.7. KỸ NĂNG TỪ CHỐI ĐỀ NGHỊ

Thật khó từ chối khi có ai đó nhờ vả bạn giúp điều gì, nhất là lúc bạn không rảnh. Bạn muốn từ chối nhưng không biết nói sao cho người kia không phật lòng, mà cũng để mình khỏi áy náy. Càng khó từ chối hơn khi bạn là người “cả nể”. Có lẽ tiếng khó nói nhất là nói . . .”Không”. Dễ tính quá thì bị coi thường hoặc bị lợi dụng, mà khó quá thì bị chê ghét. Cũng có lúc bạn cần phải can đảm và thẳng thắn từ chối, nhưng vẫn phải khéo léo và tế nhị. Đây là những điều *nên và không nên* khi từ chối đề nghị :

- *Hãy nhạy bén với động thái từ chối.* Cần lưu ý mức độ thân thiết của mối quan hệ và cách từ chối. Nhờ vậy mà bạn khả dĩ quyết định nên làm gì. Hãy cân nhắc mức độ ảnh hưởng của sự từ chối đối với mối quan hệ (bạn bè, thân thuộc, công việc. . .)

- *Biết rõ việc được nhờ.* Chúng ta có thể quyết định ngay mà lại không biết “lượng” sức mình có giữ đúng lời hứa hay không. Tuy nhiên, từ chối thẳng thừng thì lại kém tế nhị. Hãy “hoãn binh” một lúc để chọn từ ngữ, giọng nói và thể ngữ cho hợp lý để tránh căng thẳng cho cả hai.

- *Đánh giá yêu cầu.* Hãy cân nhắc chi tiết và lĩnh vực được yêu cầu. Cố gắng tìm một thỏa hiệp để đẹp lòng đôi bên. Bạn có thể phân tích để giúp người kia hiểu rõ hặc đề nghị cách giải quyết khác. Như vậy là bạn đã thể hiện sự cảm thông và chia sẻ với người kia.

- *Xác định khả năng.* Trước khi từ chối, hãy xác định là bạn không thể thỏa mãn yêu cầu của họ, vì bạn không đủ khả năng hoặc bạn quá bận. Nếu đúng sở trường mà bạn từ chối thì bạn có thể mất uy tín, vì vậy bạn nên cân nhắc kỹ lưỡng.

- *Cảm thông và hiểu biết.* Biết người và biết ta để tránh ảnh hưởng xấu tới mối quan hệ. Hãy chân thành và xin lỗi nếu bạn không thể giúp họ, đồng thời tỏ ra bạn luôn lắng nghe, nhưng vì “lực bất tòng tâm”.

- *Đừng gửi tin nhắn, Email hoặc lời nhắn.* Nên gặp trực tiếp hoặc gọi điện thoại để tránh hiểu lầm. Nếu không, bạn có thể bị đánh giá thấp vì họ hiểu là bạn coi thường họ. Gặp nhau trực tiếp là cách tốt nhất để có thể hiểu nhau hơn, không bị “tam sao thất bản”

- *Đừng trì hoãn khi đã quyết định.* Đừng để đến ngày mai những gì bạn có thể làm ngày hôm nay. Quán tính sẽ làm bạn lười nhác, e ngại và khiến người khác hiểu sai về bạn. Đừng quên : “Một sự bất tín, vạn sự không tin”. Đó cũng là chính mình hạ giá mình !

- *Đừng “thế thủ”.* Bạn không nên tỏ vẻ độc đoán hoặc chê trách họ. Hãy biết phục thiện, nhận khuyết điểm và cảm thông khi đối thoại. Cố chấp và bảo thủ là các động thái đào sâu hố ngăn cách, không thể tái lập bình thường hóa.

- *Đừng nói “không” đang khi thảo luận.* Cũng vẫn từ chối, nhưng thay vì nói “không”, bạn hãy dùng cách nói “nhẹ” hơn như “Tôi hiểu rằng . . .”, “Tôi không thể, vì. . .”, và nên tránh cướp lời, lắng nghe và gật đầu thể hiện sự cảm thông.

- *Đừng “thổi phồng” vấn đề.* Hãy bình tĩnh trước vẻ tức giận và thất vọng của đối phương, chú ý những gì họ nói ngoài những từ ngữ không đẹp mà họ nói. Đừng nhiễm cơn nóng của họ hoặc đừng đổ dầu vào lửa.

Biết rằng không dễ từ chối, nhưng trước khi từ chối, hãy đặt mình vào hoàn cảnh của họ và hiểu sự ảnh hưởng đối với họ khi bạn từ chối. Khi họ nhận thấy bạn vẫn quan tâm và cảm thông, họ sẽ dễ chấp nhận lời từ chối của bạn hơn.

4.8. KỸ NĂNG GIAO DỊCH BẰNG THƯ TÍN.

4.8.1. Các yêu cầu và quy tắc của một bức thư thương mại

Ngày nay đất nước ta mở rộng cửa đón nhận quan hệ kinh tế, văn hóa với nước ngoài. Nhà kinh doanh không phải chỉ có làm ăn với các doanh nghiệp trong nước, mà còn có mối quan hệ với các doanh nghiệp nước ngoài. Chính vì thế nhu cầu trao đổi thư tín càng trở nên cấp bách. Ngoài kỹ năng nói và nghe, nhà quản trị cũng cần phải rèn luyện cả kỹ năng viết nữa. Muốn viết một lá thư trong giao dịch thương mại, chúng ta cần am hiểu một số quy tắc cơ bản và kết cấu của một lá thư.

a. Cấu trúc của thư thương mại.

Tiêu đề : Tên công ty, Xí nghiệp, địa chỉ, fax, điện thoại, thư số

Ngày tháng : Ghi rõ địa danh, ngày tháng năm

Tên và địa chỉ trong thư : Ghi tên và địa chỉ người nhận thư ngay đầu lá thư

Lời chào mở đầu : Lời chào mở đầu trong thư thương mại thường là : Thưa Quý ông/ Quý bà

Nội dung : Phần chính quan trọng của một lá thư. Trước khi đặt bút viết, bạn hãy tự đặt những câu hỏi :

- Mục đích của lá thư là gì ?
- Hy vọng đạt được gì qua lá thư này ?
- Cách hay nhất để đạt được mục đích là gì ?

Lời chào kết thúc : Giống như lời chào mở đầu, có tính phong tục và thể hiện lịch sự để chấm dứt một lá thư. Lời chào phù hợp với từng hoàn cảnh và phải tương xứng với lời chào mở đầu.

Ký tên và ghi chức vụ : Phải luôn ký tên bằng bút tự của mình và bằng bút mực. Không nên ký bằng dấu đề tên mình. Vì nó biểu hiện người nhận thư không đáng quan trọng để người viết thư phải quan tâm, đích thân ký vào thư, trình tự của ký tên và ghi chức vụ :

- Chức vụ
- Ký tên
- Họ và tên

b. Một số quy tắc cần tuân theo khi viết một lá thư thương mại

- Ý tứ phải rõ ràng, làm cho người nhận hiểu được thông tin và có thể giải quyết công việc với thông tin ấy.

- Thư nên đi thẳng vào vấn đề, nêu bật các nét chính của vấn đề định thảo luận, nêu vấn đề cần sự trả lời hoặc cần hàng động nhanh chóng đáp ứng các điều yêu cầu mong đợi của mình.

- Thư phải viết đúng, chính xác các sự việc nhất là với các chi tiết như ngày và giờ hội họp, giao hàng theo đơn đặt hàng, bảng giá. Phải kiểm tra thật kỹ các điểm này trước khi phát hành.

- Thư viết phải hoàn chỉnh, có nghĩa là phải có đầy đủ các điều kiện cần thiết. Nếu thư không đạt được điều này thì thường phải trả giá vì gây ra những bực dọc không cần thiết.

- Các ý trong thư phải nhất quán với nhau.

- Thư viết phải lịch sự, nhã nhặn vì hoạt động kinh doanh đem lại lợi nhuận cho các bên tham gia. Cho nên nó chỉ có kết quả tốt đẹp trong bầu không khí tôn trọng và hiểu biết lẫn nhau. Kể cả những xung đột gay gắt cũng được thể hiện bằng lời lẽ ôn tồn, tế nhị.

Mẫu thư giao dịch trong thương mại theo tiêu chuẩn quốc tế

SUNSHINE FLAVOURS LTD.
44 Emerald Drive, Shannon Technology Park,
Cork CO6 9TS, Republic of Ireland

Mme Susanne Dufrais,
Les Gourmets du Poitou S.A.,
33, rue Mirabeau,
44000 Poitiers, France

18 January 2006

Dear Madam,

Your request for our catalogue and price list

As requested, we enclose for your attention our price list and catalogue. I should like to take this opportunity of drawing your attention to fact that all our products are manufactured from completely natural ingredients and that we do not utilize any artificial additives whatsoever.

There are 213 different items in the catalogue and our prices are reasonable and our quality is good. This is the first time that we have included Scratch'n'SniffTM samples of our ten most popular aromas.

should you require further information, please do not hesitate to contact us. if the undersigned is unavailable, the Sale Manager's personal assistant will be delighted to assist you.

We look forward to receiving your esteemed order in due course.

Your faithfully,

J.G.O'Reilly, Sales Manager

Telex : 449801 Telephone : 021 23 45 9
Cables : SUNSHINE, CORK

- Thư viết phải thận trọng, không được viết những điều mà bản thân không nắm được chắc chắn.

Ngoài những điểm có tính nguyên tắc ở trên, khi viết thư cần lưu ý mấy điểm sau đây :

- Xác định cho được nội dung cần viết và sắp xếp trong đầu các điểm cần viết theo một mối liên hệ tốt nhất.

- Viết một cách tự nhiên và viết với giọng văn phù hợp với từng hoàn cảnh.

- Dùng từ ngữ đơn giản, dễ hiểu, quen thuộc

- Lập đề cương nếu muốn viết thư dài.

4.8.2. Các loại thư và cấu trúc

Trước khi viết lá thư, bạn cần xác định được 3 vấn đề sau :

- Viết lá thư này nhằm đạt được những yêu cầu gì ?

- Những ý chính và các ý phụ của bức thư là gì ?

- Cần phải sắp xếp ý tứ theo một cấu trúc như thế nào cho hợp lý ?

Để giải quyết 3 vấn đề trên, bạn phải luôn luôn ý thức rõ về một điều rất quan trọng là người đọc thư sẽ phản ứng như thế nào ?. Chính ý thức rõ ràng về điểm này sẽ giúp trả lời câu hỏi : nên tổ chức sắp xếp lá thư như thế nào ?

Bạn hãy thử đặt mình vào vị trí của người nhận thư. Nếu là thư liên quan đến một tin tốt lành, thì mình thấy vui; trái lại mình sẽ khó chịu khi nhận được một tin xấu. Suy ra, thái độ của người nhận thư sẽ tương tự. Hình dung điều này, để đảm bảo quan hệ tình người qua thư từ giao dịch, bạn sẽ có cách viết thư thích hợp.

a. Viết thư loại vui vẻ

Đối với loại thư vui vẻ hay loại tỏ ra quan tâm, ta nên sắp xếp ý tứ theo kiểu suy diễn, tức là ý chính đưa lên đầu rồi thuyết minh bằng các chi tiết. Cấu trúc này được sử dụng trong các loại thư sau : thư khiếu nại, thư đặt hàng.

Kiểu sắp xếp như vậy có những lợi ích sau :

- Ta viết ngay được câu đầu mà không phải do dự gì, tiếp đó ta chuyển qua các chi tiết cũng dễ dàng.

- Ý chính mở đầu có tác dụng cuốn hút người đọc.

- Đối với thư báo tin vui, ngay câu đầu ta đã tạo được tâm lý vui vẻ thoải mái nơi người đọc, làm cho họ dễ chấp nhận đoạn giải thích tiếp theo.

- Hơn nữa, người nhận thư sau khi đã nắm được ý chính ở ngay câu đầu có thể đọc lướt giải thích tiếp theo, tiết kiệm được thời gian.

↪ *Thư khiếu nại*

+ *Viết thư khiếu nại*

Ví dụ, một đội thợ xây đã không lắp đúng máy nước nóng loại 20 lít, như đã ghi trong hợp đồng, mà lại là loại 10 lít, không tiện cho gia đình đông người.

Bạn viết thư khiếu nại cho người thầu theo kiểu suy diễn, bố cục như sau :

- Ngay câu đầu nêu bật đòi hỏi “Xin ông vui lòng cho thay các bình nước nóng loại 10 lít vừa lắp sáng nay bằng loại 20 lít”

- Sau đó mới viện ra các lý do : “Vì gia đình chúng tôi đông người, nên hợp đồng đã ghi rõ cần lắp đặt loại 20 lít cho mỗi phòng”.

- Kết thúc bằng một lời khen và cảm ơn: “Tiến độ thi công có vẻ vượt kế hoạch; rất cảm ơn sự khẩn trương đó của ông và toàn kíp thợ xây”

Ví dụ : Ta hãy xem bức thư khiếu nại của khách hàng mà một khách sạn nhận được:

Giám đốc lễ tân

Khách sạn Sunflower,

Hà Nội

Thưa ngài Khoa,

Tôi là một người khách nghỉ tại khách sạn của ngài từ ngày 7 đến ngày 19 tháng 5 năm 2005, tại phòng số 1023. Trong thời gian nghỉ tại khách sạn tôi đã không thể nào ngủ được do những tiếng ồn từ các phòng xung quanh và của thang máy gần cửa buồng tôi. Tôi đã thông báo vấn đề này 3 lần tới nhân viên của bộ phận tiếp tân nhưng họ đã bảo với tôi rằng việc đổi phòng là không thể được do hệ thống máy tính trong khách sạn hoạt động không tốt.

Tôi là một khách hàng thường xuyên của khách sạn nhưng với sự cư xử lần này, nên trong tương lai tôi sẽ ở tại khách sạn Rainbow.

Kính thư

Lee Loong Koon

Associated Plastics,

Hong Kong

+ *Trả lời thư khiếu nại*

Nhà kinh doanh thường đáp ứng khẩn trương các thư khiếu nại đúng quy định, vì điều đó tạo nên uy tín cho chính họ. Cũng theo kiểu suy diễn :

- Ngay câu đầu, khẳng định điều khiếu nại đang được đáp ứng khẩn trương.

- Tiếp đó, giải thích các hoàn cảnh dẫn đến thực hiện sai lệch hợp đồng.

- Cuối thư, rất cảm ơn đã kịp thời nêu vấn đề.

Ví dụ: xem xét bức thư phúc đáp khiếu nại đối với khách sạn Sunflower ở trên.

Thư ngài Lee

Cám ơn bức thư của ngài cho tôi biết những vấn đề xảy ra đối với ngài trong thời gian ngài nghỉ tại khách sạn. Tôi rất lấy làm tiếc khi được biết vấn đề mà ngài đã gặp phải và về việc chúng tôi đã không làm được gì để giúp ngài trong thời gian ngài nghỉ tại khách sạn của chúng tôi. Rõ ràng việc thay đổi phòng không liên quan gì đến máy tính và việc này cần được tiến hành cho ngài như một biện pháp giải quyết tiếng ồn mà ngài đã gặp phải. Tôi muốn được gửi tới ngài lời xin lỗi chân thành của mình.

Tôi đã nói chuyện với các nhân viên lễ tân về thư phúc đáp của ngài nhận được và tôi giờ đây tin rằng một sự cố như vậy sẽ không xảy ra với khách hàng trong tương lai.

Tôi muốn có được cơ hội để cho ngài biết được rằng chúng tôi đã rút ra được bài học từ những sai lầm của mình và hy vọng rằng chúng tôi có thể thuyết phục được ngài ở lại chỗ chúng tôi trong lần tới khi ngài đến khu vực này. Để thể hiện thiện chí của mình, tôi xin được mời ngài một kỳ nghỉ miễn phí ba đêm tại khách sạn cùng với bữa sáng.

Tôi mong muốn được đón tiếp ngài trở lại khách sạn Sunflower trong một tương lai gần.

Kính thư,

Giám đốc lễ tân

↪ **Thư đặt hàng**

Thư đặt hàng tạo ra một nửa phần của một hợp đồng. Nửa phần còn lại của hợp đồng do người bán thể hiện chấp nhận, khi chuyển hàng tới cho khách hàng.

+ Thư đặt hàng cũng sắp xếp ý tứ theo kiểu suy diễn, để thể hiện sự nghiêm túc:

- Ngay câu mở đầu dùng các từ rõ ý : xin gửi ngay

- Rồi ghi rõ chi tiết các hạng mục, danh mục, bao gồm mã hiệu catalogue, giá tiền, màu sắc, kích cỡ.

- Thông báo kế hoạch thanh toán

- Cuối thư bày tỏ hy vọng sớm nhận được hàng.

Nhiều doanh nghiệp cung cấp mẫu thư đặt hàng in sẵn người mua chỉ việc điền vào, sao cho đầy đủ chi tiết.

+ Thư xác nhận đơn đặt hàng

Sau khi nhận được đơn đặt hàng, bạn có thể gửi thư phúc đáp gồm các ý chính sau:

- Bày tỏ sự hân hoan nhận được thư đặt hàng

- Giới thiệu tóm tắt thêm vài lời về những thuận lợi của mặt hàng được chọn đặt.
- Lời cam kết quan tâm ngay và chu đáo đến hàng hóa được đặt.
- Hy vọng có thêm đơn đặt hàng khác.

Ví dụ :

Thưa ông,

Chúng tôi hân hạnh nhận được đơn đặt hàng số 777 để mua thép và vì mặt hàng này có sẵn nên gửi tới ông ngay hôm nay bằng tàu thủy. Cước phí do ông chịu.

Chúng tôi hy vọng số hàng này sẽ tới kịp thời và hân hạnh nhận được các đơn đặt hàng trong tương lai.

Trân trọng

↪ *Các thư đề nghị cung cấp thông tin,*

Ví dụ : thông tin về sản phẩm, giá cả, dịch vụ . . . Thường được tiếp nhận một cách vui vẻ, với hy vọng có thêm dịp làm ăn. Tuy vậy cũng có khi họ cân nhắc lời lẽ trong thư để xác định thái độ. Vì vậy, viết thư hỏi thông tin phải nghiêm túc và đặt ý ở ngay đầu câu.

b. Viết thư từ loại gay cấn

Thư từ gay cấn là loại thư đem đến tin không vui, thường kèm theo lời từ chối. Viết thư gay cấn khó hơn viết thư vui vẻ. Cái khó không phải là ở chỗ viết sao cho rõ ý, mà ở chỗ làm sao nuôi dưỡng được tình người, nuôi dưỡng quan hệ làm ăn.

Thư từ gay cấn phải quan tâm nhất tới các lá lẽ làm rõ vì sao mình từ chối. Cho nên trước hết phải làm cho người đọc hiểu ra vì sao bị từ chối, rồi mới nói đến tin không vui. Nếu đưa ngay cái tin không vui lên đầu, nó sẽ làm người đọc dội lại, không thêm chú ý đến các lý lẽ kèm theo.

Xét về người viết, các chi tiết lý lẽ cũng rất quan trọng, phải viết sao cho đối tác hiểu được mình. Cho nên, phải tìm cách viết có phần cường điệu các lý lẽ. Vì vậy, cách sắp xếp ý tứ trong thư kiểu này không thể theo kiểu suy diễn mà phải theo kiểu quy nạp, không đặt ý chính ở đầu, mà ở một đoạn thích hợp, sau khi nói lý lẽ.

↪ *Thư từ chối khiếu nại*

Khi do hiểu nhầm như thế nào đó mà một người mua hàng đòi trả lại tiền đã đóng cho người bán. Ví dụ, tiền thuế nhập khẩu, cho là tính sai, người bán buộc phải có thư trả lời “không”.

Sắp xếp ý tứ nên theo kiểu quy nạp :

- Mở đầu bằng một câu chủ đề của bức thư, nhưng chưa đụng đến ý chính là “không”. Ví dụ : “Tôi thật sự vui mừng khi biết chuyến hàng ông đặt, về các thùng điện nấu nước tắm đã đến tay ông sớm hơn dự định 10 ngày”.

- Sau đó trình bày các lý lẽ, các lời giải thích hướng tới ý chính là “không”.

- Rồi mới “không”, nhưng không được nhấn mạnh ý không đó.

- Và kết thúc bằng một câu nói về quan hệ làm ăn tiếp diễn mà không đả động gì nữa đến sự từ chối.

Cần nhớ lại một nguyên tắc viết thư từ giao dịch thương mại là nhấn mạnh các ý chính tích cực và không nhấn mạnh các ý chính tiêu cực.

↪ *Thư từ chối một thư đặt hàng*

Vì lý do nào đó mà doanh nghiệp không đáp ứng một đơn đặt hàng, ví dụ : doanh nghiệp này không bán lẻ, hoặc đang thay đổi một bộ phận phụ tùng để có mẫu hàng tốt hơn.

Nên sắp xếp ý tứ trong thư trả lời theo kiểu quy nạp :

- Xác nhận đã nhận được thư đặt hàng, “khen” khách hàng đã chọn một mẫu mã loại tốt.

- Nhưng thông báo cho khách hàng là doanh nghiệp áp dụng lối bán hàng qua đại lý và nêu lý lẽ vì sao và nhất là nói cái tiện lợi hơn cho khách hàng khi mua qua đại lý.

- Giới thiệu địa chỉ của hàng đại lý

- Và kết thúc bằng một câu mang ý nghĩa tích cực.

Ví dụ về thư từ chối đơn đặt hàng

Thưa ông,

Chúng tôi hân hạnh nhận được thư đặt hàng của ông đề ngày 10 tháng 03 năm 2006 để mua 5 chiếc điều hoà nhiệt độ hiệu Toshiba. Nhưng vì ông nêu điều kiện giao hàng quá gấp nên chúng tôi rất tiếc không thể thỏa mãn yêu cầu này như vẫn thường làm trong những năm trước đây.

Các nhà máy sản xuất không đáp ứng kịp nhu cầu về loại máy nổi tiếng này. Chính chúng tôi trong tháng trước cũng đã đặt mua 20 máy, nhưng cũng được thông báo là phải chờ theo thứ tự ưu tiên.

Tôi đề nghị ông thử liên lạc với cửa hàng mua bán kim khí điện lạnh “IDEAL” số .đường CMT8 quận 10. Họ thường xuyên có khối lượng hàng tồn kho lớn và có thể giúp ông.

Trân trọng.

c. Viết thư từ loại thuyết phục

Trong giao dịch thương mại, thư từ thuyết phục bao gồm thư bán hàng và thư yêu cầu và thư đòi nợ.

Thư bán hàng

Sắp xếp ý tứ bức thư theo kiểu quy nạp, gồm 4 bước :

1. Thu hút sự chú ý của khách vào món hàng, ví dụ, đặt câu hỏi : vì sao sản phẩm của chúng tôi được khách hàng ưa thích ? Nếu một khách hàng đã gửi thư hỏi về sản phẩm ấy thì không cần mở đầu này .

2. Giới thiệu sản phẩm và thu hút sự quan tâm của khách hàng tới sản phẩm đó.

3. Nêu lên những lý do đủ sức thuyết phục, do chỗ chúng ta đáp ứng những nhu cầu của người đọc.

4. Thúc đẩy hàng động

Bốn bước trên tạo ra một dàn ý cơ bản cho những lá thư bán hàng. Tuy nhiên, không phải cứ mỗi bước chúng ta trình bày trong một đoạn thư. Bước (a), bước (b) có thể xuất hiện trong cùng một câu. Bước (c) có thể cần điểm diễn đạt trong nhiều đoạn. Dàn ý gồm 4 bước này rất thích hợp cho loại thư bán hàng không yêu cầu.

Thư bán hàng không yêu cầu và thư bán hàng có yêu cầu khác nhau. Thư bán hàng không yêu cầu là loại thư mà khách hàng không có ý muốn mong đợi nhận nó. Còn thư bán hàng có yêu cầu là loại thư bán hàng trả lời câu hỏi của khách hàng.

Khi khách hàng có yêu cầu, hẳn họ đã chú ý tới sản phẩm rồi. Do vậy, phần hấp dẫn sự chú ý của người đọc lúc này không quan trọng lắm. Tuy nhiên, khi chúng ta không biết rõ về khách hàng có thực sự bị hấp dẫn bởi sản phẩm hay chưa, chúng ta không được bỏ qua bước quan trọng đầu tiên.

Trong bốn bước này thì bước thứ ba là quan trọng nhất, được diễn đạt qua một số đoạn, chứ không phải chỉ một hai câu. Trong các đoạn này cần nêu bật và nhấn mạnh các điểm mấu chốt một cách nhất quán. Điều quan trọng nữa là phải nêu các điểm thuyết phục một cách khách quan. Không được viết điều gì gây sự nghi ngờ, thắc mắc. Ví dụ, dùng từ so sánh quá đáng như là “tốt nhất”. Đôi chỗ cũng cần phải dùng lời lẽ để giải thích. Có chỗ thì dùng lối so sánh một cách hình ảnh.

Cũng cần nói đến giá cả, thời gian bảo hành và địa chỉ bào hành của sản phẩm.

Để thúc đẩy hàng động, tức là để đạt được kết quả mong muốn, thì toàn lá thư phải tuần tự, rõ ý, nhất quán, cuốn hút, đồng thời ở đoạn cuối này phải giúp cho người mua hành động một cách dễ dàng, ví dụ : gọi điện thoại tới số máy, hay điền vào mẫu kèm theo, . . . Và nói cái lợi nhất khi có hàng động ngay, ví dụ : mua ngay khi còn bán theo giá chào hàng, . . .

Thư yêu cầu và thư đòi nợ

Đối với những thư yêu cầu cần điều chỉnh một cách hợp lý (thư yêu cầu điều chỉnh là thư thể hiện sự phàn nàn, không hài lòng về hàng hóa được đặt nhưng không thỏa mãn yêu cầu đặt ra), các doanh nghiệp hiện đại đều ra sức giải quyết một cách thỏa đáng. Mặc dù vậy, đừng dùng lời lẽ gay gắt trong thư yêu cầu điều chỉnh, mà phải coi trọng thái độ của người nhận sao cho người đó thấy vui vẻ khi đọc thư.

Ví dụ : Thư khiếu nại về hàng hóa kém phẩm chất

Thưa quý ông,

Gần đây chúng tôi nhận được một số phàn nàn của khách hàng về bút bi của quý ông. Hiển nhiên là bút bi đã không thỏa mãn khách và trong một số trường hợp chúng tôi đã phải hoàn tiền lại cho khách.

Loại bút khách phàn nàn nằm trong lô hàng 1500 chiếc cung cấp theo đơn đặt hàng số 350. Đơn đặt hàng thực hiện theo mẫu do người đại diện của công ty chúng tôi đặt tại công ty. Chính chúng tôi so sánh mẫu bút đặt hàng với số bút giao hàng và thấy nhiều cây do khách phàn nàn đã không đúng chất lượng yêu cầu. Một số bị chảy mực, một số khác viết không ra mực. Những phàn nàn chỉ liên quan tới lô bút nêu trên. Các đợt bút trước rất thỏa đáng. Do đó, chúng tôi viết thư này yêu cầu được trả lại số bút còn chưa bán được, tổng cộng là 1200 cây và yêu cầu được thay thế bằng loại bút có phẩm chất tốt mà chúng tôi vẫn quen biết trước đây.

Trân trọng.

Đối với thư yêu cầu một sự đáp ứng thuận lợi, ví dụ mời một chuyên gia đến nói chuyện tại cuộc hội thảo của năm. Cách sắp xếp ý tứ nên theo kiểu quy nạp, đi dần từng bước tới chủ điểm, mà không nên dùng lối suy diễn thường ít có hiệu quả. Ví dụ, nên mở đầu bằng câu : “Lớp bồi dưỡng tại công ty chúng tôi rất muốn học về ...” và cứ vậy đi tới lời yêu cầu một cách tự nhiên, không cần quá nhấn mạnh.

Các thư đòi nợ phải đạt được hai yêu cầu : Đòi được nợ và giữ được quan hệ tốt. Cho nên cũng sắp xếp như các loại thư thuyết phục khác, loại thư này phải theo cách sắp xếp quy nạp.

Lẽ dễ hiểu là khi nhận được thư, người mắc nợ biết thư đề cập vấn đề gì rồi. Cho nên thư nên viết ngắn, không cần dẫn nhập, không cần lời thanh minh, viết dài làm hỏng vấn đề, có khi người nhận không đọc hết.

Biết rằng người mắc nợ dài ngày chưa trả không dễ thanh toán ngay, nên phải tính tới trình tự gồm nhiều thư đòi nợ, nếu thư thứ nhất không được đáp ứng thì gửi thư thứ 2, thứ 3, . .

Viết dây thư đòi nợ kế tục nhau phải tuân theo bốn nguyên tắc :

- Nêu thời hạn chót
- Nhịp thư đều đặn
- Sự thông cảm
- Lời lẽ cứng rắn dần lên

Thời hạn chót nên viết vào một thời gian hợp lý, không kéo dài. Để thời gian càng dài, con nợ càng dây dưa nhưng nếu gấp quá con nợ không có khả năng xoay sở kịp.

Nhịp thư đều đặn buộc con nợ phải thường xuyên tính tới việc trả nợ. Thời gian của nhịp thư như thế nào là hợp lý phải đi từ kinh nghiệm thực tế qua các lần đòi nợ.

Sự thông cảm đòi hỏi sự sâu sát điều kiện của con nợ, thể hiện tình người. Có nhiều con nợ có đủ lý do chưa thể thanh toán đúng hạn. Chính sự thông cảm cụ thể tác động đến nhịp thư. Phải dành đủ thời gian cho con nợ chạy đủ tiền trả nợ.

Lời lẽ cứng rắn dần lên thể hiện sự nghiêm trọng của vấn đề nếu để kéo dài khoản nợ. Cứng rắn dần lên phải được hiểu cụ thể theo từng đối tượng và chính sách đối xử của công ty. Thường thì nên lần lượt trải qua 5 bước sau đây :

- Nhắc nhở
- Yêu cầu trả nợ sớm
- Kêu gọi ba lần
- Khẩn cấp
- Tối hậu thư (trước khi nhờ đến pháp luật)

Ví dụ về thư yêu cầu thanh toán

Thưa ông,

Chúng tôi băn khoăn không hiểu tại sao lại không nhận được thư tín gì của ông liên quan đến bức điện đề ngày 10 tháng 3 năm 2006 về số tiền 50 triệu đồng mà quý công ty nợ chúng tôi theo bảng kê ngày 10 tháng 1 vừa qua.

Chúng tôi mong rằng ông giải thích cho chúng tôi rõ tại sao số tiền trên lại chưa được thanh toán.

Chắc rằng ông cũng đồng ý là chúng tôi đã hết sức nhẫn nại với quý công ty. Nhưng chúng tôi hiện nay không còn cách nào khác hơn là phải áp dụng các biện pháp cần thiết để thu hồi số nợ thiếu nói trên.

Chúng tôi mong sẽ tránh làm việc gì xét ra có hại đến thanh danh và uy tín đến quý công ty. Ở thời điểm này, chúng tôi vẫn sẵn lòng cho quý công ty mọi sự dễ dãi để thanh toán số tiền trên. Với quan điểm đó chúng tôi dành cho ông thêm 01 tháng nữa để có đủ điều kiện thu xếp thanh toán nợ nần.

Trân trọng

Thư gây áp lực để yêu cầu thanh toán (lần 2)

Thưa ông,

Hóa đơn của chúng tôi đề ngày 10 tháng 1 qua đã quá hạn thanh toán đến hơn 3 tháng nay và mặc dù chúng tôi đã nhắc nhở trong thư đề ngày 10 tháng 3, chúng tôi vẫn chưa nhận được thư hồi âm của ông.

Chúng tôi rất tiếc là phải thông báo cho ông rõ do sự làm ăn thiếu tín nhiệm này, chúng tôi phải ấn định một thời hạn chót là 15 ngày kể từ ngày hôm nay để ông lo thanh toán số nợ cho chúng tôi.

Trong thời gian này, nếu ông không thanh toán số nợ thì phải buộc lòng chúng tôi nhờ đến pháp luật phân xử.

Chúng tôi tin rằng ông cũng muốn tránh những phiền hà cũng như những chi phí do cuộc tranh tụng gây ra.

Thành thật kính chào.

4.9. KỸ NĂNG DIỄN THUYẾT

Khả năng nói chuyện của một người phản ánh rất nhiều về các phẩm chất cá nhân và vốn kiến thức của người đó. Khả năng này sẽ tăng cường sức mạnh cho con người trong quan hệ giao tiếp với những người xung quanh. Bạn đã nhận thấy rằng cùng với lòng tốt như nhau, nhưng người này nói thì mọi người nghe, cười, tán thành, . . . , còn người kia nói thì mọi người phản đối, la ó. Tài ăn nói là một trong những yếu tố giúp nhiều người đạt tới uy quyền và ảnh hưởng tới người khác, một phần do tầm quan trọng của thông điệp họ đưa ra và một phần do sức mạnh truyền cảm của cách họ thông đạt. Nó cũng đã từng là một sự khẳng định quyền lãnh đạo và một biểu tượng của quyền uy.

Khả năng nói chuyện trước công chúng của cựu tổng thống Mỹ Ronald Reagan đã thực sự giúp ông giữ vững chiếc ghế tổng thống trong nhiều năm liền. Những bài phát biểu hùng hồn thực sự đi sâu vào lòng người đã làm cho chủ tịch Phidel Castro được dân chúng trên thế giới mến mộ. Nhà tỷ phú Charlie Miller đã dùng tài ăn nói của mình làm cho các đối thủ cạnh tranh phải góp vốn với mình lập nên một tập đoàn công nghiệp khổng lồ. Tài thuyết phục mọi người thông qua lời nói của mình được coi là một thứ vũ khí rất có lợi, mà đa số các nhà chính trị, các nhà quản lý và kinh doanh hằng ao ước. Lời nói của các nhà lãnh đạo có thể làm cho cấp dưới nhiệt tình hăng hái lao động, nhưng cũng có thể làm cho họ ủ rũ, buồn chán. Các nhà kinh doanh nói năng khác nhau, có thể thu hút khách hàng, làm ăn phát đạt, nhưng cũng có thể làm cho cửa hàng lạnh lẽo, làm ăn thất bại. . . Do vậy, cho dù sau này không phải tất cả chúng ta đều trở thành diễn giả nổi tiếng, nhưng việc nắm vững những kỹ

năng nói chuyện cũng giúp cho bạn gặt hái những thành công nhất định trong hoạt động quản trị kinh doanh của mình.

4.9.1. Diễn thuyết

a. Sơ đồ về các bước tổ chức buổi diễn thuyết

Các bước triển khai bài nói chuyện

1. Chuẩn bị

Hãy biết mình

Hãy tìm hiểu người nghe

Trình độ, tuổi tác, nghề nghiệp, . .

Động cơ, sự quan tâm

2. Chương trình nội dung

- Xác định mục đích, mục tiêu cụ thể

Phân đầu

- Quy luật của sự chú ý
- Dẫn nhập trực tiếp
- Dẫn nhập tương phản
- Dẫn nhập từ từ
- Những cạm bẫy

Phân nội dung

- Những ý mấu chốt
- Những số liệu, ví dụ
- Bản ghi sẵn

Phân kết

- Tóm tắt
- Lời chúc, kêu gọi, khẩu hiệu
- Địa điểm
- Tinh thần

3. Tiếp xúc

- Chú ý ngoại hình
- Tư thế
- Tiếp xúc bằng ngôn ngữ cơ thể

4. Triển khai

- Trình bày rõ ràng, có minh họa
- Tiếp xúc bằng mắt
- Giọng nói to, rõ
- Tránh các thói quen xấu

5. Kết thúc

- Đúng lúc, không dông dài
- Tóm tắt các điểm chính
- Nêu câu hỏi kiểm tra
- Cảm ơn cử tọa

b. Nội dung các bước

Bạn hay run sợ khi nói chuyện trước đám đông ? Tôi cũng vậy và các nhà diễn thuyết chuyên nghiệp khác cũng vậy. Thậm chí khi có một chút căng thẳng nhất định lại làm cho người ta có thêm tính sáng tạo. Tuy nhiên nếu quá lo sợ thì lại làm hỏng bài phát biểu. Bạn có thể làm giảm bớt sự căng thẳng bằng sự chuẩn bị.

✍ Hãy biết mình

Hầu hết mọi người cảm thấy sợ hãi, lo âu trong lần diễn thuyết đầu tiên. Người ta run rẩy, bồn chồn, đổ mồ hôi, lắp bắp, lo lắng. Có thể bạn đã nghe nhiều người phân bua “Tôi không biết nói”, “Tôi nói kém lắm”. . . họ cảm thấy khổ tâm vì không biết diễn đạt nguyện vọng, ý kiến, tình cảm của mình. Chính tâm lý sợ sệt đó làm cho họ lo lắng đủ thứ, không biết nói gì, liệu có ai cười mình hay không. Do vậy, để nói chuyện trước công chúng đạt hiệu quả bạn phải gạt bỏ tâm lý sợ hãi, khắc phục tâm lý hướng nội và tạo ra sự thanh thản, tự tin trước khi nói.

Muốn gạt bỏ tâm lý sợ sệt đó, bạn cần khắc phục cách nghĩ “Ta là trung tâm”, vì cách nghĩ này làm bạn lo lắng. Bạn chưa nói mặt đã đỏ, mở đầu đã lạc giọng. Bạn đừng nghĩ về mình, mà nên nghĩ về nội dung bài nói chuyện. Ngoài ra, bạn phải cố gắng thường xuyên đứng trước đám đông diễn thuyết. Một thời gian sau cảm giác lo lắng, sợ sệt đó sẽ giảm dần và mất đi.

- Để diễn thuyết trước công chúng đạt hiệu quả cao, bạn phải kiểm soát chất giọng của mình. Có 3 yếu tố quan trọng và cần thiết để xây dựng và phát triển những thói quen nói chuyện một cách có hiệu quả.

+ Sự phát âm : bao gồm cả việc tạo ra và thay đổi cường độ âm thanh của người nói. Giọng nói tốt là giọng nói có cao độ vừa phải hoặc thấp, không mạnh quá và chuyển tải những âm thanh dịu dàng, uyển chuyển, khi diễn tả cảm xúc. Ngược lại, giọng nói quá cao, quá yếu hay giọng đều đều thường rất khó nghe đối với mọi người.

+ Khả năng diễn đạt ý kiến rõ ràng bằng lời là giọng nói dịu dàng, lưu loát và vui vẻ. Các nguyên nhân gây hạn chế khả năng này thường là : do các khuyết tật về răng, miệng, lưỡi, môi và các cơ quan khá có liên quan tới việc phát âm.

+ Khả năng phát âm chính xác. Các từ điển có phụ chú phiên âm là người bạn tốt nhất để chúng ta dựa vào đó phát âm cho chính xác.

- Việc giới thiệu chính bản thân mình với người nghe cũng là một cách tốt nhất để tạo ra mối quan hệ tin tưởng, chân thành với họ. Những diễn giả chuyên nghiệp thường luôn thông tin cẩn thận cho người giới thiệu về mình bằng một bản viết tự giới thiệu chẳng hạn.

Những diễn giả nói chuyện giỏi thường cho người nghe cảm thấy rằng họ không quá đạo mạo, nghiêm trang. Một sự thân thiện có mức độ luôn cần thiết trong mọi trường hợp. Nói chuyện trước công chúng chính là quá trình giao tiếp mặt đối mặt. Người nói và người nghe cùng tham gia vào chuỗi liên tiếp các dòng thông tin, phản hồi, và sự khéo léo của người nói là phải tìm cách thích hợp để gửi bản thông điệp đi một cách có hiệu quả.

- Khi gần tới giờ diễn thuyết, hãy cố gắng tạo cho mình một trạng thái hơi căng thẳng một chút, nếu như bạn hoàn toàn không căng thẳng chút nào. Các diễn giả giỏi bật mí rằng một chút lo lắng như vậy sẽ giúp họ nhập đề dễ hơn.

- Khi đứng trên diễn đàn, hãy cố gắng đưa mắt về phía người nghe. Nó sẽ làm cho bạn có thể quan sát và quan tâm tới toàn bộ khán phòng. Như vậy việc trình bày của bạn sẽ được tự nhiên hơn và phản hồi từ phía người nghe tới bạn cũng tích cực hơn.

- Sử dụng các phương tiện phi ngôn ngữ một cách tự nhiên, và không nên quá lạm dụng. Một số diễn giả có thói quen – cứ nói là tay chân cũng múa may, còn một số người khác thì dường như bất động khi nói – dấu hiệu của sự sợ hãi. Khi bạn tạo cho mình một sự tự tin, thì các cử chỉ điệu bộ, . . của bạn sẽ trở nên tự nhiên.

- Hãy chú ý tới việc sắp đặt bục đứng để nói chuyện. Một bục đứng không chỉ là chỗ để bạn đặt tài liệu, mà còn giúp bạn giấu đôi bàn tay những khi mất bình tĩnh.

- Hãy cố gắng thật nhiều vào việc trình bày phần mở đầu và phần kết thúc của bài nói chuyện. Một phần mở đầu tốt sẽ tạo nên một chiếc cầu nối để thiết lập mối quan hệ giữa người nói và người nghe. Phần kết thúc tốt đẹp sẽ củng cố chủ đề của bài nói chuyện.

- Hãy linh hoạt, chủ động điều chỉnh nội dung và khối lượng của bài nói chuyện tùy theo phản ứng của người nghe. Hãy kết thúc bài nói chuyện sớm còn hơn cứ tiếp tục dài dòng, bất kể phản hồi tiêu cực từ phía người nghe.

- Hãy xuất hiện trước công chúng một cách tự tin và tỏ ra hứng thú với buổi nói chuyện.

Nếu được mời nói chuyện về đề tài nào đó bạn nên tự biết mình có nắm vững nội dung, có đủ tư liệu để trình bày không, hay nhận đại để nói loanh quanh làm mất thời gian người nghe. Con người, cương vị, thành phần xã hội của ta có dễ được người nghe chấp nhận hay không ? Mình có phù hợp với đề tài đó hay không ?

Thường cử tọa chỉ lắng nghe, nếu người thuyết trình có uy tín. Vì vậy, cái quyết định người thuyết trình có phù hợp để truyền đạt một thông điệp hay không là sự tin tưởng của cử tọa đối với lập trường và trình độ thành thạo của người thuyết trình.

Hơn nữa, nếu tầm quan trọng của vấn đề không ngang tầm người thuyết trình thì sẽ nảy sinh sự mất tin tưởng. Ở đây chúng ta có hai ví dụ, Tổng giám đốc tập hợp các nhân viên lại chỉ để thông báo là phòng vệ sinh đã được sơn trắng, các nhân viên sau khi giải tán sẽ phân vân không biết ông ta thực sự muốn nói cái gì. Hoặc một nhân viên nào đó tuyên bố nhà máy bị đóng cửa, người nghe sẽ không tin anh ta và đòi hỏi chứng cứ.

Nếu chúng ta có trách nhiệm tổ chức một cuộc họp, một buổi nói chuyện, chọn lựa báo cáo viên thật phù hợp với đề tài là vấn đề hàng đầu.

✍ Tìm hiểu người nghe

Một người biết về tâm lý truyền thông luôn luôn tìm hiểu đối tượng trước khi bắt đầu nói chuyện. Việc này có thể được tiến hành bằng nhiều cách. Ví dụ xem danh sách trích ngang của khách mời, tới dự buổi sinh hoạt trước nếu đây là sinh hoạt thường kỳ, tiếp xúc với vài cá nhân trong cử tọa khi chờ đợi. Cuộc tìm hiểu đối tượng không dừng ở khâu chuẩn bị mà còn tiếp tục trong lúc nói chuyện bằng cách quan sát, nắm bắt sự phản hồi của họ để tiếp tục điều chỉnh nội dung và phương pháp truyền đạt.

Không phải đối tượng người nghe nào cũng giống nhau. Vậy mà vẫn không thiếu các diễn giả quên mất điều này. Họ cứ hùng hồn diễn thuyết đủ thứ mà họ biết. Họ không quan tâm xem liệu đối tượng người nghe của họ có bắt kịp những gì họ nói không. Một nhà khoa học cần biết rằng anh ta không nên nói những vấn đề quá sâu vào kỹ thuật chuyên môn với đối tượng nghe không có chuyên môn. Họ không thể hiểu nổi những thuật ngữ, phương pháp mà anh ta đề cập tới. Ngược lại, với đối tượng người nghe là đồng nghiệp, các nhà chuyên môn cùng lĩnh vực kỹ thuật anh ta không thể sử dụng lối nói phi kỹ thuật.

Để hiểu đối tượng nghe, chúng ta nên trả lời mấy câu hỏi dưới đây :

- *Quy mô (số lượng) người nghe ?*

- *Đối tượng nghe là ai ? Vốn kiến thức, học vấn, nghề nghiệp, tuổi tác . . . của họ ? Họ có mối quan tâm chung nào ? Qua việc trả lời những câu hỏi này bạn có thể ước chừng được mức độ tinh tế của người nghe.*

- *Thái độ chung của họ đối với vấn đề mà bạn sẽ trình bày như thế nào ? Liệu bạn sẽ phải đối diện với loại đối tượng nghe có thái độ chống đối hay đồng tình ?*

- Đối tượng nghe này *hiểu biết về vấn đề* mà bạn sẽ trình bày như thế nào ? Một lối nói chuyện quá đơn giản với đối tượng người nghe tinh tế, hoặc một lối nói chuyện quá tinh tế với loại đối tượng người nghe đơn giản đều cho thấy người nói đã không chuẩn bị tốt.

- Người nghe đến với buổi nói chuyện của bạn vì *lý do* họ thực sự quan tâm hay đó chỉ là một bắt buộc ? Cho dù đó là lý do gì đi nữa, bạn cũng cần phải suy nghĩ rằng mình luôn quan tâm tới người nghe.

- *Không gian* cho buổi nói chuyện sẽ gần gũi, thân mật hoặc sẽ bị loãng đi là do khoảng cách giữa người nói và người nghe. Do vậy phải tìm hiểu không gian của buổi nói chuyện như thế nào ? Môi trường yên tĩnh, kín đáo như hội trường nhỏ thì nên nói tử mỉ và lâu, còn ở môi trường thoáng như trong hội trường lớn và ngoài trời thì nên diễn thuyết ngắn gọn. Nếu bầu không khí không thuận lợi, hoặc đối phương không vui vẻ lắm, thì nên nói ngắn gọn.

- Buổi nói chuyện của bạn sẽ được tổ chức vào khoảng *thời gian* nào trong ngày ? Vào khoảng thời gian nào bạn cho rằng người nghe sẽ tỉnh táo nhất ?

Để đạt được sự đồng điệu giữa người nghe và người thuyết trình thì bài phát biểu cần phải được xây dựng xoay quanh người nghe, lấy người nghe làm trung tâm. Nói chuyện trước công chúng đối với những diễn giả chuyên nghiệp thực sự là một công việc trình diễn – có lẽ một nửa là nội dung và một nửa là nghệ thuật trình bày.

Chuẩn bị nội dung

Trước khi xác định nội dung, bạn cần phải biết là mình muốn đạt được mục đích gì. Bạn muốn nói để thông tin, để thuyết phục hay là để góp vui ? Ngoài mục đích tổng quát này, bạn cần xác định những mục tiêu cụ thể rõ ràng. Ví dụ, mục đích tổng quát là thông tin, mục tiêu cụ thể có thể là giúp cho nhân viên nắm được những thay đổi mới nhất trong luật lao động; mục đích tổng quát là thuyết phục, thì mục tiêu cụ thể có thể là làm cho người lao động ủng hộ mình trong cuộc bầu cử sắp tới.

Mục đích cuối cùng của bài nói chuyện là một sự thay đổi nơi người nghe, nếu không đạt được kết quả này thì việc làm của bạn coi như là vô ích. Tốt nhất là bạn phải đặt những mục tiêu cụ thể mà có thể kiểm tra được sau buổi thuyết trình.

Ví dụ: sau buổi giới thiệu sản phẩm mới, bạn hy vọng 30% người nghe ký kết hợp đồng, 40% xin tới nhà máy thảo luận tiếp. Sau buổi nói chuyện với nhân viên về vấn đề kỷ luật lao động, bạn hy vọng ý thức kỷ luật được nâng cao, số vụ vi phạm kỷ luật sẽ giảm xuống.

Sau khi xác định mục tiêu, bạn tiến hành soạn thảo nội dung. Một bài thuyết trình thường được chia ra làm ba phần : mở đầu, nội dung chính và kết luận.

- **Phần mở đầu**, người thuyết trình thiết lập mối quan hệ với người nghe và có thể phác thảo qua nét lớn nội dung sẽ trình bày, để mọi người chuẩn bị theo dõi được sẵn sàng.

Ở đây bạn phải nắm được quy luật của sự chú ý là : sự tập trung chú ý cao nhất của người nghe được diễn ra chỉ trong vòng 30 giây đầu tiên và 30 giây cuối cùng của bài phát biểu. Ban đầu người ta tập trung chú ý xem bài diễn thuyết nói về cái gì và vào lúc sắp kết thúc người ta tập trung để dẫn sao cũng không bỏ qua ý chính của buổi nói chuyện, mặc dù trước đó có thể chẳng nghe gì cả. Còn giữa hai cao điểm đó thì nói chung người ta chú ý tương đối kém, thỉnh thoảng có những đợt sóng nhỏ cao tùy vào khả năng gây chú ý của bài phát biểu. Chính vì thế chúng ta cần phải lợi dụng những thời điểm gia tăng sự chú ý của cử tọa. Những câu nói đầu tiên cần phải lôi cuốn được họ, làm cho họ quan tâm và thích thú. Những lời nói đầu tiên không đơn thuần là nhập đề mà còn phải gây được sự quan tâm và chiếm được sự cảm tình của người nghe.

Có nhiều cách mở bài nói chuyện, tùy theo nội dung mà bạn có thể chọn một trong những cách sau đây :

+ *Dẫn nhập trực tiếp* : bạn nhắc lại tên đề tài, nói rõ mục đích và những vấn đề chính của bài nói chuyện. Ví dụ, “Kính thưa quý vị, đề tài của chúng ta hôm nay là, phương pháp chiết khấu thương phiếu. Tôi sẽ trình bày bốn điểm chính sau đây :

1. Nguyên tắc tổng quát
2. Rủi ro của chiết khấu
3. Các đảm bảo của tín dụng chiết khấu
4. Tái chiết khấu

Bây giờ tôi bắt đầu vấn đề đầu tiên : nguyên tắc tổng quát . . . “

+ *Dẫn nhập theo lối tương phản* : Bài diễn thuyết bắt đầu bằng việc nhấn mạnh sự mâu thuẫn, để gây chú ý. Ví dụ : “Thưa các đồng chí, tình hình hiện nay của chúng ta cực kỳ đầy mâu thuẫn được thể hiện ở : Thứ nhất là chúng ta chưa bao giờ tiến gần với cuộc cách mạng vô sản quốc tế như bây giờ, Thứ hai là chúng ta cũng chưa bao giờ lâm vào tình cảnh nguy kịch như hiện nay . . . “(Lê Nin toàn tập, tập 37).

+ *Dẫn nhập từ từ theo lối kể chuyện* : Ví dụ : “Vào đêm giáng sinh năm 1642 ở nước Anh, trong một gia đình nghèo đã xảy ra một cảnh nhốn nháo thực sự. Đó là sự ra đời của một cậu bé, nó nhỏ đến mức có thể cho tắm được trong chiếc ly uống bia”. Sau đó có thể kể thêm vài chi tiết về cuộc đời và sự nghiệp của cậu bé đó, và cuối cùng nêu tên cậu bé đó là Newton. Tiếp tục, bạn tiến hành trình bày về học thuyết vạn vật hấp dẫn.

+ *Dẫn nhập bằng cách đặt câu hỏi* : Bằng cách này bạn có thể làm cho người nghe phải chú ý và suy nghĩ cùng bạn. Ngay cả một người buồn ngủ nhất cũng phải ngòai thẳng lên khi gặp câu hỏi.

+ *Dẫn nhập bằng cách trích dẫn*: Một câu trích dẫn thích hợp có thể là một mở đầu thú vị. Ví dụ : để mở đầu bài nói chuyện về vai trò của giáo dục, bạn có thể trích dẫn : “Bác Hồ đã từng nói rằng “vì lợi ích mười năm trồng cây, vì lợi ích trăm năm trồng người”, . . . “.

+ *Dẫn nhập gây chấn động* : Khi người nghe thờ ơ với đề tài hoặc khi họ đã mệt mỏi khó tập trung chú ý, bạn có thể bắt đầu bằng một lời nói hoàn toàn ngược lại sự mong đợi của người nghe. Để bắt đầu đề tài giáo dục trong gia đình, bạn có thể nói : “Giáo dục là một việc làm vô ích, và là hoang phí tiền bạc – trừ phi nó được hậu thuẫn bởi một loại giáo dục đúng đắn trong gia đình”.

Khi vào đề bạn cần tránh những cạm bẫy sau đây :

1. Vào đề quá dài có thể làm ảnh hưởng xấu tới bài phát biểu.
2. Vào đề không ăn nhập với nội dung bài nói chuyện.
3. Vào đề thiếu tự tin bằng những lời biện hộ. Ví dụ “Vì thời gian quá gấp, nên tôi chưa chuẩn bị tốt, có gì sai sót các quý vị thông cảm”, hay “Tôi nắm không chắc vấn đề này lắm, vậy có lẽ tôi chỉ chia sẻ với các quý vị một vài ý kiến sau đây”.
4. Vào đề với lời xin lỗi : “Thưa các bạn, tôi biết các bạn đang rất mệt mỏi và muốn ra về. Tôi chỉ xin các bạn ít phút để trình bày vấn đề sau đây”.

- **Phần nội dung**, chứa đựng một số tư tưởng hay ý kiến then chốt. Đó là những điều mà bạn muốn tìm cách ấn sâu vào trí óc người nghe. *Để lôi cuốn được người nghe, những ý tưởng phải được xây dựng một cách logic.* Bài phát biểu phải được phát triển dưới một chuỗi các luận điểm và luận cứ, một luận điểm này xuất phát từ một luận điểm khác, một ý này xuyên sang ý khác với một logic chặt chẽ. Sự chuyển tiếp từ ý này sang ý khác cần phải thực hiện một cách cẩn thận để khỏi mất sự mạch lạc của câu chuyện.

Để hỗ trợ các điểm chính bạn có thể sử dụng một vài ví dụ, phương pháp hoặc kỹ thuật đặc biệt để tạo sự hiểu biết của người nghe. Các ví dụ, các phương pháp và các kỹ thuật có thể bao gồm :

+ *Các số liệu thống kê* : Bạn đã có các số liệu thống kê hoặc các số liệu định hướng để hỗ trợ cho các ý kiến của bạn chưa ? Ví dụ : Ý kiến cho rằng các nước phát triển quan tâm đến việc quảng cáo rất lớn phải được minh họa bằng những con số cụ thể : năm 1993 Mỹ chi ra 120 tỷ USD cho quảng cáo, Pháp chi 60 tỷ France, Nhật Bản chi hết 4000 tỷ Yên. Nếu có nhiều số liệu, bạn cần phải có bảng biểu, có sơ đồ minh họa.

+ *Các giai thoại* : chúng là những mẩu chuyện ngắn, thông thường nói về một cá nhân nào đó có ý nghĩa và hấp dẫn người nghe, mà bạn có thể tìm thấy từ sách

báo hoặc từ thực tế của bản thân về những vấn đề, mà bạn đang trình bày, sẽ rất có giá trị thuyết phục. Ví dụ, khi nói về vai trò của ý chí trong việc hình thành tài năng con người, bạn có thể kể về Edison – “ông ta làm việc 18 tiếng mỗi ngày, làm việc như vậy cho tới tận 50 tuổi mới tự cho mình xả láng một chút bằng cách giảm giờ làm 30 phút mỗi ngày và Edison làm việc như vậy cho tới tận 80 tuổi mới chết, để lại cho nhân loại hơn một ngàn bằng phát minh sáng chế”.

+ *Các lời trích dẫn* : Edward R. Murrow, một phát thanh viên kỳ cựu, đã nói : “Tôi luôn lâm vào tâm trạng căng thẳng trước khi nói. Mỗi hồi ướm đấm tay tôi sau mỗi buổi nói chuyện thành công”. Nếu đề tài nói chuyện của bạn về nghệ thuật nói chuyện trước công chúng, thì lời trích dẫn trên đây của ông Murrow sẽ có tác dụng thuyết phục ý kiến cho rằng ngay cả những diễn giả chuyên nghiệp cũng không tránh khỏi tâm trạng căng thẳng trước khi diễn thuyết.

+ *Các câu nói đùa, những câu chuyện khôi hài* giúp cho bầu không khí đỡ căng thẳng trong những thời điểm nhất định. Tuy nhiên, mọi cái phải đúng liều, đủ lượng. Những lối nói đùa có hiệu quả và hấp dẫn người nghe nhất là những câu nói đùa đem ngay bản thân người kể ra làm nhân vật chính.

+ *Các hình ảnh minh họa* : các thước film, những bảng biểu, những mẫu vật, . . Thường rất hữu hiệu cho việc minh họa bài nói chuyện của bạn.

Trong khi diễn thuyết, cần chú ý những điểm sau đây :

1. Sự chú ý và quan tâm của người nghe phải được duy trì trong suốt buổi nói chuyện bằng việc sử dụng tư liệu hoặc các ví dụ thật sự lý thú cộng với đôi chút khôi hài nhẹ nhàng.

2. Khi trình bày, bạn cần có gắng đưa mắt về phía người nghe. Để dễ dàng, bạn nên chọn ra khoảng 6 người trong khán phòng để quan tâm và nói chuyện với họ. Tốt nhất nên chọn 1 người ngồi giữa hàng ghế đầu, 2 người ngồi ở hai bên ngoài của hàng ghế đầu, 1 người ngồi ở trung tâm của hội trường và 2 người ngồi ở 2 góc đằng cuối. Khi bạn hướng về những vị trí này, dường như toàn bộ cử tọa sẽ được ánh mắt của bạn quan tâm tới.

3. Hãy sử dụng các phương tiện phi ngôn ngữ (ánh mắt, điệu bộ, cử chỉ, . . Một cách tự nhiên, và không nên quá lạm dụng.

4. Bạn có thể đi lại khi nói chuyện, tuy nhiên nên hạn chế trong vòng bán kính khoảng 1 mét. Nếu bạn đi lại quá xa sẽ làm xao nhãng sự chú ý của người nghe.

5. Bạn phải nói to và rõ đủ cho mọi người ở cuối phòng đều nghe. Điều này bạn có thể kiểm tra bằng việc nắm bắt những tín hiệu từ những người ngồi ở đó.

6. Giọng nói cần phải được thay đổi, khi trầm khi bổng, khi lên khi xuống, khi gần từng tiếng khi lướt qua tùy vào nội dung của từng đoạn.

7. Tránh những thói quen dùng những từ vô nghĩa trong câu nói. Ví dụ : Thực tế là, hiểu không, các bạn biết không, phải không, . .

- **Trong phần kết** bạn nhắc lại những điểm then chốt của nội dung đã được trình bày. Tùy vào tính chất của bài phát biểu mà phần cuối có thể chứa đựng lời chúc mừng, những nhiệm vụ cho tương lai, những vấn đề nêu ra để người nghe giải quyết, lời kêu gọi và những khẩu hiệu. . . Và dĩ nhiên bạn cần dành thời gian để giải đáp các thắc mắc từ người nghe.

Bạn cần phải biết kết thúc đúng lúc, đừng rông dài. Khi bạn đã dùng câu nói “*Cuối cùng là . . .*” thì bạn chỉ còn vài phút nữa thôi. Nếu bạn tiếp theo lời nói này bằng “*Để kết thúc. . .*”, và sau đó lại “*Đây thực sự là lời cuối cùng . . .*”, thì chắc hẳn phản ứng tiêu cực của người nghe sẽ tăng lên đến cực điểm.

Khi kết thúc bạn tóm tắt ngắn gọn những điểm chính trong bài phát biểu và yêu cầu người nghe hành động hoặc xem xét vấn đề theo một quan điểm mới. Tuy nhiên, bạn không nên là điều đó một cách quá rõ ràng : “*Bây giờ tôi tổng hợp những gì tôi đã nói . . .*”

Bạn có thể kết thúc bằng cách kể một câu chuyện kèm theo và minh họa những điểm đã được đưa ra. Có thể nêu ra những câu hỏi kiểm tra mà lúc này người nghe không thể tìm thấy câu trả lời cho chúng mà lúc đầu họ không thể thấy được, hoặc đưa ra một số câu tóm tắt làm sáng tỏ được mối quan hệ nội tại của các điểm đã đưa ra trong bài phát biểu và cuối cùng, bạn không quên cảm ơn người nghe đã chú ý lắng nghe.

4.9.2. Báo cáo miệng và phát biểu tùy hứng

a. Báo cáo miệng

Báo cáo miệng khác với nói chuyện trước công chúng ở điểm nó không mang tính chất “*công chúng*”. Một buổi nói chuyện trước công chúng được xây dựng với mục đích thông tin, thuyết phục và góp vui, còn báo cáo bằng miệng gần giống với báo cáo bằng văn bản : một kiểu trình bày có chủ ý nhằm thông tin hoặc phân tích thông tin.

- Phác thảo việc trình bày báo cáo

Báo cáo bằng miệng khác với việc đứng trên diễn đàn nói chuyện với công chúng ít ra cũng ở một số điểm sau đây :

1. Cả người nói và người nghe trong một buổi họp báo cáo thường biết nhau nhiều hơn. Bởi hình thức báo cáo này thường được tiến hành trong phạm vi nội bộ của tổ chức.

2. Do số lượng người nghe hạn chế hơn, nên việc trình bày một báo cáo bằng miệng có phần thân mật hơn so với bài nói chuyện bình thường.

3. Trong suốt thời gian báo cáo bằng miệng các câu hỏi thường được đặt ra nhiều hơn.

4. Thời gian cho một báo cáo bằng miệng cũng thường ít hơn. Như vậy, bạn phải lập kế hoạch thật cẩn thận cho bài báo cáo của mình, để sao vẫn đảm bảo trình bày đầy đủ các ý chính.

5. Mục đích chính của một báo cáo bằng miệng không phải là góp vui, giải trí mà là thông tin.

Các báo cáo bằng miệng cần phải giới hạn ở mức độ mô tả, giải thích và đưa ra lý lẽ, chứ không nên nhấn mạnh nhiều tới kiểu tường thuật và làm xuất hiện cảm xúc. Một dàn ý tổng quát cho một báo cáo bằng miệng nên bao gồm các phần sau:

+ Trình bày phần ở đầu : bạn nên chọn cách dẫn nhập trực tiếp bằng cách giới thiệu chủ đề, mục đích và những vấn đề chính cần báo cáo. Ví dụ : “Thưa các anh, các chị. Hôm nay tôi xin được báo cáo trước các anh các chị về vấn đề triển khai chiến lược khuyến mãi sản phẩm trong dịp tết Trung thu sắp tới. . . “

+ Phần nội dung : trong phần này, bạn trình bày các ý chính với sự hỗ trợ bởi các thông tin xác thực. Ở đây, bạn có thể sử dụng các số liệu thống kê, bảng biểu, mô hình để minh họa cho những lời mình nói.

+ Phần kết : bạn ra các kết luận của bản báo cáo và minh họa bằng những bằng chứng nổi bật nhất. Chẳng hạn, bạn có thể kết thúc bằng cách, “Tóm lại, theo tôi thì chúng ta có thể áp dụng những biện pháp khuyến mãi như . . . , bởi vì . . .”

- Sử dụng các công cụ hỗ trợ bằng hình ảnh.

Các công cụ hỗ trợ bằng hình ảnh được xây dựng từ rất nhiều loại minh họa khác nhau, và đây cũng là những phần hết sức quan trọng của một bản báo cáo bằng miệng, bởi chúng củng cố thêm cho thông điệp bằng lời. Thông qua việc sử dụng công cụ hỗ trợ bằng hình ảnh, một diễn giả sẽ gây được 2 ảnh hưởng tới người nghe – tai nghe và mắt thấy.

Một câu ngạn ngữ trung quốc có nói “*Kể cho tôi nghe, tôi sẽ quên. Cho tôi xem, tôi có thể nhớ. Nhưng kéo tôi vào cuộc, tôi sẽ hiểu*” việc sử dụng các hình ảnh minh họa sẽ giúp cho người nghe tham gia vào chủ đề của bài nói chuyện cùng với diễn giả. Hơn nữa, các biểu đồ, hình ảnh sẽ tạo cho người nghe có thể giải quyết vấn đề giao tiếp với người nói thông qua việc hình thành trong đầu mình trước các câu trả lời cho các câu hỏi của người nói.

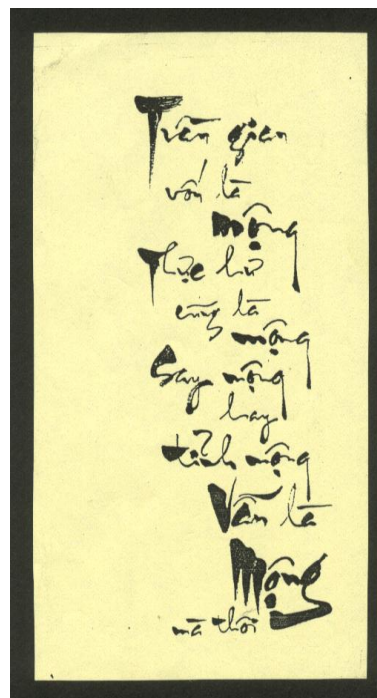
b. Phát biểu tùy hứng

Trong nhiều trường hợp, bạn phải phát biểu tùy hứng : lời mở màn cuộc họp, lời chào hàng, tranh luận trong hội nghị, phát biểu trên bàn đàm phán . . . muốn phát biểu tùy hứng một cách có hiệu quả, bạn nên nắm vững một số điểm chính sau đây :

- *Chuẩn bị sẵn dàn ý trong đầu.* Bạn định phát biểu những gì ?. Dẫn chứng bằng những số liệu và sự kiện gì ?. Trích dẫn lời hay ý đẹp của ai ?. . . Các ý phải được sắp xếp một cách logic, rõ ràng, mạch lạc.

- *Phát triển ý tại chỗ.* Vì không có sự chuẩn bị kỹ càng nên trong phát biểu tùy hứng việc phát triển ý tứ tại chỗ rất quan trọng. Sau khi đã có sẵn dàn ý trong đầu rồi, bạn nên quan sát hội trường và cử tọa, chớp lấy những người và cảnh có liên quan đến chủ đề để tức cảnh ví von, so sánh. Nếu bạn luyện được kỹ năng tương đối khó này thì lời phát biểu của bạn càng thêm sinh động.

- *Tùy cơ ứng biến.* Tính chất của lời phát biểu tùy hứng yêu cầu bạn phải có khả năng đối phó nhanh nhạy. Vì không được chuẩn bị, nên khi vào cuộc bạn có thể đột nhiên quên ý tứ. Gặp những trường hợp như vậy, bạn nên cần bình tĩnh ứng phó linh hoạt để xoay chuyển tình thế.



CHƯƠNG V

GIAO TIẾP TRONG MÔI TRƯỜNG CÔNG TY

5.1. GIAO TIẾP NỘI BỘ

Trong mọi nhóm, tổ chức, doanh nghiệp đều diễn ra hoạt động giao tiếp. Giao tiếp là chất keo gắn liền nhiều thành phần lại với nhau, cho phép doanh nghiệp phát triển, phối hợp hoạt động, cho phép mọi người làm việc chung và hoàn thành những mục tiêu đề ra. Như vậy giao tiếp có tính thiết yếu cho sự thành công cho cả công ty.

5.1.1. Các kênh giao tiếp chính thức

Luồng giao tiếp chính thức trong tổ chức có 3 kênh quan trọng nhất : từ trên xuống dưới; từ dưới lên trên; và theo chiều ngang – cả 3 luồng này được sử dụng thường xuyên trong quá trình giao tiếp. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng thông tin bị biến dạng, bị xuyên tạc khi đi từ cấp dưới lên cấp trên; hầu hết thông tin bị thất lạc khi đi từ cấp trên xuống cấp dưới; sự giao tiếp theo hàng ngang có thể gặp trở ngại do cạnh tranh và ghen tỵ giữa các bộ phận và cá nhân.

a. Giao tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới

Trong nội bộ tổ chức bạn sẽ gặp nhiều trường hợp giao tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới, nghĩa là thông tin từ cấp cao xuống cấp thấp hơn, từ người chủ xuống công nhân, từ người lập kế hoạch tới người thực hiện. . . ví dụ, hướng dẫn cách thức giải quyết công việc, những nhận định đánh giá của người giám sát về cách tiến hành công việc của nhân viên; những tuyên bố chính sách, huấn thị, chỉ thị, thư thông báo, giải thích về các mục tiêu của tổ chức.

Ngoài các cuộc họp ra, nhà quản trị ngân hàng còn phải tiếp xúc với nhân viên nhằm :

- Kiểm tra việc thực hiện các quyết định;
- Đánh giá tiến độ thực hiện công việc trong đơn vị để uốn nắn sai sót, động viên kịp thời những người tốt việc tốt;
- Đánh giá cấp dưới về phẩm chất đạo đức, năng lực chuyên môn, khả năng tổ chức tốt công việc;
- Nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của từng người để có biện pháp giáo dục, nâng đỡ họ.

Để đạt được các mục đích trên, nhà quản trị cần có nghệ thuật giao tiếp mới tạo được bầu không khí thân tình, tin tưởng ở nhân viên như giao tiếp phải đúng mực, lịch thiệp, chú ý lắng nghe ý kiến của nhân viên, không nên ép buộc họ bằng quyền lực, uy lực mà phải bằng uy tín thực sự. Thông thường, cuộc giao tiếp với cấp dưới được tiến hành như sau :

- Khởi đầu là giao tiếp xã giao, nhưng ngay từ phút ban đầu nhà quản trị phải gây được thiện cảm cho nhân viên (chào hỏi thân mật, nhã nhặn, lịch sự, mời ngồi, mời uống nước), có thể đưa ra vài câu hỏi thăm về sức khoẻ và gia đình.

- Sau đó khéo léo chuyển sang nội dung chính, nêu vấn đề và giải quyết vấn đề.

- Trong quá trình giao tiếp, người quản lý nên khuyến khích nhân viên nói lên ý kiến và tập trung lắng nghe, không nên ngắt lời họ. Nếu họ đi chệch nội dung, cần khéo léo lái câu chuyện đi đúng trọng tâm.

Để thành công trong giao tiếp với cấp dưới đòi hỏi các nhà quản trị, kinh doanh ngân hàng cần thực hiện tốt cả 8 nguyên tắc cơ bản sau :

1. Hãy tin tưởng và tín nhiệm nhân tài. Tuyển chọn được nhân tài đã khó, nhưng sử dụng họ còn khó hơn. Sử dụng con người trước tiên phải tin tưởng và tôn trọng họ. Được tôn trọng và trọng dụng, họ sẽ làm việc hết mình. Tin vào nhân tài và trao quyền cho họ là biện pháp hữu hiệu đưa doanh nghiệp đến thành công. Giám đốc là người quyết định mọi vấn đề nhưng không độc đoán chuyên quyền. Những vấn đề quan trọng nên chưng cầu ý kiến của cấp dưới. Một khi đã thành nghị quyết thì giao cho các bộ phận chức năng thực hiện, đồng thời tôn trọng quyền lợi của họ. Như thế họ mới tích cực phát huy tài năng, dám nghĩ, dám làm, hết lòng phục vụ ngân hàng.

2. Hãy dùng người đúng. Người quản trị phải nhìn thấy được tài năng của nhân viên và phải lượng tài để sử dụng, tài lớn thì giao việc lớn, tài nhỏ giao việc nhỏ.

3. Quan tâm đến việc đào tạo bồi dưỡng nhân tài. Tài năng của con người không phải tự sinh ra mà là được hình thành, phát triển trong hoạt động và học tập. Vì vậy, vấn đề đào tạo và bồi dưỡng nhân tài là nội dung quan trọng, ngân hàng phải có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng mới có được đội ngũ nhân lực cao, đáp ứng được yêu cầu của hoạt động ngân hàng trong cạnh tranh và hội nhập.

4. Hãy lắng nghe ý kiến của cấp dưới. Lắng nghe mới biết được tâm tư nguyện vọng của quần chúng để thoả mãn cũng như khó khăn, thuận lợi của ngân hàng, biết được mức độ chính xác của quyết định, chính sách mình đưa ra, lợi dụng được sức mạnh, trí tuệ của tập thể. Cuối cùng lắng nghe sẽ khuyến khích được tính tích cực, sáng tạo của nhân viên.

5. Hãy tôn trọng và quan tâm đến cấp dưới. Ai cũng muốn được người khác quan tâm và tôn trọng. Nếu lãnh đạo tôn trọng và quan tâm đến nhân viên và gia đình họ, chắc chắn họ sẽ phấn khởi và sẵn sàng làm việc hết mình khi giám đốc giao công việc cho họ.

6. Hãy đến với nhân viên bằng tấm lòng và trái tim. Trong hoạt động của ngân hàng, quan hệ giữa nhà quản trị với nhân viên là mối quan hệ khá quan trọng. Do vậy, trong giao tiếp, người quản lý phải cư xử bằng tấm lòng chân thực. Trong giao tiếp với nhân viên, phải tăng cường mối quan hệ tình cảm, tâm lý. Đối với

nhân viên, ngoài chế độ tiền lương, cần chú ý cả việc cải thiện điều kiện làm việc và phúc lợi như nghỉ phép, tặng quà sinh nhật, chia sẻ buồn vui, . . làm cho nhân viên thấy ấm áp, gắn bó với ngân hàng.

7. Đừng bao giờ quên lời hứa, mỗi khi đã hứa với nhân viên thì cần phải thực hiện, cho dù gặp khó khăn. Nếu không thực hiện được phải phản hồi, thậm chí xin lỗi. Có như thế mới tạo được niềm tin nơi nhân viên.

8. Khen chê kịp thời, khen chê phải đúng mức khách quan, công bằng, nếu không sẽ phản tác dụng. Tuy nhiên, người có thành tích đều muốn khen trực diện, công khai trước mọi người. Đối với người có sai lầm, khuyết điểm thì nên góp ý trao đổi riêng, thật đúng lúc, đúng chỗ, thích hợp với tâm trạng

b. Giao tiếp từ cấp dưới lên cấp trên

Giao tiếp từ cấp dưới lên được thiết kế để tạo ra phản hồi về các hoạt động của tổ chức được thực hiện như thế nào. Những người lao động ở cấp thấp được mong đợi đưa ra các thông tin từ dưới lên về việc thực hiện nhiệm vụ của họ và những thực tiễn cũng như các chính sách của tổ chức. Dạng phổ biến của giao tiếp từ dưới lên bao gồm các báo cáo, những bản ghi nhớ, hộp thư góp ý, họp nhóm và những lời kêu ca phàn nàn, truyền miệng, . .

Giao tiếp từ cấp dưới lên trên đặc biệt được dùng để đạt 3 mục tiêu :

- Để báo cáo công tác hay thành tích cá nhân, ban ngành
- Để đưa ra các đề nghị, ý kiến
- Để phát huy sự tham gia vào quản lý

Luồng giao tiếp từ dưới lên một cách chính xác sẽ giúp cho nhà quản trị có được những thông tin về tình cảm, nhận thức của cấp dưới, giúp họ phát hiện ra các nhân viên có triển vọng, các nhân viên chậm tiến và chuẩn bị một luồng giao tiếp khác từ trên xuống có hiệu quả hơn. Đồng thời, luồng giao tiếp từ dưới lên thường làm cho cấp trên bị mắc lừa, bởi nhìn chung cấp dưới sẽ báo cáo cho cấp trên những gì họ tin chắc rằng cấp trên muốn nghe, chứ không phải những gì mà họ cần nói. Khi báo cáo lên cấp trên, các nhân viên cũng nhận thấy nguy cơ họ có thể bị trừ dập, nếu phải nói thật tất cả mọi việc.

Một luồng giao tiếp từ dưới lên thật đáng tin cậy, nếu dựa vào sự tin tưởng lẫn nhau giữa 2 bên. Khi hai bên tin tưởng lẫn nhau ở một mức độ nào đó, thì họ có thể bộc lộ chính bản thân mình và sẽ không cảm thấy lo sợ, khi phải nói thật tất cả mọi điều.

Chúng ta cần phải chú ý tới một số yếu tố quan trọng sau đây trong luồng giao tiếp từ dưới lên :

- Giao tiếp từ dưới lên thực chất là sự phản hồi lại các đề nghị, chỉ thị và hành động của cấp trên.

- Cấp dưới thường báo cáo những gì, mà họ cho rằng cấp trên thích nghe, mặc dù thông tin đó có thể không chính xác.

- Giao tiếp từ dưới lên trên dựa vào lòng tin đối với cấp trên.

- Giao tiếp từ dưới lên thường là mối đe dọa đối với cấp trên.

Một vấn đề khó khăn nhất phải vượt qua trong luồng giao tiếp từ dưới lên đó là độ tin cậy, chính xác của thông tin. Những kết quả nghiên cứu cho thấy nhân viên có khuynh hướng giấu kín ý kiến, tư tưởng và khó khăn đối với cấp trên của họ. Họ cảm thấy sẽ gặp khó khăn, nếu tỏ ra trung thực với cấp trên; họ sợ rằng cấp trên sẽ coi họ là thiếu độc lập; và họ cho rằng nhà quản trị không thực sự quan tâm đến những khó khăn của họ.

Để vượt qua khó khăn này bạn phải thiết lập được mối quan hệ tin cậy và cởi mở với cấp dưới thấy an tâm và sẵn sàng nói thật nhiều điều với bạn. Ngoài ra, sau khi nhận được thông tin từ cấp dưới gửi lên, bạn phải thăm tra lại độ chính xác của nó. Trong quá trình giao tiếp với cấp dưới bạn phải tỏ ra quan tâm tới họ, những khó khăn của họ.

Khi giao tiếp với cấp trên, bạn cần chú ý những điểm sau :

- Hãy tuân thủ trật tự đẳng cấp. Mỗi một tổ chức đều được tổ chức theo cấp bậc và yêu cầu mọi người cần phải tuân theo. Có thể bạn không hợp với cấp trên trực tiếp của mình, và bạn cho rằng ông ta là người kém cỏi không có khả năng giải quyết vấn đề, nhưng nếu bạn mà “qua mặt” ông ta để trình lên cấp cao hơn thì sẽ gặp rắc rối đấy. Nên nhớ không được vượt cấp trong hệ thống đẳng cấp.

- Cần phải phản hồi thường xuyên về việc thực hiện công việc của mình

- Hãy tiếp nhận những lời phê bình một cách vô tư

- Hãy quý trọng thời gian của họ. Khi cần báo cáo, bàn việc với họ, bạn nên trình bày ngắn gọn, rõ ràng, cụ thể.

- Hãy cư xử một cách khéo léo, không nói xấu họ, không chê bai họ sau lưng.

- Hãy học hỏi những phong cách và kinh nghiệm tốt của họ.

c. Giao tiếp hàng ngang

Đây là luồng giao tiếp giữa những người cùng một cấp, một bậc trong hệ thống, nhưng lĩnh vực hoạt động khác nhau. Trong các sơ đồ tổ chức, rõ ràng không phản ánh quan hệ hàng ngang giữa các cấp. Nhưng trong thực tế các quan hệ này lại là cơ sở để đạt được sự phối hợp giữa các cá nhân và các bộ phận cùng cấp trong tổ chức, sự giao tiếp theo hàng ngang là phương thức chủ yếu để đạt được sự phối hợp trong tổ chức.

Dòng giao tiếp này không ngừng trở nên quan trọng khi tổ chức trở nên rộng lớn hơn, phức tạp hơn và được chuyên môn hóa hơn. Tuy vậy, ngay trong những

công ty nhỏ, giao tiếp hàng ngang cũng thiết yếu để phối hợp những chức năng khác nhau bằng cách khuyến khích tin thần tập thể giữa đồng nghiệp. Những trở ngại chính trong giao tiếp hàng ngang bao gồm : sự biệt lập bộ phận, thiếu thời gian và cơ hội giao tiếp, sự ghen tỵ và kình địch giữa các nhóm. Những khó khăn này chắc chắn là vượt qua được, nhất là khi bạn nghĩ tới lợi ích của tinh thần làm việc tập thể; phối hợp công tác, giải quyết khó khăn, chia sẻ thông tin, giải quyết tranh chấp, tăng cường quan hệ giữa các cá nhân.

Về điểm này các nhà quản lý cần phải hiểu rằng, giao tiếp không chính thức theo hàng ngang luôn hiện hữu trong bất cứ tổ chức nào. Giao tiếp và hành vi không chính thức phát triển đồng thời với giao tiếp và hành vi chính thức, củng cố tinh thần và thúc đẩy việc thực hiện các công việc của tổ chức. Ngoài ra, nó còn định rõ các quan hệ giao tiếp từ trên xuống và từ dưới lên. Theo đúng nghĩa, giao tiếp theo hàng ngang giữ chức năng phối hợp trong tổ chức. Các bộ phận phối hợp các hoạt động của mình để thực hiện các mục tiêu như là một dây chuyền liên tục.

Điều quan trọng nhất cần phải nhớ kỹ là giữ cho sự giao tiếp đó thông suốt vì lợi ích lớn nhất của bạn và vì lợi ích lớn nhất của công ty bạn. Những người trẻ tuổi khi bắt đầu sự nghiệp của mình thường hay coi thường hình thức giao tiếp này, vì dòng giao tiếp hàng ngang không phải là một thành phần của mô hình tổ chức thông thường được chế định về công tác báo cáo và thương nghị.

5.1.2. Kênh giao tiếp thân mật

Giao tiếp thân mật tồn tại trong mọi tổ chức. Những hoạt động giao tiếp này được hình thành từ những quan hệ không chính thức và nó vượt qua những giới hạn của dòng thông tin chính thức. Một số đặc tính của hoạt động giao tiếp thân mật là :

- Hoạt động giao tiếp thân mật là tự nhiên trong mọi tổ chức và không thể loại trừ giao tiếp không chính thức này. Sẽ rất tự nhiên khi người lao động trao đổi với nhau về những vấn đề mà họ cùng quan tâm.

- Thông tin được truyền qua kênh giao tiếp không chính thức có tốc độ nhanh hơn so với thông tin được truyền qua kênh chính thức.

- Thông tin phi chính thức có hình thức tự nhiên hơn và vì thế nó có sức thuyết phục cao hơn, dễ được tin cậy hơn thông tin chính thức.

- Trong những tình huống thông tin bị kiểm duyệt và bị lọc, thông tin phi chính thức trở nên có sức thuyết phục mạnh hơn.

- Thông tin phi chính thức thường dễ bị bóp méo.

Giao tiếp thân mật cũng mang lại những lợi ích cho tổ chức, các nhà quản trị thường sử dụng kênh giao tiếp thân mật để nắm được những thông tin không chính thức để bổ sung cho thông tin chính thức. Trong những tổ chức không có sự tin tưởng lẫn nhau giữa các nhà quản trị và nhân viên thì thông tin phi chính thức tạo ra những khó khăn cho tổ chức và doanh nghiệp.

5.2. GIAO TIẾP VỚI BÊN NGOÀI

5.2.1. Giao tiếp với khách hàng

Trong nền kinh tế thị trường, sự thành bại của một doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào khách hàng. Chính khách hàng là người trả lương cho doanh nghiệp. Vì thế mọi quyết định của bạn đều phải nhắm vào nhu cầu và quyền lợi của khách hàng. Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng cần phải có những kế hoạch tỉ mỉ trong giao tiếp với khách hàng. Trong hoạt động ngân hàng, khách hàng vừa trực tiếp tham gia vào quá trình cung ứng sản phẩm của ngân hàng vừa trực tiếp sử dụng, hưởng thụ sản phẩm. Vì vậy, khách hàng là yếu tố quan trọng quyết định sự thành bại của hoạt động kinh doanh ngân hàng hiện đại. Trong giao tiếp với khách hàng, ngân hàng cần phải đạt được các mục đích sau :

- Tìm hiểu nhu cầu, mong muốn của khách hàng để kịp thời thỏa mãn.

- Thông qua dư luận, đóng góp của khách hàng để cải tiến, hoàn thiện, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, phong cách giao tiếp và thái độ phục vụ làm hài lòng khách hàng.

- Thông tin cho khách hàng biết về sự đổi mới của ngân hàng về sản phẩm, công nghệ, . . nhằm làm tăng uy tín, hình ảnh của ngân hàng và khơi dậy những nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng.

Để đạt được mục đích trên, có nhiều hình thức giao tiếp với khách hàng trước hết các nhà kinh doanh ngân hàng thường tập trung để nâng cao hình ảnh của ngân hàng thông qua tiếp xúc trực tiếp của nhân viên giao dịch như nhân viên tín dụng, kế toán, ngân quỹ . . Họ là người đại diện cho ngân hàng, là hình ảnh của ngân hàng trong mắt khách hàng; thứ hai là giao tiếp của ban lãnh đạo ngân hàng với khách hàng trong những hội nghị khách hàng, hội chợ, triển lãm về các hoạt động của ngân hàng; thứ ba là tổ chức những cuộc tham quan của khách hàng tại ngân hàng; thứ tư là sử dụng các phương tiện truyền thông đại chúng, như các phóng sự truyền thanh, tuyên hình, chương trình quảng cáo giới thiệu sản phẩm mới; thứ năm là tổ chức các cuộc triển lãm, giới thiệu sản phẩm. . .

Khi giao dịch với khách hàng, bạn cần phải nhớ đặt tinh thần phục vụ lên hàng đầu. Và cần tuân thủ theo một số nguyên tắc sau :

- Hãy có trách nhiệm với khách hàng, đáp ứng kịp thời các hợp đồng, các nhu cầu của họ, không để chậm trễ khi đã hứa.

- Hãy thông tin cho khách hàng một cách kịp thời nếu có chuyện chậm trễ về sản xuất và giao hàng.

- Hãy tôn trọng họ, không can thiệp vào những công việc liên quan đến nội bộ doanh nghiệp của họ, trừ khi người ta yêu cầu bạn cho lời khuyên.

- Không nên tỏ ra quá thân thiện, vì điều này khiến cho họ có ý tưởng muốn được những ưu đãi đặc biệt, mà bạn nên giữ khoảng cách hợp lý.

- Hãy nhớ rằng mọi khách hàng đều quan trọng, cho dù họ chỉ đến để tham quan doanh nghiệp của bạn mà thôi.

- Hãy khuyến khích khách hàng phản hồi thông tin về sản phẩm dịch vụ của ngân hàng.

5.2.2. Giao tiếp với nhà cung cấp

Đề hoạt động kinh doanh có hiệu quả, bạn không chỉ phải tạo ra mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng, mà còn phải biết duy trì mối quan hệ tương tự với bạn hàng, các nhà cung cấp các phương tiện kỹ thuật, sản phẩm phần cứng, phần mềm của tin học, các đơn vị cung cấp dịch vụ thông tin, truyền tin . . . Chính họ là người đảm bảo cho hoạt động ngân hàng được thực hiện thuận lợi, trôi chảy. Do vậy khi quan hệ với các nhà cung cấp, các nhà kinh doanh ngân hàng phải chú ý đến những điều cơ bản sau đây :

- Hãy tôn trọng họ do đó, đừng bắt họ phải chờ đợi, đối với họ thời gian là vàng bạc. Và đối xử với họ như những khách hàng

- Hãy báo cho họ ngay về bất cứ sự thay đổi nào về ngân sách, hợp đồng, kế hoạch sản xuất kinh doanh, để họ có những kế hoạch của họ.

- Hãy nêu rõ những yêu cầu của mình bằng văn bản, giấy tờ càng chi tiết càng tốt.

- Hãy thanh toán đúng hạn và thể hiện sự hài lòng của bạn đối với những hợp đồng hoàn thành tốt.

- Hãy cẩn thận về những bí mật kinh doanh của mình, vì các nhà cung cấp còn giao dịch với các đối thủ khác, và cũng đừng bao giờ dò hỏi về những bí mật về đối thủ làm cho họ trở nên khó xử.

- Hãy mạnh dạn yêu cầu họ cho lời khuyên và những tin tức về tình hình trong ngành.

5.2.3. Giao tiếp với cơ quan chính quyền

Bất một doanh nghiệp nào cũng phải liên hệ với các cơ quan chính quyền, kể từ khi nộp đơn xin phép thành lập cho đến khi được phép hoạt động, đóng thuế. . các doanh nghiệp cần phải có những dịch vụ cụ thể về an ninh, trật tự và cách chính sách tài trợ của chính phủ.

Có nhiều hình thức giao tiếp với cơ quan chính quyền. Hoặc là bạn có thể trực tiếp giao tiếp với họ. Chẳng hạn, trực tiếp tiếp xúc với các cấp chỉ huy các ngành lập pháp, hành pháp để tham khảo ý kiến; thảo luận hoặc trình bày mục tiêu, quan điểm của doanh nghiệp; tổ chức các buổi tiệc, tiếp tân tại cơ sở kinh doanh để mời các đại diện chính quyền đến tham dự, đây là dịp tốt để nhờ chính quyền lưu tâm đến công ty, hiểu rõ thực trạng của công ty nhằm áp dụng những chính sách thuế khóa hợp lý; có thể tổ chức các cuộc viếng thăm các cấp lãnh đạo chính quyền tại công ty bạn.

Bạn có thể giao tiếp gián tiếp với chính quyền bằng các báo cáo định kỳ, phòng vấn bằng thư tín để thu thập ý kiến và quan điểm của giới lập pháp và hành pháp về các vấn đề kinh tế, thời sự, chính sách . . .

Khi đến các cơ quan chính quyền để giải quyết công việc, bạn hãy cần lưu ý :

- Ăn mặc nghiêm túc, đừng sặc sỡ hay lòe loẹt quá dễ làm cho người ta có ác cảm, và nếu bạn được hẹn thì hãy đến đúng giờ.

- Mỗi một cơ quan có quy định riêng của nó, vì vậy bạn có bất bình vì nó vô lý thì cũng đừng phản đối kéo lại gây khó khăn cho việc giải quyết công việc, sau đó bạn có thể góp ý bằng hộp thư.

- Hãy tôn trọng người đại diện chính quyền, nhưng không có nghĩa là bạn phải quy lụy, khúm núm làm mất thể diện, cần giữ phong thái đúng mực, ăn nói hòa nhã. trình bày ngắn gọn và yêu cầu họ giải quyết theo đúng chức trách của họ.

- Hãy nhớ rằng ai cũng muốn người khác coi mình là quan trọng, và vì vậy nếu người đại diện chính quyền có làm ra vẻ quan trọng thì bạn cũng hãy thông cảm, cái chính là bạn giải quyết xong công việc.

5.2.4. Giao tiếp với báo chí

Trong hoạt động của mình, đôi khi bạn cũng có dịp gặp gỡ với báo chí. Kỹ năng tiếp xúc với báo chí là một trong những tiền đề của nhà kinh doanh ngày nay. Tạo mối quan hệ tốt với báo chí có thể tiết kiệm cho công ty hàng ngàn đôla tiền quảng cáo. Ngược lại, quan hệ không tốt với báo chí có khi bạn gặp phải tình trạng xấu nhất là đi đến phá sản.

Khi tiếp xúc với các nhà báo, bao giờ bạn cũng phải tỏ ra cởi mở và lịch sự. Không nên tỏ ra khó chịu và có thái độ lảng tránh. Hãy cung cấp ngay cho họ những thông tin cần thiết, nếu đó không phải là bí mật kinh doanh của công ty. Bạn phải có tác phong nhanh nhẹn khi xuất hiện trước báo chí và gọi điện phúc đáp họ, nếu họ cần đến bạn. Bởi vì các nhà báo bao giờ cũng cần những thông tin nóng hổi, nhất là phóng viên của các báo ngày nay, và nếu bạn không kịp thời thông tin cho họ thì người ta sẽ tìm cách thu thập thông tin từ nguồn khác, do đó mà bạn có thể đánh mất cơ hội nào đó.

Bạn nên quan tâm đến việc tiếp xúc với báo chí, và hãy tỏ ra thành thạo trong những cuộc phỏng vấn. Khi các nhà báo đã có cảm tình và quen làm việc với bạn rồi thì họ sẽ thường xuyên gặp gỡ và có cơ hội họ sẽ tán dương bạn và doanh nghiệp của bạn. Khi được phỏng vấn, bạn cần phải chú ý tới cách dùng ngôn từ, không được dùng những lời lẽ thô thiển và cẩn thận về cú pháp và văn phạm. Đặc biệt khi trả lời phỏng vấn cho đài truyền hình hay đài phát thanh thì những gì bạn nói, kể cả những từ áp a áp úng của bạn cũng được pháp nguyên vẹn. Tốt nhất là trước khi trả lời phỏng vấn, bạn nên chuẩn bị kỹ về các phương án trả lời và tập dượt trước. Khi xuất hiện trước ống kính truyền hình, bạn cần ăn mặc nghiêm chỉnh, lịch sự, tư thế

đàng hoàng, nhìn thẳng vào ống kính và nói một cách tự nhiên, đừng tỏ ra quá điệu bộ, uốn éo.

Khi tiếp xúc với báo chí, bạn nên chuẩn bị những gì nên nói, những gì nên không, chứ đừng để xảy ra tình trạng là sau một hồi phỏng vấn rồi bạn mới nói với nhà báo là “*những chuyện này xin đừng viết lên báo*”. Những chuyện như vậy bao giờ cũng làm cho phóng viên khó chịu vì mất thời gian, vô ích. Đối với những thông tin mà bạn chưa chắc chắn lắm, thì bạn có thể nói trước với phóng viên đó là những thông tin chưa được thẩm định, chỉ để tham khảo mà thôi. Trong khi phỏng vấn, bạn không nên tỏ ra nghi ngờ và sợ phóng viên trích dẫn sai lời nói của bạn, vì điều đó dễ làm xúc phạm đến tính nghề nghiệp của họ.

Khi bạn muốn đăng báo một tin tức gì về công ty mình cần biên tập một cách cẩn thận. Hãy xem xét những điểm mấu chốt trong bài báo, điều gì làm cho bạn đọc quan tâm, có điều gì mới trong bài báo của bạn hay không? Và hãy đặt tên bài báo thật ấn tượng để gây được sự quan tâm. Không nên gửi đăng những tin tức vô bổ, nhàm chán, vì biên tập viên báo chí liên tục nhìn nhận những bài như thế dần dần họ không thêm chú ý tới những bài báo của công ty bạn nữa. Và đừng bao giờ yêu cầu được xem bài báo trước khi người ta in, điều đó cũng có thể cho họ bị xúc phạm.



CHƯƠNG VI

KỸ NĂNG GIAO TIẾP ỨNG DỤNG TRONG NGÂN HÀNG

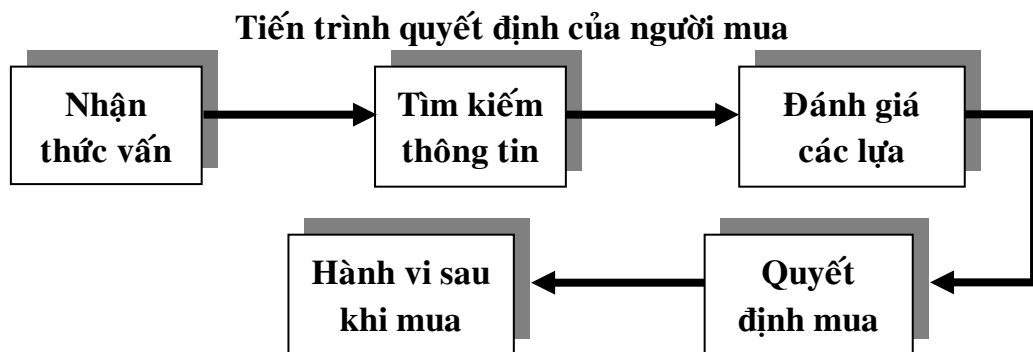
6.1. CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG

6.1.1. Giới thiệu về quá trình mua và bán

a. Quá trình mua

Quá trình mua hàng của khách hàng là quá trình đưa ra một quyết định, được tiến hành thông qua 5 giai đoạn : Nhận ra vấn đề, tìm kiếm thông tin, đánh giá các lựa chọn, quyết định mua và những hành vi sau khi mua. Mô hình này nhấn mạnh rằng tiến trình khởi đầu có từ lâu, trước khi việc mua đích thực xảy ra; và có những hệ quả kéo dài sau đó, sau khi đã mua xong. Nó khuyến khích những người bán hàng cần chú ý tới toàn bộ quá trình mua, hơn là chỉ trong quyết định mua.

Mô hình này ám chỉ rằng khách hàng trải qua tất cả năm giai đoạn, mỗi khi họ đi mua hàng. Nhưng trong các cuộc mua sắm thường lệ, khách hàng bỏ qua hoặc ngược lại một số bước trong những giai đoạn này. Trong dịch vụ ngân hàng dường như khách hàng sẽ trải qua tất cả các giai đoạn của quá trình mua sản phẩm dịch vụ của ngân hàng.



- *Nhận thức vấn đề* : Tiến trình mua khởi đầu với việc người mua nhận biết một vấn đề hay nhu cầu. Người mua cảm thấy có sự khác biệt giữa trạng thái thực tế và trạng thái ước muốn. Nhu cầu có thể được hiểu ra nhanh bởi các kích tác bên trong và bên ngoài.

- *Tìm kiếm thông tin* : Một người mua đã nhận thức được vấn đề, thì có thể hoặc không thể tìm kiếm thêm thông tin. Nếu sự thôi thúc của người tiêu thụ mạnh, và sản phẩm vừa ý nằm trong tầm tay, người mua rất có thể mua ngay. Bằng không, người tiêu thụ đơn giản chỉ lưu giữ nhu cầu trong ký ức. Người tiêu thụ có thể không

chịu tìm hiểu gì thêm, tìm hiểu thêm một số vấn đề hoặc rất tích cực tìm kiếm thông tin liên qua đến nhu cầu.

Các nguồn thông tin người tiêu dùng tìm kiếm :

- + Nguồn cá nhân : Thông qua gia đình, bạn bè, láng giềng, đồng nghiệp, . .
- + Nguồn thương mại: Các quảng cáo, nhân viên bán hàng, nhân viên giao dịch, đại lý, bao bì, trưng bày, . .
- + Nguồn công cộng : Các phương tiện truyền thông đại chúng, các tổ chức, .
- + Nguồn kinh nghiệm : Tiếp xúc, khảo sát, sử dụng sản phẩm dịch vụ, . .

Mỗi loại nguồn thông tin có thể thực hiện một chức năng khác nhau trong việc ảnh hưởng đến quyết định mua. Thông tin thương mại thường thực hiện chức năng thông báo, và các nguồn cá nhân thì thực hiện chức năng hợp pháp hoá hoặc đánh giá.

- *Đánh giá các lựa chọn* : Người tiêu dùng sử dụng thông tin để có sự lựa chọn, đánh giá về các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu và giải quyết vấn đề của họ. Khách hàng sẽ chú ý tới những điểm sau khi họ đưa ra sự lựa chọn của mình :

+ Những thuộc tính thuộc về sản phẩm dịch vụ. Họ sẽ chú ý nhiều nhất đến thuộc tính có dính dáng đến nhu cầu của họ.

+ Người tiêu thụ sẽ liên kết các độ lượng quan trọng khác nhau với những thuộc tính tương ứng.

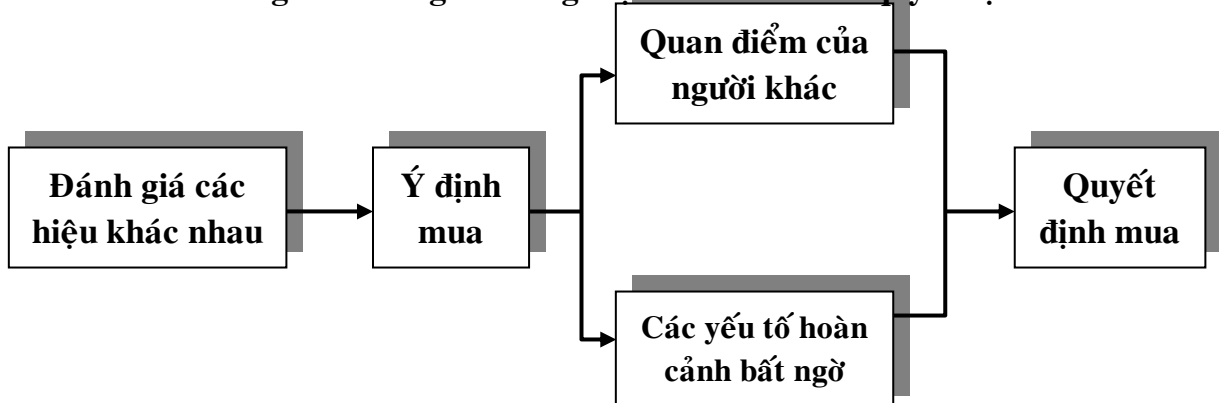
+ Sự tin tưởng về nhãn hiệu, uy tín của nhà cung cấp.

+ Đánh giá lợi ích, sự hài lòng qua các cấp độ khác nhau của từng thuộc tính của sản phẩm.

+ Người tiêu thụ đi đến những thái độ (phán đoán, thị hiếu) về nhãn hiệu khác nhau thông qua sự đánh giá để lựa chọn giữa các sản phẩm có đa thuộc tính và tiện ích.

- *Quyết định mua* : Trong giai đoạn đánh giá, người mua sắp xếp các hiệu trong cụm thành thứ bậc, và hình thành ý định mua. Bình thường, người mua sẽ mua sản phẩm được ưu đãi nhất, như có hai yếu tố có thể xảy ra giữa chuyện có ý định mua và quyết định mua.

Các bước giữa đánh giá những hiệu khác nhau và quyết định mua



+ Thái độ của người khác. Quyết định mua của người tiêu dùng cũng chịu ảnh hưởng bởi thái độ của người khác.

+ Các yếu tố hoàn cảnh không lường trước. Người tiêu dùng hình thành ý định mua dựa trên những yếu tố như lợi ích, giá cả, . .do sản phẩm mang lại. Khi người mua sắp sửa hàng động, các yếu tố hoàn cảnh có tính chất bất ngờ có thể xuất hiện, làm thay đổi ý định mua.

- *Hành vi sau khi mua*: Sau khi mua sản phẩm xong, người tiêu dùng sẽ nghiệm được một số mức độ hài lòng hoặc không hài lòng. Người tiêu dùng cũng có thể thực hiện nhiều điều sau khi mua có liên hệ đến nhà cung cấp. Công việc của người bán hàng không kết thúc khi sản phẩm đã được mua xong, mà kéo dài đến cả giai đoạn sau khi mua.

Cách mua của khách hàng có thể : Tuỳ hứng, theo cách loại trừ và so sánh, sau một quá trình ra quyết định.

b. Quá trình bán

Là việc phát triển và hoàn thành quyết định mua, là việc giúp đỡ khách hàng giải quyết một vấn đề hoặc đáp ứng nhu cầu. Bán hàng là bước sau cùng của một chuỗi liên tục những tương tác giữa ngân hàng và khách hàng thông qua các hoạt động trên thị trường như :

- Quan hệ công chúng
- Quan hệ báo chí
- Quảng cáo
- Gửi thư trực tiếp
- Đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm (cạnh tranh, bảo trợ, phát hồ sơ giới thiệu công ty hoặc sản phẩm, Website, thư tín, quảng cáo)

Tất cả những công việc này nhằm tăng cường giới thiệu sản phẩm với công chúng và làm cho họ quan tâm, làm cho những khách hàng tiềm năng tiến đến gần hơn thời điểm quyết định và mua hàng.

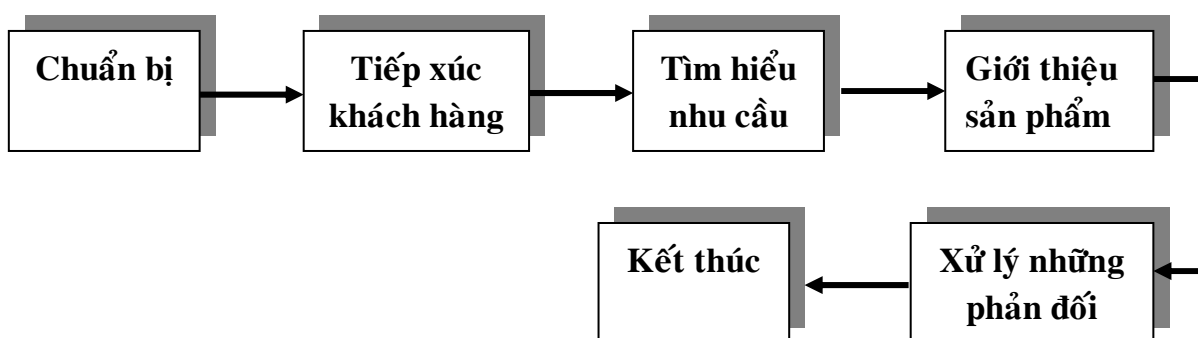
Thường thì những tiếp xúc trực tiếp, mặt đối mặt giữa người bán – nhân viên giao dịch với khách hàng mang lại kết quả bán cao hơn.

Để có thể bán được bán được hàng, nhân viên bán hàng phải :

- + Hiểu biết (về khách hàng và nhu cầu của họ, sản phẩm/ dịch vụ mình đang chào hàng và ngành nghề cũng như lĩnh vực có liên quan)
- + Đồng cảm (biết đặt mình trong hoàn cảnh của khách hàng)
- + Tự tin

- + Có kiến thức chuyên ngành
- + Có thể đưa ra những lời khuyên tốt.
- + Thật sự quan tâm đến khách hàng
- + Luôn đáng tin cậy
- + Có thể tạo quan hệ khách hàng thích hợp
- + Linh động, có thể điều chỉnh phương thức tiếp cận cho phù hợp với từng cá nhân khách hàng.
- + Là người biết chuẩn bị và có tổ chức.

Quá trình bán hàng có thể được thực hiện thông qua các bước sau :



- *Chuẩn bị* : Thành công trong buổi tiếp cận bán hàng sẽ cao hơn nếu bạn “đã chuẩn bị trước thật tốt”. Sự thành công trong bán hàng thường là kết quả của quá trình tư suy sâu sắc. Giai đoạn chuẩn bị có 3 công cụ chính :

+ *Nghiên cứu* : Lập kế hoạch có thể suy nghĩ trong vài phút hoặc ghi chú vài điều trước khi tiếp cận khách hàng, hoặc tranh luận thẳng thắn với các đồng nghiệp nhằm thống nhất phương thức tiếp cận tốt nhất. Quá trình này cần tìm hiểu thông tin về khách hàng mà mình muốn gặp. Đặc biệt là những thông tin gây ấn tượng và cho khách hàng biết bạn đã có những hiểu biết về họ.

+ *Đặt ra mục tiêu rõ ràng* : Chỉ nhắm đến việc bán hàng được càng nhiều càng tốt không giúp bạn đạt được hiệu quả trong việc tiếp cận khách hàng. Phải đề ra mục tiêu phù hợp tức là mục tiêu phải bao hàm những yếu tố sau : Cụ thể, có thể đo lường được, hợp lý, thực tế, đạt được mục tiêu sau thời gian bao lâu. Những mục tiêu rõ ràng sẽ tạo ra định hướng cho quá trình tiếp cận và phát huy tác dụng.

+ *Những yểm trợ* : để chào hàng gây ấn tượng bạn nên sử dụng những sơ đồ, hoặc biểu đồ (đặc biệt để minh họa những thông tin tài chính cho rõ ràng), những hình ảnh, hồ sơ giới thiệu, hàng mẫu, bằng chứng, . . cân nhắc và sử dụng bất kỳ công cụ nào giúp cho bạn nhấn mạnh hơn thông điệp muốn diễn tả.

- *Tiếp xúc khách hàng* : Giai đoạn này quyết định đến sự thành công của cuộc giao tiếp. Do đó, người bán hàng cần phải :

+ Lối ứng xử. Hình thành lối ứng xử thích hợp có thể giúp thoát khỏi những định kiến, tạo nên bước khởi đầu tốt đẹp và giúp bạn thể hiện tốt trong suốt quá trình tiếp cận.

+ Tạo sự quan tâm. Một sự quan tâm thật sự, dễ nhận thấy đối với khách hàng là một nền tảng tốt phải được tạo ra ngay những phút đầu tiên.

+ Dẫn dắt buổi tiếp xúc. Khi bạn đi bán hàng thì bạn nên là người dẫn chuyện. Dẫn dắt buổi chào hàng theo ý định của mình, và phải theo cách mà khách hàng thấy thích và phù hợp nhất.

Có 2 cách tiếp cận với khách hàng : Tiếp cận theo lợi ích của khách hàng và tiếp cận theo chỉ dẫn. Tiếp cận theo lợi ích của khách hàng thường được sử dụng theo : Đặc tính – ưu điểm – lợi ích nhằm tìm hiểu nhu cầu của khách, những đặc tính, ưu điểm của khách, của sản phẩm cần tiến hành bán, những lợi ích của sản phẩm đem lại cho khách hàng và cho ta.

- *Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng* : Đây là giai đoạn cũng không kém phần quan trọng. Nếu bạn tìm hiểu được nhiều hơn và đầy đủ hơn về nhu cầu của khách hàng, những việc bạn làm sẽ có khả năng đi đúng hướng và thành công cao hơn. Ngược lại, nếu quá trình tìm hiểu quá sơ sài và đi chệch hướng so với đối thủ cạnh tranh thì những việc bạn làm sẽ khó khăn và ít có cơ hội thành công.

Khi tìm hiểu về nhu cầu khách hàng cần chú ý :

+ Kỹ năng đặt câu hỏi. Cần sử dụng một loạt câu hỏi thăm dò, nhấn mạnh những khía cạnh nào đó để thu thập chi tiết, lời giải thích hoặc những lý do ẩn sau những câu trả lời sơ sài. Đồng thời cũng nên đặt những câu hỏi mở nhằm khuyến khích khách hàng tham gia vào cuộc đối thoại.

+ Biết lắng nghe khách hàng. Người bán hàng giỏi là người biết lắng nghe. Khách hàng chỉ muốn giao thiệp với những người quan tâm, lắng nghe lợi họ và có nhiều điểm chung với họ.

+ Biết tiếp nhận nhu cầu của khách hàng. Luôn tạo cho khách hàng suy nghĩ đúng đắn rằng bạn luôn hoàn toàn đánh giá cao quan điểm của họ và phải nói cho khách hàng biết rằng bạn hiểu được họ.

Như vậy, người bán hàng thành công tham khảo và sử dụng những thông tin trong khi chào hàng nhằm nói rõ rằng họ đã nắm bắt yêu cầu của khách hàng.

- *Giới thiệu sản phẩm* : muốn cho lời chào hàng của bạn thuyết phục thì phải nhằm đến việc trình bày sản phẩm sao cho : dễ hiểu, lôi cuốn, và đáng tin cậy. Đạt được 3 mục tiêu trên sẽ tập hợp những điều bạn nói thành lời giới thiệu sản phẩm hấp dẫn nhất; mục tiêu nào cũng quan trọng và cần phải xem xét riêng mỗi cái.

+ Trình bày dễ hiểu : Giao tiếp thường được xem là điều bình thường. Tuy nhiên, đây là một việc khó và dễ gây ra hiểu lầm. Ngay cả trao đổi đơn giản nhất cũng dễ làm cho người khác phải hỏi : “Ý anh muốn nói gì ?” Hoặc họ không hỏi gì

nhưng thực sự không hiểu điều bạn nói. Tổng thống Nixon của Hoa kỳ đã nói “Tôi biết rằng bạn hiểu điều bạn nghĩ tôi đã nói, nhưng tôi không chắc là bạn có nhận ra rằng điều bạn nghe được không hẳn là điều tôi muốn nói.”

+ Giới thiệu sản phẩm một cách lôi cuốn. Khách hàng không mua sản phẩm, dịch vụ mà họ mua công dụng của chúng. Đây là nguyên tắc chủ chốt của giai đoạn này trong quy trình bán. Như vậy, bạn phải phân biệt và giải thích được hai khái niệm đặc tính và tiện ích : đặc tính là sự mô tả một phần, một yếu tố hoặc toàn bộ sản phẩm; tiện ích là công dụng và lợi ích của sản phẩm đối với khách hàng.

Khách hàng dễ bị thuyết phục bởi phong cách bán hàng tập trung nhiều hơn vào các tiện ích của sản phẩm.

+ Tạo sự tin cậy. Người bán hàng có thể cung cấp bằng chứng một cách cụ thể hoặc chung chung của sản phẩm.

Bằng chứng cụ thể: ví dụ : “Một cuộc thử nghiệm do hiệp hội ô tô đã ghi nhận xe chạy 45 dặm trên một galông xăng”

Bằng chứng chung chung : ví dụ : “Model này đã xuất hiện trên thị trường cách đây nhiều năm và chúng tôi đã bán được hàng ngàn chiếc”

Người bán hàng phải sử dụng các bằng chứng nhằm làm cho người mua cảm thấy lời chào hàng của họ thật sự đáng tin cậy.

Trong suốt quá trình giới thiệu sản phẩm người bán hàng phải sử dụng tốt những quy tắc bình thường trong giao tiếp để khách hàng có thể dễ theo dõi và có được một bức tranh tổng quát.

- *Xử lý những phản đối* : Sự phản đối là một phần tự nhiên của quá trình mua hàng để cố gắng có được thoả thuận tốt nhất. Người mua hàng muốn :

- ✓ Xem xét cái lợi và cái hại song song với nhau
- ✓ Áp dụng một quan điểm chín chắn
- ✓ Làm cho người bán phải nói đến những thông số kỹ thuật
- ✓ Đưa ra những nhận định về cách xử lý những lời phản đối hoặc đánh giá của họ với tư cách là khách hàng về cá nhân người chào hàng cũng như lời mời chào hàng.

Trong quá trình xử lý những phản đối người bán hàng cần chú ý đến những điểm sau :

+ Tiếp nhận những lời phản đối một cách tích cực. Xem đó như là dấu hiệu của sự quan tâm do đó cần hình dung trước những lời phản đối và đừng bao giờ để cuộc đối thoại trở thành một trận cãi vã ví dụ : “Nó đắt quá. . . Không, Không đắt . . . Tôi nghĩ nó đắt. . .”

+ Sử dụng phương thức tiếp cận hai giai đoạn: trước khi muốn trả lời một lời phản đối thì phải xác nhận nó. Vội vàng phủ nhận sẽ tạo ấn tượng xấu và trong tình huống bất lợi nhất sẽ dẫn đến một trận cãi vã. Do đó trong giai đoạn này cần

- ✓ Cho khách hàng thấy rằng bạn tin là họ biết nhìn nhận vấn đề
- ✓ Để họ biết rằng bạn không muốn tranh cãi
- ✓ Làm cho khách hàng thấy rõ rằng bạn đã phản ứng một cách nghiêm túc và chín chắn
- ✓ Đồng thời có thời gian để bạn suy nghĩ trước khi trả lời.

Tiếp đến chúng ta sẽ xử lý những phản đối có thể bao gồm :

- ✓ Loại bỏ
- ✓ Giảm nhẹ ảnh hưởng và ý nghĩa của nó
- ✓ Thay đổi chúng theo hướng tích cực
- ✓ Thừa nhận rằng nó là một trở ngại đột xuất.

Nên nhớ, khách hàng quyết định việc mua hàng dựa trên đánh giá chung về cán cân lợi hại và một sự khác biệt nhỏ có thể giành phần thắng.

+ Nhấn mạnh mặt tích cực. Phương thức xử lý một lời phản đối sẽ phát huy tốt nhất nếu bạn tập trung vào mặt tích cực cũng như tiêu cực.

Không nên hoảng hốt mà hãy bình tĩnh xử lý những phản đối của khách hàng nhằm đảm bảo cho lời giới thiệu thuyết phục, củng cố ấn tượng bạn đã tạo ra và lòng tin bạn đã đạt được.

- *Kết thúc.* Khi người bán hàng đã khôn khéo xử lý những phản đối của khách hàng thì có thể dẫn tới hàng động mua hàng của họ. Giai đoạn này rất quan trọng mặc dù có vẻ diễn ra nhanh chóng và ngắn gọn. Chính tại thời điểm này bạn có thể ràng buộc một sự cam kết, tuy nhiên cũng phải hiểu và sử dụng đúng cách. Có những phương pháp kết thúc như sau :

+ Đề nghị trực tiếp : Nên nói thẳng thắn : “Chúng ta thống nhất nhé ? Ông muốn đặt bao nhiêu hàng ? Khi nào bắt đầu giao hàng “

+ Yêu cầu : Với một số khách hàng, bạn thật sự phải yêu cầu họ cam kết : “Hãy thực hiện việc này nhé; tôi sẽ viết hoá đơn cho ông ngay bây giờ và . . .”

+ Giành kết quả ngay lập tức : Phải đưa ra lý do để khách hàng quyết định ngay bây giờ, không để họ do dự hay chần chừ : “Nếu ông đồng ý ngay bây giờ tôi sẽ lắp đặt và chạy thử máy cho ông ngay chiều nay”

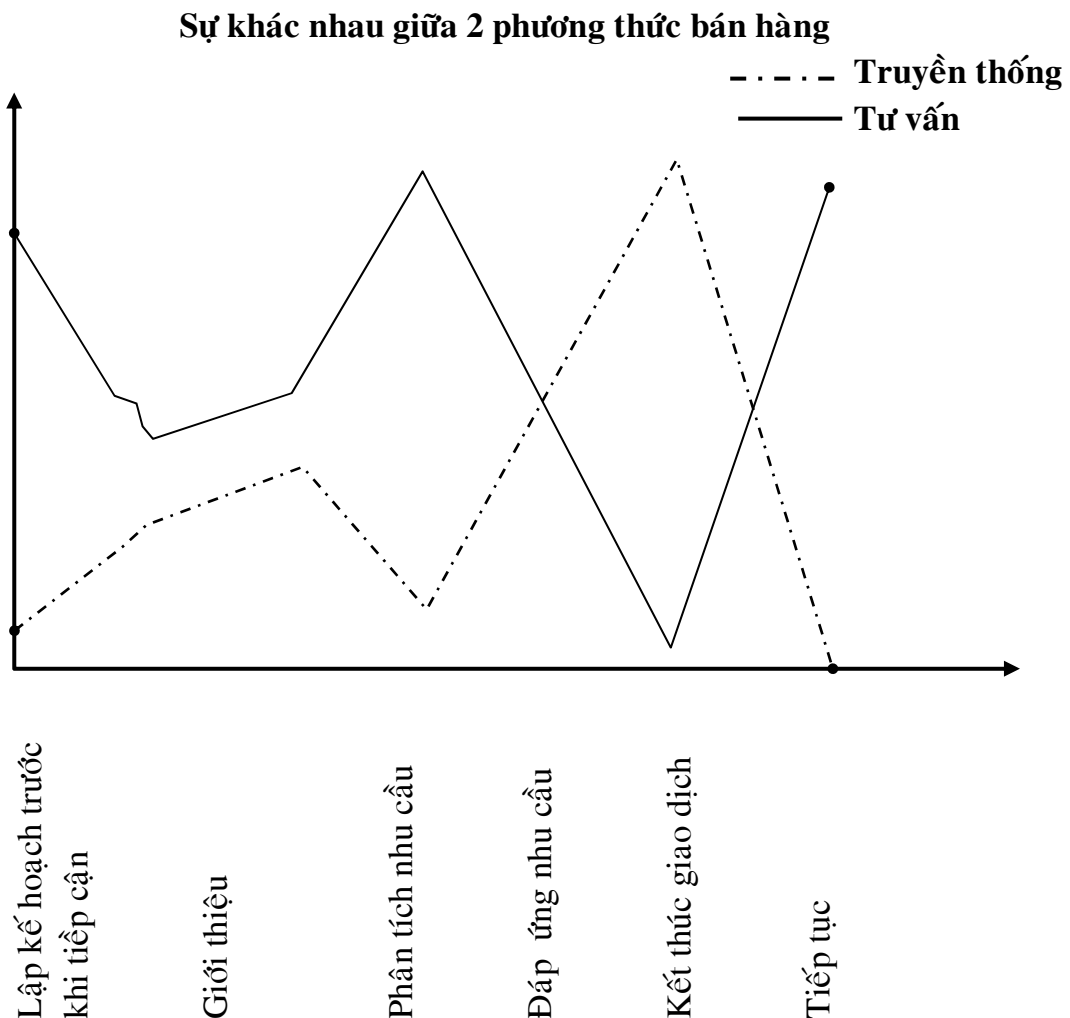
+ Kết thúc gây lo sợ : Phương pháp này ngược lại với cái trên vì dựa trên cơ sở “nếu không. . . thì không”: “Nếu ông không thể quyết định ngay hôm nay thì sẽ không kịp thời hạn ông đề ra.”

+ Chọn lựa : Cái này gọi là câu hỏi “đồng ý hoặc đồng ý” : “Bà thích 20 hay 30 cái ? Bà muốn chúng tôi chia ra giao hàng và thanh toán làm hai lần không?”. Nói cách khác, bất kỳ sự lựa chọn nào của khách hàng bạn đều có thể chấp nhận được.

+ Tóm tắt : Cách này phù hợp với quá trình chào hàng phức tạp. Từ những yếu tố tiện ích mà bạn có thể tóm tắt lại và khẳng định bằng một câu đơn giản : “Vậy là sản phẩm này rất dễ lắp đặt và sẽ hoạt động tốt với thiết bị hiện có của ông, và nhân viên của ông sẽ dễ học được cách vận hành. Chúng ta thoả thuận nhé ?”

6.1.2. Các phương thức bán hàng đối với dịch vụ tài chính tại ngân hàng

Trong dịch vụ tài chính của ngân hàng thì chúng ta thông thường có 2 phương thức bán hàng. Đó là phương thức bán truyền thống và bán hàng theo phương pháp tư vấn. Bán hàng theo phương pháp truyền thống là chỉ tập trung vào để bán cho xong hàng hoá và chuyển ngay sang tiếp cận các khách hàng tiếp theo. Người bán kiểu truyền thống không nhạy cảm với nhu cầu thực sự của khách hàng. Còn bán hàng theo phương pháp tư vấn là hoạt động bán chú trọng vào tìm hiểu nhu cầu của khách hàng và tin tưởng vào thực tế là nếu những nhu cầu của khách hàng được thoả mãn thì khách hàng sẽ tự đề nghị thực hiện giao dịch.



Ai sẽ là người bán hàng theo phương pháp truyền thống và ai sẽ là người bán hàng theo phương pháp tư vấn ? Hầu hết những người làm dịch vụ bán sản phẩm

hữu hình là bán theo phương thức truyền thống, cũng giống như những người bán mà phần lớn thời gian làm việc theo chế độ quản lý tập trung hay bán hàng tại nhà. Phương thức bán hàng tư vấn có thiên hướng sử dụng trong các hoạt động môi giới chứng khoán, bảo hiểm, tài chính, ngân hàng. Đối với các hoạt động bán hàng của ngân hàng ở Việt Nam hiện nay chủ yếu vẫn tập trung vào bán hàng theo phương pháp truyền thống. Tức là nhân viên giao dịch chỉ tập trung vào việc cung cấp các sản phẩm đơn lẻ cho từng khách hàng mà chưa thực hiện việc bán chéo sản phẩm – bán hàng tư vấn.

Những điểm khác nhau chủ yếu giữa bán truyền thống và bán tư vấn là chỗ nhấn mạnh các hoạt động đó.

Sáu bước của tiến trình bán hàng được xếp trên trục hoành khi mức độ nhấn mạnh được biểu diễn trên trục tung. Mức độ nhấn mạnh tốt nhất nên được xác định bằng số lượng thời gian mà người ta sử dụng cho một bước nhất định trong quy trình bán hàng. Nó cũng phản ánh tầm quan trọng của các bước đó trong quá trình bán hàng.

Đối với phương thức bán hàng truyền thống, ở giai đoạn đầu của bán truyền thống, thành phần. Tâm lý quan trọng nhất là sự bạo gan. Người bán hàng phải giới thiệu bản thân, bắt tay tất cả mọi người và gọi mọi người theo tên của họ. Bán hàng kiểu truyền thống không cần biết nhiều về sản phẩm. Tất cả những thứ mà họ cần là tận dụng cơ hội và kiểm soát nhịp độ. Trong tiến trình bán hàng kiểu truyền thống giới thiệu là điều rất quan trọng trong khi phân tích nhu cầu bị coi nhẹ.

Ở bước đáp ứng nhu cầu, người bán hàng kiểu truyền thống sẽ mất hứng thú (bởi đáp ứng nhu cầu khách hàng có thể sẽ là không thành việc bán hàng). Do vậy, người bán chỉ lướt qua bước này. Đóng và kết thúc giao dịch là bước mà nhân viên bán hàng tập trung nhất. Kỹ thuật đóng giao dịch của họ đòi hỏi mất thời gian. Điều này có nghĩa như phủ nhận việc chào hàng nếu khách hàng không muốn mua ngay lập tức. Tiếp tục đối với người bán hàng kiểu truyền thống sẽ là khách hàng tiếp theo.

Bán hàng tư vấn thì luôn quan tâm tư vấn đến khách hàng ngay cả khi khách hàng đó “chỉ xem” bởi họ nuôi dưỡng quan hệ nhiều hơn là kết thúc việc bán hàng. Trong bán hàng tư vấn, kết hoạch trước khi tiếp cận là bước cực kỳ quan trọng. Sự hiểu biết sâu sắc về sản phẩm và việc làm như thế nào thoả mãn nhu cầu khác nhau của khách hàng có ý nghĩa rất lớn. Bước giới thiệu ở đây cũng quan trọng. Nhưng đối với người bán hàng tư vấn thì phân tích nhu cầu bắt đầu đóng vai trò quan trọng hơn bởi người bán phải tìm ra các loại nhu cầu dẫn đến sự tò mò muốn biết về sản phẩm. Và bước đáp ứng nhu cầu mới chính là bước quan trọng nhất trong công việc của người bán hàng, đó là gắn sản phẩm với nhu cầu. Nếu khách hàng không cần sản phẩm đó thì đừng bán nó. Việc đóng giao dịch ở đây gần như ngẫu nhiên. Nếu khách hàng cảm thấy sản phẩm thoả mãn nhu cầu của họ, họ sẽ đặt hàng hoặc khuyến khích những đề xuất chào hàng. Và cuối cùng là bước tiếp tục, để qua một thời gian rồi gọi điện lại cho khách hàng, gửi các thông tin liên quan qua thư, nhìn chung là tiếp tục nuôi dưỡng quan hệ.

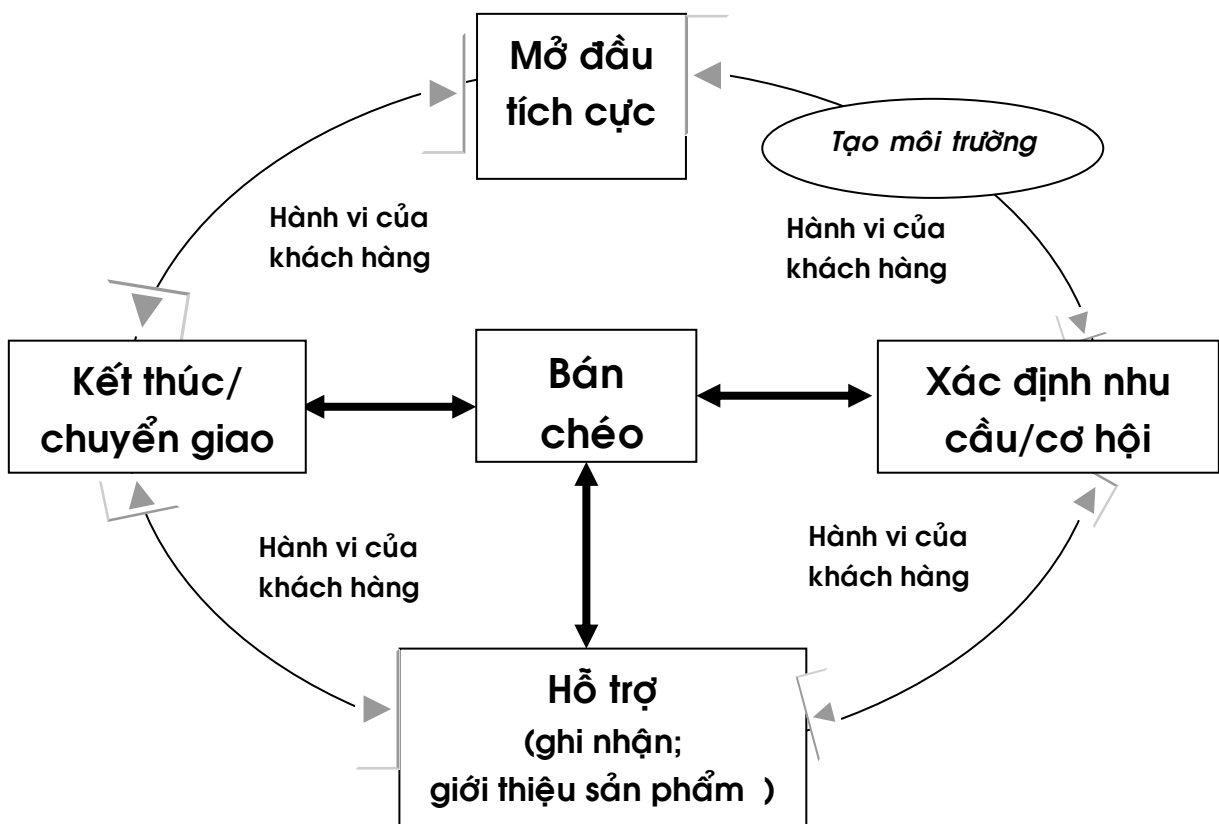
Khi bạn là nhân viên của ngân hàng, bạn không nên dựa vào việc hỏi xem khách hàng có đặt hàng không để bán sản phẩm mà hãy chú trọng đến nhu cầu của khách hàng. Trong kinh doanh hiện đại nuôi dưỡng quan hệ chính là lý thuyết về hành vi để chiến thắng và sự quay lại của khách hàng là điều then chốt. Nếu bạn thúc ép khách hàng thì chính bạn đã đẩy họ ra xa bạn . . và xa luôn ngân hàng của bạn. Bạn cần chú trọng nuôi dưỡng quan hệ với khách hàng hơn là bán hàng. Điều này không có nghĩa là bạn không có trách nhiệm bán nhiều hàng. Tuy nhiên, nếu bạn đặt mình vào nhu cầu của khách hàng, bạn không những sẽ thành công trong kinh doanh mà còn cảm thấy một niềm hứng khởi tự bản thân.

Việc tìm đến với các nhu cầu của khách hàng trong bán hàng tư vấn về bản chất là một kỹ năng. Nó bao gồm một sự nghiên cứu nghiêm túc về kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân cũng như áp dụng nó trong việc bán hàng.

6.1.3. Chu trình bán hàng ở ngân hàng

a. Mở đầu tích cực

Trong kinh doanh, nhất là trong lĩnh vực ngân hàng, khách hàng là thượng đế, người bán sản phẩm phải hết sức nhã nhặn lịch sự. Bởi lẽ, sản phẩm ngân hàng là sản phẩm tổng hợp, nó bao gồm sản phẩm hữu hình và sản phẩm vô hình như quy trình phục vụ, cách tiếp đón, vui vẻ, niềm nở, lịch sự . . . tất cả những thứ đó góp phần làm tăng thêm chất lượng sản phẩm.



Chu trình bán hàng ở ngân hàng

Qua giai đoạn tiếp xúc ban đầu, khách hàng có ấn tượng tốt hay xấu về ngân hàng, và cũng chính trong những giây phút này, nhân viên giao dịch phải nhận ra được khách qua phương pháp quan sát để đoán biết được họ muốn gì, nghĩ gì, cảm tưởng của khách như thế nào về ngân hàng và dịch vụ. Do vậy ngay từ khi khách hàng bước chân vào ngân hàng thì trong giai đoạn này cần chú ý :

- Không nên đột ngột vỗ vập khách. Cứ để họ tự nhiên, nhưng đừng để khách cảm thấy mình bị lạc lõng, cô đơn quá lâu. Vậy, phải đến và chào khách.
- Ngay từ phút ban đầu, hãy gây ấn tượng tốt đẹp với khách
- Nên tiếp khách một cách lịch sự
- Một nụ cười vui vẻ luôn nở trên môi.

b. Xác định nhu cầu

Khách vào ngân hàng đa số họ có nhu cầu về các dịch vụ của ngân hàng như : dịch vụ tiền gửi, dịch vụ cho vay, dịch vụ tư vấn, dịch vụ thanh toán . . .Tuy nhiên, cũng chưa chắc chắn là họ có ý định sử dụng dịch vụ. Vì vậy, nhân viên giao dịch cần phải xác định nhu cầu của khách hàng và tìm kiếm cơ hội sử dụng dịch vụ từ phía khách hàng.

Đối với khách có ý định sử dụng dịch vụ thì nhân viên không mấy khó khăn, nhưng đối với khách dạo chơi, tìm kiếm thông tin hay chưa có ý định mua sản phẩm của ngân hàng, trong trường hợp này, người bán hàng không nên nài ép khách mua mà nên vui vẻ tiếp chuyện, nên giới thiệu sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng với khách.

Khi cần xác định nhu cầu của khách, nhân viên giao dịch không nên hỏi : “Ông, bà, cô cần gì ?” Mà nên hỏi : “Tôi có thể giúp gì cho ông, bà, . ?”

c. Hỗ trợ và giới thiệu dịch vụ

Một khi đã xác định được nhu cầu của khách, nhân viên giao dịch bắt đầu trở nghề, qua việc chào hàng hay giới thiệu sản phẩm với khách. Đôi khi chúng ta cũng hỗ trợ khách trong quá trình ra quyết định về sản phẩm dịch vụ.

Trong quá trình giới thiệu sản phẩm cần chú ý :

- Trình diện sản phẩm dưới bộ mặt tốt đẹp nhất của nó;
- Nên trình diện nhiều sản phẩm để khách lựa chọn;
- Trình diện sản phẩm một cách trịnh trọng;
- Phải trình bày sản phẩm hoặc dịch vụ dưới góc độ các lợi ích mà khách hàng được hưởng;
- Phải mang lại sự thoả mãn trong mỗi giai đoạn của quá trình quyết định;
- Trình diện sản phẩm một cách linh hoạt, sống động;
- Không nên tiếc công, tiếc thì giờ để trình diện sản phẩm.

d. Xử lý những từ chối của khách hàng

Hiếm thấy có người khách hàng nào khi nghe người bán nói giá mà móc bóp trả tiền ngay. Thế nào họ cũng phản đối và kè nèo giá cả để bớt được chừng nào hay chừng đó.

Đây là giai đoạn quan trọng nhất trong các giai đoạn để người bán hàng bán được hàng hay không. Người bán hàng phải sử dụng những nguyên tắc thương lượng để xử lý những tình huống xảy ra.

1. Không nên lý luận nhiều mà nên dẫn dụ khách mua hàng
2. Nên làm cho khách xiêu lòng hơn là làm cho họ ngã ý, vì rằng cái “bóp phôi” của khách gần quả tim hơn khối óc.
3. Muốn câu cá phải dùng mồi trùng, đừng vì lẽ mình thích ăn bít tết mà móc thị bò vào lưỡi câu.
4. Đừng bán bột cà phê, hãy bán cái mùi thơm ngát của nó.
5. Đừng bao giờ hỏi “ông, bà muốn sử dụng dịch vụ này chăng?”, hãy nói : “ông, bà chọn dịch vụ nào?”

Khách hàng thường từ chối sử dụng dịch vụ qua 2 trường hợp : Thứ nhất là từ chối lấy lệ là để đuổi người bán đi, họ chưa muốn sử dụng dịch vụ. Trong trường hợp này, người bán nên khôn khéo và cố gắng tìm chút hy vọng nào hay không. Thứ 2 là bác một cách thực sự. Đây là cách bác trong trường hợp khách có sự so sánh, cân nhắc các dịch vụ về tiện ích, giá cả, lợi ích. Đây là loại khách muốn sử dụng dịch vụ và chính loại khách này cần đến tài thuyết phục của nhân viên bán hàng.

Khi xử lý các phản đối người bán cần chú ý đến những điểm sau :

1. Hãy để người mua kết thúc sự phản đối
2. Chỉ có một cách thắng trong một cuộc tranh biện là tránh nó đi.
3. Nhắc lại sự phản đối trở lại cho khách
4. Tôn trọng ý kiến của khách, đừng bao giờ bảo họ sai.
5. Cung cấp một số tín nhiệm đối với sự phản đối
6. Trả lời sự phản đối một cách thẳng thắn, thật thà.
7. Sử dụng phản đối như một cơ hội để kết thúc việc bán hàng.

e. Kết thúc/ chuyển giao

Kết thúc bán hàng là đòi hỏi một hợp đồng hay việc khách hàng sử dụng một dịch vụ nào đó của ngân hàng. Chúng ta nên nhớ rằng : “Cá mới tấp mồi mà chưa cắn câu là chưa câu được cá”. Giữa hai câu “ “Tôi muốn sử dụng dịch vụ này” và “Tôi chọn dịch vụ này” còn một đoạn đường dài. Chúng ta cần phải xem xét những hàng vi, dấu hiệu khách muốn sử dụng dịch vụ. Thường khách sẽ tỏ ra qua 2 cách:

- Các câu hỏi của khách. Ví dụ : “Dịch vụ này có tiện lợi và an toàn không ?”
Lúc này, chúng ta nên kết thúc : “Ông chọn dịch vụ này là rất đúng vì . . . Tôi sẽ làm thủ tục cho ông ngay”.

- Khách tỏ dấu hiệu bằng cử chỉ :

- + Khi khách gãi cằm để tìm quyết định.
- + Khi họ cầm tờ gấp quảng cáo để xem kỹ chi tiết.

Để kết thúc bán hàng, người bán hàng cần sử dụng những kỹ thuật sau đây:

- Kỹ thuật thành công cầm chắc
- Kỹ thuật dùng câu hỏi phụ
- Kỹ thuật tác động hữu hình
- Kỹ thuật biến cố sắp xảy ra
- Kỹ thuật kể chuyện
- Kỹ thuật kích thích
- Kỹ thuật mời khách mua giúp

f. Bán chéo

Dịch vụ tài chính của ngân hàng và dịch vụ song hành với nó – dịch vụ uỷ thác đã mở rộng ra rất nhiều so với trước đây và tác động của sự mở rộng đó tới ngành ngân hàng cũng như sự bùng nổ về chủng loại sản phẩm dịch vụ tài chính.

Bán dịch vụ này, và quan trọng hơn – **bán thêm các dịch vụ khác kèm theo, hoặc thông qua việc bán dịch vụ ban đầu – chính là bán chéo các sản phẩm dịch vụ ngân hàng.** Đây là chìa khoá thành công của ngân hàng.

Bán chéo dịch vụ tài chính và uỷ thác trong ngân hàng đã trở thành phương pháp tốt nhất để xây dựng quan hệ khách hàng, giữ các khách hàng hiện có và tạo dựng mối quan hệ khách hàng có lợi hơn đối với các ngân hàng và khách hàng.

Chúng ta hãy khảo sát một trường hợp cụ thể : Một nhà kinh doanh 45 tuổi đến mở một tài khoản phát séc cá nhân. Nếu là hoạt động bán truyền thống thì phần lớn các ngân hàng đều nhìn khách hàng đó như một : “tài khoản phát séc”. Ngày nay, trong hoạt động bán tư vấn, những người kinh doanh dịch vụ tài chính, với một quan điểm lợi nhuận cho ngân hàng trong đầu, sẽ nhìn khách hàng đó như một tiềm năng kết hợp cho một vài dịch vụ dựa trên nhu cầu của cá nhân khách hàng đó.

Do vậy, nhiệm vụ của nhân viên là xác định nhu cầu. Các sản phẩm có thể bán chéo ở đây là :

1. Thẻ rút tiền mặt từ máy rút tiền tự động (ATM)
2. Trả lương trực tiếp vào tài khoản phát séc/ tiết kiệm

3. Cho vay thấu chi
4. Tự động khấu trừ từ tài khoản phát séc
5. Hoạch sổ tiền gửi (CD) hoặc quỹ hỗ trợ
6. Tài khoản hưu trí cá nhân (IRA)
7. Cho vay thế chấp
8. Bảo hiểm
9. Vay trả góp
10. Dịch vụ môi giới

Nếu khách hàng mới có quan hệ với một loại hình doanh nghiệp cụ thể thì việc bán chéo có thể bao gồm :

1. Tài khoản séc công ty
2. Trả lương tự động cho nhân viên
3. Dịch vụ quản lý tiền mặt
4. Quản lý quỹ hưu trí
5. Cho vay thương mại
6. Kế toán
7. Một vài dịch vụ đơn giản về pháp lý

Và cuối cùng nếu hoạt động kinh doanh của khách hàng mang tính quốc tế thì bán chéo có thể phát triển hơn nữa như :

1. Tài trợ xuất khẩu cho doanh nghiệp
2. Tạo ra các dịch vụ quản lý hải ngoại
3. Kế toán và một vài dịch vụ pháp lý liên quan đến đầu tư ở nước ngoài.

Tất cả các dịch vụ này có liên quan đến nhau phụ thuộc vào nhu cầu của khách hàng nhưng trên lý thuyết một nhà quản lý điều hành kinh doanh cho các công ty lớn có thể mang đến ít nhất hai mươi cơ hội cung cấp các dịch vụ. Điều quan trọng nhất ở đây như đã nêu ra là khái niệm về *sử dụng nhu cầu đối với một sản phẩm để tạo ra nhu cầu đối với các sản phẩm khác liên quan*. Khái niệm này được gọi là **bán quan hệ**.

6.1.4. Tình huống thảo luận và kế hoạch hành động

Nhân viên bán sản phẩm ngân hàng có tên là Fran Willis. Cô ta gần 40 tuổi và đã có kinh nghiệm làm việc ở ngân hàng 10 năm. Đó là một buổi sáng thứ tư bình thường, chi nhánh tương đối đông khách. Hai đồng nghiệp là Nancy và Edd cũng đang bận rộn với các khách hàng như bình thường.

Một khách hàng tiến đến gần bàn cô. Cùng lúc cô nhìn thấy bà Berman (một khách hàng quen của ngân hàng) bước vào toà sảnh, tay cầm mấy tờ giấy;

Người khách đang tiến đến chỗ cô khoảng 40 tuổi. Anh ta vận một bộ com lê xám rất khéo, tay mang cặp da.

Xin chào, tôi là Fran Willis. Tôi có thể giúp gì cho anh.

Vâng, tôi là Mike Whish. Tôi đang quan tâm tới các loại tài khoản séc khác nhau, và liệu có phải tôi đang có tài khoản phù hợp nhất không ?

Mời anh ngồi, anh Whish. Để tôi xem có giúp gì được cho anh.

Xin anh cho tôi biết, anh Whish . . Anh có phải là khách hàng của ngân hàng chúng tôi không ?

Không, mặc dù lẽ ra là thế đấy. Tôi đã nói chuyện với một người bạn của tôi, anh ta đã có lãi trên tài khoản séc của mình. Trong khi tôi không nhận được đồng lãi nào.

Anh có biết anh đang có loại tài khoản séc nào không ?

Tôi không biết. . . Một loại tài khoản séc nào đó . . . Tôi biết điều này nghe có vẻ ngốc nghếch.

Không có gì đâu anh Whish ạ. Trong các dịch vụ tài chính, anh cũng giống như nhiều người khác thôi. Các sản phẩm mới xuất hiện hàng ngày, mà thường thì khách hàng là người biết cuối cùng.

Anh ta ngả người xuống ghế, và ngồi vắt chéo chân. Cô biết rằng anh ta đang tìm kiếm thông tin từ cô. Lúc này, cô muốn chắc chắn là cô không tự đóng vai trò là nhà tư vấn cho đến khi ông khách có dấu hiệu tin tưởng hơn vào cô.

Xin anh cho biết, anh có thường xuyên giữ ít nhất 700 USD trên tài khoản của mình không ?

Ý cô là sau khi tôi viết séc trả tiền thuê nhà ?

Vâng.

Vâng, để tôi nhớ xem, . . . Tôi chưa bao giờ thấu chi trên tài khoản của mình. Vâng, tôi định nói là tôi luôn có ít nhất 700 USD trong đó. Thế thì sao ? Có gì khác biệt không ?

À, vâng, nói chung là thế này, nếu anh hết tiền vào cuối mỗi tháng và anh viết ra nhiều séc, anh có thể không có lãi trên tài khoản séc của mình. Nhưng nếu như anh nói, anh giữ một số dư tối thiểu thích hợp trong tài khoản séc của mình thì lẽ ra anh phải được hưởng lãi.

Đúng vậy, . . . để tôi nhắc lại điều đó. Quy tắc 1 là nếu tôi giữ khoảng 700 USD trong tài khoản . . .

. . . . Hoặc đại loại thế,

Vâng, . . . Khoảng 700 USD. Nếu tôi giữ số dư cao hơn tôi sẽ kiếm được đôi chút.

Đúng vậy. Và hơn nữa, anh Whish ..

Gọi tôi là Mike đi.

Anh ta ngắt lời, nghiêng mình về phía trước và vươn khuỷu tay ra phía bàn của Fran.

Một cách vô tình, Fran chú ý thấy Edd không đợi ai và bà Berman đang ngồi ở gian khách hàng chờ vẽ sốt ruột. Trong tiềm thức của cô lúc này là đang giao dịch với Mike Whish, nhưng cũng cùng lúc cô ý thức rõ là mình đang cố nghĩ xem cần phải làm gì với Edd. Ngay lúc đó điện thoại của cô đổ. Cô để chuông kêu hai lần và đưa mắt nhìn quanh. “*Có chuyện gì với Edd vậy*” cô nghĩ “*tại sao anh ta không nhắc máy ?*”

Tôi xin lỗi, Mike. Để tôi trả lời máy. Chỉ một giây thôi.

Vâng, cũng giống như ở văn phòng tôi. Anh ta vui vẻ

Xin chào, tôi là Fran Willis

Chào Fran. Todd Ellison đây. Cô có rỗi không ?

Todd Ellison là Phó tổng giám đốc phụ trách các hoạt động của ngân hàng.

Anh Todd này, xin lỗi, tôi đang có khách. Tôi sẽ gọi lại cho anh sau nhé ?

Cùng lúc cô thấy bà Berman đang đứng dậy, tay chống nạnh ra vẻ đang tìm người để giúp mình.

Tất nhiên rồi Fran. Tôi sẽ ở đây cả buổi sáng.

Xin lỗi anh Mike, cho tôi xin một phút.

Cô vừa đứng dậy vừa nói, vẫy tay về phía bà Berman. Cô đứng lại tại bàn Edd, dí sát vào tai anh ta nói “*Tôi không thể hình dung nổi sao anh lại không nhìn thấy bà Berman đang ngồi kia hoặc không nghe thấy điện thoại reo ! Làm việc đi không thì nghỉ luôn*” cô gằn giọng. Sau đó cô ra hiệu cho bà Berman.

“*Bà Berman, tôi xin lỗi đã để bà phải chờ. Anh Challis đây sẽ tiếp bà*” sau đó cô bỏ đi và quay lại tiếp tục câu chuyện với Mike.

Tôi xin lỗi, anh Mike. Buổi sáng như thế này khiến tôi mong giá được làm ở bộ phận cứu hoả còn hơn.

Đừng lo lắng về chuyện đó

Chúng ta đang nói về chuyện nếu anh duy trì 700 USD trong tài khoản séc thì anh sẽ có lãi. Và tôi đồng ý chuyện này. Một vấn đề khác là số tờ séc anh dùng mỗi tháng. Nếu chúng tôi biết số dư tối thiểu trong tài khoản của anh và số séc anh dùng hàng tháng thì chúng ta có thể nói chuyện với nhau về các loại tài khoản séc khác nhau mà anh có thể được hưởng lãi.

Số séc à ? Tôi không biết. Cũng không nhiều lắm.

Thế tiền thuê nhà của anh có bao gồm cả tiền điện nước không ?

À có, chỉ một séc thôi. Tôi nhận được séc chi tiêu hàng tháng từ công việc kinh doanh của tôi cho ăn uống hay đại loại như vậy.

Thế còn thực phẩm và mua sắm thì sao

Cái đó tôi luôn dùng thẻ VISA

Thế anh có mua bảo hiểm không ? Có thanh toán tiền xe hàng tháng không ?
Hoặc là có loại séc nào dùng hàng tháng khác nữa không.

Bảo hiểm của tôi trả theo quý. Tôi đi xe của cơ quan. Không phải trả tiền cấp dưỡng. Nhờ trời, tôi chưa có vợ !

Có vẻ như là một tháng anh chỉ cần dùng đến 3 tờ séc thôi. Anh biết không Mike, nếu anh có thể cứ đều đều giữ trong tài khoản séc khoản vài ba nghìn và mỗi tháng chỉ dùng từ ba séc trở xuống thì anh đủ điều kiện để mở tài khoản thị trường tiền tệ (MMDA) ưu đãi của chúng tôi, nó cho phép anh có lãi cao hơn tài khoản tiết kiệm, cho phép anh viết séc và không lấy của anh một đồng phí nào.

1. Hãy phân tích các giai đoạn của tiến trình bán hàng trong tình huống trên.

2. Trả lời các câu hỏi sau :

- ✓ Tên của khách hàng là gì ?
- ✓ Anh ta có gia đình chưa ?
- ✓ Các đồng nghiệp của Fran Willis là ai ?
- ✓ Khách hàng có tài khoản séc nào không ?
- ✓ Nhu cầu về mặt cá nhân của vị khách này là gì ?
- ✓ Những nhu cầu tài chính của anh ta là gì ?

6.2. PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG

Phục vụ khách hàng tại ngân hàng nó có điểm khởi đầu và điểm kết thúc. Điểm khởi đầu là tiếp xúc đầu tiên với khách hàng của bạn và điểm kết thúc là đặt hàng. Nếu bạn là một người bán hàng giỏi, điểm kết thúc (đặt hàng) sẽ được nối tiếp bằng một sự khởi đầu khác bởi bán hàng lần sau bao giờ cũng dễ dàng hơn khi bán lần đầu.

Mô hình phục vụ khách hàng về các dịch vụ tài chính trong ngân hàng gồm 3 bước rõ ràng và tách biệt. Đó là :

CHUẨN BỊ

A. Kế hoạch trước khi bán

1. Thông tin sản phẩm
2. Hình thức sản phẩm
3. Người chịu trách nhiệm trong nội bộ
4. Dữ liệu khách hàng

PHÁT TRIỂN

B. Giới thiệu

1. Đứng lên
2. Chào khách hàng
3. Hỏi về sản phẩm
4. Câu hỏi/ hỏi đáp
5. Hình dung con đường để bán sản phẩm

KẾT THÚC

E. Gợi ý hàng động

1. Nuôi dưỡng khách hàng
2. Kết thúc giao dịch
3. Giải quyết thắc mắc

F. Tiếp tục

1. Liên lạc lại

C. Phân tích nhu cầu

1. Câu hỏi về cá nhân và nhu cầu về tài chính
2. Tiếp thu nhu cầu cá nhân và tài chính
3. Thăm dò để xác nhận

D. Đáp ứng nhu cầu

1. Gắn sản phẩm liên quan đến nhu cầu

Một phần trong bảng liệt kê không đi theo mô hình một cách chính xác. Trên mô hình bạn sẽ thấy quá trình Phân tích nhu cầu được khái quát cho một loạt hoạt động khác nhau bắt đầu từ “Đứng lên” và kết thúc bằng “Gắn kết sản phẩm với nhu cầu”. Điều này là bởi vì tất cả những yếu tố về lý thuyết, đều là phần không thể tách rời trong phân tích nhu cầu. Khi để phân tích nhu cầu như một khái niệm khái quát, thì cần nhớ rằng ngay cả trong khi mới bắt đầu tiếp xúc với khách hàng, bạn đã làm phân tích nhu cầu. Về cốt lõi, bạn nói với chính bản thân rằng “Đừng quên rằng đây là Phân tích nhu cầu chứ không phải là một loạt bước đi máy móc”.

6.2.1. Lập kế hoạch trước khi phục vụ

Giai đoạn đầu của quá trình phục vụ là bước chuẩn bị, thường là một giai đoạn mà rất nhiều nhân viên giao dịch, bán hàng coi thường và hậu quả là không thể trả lời được các câu hỏi quan trọng, không nhớ được hết những thông tin cần thiết, hoặc không viết đầy đủ một đơn đặt hàng. Về cơ bản, giai đoạn này cho bạn biết bằng cách nào để thu xếp mọi thứ bạn cần cho một lần bán hàng hiệu quả, vì vậy bạn nên biết làm như thế nào để thực hiện giai đoạn này, phòng khi bạn cần đến nó. Việc này hết sức quan trọng.

Giai đoạn này yêu cầu bạn phải có hồ sơ dữ liệu, các mẫu, các sổ tay thông tin cập nhật và những thông tin tham chiếu nội bộ. Điều này đòi hỏi rằng bạn có nó – không đơn giản chỉ là để bạn biết lấy nó ở đâu. Một người bán hàng/ giao dịch viên không bao giờ nên chuyển trách nhiệm bán hàng, phục vụ cho người khác. Dưới đây là những gì bạn cần chuẩn bị :

a. Bộ hướng dẫn về sản phẩm dùng trong nội bộ

Một tập hồ sơ hướng dẫn chứa đựng thông tin về sản phẩm được chuẩn bị sẵn trong nội bộ là nguồn thông tin tốt nhất. Nó chính là nguồn thông tin bán hàng của mỗi cá nhân. Thông tin về sản phẩm đối với một sản phẩm cụ thể nào đó là đường bán hàng. Trong đó bao gồm các sản phẩm chính của ngân hàng và những sản phẩm/ dịch vụ liên quan đến sản phẩm chính.

Ví dụ : thông tin về tài khoản phát hành séc

Đường bán hàng	Lợi ích
<p>Tài khoản phát Séc</p> <p>↓</p> <p>ATM</p> <p>↓</p> <p>Thấu chi đảm bảo</p> <p>↓</p> <p>Gửi tiền trực tiếp</p>	<p>Tiện lợi, dễ sử dụng. bảng kê giao dịch được cung cấp hàng tháng</p> <p>Tiện lợi. An toàn hơn khi mang theo tiền mặt. Giảm bớt việc xếp hàng chờ đợi ở quầy ngân hàng.</p> <p>An tâm. Tiết kiệm. . . Đây là sản phẩm dự trữ của ngân hàng.</p> <p>Tiện lợi. An toàn. Đối với các công dân cao tuổi, tài khoản này cho phép họ biết được liệu các Séc của họ có bị thất lạc hoặc mất cắp không.</p>

Ngay sau trang phân tích phải là các đặc điểm chính của sản phẩm đó. Phần này ghi lại những thông tin như lãi suất, các mức phạt, các khoản phí, các yếu tố và sản phẩm này hoạt động thế nào. Có thể bao gồm cả các mẫu đơn, các bảng kê, v.v. . tiếp theo là những thông tin về lợi ích của sản phẩm.

Phần chính của hồ sơ sản phẩm nên ghi những thông tin cạnh tranh – Đó chính là các mức lãi suất hiện tại từ các đối thủ cạnh tranh. Tại nhiều ngân hàng những thông tin này được phòng marketing cung cấp.

b. Các bản quảng cáo

Người bán hàng thành công phải biết hình ảnh mà ngân hàng họ muốn để phô diễn cho công chúng. Điều này yêu cầu phải có một hồ sơ lưu giữ các mẫu quảng cáo đang có của ngân hàng. Thêm vào đó, bạn nên lưu giữ một hồ sơ quảng cáo của đối thủ cạnh tranh vì vậy bạn sẽ có thể so sánh các sản phẩm cạnh tranh một cách am tường với những khách hàng am tường của bạn.

- Các thẻ lấy chữ ký, các tờ mẫu

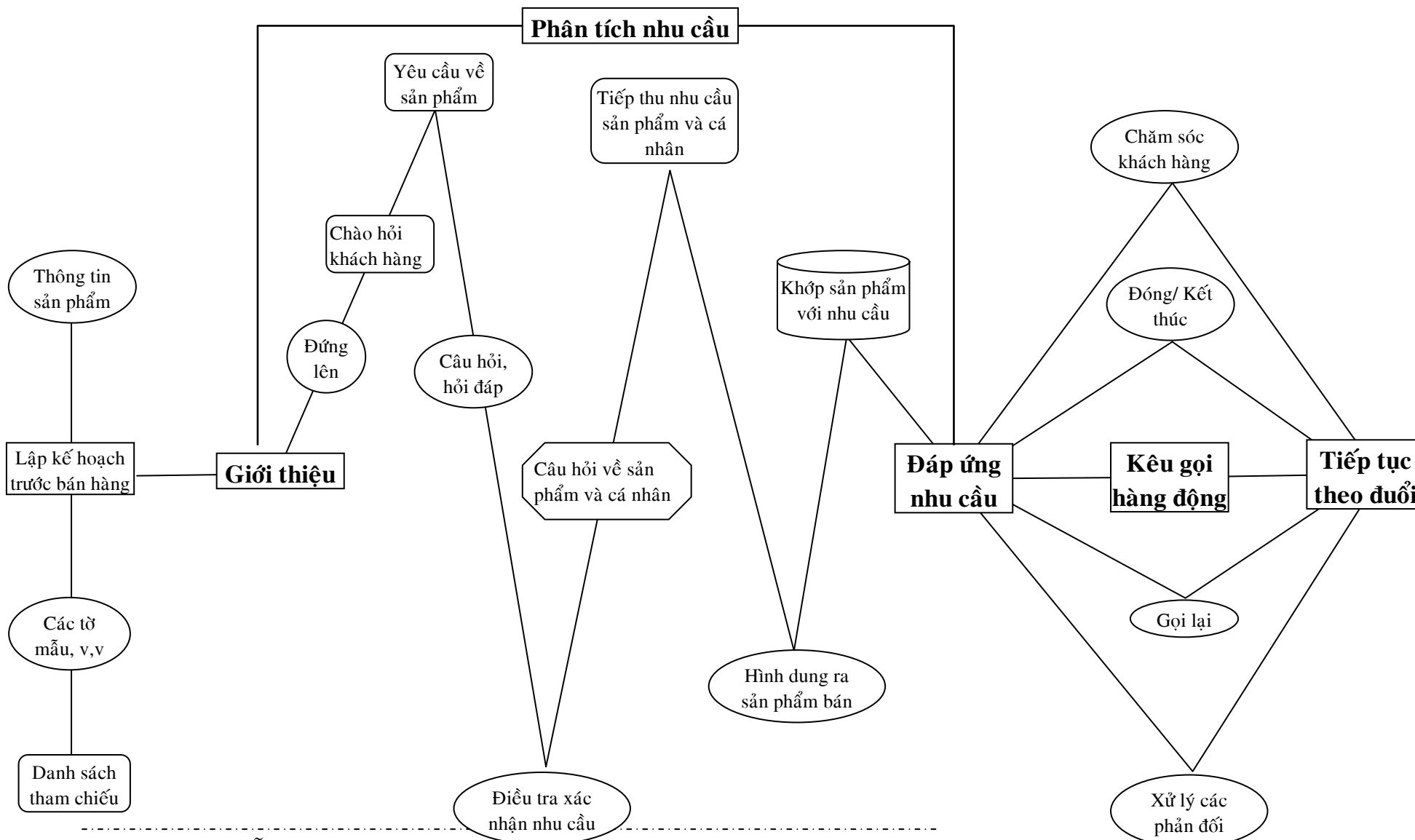
Các mẫu đơn hay thẻ lấy chữ ký cần được sắp xếp hợp lý và đầy đủ tại bàn làm việc của bạn. Khi cần thiết sẽ có ngay lập tức và biết lấy chúng ở đâu. Có thể bày ra và để khách hàng của mình tự tìm lấy một mẫu đơn hay thẻ lấy chữ ký đúng mẫu cho bản thân họ.

PHỤC VỤ CÁC DỊCH VỤ TÀI CHÍNH

I. Chuẩn bị

II. Phát triển

III. Kết thúc



Đường dẫn bán các sản phẩm chính :

Sản phẩm chính	TK phát Séc	TK tiết kiệm	CD	IRA	MMDA	TK vay
Đường bán hàng	ATM	ATM	Hoặc tiết kiệm	DD	ATM	Thanh toán tự động
	↓	↓	↓	↓	↓	↓
	DD	DD	Hoặc phát séc	Tiết kiệm	DD	Phát séc
	↓	↓	↓	↓	↓	↓
	Tiết kiệm	Phát séc	ATM	ATM	CD	ATM
	↓	↓	↓	↓	↓	↓
	OD	OD	ATM	Phát séc	Tiết kiệm	DD

c. Hồ sơ dữ liệu của khách hàng

Việc lưu giữ hồ sơ về khách hàng là rất quan trọng để bạn có thể biết khách hàng đang có những tài khoản nào tại ngân hàng bạn. Bạn có thể nhanh chóng kiểm tra hệ thống của bạn để tìm ra các số dư trên tài khoản khách hàng của bạn và như vậy bạn có thể đánh giá sơ bộ xem khách hàng đó thuộc loại nào.

d. Tham chiếu nội bộ

Một phần quan trọng khác trong hệ thống thông tin khách hàng là việc phát triển một “danh sách tham chiếu nội bộ”, gồm những người trong ngân hàng có thể cung cấp cho bạn thông tin về các sản phẩm nhất định.

6.2.2. Làm quen hay giới thiệu

a. Đứng lên

Điều đầu tiên mà một người bán hàng chuyên nghiệp cần phải làm là đứng lên. Điều quan trọng là chúng ta chào khởi khách hàng với thái độ trân trọng. Nếu chỉ ngồi mà “giương mắt” nhìn khách hàng thì đó là một thái độ thiếu tôn trọng. Các nhà điều hành kinh doanh luôn đứng dậy chào khi có ai đó tiến tới bàn của mình.

b. Chào hỏi khách hàng

Lúc này, bạn đang đứng, khách hàng lại gần chỗ bạn. Bạn nói “Xin chào ông, tôi có thể giúp gì được cho ông?”. Một người bán hàng chuyên nghiệp sẽ bắt tay khách hàng, đó cũng là yêu cầu trong bước này.

c. Hỏi về sản phẩm

Khách hàng sẽ nói với bạn về việc họ đến ngân hàng làm gì – mở tài khoản séc, tài khoản tiết kiệm, xem số dư sổ séc, các séc của tiền bảo hiểm xã hội, . . . Khách hàng luôn là người đưa ra các câu hỏi đầu tiên.

Ví dụ :

“Xin lỗi, tôi muốn biết một số thông tin về tài khoản phát séc của ngân hàng anh”

hoặc “Anh có thể cho tôi biết lãi suất vay thế chấp không ?” hay “Đúng vậy, tôi muốn mua một chiếc xe hơi. Anh có thể cho tôi một số thông tin về cách thức tài trợ được không ?”

d. Câu hỏi/ hỏi đáp

Bạn có lẽ còn nhớ việc hỏi/hỏi đáp sẽ chuyển đà của cuộc đối thoại sang phía người bán. Hỏi/ hỏi đáp sẽ phải là câu hỏi đầu tiên làm rõ các sản phẩm tài chính trong hướng bán hàng của bạn.

Ví dụ :

“Tôi muốn biết một số thông tin về tài khoản phát séc của ngân hàng”

“Ông đã biết gì về tài khoản phát séc của chúng tôi chưa ?”

“Chưa, tôi chưa biết”

“Ông đã từng phải duy trì số dư tối thiểu trên tài khoản phát hành séc của ông chưa ?”

“Có, ngân hàng cũ của tôi cũng yêu cầu tôi phải duy trì số dư tối thiểu là 1000\$”

“Họ có trả lãi suất cho ông trên số dư đó không ?”

“Tôi được biết là không. Thế có được trả không ?”

“Nếu ông duy trì số dư 1000\$ trên tài khoản phát séc, chúng tôi sẽ trả ông mức lãi suất 3,5%”

Ở tình huống trên khách hàng trả lời cho nhân viên ngân hàng đang thăm dò nhu cầu của khách hàng bằng cách sử dụng kỹ thuật câu hỏi/ hỏi đáp một cách tế nhị.

e. Hình dung ra đường, hướng bán hàng

Ở điểm này, đường bán hàng đã phải trở thành một bức tranh trong đầu của nhân viên rồi. Chẳng hạn, ngay khi một khách hàng nói “tài khoản phát séc”, một nhân viên bán hàng khôn ngoan phải hình dung ra ngay đường bán sản phẩm chính. Sau đó, nhân viên này cần phải tiếp tục bán thêm những sản phẩm khác có liên quan đến sản phẩm chính.

6.2.3. Phân tích nhu cầu

Phân tích nhu cầu là một bước bên ngoài, nó hàm ý rằng người bán hàng tích cực đưa ra các câu hỏi và tham gia vào quá trình thương lượng với khách hàng.

a. Đặt câu hỏi về tình hình tài chính/ cá nhân, tiếp thu các nhu cầu về tài chính/ cá nhân.

Ở điểm này trong tiến trình bán hàng, bạn sẽ phải sử dụng rất nhiều các kỹ năng hỏi mà bạn đã được học ở những phần trước. Bạn phải xác định được nhu cầu tài chính/ cá nhân của khách hàng thông qua một loạt những câu hỏi có hàm ý khuyến khích hơn là đe dọa. Rất nhiều những thông tin được thu thập thông qua phân tích nhu cầu cần phải được lưu giữ lại trong hộp lưu trữ thông tin bán hàng của bạn.

Nhân viên bán hàng phải thực sự nhạy cảm đối với nhu cầu của khách hàng : nhu cầu cá nhân của họ và nhu cầu về tài chính. Để nhận biết các yếu tố này, chúng ta phải lắng nghe thật kỹ những gì khách hàng nói với chúng ta. Thông thường, họ nói một đằng nhưng nhu cầu thực tế của họ lại khác.

Việc xác định các dịch vụ và sản phẩm tài chính mà khách hàng mong muốn đòi hỏi người bán hàng phải hiểu khách hàng và làm cho họ cảm thấy thoải mái. Từ đó, người bán hàng có thể lựa chọn đúng sản phẩm có thể đáp ứng nhu cầu tài chính và nhu cầu cá nhân của khách hàng.

Sơ đồ nhu cầu

NHU CẦU CÁ NHÂN	NHU CẦU TÀI CHÍNH	SẢN PHẨM
1. Nhu cầu cơ bản	Dễ dàng sử dụng, thuận tiện.	Tài khoản Séc, thẻ ATM, các sản phẩm ngân hàng cho sự thuận tiện.
2. Dịch vụ và hàng hoá cá nhân	Tài khoản phát séc có lãi suất cao	Tài khoản thị trường tiền tệ
3. Nghĩa vụ làm cha mẹ	Tín dụng được gia hạn	Vay ưu đãi phổ thông, Tín dụng vốn
4. Sự khôn ngoan	Tránh thuế	Tài khoản hưu trí
5. Tín an toàn	Tư vấn tài chính	CD, môi giới chiết khấu, . . .
6. Địa vị	Tín dụng	Cho vay thế chấp, cho vay thông thường

b. Thăm dò để xác minh

Thăm dò để xác minh là phương pháp bảo đảm về ý tưởng cho người bán hàng. Bạn muốn khẳng định chắc chắn bạn đang đi đúng đường trong những gì có liên quan đến khách hàng.

6.2.4. Đáp ứng nhu cầu

Cuối cùng, sau khi lắng nghe những nhu cầu của khách hàng và kiểm tra tiến độ của bạn thì sẽ đến lúc phải kết hợp những đoạn riêng lẻ này lại với nhau bằng cách khớp sản phẩm liên quan với nhu cầu.

Khi bạn nói chuyện với khách hàng thì trong đầu bạn đã làm một việc là khớp các sản phẩm với nhu cầu. Khi khách hàng bắt đầu nói về việc họ không có xe hơi và khó đi đến ngân hàng thì trong đầu bạn nên nghĩ ngay tới khả năng là họ sẽ cần thẻ rút tiền từ máy rút tiền tự động (ATM). Nếu như một khách hàng phàn nàn về chuyện không có bảo hiểm xã hội khi họ về hưu, thì bạn phải nhận ra ngay rằng họ cần biết về tài khoản hưu trí cá nhân (IRA), hoặc sổ tiền gửi (CD), hay quỹ hỗ trợ, . . . Đây là một thời điểm trong tiến trình bán sản phẩm, tuy nhiên khi bạn có đủ thông tin – tức là khi bạn tương đối chắc chắn về loại sản phẩm và dịch vụ gì khách hàng của bạn cần – thì cũng có nghĩa là bạn đã có quyết định cuối cùng. Bây giờ phần còn lại của tiến trình bán sản phẩm sẽ chỉ rất ngắn gọn nếu như bạn đã đưa ra được những phỏng đoán và xác minh sự đúng đắn.

6.2.5. Đề nghị hành động

a. Đề nghị hành động

Đề nghị hành động có nghĩa là đưa cuộc gặp gỡ bán hàng tới điểm kết thúc. Nó không nhất thiết hàm ý là cần phải thực hiện việc bán hàng. Ý nghĩa của nó là tập trung vào xác định việc bạn và khách hàng của bạn đang ở đâu trong tiến trình bán hàng đồng thời việc gì cần làm tiếp theo trước những vấn đề và cơ hội phát sinh. Yêu cầu mua sản phẩm không phải là việc nhất thiết phải làm. Nếu bạn làm tốt việc xác định chính xác những nhu cầu cần thiết của khách hàng thì bạn không cần đề nghị khách hàng mua.

b. Chăm sóc khách hàng

Khi khách hàng của bạn bước ra khỏi cửa ngân hàng, điều đó không có nghĩa là anh ta hay chị ta không còn là khách hàng nữa. Một khi đã là khách hàng của bạn thì họ luôn luôn là khách hàng của bạn. Việc thu thập thêm các thông tin về khách hàng và sử dụng những thông tin đó khi gặp khách hàng của mình đó chính là chăm sóc khách hàng. Chăm sóc khách hàng là một quá trình lành mạnh, nó tăng cường mối quan hệ của bạn với khách hàng kể từ lần đầu tiên họ đến với ngân hàng. Nó củng cố cho lý do để khách hàng tìm đến ngân hàng bạn trước tiên cũng như thắt chặt thêm các mối quan hệ đã sẵn có với khách hàng.

c. Đóng/ kết thúc giao dịch

Một nhân viên giao dịch nên kết thúc việc bán hàng của mình như thế nào ? Như đã đề cập ở trên, bạn hãy chịu khó lắng nghe khách hàng và nói chuyện về

những nhu cầu của họ, những sản phẩm và dịch vụ có thể thoả mãn được những nhu cầu đó, bạn sẽ không cần phải yêu cầu khách mua hàng.

Điều mà bạn chỉ cần làm là thuyết phục khách hàng đồng ý với sản phẩm hoặc dịch vụ mới đó. Nếu bạn đóng giao dịch một cách từ từ trong suốt giai đoạn phát triển thì mọi sự lo sợ hay e ngại mà bạn thường cảm thấy sẽ dần tiêu tan. Khi tiến trình bán hàng đến giai đoạn cuối mà khách hàng xem ra vẫn còn do dự, có vẻ như đang chờ đợi bạn đưa ra những chỉ dẫn thì lúc đó bạn nên tỏ ra quyết đoán hơn và đề nghị khách mua hàng.

Ví dụ về việc chúng ta thúc đẩy quá trình tiếp cận như thế nào :

“Trước đây, ông đã nói với tôi rằng đứng xếp hàng không phải là thú tiêu thời gian ông thích, đúng vậy không ?”

“Đúng như vậy”

“Và ưu điểm của việc có thể sử dụng tài khoản 24/24 giờ đối với ông rất quan trọng, nhất là khi ông phải vội lên máy bay lúc 6 giờ sáng”

“Đặc biệt là khi đó”

“Nếu tôi là ông, tôi sẽ lấy ngay một thẻ ATM. Ông có thể chờ trong vòng một tuần để nhận thẻ đó được không ?”

“Chẳng lẽ tôi còn có lựa chọn khác hay sao ?”

“Đúng là không rồi. Đây là mẫu ATM chuẩn của chúng tôi. Ông chỉ cần ký vào đây và . . .”

Giai đoạn kết thúc là giai đoạn xác nhận sự tin cậy giữa khách hàng với người bán. Cảm nhận được mức độ tin cậy có thể cho phép bạn thúc đẩy quá trình đóng giao dịch.

d. Xử trí với phản đối của khách hàng

Sự phản đối được thể hiện theo rất nhiều cách :

“Tôi không biết. Tôi nghĩ tôi phải nói chuyện với chồng tôi về việc này”

“Nhưng ngân hàng Đệ Nhất có tỷ lệ phần trăm cao hơn”

Phản đối là một nhận định không chắc chắn, đôi lúc do khách hàng cần được làm rõ hơn. Xét ý nghĩa, đó là sự bác bỏ. Một sự từ chối là một sự xác nhận thực sự, một quyết định để thực hiện việc khác hoặc đi tới ngân hàng khác. Thuật ngữ phản đối với từ chối không thể thay thế cho nhau. Xử trí với lời phản đối dễ dàng hơn vì khách hàng vẫn chưa quyết định. Đưa ra lời từ chối thường là những người đã nhận định rằng họ hiểu rõ và đã quyết định. Bí quyết của việc xử trí với sự từ chối một cách hiệu quả là học cách để khiến khách hàng rành rõ sự từ chối của họ mà bạn không cần hỏi với vẻ của một người thua cuộc.

Trong tâm niệm của bạn, qua suốt quá trình bán hàng, bạn đã biết được những điểm có thể khiến khách hàng của bạn lưỡng lự. Bạn biết điều đó. Hãy đặt ra những câu hỏi. Hãy lịch sự và nhã nhặn. Đừng bao giờ thách thức khách hàng. Hãy đồng tình với các nguyên tắc và quyết định của họ nhưng hãy làm cho sự đồng tình đó là có điều kiện. Sau khi thảo luận bạn có thể đồng ý với quyết định của họ và xác nhận từ “không”

Một khi bạn đã vượt qua được sự từ chối thì bạn sẽ phải đối diện với những phản ứng yếu ớt hơn. Và một khi bạn tiếp tục vượt qua được những phản ứng này, khách hàng của bạn sẽ nhất trí với bạn và hiểu được quan điểm của bạn.

Ví dụ xử trí với trường hợp do chưa quyết định :

“Thưa bà Lan, tôi có cảm giác là bà đang lưỡng lự giữa lãi suất sổ tiền gửi cao hơn với dịch vụ mà chúng tôi vẫn cung cấp cho bà. Đúng vậy không ?”

“Đúng là . . . tình thế khó xử của tôi. Anh biết là tôi thực sự cảm kích trước những gì ngân hàng đã làm cho tôi, nhưng tiền thì vẫn là tiền.”

“Tôi hiểu điều đó thưa bà Lan. Vậy bà có vui lòng nếu tôi kết hợp cả hai . . . Lãi suất cao và dịch vụ tốt của chúng tôi”

“Tất nhiên tôi mong vậy, nhưng tôi không định bắt anh thay đổi những quy tắc chỉ vì tôi”

“Tôi cũng mong là được như vậy nhưng chúng ta đã thấy là điều này rất khó. Cái tôi có thể làm là khuyên bà mua một sổ tiền gửi kỳ hạn một năm chứ không phải sáu tháng. Điều đó sẽ mang lại cho bà lãi suất cao hơn so với đối thủ cạnh tranh của chúng tôi và chúng tôi vẫn được tiếp tục phục vụ bà”

6.2.6. Tiếp tục theo đuổi

Rất thường xuyên nhân viên bán hàng ngân hàng phải nhìn khách của mình ra về mà không bán được một sản phẩm hoặc dịch vụ nào của ngân hàng. Khách hàng thường có câu “tôi cần phải xem đã”. Một số khách hàng cho rằng họ cần phải nói chuyện với vợ (chồng) họ. Đó là điểm cản trở trong tiến trình bán hàng. Đôi khi người bán hàng có thể nghĩ đến chuyện hỏi tên khách hàng và gọi điện thoại cho họ, nhưng các nhân viên ngân hàng hiện nay lại hiếm khi làm vậy.

- *Liên hệ/ gọi điện lại*

Gọi điện lại là một điểm rất quan trọng trong tiến trình bán hàng. Thường thì, khi một khách hàng ra về trong tình trạng chưa quyết định, chúng ta nghĩ rằng khách hàng sẽ gọi lại khi họ quyết định. Thật không may, khách hàng có thể đã đến một ngân hàng khác để lựa chọn và có thể ngân hàng đó cung cấp cho họ dịch vụ giống như của ngân hàng chúng ta. Áp dụng những nguyên tắc gọi lại một cách hiệu quả sẽ khiến cho hiệu quả bán hàng của bạn tăng lên hơn gấp đôi đối với những khách hàng đang còn “đứng giữa ngã ba đường”.

Bất kỳ khách hàng nào rời khỏi bàn của bạn để cân nhắc một lựa chọn sẽ trở lại để đưa ra sự lựa chọn cuối cùng của họ. Hãy sử dụng câu “*Khi nào ngài có thể trở lại ?*” Chứ không phải câu “*Ngài có thích sản phẩm này không?*”. Đây là một nguyên tắc trong kỹ thuật bán qua điện thoại là : ***Không bán sản phẩm mà hãy bán lời hẹn gặp.***

Trong bán hàng, chúng ta nên dùng điện thoại để tạo cơ hội gặp trực tiếp khách hàng. Trong quá trình bán sản phẩm của ngân hàng, điện thoại là cách để kiểm tra xem khi nào bạn sẽ gặp khách hàng cụ thể. Bán cuộc hẹn gặp chứ không phải bán sản phẩm.

Phụ lục trắc nghiệm tâm lý

TÌNH HUỐNG SỐ 1 **TRẮC NGHIỆM TÌM HIỂU KỸ NĂNG GIAO DỊCH**

Khoanh tròn một trong số các câu trả lời mô tả phù hợp nhất với những gì bạn sẽ làm trong từng tình huống sau đây :

1. Sếp của sếp bạn mời bạn đi ăn trưa. Khi bạn đi ăn trưa về, bạn có cảm giác là sếp của bạn tò mò muốn biết về bữa ăn trưa đó. Bạn sẽ :
 - a. Kể cho sếp nghe tởm về bữa ăn trưa
 - b. Tránh nói với sếp về bữa ăn trưa
 - c. Cố nói về bữa ăn trưa một cách đặc biệt mặc dù bữa ăn trưa đó thừa sự không có gì đặc biệt
2. Bạn đang tham dự một cuộc họp quan trọng với sếp, thì điện thoại đường dài về một vấn đề trong kinh doanh gọi tới cho bạn. Bạn sẽ :
 - a. Nói với thư ký của sếp trả lời giùm là bạn đi vắng
 - b. Nhận điện thoại và nói chuyện bình thường với người nhận điện thoại
 - c. Trả lời người gọi điện thoại là bạn đang bận một cuộc họp quan trọng và nói họ khi nào bạn có thể sẽ gọi lại cho họ.
3. Bạn đã chuẩn bị sẵn sàng để đến nơi phỏng vấn xin việc làm (một công việc rất thú vị và khó được tuyển), tình cờ bạn phát hiện có một vết dơ trên áo của bạn. Bạn sẽ :
 - a. Gọi điện thoại đề nghị thay đổi thời gian phỏng vấn
 - b. Tức tốc đi tìm một chiếc áo khác thay cho chiếc áo dơ
 - c. Cho rằng vết dơ sẽ không nhìn thấy rõ và bạn vẫn mặc chiếc áo đó đi phỏng vấn.
4. Trong một cuộc họp, bạn đang hướng dẫn nhân viên về cách thức bán hàng mới. Một nhân viên chen ngang bằng một câu hỏi không liên quan gì đến vấn đề bạn đang trình bày. Bạn sẽ :
 - a. Đề nghị tất cả mọi nhân viên gửi lại câu hỏi đến khi bạn kết thúc phần hướng dẫn.
 - b. Trả lời câu hỏi của nhân viên
 - c. Nói cho nhân viên biết rằng câu hỏi của anh ta không phù hợp.
5. Một người nào đó bên ngoài doanh nghiệp của bạn, nhờ bạn viết thư giới thiệu cho một nhân viên cũ trước đây có kết quả làm việc không tốt trong doanh nghiệp của bạn. Bạn sẽ :
 - a. Viết thư giới thiệu kể rõ những nhược điểm của người này.
 - b. Viết thư giới thiệu nhấn mạnh một vài ưu điểm của người này
 - c. Từ chối yêu cầu viết thư.

6. Một nhân viên trong phòng đến gặp bạn và phàn nàn về cách làm việc của một nhân viên khác trong phòng. Bạn sẽ :
- Chúng ta sẽ bàn chuyện đó sau, bây giờ tôi còn nhiều chuyện khác cần phải làm.
 - Tôi rất vui lòng nói chuyện với cả 2 người nhưng không nói chuyện riêng với từng người
 - Có chuyện gì vậy ? Kể cho tôi nghe nào.
7. Bữa tiệc tất niên do nhân viên trong phòng tổ chức đã gần kết thúc khi bạn đến nơi. Mọi người vẫn còn tỏ ra rất phấn khích với công việc cuối năm. Bạn sẽ :
- Cố gắng tỏ ra là một thành viên vui vẻ và hoà nhập tiếp vào cuộc vui
 - Ra về ngay
 - Nói với người tổ chức rằng bữa tiệc đã đến lúc kết thúc và nên kết thúc càng sớm càng tốt
8. Liên tục 4 lần liền vào chiều thứ 7, các nhân viên trong phòng bạn phụ trách yêu cầu bạn cho về sớm. Bạn sẽ trả lời :
- Tôi không thể cứ cho về sớm mãi thế này, những người khác biết họ sẽ phản đối
 - Hôm nay thì không, có lẽ sẽ có cuộc họp vào lúc 15h30
 - Các bạn thật là cần thiết cho công việc của doanh nghiệp. Tôi rất cần các bạn làm việc cả ngày, đặc biệt là chiều thứ 7.
9. Một tạp chí viết bài về bạn, bài báo viết đúng sự thật và có lợi cho công việc của bạn. Bạn sẽ ;
- Gửi cho người viết bài báo một món quà
 - Gọi điện thoại cảm ơn người đã viết bài báo
 - Viết thư cảm ơn và đề nghị sẽ giúp đỡ người viết trong các bài báo khác.
10. Bạn mới được tuyển vào làm trưởng phòng trong một phòng có quy mô lớn của công ty. Bạn biết là có một số nhân viên của phòng nghĩ là họ xứng đáng được tuyển vào làm trưởng phòng. Trong ngày đầu tiên làm việc bạn sẽ :
- Nói chuyện ngay với các nhân viên đó về vấn đề này
 - Lờ đi chuyện đó và hy vọng chuyện đó sẽ tự qua đi
 - Nhận ra vấn đề, nhưng bạn tập trung lên công việc và cố gắng tìm hiểu tất cả mọi vấn đề.
11. Một nhân viên nói với bạn : “Có lẽ tôi không nên nói với sếp chuyện này, nhưng sếp đã nghe tin về chuyện . . “. Bạn sẽ :
- Tôi không muốn nghe những chuyện ngô lê đuôi mách
 - Tôi sẽ thích nghe nếu chuyện đó là chuyện liên quan đến công việc kinh doanh của chúng ta.
 - Có tin gì mới thế ? Nói cho tôi biết đi.
12. Trong một cuộc họp với khách hàng, sếp của bạn đã phát biểu một câu không chính xác. Bạn sẽ :

- a. Nói lại với sếp về câu nói không chính xác và mong ông ta sẽ tự sửa lại câu nói không chính xác đó.
- b. Sửa lại câu nói của sếp ngay trước mặt khách hàng
- c. Không có ý kiến và sau đó tự giải thích với khách hàng vào một lần khác.

TÌNH HUỐNG 2

TÌM HIỂU VỀ NĂNG LỰC CÁ NHÂN

Mời các bạn đọc lần lượt các câu hỏi và suy nghĩ cho điểm theo hướng dẫn sau :

- Câu trả lời đúng hoàn toàn : 4 điểm
- Câu trả lời tương đối đúng : 3 điểm
- Câu trả lời không đúng lắm : 2 điểm
- Câu trả lời hoàn toàn sai : 1 điểm

1. Bạn có khả năng tính toán chính xác không ?
2. Bạn thích đọc sách báo, tài liệu và nghiên cứu hơn là các công việc kinh doanh phải không ?
3. Bạn có khả năng thu hút, thuyết phục người khác làm theo mình phải không ?
4. Bạn có yêu cầu phải được làm việc hoàn toàn theo sở thích, hứng thú cá nhân phải không ?
5. Bạn có thích tham gia các hoạt động văn hoá nghệ thuật không ?
6. Bạn là người dễ nổi bật trong đám đông nên là thủ lĩnh của nhóm phải không ?
7. Bạn thích làm những công việc quen thuộc và ổn định phải không ?
8. Bạn có dễ xúc động trước những cảnh bất hạnh của người khác không ?
9. Bạn có năng khiếu ngoại ngữ không ?
10. Bạn có nhu cầu thường xuyên được giao thiệp với người khác không ?
11. Bạn có thích làm những công việc ngoài trời như : trồng cây, nuôi cá không ?
12. Bạn có thường xuyên đọc các loại sách báo, tạp chí khoa học kỹ thuật không ?
13. Bạn có khả năng tập trung chú ý để làm những công việc đơn điệu trong một thời gian dài không ?
14. Bạn có nhu cầu làm những công việc có tính sáng tạo cao không ?
15. Bạn có khả năng làm việc với các số liệu, tính toán trong nhiều giờ không ?
16. Bạn là người biết chấp nhận rủi ro trong kinh doanh phải không ?
17. Bạn có khả năng phân tích, loại bỏ các thông tin nhiễu để chọn lọc ra các thông tin chủ yếu về một vấn đề nào đó không ?
18. Bạn có được bạn bè, người thân đánh giá là có năng khiếu nghệ thuật không ?
19. Bạn có nhu cầu được chia sẻ tình cảm buồn vui của bạn với người khác không ?
20. Bạn là người thích chỉ huy và ra lệnh cho người khác phải không ?
21. Bạn có nhạy cảm với thông tin kinh tế như : tăng giá hàng, thay đổi tỷ giá, lãi suất không ?

22. Bạn có khiếu thẩm mỹ tốt không ?
23. Bạn có tò mò, muốn tìm hiểu cấu trúc bên trong của các máy móc thiết bị không ?
24. Bạn có thích được làm công việc liên quan đến bày tỏ những tình cảm cá nhân phải không ?
25. Trong hoạt động tập thể hay nhóm, bạn có sẵn sàng chấp nhận để người khác điều khiển, chỉ huy không ?
26. Bạn thích làm những công việc đòi hỏi tính chính xác cao và kỷ luật chặt chẽ phải không ?
27. Bạn có thích tham gia công tác xã hội, tham gia các tổ chức từ thiện giúp đỡ người nghèo hay bất hạnh không ?
28. Bạn có thể mau chóng quen với kỹ thuật hiện đại không ?
29. Bạn là người nhanh chóng đưa ra các quyết định đúng trong lúc khó khăn không ?
30. Bạn có năng khiếu về âm nhạc, hội họa, thơ ca, điêu khắc và nhiếp ảnh không ?
31. Bạn có thích và biết tiếp xúc với khách hàng không ?
32. Bạn có khả năng thực hiện các công việc đòi hỏi có thể lực tốt không ?
33. Bạn có thích các bộ phim tiểu thuyết và tâm lý xã hội không ?
34. Bạn có khả năng phân tích và tổng hợp các số liệu không ?
35. Bạn có dễ thích nghi với những sự thay đổi của thời tiết, khí hậu không ?

TÌNH HUỐNG SỐ 3

TÌNH HUỐNG ĐÁNH GIÁ VỀ TÍNH CÁCH

1. A : Tôi thích khẳng định bằng các yếu tố sự kiện
B : Tôi thích khẳng định bằng những quan điểm con người về sự đúng sai
2. A : Tôi thích các hành động được tiến hành nhanh chóng để giải quyết vấn đề.
B : Tôi muốn khám phá ra nhiều cách khác nhau để giải quyết vấn đề dù cho có bị chậm trễ.
3. A : Tôi nhấn mạnh các yếu tố sự kiện trong giải thích các quyết định, vì con người thường phản ứng tốt nhất đối với các vấn đề có tính logic và hợp lý.
B : Tôi nhấn mạnh vào niềm tin trong khi giải thích các quyết định vì con người làm việc tích cực hơn những vấn đề mà người ta tin tưởng.
4. A : Tôi nhấn mạnh đặc biệt tới trình tự làm việc sao cho tôi luôn biết được vấn đề đang ở chỗ nào.
B : Tôi thích làm việc sao cho có nhiều thông tin nhất và không nhất thiết phải theo trình tự.
5. A : Tôi muốn làm việc theo cách đi thẳng vào giải quyết vấn đề
B : Tôi thích làm việc theo cách giải quyết vấn đề một cách tổng hợp.
6. A : Tôi thấy khi nói chuyện với người khác thường giúp tôi đi đến kết luận.
B : Tôi thích tự mình giải quyết vấn đề.
7. A : Tôi là một người làm việc thực tiễn
B : Tôi thích những vấn đề nghiên cứu lý luận
8. A : Tôi thường nhanh chóng đi đến kết luận quyết định hơn người khác vì tôi thích hành động đi đến kết quả.
B : Tôi thường đi đến kết luận chậm hơn người khác vì tôi muốn thu thập thông tin càng nhiều càng tốt.
9. A : Để cân bằng, tôi thích giao du tiếp xúc với mọi người nhiều.
B : Để cân bằng, tôi thích im lặng và suy xét các vấn đề.
10. A : Phân tích logic là điều quan trọng đầu tiên đối với tôi.
B : Cảm giác của con người là điều quan trọng đầu tiên đối với tôi.
11. A : Tôi coi trọng các kế hoạch và không thích thay đổi vào giờ cuối
B : Tôi thường thay đổi ý kiến vào phút cuối
12. A : Tôi dễ hoà hợp với những người mà tôi không biết rõ
B : Tôi thấy cần phải cố gắng lắm mới hoà hợp với người nào mà tôi không biết rõ lắm.

TÌNH HUỐNG SỐ 4
Kiểu tâm lý của bạn như thế nào ?
Bạn thuộc loại khí chất nào ?

Bạn hãy đọc kỹ 57 câu hỏi dưới đây. Nếu thấy câu nào đúng với bản thân mình thì ghi dấu “+” ở trước số thứ tự của câu hỏi đó, còn nếu điểm nào không đúng với bản thân thì ghi dấu “-“ ở trước số thứ tự của câu hỏi tương ứng. Hãy trả lời một cách trung thực, không bỏ quăng. Gặp các câu không quen thuộc hãy cứ trả lời theo cách nghĩ của mình. Hãy trả lời theo ý nghĩ nảy sinh trong đầu trước tiên. Chú ý tốc độ trả lời 2 – 3 câu trong 1 phút.

1. Bạn có thường xuyên bị lôi cuốn vào những cảm tưởng, những ý tưởng mới mẻ hoặc đi tìm nguồn cảm xúc mạnh mẽ để giải buồn và làm mình phấn chấn lên không ?
2. Bạn có thường xuyên cảm thấy cần có những người ý hợp tâm đầu để động viên và an ủi mình không ?
3. Bạn là người vô tư, không bận tâm đến điều gì phải không ?
4. Bạn cảm thấy rất khó khăn khi phải từ bỏ những ý định của mình hoặc phải trả lời người khác chữ “không” phải không ?
5. Bạn có cân nhắc, suy nghĩ trước khi hành động không ?
6. Khi đã hứa làm một việc gì đó, bạn có luôn giữ lời hứa không ? (Bất kể lời hứa đó có thuận lợi với mình hay không?)
7. Bạn thường xuyên thay đổi tâm trạng : Lúc vui, lúc buồn phải không ?
8. Bạn có hay nói năng, hành động một cách bộc phát, vội vàng không suy nghĩ không ?
9. Có khi nào bạn cảm thấy mình là người bất hạnh mà không có nguyên nhân rõ ràng không ?
10. Bạn có thể xếp mình vào loại người không bao giờ phải lúng túng, ấp úng, mà luôn luôn sẵn sàng đối đáp với mọi nhận xét hoặc bất chấp tất cả để tranh luận đến cùng hay không ?
11. Bạn có cảm thấy rụt rè, ngượng ngùng khi muốn bắt chuyện với một người khác giới để mền chưa quen biết hay không ?
12. Thịnh thoảng bạn có nổi nóng, tức giận phải không ?
13. Bạn có hành động một cách bồng bột, nông nổi hay không ?
14. Bạn có hay ân hận với những lời nói hay việc làm mà đáng lẽ không nên nói hoặc làm như vậy không ?
15. Bạn thích đọc sách hơn là trò chuyện với người khác phải không ?
16. Bạn có dễ phật ý không ?
17. Bạn có thích thường xuyên có mặt trong nhóm, hội của mình không ?
18. Bạn hay có những ý nghĩ mà bạn muốn giấu không cho người khác biết phải không ?
19. Có đúng đôi khi bạn là người đầy nhiệt tình với mọi công việc, nhưng cũng có lúc hoàn toàn chán chường, uể oải phải không ?
20. Bạn có thích thà nặng có ít bạn nhưng là bạn thân hay không ?
21. Bạn có hay mơ ước không ?
22. Lúc người ta quát tháo bạn, thì bạn cũng quát lại phải không ?
23. Bạn có thấy mình day dứt mỗi khi có sai lầm không ?
24. Tất cả mọi thói quen của bạn đều tốt và hợp với mong muốn của bạn phải không?

25. Bạn có khả năng làm chủ được tình cảm của mình và hoàn toàn vui vẻ trong các buổi họp phải không?
26. Bạn có cho mình là người nhạy cảm và dễ hưng phấn không?
27. Người ta có cho bạn là người hoạt bát, vui vẻ không?
28. Sau khi làm xong một công việc quan trọng nào đó, bạn có thường hay cảm thấy mình có thể làm được việc đó tốt hơn không?
29. Trong đám đông (bạn) thường im lặng phải không?
30. Đôi khi bạn cũng hay thêu dệt chuyện phải không?
31. Bạn thương không ngủ được vì có nhiều ý nghĩ lộn xộn trong đầu phải không?
32. Nếu bạn muốn biết một điều gì thì bạn tự tìm lấy trong sách báo chứ không đi hỏi người khác phải không?
33. Có bao giờ bạn hôi hạp không?
34. Bạn có thích những công việc đòi hỏi sự chú ý thường xuyên không?
35. Bạn có hay run sợ không?
36. Nếu không bị kiểm tra thì bạn có chịu mua vé tàu hay vé xe không?
37. Bạn có thấy khó chịu khi sống trong một tập thể mà mọi người hay giễu cợt nhau không?
38. Bạn có hay bực tức không?
39. Bạn có thích những công việc phải làm gấp không?
40. Bạn có hồi hộp trước một sự việc không hoặc có thể xảy ra không?
41. Bạn đi đứng ung dung, thong thả phải không?
42. Có khi nào bạn đến chỗ hẹn, hoặc đi làm, đi học muộn hay không?
43. Bạn có hy thấy những cơn ác mộng không?
44. Có đúng bạn là người thích nói chuyện đến mức không bao giờ bỏ lỡ cơ hội nói chuyện cả với những người không quen biết không?
45. Có nỗi đau nào đó làm bạn lo lắng không?
46. Bạn có cảm thấy mình rất bất hạnh nếu như trong một thời gian dài không được tiếp xúc rộng rãi với mọi người không?
47. Bạn có thể gọi mình là người dễ xúc động, dễ phản ứng không?
48. Trong số những người quen, có người mà bạn không ưa thích một cách công khai phải không?
49. Bạn có cho mình là người hoàn toàn tự tin không?
50. Bạn có dễ phật ý khi mọi người chỉ ra những lỗi lầm của mình trong công tác hay các thiếu sót riêng tư của mình không?
51. Bạn cho rằng khó có thể có được niềm vui thật sự trong buổi liên hoan phải không?
52. Cảm giác thấp kém hơn người khác có làm bạn khó chịu không?
53. Bạn có dễ dàng làm cho nhóm bạn bè của mình đang buồn chán trở nên sôi nổi, vui vẻ được không?
54. Bạn có thường hay nói về những điều mà bạn chưa hiểu kỹ không?
55. Bạn có lo lắng về sức khỏe của mình không?
56. Bạn có thích trêu chọc người khác không?
57. Bạn có bị mất ngủ không?

Tài Liệu Tham Khảo

1. ILM – Giao tiếp trong quản lý - 2005;
2. Thái Trí Dũng – Tâm lý học quản trị kinh doanh – 2004;
3. Nguyễn Bá Thính - Thuật lấy lòng người trong kinh doanh – 2004;
4. Paul Hersey; Ken Blanc Hard - Quản trị hành vi tổ chức – 2004;
5. Thái Trí Dũng - Kỹ năng giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh – 2003;
6. Dwighi S Ritter – Giao dịch ngân hàng hiện đại, kỹ năng phát triển các sản phẩm dịch vụ tài chính – 2002;
7. Khai Giảng – Đắc nhân tâm, 1001 cách chinh phục lòng người – 2002;
8. Viện quản trị doanh nghiệp – Văn hóa và kinh doanh – 2001;
9. Hoàng Phương – Phép xã giao – 2001;
10. Trịnh Xuân Dũng, Đinh Văn Đáng - Kỹ năng giao tiếp - 2000;
11. Tổng cục du lịch - Kỹ năng giao tiếp, cách tiếp cận thực tế - 2000;
12. Vũ Thị Phượng – Giao tiếp và các kỹ năng trong giao tiếp - Trường ĐHKT TPHCM, 1998;
13. Phạm Công Đoàn – Tâm lý học quản trị doanh nghiệp – 1998;
14. Lê Giảng – Khoa học nhân dạng – 1997;
15. Nguyễn Hữu Lam – Hành vi tổ chức – 1996.

Giảng viên

Nguyễn Văn Thụy