

CHƯƠNG IV

GIAO TIẾP CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

I. Tri giác xã hội:

1. *Khái niệm tri giác xã hội:*

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

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

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

2. *Một số cơ chế chi phối quá trình tri giác xã hội:*

Ấn tượng ban đầu:

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

Cơ sở hình thành ấn tượng ban đầu:

1). Theo các đặc điểm trung tâm:

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

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

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

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

Khi nhìn nhận người khác, mỗi người chúng ta đều mang sẵn trong đầu một sơ đồ liên hệ giữa các tính cách của người đó. Mỗi liên hệ này khi gặp người lạ thì sẽ được hoạt hoá. Sơ đồ nhân cách ngầm ẩn ở mỗi người

một khác và thường xuyên được chỉnh sửa theo kinh nghiệm sống của cá nhân. Những người va chạm, tiếp xúc nhiều trong cuộc sống có kinh nghiệm sống phong phú thì thường sơ đồ nhân cách ngầm ẩn của họ khá chính xác, do đó, ấn tượng ban đầu của họ về người khác thường khá đúng.

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

Mô hình chỉnh lý thông tin Anderson:

Mỗi đặc tính tích cực được tính điểm tùy theo mức độ quan trọng của nó. Các đặc tính tiêu cực cũng được tính điểm như thế.

$$Đtb = (\Sigma \text{ điểm đặc tính tốt} - \Sigma \text{ điểm đặc tính xấu}) / \Sigma \text{ tính cách}$$

từ đó hình thành ấn tượng chung về đối tượng. Nếu điểm trung bình là dương thì chúng ta sẽ cho người đó là tốt, nếu điểm trung bình âm thì là xấu. Tuy nhiên khi tri giác, đặc tính được coi là tốt hay xấu lại tùy thuộc hệ thống chuẩn mực mà người đó dùng để phán xét về người khác, và điểm số là cao hay thấp là tùy thuộc cá nhân quyết định.

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

Tâm thế của chủ thể:

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

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

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

Thí nghiệm của Asch:

A	B
Thông minh	Ghen tị
Chăm chỉ	Ưong ngạnh
Bốc đồng	Hay phê phán
Hay phê phán	Bốc đồng
Ưong ngạnh	Chăm chỉ
Ghen tị	Thông minh
-----	-----
Đó là một người có năng lực và biện hộ cho tính ương ngạnh vì người đó biết mình đã nói gì và tin những điều đó là đúng.	Thiên về ác cảm vì bị các đặc tính tiêu cực giới thiệu trước che lấp đi.

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

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

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

Quy luật qui gán xã hội:

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

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

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

Nguyên tắc qui gán:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Định kiến xã hội:

Định kiến xã hội là thái độ thường mang hàm ý xấu về đối tượng, sự vật, hiện tượng.

Định kiến hình thành trong quá trình xã hội hoá do sự giáo dục của từng gia đình do đặc thù của mỗi dân tộc.

Định kiến xã hội thường ngăn cản chúng ta hiểu biết chính xác về đối tượng.

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

chất bên trong của người đó như có chân thành hay không thì không phải là dễ.

II. Giao tiếp xã hội:

1. Khái niệm giao tiếp:

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

Cấu trúc kép trong giao tiếp:

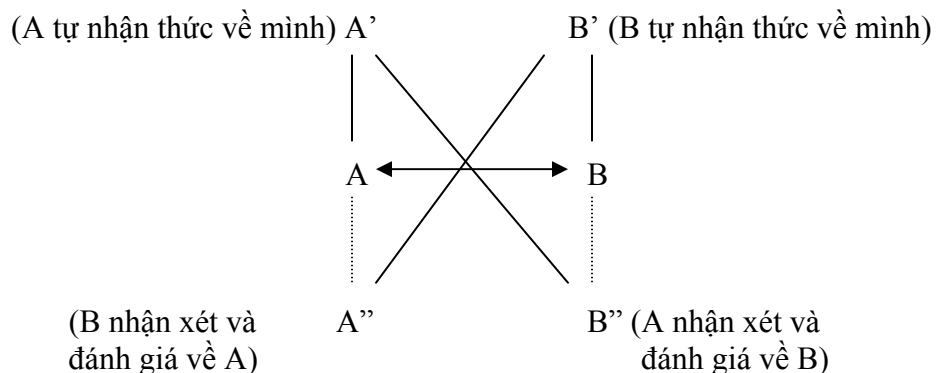
Động cơ của S1 ---> Hoạt động giao tiếp <--- Động cơ của S2

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

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

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

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



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

2. Phân loại giao tiếp:

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

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

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

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

3. Các phương tiện giao tiếp:

Giao tiếp ngôn ngữ:

Ngôn ngữ được coi là phương tiện giao tiếp tổng hợp và chủ yếu. Khi một người giao tiếp với người khác, thì người này và người kia đều phải sử

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

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

Giao tiếp phi ngôn ngữ:

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

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

Các dạng thông tin phi ngôn ngữ:

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

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

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

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

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

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