

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

Chuyên đề

ĐÀM PHÁN VÀ KÝ KẾT HỢP ĐỒNG
**(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: Th.S. Nguyễn Ngọc Điệp

HÀ NỘI - 2012

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP	4
1.1. Khái niệm và phân loại giao tiếp.....	4
1.1.1. Khái niệm	4
1.1.2. Phân loại giao tiếp	5
1.2. Tầm quan trọng của giao tiếp	6
1.3. Các yếu tố cấu thành hoạt động giao tiếp	6
1.4. Nguyên nhân của giao tiếp thất bại	7
1.5. Các phương tiện giao tiếp	9
1.5.1. Giao tiếp bằng ngôn ngữ	9
1.5.2. Giao tiếp phi ngôn ngữ	11
1.6. Kỹ năng lắng nghe trong giao tiếp	14
1.6.1 Tầm quan trọng của lắng nghe trong giao tiếp.....	14
1.6.2. Lắng nghe có hiệu quả.....	14
1.6.3. Những rào cản trong lắng nghe	15
1.6.4. Các bước lắng nghe có hiệu quả.....	16
1.6.5. Các kiểu lắng nghe	18
1.7. Kỹ năng nói chuyện trước công chúng.....	20
1.7.1. Người nói (diễn giả)	20
1.7.2. Tìm hiểu người nghe.	20
1.8. Nghệ thuật ứng xử nơi công sở.....	21
1.8.1. Giao tiếp với cấp trên	21
1.8.2. Giao tiếp với đồng nghiệp	21
1.8.3. Giao tiếp với cấp dưới	22
1.8.4. Giao tiếp với khách hàng đến cơ quan	22
1.9. Tình huống:	22
CHƯƠNG 2. ĐÀM PHÁN – NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN	25
2.1. Bản chất của đàm phán.....	25
2.2. Các kiểu đàm phán.....	26
2.2.1. Đàm phán cạnh tranh.....	26
2.2.2. Đàm phán hợp tác.....	27
2.3. Phương thức đàm phán.....	29
2.3.1. Đàm phán nhiều bước.....	29
2.3.2. Đàm phán đa phương.....	29

2.4. Các hình thức đàm phán.....	29
2.5. Phong cách đàm phán	30
CHƯƠNG 3. CÁC GIAI ĐOẠN ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH	32
3.1. Chuẩn bị đàm phán	33
3.1.1. Xác định các mục tiêu đàm phán.....	33
3.1.2. Thu thập thông tin về thị trường.....	36
3.1.3. Xác định các phương án thay thế tốt nhất (BATNA).....	36
3.1.4. Tìm hiểu về đối tác đàm phán	37
3.1.5. Xác định chiến lược và chiến thuật đàm phán	41
3.1.6. Một số chuẩn bị khác.....	45
3.2. Giai đoạn thương lượng.....	47
3.2.1. Mở đầu cuộc đàm phán.	47
3.2.2. Trao đổi thông tin	48
3.2.3. Đưa ra đề nghị	48
3.2.4. Thương lượng.....	51
3.2.5. Xử lý khi thương lượng rơi vào bế tắc	53
3.3. Kết thúc đàm phán.	54
3.4. Một số tình huống.....	56
CHƯƠNG 4. DOANH NGHIỆP VIỆT NAM VỚI VIỆC KÝ KẾT HỢP ĐỒNG TRONG KINH DOANH.....	59
4.1. Những lý do doanh nghiệp Việt nam thua khi đàm phán ký kết hợp đồng với đối tác nước ngoài.....	59
4.2. Văn hóa trong đàm phán kinh doanh quốc tế	61
4.2.1. Những lưu ý khi đàm phán với một nền văn hóa khác	62
4.2.2. Một số kinh nghiệm đàm phán với đối tác nước ngoài	62
4.3. Một số khác biệt cơ bản giữa văn hóa phương đông và phương Tây	63
4.3.1. Phương Đông.....	63
4.3.2. Phương Tây: chú trọng vai trò cá nhân, năng động hơn, thích thách thức, coi trọng lợi ích cá nhân và thường sống theo pháp luật... ..	64
4.4. Một số điều cần tránh để không thất bại trong đàm phán kinh doanh	68
4.5. Một số vấn đề lưu ý trong đàm phán ký kết hợp đồng kinh doanh thương mại.....	70
4.5.1. Lưu ý chung:.....	70
4.5.2. Các lưu ý cụ thể khác:	72
TÀI LIỆU THAM KHẢO	78

Tailieu.vn

CHƯƠNG 1. HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP

“Bất cứ khi nào người ta trao đổi ý kiến nhằm thay đổi mối quan hệ, khi con người bàn bạc để đi đến thống nhất, họ đều phải đàm phán với nhau”

(Gerard I.Nirenberg)

Giao tiếp là hoạt động xã hội cơ bản, đóng vai trò quan trọng trong đời sống và kinh doanh. Trong cuộc sống hàng ngày, giao tiếp tốt giúp chúng ta hạnh phúc, thành đạt hơn, dễ dàng giải quyết nhiều tình huống khó xử. Trong kinh doanh giao tiếp có thể quyết định đến sự thắng – thua của các đối tác. Ở chương này sẽ đề cập đến những vấn đề cơ bản của hoạt động giao tiếp như: khái niệm, phân loại giao tiếp, tầm quan trọng, các yếu tố cấu thành nên hoạt động giao tiếp, các phương tiện giao tiếp.... Trong chương này, chúng tôi cũng sẽ đi sâu hơn về kỹ năng lắng nghe – một trong những kỹ năng “khó” nhưng lại vô cùng quan trọng tác động đến hiệu quả giao tiếp.

1.1. Khái niệm và phân loại giao tiếp

1.1.1. Khái niệm

Giao tiếp là một quá trình hoạt động trao đổi thông tin giữa người nói và người nghe nhằm đạt được một mục đích nào đó. Thông thường, giao tiếp trải qua ba trạng thái: (1) Trao đổi thông tin, tiếp xúc tâm lý; (2) Hiểu biết lẫn nhau; (3) Tác động và ảnh hưởng lẫn nhau.



Hình 1.1: Một số hoạt động của giao tiếp

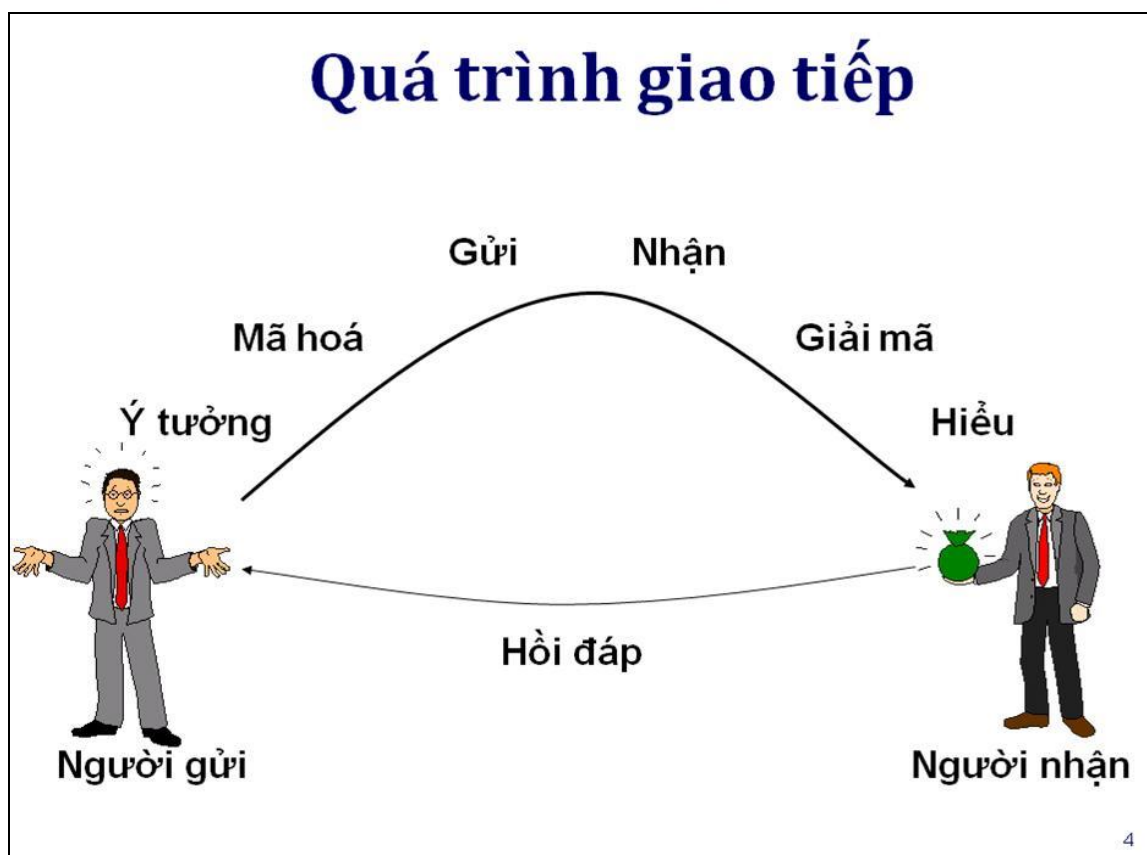
Giao tiếp là một quá trình phức tạp và được cấu thành bởi rất nhiều những yếu tố khác nhau như: người gửi, người nhận, thông điệp, kênh thông tin (có lời, không lời), bối cảnh... Tuy nhiên, có 3 yếu tố cơ bản cần phải được chú trọng trong quá trình rèn luyện kỹ năng giao tiếp đó là:

- **Chủ thể và đối tượng tham gia quá trình giao tiếp:** (người gửi và người nhận):

Mỗi một cá nhân tham gia giao tiếp là một con người cụ thể, khác biệt về tính khí, tính cách, nhu cầu, sở thích, niềm tin... Chính vì điều này, trong giao tiếp rất dễ xuất hiện hiện tượng hiểu sai nghe nhầm.

- **Thông điệp:** Nội dung cần chuyển tải. Trong quá trình giao tiếp, thông điệp không phải lúc nào cũng dễ hiểu và dễ nhận thấy mà nó còn có những “nội dung ẩn” phía sau. Thông điệp có thể đơn thuần chỉ mang tính thông tin nhưng có nhiều trường hợp đan xen với cảm xúc, mong đợi, nhu cầu, sở thích... của các đối tượng tham gia giao tiếp.

- **Kênh thông tin:** Ngôn ngữ có lời hoặc không lời (cử chỉ, điệu bộ, ánh mắt, nụ cười,...)



Hình 1.2. Quá trình giao tiếp

1.1.2. Phân loại giao tiếp

Có nhiều kiểu giao tiếp khác nhau dựa trên những tiêu chí khác nhau.

- **Xét trên hoạt động giao tiếp trong xã hội, có thể chia thành ba loại:**

🌈 **Giao tiếp truyền thống:** là các mối quan hệ giữa người và người hình thành trong quá trình phát triển xã hội, đó là quan hệ giữa ông bà, cha mẹ, con cái, hàng xóm... và cuối cùng trở thành văn hoá ứng xử riêng trong xã hội.

🌈 **Giao tiếp chức năng** xuất phát từ sự chuyên hoá trong xã hội, ngôn ngữ... đó

là những quy ước, những chuẩn mực, thông lệ chung trong xã hội cho phép mọi người không quen biết nhau, rất khác nhau nhưng khi thực hiện những vai trò xã hội đều sử dụng kiểu giao tiếp đó (như quan hệ giữa xếp và nhân viên, người bán và người mua, chánh án và bị cáo...).

✚ *Giao tiếp tự do* là những quy tắc và mục đích giao tiếp không quy định trước như khuôn mẫu, nó xuất hiện trong quá trình tiếp xúc, tùy theo sự phát triển của các mối quan hệ. Loại hình giao tiếp này trong cuộc sống thực tế là vô cùng phong phú, trên cơ sở những thông tin có được và để giải tỏa xung đột mỗi cá nhân.

- **Xét về khoảng cách tiếp xúc** có hai loại trực tiếp và gián tiếp.

✚ *Giao tiếp trực tiếp* là phương thức mặt đối mặt sử dụng ngôn ngữ nói và phương thức phi ngôn ngữ (cử chỉ, hành động...) trong quá trình giao tiếp.

✚ *Giao tiếp gián tiếp* là phương thức thông qua một phương tiện trung gian khác như: thư từ, fax, email...

- **Xét trên số người tham dự gồm các loại như:**

✚ *Giao tiếp song phương* (hai người giao tiếp với nhau)

✚ *Giao tiếp nhóm* (trong tập thể)

✚ *Giao tiếp xã hội* (quốc gia, quốc tế...).

- **Xét trên tính chất giao tiếp gồm hai loại:**

✚ *Giao tiếp chính thức* là loại hình giao tiếp có sự ấn định của pháp luật, theo một quy trình đã được thể chế hoá.

✚ *Giao tiếp phi chính thức* không có tính ràng buộc hay mang nặng tính cá nhân, nhưng vẫn phải tuân theo các thông lệ, quy ước thông thường.

- **Xét theo nghề nghiệp** có các loại như *giao tiếp sư phạm, giao tiếp ngoại giao, giao tiếp kinh doanh*...

1.2. Tầm quan trọng của giao tiếp

Giao tiếp là cách thức để cá nhân liên kết và hòa nhập với nhóm, với xã hội. Thông qua giao tiếp ngôn ngữ và phi ngôn ngữ, con người trao đổi thông tin với nhau, hiểu được nhau, để hành động và ứng xử phù hợp với hoàn cảnh và những chuẩn mực do xã hội quy định.

Trong giao tiếp, người ta cần làm thế nào để cảm nhận, hiểu được hành vi, ý nghĩ của người có quan hệ giao tiếp, của người cùng hoạt động với mình, đánh giá được thái độ, quan điểm, mục đích của người giao tiếp để đưa ra các hành động giao tiếp hiệu quả, được xã hội chấp nhận.

1.3. Các yếu tố cấu thành hoạt động giao tiếp

Trong quá trình giao tiếp xã hội không có sự phân cực giữa bên phát và bên nhận

thông tin, cả hai đều là chủ thể tích cực, luôn đổi vai cho nhau. Các chủ thể giao tiếp là những nhân cách đã được xã hội hóa, do vậy các hệ thống tín hiệu thông tin được họ sử dụng chịu sự chi phối của các quy tắc chuẩn mực xã hội trong một khung cảnh văn hóa xã hội thống nhất. Đồng thời, mỗi cá nhân là một bản sắc tâm lý với những khả năng sinh học và mức độ trưởng thành về mặt xã hội khác nhau. Như vậy, giao tiếp là một cấu trúc kép, nghĩa là giao tiếp chịu sự chi phối của động cơ, mục đích và điều kiện giao tiếp của cả hai bên, có thể được mô tả như sau:

Động cơ của S1 ----> Hoạt động giao tiếp <---- Động cơ của S2
 Mục đích của S1 --> Hoạt động giao tiếp <---- Mục đích của S2
 Điều kiện của S1 ---> Hoạt động giao tiếp <---- Điều kiện của S2

Hình 1.3. Cấu trúc kép trong giao tiếp

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 quá trình giao tiếp

1.4. Nguyên nhân của giao tiếp thất bại

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

Nhận thức của các bên tham gia giao tiếp là yếu tố gây ảnh hưởng trực tiếp và mạnh nhất đến hoạt động giao tiếp.

Trạng thái cảm xúc của người giao tiếp, niềm tin và quan điểm sống của người tham gia giao tiếp sẽ quyết định thông tin nào được chọn lọc tiếp nhận hoặc bị bóp méo.

Ngoài ra, có thể kể thêm một số yếu tố dẫn đến giao tiếp thất bại :

- ✓ Thông điệp đưa ra sai.
- ✓ Sử dụng phương pháp giao tiếp sai.
- ✓ Thông điệp không gửi đúng đối tượng.
- ✓ Không có thông điệp nào được đưa ra.
- ✓ Sự kết hợp của tất cả các yếu tố trên

Hộp 1.1: Để giao tiếp hiệu quả

Tạo không khí tự nhiên

Không khí của buổi trò chuyện ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý người nghe và sự tiếp nhận của họ với các thông điệp của người nói. Không khí tự nhiên giúp người nghe thoải mái hơn trong việc đưa ra các phản hồi và phản ứng cũng bớt gượng ép hơn là không khí quá nghiêm túc, kém thoải mái. Để tạo không khí tự nhiên, trước hết hãy chủ động cười tươi và pha trò một vài câu nhẹ nhàng. Dĩ nhiên cũng tùy đối tượng mà bạn có cách tạo không khí tự nhiên hợp lý. Khi mọi người đang có vẻ căng thẳng và tính chất buổi trò chuyện là nghiêm túc, hãy tạo không khí tự nhiên bằng cách thể hiện sự chân thành của bạn. Đừng cố gắng pha trò khi tất cả đang lo lắng, suy nghĩ về vấn đề gì đó.

Thay đổi âm điệu tạo tính trầm bổng cho lời nói

Nếu bạn cứ nói chuyện bằng một giọng đều đều thì người nghe sẽ chẳng biết điều quan trọng bạn muốn nhấn gửi với họ là gì. Vì vậy, hãy luyện tập cho giọng nói có tính trầm bổng, nhấn giọng, ngắt câu đúng chỗ để làm nổi bật thông điệp của bạn. Trước khi đưa ra thông tin quan trọng nên ngưng lại một lát, quan sát người nghe để lôi kéo họ về với cuộc trò chuyện, đồng thời tạo ra một khoảng chờ đợi nhỏ thể hiện điều đó đáng được chú ý, hãy chú ý nghe những lời sau đây vì điều này rất quan trọng...

Phát huy hiệu ứng của ngôn ngữ cơ thể

Bạn hãy để ý, trong các buổi diễn thuyết, những diễn giả được đánh giá là nói chuyện lôi cuốn, hấp dẫn thường rất hay “vung tay, múa chân”, lắc đầu, nhún vai... Đó chính là sự kết hợp hoàn hảo giữa lời nói và ngôn ngữ cơ thể. Chính việc sử dụng ngôn ngữ cơ thể phù hợp đó mà diễn giả khiến người nghe cảm thấy được sức hút từ lời họ nói, và không bị nhàm chán. Để sử dụng ngôn ngữ cơ thể một cách tích cực, hãy mua một cuốn sách về ngôn ngữ cơ thể, trong đó sẽ lý giải cho bạn cử chỉ như thế nào sẽ thể hiện cảm xúc gì, luyện tập ra sao... Dĩ nhiên đừng nên lạm dụng ngôn ngữ cơ thể. Khi không cần thiết, việc hoa chân múa tay, lắc đầu nhún vai quá nhiều sẽ khiến cho người nghe cảm giác bạn đang cố ý thể hiện điều đó và từ đó cảm giác khó chịu với những gì bạn thể hiện.

Thăm dò cảm xúc người nghe

Trong khi nói, hãy để ý quan sát sự biểu cảm trên khuôn mặt, ngôn ngữ cơ thể của người nghe. Nếu họ có phản ứng nào đó không hài lòng, khó chịu hay thích thú thì tùy theo đó mà điều chỉnh chủ đề, phong cách nói cho phù hợp.

Luôn khiêm tốn, ngay cả khi bạn là chuyên gia, và hãy quyết đoán

Khiêm tốn nghĩa là bạn không khoe khoang chứ không phải im lặng, không đưa ra chủ kiến cho mình hay nêu ý kiến một cách dè dặt. Khiêm tốn là không nói chuyện một cách hống hách, tự đắc, xem thường người nghe và cứ luôn cho rằng mình đúng. Khiêm tốn là bạn tôn trọng khán giả, và biết rõ mình đang nói những gì. Bạn không thể hiện mình xuất sắc trong lĩnh vực nào đó nhưng khẳng định quan điểm của mình, điều bạn chắc chắn là đúng.

Mở đầu, kết thúc đúng thời điểm

Trong các yếu tố để giao tiếp hiệu quả, yếu tố thời gian đóng vai trò không kém phần quan trọng. Nếu bạn muốn thuyết phục ai đó trong khi họ đang buồn bã, hay cáu gắt thì rất dễ đưa lại hậu quả tồi tệ. Đưa ra một vấn đề tranh luận trong khi mọi người đều mệt mỏi và buồn ngủ cũng là việc làm kém khôn ngoan. Nếu muốn biết ý kiến của ai đó về

1.5. Các phương tiện giao tiếp

1.5.1. Giao tiếp bằng ngôn ngữ

Ngôn ngữ được coi là phương tiện giao tiếp tổng hợp và chủ yếu. Trong ngôn ngữ có ba bộ phận cơ bản là ngữ pháp, từ vựng và ngữ âm. Cấu trúc ngữ pháp thường phản ánh trình độ phát triển của dân tộc chủ thể ngôn ngữ đó. Trong phạm vi một xã hội, một dân tộc, sự khác biệt về mặt từ vựng và ngữ âm giữa các cá nhân được ghi nhận rất rõ nét.

Khi một người giao tiếp với người khác, họ thường phải sử dụng ngôn ngữ nói hoặc viết để truyền đạt, trao đổi ý kiến, quan điểm, tư tưởng, tình cảm cho nhau. Có vốn ngôn ngữ phong phú rất có lợi trong 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 hóa và nhân cách của con người. Hiểu biết và khéo léo trong việc sử dụng ngôn ngữ phù hợp là một trong yếu tố góp phần gây thiện cảm đối với người đối diện, tạo sự thành công trong giao tiếp. Chúng ta có thể tham khảo những ý kiến dưới đây về sự giao tiếp bằng ngôn ngữ:

- Lời nói phải đúng vai xã hội, đúng cương vị xã hội của con người. Khi giao tiếp với ai, chúng ta hãy định hướng cho cách giao tiếp ứng xử của mình sao cho phù hợp, không tự phụ kiêu căng mà cũng không tự ti, khúm núm.

- Lời nói phải phù hợp với trình độ người nghe. Trình độ quá chênh lệch về ngôn ngữ giữa người nói và người nghe có thể gây khó hiểu hoặc hiểu lầm.

- Bảo đảm nguyên tắc truyền đạt một thông điệp: rõ ràng, rành mạch, không có những từ, những câu thừa, nhưng mặt khác lại cho phép ở một số chỗ nào đó cần có sự lặp lại ít nhiều với mục đích nhấn mạnh, nêu bật những ý cần thiết.

Ngoài ra, cần chú ý những yếu tố sau để đạt hiệu quả trong giao tiếp bằng ngôn ngữ:

- Chuẩn bị trước trong đầu những gì cần nói.
- Tạo được sự chú ý của người nghe.
- Nói một cách rõ ràng, ngắn gọn và đủ nghe.
- Sử dụng những từ ngữ và thành ngữ quen thuộc, dễ hiểu.
- Nói bằng một giọng điệu phù hợp với hoàn cảnh, tình huống.
- Yêu cầu phản hồi qua hình thức nói. (Nhắc lại)

Một số yếu tố ảnh hưởng đến giao tiếp bằng lời:

- *Người nói:* Tốc độ, âm lượng, từ ngữ, trang phục, nét mặt...
- *Người nghe:* Sự sẵn sàng, lo lắng, bệnh tật
- *Môi trường:* Tiếng ồn, sự hiện diện của người lạ.

- *Khoảng cách khi giao tiếp*: ngồi quá xa hoặc quá gần.
- *Ngôn ngữ mang đặc tính cá nhân*: tuổi, giới, trình độ văn hóa, giáo dục nghề nghiệp
- *Âm điệu*: giọng nói nhẹ nhàng, lịch sự dễ đi vào lòng người...
- *Tính phong phú*: lượng từ càng nhiều, càng phong phú, sinh động, giàu hình ảnh dễ gây được cảm xúc mạnh.
- *Tính đơn giản, dễ hiểu*: trong giao tiếp không nên dùng từ một cách cầu kỳ, hoa mỹ. Nên dùng những từ ngữ phổ thông, dễ hiểu, tránh dùng những thuật ngữ chuyên môn ...
- *Sự trong sáng*: sự trong sáng, rõ ràng của ngôn ngữ có tác dụng lớn đối với người nhận thông tin.
- *Tốc độ*: không nên nói quá nhanh, quá chậm hoặc nói nhát gừng.

Hộp 1.2: Bí quyết giao tiếp của Abraham Lincoln

Cũng một phần nhờ việc áp dụng một số nguyên tắc giao tiếp đơn giản, nhanh chóng và hiệu quả, Abraham Lincoln đã thu được kết quả đáng ngạc nhiên. Từ một người thuộc tầng lớp thấp nhất trong xã hội, ông trở thành một trong những vị tổng thống vĩ đại nhất nước Mỹ. Dưới đây là 7 bí quyết quan trọng nhất trong giao tiếp và lãnh đạo mà Lincoln đã hiểu và nắm bắt được.

Nếu muốn giao tiếp một cách hiệu quả, bạn phải có điều gì đó để nói.

Giao tiếp chính là chia sẻ. Nhưng bạn không thể chia sẻ những gì bạn không biết. Một nhà văn hay một người diễn thuyết dù có nói hay như thế nào đi nữa nhưng nếu họ không muốn đề cập đến 1 vấn đề hoặc điều mà họ nói là không đúng thì sớm hay muộn, họ sẽ bị lật tẩy.

Lincoln đã viết thư cho một luật sư: “Thực ra điều đó rất đơn giản, bạn chỉ cần chăm chỉ và kiên trì. Hãy lấy những cuốn sách, đọc và nghiên cứu chúng kỹ lưỡng... Vấn đề chính ở đây là lao động, lao động và lao động.”

Sử dụng các câu chuyện, phép so sánh và hình ảnh.

Nếu bạn muốn trở thành một người diễn thuyết có khả năng thuyết phục thì nói đúng thôi thì chưa đủ. Khán giả sẽ nhanh chóng quên mất các sự kiện, các con số và các lý lẽ mà bạn đưa ra. Tuy nhiên, họ sẽ nhớ những câu chuyện và những ví dụ cũng như hình ảnh và chất thơ trong lời nói của bạn. Đừng nói mà hãy chỉ cho khán giả. Hãy tạo nên một bức tranh và họ sẽ mang nó theo.

Đặt câu hỏi.

Khi còn là một luật sư, Lincoln đã nhận thấy sức mạnh của các câu hỏi có thể kháng kiện. Những câu hỏi hay có tác dụng rất lớn trong giao tiếp và lãnh đạo. Tuy nhiên, chúng lại thường không được sử dụng triệt để. Bạn có thể dùng câu hỏi để thu thập thông tin hay để dẫn dắt cuộc đối thoại. Thông thường, người đối thoại thậm chí sẽ không biết là bạn đang dẫn câu chuyện. Thông qua các câu hỏi, bạn có thể khiến họ nghĩ tới một chủ đề mà trước đó họ chưa từng nghĩ tới và hướng họ xem xét vấn đề đó theo một góc nhìn khác.

Am hiểu người nghe.

Nếu bạn muốn diễn thuyết có hiệu quả, bạn phải tìm hiểu tính giả của mình càng nhiều càng tốt. Hãy xem xét những người bạn đang cố gắng giao tiếp là ai. Một số người muốn nghe tất cả các chi tiết. Một số người khác lại chỉ muốn nghe tóm tắt. Một số người bị dẫn dắt bởi cảm xúc, một số khác lại không tin vào cảm xúc.

Hãy để ý tới khán giả để quyết định họ có sẵn sàng nghe, sẵn sàng làm theo không. Henry David Thoreau đã từng nói: “Để nói sự thật, bạn phải mất hai lần. Một lần để nói và một lần để lắng nghe”.

Thuyết phục khán giả rằng bạn là người tốt nhất và hiểu rõ những sở thích của họ.

Khi bạn nói trước đám đông, bạn sẽ tạo ra tác động lớn nhất nếu bạn nghĩ tới bản thân mình, bạn không nên chỉ diễn thuyết mà hãy nói như là bạn đang nói chuyện với một người bạn về chủ đề mà bạn cho là quan trọng với họ.

Lincoln đã trích dẫn trong các bài nói chuyện của mình: “Một giọt mật ong thu hút nhiều ruồi hơn là một gallon mật đắng”. Ông còn khuyên: “Nếu bạn muốn chiến thắng một người mà khiến họ phục thì đầu tiên hãy thuyết phục anh ta rằng bạn là một người tốt... Ngược lại, cố gắng hướng anh ta đánh giá theo cách của bạn, hoặc ra lệnh cho anh ta hành động, hoặc khiến anh ta nghĩ rằng mình bị bỏ rơi và xa lánh thì anh ta sẽ tự dẫn dắt mình, khép mọi cánh cửa tới suy nghĩ và tình cảm của anh ta...”.

Cân nhắc các hệ lụy của thông điệp bạn gửi đi.

Hãy cân nhắc tác động của những thông điệp mà bạn gửi tới khán giả trước khi bạn thực sự gửi nó đi. Nếu bạn định nói điều gì đó khiến ai đó không hài lòng, hãy tự hỏi: “Một thông điệp đầy sự tức giận sẽ mang lại điều gì?”, “Nó có phá vỡ mối quan hệ đó không?”, hoặc “Điều đó có tạo ra hậu quả gì không?”. Lincoln đã từng viết: “Không một người nào vừa tự đánh giá bản thân mà vẫn có thể tự đầu tranh. Thà tước lấy quyền của một con vật hơn là để cho nó cắn rồi mới trừng phạt”.

Trau dồi khả năng mỗi ngày.

Lincoln luôn thể hiện hết mình với những ý tưởng hay nhất và những phương thức giao tiếp tốt nhất của ông. Khi còn là một thanh niên, ông đắm mình vào các cuốn sách như tiểu sử của George Washington, các nhân vật như Cicero, Demosthenes, Franklin, và các vai kịch như Hamlet, Falstaff và Henry V. Sự tự tiến bộ không cần kinh nghiệm cá nhân. Lincoln tự mài giũa các kỹ năng giao tiếp bằng cách trở thành thành viên của các nhóm văn học và các hội phê bình.

Và Lincoln cũng tìm kiếm sức mạnh của sự chỉ trích. Ông nhận ra rằng một lời chỉ trích đúng khi bạn làm sai còn có ích hơn hàng ngàn câu nói tăng bốc bạn. Tuy nhiên, Lincoln không để sự chỉ trích làm huỷ hoại sự tự tin và ý chí lãnh đạo. Sự chỉ trích chỉ là phương tiện thông tin.

Nguồn: Lãnh đạo doanh nghiệp - Những bí quyết nhỏ làm nên thành công lớn.

Giao tiếp phi ngôn ngữ luôn đóng một vai trò quan trọng trong đời sống của mỗi người. Mỗi ngày, chúng ta phải tiếp nhận và phát đi rất nhiều những tín hiệu phi ngôn ngữ một cách chủ định hoặc không chủ định như tư thế cơ thể, nét mặt, cử chỉ, ánh mắt, giọng nói... Việc hiểu các tín hiệu hành vi phi ngôn ngữ là cần thiết để đảm bảo quá trình giao tiếp phi ngôn ngữ hiệu quả.

Những biểu hiện của giao tiếp phi ngôn ngữ:

- *Nét mặt* : Vui mừng - Buồn, ngạc nhiên, Sợ hãi, tức giận, Ghê tởm ...(khoảng 2000 nét mặt)

- *Nụ cười* : Có bao nhiêu kiểu cười thì có bấy nhiêu cá tính: Cười mỉm, cười thoải mái, cười nhếch mép, cười giòn tan, cười tươi tắn, cười đôn hậu, cười gằn, cười chua chát...

- *Ánh mắt*: Thể hiện cá tính con người: Nhìn lạnh lùng, nhìn thẳng, nhìn soi mói, nhìn lăm lét, nhìn triu mến, nhìn đăm đuổi...

- *Hình dáng con mắt*: mắt sâu, mắt tròn, mắt lá dăm, mắt lim dim, mắt luôn mở lớn.

- *Diện mạo*: Tạng người cao/ thấp, mập/gầy.

- *Khuôn mặt*: tròn, vuông, dài, trái xoan.

- *Sắc da*: trắng/đen, ngăm ngăm, xanh xao, tái tái...

- *Cử chỉ*: Cử động của đầu, tay, chân...

- *Tư thế*: đi, đứng, ngồi...

- *Không gian giao tiếp*

- *Những hành vi giao tiếp đặc biệt*: bắt tay, ôm hôn, vỗ vai, xoa đầu, khoác tay...

- *Các hành vi khác*: Hành vi hung hăng (không được mong đợi để dẫn tới các vấn đề tại nơi làm việc), Hành vi quyết đoán (được khuyến khích và quan trọng với các nhà QL các cấp, Hành vi yếu đuối (không được mong đợi, dễ dẫn tới thất bại trong việc đạt mục tiêu và hài lòng bất kỳ ai, kể cả người thể hiện nó).

Những yếu tố giúp giao tiếp phi ngôn ngữ đạt hiệu quả tốt:

- Thường xuyên giao tiếp bằng mắt.

- Các vẻ mặt biểu lộ xúc cảm.

- Tư thế thẳng nhưng thoải mái.

- Cử chỉ phù hợp.

Quá trình truyền thông là một tiến trình tương hỗ và tuần hoàn, trong đó có kẻ nói người nghe và ngược lại. Tuy nhiên, không phải ai cũng chú ý nghe và 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 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. Lắng nghe là một trong những kỹ năng rất quan trọng trong giao tiếp. Trong giao tiếp người ta thường dùng 42% thời gian cho việc nghe, còn lại 58% thời gian dành cho việc nói, đọc và viết.

Như vậy gần một nửa thời gian giao tiếp dành cho lắng nghe. Nhưng người ta lại dành thời gian rất ít cho việc rèn luyện kỹ năng lắng nghe.

Hộp 1.3: Bí quyết giao tiếp phi ngôn ngữ nơi công sở

Theo các nhà phân tích ngôn ngữ: Biểu đạt toàn bộ thông tin bằng 7% ngôn ngữ điệu+38% âm thanh+55% ngôn ngữ cơ thể. Do đó, giao tiếp “phi ngôn ngữ” là một trong những nhân tố quan trọng góp phần tạo nên thành công của dân công sở.

1. Ánh mắt

Đây là cách làm phổ biến và thường được “ưa chuộng” hơn hẳn, nguyên nhân không chỉ bởi nó là một hoạt động tốn ít calo, mà nó còn chứa đựng bao hàm ý lẫn sự tinh tứ của người muốn truyền thông điệp, bởi thế mà nhân gian có câu “liếc mắt đưa tình”, còn ở nơi công sở “liếc mắt đưa tin”.

Chỉ cần cái nhàu mày, liếc mắt sắc bén cũng khiến người tiếp chuyện hiểu sự không hài lòng của bạn. Một ánh mắt triu mến, hàm chứa sự cổ vũ, đồng tình, khích lệ khiến của sếp hay đồng nghiệp cũng khiến bạn có thêm niềm tin vững bước trên con đường sự nghiệp của mình.

Lời khuyên đặc biệt dành cho nhân viên mới, cần đặc biệt chú ý từng nét mặt, cử chỉ của sếp cũng như đồng nghiệp, đặc biệt là ánh mắt, bởi nếu là người nhạy cảm bạn sẽ biết những bước kế tiếp cho con đường giành niềm tin và thành công trong sự nghiệp của mình.

2. Trang phục

Trong hội nghị hay đàm phán, cách ăn mặc của mỗi nhân vật đều có giá trị thông báo thông tin, bởi nó không những là phong cách thời trang thể hiện cá tính riêng của từng người, mà còn thể hiện địa vị cũng như tầm quan trọng của cuộc họp hay đàm phán.

Dù là vật vô tri vô giác, nhưng trang phục lại là những ấn tượng đầu tiên khi tiếp xúc với đối tác cũng như lần ra mắt đầu tiên trước nhà tuyển dụng, nó là một trong những nhân tố quan trọng trong việc “lấy lòng” đối phương.

Ngoài ra, trang phục đôi khi còn là phương tiện để thể hiện phong cách ăn mặc, xu hướng thời trang, đẳng cấp của mỗi người. Cũng đôi khi nó là cầu nối cho những ai “hợp gu” để dàng thân thiết và bắt chuyện với nhau khi cùng một sở thích.

3. Tư thế, điệu bộ

Một thế đứng thẳng, bước chân nhanh nhẹn, nhẹ nhàng khiến mọi người xung quanh đều cảm nhận được sự năng động, nhiệt huyết trong con người bạn, từ đó sinh ra sự quý mến hay cảm giác ngưỡng mộ, tin tưởng...

Tư thế thẳng thắn, khoan thai, cùng với thái độ bình tĩnh, trấn an sự tự tin luôn là ưu điểm “hút” ánh nhìn chú ý và sự đánh giá cao của nhà tuyển dụng. Không ai có cảm tình hay ngợi khen những tư thế ngồi ngõ ngược, mắt mỹ quan, hay dáng đi hiện rõ sự “luồn lách” xu nịnh. Qua tư thế của bạn, mọi người phần nào đoán biết tính cách và con người của bạn, hãy cẩn thận nếu không muốn ai đó nắm được yếu điểm của mình.

4. Ngôn ngữ nói

Nói nhanh hay chậm, ngữ điệu khiêm nhường hay tự cao tự đại... cũng là một trong những nhân tố quyết định sự thành công của bạn. Nói với tốc độ quá nhanh khiến mọi người không thể bắt kịp và nắm bắt nội dung bạn muốn truyền đạt, nói quá chậm lại không có sự truyền cảm luôn khiến người nghe muốn ngủ gật. Giọng điệu quá kiêu, tự cao thể hiện cá tính hay năng lực “ăn to nói lớn” của mỗi người nhưng lại gây sự khó chịu với người xung quanh...

Trong bất kỳ tình huống, trường hợp nào (dù sang trọng, thân mật hay suồng sã...) đều nên “học ăn học nói”, giữ thái độ ôn hòa, ngữ điệu nói vừa phải khiến thông tin truyền đi được hiểu đúng và rõ nghĩa.

5. Quà tặng

Giá trị lớn nhất ở mỗi phần quà tặng không mang tên vật chất mà đó là yếu tố tinh thần, nặng về tình nghĩa. Giữa đồng nghiệp với nhau, việc tặng những món quà nhỏ nhân ngày đặc biệt nào đó cũng khiến mối quan hệ hai phía trở nên khăng khít, thân mật hơn.

Tuy nhiên, đặc biệt lưu ý đến những món quà tặng sếp. Đừng vì lợi ích cá nhân nào đó mà tặng quà để lợi dụng. Nên xuất phát từ sự kính trọng hay lòng biết ơn do tạo công ăn việc làm, do chiếu cố... Vấn đề này hết sức nhạy cảm, do đó bạn cần cân nhắc kỹ trước khi tặng quà sếp kéo gây hiểu nhầm.

6. Nụ cười

Sự thành công, ủng hộ, khuyến khích luôn được đánh dấu bằng những nụ cười thân thiện. Luôn giữ thái độ hòa nhã với nụ cười thường trực trên môi không những mang lại cảm giác thân thiện với mọi người xung quanh mà còn khiến chính bản thân có được sự khoan khoái, thanh thản.

Trái lại, cảnh giác cao độ với những nụ cười mia mai, giả tạo của đồng nghiệp nhằm tránh xa các trò “chơi khăm” của “ma cũ” hay “đối thủ”. Làm được điều này không những đã tránh được mối họa mà còn thể hiện sự nhạy cảm trong chính năng lực phán đoán và cảm nhận của bạn.

1.6. Kỹ năng lắng nghe trong giao tiếp

1.6.1 Tầm quan trọng của lắng nghe trong giao tiếp

Tại sao chúng ta nên lắng nghe?

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

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

- Thu thập được nhiều thông tin hơn. Bằng cách khuyến khích người ta nói bạn sẽ có được nhiều thông tin, từ đó có cơ sở mà quyết định. Bạn càng có được nhiều thông tin thì quyết định của bạn càng chính xác.

- 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 được 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 một không khí lắng nghe tốt, bạn sẽ thấy rằng những 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 bên sẽ phát hiện ra những nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn và cùng nhau đưa ra các giải pháp để thoát sự xung đột đó.

1.6.2. Lắng nghe có hiệu quả

“Nghe” có 5 năm mức độ khác nhau:

- Làm lơ: Thực sự không nghe gì cả.
- Giả vờ nghe: để làm người khác quan tâm bằng cách lặp đi lặp lại một cách máy móc và đôi khi không đúng chỗ như: “ừ, đúng, đúng...”.
- Nghe và chọn lọc (từng phần): tức là chỉ nghe một phần lúc nói chuyện.
- Chăm chú nghe, tập trung chú ý và sức lực vào những lời mình nghe được.
- Nghe thấu cảm: còn rất ít người thực hiện mức độ nghe này, đây là hình thức nghe cao nhất, là đặt mình vào vị trí, tình cảnh 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 cuộc đời theo cách nhìn của người khác, bạn

hiểu được tâm tư tình cảm của họ.



Hình 1.4. Các cấp độ của việc NGHE

1.6.3. Những rào cản trong lắng nghe

- **Tốc độ tư duy** (Sự khác nhau về tốc độ truyền và nhận tin): tốc độ tư duy của con người cao hơn nhiều so với tốc độ nói, vì vậy khi nghe người khác nói ta thường có thừa thời gian và thường dùng thời gian dư thừa này để suy nghĩ những vấn đề khác, nghĩa là tư tưởng bị phân tán. Do đó khi nói về một vấn đề nào đó bạn nên nói một cách ngắn gọn, không nên dài dòng và cũng không nên nói quá chậm sẽ dễ khiến người nghe mất tập trung.

- ✚ Nói trung bình 160 – 180 từ/phút.
- ✚ Đọc nhanh gấp 2-3 lần nói.
- ✚ Người nghe xử lý thông tin nhanh gấp 2 -3 lần người đọc.
- ✚ Con người suy nghĩ nhanh hơn từ 10-20 lần họ nói.

- **Sự phức tạp của vấn đề**: trước những vấn đề phức tạp, đặc biệt khi những vấn

đề đó không liên quan đến chúng ta, chúng ta thường có xu hướng chọn con đường dễ nhất, đó là bỏ ngoài tai, không nghe gì cả.

- ***Sự thiếu được tập luyện:*** lắng nghe là một kỹ năng, để “biết lắng nghe” chúng ta cần phải được luyện tập. Từ nhỏ cho đến khi trưởng thành, chúng ta được rèn luyện nói, viết, đọc nhiều hơn là học cách lắng nghe, đây là một nghịch lý.

- ***Sự thiếu kiên nhẫn:*** để lắng nghe có hiệu quả chúng ta cần phải biết kiên nhẫn với ý kiến của người khác. Hiện tượng “hai người cùng nói, tranh nhau nói”... do khi nghe người khác nói chúng ta thường bị kích thích, muốn có ý kiến đáp lại và muốn nói ngay ý kiến đó. Nếu không biết kiềm chế, không biết kiên nhẫn nghe người kia thì việc nghe của chúng ta cũng sẽ không hiệu quả.

- ***Sự thiếu quan sát bằng mắt:*** 80% lượng thông tin được truyền qua các phương tiện phi ngôn ngữ. Vì vậy muốn lắng nghe có hiệu quả, chúng ta không chỉ dùng thính giác mà còn phải dùng cả những giác quan khác, đặc biệt là mắt, để nắm bắt được tất cả thông tin mà người đối thoại phát đi, cả những thông tin thành lời và không thành lời, trên cơ sở đó mới có thể hiểu chính xác ý của người đối thoại.

- ***Những thành kiến, định kiến tiêu cực:*** nghe là một quá trình nhận thức. Quá trình lắng nghe và kết quả của nó không chỉ phụ thuộc vào thông tin và người phát ra thông tin đó mà cả đặc điểm tâm lý của người nghe, đặc biệt là những thành kiến, định kiến của họ với người cung cấp thông tin

- ***Những thói quen xấu khi lắng nghe:*** lười lắng nghe, cắt ngang lời, giả vờ nghe, đoán trước ý người nói...

1.6.4. Các bước lắng nghe có hiệu quả

1.6.4.1. Tập trung

Yếu tố đầu tiên để lắng nghe hiệu quả đối tác giao tiếp là tập trung. Tập trung có nghĩa là trong một thời điểm chỉ làm một việc. Nhiều người giao tiếp không thành công vì trong khi lắng nghe người khác truyền tải thông điệp thì để các công việc khác xen vào. Kết quả là thông điệp được truyền tải từ người nói đến người nghe không có chung một cách hiểu như nhau. Tập trung lắng nghe cũng là biểu hiện tôn trọng người nói, giúp người nói có thêm sự tin tưởng để giao tiếp một cách cởi mở hơn.

1.6.4.2. Tham dự

Người nói phải có người nghe, người gửi phải có người nhận. Tham dự trong lắng nghe được biểu hiện bằng sự chú ý của đôi mắt, những cái gật đầu của người nghe. Về ngôn từ là những từ đệm như: dạ, vâng ạ, thế ạ, thật không?...

1.6.4.3. Hiểu

Nhiều cuộc giao tiếp diễn ra trong bối cảnh ông nói gà, bà nói vịt vì không hiểu được thông điệp của giao tiếp. Để hiểu được thông điệp của người gửi, yêu cầu người

nghe phải xác định lại thông điệp bằng cách trình bày lại nội dung của người nói theo cách hiểu của mình hoặc bằng cách đặt câu hỏi để xác nhận như: Tôi hiểu như thế này có đúng không? Hoặc ý anh là thế này...?

TaiLieu.vn

1.6.4.4. Ghi nhớ

Cái gì cũng chép cũng ghi, không biết thì hỏi tự ti làm gì là nguyên tắc cơ bản của giao tiếp. Để ghi nhớ thông điệp của quá trình giao tiếp bạn không thể nhớ hết tất cả những gì mà người nói truyền tải. Bạn phải biết chọn lọc những thông điệp chính mà người nói muốn truyền tải. Cách tốt nhất để bạn không quên đi những thông tin cơ bản của một cuộc giao tiếp là trước mỗi cuộc giao tiếp bạn nên chuẩn bị cho mình một cuốn sổ và một cây bút. Đó là những công cụ quan trọng nhất giúp bạn ghi nhớ những thông tin quan trọng của một cuộc giao tiếp.

1.6.4.5. Hồi đáp.

Giao tiếp là một quá trình tương tác hai chiều giữa người gửi và người nhận. Sau khi nhận thông điệp, người nhận giải mã thông điệp bước tiếp theo cần có sự hồi đáp với người gửi. Có đi có lại mới toại lòng nhau, mới có thể hoàn chỉnh quá trình giao tiếp cũng như lắng nghe. Sơ đồ sau đây mô tả quá trình hồi đáp thông điệp trong giao tiếp.

1.6.4.6. Phát triển

Giao tiếp không phải là một thời điểm mà là một quá trình. Quá trình hồi đáp là sự chấm dứt cho một chu trình giao tiếp và tìm hiểu thông điệp. Phát triển sẽ giúp cho quá trình giao tiếp được bước sang một chu trình mới. Chu trình lắng nghe được mô tả như trên là một mô hình khép kín và diễn ra liên tục theo chiều xoay tròn ốc đi lên.

1.6.5. Các kiểu lắng nghe

1.6.5.1. Lắng nghe để thu thập thông tin

Mục đích lắng nghe để tìm kiếm dữ liệu hoặc các vấn đề mà ta cần biết. Khi nghe chú ý đến các cử chỉ, điệu bộ, giọng nói để chốt lọc thông tin chính xác, cần thiết. Chủ động nghe và lái câu chuyện theo mục đích của mình bằng một số phương pháp như:

Đặt câu hỏi

Phương pháp gợi mở - Phương pháp không chế

Phương pháp cân bằng - Phương pháp xoay chuyển ...

1.6.5.2. Lắng nghe để giải quyết vấn đề

Đòi hỏi người nghe phải có khả năng phân tích, tổng hợp. Một số thủ thuật như ghi nhanh những gợi ý để phản hồi. Cố gắng đoán trước được ý nghĩ của họ. Tổng kết lại toàn bộ câu chuyện, sau đó phân tích và đưa ra thông tin phản hồi.

1.6.5.3. Lắng nghe để thấu cảm

Mọi người đều muốn người khác lắng nghe mình. Lắng nghe để thấu cảm đòi hỏi khéo léo, tế nhị, có hiểu biết và đặc biệt có sự tin tưởng.

- Cố gắng không ngắt lời, tỏ ra hiểu, thông cảm với họ. Chờ thời điểm thích hợp mới nói.

- Dùng câu hỏi để hiểu sâu hơn suy nghĩ của người khác.

Việc thấu hiểu hoàn toàn rất khó nhưng vẫn có thể hiểu, chia sẻ được với người khác

TaiLieu.vn