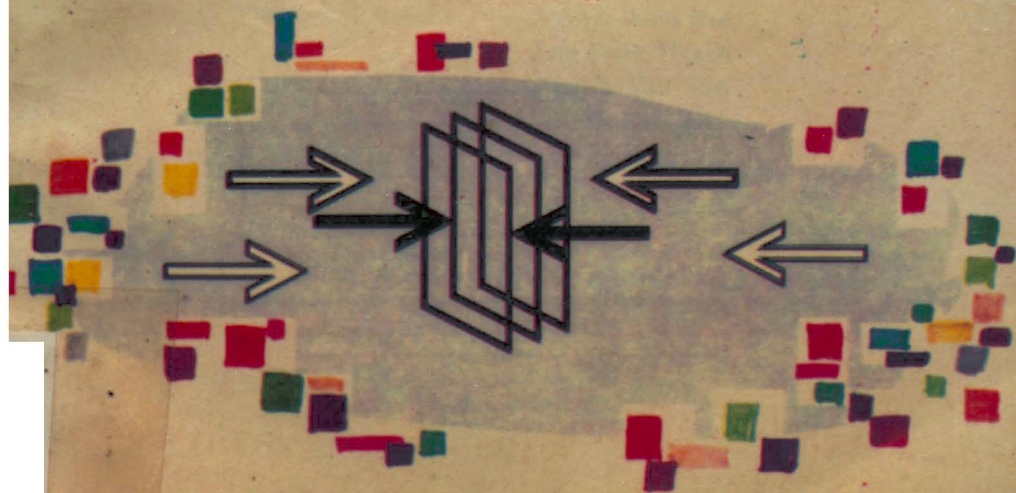


D. TORRINGTON

TIẾP XÚC MẶT ĐỐI MẶT TRONG QUẢN LÝ



NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT

D. TORRINGTON

TIẾP XÚC MẶT ĐỐI MẶT TRONG QUẢN LÝ

Những người dịch : Nguyễn Lâm Hoè
Lưu Đoàn Huỳnh
Nguyễn Văn Biên
Lê Minh Nguyệt
Vô Viết Cán



NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT
Hà Nội - 1994

Mục lục

	Trang
Chương 1. MẶT ĐỐI MẶT : CƠ SỞ CỦA NĂNG LỰC QUẢN LÝ	9
Quá trình quản lý	10
Cán bộ quản lý chuyên nghiệp, các lực lượng đặc nhiệm và các mạng lưới	12
Chăm chú khách hàng và sức cạnh tranh	13
Sự hiểu biết ngày càng tăng về các cuộc tiếp xúc mặt đối mặt	14
Hiệu quả trong tương tác	17
Những vấn đề trong tương tác	21
Bài tập 1	27
Chương 2. KHÔNG MỘT LỜI ĐƯỢC NÓI LÊN : ĐỌC CÁC TÍN HIỆU KHÔNG LỜI	29
Quá trình phát triển của việc hiểu thông tin không dùng lời	31
Sử dụng không gian	34
Đáng điệu (tư thế)	40
Cử chỉ (điệu bộ)	45
Mắt nhìn	49
Tiếp xúc cơ thể	51
Các khía cạnh linh tinh khác của lối ứng xử không dùng lời	52
Bài tập 2	54
	3

	<i>Trang</i>
Chương 3. CÁC KỸ NĂNG CƠ BẢN : NGHE VÀ HỎI	56
Mô hình viễn thông	56
Nghe	59
Giọng nói	60
Chăm chú nghe	60
Sự im lặng	62
Phản ánh	63
Đặt câu hỏi và các phương pháp liên quan	64
Mở đầu	65
Thủ thuật về chất vấn	69
Phản hồi	74
Các thủ thuật để hãm và khoá vấn đề lại	75
Những điều nên tránh	79
Bài tập 3	81
Chương 4. CƠ CẤU VÀ CÁC LOẠI TÌNH THỂ TIẾP XÚC MẶT ĐỐI MẶT	83
Các loại tác động lẫn nhau	84
Tìm hiểu và phát hiện	84
Truyền đạt	86
Cùng nhau giải quyết vấn đề	87
Giải quyết xung đột	88
Ba giai đoạn tác động lẫn nhau	89
Bài tập 4	90
Chương 5. TÌM HIỂU VÀ PHÁT HIỆN : PHÒNG VẤN ĐỂ LỰA CHỌN	92
Thức thức tuyển lựa	93
Hiệu quả của phỏng vấn	94
Giá trị của cuộc phỏng vấn	95

Các cách tiếp cận đối với phỏng vấn tuyển lựa nhân viên	96
Tiến trình phỏng vấn tuyển lựa	98
Chuẩn bị	98
Tiếp xúc	103
Những việc tiếp theo	108
Bài tập 5	111
Chương 6. TÌM HIỂU VÀ PHÁT HIỆN :	
ĐIỀU TRA THÁI ĐỘ	113
Trình tự điều tra thái độ	116
Chuẩn bị	116
Tiếp xúc	119
Những việc tiếp theo	127
Bài tập 6	128
Chương 7. TRUYỀN ĐẠT : ĐÀO TẠO KỸ NĂNG	129
Rèn luyện phản xạ của kỹ năng thao tác	132
Các bước đào tạo tay nghề	134
Chuẩn bị	134
Tiếp xúc	139
Những việc tiếp theo	144
Bài tập 7	147
Chương 8. TRUYỀN ĐẠT : ĐỌC MỘT BÀI DIỄN VĂN HAY MỘT BẢN TRÌNH BÀY	148
Các bước tổ chức buổi nói chuyện hoặc trình bày	150
Chuẩn bị	150
Tiếp xúc	158
Những việc tiếp theo	168
Bài tập 8	169

Chương 9. TRUYỀN DAT : BÁN HÀNG	171
Các bước trong công việc bán hàng	174
Chuẩn bị	174
Tiếp xúc	179
Các việc tiếp theo	186
Bài tập 9a	189
Bài tập 9b	189
 Chương 10. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ BẰNG GÓP Ý (TƯ VẤN)	 190
Nhà tư vấn với tư cách một cá nhân	192
Cách tiếp cận trong tư vấn	195
Các bước tư vấn	196
Chuẩn bị	196
Tiếp xúc	200
Những việc tiếp theo	205
Bài tập 10a	207
Bài tập 10b	208
 Chương 11. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ BẰNG KỸ LUẬT	 209
Trình tự kỹ luật	213
Chuẩn bị	213
Tiếp xúc	216
Các việc tiếp theo	222
Bài tập 11	225
 Chương 12. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ BẰNG PHÒNG VẤN ĐÁNH GIÁ	 226
Trình tự thực hiện công việc đánh giá	234
Chuẩn bị	234
Tiếp xúc	235

Các việc tiếp theo	238
Bài tập 12a	239
Bài tập 12b	240
Chương 13. GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT BẰNG THƯƠNG LƯỢNG	242
Bối cảnh của sự mặc cả	245
a) Giải quyết hay nhân nhượng	245
b) Cân cân lực lượng	246
c) Mức căng thẳng và sự đồng bộ hoá	247
Trình tự thương lượng	248
Chuẩn bị	248
Tiếp xúc	253
Những việc tiếp theo	259
Bài tập 13a	261
Bài tập 13b	261
Chương 14. GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT BẰNG TRỌNG TÀI PHÂN XỬ	264
Trình tự trọng tài phân xử	267
Chuẩn bị	267
Tiếp xúc	270
Những việc tiếp theo	278
Bài tập 14	279
Chương 15. BA LOẠI TƯƠNG TÁC MẶT ĐỐI MẶT TRONG CÁC NHÓM	281
Hướng dẫn thảo luận nhóm	281
Giới thiệu	287
Giới thiệu cuộc họp	287
Giới thiệu thảo luận	288

	<i>Trang</i>
Điều khiển thảo luận	288
Đặt trọng tâm thảo luận	289
Tóm tắt	290
Làm sáng tỏ	290
Kết thúc thảo luận	290
Phát huy tự do hiến kế	290
Điều khiển cuộc họp : làm nảy nở ý kiến	291
Điều khiển cuộc họp : phân loại các ý kiến	292
Các ban	292
Kết luận	297

1. MẶT ĐỐI MẶT : CƠ SỞ CỦA NĂNG LỰC QUẢN LÝ

Nói chuyện với mọi người là việc chính mà người quản lý phải làm : thông tin là kho hàng cho họ đối chác. Trong một tổ chức người ta luôn luôn thay đổi thông tin để mọi người được biết, từ những việc nhỏ như thời gian về nhà và làm sao có được cà-phê, tới những việc lớn hơn như cung cấp việc làm, khách hàng có mua hay không, lý do thái hồi, triển vọng để bạt và hiện tình phát đạt hay không của tổ chức đó.

Các sự kiện quan trọng nhất trong các tổ chức đều xoay quanh năng lực cán bộ quản lý khi họ làm việc trực tiếp (mặt đối mặt) với người khác. Cán phải gặp gỡ để ra quyết định, để khắc phục tình trạng hiểu nhầm và để triển khai các ý đồ. Các cuộc phỏng vấn (1) được dùng trong các việc tuyển lựa, kỷ luật, đánh giá, góp ý, giải quyết vấn đề và xử lý các mối bất bình.

Cán bộ quản lý phải làm cho người ta hiểu các công việc bán hàng, thuyết phục, giới thiệu và đàm phán. Toàn bộ khái niệm rất hấp dẫn, tuy còn lơ mờ, về tài lãnh đạo biểu hiện tập trung ở ý tưởng trao quyền cho những người khác để họ hoàn thành và gắn bó với công việc ở mức cao hơn là không trao.

Mặc dù là điều phổ biến, ít nhà quản lý hình dung được lượng thời gian mà họ phải dành cho đối thoại, và nhiều người còn cảm thấy đây là một cái gì cứ xen vào công việc "đích thực" của họ.

(1). Đây là một hình thức sát hạch vấn đáp.

Trong ba mươi năm gần đây, một số công trình nghiên cứu đã chứng minh điều đó. Năm 1973 Mintzberg đã chỉ ra rằng trung bình phải dành tới 78 phần trăm số giờ làm việc và 67 phần trăm hoạt động công tác cho sự giao tiếp giữa người với người.

Vì phải bận tâm đến nó đến mức như vậy nên đã làm nảy sinh nhiều công trình nghiên cứu và nhiều cuốn sách và giáo trình về giao tiếp, quan hệ con người, phỏng vấn, kỹ năng tác động, mạng lưới thông tin, phân tích qua hành động, hành vi ứng xử giữa người với người, cách tự giới thiệu, sự điều khiển ấn tượng, rèn luyện tính nhạy cảm, hành vi ứng xử trong nhóm nhỏ, cách khuyến bảo và vân vân.

Cuốn sách này sẽ tập trung vào các dạng gặp gỡ mặt đối mặt khác nhau của cán bộ quản lý. Cách tiếp cận, trước hết là xem xét sự tác động qua lại, coi đó là tiết mục trung tâm của công tác quản lý, và sau đó là mô tả các khía cạnh khác nhau trong phương pháp xử lý các tình huống mặt đối mặt. Đây chủ yếu sẽ là các khía cạnh của việc hiểu ý người khác và truyền đạt các thông điệp cho người khác. Thứ hai là thảo luận về những tình huống mặt đối mặt điển hình, kèm theo gợi ý về cách xử lý chúng.

QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ

Tính chất công tác quản lý đang có sự thay đổi về trọng điểm. Sự tập trung truyền thống vào việc ra quyết định đang được chuyển sang việc thực hiện quyết định. John Harvey - Jones của ICI khi dùng thành ngữ "làm cho sự việc xảy ra" đã diễn đạt rõ sự thay đổi đó. Một số quyết định là hiển nhiên, một số là không thể tránh được, còn một số thì phức tạp đến mức phải dùng đến chương trình máy tính mới xử lý được, nhưng chỉ con người có kỹ năng mới có thể "làm cho sự việc xảy ra".

Điều này ngày càng đòi hỏi cán bộ quản lý lời cuốn được các nhân viên thường (không làm công tác quản lý) vào việc thực hiện

quyết định, vì họ không còn dựa vào việc chỉ giản đơn sử dụng uy quyền và thế lực được nữa. Khi công việc phải làm trong các tổ chức đòi hỏi phải có tay nghề cao hơn thì cán bộ quản lý càng phải dựa vào kỹ năng và trình độ đào tạo của nhiều người khác để có thể hiểu được những yêu cầu về tổ chức mà họ đang tìm cách phối hợp.

Công tác kế toán trưởng trong một hãng quảng cáo là một ví dụ, ở đây phải làm cho người viết bài quảng cáo, họa sĩ, thợ nhiếp ảnh và tất cả những người khác đều có chung cách nhìn đối với cái mà họ đang cùng nhau xuất bản. Kế toán trưởng phải nắm được khả năng đóng góp của từng người và thông qua quá trình góp ý sẽ nhìn thấy cả nhóm có thể làm được những gì.

Với việc các nhiệm vụ của tổ chức ngày càng phức tạp và chuyên môn hoá, người ta ít khi có thể điều khiển công nhân viên công hiến theo kiểu : chỉ người quản lý biết phải làm gì còn công nhân viên thì không biết ; người quản lý ra chỉ thị, công nhân viên tuân theo một cách chính xác và sau đó lại chờ mệnh lệnh mới. Đôi khi bằng cách huy động một công nhân viên có tài chuyên môn, giao cho anh ta nhiệm vụ dùng kỹ năng và kiến thức để đạt tới một mục tiêu đã công bố ("Hãy chữa cỗ máy kia" hoặc "hãy kiểm tra nguy cơ cháy của toà nhà này") cán bộ quản lý có thể định rõ sự đóng góp của họ. Nhưng đặc trưng của những năm 1990 là sự đóng góp phải được nghĩ ra trong khi người ta giải thích, làm sáng tỏ, chứng minh, sửa đổi và phát biểu nó, bởi vì người quản lý luôn luôn phải phối hợp hài hoà công việc của nhiều người khác nhau trong việc soạn thảo và thực hiện các quyết định.

Đề mục kiểm tra 1.1.

Trong những điều đã kinh qua của anh gần đây hãy nhớ lại một quyết định về quản lý mà anh đã phải thay đổi hoặc hủy bỏ vì nó rõ ràng là "sai".

1. Phải chăng vì quyết định đó không đúng về cơ bản, hay vì thực hiện không chính xác ?
2. Làm sao tránh được vấn đề đó ?

CÁN BỘ QUẢN LÝ CHUYÊN NGHIỆP, CÁC LỰC LƯỢNG ĐẶC NHIỆM VÀ CÁC MẠNG LƯỚI

Cán bộ quản lý phải hoạt động như các thành viên của nhiều nhóm công tác hoặc các tổ đặc nhiệm khác nhau. Với người tổ trưởng và các tổ viên, điều này khiến phải thường xuyên dàn xếp kiểu quan hệ xã hội của họ cho phù hợp điều kiện một nhóm vừa mới ra đời gồm những người có phần xa lạ. Tất cả những người đó đều có tài chuyên môn độc lập nhưng chỉ có những nỗ lực cộng tác với nhau thì mới dẫn đến thành công. Người quản lý phải là nhạc trưởng phối hợp sự tự lập với sự lệ thuộc lẫn nhau như vậy.

Đồng thời cán bộ quản lý cũng trở nên có phần chuyên nghiệp hơn với ý nghĩa là độc lập và dựa vào sức mình. Con người sẽ bớt đi sự lệ thuộc quá chặt và câu nệ hình thức trong những mối quan hệ tôn ty trên dưới rõ rệt, và sẽ có thêm những hình thức tổ chức linh hoạt hơn trong đó hết sức nhấn mạnh việc cán bộ quản lý phải phát triển và duy trì rộng rãi mạng lưới các cuộc tiếp xúc cá nhân. John Kotter (1982) đã mô tả các mạng lưới đó như là sự phản ánh hoạt động chính trị của người quản lý. Cá nhân người quản lý nhận biết được rất nhiều người, cả ở trong và ngoài tổ chức ; họ sẽ giúp hoàn thành công việc bằng cách cung cấp thông tin, đẩy nhanh công việc, vượt qua tệ quan liêu, thay đổi một ưu tiên, theo đuổi sự tiến triển, kiểm tra số liệu, xác nhận một đề nghị trong ủy ban, thu xếp cho người quản lý gặp gỡ ai đó và làm việc.

Các mạng lưới mang tính cá nhân hơn là theo tôn ty thứ bậc, mặc dù vị trí (chức vụ) trong hệ thống cấp bậc là cực kỳ quan trọng đã có được một mạng lưới tốt, bởi vì tất cả các mối quan hệ trong mạng lưới đều có đi có lại ; nhưng tài chuyên môn và sự khéo léo về mặt xã hội cũng rất quan trọng. Người ta đáp lại các đề nghị không hoàn toàn vì họ "hàm ơn anh", mà vì họ kính trọng anh, có thể hiểu được điều anh muốn, tin đó là hợp pháp và đáng giá, và bởi vì họ muốn tiếp xúc với anh.

Cũng đang có một sự tiến triển nào đó về hướng chuyên nghiệp hoá công tác liên lạc người với người theo cách khác. Chức danh cán bộ phòng vấn để tuyển chọn nửa thường trực đã là một điểm đặc trưng của công tác tổ chức trong nhiều năm nay, nhưng gần đây hơn, chúng ta đã thấy sự bổ nhiệm các cán bộ tư vấn, đàm phán và nhân viên giao dịch chứng khoán chuyên nghiệp, cũng như các cố vấn chuyên nghiệp trong hầu như tất cả các vấn đề mà con người đã biết đến. Chúng ta có những người chuyên phòng vấn về nghiên cứu thị trường, các giáo viên và thuyết trình viên thương mại ; và hai hoạt động song hành của quản lý là triển khai và đánh giá tình hình thực hiện đã làm cho một số người biến việc phòng vấn để đánh giá thành một nghề thuật.

Chuyên nghiệp hoá một công việc sẽ luôn luôn làm nảy sinh một loạt các kỹ xảo của người trong cuộc để biện hộ cho nghề nghiệp. người ta tuyên bố nghề nghiệp mình là đặc biệt và đủ độc đáo để người ta không phải làm gì khác nữa. Trong trường hợp đó phải có một thành phần có phép thần diệu để biện hộ cho việc chuyên môn hoá. Đây thường là một kiến thức riêng tư nào đó, hoặc một kỹ năng đã được phát triển. Chuyên nghiệp hoá việc tương tác đã chuyên môn hoá các kỹ năng tương tác. Người tuyển chọn chuyên về tuyển chọn, và người đàm phán chuyên về đàm phán : sự lưu loát đơn giản hoặc "giỏi về truyền thông" không còn là đủ cho một chuyên gia, mặc dù mỗi nhà quản lý đều phải giữ vững một trình độ chung về năng lực trong mọi lĩnh vực.

CHĂM CHÚT KHÁCH HÀNG VÀ SỨC CẠNH TRANH

Sự thay đổi rõ rệt nhất trong định hướng hoạt động kinh doanh trong các năm 1980 là hướng tới việc tìm kiếm khách hàng. Người ta đã thực hiện những chương trình đào tạo tốn kém để hướng sự chú ý của mọi người trong các tổ chức từ bỏ các mối bận tâm về các chính sách tổ chức bên trong và hướng về khách hàng, làm cho

họ thêm sẵn sàng đến với những người mà sự hưởng ứng là cực kỳ quan trọng.

Một số kết quả của việc này là vô nghĩa, giống như một người tựa vào một cái goòng ở một nhà ga đường sắt, và dùng câu trả lời chuẩn "không biết, ông ạ" cho bất cứ ai hỏi giờ tàu đi bất cứ nơi nào : Ông ta vẫn tựa vào cái goòng nhưng cứ trả lời, "Rất tiếc, thưa Ngài, tôi không nhận được thông tin đó". Những kết quả khác thì có vẻ hay hay, là lạ, như là một người trưởng tàu (đường sắt) cho phát đi cái bài thuyết trình ngắn qua hệ thống phát thanh công cộng về lịch sử địa phương của các thành phố mà đoàn tàu đi qua. Tuy nhiên, hiệu quả chung là đã làm tăng đáng kể tính sẵn sàng đáp ứng đối với những người khác. Việc đào tạo kỹ năng xã hội bắt đầu bằng phát triển lòng tự tin của người được huấn luyện và sau đó phát triển tính nhạy cảm đối với ý kiến và phản ứng của người khác. Chỉ vào cuối đợt huấn luyện mới có phần nghiên cứu về các kỹ xảo, như phải nói "Tôi có thể giúp ngài ra sao đây ?" thay vì "Mời người tiếp sau".

SỰ HIỂU BIẾT NGÀY CÀNG TĂNG VỀ CÁC CUỘC TIẾP XÚC MẶT ĐỐI MẶT

Hầu như hàng ngày chúng ta được biết thêm về hoạt động tương tác, khi mà hàng loạt công trình nghiên cứu được công bố. Đáng buồn là, không phải lúc nào biết cũng có nghĩa là hiểu sâu hơn, bởi vì các công trình nghiên cứu có xu hướng phân kỳ hơn là hội tụ, nhưng ở đây có một số thuộc phạm vi giải thích.

Rèn luyện tính nhạy cảm là một phương pháp kỹ thuật để làm cho những người vào cuộc hiểu được bản thân họ, phát huy được tác dụng của họ đối với người khác và phát triển được phương cách hoạt động của các nhóm nhỏ. Cách làm là tập trung một nhóm 7-10 người mà không cần một sự lãnh đạo hoặc lịch trình nào, và yêu cầu họ thảo luận về một điều gì đó đang xảy ra với họ. thiếu

sự chỉ đạo họ sẽ phải dựa vào những nguồn riêng của họ theo một cách mới lạ vì họ không thể dựa vào bất cứ một tiêu chuẩn hoặc gợi ý nào về cách ứng xử. Kết quả là tước đi cái vỏ bên ngoài về cách ứng xử giữa người với người theo quy ước, từng bước bộc lộ cái tôi và những cảm nghĩ chân thực thường được che đậy bằng tập quán tục lệ. Điều này biểu lộ hoàn toàn việc một con người được người khác hiểu như thế nào, và có thể triển khai các hình thức tương tác nhạy hơn trước các phản ứng của người khác và do đó đạt được hiệu quả lớn hơn giữa người với người.

Bác sĩ khoa tâm thần người Mỹ Eric Berne đã theo dõi và phân tích các mối quan hệ giữa những người chơi bài, và sau đó suy ra một hình thức trị liệu mà ông gọi là phân tích qua hành động. Về sau, người ta đã mô phỏng kết quả đó và phát triển thành phong cách quan hệ cá nhân có hiệu quả.

Các nhà nhân loại học xã hội giúp chúng ta hiểu được sự tương tác bằng cách giải thích tầm quan trọng của nghi thức. Một khi bắt đầu đánh giá đúng vị trí của nghi thức trong đời sống xã hội chúng ta sẽ hiểu được những khía cạnh của những hành vi tưởng như phi lý và thiếu xây dựng. Khi những người đang rắp ranh xin một chức vụ chuyên môn/quản lý/hành chính tới tham dự các cuộc phỏng vấn để tuyển lựa, họ sẽ xuất hiện rất đúng kiểu : "tắm gội sạch và ăn mặc nhã ... chăm chú, ngoan ngoãn, và nhiệt tình một cách lịch thiệp ... Anh ta có thể cần tỏ ra mình là con người quá quyết và mạnh mẽ xiết bao - nhưng không dùng tới các sức mạnh ấy với hội đồng tuyển chọn" (Argyle).

Đây không phải bởi vì tất cả những người ngồi trong các ban tuyển chọn tin rằng mặc được bộ lễ phục có sọc đứng hẹp là điều quan trọng mà bởi vì đã có một nghi thức thích đáng cho việc phỏng vấn để tuyển chọn và người dự tuyển nào phá lệ về hành vi nghi thức sẽ cảm thấy không an toàn. Một nhà nhân loại học đã xác nhận :

"Các nghi thức làm bộc lộ các giá trị tới mức sâu nhất .. qua nghi thức người ta để lộ ra cái gì làm người ta xúc động nhất, và bởi vì hình thức biểu đạt mang tính quy ước và bắt buộc, chính các giá trị của cả nhóm đã được bộc lộ. Qua nghiên cứu nghi thức tôi tìm thấy cái chìa khoá để hiểu được sự hình thành bản chất của các xã hội loài người" (Wilson, 1954, trích theo Sutherland, 1978).

Nếu nghi thức là một khía cạnh sâu sắc của hành vi của ta thì không thể gạt bỏ nó, như rất nhiều nhà quản lý đã làm, là phớt lờ hoặc loại bỏ đi vì đây chỉ là lễ nghi "đơn thuần" để bắt đầu vào cái thực sự có ý nghĩa. Trong các quan hệ tương tác có tới hàng trăm yếu tố tồn tại chủ yếu hoặc một phần vì những lý do nghi thức, và những điều này đối với hiệu quả cũng quan trọng như bất kỳ một khía cạnh nào khác.

Erving Goffman (1969) đã đưa ra một công trình phân tích sự tương tác bằng các màn kịch mà người ta trình diễn với người khác. Ông ta lập luận rằng tất cả chúng ta đều đang thường xuyên săn tìm thông tin của nhau ; những thông tin ấy không bộc lộ sẵn, cho nên chúng ta phải suy luận ra từ một loạt các dấu hiệu, như là điệu bộ. Đồng thời chúng ta đang đánh lạc hướng những người muốn tìm được thông tin kiểu như vậy từ phía chúng ta bằng nghệ thuật điều khiển cảm tưởng của mình, qua đó chúng ta cố gắng tạo ra những ấn tượng về chúng ta rằng chúng ta đang thuận lợi hơn là sự thật cho phép. Ông ta cũng mô tả cách thay đổi hành vi ở nơi mà ông gọi là những vùng "mặt trước" của nơi làm việc và ở "hậu trường". Goffman mô tả ứng xử của mọi người trong công tác hết như các diễn viên sắm vai trên sân khấu và ứng xử hoàn toàn khác ngay khi họ bước ra khỏi tầm nhìn của công chúng. Những người đi đàm phán luôn kiểm chế ấn tượng đến với họ trong lúc các cuộc đàm phán đang tiến hành, nhưng ngay khi có một sự tạm hoãn là việc điều khiển ấn tượng bị nổi lỏng và các cuộc trao đổi trở nên ít nghi thức hơn và để lộ các cảm xúc thật của mình.

Các phần phổ cập hơn trong công trình nghiên cứu của một loạt các nhà động vật học (mà một số nên được coi là nhà phong tục học) đã có ảnh hưởng đáng kinh ngạc tới vấn đề tương tác ; từ kết quả nghiên cứu thế giới động vật họ có bước phát triển logic rằng con người cũng là một động vật và do đó cũng tương tự, và họ rút ra kết luận về hành vi của con người. Lorenz (1966) và Ardrey (1969) đã đưa ra những lời giảng giải về sự lấn át và bảo vệ lãnh thổ nhằm gây ảnh hưởng tới dư luận trong dân chúng, và đã giúp chế biến câu chuyện dân gian trong các tổ chức về tác động của cái bàn người phỏng vấn đến tư thế của người được phỏng vấn. Gần đây hơn, Desmond Morris đã cho ra đời một loạt sách béc trần một số lớp vỏ che giấu thái độ con người để khám phá chủ "bù dừ trần truồng" ở bên dưới. Công trình quan trọng nhất của ông liên quan đến vấn đề tương tác là một truyện lịch sử tự nhiên về các điệu bộ, cuốn sách đã bổ sung cho công trình của các nhà tâm lý học nghiên cứu về cách ứng xử không dùng lời.

Đề mục kiểm tra 1.2.

Hãy tái hiện trong đầu một buổi gặp mặt quan trọng với một người khác và hãy nhận ra các khía cạnh nghi thức và việc dùng điệu bộ để giao thiệp.

HIỆU QUẢ TRONG TƯƠNG TÁC

Bạn đã thành công ra sao ? Bạn đã trở thành một người giao thiệp giỏi như thế nào? Không phải dễ, thứ nhất là vì ít người có thể đương đầu với thực tế là họ chưa phải người giao thiệp giỏi, trong khi hình như nó lại là một mặt cơ bản để là một thành viên nhân loại. Thứ hai, các hành vi tương tác của chúng ta đã thâm căn cố đế và đã được thực hành nhiều đến mức không dễ gì thay đổi được.

Tuy nhiên với việc ngày càng am hiểu các quá trình tương tác, có thể phát triển năng lực lớn hơn. Điều **trọng** là năng

lực phải thích hợp với tình huống, ví dụ một người giỏi phỏng vấn để tuyển lựa có thể là người đàm phán kém, và nhiều huấn luyện viên có kết quả nhưng không thể đi bán kem cho dân Eskimô. Phần lớn nội dung trong cuốn sách này chứa đựng những hướng dẫn hành động cho các hoàn cảnh khác nhau, nhưng vẫn còn một số nhân tố chung có thể làm cho người này đạt hiệu quả hơn người kia.

Tư thế đỉnh đạc làm cho người ta được thoải mái trong nhiều hoàn cảnh xã hội, luôn thích thú với hoàn cảnh, và có thể nói chuyện với các loại người khác nhau một cách dễ dàng và tự tin. Lòng tự tin này một phần bắt nguồn từ thông tin phản hồi qua sự hưởng ứng có thiện ý của người khác.

Một yếu tố khác làm cho người ta đỉnh đạc là nắm được điều mình đang nói ; vì vậy trong các hoàn cảnh quen thuộc chúng ta tỏ ra đỉnh đạc nhiều hơn là trong các trường hợp xa lạ. Sẽ bớt sợ những điều người khác có thể nói, và bớt lo mình tỏ ra ngờ nghệch. Chúng ta đối phó dễ dàng hơn với các câu hỏi, thậm chí với các lời phê bình và thường lại còn mong được hỏi, được phê bình, do đó kích thích thêm sự trao đổi.

Tư thế đỉnh đạc thường đi liền với sự trưởng thành, do con người đã phát triển thành công một cách nhn trọn vẹn về mình, không quá lo ngại về những quan điểm đối nghịch mà người khác có thể đưa ra. Điều này có thể được đẩy nhanh bằng kinh nghiệm gặp gỡ nhiều người ở nhiều trình độ kiến thức khác nhau.

Tư thế đỉnh đạc cần được phụ thêm bằng đức tính thông cảm sẵn sàng đáp ứng những nhu cầu, nổi xúc động và trình độ hiểu biết của người khác. Điều này để phòng đỉnh đạc biến thành vị kỷ. Ví dụ, một thầy giáo sẽ tìm thấy các dấu hiệu sinh viên hiểu sai dấu bài để nói lại nhiệm vụ rõ ràng hơn, rõ ràng hơn, và người phỏng vấn về lĩnh vực khảo sát thị trường sẽ tìm kiếm các dấu hiệu xem câu hỏi đã được người ta hiểu đúng chưa hay cần phải đặt lại

mi ROR:

Ở một mức độ khác, cần phải thông cảm với trạng thái xúc cảm của người khác. Việc đào tạo nha sĩ thường chú ý cả mục "theo dõi bộ mặt", quan sát vẻ mặt của bệnh nhân trong lúc khoan răng. Khi thấy bệnh nhân co rúm lại, người nha sĩ sẽ nói lỏng mũi khoan khỏi sợi dây thần kinh đang bị hành hạ. Những người khác trong khi làm việc thường không gây nên nỗi đau thể xác kiểu như vậy, nhưng họ cũng phải canh chừng những dấu hiệu của sự bất ổn thể xác ở những người họ đang đối thoại. "Anh có nghe rõ không?", "Chị có nhìn thấy không?", "Ông đang lên cơn đau à?", "Nắng có làm lóa mắt bà không?" Tất cả những câu hỏi ấy đều phải tìm được lời đáp, dù là lời đáp có thể suy ra qua khía cạnh nào đó trong thái độ người khác chứ chẳng cần hỏi và đáp bằng lời.

Dức tính thông cảm cũng có thể đưa đến các dạng thương công, như đối xử thân thiện, âm cúng, đồng tình và sự giúp ích, như là những nét đặc trưng của một phong cách chung hoặc như là bộ phận của mối quan hệ với những người tham gia khác. Những điều này chẳng những duy trì và củng cố mối quan hệ mà cũng có thể giữ lại làm phương tiện vận động lời kéo nhằm làm theo ý mình.

Nghệ thuật trình diễn của con người phụ thuộc nhiều vào việc tính toán thời gian. Điều này thấy rõ nhất trong các môn nghệ thuật thể hình như múa, thể dục dụng cụ và chơi bóng, nhưng cũng là một yếu cấu trong bất cứ thứ trình diễn bằng lời nào. Đàm thoại trong opera, lối nói dí dỏm trong hài kịch hoặc bất cứ vở kịch sân khấu nào, tất cả đều dựa vào sự khéo định thời gian đối thoại của người trình diễn. Những cuộc trao đổi ý kiến làm chủ đề trong cuốn sách này cũng dựa vào tính toán thời gian, mà không có sự rắc rối vì có mặt các thính giả như một bên thứ ba. Cẩn khéo léo trước hết trong việc thích nghi với lời lẽ người khác và sau đó trong việc kiểm chế để lái đi vào một kiểu trao đổi êm ả, nhẹ nhàng. Người kia có thể thông minh, hoạt bát, tối dạ, chậm chạp, khoa trương hoặc rụt rè. Người tương tác giỏi biết dùng tính dĩnh đạc và khả năng thông cảm để làm quen với nhịp điệu của người khác và một

trong hai người sẽ điều chỉnh cho thích hợp hoặc cả hai cùng điều chỉnh nhịp điệu để tạo cơ sở cho việc trao đổi được thoải mái. Tương tự như khi học đánh quần vợt, người mới học phải lệ thuộc hoàn toàn vào người chơi bên kia lưới. Cầu thủ lão luyện sẽ giúp người mới học bằng cách đưa bóng trở lại sao cho người học có thể đối phó được, và dần dần nâng cao tốc độ trao đổi bóng.

Việc tính toán thời gian sẽ gặp khó khăn khi một bên tìm cách gạt ra không chịu nghe hoặc ngắt lời người khác vì thiếu kiên nhẫn, hoặc ở những nơi xảy ra hiểu nhầm và sự lạng im ngưng nghịu. Khó khăn cũng có thể do thiếu kỹ năng giao du hoặc do một mặt tương tác nào đó lộ ra các vấn đề đặc biệt hoặc các mối lo âu cho một trong các bên.

Nhiều khi bối cảnh trao đổi lại là lý do làm đôi bên không chịu nghe nhau. Nếu anh cần nói cho ai đó biết họ bị thái hời, cá cách trao đổi lẫn bối cảnh đều là quan trọng. Nếu anh cần báo cho ai đó rằng họ đã thi đỗ thì niềm vui của tin tức sẽ làm cho những điều tinh tế trong cách giao tiếp trở nên không thích hợp. Điều này trở nên phức tạp hơn vì những điều dự kiến mà ai cũng có. Lời chào đầu "Mời vào, John, mời anh ngồi. Tôi có việc muốn nói chuyện với anh", thường báo hiệu những tin xấu, và khi bạn phải thông báo một tin xấu thì bạn sẽ làm cho người ta điên tiết nhất nếu bạn báo hiệu bằng thái độ, rồi sau đó xằng xái chuẩn bị cái nển trước khi trao thông điệp.

David Penny đã trở thành thừa sau ba mươi một năm công tác với tư cách kỹ thuật viên. Ông ta nhớ lại buổi sáng thứ hai hôm đó khi người trưởng phòng kỹ thuật tới gần ông ta ở phòng thí nghiệm với câu hỏi: "Ô, David, gặp ông một phút được không? Có tý việc muốn nói vài lời với ông. Ta vào văn phòng tý đã!". Sau đó người ta báo cho biết rằng, ông đã trở thành người thừa ra, rằng ông không cần ở lại thêm ngày nào nữa và nếu ông ký nhận luôn tấm séc thì ông cũng có thể ra đi luôn. "Một ngày đẹp thế này sao không đi đánh golf?"

Hối ức của ông chắc chắn đã thay đổi vài chi tiết của cuộc trao đổi ý kiến, nhưng địa điểm nói chuyện, tính chất hồi hợt của việc báo tin và sự thô bỉ trong cách gợi ý về việc đi chơi golf là tuyệt đối đáng tin. Chắc tất cả chúng ta đều nhất trí rằng đối xử như vậy là tối tệ, thế nhưng cái kiểu vụng về như thế đang xảy ra hàng ngày.

NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG TƯƠNG TÁC

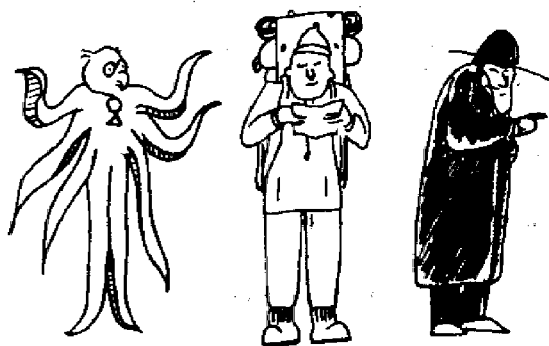
Có một số vấn đề chung hay làm giảm sút hiệu quả. Đó chủ yếu là những cung cách người ta hay chọn để nghe điều họ muốn nghe.

Căn cứ phán đoán (khung tham chiếu) là lập trường của một người khi nhìn một vấn đề, và nhận thức về vấn đề sẽ được hình thành qua viễn cảnh đó chứ không phải qua một "sự thật" trừu tượng nào. Việc mua sắm chẳng hạn, sẽ được nhìn nhận rất khác nhau tùy theo anh định mua hay định bán. Tuy nhiên, không chỉ là vấn đề ta đang đóng vai trò gì ở đấy. Khung tham chiếu là một tập hợp các giả thuyết hoặc tiêu chuẩn cơ bản quy định thái độ ứng xử của chúng ta. Những giả thuyết này đã phát triển trong suốt hoàn cảnh sống thời thơ ấu, qua kinh nghiệm xã hội, qua đào tạo và tham gia các đoàn thể, và những khác biệt trong các khung tham chiếu của những người trong cuộc tương tác sẽ dẫn tới những vấn đề không thể nào bỏ qua được. Có bao giờ người Nga và người Mỹ có thể thực sự hiểu nhau? Làm sao những người quản lý và lãnh đạo có thể đánh giá cao quan điểm của những người bị quản lý và lãnh đạo?

Khung tham chiếu về một vấn đề riêng biệt phần lớn do các ý kiến hình thành trong một nhóm đồng điệu với ta quyết định, bởi vì ít người trong chúng ta thay đổi ý kiến một mình. Chúng ta vừa nghe theo, vừa tham gia hình thành quan điểm của nhóm, và phần lớn chúng ta đều có chân trong một số các nhóm để tham khảo

như thế. Điều này làm nảy sinh nhiều sự rắc rối : một số người có thể om sòm phản đối một đoàn thể khi là công dân hay cử tri trong các cuộc tổng tuyển cử, thế nhưng lại ủng hộ một đoàn thể mà họ là thành viên tại nơi công tác của họ.

Một cán bộ quản lý muốn tìm cách thuyết phục một người nào đó thay đổi cách ứng xử hoặc thái độ công tác có thể phải vật lộn với thực tế là : các tiêu chuẩn đạo đức và tín ngưỡng quy định thái độ ứng xử của người kia khác với tiêu chuẩn của họ là không thể thay đổi, hoặc chỉ có thể xê dịch khi các tiêu chuẩn đạo đức và tín ngưỡng của nhóm tham chiếu của người đó thay đổi. Đôi bên tham gia vào sự tương tác đều sẽ "nhận ra lẽ phải", nhưng lẽ phải mà họ nhận ra sẽ khác nhau.



Hình 1.1. Ấn tượng sẵn (rập khuôn)

Ấn tượng sẵn (rập khuôn) là sự dự kiến chuẩn mực hoá của chúng ta về những người có một số nét đặc trưng nổi bật : Tất cả những người Xcôtlen đều dè xén ; mọi nhà toán học đều kém trong việc sử dụng từ ngữ. Cách ứng xử của một số người cùng một loại làm chúng ta nghĩ rằng mọi người trong loại đó đều ứng xử như nhau (hình 1.1). Điều này rõ ràng là không có căn cứ, nhưng chúng ta đang ngã về thiên hướng có thể thích nghe một người nào đó nói ra điều chúng ta mong chờ, chứ không phải điều họ muốn nói.

Bảng 1.1. Bạn giao thiệp như thế nào ?

Trong khi trò chuyện tôi tập trung làm cho điều tôi nói càng rõ ràng càng tốt : Nếu tôi hiểu được, thì bất cứ người nào cũng hiểu được.

Trong khi trò chuyện tôi luôn luôn nhớ lời nghe điều người khác nói và góp phần mình cho phù hợp.

Người quản lý phải tập trung ra các quyết định hay nhất có thể được, bất chấp các vấn đề có thể nảy sinh khi biến chúng thành hiện thực.

Ra quyết định là việc dễ. Một người quản lý phải tập trung sức làm cho quyết định có hiệu lực và thay đổi chúng khi chúng không còn hiệu lực.

Nếu tôi phải làm một công việc, tôi phải chịu trách nhiệm về kết quả.

Tôi chỉ là một người trong nhóm. Tất cả chúng tôi đều chia sẻ mọi lời tán tụng và mọi lời khiển trách.

Sơ đồ tổ chức xác định vị trí của tôi và đầu là nơi tôi phải đến để ra quyết định và hành động.

Tôi quen biết nhiều người và dựa vào họ, nhờ họ giúp tôi dù loại phương kế để thực hiện công tác

Bảng 1.1. (Tiếp theo)

Tôi không bao giờ lo nghĩ quá nhiều về việc người khác nghĩ về tôi ra sao.

Những tục lệ xã hội lật vật làm tôi phát cáu.
Tôi thích làm công việc của tôi.

Tôi làm việc ăn ý với những người cùng có kiến thức và mối quan tâm như tôi.

Tôi sẽ luôn luôn xếp được thời gian để giải thích các sự việc cho những người thực sự quan tâm.

Trong đám kiện tôi thường thấy tôi không nói được một lời nào nếu không cắt ngang. Một số người đón gián không chịu nghe.

Tôi rất cảm động trước ý kiến người khác và luôn luôn ước ao được người ta yêu mến.

Nếu có một phương cách đúng để tiến hành công việc thì đó là cách tiến hành mà tôi thích.

Tôi thấy hầu hết mọi người đều thụ vị và tôi luôn luôn hoan nghênh việc gặp những gương mặt mới.

Nếu anh muốn làm cho ai đó hiểu một vấn đề, anh phải bắt đầu từ trình độ của họ.

Tôi thích kiểu trò chuyện trao đổi thoải mái.

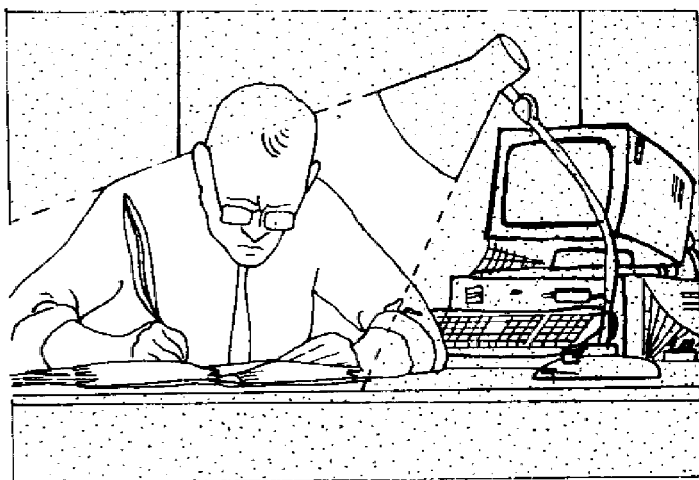
Lúc đầu, điều này là cần để tạo quan hệ làm việc ; chúng ta không thể giao thiệp với mọi người ta gặp khi họ còn là con số không đối với ta mà phải đợi đến khi chúng ta đã thu thập được đủ thông tin để biết nên đối đãi họ như thế nào. Vì vậy chúng ta luôn luôn tìm một ngán kéo để chứa thông tin về một người nào đó : chúng ta bắt đầu các cuộc nói chuyện với một ấn tượng sẵn tạm thời. Vì thế trên đường phố, chúng ta chỉ chặn lại để hỏi đường một người nào đó trông có vẻ thông minh và dễ thông cảm. Nếu chúng ta phải chỉ đường cho một người lạ, chúng ta cũng chỉ bắt đầu giải thích sau khi đã có sự đánh giá người ấy có khả năng hiểu nhanh, hay họ cần một sự giải thích chi tiết, cẩn thận. Ấn tượng sẵn chỉ trở thành một trở ngại khi ta vẫn không nhạy cảm trước thông tin mới đủ làm cho ta có sự đánh giá hợp lý về cá nhân mà mình đang đối thoại.

Nhận thức được những nguy hiểm của việc có ấn tượng sẵn với người khác, và cố gắng tự kiểm chế sẽ có thể giảm được mức độ hiểu sai người khác, nhưng vẫn còn vấn đề những người đối thoại với anh có ấn tượng sẵn với anh và nghe những điều anh nói theo đúng quan niệm định trước của họ.

Sự không hoà hợp về nhận thức là khó khăn mà mọi người chúng ta đều vấp phải khi đương đầu với một cách ứng xử không nhất quán với lòng tin của chúng ta. Điều này sẽ làm chúng ta khó chịu và chúng ta sẽ cố gắng đối phó với sự không hoà hợp bằng nhiều cách để giảm bớt sự khó chịu. Hoặc là chúng ta tự thuyết phục rằng chúng ta tin vào điều mình đang làm, hoặc là chúng ta lẩn tránh cách ứng xử cần thiết. Khi nhận được một thông tin mới không phù hợp với điều chúng ta đã tin, có thể chúng ta nhào nặn nó cho phù hợp với kiểu ứng xử đã có thay vì vứt bỏ những niềm tin của cả đời người.

Người ta đã giải thích rất cặn kẽ cho Fred Longworth rằng ông ta không cần phải ghi chép tỉ mỉ vào sổ cái thu chi nữa, vì máy tính có thể làm được việc đó hộ ông ; việc ông ta cần làm là ra

quyết định. Fred gật đầu lia lịa, vì chúng ta ít khi thừa nhận là có sự không hoà hợp trong nhận thức ; nhưng ba tuần sau người trực đêm tỉnh cờ gặp ông ta vào ba giờ sáng đang bí mật diễn số liệu mới vào sổ cái (hình 1.2). Sự không hoà hợp về nhận thức làm chúng ta khó hiểu được thông tin mới, càng khó hơn trong việc tin vào nó, và khó nhất là hành động dựa vào nó.



Hình 1.2 Fred Longworth không thể tin sự giải thích, nhưng lại không nói ra .

Đề mục kiểm tra 1.3

1. Hãy nhớ lại một người bạn, đồng nghiệp hoặc bà con và viết ra ba điều khác nhau giữa các hệ tham chiếu của họ và của bạn. Những sự khác biệt ấy bổ sung cho nhau và đưa lại hiệu quả đến mức nào và chúng gây nên sự hiểu nhầm và làm giảm hiệu quả đến mức nào ?
2. Hãy viết ra (chỉ để bạn theo dõi thôi) năm ấn tượng sâu sắc trong tâm trí bạn đã ảnh hưởng tới cách đối xử với một số loại người.

Bạn có thấy những định hướng sơ bộ qua loa ấy cũng có ích không ? Bạn có hay bị nhầm lẫn không ?

3. Hãy nhận diện một sự thay đổi trong thói quen làm việc mà bạn đã phản đối vì không hoà hợp nhận thức. Ngày nay bạn cảm nghĩ thế nào về việc đó ?
4. Bạn có thể khắc phục được các vấn đề không hiểu đầy đủ người khác mà không trở thành tầm thường không? Có nguy cơ trở thành người mềm dẽo mà không chính trực không ?

Hoạt động tương tác quan trọng ở chỗ nó có chức năng làm cho các sự việc tự đến trong đời sống tổ chức. Dù đơn xin việc có điển chi tiết đến đâu và dù các bài sát hạch có tỉ mỉ đến đâu thì cũng phải có buổi gặp để xác định liệu người xin việc có được nhận vào tổ chức hay không. Thực hiện việc mua sắm theo đúng quy cách, đánh giá kết quả thi hành, đàm phán các hợp đồng, đào tạo, đàm phán các thoả thuận, bán sản phẩm, kết thúc hợp đồng, văn vãn ... tất cả đều phụ thuộc vào việc thảo luận. Những cuộc trao đổi tương đối chính thức này đều là phần thêm vào hàng ngàn buổi đàm luận hàng phút một để động viên, làm yên lòng, giải thích, góp ý, trách cứ và cung cấp thông tin.

Bài tập 1

Không có ai là người giao thiệp mẫu mực ; không có một phong cách duy nhất nào dẫn đến thành công. Tuy nhiên, tất cả chúng ta sẽ làm tốt hơn một ít bằng cách nhận diện một số điểm nhỏ để phát triển. Bài tập ngắn này được soạn ra để giúp bạn phản ánh lại xem bạn đã giao thiệp ra sao. Bạn hãy chọn ra một số nét đặc trưng trong cách tiếp xúc của mình mà bạn có thể sửa đổi chút ít tuy vẫn thoải mái dễ chịu.

1. Các ô trong bảng 1.1, từng đôi một có chứa những lời tuyên bố trái ngược nhau về một khía cạnh trong các trường hợp quản lý mặt đối mặt đã đề cập đến trong chương này. Đối với mỗi đôi như vậy, hãy đặt một dấu kiểm (V) vào một điểm trên đường

thắng nổi liền hai ô để biểu thị quan điểm của bạn đúng ở đâu trong mối tương quan với hai thái cực.

2. Hãy nghĩ đến một người nào đó có cương vị và tính khí giống như bạn và nói chung là giỏi hơn bạn trong các trường hợp tiếp xúc mặt đối mặt. Hãy làm lại phần đầu của bài tập và dùng dấu chủ thập (+) thay dấu kiểm (V) vào trên bảng 11 để xác định vị trí của chúng giữa hai thái cực.
3. So sánh xem nó có gợi ý gì cho bạn trong việc cải tiến cách làm của mình.
4. Hãy chọn một trong những dấu kiểm của bạn và thử xê dịch nó trong tuần sau đó.
5. Vào cuối tuần hãy ngẫm nghĩ về việc đã làm. Bạn đã học được những gì ? Đã thay đổi cái gì ? Sắp tới bạn có định thử lại và dịch chuyển một dấu kiểm khác không ?
6. Bạn có nguy cơ biến thành con tắc kè biến sắc, hoặc là như một diễn viên đóng kịch hay không ?

Bài tập này không nên làm quá nghiêm trang. Nó chỉ để giúp bạn thử suy nghĩ. Việc so sánh (câu 2, ở trên) là để giúp bạn hiểu cách thực hiện ra sao và không nên dẫn bạn đến chỗ bắt chước người đó một cách mù quáng, hoặc biến thành con tắc kè biến sắc được đề cập đến ở đây.

2. KHÔNG MỘT LỜI ĐƯỢC NÓI LÊN : ĐỌC CÁC TÍN HIỆU KHÔNG LỜI

Trong mọi cuộc trò chuyện của bạn, chỉ một tỷ lệ nhỏ những điều hiểu nhau mà bạn có được là nhờ nghe qua lời nói. Các nhà nghiên cứu đã ước lượng trong giao thiệp, tác động của từ ngữ chiếm từ 7 đến 35 phần trăm (Mehrabian, 1972), 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. Một cách minh họa bố ích là đi xem một bộ phim nào đó của một đạo diễn tài ba trong đó nhiều đoạn dài được hoàn thành mà không có đoạn đối thoại nào : cốt truyện được nói bằng hình ảnh.

Trong nhiều trường hợp giao thiệp bằng lời và không lời kết hợp với nhau, như là đập mạnh xuống bàn để nhấn mạnh một điểm trong tranh luận hoặc vẩy tay ra hiệu đồng thời với câu "Lại đây", nhưng mỗi phương pháp đều có ưu thế tốt nhất để gửi đi một loại thông điệp nào đó. Lời nói là thứ tốt nhất để cung cấp thông tin về sự việc, như là tên của ai đó, giá một sản phẩm hoặc thực chất lời tuyên bố của một phái đoàn công ty, 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 các thái độ. Những cách truyền thông nặng nề bằng tín hiệu thường ngày như cột tín hiệu (semaphore) hoặc moóc (morse) là những vật thay thế thô thiển cho độ chính xác thanh thoát của ngôn ngữ nói, và sự khác biệt tinh tế giữa các thứ rượu vang ngon thì được các nhà sành sỏi xác định không thỏa

đáng bằng những biệt ngữ riêng như là "khô như khói" (smoky dry), "toả hương khi còn non, nhưng đậm đà hơn khi già", "hương bên" (long nose) và "ngậm đủ" (full - bodied).

Có sự khác nhau quan trọng là lời nói có tính trơ lì, vì vậy bạn không thể biết liệu nó có thật không : chỉ có thái độ của người nói mới cho thấy sự thật của thông điệp. Trong mọi cuộc trò chuyện người khác đều nói dối anh. Lời nói dối thường cũng ở dạng chả chết ai, nhưng chúng vẫn thường che khuất sự thật. Thường thường đó là những lễ thói nhỏ, không quan trọng. Nếu một người nào đó nói "Chào anh, hôm nay có khoẻ không", câu trả lời thường sẽ đại khái là : "Khỏe, cảm ơn. Còn anh thế nào ?", bất kể tâm trí hoặc sức khoẻ của người ấy thật ra đang ở trong trạng thái nào, mặc dù giọng nói hoặc nét mặt có thể đưa ra một thông điệp hoàn toàn khác. Khi bị một điều gì chán ngấy dồn vào thế bí chúng ta vẫn cố gắng tỏ ra quan tâm ở mức độ khác nhau : chỉ những người thật đặc biệt mới dùng các lời như : "Không, tôi không thích nói chuyện với anh vì anh là người chán ngấy", nhưng chúng ta vẫn cố thể đưa ra thông điệp ấy với thái độ đi kèm của chúng ta, ví dụ như với cái trán nhăn lại, cái liếc rõ ràng nhìn đồng hồ, hoặc sự hưởng ứng đột ngột chào lại một cái vẫy tay tưởng tượng của ai đó từ đâu kia hành lang.

Đôi khi sự nói dối thuộc loại quan trọng. Học viên có thể nói là họ hiểu trong khi thật ra chưa hiểu vì họ nghĩ rằng hiểu sai sẽ bị coi là xuẩn ngốc hoặc sẽ gặp phải rắc rối. Người xin việc dự buổi phỏng vấn để tuyển chọn thường kém vô tư vì sợ không xin được việc. Trong một số trường hợp, nhân viên nói với giám đốc điều giám đốc "muốn" nghe chứ không phải điều cần nghe. Con người là giả trá. Đây vừa là điểm đặc trưng của lễ thói xử sự, nó đòi hỏi chúng ta phải kiếm chế một số dạng thẳng thắn thật thà, vừa là một mặt của cách chế ngự tình hình hoặc những cảm tưởng mà chúng ta truyền tới người khác. Con người luôn luôn háo hức muốn phát hiện ra ý nghĩ thật sự của người khác bằng cách tìm kiếm đằng sau các lời nói và nhận ra "sự thật" trong các điệu bộ vô tình,

các mặt hiệu, các lời ám chỉ báo hiệu một thái độ hoặc một hoàn cảnh xúc động ngược lại với những lời lẽ đi kèm. Trong một cuốn truyện của David Lodge, tổng giám đốc Vic Savage tìm cách phát hiện xem liệu có phải một đầu thủ đã cạnh tranh ông bằng cách bỏ thầu rẻ hơn không. Ông đi thăm người khách hàng của mình, người khách khẳng định điều đó là có thật, nhưng có thật thế không? Sau buổi trò chuyện đó, một người bạn của ông tóm lấy ông:

"Hắn không nói với anh công ty khác là ai à?"

"Tôi không mong chờ hắn nói. Tôi chỉ cần thấy vẻ mặt của hắn khi tôi hỏi hắn thôi".

"Thế cái đó cho anh biết điều gì?"

"Hắn không bịp tôi. Quả là đã có một ai đó đưa giá rẻ hơn chúng ta bốn hoặc năm phần trăm".

Tất cả chúng ta đều làm điều đó, và phần lớn chúng ta lại nghĩ rằng mình làm khá tốt, dựa vào trực giác và kinh nghiệm. Tuy nhiên điều đó có thể là một sự cảm dỗ nguy hiểm bởi vì dấu hiệu thu được từ những dấu hiệu không lời lại không đáng tin cậy. Khoanh tay lại không phải lúc nào cũng ngụ ý là gây sự và những cái bắt tay mềm nhũn, ướt át, éo lá không nhất định có nghĩa là tính tình đạo đức người ấy thấp kém.

Ngay dù dự đoán không đáng tin, việc nghiên cứu thái độ không lời vẫn có thể cung cấp cho ta một sự hiểu biết qua loa, phụ thêm, về điều người khác có thể muốn nói và cảm nghĩ. Sự hiểu biết này cũng có thể giúp chúng ta trong việc truyền gửi điều muốn nói tới người khác.

QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA VIỆC HIỂU THÔNG TIN KHÔNG DÙNG LỜI

Hiểu người khác bằng cách nhìn ngắm họ là một nghệ thuật với một lịch sử lâu đời của văn học dân gian và những câu chuyện nửa thực nửa hư.

Việc Aristotle phát minh ra thuật xem tướng mặt - phán đoán cá tính qua nét mặt - là một cố gắng rất sớm để hiểu biết về các dấu hiệu. Ông ta quan sát thấy mỗi động vật có một bản năng trội, như cáo thì xảo trá, sói thì dữ tợn. Sau đó ông lập luận rằng những người có nét mặt giống một con vật nào đó, thì sẽ có những đức tính giống như con vật ấy. Ý tưởng này đã làm mê hoặc các họa sĩ người Pháp và Đức Lebrun và Tischbein trong hai thế kỷ mười bảy và mười tám trước khi xuất hiện người biện hộ nổi tiếng nhất là Johannes Lavater. Năm 1775 ông ta xuất bản một tác phẩm bốn tập, trình bày một hệ thống phân loại để đoán cá tính qua các nếp nhăn, các đường viền trên khuôn mặt. Mặc dù ông ta đã là người nổi tiếng và có nhiều môn đồ say mê gồm nhiều trường phái khác nhau như Goethe và Catherine Đại đế, hệ thống phân loại của ông không có cơ sở hợp lý cho nên ngày nay thuật xem tướng mặt không còn được người ta tin bằng thuật xem tướng đầu hoặc thuật xem tướng tay. Nhược điểm của nó đã bộc lộ qua việc Lavater đã vạch ra một gương mặt hầu như là bản sao các nét đặc trưng của bản thân ông ta : "Sắc mặt của người anh hùng" là tích cực, khác xa với tính hấp tấp nóng nảy và sự tri hoãn lạnh lùng. Sinh ra để lãnh đạo. Có thể là tàn nhẫn nhưng khờ mà không nhận ra". Chúng ta sẽ vẫn thấy những gương mặt dễ cảm, những đôi mắt đầy tâm hồn, và những cái cảm quả quyết, nhưng chúng ta chỉ có thể đưa ra những lời phán đoán như vậy một cách mò mẫm và trên cơ sở kinh nghiệm cá nhân.

Công trình điều tra nghiên cứu có hệ thống đầu tiên về thông tin không bằng lời là tác phẩm của Charles Darwin, "Sự biểu lộ các xúc cảm ở người và động vật" xuất bản năm 1872. Việc nghiên cứu tìm lời giải thích hành vi của động vật và con người cũng là một nét đặc biệt của dĩ vãng vừa qua, với một số người tiến hành nghiên cứu và phản ánh hành vi trong trạng thái tự nhiên của nó. Người dẫn giải hàng đầu đương đại về loại phân tích này là Morris (1977, 1979) mặc dầu những tài liệu viết trước đó của Lorenz (1952, 1966)

và Ardrey (1969) đã cung cấp những sự hiểu biết sâu sắc liên quan đặc biệt đến hành vi theo bản năng.

Khác với lối tiếp cận bằng lịch sử - tự nhiên, các nhà tâm lý học đã có những cống hiến mới thông qua thí nghiệm có đối chứng và thử lại các giả thiết. Sigmund Freud, cha đẻ ra trường phái này, đã viết lời dẫn giải sau đây vào năm 1905 : "Không một người nào có thể giữ được bí mật. Nếu mỗi anh ta cầm lạng thì anh ta lại "nói liên hồi" bằng các đầu ngón tay, sự "lạy ông tôi ở bụi này" lộ ra từ mỗi lỗ chân lông của anh ta".

Điều làm cho việc giải thích hành vi và ý đồ của người khác qua việc quan sát họ trở nên ít chắc chắn nhất là ảnh hưởng của văn hoá. Ví dụ có sự khác nhau rõ ràng trong mức độ tiếp xúc cơ thể ở các chế độ xã hội khác nhau. Du khách châu Âu tới Trung Đông đều ngạc nhiên khi thấy các chàng trai cầm tay nhau dạo trên đường phố. Các lãnh tụ Liên Xô chào đón các vị khách quýen cao chúc trọng bằng cách hôn lên cả hai bên má, một cách ứng xử khó tưởng tượng nhất đối với các nhân vật tương ứng ở Mỹ.

Ekman, Ellsworth và Friesen (1971) đã thử tính phổ biến của ý nghĩa nét mặt bằng cách đưa cho những người thổ dân xem các bức ảnh của sinh viên đại học tổng hợp và yêu cầu họ nhận xét về những cảm giác biểu lộ trên các tấm ảnh. Sau đó các thổ dân được bố trí chụp ảnh đưa cho các sinh viên Mỹ. Mặc dù hai tập ý kiến nhận xét đều không hoàn hảo nhưng đã có sự tương quan cao độ khiến người ta nghĩ rằng các cảm xúc sau đây sẽ tạo ra những vẻ mặt mà ai cũng có thể nhận thấy : tức giận, ghê tởm, sợ hãi, thích thú, vui mừng, buồn rầu, kinh ngạc.

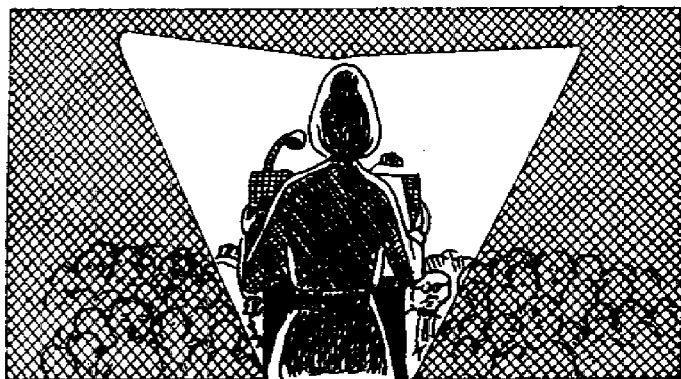
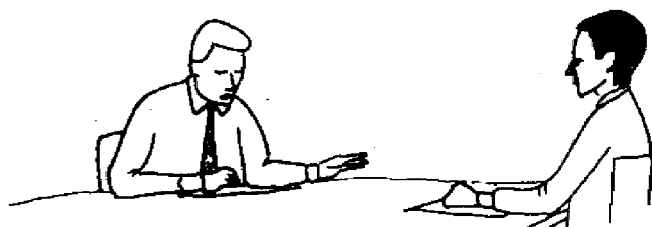
Các nhà nghiên cứu cũng nhận thấy rằng đánh giá cường độ cảm xúc ở một người thuộc nền văn hoá khác thì khó hơn nhiều. Nói một số người đang tức giận thì dễ thôi, nhưng giận đến mức nào ? Yếu tố này của tính phổ biến không có gì là lạ khi chúng ta hiểu rằng một số thành phần của nét mặt rất khó kiểm soát, như sự toát mồ hôi, sự đỏ mặt hoặc sự run rẩy. Các cách biểu lộ cảm

xúc khác có thể không chế dễ hơn và vì thế dễ thay đổi theo từng nền văn hoá. Tác phẩm của Desmond Morris đã quan tâm nhiều tới loại biến thể như thế này về điệu bộ. Ví dụ : có một động tác đơn giản là dùng ngón tay trở gồ nhẹ vào bên mũi. Ở nước Anh phần lớn người ta giải thích điều đó có nghĩa là bí mật hoặc âm mưu ... "Hãy giữ kín việc đó, đừng phổ biến rộng ra", nhưng khi chúng ta đi xuống phía nam, qua châu Âu tới miền Trung nước Ý thì ý nghĩa động tác trên lại đổi thành một dấu hiệu cảnh báo có ích : "Hãy cẩn thận, có nguy hiểm, bọn chúng rất xảo trá". Hai thông điệp có liên quan với nhau, bởi vì chúng đều liên quan đến sự láu cá. Ở Anh chính chúng ta là láu cá bằng cách không tiết lộ bí mật của chúng ta. Còn ở miền Trung nước Ý thì bọn họ láu cá, và chúng ta cần được báo cho biết về bọn họ.

Quan tâm tới việc đoán được thái độ không nói thành lời là điều mọi người đều làm và là khía cạnh thiết yếu của mọi cuộc tiếp xúc mặt đối mặt ở nơi làm việc. Một số người nhờ có kinh nghiệm và tính nhạy cảm đạt tới trình độ kỹ xảo cao. Phần còn lại của chương này sẽ cung cấp cơ sở để có kỹ xảo hơn những người chỉ dựa vào kinh nghiệm. Chúng ta có thể học được điều gì về những cách phỏng đoán cảm xúc và ý đồ của người khác qua một khía cạnh trong hành vi của họ ? Chúng ta làm thế nào để nhằm đáp ứng được các mục tiêu của ta trong khi nói chuyện với người khác ?

SỬ DỤNG KHÔNG GIAN

Nhà nhân loại học Hall (1959) đã tạo ra từ "proxemics" để mô tả cách sử dụng không gian làm 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 thích. Hall đã chứng minh có bốn vùng xung quanh mỗi cá nhân (hình 2.1) :



Hình 2.1. Các vùng truyền tin riêng biệt.

- *Vùng mật thiết* (0 - 0,5 mét). Vùng này chỉ tồn tại khi có mối quan hệ thân tình với người khác hoặc khi hai người đang đánh nhau. Xúc giác và khứu giác là những phương tiện truyền tin quan trọng vì lúc này khó nhìn thấy rõ ràng. Lời nói có thể chỉ thì thầm.
- *Vùng riêng tư* (0,5 - 1,5 mét). Hai người phải rất quen nhau đến mức thấy thoải mái, mặc dù họ chưa đến mức mật thiết. Cuộc trò chuyện có thể được im đi.
- *Vùng xã hội* (1,5 - 3,5 mét). Đây là vùng tiến hành phần lớn các hoạt động kinh doanh, vì nó hợp với mối quan hệ phi riêng tư, ví dụ giữa người bán và khách hàng.
- *Vùng công cộng* (3,5 mét +). Ở vùng này những người ngoài không còn là những cá nhân phải gặp riêng nữa và có thể thoải mái bỏ qua. Nếu có gì phải tác động thì phải nói to như trong những dịp tiếp xúc công khai với mọi người.

Xu hướng xích lại gần những người mà ta thích hoặc tin cậy và tránh những người mà ta sợ hoặc không tin cậy có thể giải thích hành vi một số người mà ta thường gặp trong công tác. Người xin việc thận trọng và hay e ngại khi phải gặp người xét tuyển chọn mình sẽ có xu hướng tìm một vị trí không quá gần người phỏng vấn mình, thậm chí có thể bất giác kéo ghế hơi lùi về phía sau trước khi ngồi xuống. Nếu buổi tiếp xúc và cách thức tiếp xúc gây được niềm tin, thì xu thế sẽ là nhích dần về phía người hỏi chuyện.

Một giám đốc cao cấp đầy quyền lực muốn kiểm tra lại công tác tư liệu của một trợ lý có thể bảo "Kéo ghế lên và xem đây". Nếu người trợ lý thiếu tự tin (có thể vì chính mình đã viết bản báo cáo cần xem xét ấy) họ sẽ hoặc bê chiếc ghế tới một vị trí hơi cách xa ông giám đốc để rồi phải vát vả và gượng gạo ngả người về phía trước mới nhìn thấy, hoặc rời khỏi chỗ ngồi của mình và tới đứng cạnh giám đốc, rồi bỏ chiếc ghế đang ở khoảng cách vừa phải, để có thể rút lui vào thời cơ sớm nhất. Kéo ghế lên đúng như giám đốc bảo sẽ bị quá gần mất thoải mái.

Không gian cũng dính dáng đến lãnh thổ. Có một lý do làm cho người trợ lý không muốn đến quá gần cấp trên : bàn ghế của cấp trên đều có biển ghi mang tính bảo vệ lãnh thổ để khẳng định quyền sở hữu. Có những tấm ảnh chụp hiệu của trẻ con, cái vòng chìa khoá có đánh dấu riêng gắn với chìa cắm vào ổ khoá ngăn kéo riêng, bộ dụng cụ văn phòng, chiếc bàn thấm với những nét vẽ nguệch ngoạc ở góc tay phải mặt trên, cặp kính, cuốn sổ nhật ký bìa da rập các hình trang trí. Với tên họ viết tắt bằng chữ vàng chạm nổi, con dao rọc giấy bằng thép không gỉ và mọi thứ đồ dùng cá nhân linh tinh khác như nói với mọi người : "Cái này là của tôi ; đừng đụng vào" (hình 2.2).



Hình 2.2. Thiết lập các công sự bảo vệ lãnh thổ.

Có đủ mọi biện pháp để bảo vệ và sử dụng lãnh thổ này trong hoạt động tổ chức. Các văn phòng không có tường ngăn thì chứa đầy các chậu cây cảnh và tủ đựng hồ sơ, những thứ này cứ dần dần bị dịch chuyển, xô đẩy và sắp xếp lại cho đến khi mỗi người chiếm giữ văn phòng vạch ra được lãnh thổ riêng của họ và dựng lên các bức vách nhỏ xung quanh lãnh thổ đó. Trong các phòng chờ hoặc cầu thang hàng ngày cũng có những thí dụ về xác định lãnh thổ. Người vào phòng chờ đầu tiên sẽ chiếm một vị trí chiến lược

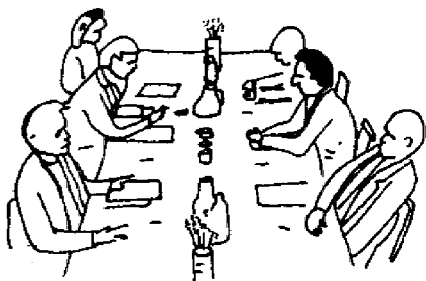
nhất - tựa lưng vào tường, trông ra cửa, không thể bị bỏ qua. Vị trí tốt thứ hai theo logic là cái ghế kế bên, nhưng đó phải là chỗ mà người tiếp theo không thể chiếm để đi vào trong phòng.

Khi mọi người vào trong thang máy, sẽ hình thành một thứ tự dễ hiểu. người vào đầu tiên sẽ chiếm vị trí ngay phía trong cửa, gần bộ điều khiển. người thứ hai sẽ đi vào góc đối diện. Người thứ ba sẽ đứng tại một trong hai góc còn lại, và cả hai người số một số hai đều sẽ chen mạnh hơn vào các góc mà họ đã chiếm được. Người số bốn sẽ chiếm góc còn lại và người số năm không còn sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải đứng ở giữa và ở thế yếu hơn. Vì còn có thêm người bước vào, mọi người đều hết sức cố gắng tránh đụng chạm và các cặp mắt đều chăm chú nhìn vào các bảng chỉ số lầu đã tới. Không ai nói chuyện và hình như mọi người đều nín thở cho đến khi cửa mở ra và một người nào đó bước ra để giảm bớt căng thẳng.

Schefflen (1972) đưa ra một lời khuyên bổ ích về cách chọn dịp để trò chuyện xen ngang tại các buổi đón tiếp và tiệc chiêu đãi. Nếu hai người đang nói chuyện mà nhìn thẳng vào mặt nhau thì họ sẽ không hoan nghênh sự ngắt lời ; nếu họ nhìn nhau theo một góc 90 độ thì có thể họ đang mong bị ngắt quãng, và nếu góc này còn lớn hơn thì họ đang cầu xin giúp họ !

Điều này được nhắc lại trong các kết luận của Sommer (1969) và Cook (1970), cả hai người đều đã chứng minh có sự quan hệ giữa kiểu ngồi xung quanh bàn và tính chất cuộc tương tác (Hình 2.3). Những người chuẩn bị cạnh tranh, đàm phán hoặc cãi lý với nhau sẽ ngồi đối diện nhau ở hai bên bàn, còn những người đang hy vọng hợp tác với nhau có lẽ ngồi cạnh nhau thì đúng hơn. Còn vị trí được ưa thích hơn trong khi đàm luận là để hai bên ngồi thành góc 90 độ với nhau.

Morris viết về cách bảo vệ lãnh thổ trong một thư viện công cộng : Một chồng sách để trên bàn đã giữ được chiếc ghế kế bên trong 77 phút, và cái áo vét tông quàng lên tấm tựa ở ghế ngồi đã kéo dài thêm thời gian dành chỗ tới 120 phút.



Hình 2.3. Quan hệ giữa các vị trí xung quanh bàn và bản chất cuộc tiếp xúc.

Ý nghĩa của việc hiểu được một số tín hiệu đó là có thể giúp ta nhận rõ và lợi dụng được hoàn cảnh. Nếu một giám đốc nhà máy định tiến hành các cuộc thương lượng với một nhóm đại biểu công nhân phân xưởng thì chẳng cần bố trí đồ đạc nội thất như là một cuộc họp thân ái hiểu hiểu lẫn nhau. Tính chất thương lượng của cuộc tiếp xúc được phản ánh tốt nhất trong việc sắp xếp chỗ ngồi đối lập "họ và ta". Một cuộc gặp riêng để trao đổi ý kiến khuyên bảo nhau sẽ cần phải xây dựng một độ tin cậy lẫn nhau ; điều đó sẽ khó đạt tới nếu ngồi cách nhau một cái bàn, nhưng sẽ rất thuận lợi nếu ngồi với nhau thành một góc 90 độ.

Người phỏng vấn để tuyển dụng nếu tinh ý sẽ không đưa ra những câu hỏi có vẻ đe dọa cho đến khi người xin việc bắt đầu đưa ra được vài tín hiệu nhỏ chứng tỏ đã có sự tin cậy và sự giải bày tâm sự, như là : các kiểu tư thế xích gần về phía người phỏng vấn chứ không phải là lùi lại của người xin việc.

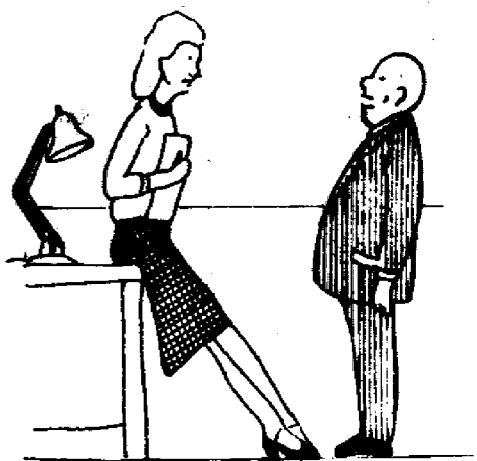
Đề mục kiểm tra 2.1

Hãy để ý xem trong văn phòng của bạn thiết bị nội thất được sắp đặt ra sao. Có thể là người ta đã sắp đặt nhằm sử dụng có hiệu quả không gian và ánh sáng. Bạn có thể tiến hành một số sửa đổi nào đó để các buổi gặp gỡ với người khác đạt hiệu quả cao hơn không ?

DÁNG DIỆU (TƯ THẾ)

Phần lớn người ta thấy rõ mình để lộ sự xúc động của mình trên nét mặt, nhưng ít người biết rằng họ cũng để lộ như vậy qua dáng điệu của mình, vì thế có thể dáng điệu ít được kiểm chế để để phòng người quan sát rọi thấy những dấu vết nào đó. Vì lẽ đó dáng điệu có thể là một nguồn thông tin có ích. Ví dụ, trong một cuộc tranh luận, một người nào đó có thể vô tình bộc lộ sự thất bại của mình bằng cách để cho đôi vai thụt xuống trong khi lời nói vẫn tỏ ra ngang ngạnh.

Chiều cao là một mặt quan trọng của dáng điệu (hình 2.4). Một người với tầm vóc cao lớn tự nhiên có khuynh hướng át hẳn người khác, và người tương đối thấp hơn bị coi là kém lợi thế, phải tìm cách bù đắp lại bằng sự năng nổ, sự lưu loát hoặc một đặc điểm nổi bật nào khác. Phụ nữ thường thấp hơn nam giới và từ lâu họ đã đi giày cao gót để san bằng sự chênh lệch đó. Những người diễn thuyết trước công chúng phải đứng trên một diễn đàn hoặc trên bục giảng. Chúng ta ngược nhìn lên các thần tượng của mình và nhìn xuống những người vô dụng.



Hình 2.4. Chiều cao là một phần quan trọng của tư thế.

Trình diễn hoạt tổ chức tùy theo hoàn cảnh mà chúng ta làm nổi bật hoặc giấu bớt chiều cao của mình. Một vị chủ tịch đoàn hội thẩm (toà đại hình) nếu thấy cần phải khẳng định mình trước một uỷ viên trong ban sẽ có xu hướng ngẩng đầu và ngả về phía sau để "nhìn xuống" người phụ tá của mình. Người bán hàng sắp kết thúc buổi gặp mặt với một khách hàng có khả năng đặt hàng cho mình sẽ có xu hướng cúi đầu khi chia tay và khẽ cúi chào khi bắt tay, theo bản năng lộ vẻ tôn kính đối với người mà mình cần duy

trì sự tín nhiệm. Lối ứng xử kính cẩn của người Nhật là một trong những kiểu vận động cực đoan nhất liên quan đến chiều cao, với những kiểu cúi chào bí ẩn, kéo dài. Cái "vái" ở Thái Lan cũng tương tự như thế, ở đây người ta chấp tay khi chào, nhưng sau đó đưa tay lên phía trên tầm mắt trong một động tác hơi cúi chào nhã nhặn.

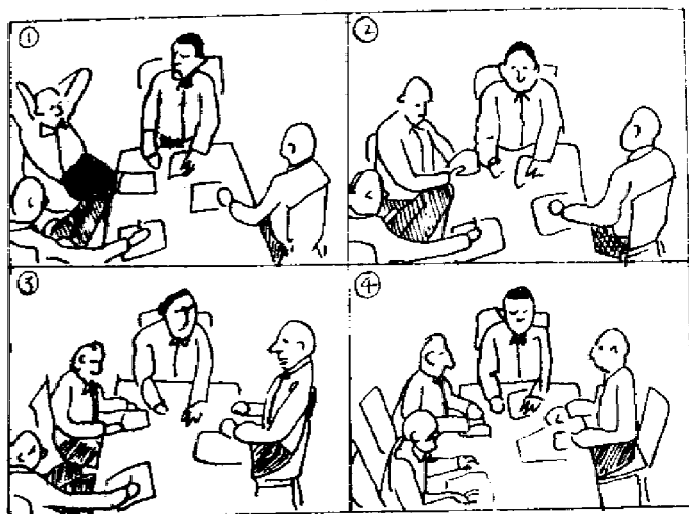
Mehrabian (1972) đã giải thích một cách lấy tư thế theo cái mà ông ta gọi là "nguyên tắc trực tiếp", tương tự như nguyên tắc gần gũi đã được nói đến. Các hành vi "trực tiếp" là ngả người về phía trước, đưa tay sờ, đến gần và nhìn thẳng vào người kia (hình 2.5). Tất cả những cái đó làm hai người nhìn thấy nhau rõ hơn và làm giảm sự xa cách. Nếu chúng ta cảm thấy mối tương tác không thuận lợi thì chúng ta sẽ có xu hướng rút lại, ngả về phía sau, ngoảnh đầu đi, không nhìn vào mặt nhau và bỏ đi càng sớm càng tốt.



Hình 2.5. Hành vi "trực tiếp".

Một nét lý thú trong vấn đề lấy tư thế là điều mà người ta gọi là sự bất chước dáng điệu, hoặc sự phản chiếu, qua đó một người tự động tiếp nhận dáng điệu chung của người khác hoặc tiếp nhận

một nét cá biệt nào đó của tập hợp các dáng điệu đó (hình 2.6). Nếu một ai đó đang kể một câu chuyện cho một người bạn, người nghe (khi đã cảm thấy hứng thú) có thể sẽ rọi thấy và bất giác phản ánh một mặt nào đó của dáng điệu người nói chuyện – tay sờ cằm, chân bắt chéo, cúi về phía trước, cúi về phía sau hoặc một phản ánh tương tự nào đó về dáng điệu người kia.



Hình 2.6. Bắt chước hoặc phản chiếu dáng điệu. Một người tiếp nhận dáng điệu nói chung của một người khác.

Trong sinh hoạt tổ chức ta có thể dùng sự hiểu biết về điều này để tạo ra công việc tương tác. Một cán bộ nhân sự khi phải tiến hành một buổi gặp riêng để tìm hiểu xem vì sao một công nhân không đạt nổi trình độ cần thiết về tốc độ và độ chính xác trong một chương trình huấn luyện ban đầu, có thể phát hiện rằng học viên này thường tối và ngồi im lặng, thu tay vào lòng và cứ nhìn xuống sàn nhà. Nếu người cán bộ nhân sự khi đó cũng ngồi im lặng và bắt chước các kiểu dáng điệu của người kia thì sẽ gây được phản

ứng nhanh hơn và có ý nghĩa hơn là nếu cán bộ nhân sự đó cứ khoanh tay đứng bên cửa sổ.

Một ví dụ khác là việc phán đoán tâm trạng của một cuộc họp trong đó có hai quan điểm trái ngược nhau. Những người không bị ràng buộc sẽ dần dần bắt chước dáng điệu của những người mà họ thấy quan điểm có sức thuyết phục nhất. Dáng điệu của họ cũng có thể thay đổi khi ý nghĩ họ thay đổi, vì vậy bằng hành động từ bỏ việc bắt chước dáng điệu, họ báo hiệu một sự thiếu tự tin ngày càng tăng. Đến lúc đó người lãnh đạo nhóm rất tinh ý sẽ có thể quyết định biểu quyết đúng lúc hoặc sẽ đưa ra một quan điểm đạt tới sự nhất trí cao.

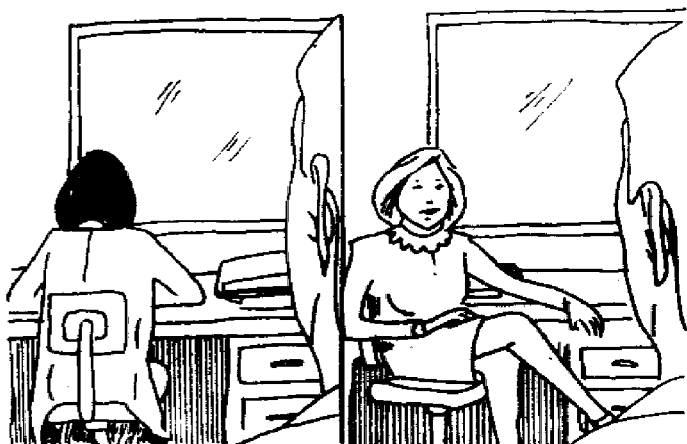
Người ta cũng dùng việc thay đổi dáng điệu để gửi đi các thông điệp một cách cố ý, ranh mãnh. Trong chương sau chúng ta sẽ có một đoạn chú giải về cách kết thúc các cuộc phỏng vấn, kể cả việc sử dụng các tín hiệu bằng dáng điệu, nhưng ở đây ta hãy xem xét cách dùng dáng điệu để làm nản lòng các vị khách đến bất chợt và tống khứ những người ngồi dai quá mức.

Monica sắp thảo xong bản báo cáo của mình thì Nigel đột nhập vào phòng làm việc của cô. Cô ta ngoảnh mặt đi, khom gập vai xuống vì tập trung tư tưởng, khẽ xoay ghế ra xa chỗ Nigel và bằng những âm vang ngân gọn, cô nói về phía cửa sổ đối diện với cửa ra vào mà Nigel đã tới, "Nigel, tôi đang cố sức viết xong bản báo cáo này". Thế là Nigel đã bỏ đi. Sau đó, anh ta đột nhập vào khung cửa kế bên của Sally ; cô này cũng đang thảo gán xong bản báo cáo của mình. Cô ta cũng nói "Nigel, tôi đang cố sức hoàn thành bản báo cáo này", nhưng đồng thời cô quay lại nhìn anh ta, mỉm cười một cách nhần nhục, ngồi lơ là trên ghế và đặt bút xuống. Nigel đã ở lại (hình 2.7).

Đề mục kiểm tra 2.2

Hãy lập một danh mục các tín hiệu bằng dáng điệu mà bạn đã dùng để làm nản lòng người khác ; không dùng ánh mắt, lời lẽ

hoặc củ chỉ, mà chỉ dùng dáng điệu. Hãy suy ngẫm thêm một tý nữa, bạn có thể viết thêm vào danh mục và sau đó thử áp dụng từng tín hiệu và phối hợp nhiều tín hiệu lại. Sau đó bạn hãy làm như vậy đối với các tín hiệu dáng điệu để động viên người khác.



Hình 2.7. Hai phản ứng khác nhau đối với Nigel.

CỦ CHỈ (ĐIỆU BỘ)

Một số củ chỉ có ý nghĩa hiển nhiên và mọi người đều hiểu. Ví dụ động tác vẫy tay dù dùng bất cứ ở đâu cũng đều có nghĩa như nhau (hình 2.8). Thông thường muốn nhấn mạnh hay tăng cường sự chú ý, người ta sử dụng rộng rãi các điệu bộ, và ý nghĩa điệu bộ lại rõ rệt, không thể giải thích nước đôi - đập mạnh lên bàn hoặc một cách ứng xử khác kèm theo có liên hệ trực tiếp tới điều đang nói.

Hewes (1973) đưa ra giả thuyết rằng điệu bộ đã đi trước ngôn ngữ để làm phương tiện thông tin giữa những người nguyên thủy và ngày nay chúng ta còn giữ lại những phần còn lại của ngôn ngữ điệu bộ để đệm thêm cho lời nói của mình, vì vậy chúng ta có thể

làm cho người nghe hiểu mình tương đối dễ dàng về hầu hết các vấn đề khi tiếp xúc với những người nước ngoài không có ngôn ngữ chung với mình. Điều lý thú là trong trò chuyện những người có khả năng ăn nói cao hơn lại dùng nhiều cử chỉ điệu bộ hơn những người không có tài ăn nói, vì vậy cử chỉ, điệu bộ chỉ bổ sung cho lời lẽ chứ không thay thế được.

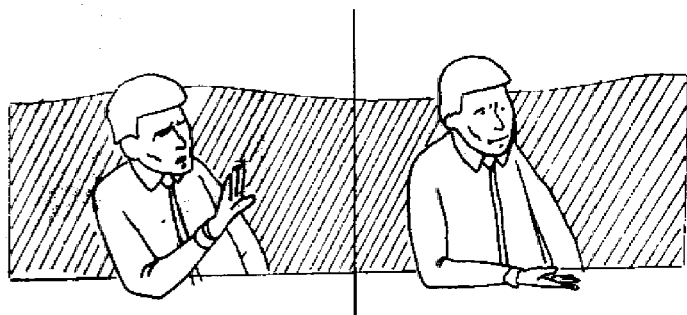


Hình 2.8. Một số cử chỉ có ý nghĩa hiển nhiên và mọi người đều hiểu.

Vì có mối quan hệ giữa cử chỉ và ngôn ngữ cho nên giữa cử chỉ và văn hoá cũng có một mối quan hệ mạnh mẽ, do vậy việc một lãnh tụ Nga đáp lại lời hoan hô của những người tùy tùng bằng cách tự mình vỗ tay trở nên kỳ quặc trước con mắt người phương Tây.

Điều bộ được dùng để đồng bộ hoá việc trao đổi bằng lời. Việc này chủ yếu được thực hiện bằng ngôn ngữ và ánh mắt nhìn, nhưng được phụ thêm bằng cả điệu bộ. Nếu bạn đang nói chuyện với một người nào đó và thấy họ sắp phát biểu trong khi bạn chưa trình bày hết ý kiến của mình, chẳng những bạn sẽ nói to hơn và nhanh

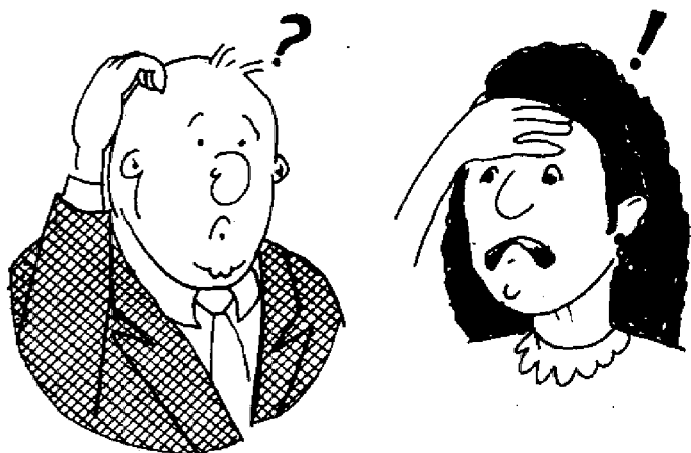
hơn, có thể bạn cũng sẽ nhìn chằm chằm trực tiếp vào người kia, rướn lông mày lên và đưa ra một cử chỉ ngăn chặn về phía người kia bằng cách giơ tay với lòng bàn tay úp xuống. Mặt khác, nếu tới một vấn đề mà bạn muốn ra hiệu cho người khác tham gia, thì giọng của bạn sẽ dịu lại, trở thành chậm hơn, lối diễn đạt của bạn sẽ trở nên cởi mở và điệu bộ đi kèm cũng dịu dàng hơn và với lòng bàn tay để ngả (hình 2.9).



Hình 2.9. Dùng điệu bộ để đồng bộ hoá với các thông điệp bằng lời.

Các điệu bộ để lộ một cái gì đó của một con người một cách vô tình thường khó giải mã. Hành động rùng mình có thể chỉ ra rằng hoặc bị rét hoặc bị hoảng sợ, bởi vì cả hai cảm giác này đều tác động đến hệ thần kinh trung ương để gây ra kết quả giống nhau đối với cơ thể. Xoa lòng bàn tay chứng tỏ có sự mong đợi, trong khi xoa mu bàn tay lại chứng tỏ bị lạnh. Nhún vai chứng tỏ sự hồ hững và vẫy tay có nghĩa là "tạm biệt". Các nhà sinh lý học đã nhận dạng được các hoạt động chuyển chỗ khó hiểu hơn, ít biết đến hơn. Thịnh thoảng trong trạng thái căng thẳng chúng ta có lối ứng xử không thoả đáng hoặc không thích hợp với khung cảnh. Người đàn ông sắp được làm bố lo lắng chờ đợi vợ mình cho ra đời đứa con đầu lòng ở buồng bên sẽ đi lên đi xuống để giảm nhẹ sự căng thẳng

một cách điển hình. Trong những tình cảnh khác người ta cào lên đầu mình khi bị trở ngại, và thường có một động tác điển hình – nhất là ở phụ nữ – khi phản ứng lại các tin tức khủng hoảng là xiết chặt lấy đầu (hình 2.10).



Hình 2.10. Một số người cào đầu khi bị trở ngại, hoặc phản ứng lại các tin tức khủng hoảng bằng cách ôm chặt lấy đầu.

Krout (1954) đã tiến hành hàng loạt thực nghiệm để nhận ra điều mà ông gọi là các điệu bộ tự kỷ, biểu thị một cách vô ý thức các thái độ đặc trưng (hình 2.11). Trong những kết luận kém sáng tỏ của ông có các điệu sau đây :

- Các ngón tay chụm lại thành hình tháp chuông chứng tỏ sự nghi ngờ.
- Dưa bàn tay lên mũi chứng tỏ sợ hãi.
- Dưa ngón tay lên môi chứng tỏ có sự xấu hổ.
- Bàn tay để mở lòng lẳng giữa đôi chân chứng tỏ tâm trạng thất vọng.



Hình 2.11. Các điều bộ tự kỷ của Krout.

MẮT NHÌN

Cũng như điệu bộ, mắt nhìn là một thành phần của sự đồng bộ hoá trong tương tác ; vì vậy khi đối phương đang nói, chúng ta nhìn vào họ nhiều gấp hai lần khi họ đang nghe chúng ta. Trong khi phát biểu chúng ta thường nhìn ra chỗ khác nhiều hơn, vừa để tập trung suy nghĩ vừa để tránh cho đối phương phải chịu đựng sự khó chịu vì bị nhìn trong lúc không hoạt động. Nếu chúng ta muốn báo hiệu cho người kia phát biểu ("Chúng tôi sắp nói xong ; nay đến lượt bạn") chúng ta sẽ kết thúc phần đóng góp của mình bằng cách đưa ra lời kết luận kèm theo một thoáng nhìn thẳng vào người kia, với cặp lông mày khẽ rướn ngược. Việc trao đổi ánh mắt tạo ra một mối quan hệ mạnh mẽ giữa người với người. Người hầu bàn ở hiệu ăn có thể phớt lờ bạn trong một thời gian dài, nhưng một

khi bạn "bắt được cặp mắt anh ta", anh ta bị kéo về phía bạn dù là miễn cưỡng.

Các ông giám đốc quan trọng khi đến văn phòng đều chịu khó để nhận ra mọi người mà họ đi qua trên đường tới phòng riêng của mình. Một cái gật đầu, một nụ cười, một động tác rướn mào ; bất kể là tín hiệu gì cũng đều phải kèm theo một giây phút tiếp xúc nhanh bằng mắt để nhận ra và bày tỏ sự lưu ý tới nhau. Giám đốc nào không làm như thế 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 cả toà nhà.

Nói chung điều khiến tia nhìn là một phương sách để giữ người khác "tham gia cuộc chơi". Các nhà diễn thuyết trước công chúng thỉnh thoảng lại đảo cặp mắt nhìn khắp thính giả để giữ mối quan hệ. Nếu họ không làm được việc đó và cứ chằm chằm nhìn vào sổ tay của mình hoặc vào một góc trần nhà thì cử toạ sẽ có xu hướng mất tập trung. Tuy ở mức độ khác nhau nhưng nguyên tắc này cũng phải được áp dụng cho các cuộc gặp gỡ tay đôi. Người góp ý phải nhìn vào khách hàng của mình để báo hiệu rằng mình đang chú ý nghe và hiểu họ, để cung cấp tín hiệu phản hồi, nếu không người khách sẽ nói kém chính xác. Nếu người góp ý nhìn khách quá nhiều hoặc quá chăm chú cũng sẽ làm cho khách bị ức chế.

Forbes và Jackson (1980) đã chỉ ra rằng mắt nhìn là một trong những thể ứng xử không dùng lời có hiệu quả hơn đối với người đi xin việc trong các cuộc phỏng vấn để tuyển chọn. Hai ông đã nghiên cứu các thể khác nhau trong phương cách mà các bạn trẻ vừa rời ghế nhà trường đã ứng xử trong khi đi xin học việc. Những người xin việc nào có nhiều nụ cười, khoẻ mắt, gật đầu, lắc đầu nhiều hơn mức trung bình đã tận dụng được các cơ may được giao việc. Người ta nhận thấy những thay đổi về vị trí cơ thể không tác động gì đến quyết định của người tuyển chọn. Những hành vi đưa lại tác động thuận lợi tới người phỏng vấn dĩ nhiên là tất cả mọi cách bày tỏ sự quan tâm, thích thú của mình.

TIẾP XÚC CƠ THỂ

Một phương pháp rất chuyên dụng trong giao thiệp là tiếp xúc cơ thể. Một cái vỗ nhẹ vào lưng là một cách cổ vũ vừa tự nhiên vừa ẩn dụ. Những hành vi phát vào đít và vuốt ve ít phổ biến trong đời sống nghề nghiệp, mặc dù những lời nói tương đương với chúng đã được dùng nhiều. Bắt tay là hành vi gửi đi nhiều thông điệp. Trí tuệ dân gian quả quyết rằng một cái bắt tay mạnh mẽ, khô ráo chứng tỏ con người có cá tính mạnh và nhân cách đáng tin, còn cái bắt tay éo lá, ướt át thuộc về con người yếu đuối và không đáng tin cậy. Mặc dù điều này rõ ràng có thể làm ta phán đoán sai vì bất cứ ai cũng có thể tạo ra một cái bắt tay mạnh mẽ và khô ráo nếu họ để ý đến việc đó, sự từng trải thông thường vẫn cho rằng người ta có thể phán đoán cá tính từ sự tiếp xúc chốc lát này ; một phần bởi vì đây là sự trao đổi duy nhất thuộc kiểu này (tiếp xúc cơ thể) mà chúng ta có được.

Người ta có thể thực hiện nhiều kiểu bắt tay khác nhau để biểu thị các mức độ nhiệt tình, cổ vũ, hoặc chi phối lớn hơn. Thứ nhất là nắm chặt trong một thời gian dài hơn. Nếu nắm chặt, lại kèm theo những động tác lắc mạnh lên xuống, cái bắt tay sẽ truyền được nhiệt tình cho buổi gặp. Biến thể chủ yếu khác của nó là việc sử dụng bàn tay trái. Tay trái có thể phụ thêm vào cái xiết tay cơ bản, hoặc nắm lấy cẳng tay, khuỷu tay hoặc cái vai của người kia. Tất cả những cái đó sẽ truyền tới tình thân mật, cộng thêm cái ưu thế bề trên và sự chủ động trong quan hệ.

Một biến thể đã thành phổ biến hơn là cử thức bâng cẳng tay hoặc "đùa bỡn", qua đó một người nào đó làm tăng thêm mối quan hệ giữa họ với người khác nhờ một cú huých hoặc một động tác nắm chặt lấy cẳng tay.

CÁC KHÍA CẠNH LINH TINH KHÁC CỦA LỐI ỨNG XỬ KHÔNG DÙNG LỜI

Cách ăn mặc và chuẩn bị cho diện mạo cá nhân của chúng ta mang nhiều tín hiệu chứng tỏ chúng ta muốn người khác, đặc biệt là cái nhóm xã hội mà chúng ta gắn bó với họ, đánh giá chúng ta ra sao. Có một số đồng phục dành cho các nhóm nghề nghiệp khác nhau ; ví dụ rõ ràng nhất là các luật sư : họ luôn luôn mặc những bộ com lê màu đen trang trọng với một chiếc sơ mi hoặc áo trắng. Các đại diện bán hàng thì có quy tắc mặc com-lê màu xám than, sơ mi hoặc áo trắng và ôm cặp quản trị.

Những người tập sự sẵn lòng chấp nhận bộ đồng phục nghề nghiệp, bởi vì nó đưa lại cho họ cảm giác an toàn do việc rõ ràng họ đã hoà nhập được với những người chính thức. Khi sự an toàn nghề nghiệp tăng lên, việc ăn mặc chính tề trở thành việc tự thân và có phong cách riêng. Potter (1970) đã có lời bình luận tề nhị về các bộ đồng phục theo nghề nghiệp bằng cách trưng bày hình ảnh một bác sĩ đa khoa ở Hampshire đội chiếc mũ cao và mặc chiếc áo choàng dài, trong khi ông chủ tịch Học viện Y học Hoàng gia lại mặc một chiếc áo vét-tông đánh cá đã cũ.

Thông thường trong khi đàm luận người ta hay dùng các đồ tạo tác (như tẩu thuốc, kính mắt ...) để tìm cách dành thời gian suy nghĩ. Thông dụng nhất là tẩu thuốc và kính. Nếu một người hút thuốc tẩu được hỏi một vấn đề và muốn có thời gian để trả lời mà không gây ra ấn tượng là mình cần thời gian, người đó có thể châm lại tẩu hoặc thọc một que diêm đã tắt vào cái nòng tẩu hơi hời trong một hoặc hai giây. Còn người mang kính có thể đeo kính lên và nhìn vào một cái gì đó, hoặc có thể bỗng nhiên nhận thấy kính để lẫn đâu mất, thế là có thể dành một quãng thời gian ngắn vờ bận rộn vỗ vỗ túi và dán cặp mắt cận thị nhòm vào các mảnh giấy rải rác trên mặt bàn. Còn có các mẹo khác như là móc mũi xoa ra khỏi túi áo hoặc túi xách, kịp đón một cơn ho nhẹ, hoặc đơn

giản đối tư thế ngồi trên ghế tựa. Bolton (1987) đã mô tả một người đàn ông, khi muốn kết thúc buổi nói chuyện, "đã lục lọi chộp lấy các điều thuốc lá trong túi áo bên trái áo bành tô".

Đúng là khía cạnh khó xử nhất trong ngôn ngữ bằng cơ thể là sự khác nhau giữa hai giới (nam và nữ) và một số các cách diễn đạt ước định cách ứng xử liên quan đến giới tính. Thông thường, lợi thế thuộc về người đàn ông cao lớn và nhiều cách ứng xử của họ gắn liền với việc tận dụng điều đó. Đàn bà ít có người cao lớn như những người đàn ông trò chuyện với mình, do đó họ có xu hướng không phát triển các loại dáng điệu giống đàn ông. Văn hoá dân gian khẳng định những cái bắt tay phải mạnh mẽ và khô ráo là thứ văn hoá dân gian của đàn ông. Cho mãi tới gần đây phụ nữ vẫn không quen bắt tay, vì vậy may mắn là chưa có khoa nghiên cứu văn hoá dân gian về các giả định mang tính rập khuôn đối với "ý nghĩa" cái bắt tay của phụ nữ.

Có những sự khác biệt về cơ thể giữa đàn ông và đàn bà, nhưng còn có những sự khác biệt sâu sắc hơn do xã hội tạo thành. Cả hai thứ khác biệt đó là có thực, nhưng những khác biệt loại thứ hai đang đối thay. Cái khó là làm sao biết được tốc độ đối thay ấy.

"Mặc dù những khác biệt vì giới tính của con người có thể kiểm nghiệm được bằng việc nghiên cứu cẩn thận một loạt các triển vọng, một trong những mối quan tâm nổi bật về chủ đề này trong cuộc sống hàng ngày là mức độ mà rất nhiều người cùng chia sẻ những niềm tin rõ ràng đối với những khác biệt như vậy, dù là khoa học chưa thể chứng minh được chúng" (Durkin, 1987).

Cuối cùng, tầm quan trọng của cách ứng xử không dùng lời đã được chứng minh bằng thực tế là nó có sức thuyết phục hơn lời nói. Đúng là việc làm nói lên nhiều hơn lời nói, và khi chúng trái ngược với nhau thì hành động sẽ thắng. Có một trò chơi trẻ con rất phổ biến trong đó một người cầm đầu phát lệnh bằng lời có kèm theo cử chỉ để trẻ con làm theo. Thỉnh thoảng lệnh bằng lời trái ngược với cử chỉ kèm theo và tất cả những đứa làm theo cử

chỉ chứ không theo lời sẽ phải rút ra. Thông thường cuộc chơi sẽ kéo dài tới năm hoặc mười phút. Nếu luật chơi đảo ngược lại : để những đứa phải rút ra là những đứa làm theo lời chứ không làm theo động tác, thì tỷ lệ làm sai sẽ thấp đến mức cuộc chơi sẽ kéo dài gấp đôi thời gian ! Người phỏng vấn mà báo hiệu sự không chú ý hoặc sự sốt ruột bằng cách di chuyển các giấy tờ hoặc gõ gõ ngón tay lên bàn sẽ thấy rằng tín hiệu này quan trọng hơn bất kỳ lời lẽ nào theo kiểu "Nào, tôi có thể giúp gì cho bạn ?"

Bài tập 2

Hãy dùng máy vô tuyến truyền hình và video thử một loạt thí nghiệm như sau :

1. Hãy theo dõi một bản tin trên vô tuyến truyền hình nhưng không mở âm thanh và ghi lại nội dung bản tin đó. Cố gắng hết khả năng để hiểu bản tin đã xem và ghi lại những gì bạn không theo kịp. Sau đó mở phần âm thanh để kiểm tra lại xem những gì bạn đã hiểu chính xác, đồng thời bổ sung những chỗ trống mà bạn chưa hiểu nay nhờ phần âm thanh mới rõ.
2. Thí nghiệm với bản tin có gặp khó khăn, vì theo thông lệ người đọc bản tin không được sử dụng điệu bộ hoặc các động tác diễn cảm và một phần họ bị che khuất sau cái bàn. Lập lại thí nghiệm này với một đoạn trong một phim hài kịch tình thế, hoặc một chương trình kịch (trên tivi). Sau đó phát hình nhưng không mở âm thanh và thử phân loại các vẻ mặt, các kiểu nhìn, các động tác, bộ dạng diễn cảm, cùng với ý nghĩa các tín hiệu ấy. Bạn nhận thấy các diễn viên khác nhau đã sử dụng các dạng truyền tin không bằng lời giống nhau để truyền cảm tới mức nào ?
3. Các diễn viên tương đối "dễ đọc" vì họ được đào tạo để biểu lộ hơn là để che giấu các cảm xúc. Lập lại toàn bộ thí nghiệm này với một đoạn chương trình mà người trong cuộc không phải là những người biểu diễn đã qua đào tạo, cũng không bị ràng buộc bởi một thông lệ như những người đọc tin trên tivi.

Các thí nghiệm này sẽ giúp bạn phát triển khả năng nhận thấy việc người ta truyền tin cho nhau bằng ngôn ngữ động tác, dù họ chủ tâm hay làm theo trực giác. Nó cũng sẽ giúp bạn bắt đầu việc xây dựng một bản phân loại tạm dùng được để đọc các tín hiệu, mặc dù bạn sẽ thấy rằng có rất ít tín hiệu mà bất cứ lúc nào cũng có thể đọc được một cách xác thực. Bạn cũng có thể để ý đến các kiểu hỗn hợp trong cách ứng xử ; kết hợp sử dụng vài ba tín hiệu để phát ra một thông điệp mạnh. Tín hiệu về một cơn giận dữ bằng một hỗn hợp : cau mày, đỏ mặt, càu nhàu và đập mạnh lên bàn sẽ đáng tin cậy hơn là bất cứ một tín hiệu nào riêng rẽ !

3. CÁC KỸ NĂNG CƠ BẢN : NGHE VÀ HỎI

Trong những tình thế "mặt đối mặt", chúng ta nói, nghe và hỏi. Chương này bàn về các kỹ năng liên quan đến mọi hoạt động đó, nhưng đặc biệt là hoạt động thứ 2 và 3. Trước hết là một mô hình về quá trình truyền thông, tiếp đó là phần về kỹ năng nghe, và cuối cùng là một loạt phương pháp hỏi và phương pháp có liên quan để xử lý một loạt tình hình xuất hiện trong các tiếp xúc mặt đối mặt.

Trả lời phỏng vấn trên Vô tuyến truyền hình, các nhà chính trị nói rằng : "Tôi muốn nói thật rõ ràng rằng ..." nhưng thật ra họ chỉ làm sáng tỏ thêm ý nghĩ cho bản thân họ chứ không làm cho thông điệp mà thính giả thu nhận được trở nên chính xác hơn. Có nguy cơ là họ chỉ nhấn mạnh điều họ muốn nói chứ không phải điều mà thính giả nghe và hiểu được. Trái lại, người cán bộ quản lý nào tập trung chú ý vào thông tin phản hồi và biết lắng nghe sẽ làm cho đám đông thính giả hiểu rõ, bởi vì thông tin phản hồi và sự lắng nghe sẽ luôn luôn điều chỉnh được tính chính xác của bức tranh đang được xây dựng trong đầu óc của thính giả. Một phương pháp tốt đã qua thử thách để minh họa điều đó là sử dụng tính tương tự của viễn thông.

MÔ HÌNH VIỄN THÔNG

Hình 3.1 cho thấy một người muốn chuyển một ý nghĩ trừu tượng cho một người khác thì phải bắt đầu bằng mã hoá ý nghĩ đó.

Tức là ý nghĩ đó được thể hiện thành những mẫu lời nói và hành động để thay thế hoặc tô điểm thêm điều sẽ được nói. Sau đó, tín hiệu được phát đi bằng lời hoặc hành động. Người nghe nhận được thông điệp bằng một số hoặc tất cả các giác quan của mình và giải mã. Giải mã không phải là một tiến trình giản đơn mà là sự giải thích, và quyển sách mật mã được sử dụng là kinh nghiệm cá nhân, sự trông chờ, lòng tin, mức độ hiểu biết bước đầu của cá nhân người nhận và mọi nhân tố khác đã tạo ra sự khác nhau giữa từng con người về mặt cảm nhận. Rõ ràng là trong tiến trình mã hoá và giải mã sai sót sẽ xảy ra. Người gửi thông điệp sẽ cố gắng sử dụng một mật mã phù hợp để người nhận giải mã, thông điệp trong văn cảnh của nó. Sau khi giải mã, khâu cuối cùng kết thúc mạch truyền thông là thông qua phản hồi. Người nhận tín hiệu cho người phát biết rằng thông điệp đã nhận được và tính chất của sự trả lời thường cho thấy một phần chất lượng của sự thông hiểu.

Do đó, truyền thông có tính hỗ tương và tuần hoàn, và sự phản hồi tạo cơ hội để sửa hoặc định hình lại thông điệp ban đầu. Người gửi có thể thêm hoặc thay đổi thông điệp ban đầu để làm sáng tỏ hơn và người nhận có thể thử lại việc giải mã để đảm bảo rằng thông điệp đã được ghi đúng là thông điệp mà người gửi có ý định chuyển đến.

Có thể nêu ví dụ về người khát nước đến một quán rượu. Ông ta đã mã hoá suy nghĩ của mình bằng câu : "Xin cho tôi một cốc bia". Vì quá quan tâm đến nỗi khát của mình, người đó chỉ tỏ ý cần uống bia, không cung cấp thêm thông tin nào khác. Người bán hàng không có khó khăn ban đầu vì khách hàng liên tục đến quán để yêu cầu bia, và người ta sẽ chỉ yêu cầu khách hàng nhắc lại câu hỏi nếu người khách yêu cầu một cốc nước. Tuy nhiên, có nhiều cỡ cốc và nhiều loại bia, do đó một loạt câu trả lời sẽ đòi hỏi phải soi sáng thêm thông điệp ban đầu :

- người bán hàng tỏ ra phân vân để chứng tỏ rằng thông điệp chưa đầy đủ.

- người bán hàng nêu cho khách lựa chọn : uống nửa lít hay 1 phần tư lít?
- người bán hàng gợi ý với khách : nửa lít bia loại nặng chứ?
- người bán hàng tìm cách xác nhận sự phỏng đoán của mình : một nửa tửu lượng thông thường của anh, có phải không?

Mỗi câu hỏi đó sẽ dẫn đến việc người bán hàng hoàn tất khâu phản hồi và rót bia vào cốc. Một nhân tố nữa của quá trình truyền thông là "nhiều". Đó là một nhân tố can thiệp vào chất lượng của thông điệp được phát đi và được nhận. Tất cả chúng ta đều quen với chuyện nên vận đai thu một tín hiệu như thế nào để tránh tạp âm. Trong truyền thông mặt đối mặt khái niệm nhiều có thể được sử dụng để chỉ mọi điều cản khác phục để làm cho điều ta nói được nghe và hiểu rõ : từ tiếng búa máy ở ngoài đường, đến sự thiếu tập trung chú ý, vì một mùi nước hoa quen thuộc không rõ ta đã bắt gặp ở đâu hoặc sự tò mò không rõ đối tượng đã mua đôi giày kia ở đâu...

Người cán bộ quản lý có năng lực thường rất chú ý đến việc phát biểu hoặc truyền đạt, cố gắng đảm bảo để thông điệp ban đầu hoàn thiện và thể hiện thành những câu chữ phù hợp đối với người nhận. Điều này không chỉ đòi hỏi phải phát âm, nói rõ ràng mà phải biết ai là người nhận và trong hoàn cảnh nào, kể cả các vấn đề tư duy rập khuôn, sự không hoà hợp về nhận thức và hệ thống, các nguyên lý làm cơ sở để đánh giá mà đã được nêu trong chương 1.

Đề mục kiểm tra 3.1

Ngày mai, bạn hãy nhớ lại những sự kiện trong ngày hôm nay khi một người nào đó không hiểu được ngay điều bạn nói hoặc giải thích sai ý của bạn. Đến tối, bạn hãy kiểm điểm mỗi sự kiện để tìm hiểu nguyên nhân và liệu có cách nào để tránh được vấn đề đó.

NGHE

Để có thể truyền đạt một cách hiệu quả chúng ta cần phải **cẩn thận lắng nghe** vì truyền thông là một tiến trình hỗ tương và **tuần hoàn**. Chúng ta phải chú ý các tín hiệu và cố dành thì giờ cần **thiết để lắng nghe** và xây dựng sự hiểu biết, và cố kiểm chế những ý nghĩ của bản thân mình không để chúng đánh lạc hướng hoặc **ganh đua** với ý kiến người kia. Đây là điều không bình thường. Nếu ta nghe lỏm các cuộc đối thoại, chúng ta thường nhận thấy 2 người đó tranh nhau nói chứ không phải lắng nghe nhau. Họ đang muốn trở tài ăn nói, người này sử dụng người kia làm bị bông để dăm. Những người **cẩn thận và kiên nhẫn lắng nghe** có thể **phát triển ý người kia** nói bằng cách **gài những ý nghĩ của mình vào điều mà người kia chú ý, quan tâm và có thể hiểu được**.

"**Bất hạnh thay, rất ít người biết chú ý lắng nghe**. Các cán bộ 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 được những ý nghĩa sâu sắc trong lời nói của người khác thì lại càng hiếm" (Bolton, 1987).

Khả năng rút lọc được thông điệp thực sự từ toàn bộ mớ tư liệu được trình bày được gọi là "**lắng nghe bằng chiếc tai thứ 3**" (Reik, 1948) và hầu như trái ngược với anh chàng vào quán rượu đã chỉ cung cấp quá ít thông tin. Nhiều người lại cung cấp quá nhiều chủ yếu vì bị ràng buộc với những mối quan tâm của mình. Với chiếc tai thứ 3 chúng ta có thể rút ra được những nhân tố có ý nghĩa và gạt bỏ phần còn lại.

Chúng ta dành nhiều thì giờ để lắng nghe. Maude (1977) trích dẫn một số tài liệu nghiên cứu cho thấy rằng các chuyên gia về dinh dưỡng dành 63% thời gian để nghe và 22% thời gian để nói, còn các cán bộ nhân viên đứng tuổi nói chung dành 42% thời gian để nghe và 32% thời gian để nói. Tuy nhiên, việc nghe của chúng

ta nhiều khi có tính thụ động vì chúng ta thường chỉ chờ cho người kia kết thúc.

Sproston và Sutcliffe (1990) đã cung cấp một sự hướng dẫn thực tiễn về lắng nghe. Sau đây là một số đặc điểm về kỹ năng nghe.

Giọng nói

Những tình cảm khác nhau được thể hiện bằng những đặc điểm khác nhau về giọng nói. Một chuyên gia tư vấn Mỹ cho rằng các đặc điểm đó có thể có những ý nghĩa sau đây :

<i>Đặc điểm</i>	<i>Ý nghĩa có thể</i>
Giọng đều đều, đơn điệu	Sự buồn chán
Tốc độ chậm, âm vực thấp	Sự trầm uất
Giọng cao, nhấn mạnh	Sự phấn khởi, nhiệt tình
Giọng tiến lên cao	Sự ngạc nhiên
Nói nhát gừng, rời rạc	Sự phòng ngự, thể thú
Nói to, cộc lốc	Sự bức bối, giận dữ
Âm vực cao, kéo dài	Sự nghi ngờ

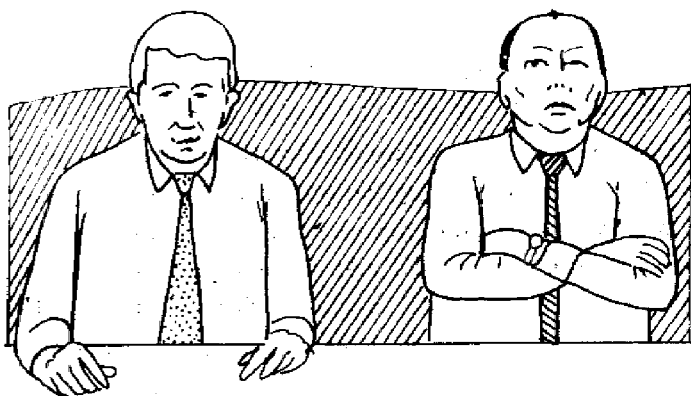
Chăm chú nghe

Cách lắng nghe tốt nhất là chăm chú nghe điều người kia nói. Như đã nêu trong chương trước, nghiêng người về phía người kia là một tín hiệu tỏ ra chăm chú. Do đó, chúng ta cần chú ý tư thế của mình : nghiêng người về phía trước và nhìn thẳng vào mặt người kia, với tư thế cởi mở. Khoanh tay lại có thể gây ngăn cách, ức chế (hình 3.1).

Tiếp xúc bằng mắt là rất quan trọng để nghe tốt nhưng đó là một nghệ thuật tế nhị :

"Tiếp xúc một cách hiệu quả bằng mắt thể hiện mối quan tâm và lòng mong muốn lắng nghe. Tiếp xúc bằng mắt nghĩa là tập trung nhìn người nói một cách nhẹ nhàng và thỉnh thoảng chuyển

cái nhìn từ mặt của người đó sang các bộ phận khác của cơ thể, ví dụ, nhìn bàn tay đang làm điều bộ rồi sau đó lại nhìn vào mắt và tiếp xúc bằng mắt. Có tình trạng tiếp xúc bằng mắt kém khi người nghe liên tiếp nhìn ra phía khác, hoặc nhìn trùng trùng vào người nói hoặc với vẻ không quan tâm, hoặc là nhìn vào người nói nhưng khi người nói nhìn mình thì lại nhìn sang chỗ khác ngay" (Bolton, 1987).



Hình 3.1. Tư thế cởi mở chứng tỏ sự chú ý. Khoanh tay lại có thể gây ngăn cách, ức chế.

Phân biệt giữa "tập trung nhìn một cách nhẹ nhàng" và nhìn trùng trùng là điều rất quan trọng nhưng khó có thể mô tả được, và không dễ gì xây dựng được năng lực về tiếp xúc bằng mắt. Đây là một trong những cách tỏ ra thân thiết với một người khác, và nhiều cán bộ quản lý sợ rằng mối quan hệ sẽ trở nên quá gần gũi. Nếu bạn sung sướng với việc tiếp xúc bằng mắt, thì người kia lại cảm thấy không thoải mái về việc bạn nhìn sâu vào "cửa sổ" đôi mắt của người ấy.

Sự chăm chú nghe cũng cần được thể hiện qua những cử chỉ đáp ứng về cơ thể. Trước hết, ta cần tránh cản trở sự tập trung tư

tướng của đối tượng bằng những cử chỉ không liên quan đến những điều đang được nói, ví dụ, mân mê một cái bút, hoặc chìa khóa xe, chăm chú nhìn móng tay của mình, vận bàn tay, phúi bụi bẩn trên ống tay áo. Đó là một số cử chỉ điển hình chứng tỏ chúng ta không chăm chú nghe. Những người có kỹ năng lắng nghe không những không có những cử chỉ đó, mà còn xây dựng những cử chỉ nhỏ và những tư thế có tính đáp ứng trực tiếp vào những điều đối tượng đang nói.

Sự im lặng

Ngồi im lặng giúp chúng ta lắng nghe tốt vì tạo khoảng trống cho những thông điệp đang tới và cũng tạo cơ hội cho chúng ta quan sát người kia và suy nghĩ về những điều đang được nói. Sự im lặng làm cho hầu hết mọi người cảm thấy không thoải mái và họ tìm cách phá vỡ sự im lặng bằng cách tán gẫu và điều đó cản trở việc lắng nghe. Ngồi im lặng và cố tình tạo ra những đoạn im lặng trong các tình thế mặt đối mặt sẽ tạo cơ hội để đối tượng nói nhiều hơn, có khi nhiều hơn là người đó định nói lúc ban đầu.

Sự im lặng phải có tính chăm chú, và sự im lặng càng kéo dài thì càng khó chăm chú. Bạn hãy liên tưởng đến các cuộc diễn giảng mà bạn đã dự để thấy rõ kiên trì chăm chú khó như thế nào.

Sự im lặng có thể cần thiết trong khi một người nào đó đang xây dựng một ý kiến mới. Ví dụ, có một câu hỏi được nêu ra trong khi đánh giá hoạt động, và lúc đầu câu hỏi đó đã được đáp lại bằng sự im lặng. Người phỏng vấn kém sáng suốt sẽ lo ngại là đã làm người bị phỏng vấn rối trí và sẽ tìm cách lấp sự im lặng bằng cách gợi ý câu trả lời, hoặc đổi lại câu hỏi, trong khi chính người bị phỏng vấn lại cần có sự im lặng để đưa ra 1 câu trả lời có cân nhắc. Theo Mayerson (1979) 30 giây im lặng không phải là quá dài. Ông viết :

"Lúc đầu, tốt hơn là nên có sự im lặng. Và người ta thường hay tìm cách lấp chỗ trống ấy tựa như lấp đầy một cái rổ rỗng. Lấp chỗ trống như thế sẽ có những tác động tiêu cực, đặc biệt nếu sự im lặng có kết quả tích cực hoặc tạo ra một tình cảm tốt. Thời gian

im lặng nên kéo dài bao lâu là vấn đề cảm tính, tùy thuộc vào các dấu hiệu nhận được và bản thân mình cảm thấy tình hình như thế nào. Quy luật chung là khoảng 30 giây đồng hồ. Như thế là dài rồi. Nếu quá 30 giây, thì mọi người có thể quên các điều đã xảy ra, và làm cho những người tham gia xa rời điểm trọng tâm hoặc chủ đề.

Đề mục kiểm tra 3.2

Hãy xem xét các câu phương ngôn sau đây :

- Khán giả ngồi nhấp nhóm trên ghế.
- Cô ta tỏ ra hồ hững đối với tôi.
- Trong suốt thời gian đó anh ta vẫn mặt lạnh như tiền.
- Lời nói là bạc, im lặng là vàng.
- Anh ấy đóng hết cả hai tai lên.
- Mặt cô ta sáng lên.

Những câu phương ngôn đó gợi ý cho bạn những gì về lắng nghe có hiệu quả và không hiệu quả ?

Phản ánh

Phản ánh nghĩa là người nghe sắp xếp lại và nêu lại nội dung những điều vừa được nói. Beveridge đã tóm tắt rất hay về sử dụng sự phản ánh trong những tình thế góp ý :

"Đó là một hình thức nghe có lựa chọn trong đó người nghe chọn lọc những ngụ ý tình cảm trong đoạn phát biểu và "phản ánh" lại cho người trả lời phỏng vấn mà không đánh giá, nhận xét về chúng. Điều đó có nghĩa là người phỏng vấn không bày tỏ sự tán thành hoặc không tán thành, tỏ cảm tình hoặc lên án". Ở một mức độ tầm thường hơn, phản ánh là tín hiệu rằng chúng ta đã lắng nghe, đã chú ý tới những điều mà người kia nói, đã hiểu rõ những điều mà người kia nói và đang tạo cơ hội để có thể vạch rõ bất cứ sự hiểu lầm nào. Phương pháp chuẩn mực là diễn đạt lại, tức là người nghe nêu lại thực chất của những điều đã được nói. Diễn đạt

lại một cách ngắn gọn để người phát biểu có cơ hội kiểm điểm những điều mình đã nói.

Mayerson (1979) đã mô tả một sách lược tương tự là phản hồi có tính đồng cảm, thể hiện qua ví dụ đối thoại sau đây :

"Người trả lời phỏng vấn : Trong công ty này thâm niên không được coi trọng đúng mức.

Phản ánh : Có phải ông cảm thấy rằng đã không có sự đền đáp đủ mức đối với sự trung thành và thời gian phục vụ lâu năm ?"

Nếu không phản ứng theo hướng đó thì sẽ có một tác động khác. Ví dụ, 2 câu nói sau đây "Ông có vẻ như là một người đã bị bỏ qua không được đề bạt", hoặc "Ồ, tôi không biết về điều đó" sẽ có tác dụng đẩy người trả lời phỏng vấn vào thế phòng thủ, chờ đợi một sự biện minh cho điều đã được nói. Một phản ứng khác, "Chà, tôi nghĩ rằng trước đây thâm niên đã được nhấn mạnh quá mức" sẽ bóp nghẹt ý kiến trước khi nó được trình bày đầy đủ. Nếu thiếu tự tin, người trả lời phỏng vấn sẽ không phát triển thêm ý kiến đó và vấn đề không thể giải quyết được. Cũng có nguy cơ là bất cứ một trong các phản ứng có tính đánh giá đó có thể làm cho người trả lời phỏng vấn quay lại với những ý kiến phù hợp với quan điểm mà người phỏng vấn đã gợi ý. Vấn đề này tương tự với vấn đề liên quan đến câu hỏi hướng dẫn mà đã được bàn đến một cách ngắn gọn.

ĐẶT CÂU HỎI VÀ CÁC PHƯƠNG PHÁP LIÊN QUAN

Chúng ta hãy xem xét những cạnh khía cụ thể của phương pháp truyền thông bằng cách nêu một số thủ thuật được xếp thành 5 loại - mở đầu, nêu câu hỏi, phản ánh, đóng lại và những điều nên tránh - có thể được sử dụng để xử lý các giai đoạn khác nhau của những tình thế tương tác được mô tả ở các chương sau.

Mở đầu

Các hoạt động tương tác thường bắt đầu bằng những tranh chấp ở mức độ nào đó do mỗi bên đánh giá phía bên kia và tìm cách điều chỉnh. Tiếp đó có những ứng xử tế nhị hơn để hỗ trợ mối quan hệ và duy trì lòng tin đối với những thái độ đã được bày tỏ lúc đầu.

MỐI QUAN HỆ HÀI HOÀ : TẠO ĐIỀU KIỆN ĐỂ NHỮNG NGƯỜI THAM GIA TƯƠNG TÁC MỘT CÁCH HIỆU QUẢ.

Đây là điều mà theo bản năng hầu hết mọi người đều làm hàng chục lần trong mỗi ngày :

- Chào anh, hôm nay anh có khoẻ không ?
- Tốt thôi, không có gì đáng than phiền. Còn anh thế nào ?
- Vào thời gian này của năm thì không có gì xấu lắm.
- Vào 5 giờ chiều thì sẽ tốt hơn.
- Vâng, tốt đối với tất cả. Hẹn gặp lại anh sau.
- Vâng, thôi chào nhé.

Loại đối thoại nghi thức này xảy ra thường xuyên ở cầu thang và ở các phòng, và 2 người đó sẽ nói với nhau những điều tương tự vào mỗi ngày, nhưng chúng là mối liên hệ vào buổi đầu của mỗi ngày mới và bản thân đối thoại này luôn có nội dung tương tự đã tạo ra một sự yên tâm nhất định. Tuy nhiên, trong các cuộc phỏng vấn và trong các tiểu ban thì chào hỏi và đối thoại có tính nghi thức nhiều hơn, vì ở đây giai đoạn này lại quan trọng hơn là trong các cuộc gặp gỡ thông thường, đặc biệt khi những người xa lạ lần đầu tiên gặp nhau, như thường xảy ra trong các cuộc phỏng vấn xin việc làm và bán hàng.

Mọi bên đều quan tâm muốn xây dựng một mối quan hệ hài hoà, nhưng trong các tình hình có tính nghi thức hơn thì nhân vật chỉ đạo - ví dụ, người phỏng vấn tuyển chọn nhân viên, người cố vấn, hướng dẫn viên - cần có vai trò chủ động. Không thể chờ đợi

người xin việc làm cho người tuyển chọn nhân viên trở nên thoải mái. Sau đây là một số phương pháp chuẩn.

a) Nói chuyện vật

Chuyện vật là nói chuyện về những điều không có nội dung quan trọng, thông thường nhất là bàn về thời tiết. Mục đích để làm cho những người tham gia có một chủ đề vô thưởng vô phạt để trao đổi đồng thời đánh giá tính tình của nhau và bắt đầu cảm thấy thoải mái trước mặt đối tượng của mình.

b) Cử chỉ hữu nghị, thoải mái

Đây là điều dễ nói khó làm. Trong nhiều tình huống sẽ được bàn sau trong sách này, người không chỉ đạo hành động tương tác sẽ thận trọng hoặc bối rối. Do đó, giảm bớt sự nghi ngờ sẽ có lợi cho việc tiến hành cuộc họp và làm cho các cuộc trao đổi ý kiến thẳng thắn hơn và cung cấp thông tin nhiều hơn. Biện pháp đầu tiên là tỏ ra hữu nghị trong bước mở đầu, nhưng điều đó phải được đối tượng cảm nhận thấy đó là hữu nghị chứ không phải là thái độ bề trên ban ơn, giả dối hoặc thái độ dửng dưng được che đậy một cách thiếu cẩn thận. Đây là điều khó thực hiện và hầu hết các vấn đề xảy ra đến với những người hành động quá mạnh tay hoặc gây ấn tượng rằng mình không chân thành.

c) Sự chăm chú trầm tĩnh

Người phỏng vấn có khả năng tỏ ra bình tĩnh sẽ tranh thủ được sự đáp ứng của đối tượng một cách nhanh hơn và xây dựng hơn là một đồng nghiệp đã cố tình hoặc vô tình tỏ ra bận bịu và lo lắng. Người cán bộ quản lý nào có thể tạo ra một không khí thông thả sẽ hoàn thành cuộc tiếp xúc nhanh hơn người đã nhấn mạnh rằng chỉ còn vài phút rồi nữa thôi. Nếu chăm chú nghe điều đang được nói thì sẽ làm cho đối tượng tập trung vào suy nghĩ và trả lời.

d) Giải thích về thủ tục

Trong bất cứ hành động tương tác nào, người trả lời phỏng vấn đều chưa chắc chắn và yên tâm về những gì sẽ xảy ra vì họ

phụ thuộc vào sự điều khiển chương trình của người phỏng vấn. Người phỏng vấn có thể xây dựng mối quan hệ hài hoà bằng cách giải thích các khía cạnh của tiến trình : cuộc đối thoại sẽ kéo dài khoảng bao nhiêu lâu và những điều mà người phỏng vấn muốn thực hiện là có ích. "Chắc bạn muốn nêu các câu hỏi và sau đây sẽ có nhiều thời giờ cho việc đó". Câu này đã báo hiệu cho người trả lời thấy rằng họ có thể chủ động vào giai đoạn nào.

Cần đảm bảo để việc thiết lập quan hệ hài hoà không mang tính máy móc, mà là một nghi thức được sử dụng để thúc đẩy hành động tương tác. Một ví dụ về tính giả dối trong việc lập quan hệ hài hoà : một cán bộ y tế tham gia tuyển chọn nhân viên thường bắt đầu cuộc phỏng vấn bằng cách hỏi người xin việc về chuyến đi của họ như thế nào. Và sau khi mỗi người xin việc trả lời đại thể rằng chuyến đi rất tốt, thì cán bộ y tế đó đã có một câu đáp lại nhiệt tình nhưng khuôn sáo : "Thật là tuyệt". Đáng tiếc thay có lần một người xin việc trả lời rằng xe của cô bị xi lốp và do đó cô đến muộn 10 phút, thì cán bộ y tế đó cũng lại nói, "Thật là tuyệt". Một ví dụ khác : khi phỏng vấn các học sinh đến xin làm việc tại một Ngân hàng nổi tiếng, một người phỏng vấn thường trao đổi những câu đùa vui với một nụ cười gượng trong 3 phút rồi tiếp đó chuyển sang thái độ buồn phiền và nói : "Chúng ta đã thiết lập được quan hệ hài hoà rồi, vậy tôi sẽ chuyển sang nêu câu hỏi".

TÁN THUỞNG : GIỮ VỮNG HÀNH ĐỘNG TƯƠNG TÁC ÊM THẨM VỚI NGƯỜI TRẢ LỜI

Việc lập mối quan hệ hài hoà không nên kéo dài bằng không sẽ mất tự nhiên. Sau một vài phút, cuộc nói chuyện cần chuyển sang nội dung thực chất. Tuy nhiên, điều quan trọng là người phỏng vấn không nên bỏ mất sự ứng xử nhiệt tình và thông cảm ban đầu của mình và cần giữ vững thái độ ứng xử đó trong suốt cuộc tiếp xúc. Ở đây, xin nêu một số phương pháp thông thường.

a) Quan tâm chú ý

Chúng ta đều đáp ứng tích cực khi 1 người nghe tỏ ý quan

tâm đến điều chúng ta đang nói. Do đó, người cán bộ quản lý cần khuyến khích và khai thác người trả lời phỏng vấn bằng cách tỏ ra quan tâm đến điều người đó đang nói. Và nếu có thể đồng tình với điều người đó đang nói thì sẽ càng cổ vũ người đó.

b) Xác nhận

Người nói bao giờ cũng tìm kiếm sự xác nhận của người nghe để có thể hoàn tất khâu phản hồi trong mạch truyền thông. Hình thức phổ biến nhất là gật đầu và nhiều diễn giả tìm kiếm sự gật đầu để đánh giá thái độ ủng hộ của khán giả. Một biện pháp thể hiện khác là sử dụng đôi mắt. Điều này quá tế nhị và có tính cá nhân, do đó khó mô tả, nhưng chúng ta đều nắm được một loạt tín hiệu thể hiện các phản ứng như khuyến khích, ngạc nhiên và hiểu biết. Khi đôi mắt kết hợp với nụ cười, thì đó là một phần thưởng lớn hơn nữa cho người phát biểu. Ngoài ra, còn có những câu chữ như "Thật thế ư?", "Cứ nói nữa đi ...", "Vâng ...", "Tất nhiên ...", "Thế à?" ...

c) Tiếng động

Đối thoại chứa đựng các tiếng động thể hiện sự tán thưởng đối với phía bên kia. Khó có thể diễn giải các tiếng động đó thành lời và thường là những biến tấu của "Hừm ..." và chúng là một bộ phận của cuộc đối thoại chưa được diễn đạt rõ ràng nhưng có ý nghĩa và đang thúc đẩy sự việc tiến triển mà không có sự đứt đoạn.

BÙNG NỔ : LÀM BỘC LỘ CÔNG KHAI NHỮNG TÌNH CẢM TIỀM ẨN, BỊ KIỀM CHẾ

Thủ thuật cuối cùng này, được sử dụng trong những trường hợp đặc biệt khi có những tình cảm bị dồn nén mà người phỏng vấn thấy là nên làm ; bộc lộ ra sớm để mở đường cho những cuộc thảo luận tiếp đó. Thủ thuật này được sử dụng trong một số trường hợp để giải quyết vấn đề kỷ luật hoặc các bất mãn, nhưng ít được sử dụng trong các dịp tiếp xúc khác.

a) Cho xì hơi ra

Nhiều cán bộ quản lý phớt lờ các tín hiệu về sự bất mãn của những người đối đáp vì họ không muốn sa vào những tình thế khó khăn hoặc tranh chấp, và do đó các tín hiệu đó đã không được quan tâm đến. Tuy nhiên, nếu ngay từ đầu cuộc gặp đã thấy hiện tượng rõ ràng là một người trả lời phỏng vấn có sự tức giận hoặc buồn bực thì nên khuyến khích sự bùng nổ và bộc lộ tình cảm. Điều đó không nhất thiết giải quyết được vấn đề nhưng ít nhất cũng làm cho phần còn lại của cuộc đối thoại có tính xây dựng hơn.

b) Khai ra

Có lúc, sự lo lắng hoặc thất vọng của người trả lời phỏng vấn mang tính tiềm ẩn, chưa bộc lộ. Do đó cần tìm cách làm cho sự thắc mắc đó bộc lộ. Do đó cần tìm cách làm cho sự thắc mắc đó bộc lộ ra ngoài để không trở nên nghiêm trọng hơn. Phát hiện các tín hiệu này sẽ khó hơn và có lẽ chỉ một người nào đó quen biết kỹ người trả lời phỏng vấn mới có thể đột phá bằng câu, "Hình như trong đầu anh có chuyện gì không ổn, phải không?"

THỦ THUẬT VỀ CHẤT VẤN

Rõ ràng câu hỏi chiếm một phần lớn các tình huống mặt đối mặt. Nhưng có nhiều loại câu hỏi, do đó người cán bộ quản lý có năng lực sẽ có thể phân thành nhiều loại và tìm cách sử dụng thích hợp đối với mỗi loại.

NHỮNG CÂU HỎI HẸP : ĐÓ LÀ NHỮNG CÂU HỎI ĐỂ TRANH THỦ NHỮNG THÔNG TIN CHÍNH XÁC, NGẮN GỌN.

Khi chúng ta muốn có những thông tin chính xác, nêu rõ sự việc thì cần thu hẹp câu hỏi để kiểm soát câu trả lời :

- Tên Clarke cuối cùng có chữ e hay không có chữ e ?
- Ai phụ trách việc này ?

Những câu hỏi đó là có ích khi chúng ta cần những dữ kiện

rõ ràng, thẳng thắn và hầu hết các cuộc gặp gỡ đều có những câu hỏi hẹp ở một thời điểm nào đó.

NHỮNG CÂU HỎI GỢI MỞ NHẪM TRÁNH NHỮNG CÂU TRẢ LỜI NGẮN GỌN VÀ LỜI KÉO NGƯỜI TRẢ LỜI PHÒNG VẤN PHÁT TRIỂN THÊM Ý KIẾN CỦA MINH.

Ở đây người phỏng vấn mời người trả lời phỏng vấn phát biểu và không hề gợi ý nội dung trả lời nên như thế nào. Và câu hỏi chỉ giới thiệu một chút về đề tài :

- Bạn làm ăn thế nào ?
- Công việc hiện nay của bạn bao gồm những gì ?
- Chương trình tương lai của bạn là gì ?

Các câu hỏi gợi mở thường được nêu ở phần đầu cuộc gặp gỡ nhằm xây dựng mối quan hệ hài hoà. Loại câu hỏi này làm dễ dàng cho người trả lời phỏng vấn, anh ta được phép tự quyết định nên nói gì, có điều kiện để tạm dừng rồi lại tiếp tục. 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 người phỏng vấn không ấn định trước hình dạng của câu trả lời. Chúng ta không chỉ được thông báo qua nội dung câu trả lời mà cả những điều được lựa chọn và nhấn mạnh.

NHỮNG CÂU HỎI TRỰC TIẾP : ĐÓ LÀ NHỮNG CÂU HỎI NHẤT THIẾT ĐÒI HỎI PHẢI CÓ TRẢ LỜI.

Ở đây người cán bộ quản lý khẳng định quyền lực của mình và "quyền được biết". Các câu hỏi trực tiếp cũng sử dụng kiểu ấn định câu trả lời như câu hỏi hẹp nhưng lại tìm cách tranh thủ những thông tin mà câu hỏi gợi mở thường đạt được trừ phi người trả lời phỏng vấn lảng tránh :

- Ông có lấy số tiền đó không ?
- Tại sao ông từ bỏ công việc đó ?
- Ông đã ghi hay không ghi thời gian đến làm việc hôm qua của Charlie Miller ?

NHỮNG CÂU HỎI GIÁN TIẾP : MỘT CÁCH DỀ CẬP QUANH CO VỀ MỘT VẤN ĐỀ KHÓ KHĂN.

Loại câu hỏi này có mục tiêu tương tự với các câu hỏi trực tiếp nhưng cách đề cập lại quanh co. Ông Higham đã minh họa một câu hỏi gián tiếp có thể hiệu quả hơn một câu hỏi trực tiếp như thế nào :

"Các đồng nghiệp của anh ở chỗ đó như thế nào ?" là một câu hỏi hay hơn là câu "Anh có hoà hợp được với các cán bộ nhân viên trong bộ phận không ?". Câu hỏi thẳng thừng "Anh có thích công việc đó không ?" hầu như ngụ ý là nên trả lời là không thích, hoặc ít nhất gây nghi ngờ rằng người phỏng vấn cho rằng người trả lời phỏng vấn không thích công việc đó. Nếu đặt câu hỏi một cách gián tiếp : "Trong công việc đó điều gì làm anh thích thú nhất ?" thì sẽ hay hơn vì tập trung hỏi về công việc chứ không phải con người. (Higham, 1979).

THĂM DÒ : ĐẶT CÂU HỎI ĐỂ LẤY NHỮNG THÔNG TIN MÀ NGƯỜI TRẢ LỜI PHÒNG VẤN TÌM CÁCH CHE GIẤU.

Đây không phải một phong cách hỏi mà là trình tự sách lược để đối phó với tình hình trong đó những người phỏng vấn có ý thức ủng hộ và khuyến khích lại gặp phải những người trả lời phỏng vấn mà sự tán thưởng và những câu hỏi gợi mở không làm cho họ tiết lộ những điều họ muốn giấu. Khi xảy ra điều này, người phỏng vấn phải có một quyết định quan trọng và có lẽ khó khăn : chúng ta nên tôn trọng sự không sẵn lòng của đối tượng và kết thúc vấn đề ở đó, hay là nên kiên trì tiến hành cuộc điều tra ? Sự miễn cưỡng là điều khá phổ biến trong các phỏng vấn về kỷ luật hoặc sự bất mãn : một người nào đó có thể dè dặt trong việc chỉ trích một đồng nghiệp, hoặc trong các phỏng vấn về tuyển dụng nhân viên có thể có một khía cạnh về quá trình công tác gần đây mà người xin việc muốn lướt qua.

Trình tự phổ biến nhất của sự thăm dò có hình thức như sau :

a) *Câu hỏi trực tiếp*

Những câu hỏi gợi mở cho người trả lời quá rộng quuyến, do đó cần nêu những câu hỏi gián tiếp. Nhưng câu hỏi gián tiếp cần được nêu rất khéo để tránh một câu trả lời có tính phòng ngự.

b) *Câu hỏi bổ sung*

Nếu đối tượng trả lời theo kiểu né tránh câu hỏi thứ nhất thì cần nêu một câu hỏi bổ sung, nhắc lại nội dung câu hỏi cũ nhưng có thay đổi lời lẽ.

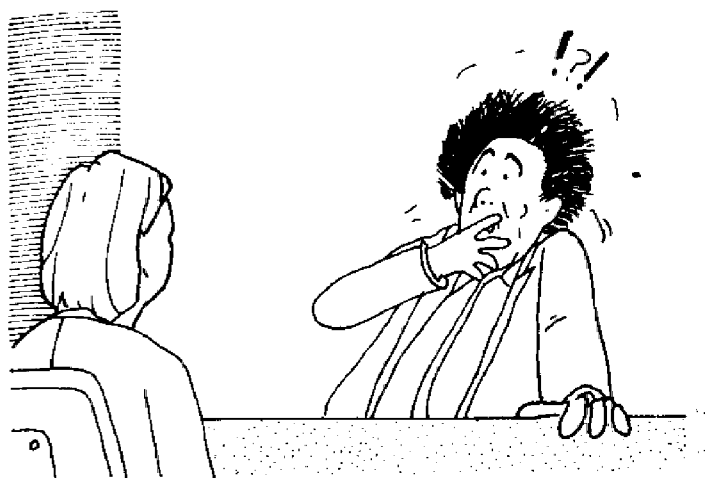
c) *Khoá vấn đề lại*

Khi quan hệ hài hoà đã được thiết lập, thì các câu hỏi điều tra thăm dò rất có khả năng thành công, nhưng tiếp đó cần khéo léo khoá sổ lại. Nếu thông tin được moi ra giống như một chiếc răng sâu được nhổ và người phỏng vấn tỏ vẻ hết hoảng hoặc ngồi im với vẻ choáng váng thì người trả lời phỏng vấn sẽ cảm thấy rất thất vọng (hình 3.2). Do đó, người phỏng vấn cần làm cho đối tượng cảm thấy bí mật đã được bộc lộ không phải khủng khiếp như đối tượng đã quá lo lắng, và như vậy cuộc tiếp xúc có thể tiến hành với lòng tin tương đối. Ví dụ, người phỏng vấn có thể nói, "Đúng, anh nên vui lòng là đã trút được gánh nặng đó".

Có thể sử dụng một thủ đoạn xấu để thay cho phương pháp điều tra. Chắc các độc giả của sách này sẽ không sử dụng nó, nhưng chúng tôi vẫn mô tả thủ đoạn đó để các bạn có thể đối phó nếu có ai dùng nó đối với mình.

d) *Cường điệu*

Nếu chúng ta đặt câu hỏi có ngụ ý rằng việc đối tượng đề đạt không nói thật là xuất phát từ một lý do nghiêm trọng hơn lý do thực sự, thì đối tượng sẽ vội vàng cải chính ấn tượng không đúng đó.



Hình 3.2. Nếu tỏ ra hốt hoảng thì người trả lời phỏng vấn sẽ cảm thấy rất thất vọng.

Hỏi : Trong tiểu sử công tác của anh vào đầu năm ngoài có một chỗ trống. Có phải lúc đó anh ở tù hoặc bị một cái gì đó phải không ?

Đáp : Trời ơi, không phải thế. Thực ra, lúc đó tôi chỉ điều trị ... bệnh nghiện rượu mà thôi.

Đây là một thủ đoạn xấu nhưng hiệu quả.

CÂU HỎI CÓ TÍNH ĐỀ NGHỊ, TỨC LÀ NÊU CÂU HỎI ĐỀ NGHỊ MỘT Ý KIẾN

Loại câu hỏi này được sử dụng để thăm dò cách thoát ra khỏi một sự bế tắc, và được sử dụng trong đàm phán, hội nghị hiến kế và các tình thế khác mà khó đạt được nhất trí giữa những người tham dự. Đây là một thủ thuật thăm dò để đạt tới nhất trí mà không tỏ ra nghiêng về một ý kiến nào đó để không phải tự bào chữa nếu không đạt được nhất trí. Ví dụ, ta nói : "Bây giờ chúng

ta đã có bản báo cáo của chuyên viên, vậy liệu chúng ta có thể chấp nhận gợi ý trước đây của Helen không ?" Đây là sách lược của người lãnh đạo đã được chấp nhận của một nhóm hoặc là sách lược để giành quyền lãnh đạo của một thành viên đang thúc ép các thành viên khác đồng ý với mình.

CÂU HỎI CÓ TÍNH HÙNG BIỆN, MỘT CÂU HỎI "NGÀN CẨM" VIỆC TRẢ LỜI

Đây thực sự là một lời tuyên bố, vì câu hỏi được nêu ra theo một cách thật quá rõ ràng cho nên không cần thiết phải trả lời. Trả lời một loại lời chỉ trích khác nhau về cách xử lý kém năng lực, một cán bộ quản lý có thể nêu câu hỏi : "Lần nào chúng ta có thể lỏng lẻo về thủ tục mua hàng đồng thời lại quá chặt chẽ về mức đặt hàng ?"

Phản hồi

Có một thủ thuật cần được nêu dưới đề mục chung này, mặc dù một số cách ứng xử chủ yếu đã được mô tả ở các mục nói về phản ánh, quan hệ hài hoà và tán thưởng.

TÓM TẮT VÀ NHẮC LẠI : TÓM TẮT MỘT SỐ ĐIỂM CỦA NGƯỜI TRẢ LỜI PHÒNG VẤN VÀ XÁC MINH THÊM.

Người trả lời phỏng vấn cung cấp rất nhiều thông tin và chúng ta chọn lọc lại những điều cần giữ lại và hiểu rõ. Thỉnh thoảng chúng ta cần nối xen vào và nêu một hoặc hai câu vừa có tính tóm tắt vừa có tính dò hỏi. Ví dụ :

- "Anh đã lấy ví tiền từ trong túi của ông ấy nhưng đó là do ông ấy yêu cầu anh lấy hộ để có thể trả 5 bảng cho Charlie, phải không ?"
- "Vậy khó khăn trong việc đáp ứng chỉ tiêu bán hàng phần lớn là do các vấn đề trong sản xuất chứ không phải là do vấn đề nhu cầu của khách hàng ?"

Sách lược này phục vụ một số mục tiêu có ích : chứng tỏ người phỏng vấn đang chú ý lắng nghe, tạo điều kiện cho người trả lời phỏng vấn sửa lại bất cứ ấn tượng sai lầm nào, củng cố thêm các điểm then chốt đang được giữ lại. Đây cũng là một cách có ích để thúc đẩy cuộc phỏng vấn tiến lên, vì tiếp theo câu nói xen vào đó có thể dễ dàng kèm thêm một câu hỏi nhằm mở rộng vấn đề, "Bây giờ có lẽ chúng ta nên chuyển sang ..."

Đề mục kiểm tra 3.3.

Hãy nhớ lại một tình thế mặt đối mặt mà bạn có liên quan – một cuộc phỏng vấn, một cuộc thảo luận, cuộc gặp riêng giữa 2 người, một buổi giảng bài, một cuộc tranh luận. Hãy xác định 3 phương pháp rất hiệu quả của đối tượng và phân tích nguyên nhân. Sau đó hãy nghĩ đến 3 cách làm mà có vẻ không hiệu quả của bạn. Ba cách làm đó là gì ?

Các thủ thuật để hãm và khoá vấn đề lại

Cho đến nay, hầu hết các gợi ý của tôi đều nhằm khuyến khích đối tượng trả lời. Những sự khuyến khích đó có thể dẫn đến tình trạng đối tượng nói liên miên, thao thao bất tuyệt. Và có khá đông người phỏng vấn có thể mở đầu cuộc phỏng vấn một cách suôn sẻ nhưng kết thúc thì khó khăn. Do đó, xin gợi ý 2 thủ thuật :

HÃM PHANH : LÀM CHẬM TỐC ĐỘ PHÁT BIỂU CỦA NGƯỜI TRẢ LỜI PHỎNG VẤN

Có thể cuối cùng chúng ta sẽ tỏ ra khó chịu đối với kẻ đa ngôn nhưng "hãm phanh" bao gồm một số kỹ thuật ít tác động gay gắt hơn để khoá mồm kẻ khác. Chỉ cần sử dụng 2 hoặc 3 thủ thuật đầu tiên là đủ, tuy nhiên tôi xin nêu ra đây 5 thủ thuật để các bạn có thể sử dụng trong trường hợp bạn phải đối phó với một đối tượng rất gay go, ví dụ, một giảng viên đại học hoặc một người rao bán kính cửa sổ 2 lớp. Cụ thể :

a) *Những câu hỏi hẹp*

Như ở trên đã nêu, các câu hỏi hẹp nhằm tranh thủ những câu trả lời ngắn gọn. Nếu ta hỏi xen vào nhằm làm sáng tỏ một số điểm cụ thể thì có thể hạn chế được dòng phát biểu.

b) *Nét mặt*

Nếu ta nhíu lông mày lại, điều đó sẽ cho đối tượng thấy rằng ta tỏ ý bất đồng một cách nhẹ nhàng, thiếu thông cảm hoặc lo ngại về mặt nghiệp vụ. Đồng thời, phải chấm dứt các gặt gù tán thưởng, và những sự ứng xử nói chung tỏ ra khuyến khích, ủng hộ.

c) *Tỏ ra dửng dưng*

Nếu người trả lời phỏng vấn không chú ý thấy sự thay đổi nét mặt của người phỏng vấn, thì tiếp theo đó đôi mắt của người phỏng vấn cần trở nên giá lạnh, gây ấn tượng rằng người đó không còn chú ý đến người trả lời phỏng vấn nữa mà đã chuyển sang một điều gì khác, ví dụ, bữa ăn trưa hoặc cuộc đấu bóng tròn tối hôm qua.

d) *Nhìn ra chỗ khác*

Trong một cuộc đối thoại, nếu chúng ta nhìn vào đồng hồ của mình thì đó là một tín hiệu rằng thời gian đã cạn. Hầu hết mọi người đều e ngại, không muốn làm như thế và nhiều khi những người phỏng vấn đã rút đồng hồ khỏi cổ tay ngay từ trước cuộc phỏng vấn để có thể liếc nhìn đồng hồ một cách kín đáo trong thời gian phỏng vấn. Do đó nên giữ nguyên đồng hồ ở cổ tay để ta có thể ngang nhiên nhìn đồng hồ và làm cho người trả lời phỏng vấn phải giảm tốc độ lại. Có những cách khác nhẹ nhàng hơn là : giả vờ đi tìm bao diêm hoặc kính, đọc các bản ghi chép của mình, hoặc nhìn qua cửa sổ ra phía bên ngoài (hình 3.3). Một cách khác, khá tàn nhẫn, là tỏ ra quan tâm đến một thứ gì đó trên người của đối tượng : chiếc huy hiệu trên vật áo, chiếc ca-vát, chiếc **nhẫn** hoặc 1 vật trang sức nào đó. Tất nhiên, không nên đi quá xa, ví dụ đeo kính vào để nhìn kỹ các vật đó.

e) Ngắt lời

Đó là phương pháp tàn nhẫn nhất. Hầu hết mọi người đều cố tránh phương pháp này, nhưng nếu bí quá thì vẫn phải dùng.



Hình 3.3. - Nhìn ra hướng khác có thể làm cho người đối thoại phải giảm nói.

KẾT THÚC CUỘC PHÒNG VẤN MÀ KHÔNG CẮT ĐỨT VỚI NGƯỜI TRẢ LỜI PHÒNG VẤN

Khi ta kết thúc một cuộc phỏng vấn thì điều đó làm sáng tỏ hoặc xác nhận hành động tương lai. Người trả lời phỏng vấn cũng mang theo mình một loạt thái độ và cách kết thúc cuộc gặp có thể tác động đến những thái độ đó, đặc biệt là các cuộc phỏng vấn về góp ý hoặc về kỷ luật. Nên theo thủ tục đơn giản như sau :

a) *Tín hiệu đầu tiên, bằng lời, rồi bằng giấy tờ*

Người phỏng vấn nên nói một câu để chứng tỏ rằng cuộc phỏng vấn sắp kết thúc :

- "Bây giờ, tôi nghĩ rằng chúng ta đã bàn xong mọi điều rồi, có phải không ?"
- "Tôi không còn gì để hỏi ông nữa. Liệu ông có cần gì tôi nữa không ?"



Hình 3.4. - Sắp xếp số tay, giấy tờ để báo hiệu rằng cuộc phỏng vấn sắp kết thúc.

Đó là cách để báo hiệu rằng cuộc phỏng vấn sắp kết thúc, đồng thời để tranh thủ sự xác nhận của người trả lời phỏng vấn. Ngoài ra, có thể dùng giấy tờ để báo hiệu điều đó, ví dụ, xếp lại trật tự các giấy tờ ghi chép hoặc đóng số tay lại.

b) *Tín hiệu thứ 2, giải thích về bước tiếp theo.*

Người phỏng vấn xác nhận những điều sẽ xảy ra tiếp sau.

- "Liệu tuần sau chúng ta có thể gặp nhau lại để xem tình hình như thế nào?"
- "Tôi còn phải gặp thêm 1 hoặc 2 người nữa, nhưng tôi sẽ viết thư cho quý vị, chậm nhất là cuối tuần này".

c) *Báo hiệu kết thúc, đứng dậy*

Sau khi đã chuẩn bị tư tưởng, cần có hành động quyết định để kết thúc cuộc phỏng vấn. Người phỏng vấn đứng dậy, và điều đó cũng sẽ buộc người trả lời phỏng vấn phải đứng dậy, tiếp đó là bắt tay và nụ cười chia tay.

Những điều nên tránh

Một số ứng xử thông thường có thể dẫn đến những kết quả ngược lại với ý định của người hỏi.

CÂU HỎI HƯỚNG DẪN : GỢI Ý VỀ CÂU TRẢ LỜI ĐÚNG

Những câu hỏi đó sẽ không nhất thiết dẫn đến những câu trả lời chứa đựng thông tin, mà là những câu trả lời phù hợp với gợi ý của người hỏi. Đó là những câu hỏi như :

- "Ông có đồng ý với tôi rằng ..."
- "Tôi cho rằng nên kiểm soát chi tiêu một cách chặt chẽ và đối xử kiên quyết với các con nợ. Còn ông nghĩ thế nào ?"

Trừ phi người phỏng vấn nêu các câu hỏi như vậy để gây ấn tượng, còn nếu là câu hỏi hướng dẫn, câu hỏi mớm, thì sẽ ít có giá trị, và sẽ gây ra những câu trả lời sai lệch.

NHỮNG LỜI KÊU GỌI PHI LÝ, HY VỌNG TRẠNG THÁI TÌNH CẢM SẼ THAY ĐỔI THEO MỘT CHỈ THỊ

Đây là những cách sáo cũ có ích cho người kêu gọi nhiều hơn là đối tượng của lời kêu gọi vì ý chỉ đơn thuần rất hiếm khi có thể tạo ra thay đổi được. Ví dụ : (hình 3.5)

- "Thôi, đừng khóc nữa".
- "Nghỉ". "Thoải mái".
- "Vui lên, tươi lên".

QUA NHIỀU CÂU HỎI : CÂU HỎI GỒM NHIỀU NỘI DUNG ĐƯỢC ĐƯA RA CÙNG MỘT LÚC

Người ta thường gặp những câu hỏi này khi người phỏng vấn cố gắng giữ tư thế thấp và để cho người trả lời phỏng vấn được chủ động nói, do đó đã tìm cách gộp nhiều câu hỏi vào với nhau nhằm cung cấp cho người đáp một loạt vấn đề để giải đáp khi đã sẵn sàng. Ví dụ : "Để nghị anh cho tôi biết tại sao Fred ném cái cờ lê vào anh, có đúng là Fred không ? Anh đã làm gì khi anh trông thấy

chiếc cờ lê trên sàn nhà ? Và tại sao lại xảy ra chuyện rác rưởi này ?". Bất kể thiện chí của người phỏng vấn, tác động của loại câu hỏi này là người trả lời phỏng vấn thường quên các phần cuối của câu hỏi, trở nên bối rối và hỏi : "Phần cuối cùng của câu hỏi là gì nhỉ ?" Và cả 2 người đều lúng túng vì vào lúc này có thể người phỏng vấn cũng đã quên các phần cuối của câu hỏi.



Hình 3.5. Một chỉ thị không nhất thiết làm thay đổi trạng thái tình cảm.

NHỮNG CÂU HỎI KIỀNG KỶ VÌ XÂM PHẠM LĨNH VỰC RIÊNG TƯ HỢP LÝ CỦA NGƯỜI TRẢ LỜI PHỎNG VẤN

Mặc dù địa điểm thăm dò là phù hợp, nhưng nên tránh một số câu hỏi, thường là trong các cuộc phỏng vấn để tuyển lựa nhân viên, vì các câu hỏi đó có thể bị giải thích là mang tính phân biệt đối xử. Nếu hỏi một phụ nữ có bao nhiêu con và chồng kiếm sống bằng nghề gì, thì trong tình hình một cuộc phỏng vấn tuyển lựa nhân sự câu hỏi đó sẽ chứa đựng tiềm năng về tính phân biệt đối xử. Cũng nên tránh các câu hỏi về tôn giáo và nơi sinh vì sẽ gây cảm tưởng ta thích hoặc không thích việc họ theo tôn giáo nào hoặc thuộc về chủng tộc hoặc vùng nào.

Hơn nữa, một số câu hỏi chỉ có tác dụng làm thoả mãn tính tò mò của người đặt câu hỏi. Nếu không thật sự cần, thì không nên nêu những câu hỏi đó.

SỰ ỨNG XỬ MÁY MÓC, NHỮNG CÂU HỎI THƯỜNG LỆ KHÔNG BAO GIỜ THAY ĐỔI, KÈM THEO NHỮNG PHẢN ỨNG GÒ BÓ, KHÔNG TỰ NHIÊN ĐỐI VỚI CÁC CÂU TRẢ LỜI CỦA ĐỐI TƯỢNG

Sự ứng xử máy móc là phù hợp đối với một số tình thế mà những câu hỏi hẹp, được chuẩn bị cẩn thận, được xây dựng qua nhiều năm kinh nghiệm đưa lại những câu trả lời chứa đựng những thông tin chính xác. Những câu hỏi đó là phù hợp, ví dụ, đối với việc đăng ký sinh, tử hoặc trong giai đoạn đầu của nhiều cuộc khám nghiệm y tế. Còn hầu hết các tiếp xúc của cán bộ quản lý đều cần phải đi xa hơn thế, vì cần xây dựng, duy trì hoặc hàn gắn các mối quan hệ công tác.

Bài tập 3

Thử phát triển một vài hỗn hợp về cách ứng xử để truyền ý nghĩ của bạn cho người khác. Trong chương này chúng tôi đã có nhận xét về cách phản ứng khác nhau đối với một người nào đó cắt ngang công việc bạn đang làm. Bạn phải tổng quát người đó như thế nào để không bị coi là bất lịch sự ? Sau đây là một số phương pháp :

- Sắp xếp lại giấy tờ trên bàn cho ngay ngắn.
- Ngồi thẳng lên hoặc đổi tư thế ngồi một cách rõ rệt.
- Đặt hai tay lên thành ghế như là sắp đứng dậy.
- Cầm cặp tài liệu lên hoặc một dấu hiệu nào khác để tỏ ra đang chú ý đến việc khác.
- Xem đồng hồ.

Điền thêm vào danh mục này và trình bày thành một nhóm gồm hai hoặc ba tổ hợp có thể dùng để kết thúc một cuộc nói chuyện trong lãnh thổ của bạn với điều kiện bạn không được chọn cách đứng dậy và bỏ ra ngoài, và bạn cũng không muốn làm người ta méch lòng.

Hãy dùng thử các tổ hợp đó và phát triển thêm các biến thể khác.

4. CƠ CẤU VÀ CÁC LOẠI TÌNH THỂ TIẾP XÚC MẶT ĐỐI MẶT

Mục đích của sự tác động lẫn nhau quyết định cách chúng ta xử lý sự tác động lẫn nhau đó. Nếu cán bộ quản lý phải thảo luận với một nhóm phục vụ viên về một vụ tranh chấp quyền lợi, thì điều cần xử lý chính là sự tranh chấp đó. Nếu bỏ qua nhiệm vụ rất khó khăn đó và chỉ nói một cách xã giao rằng "chúng ta đều cùng hội cùng thuyền" và "cán đoàn kết với nhau" thì sẽ rất có hại. Làm như thế là quên tình hình thực tế trong đó cán bộ quản lý nắm một quyền lực lớn về tổ chức đối với những người phục vụ. Khi xử lý với những người ngang hàng thì các cán bộ quản lý cần xem xét một khía cạnh khác của quyền lực : làm thế nào để gây ảnh hưởng đối với những người có động cơ khác nhau.

Baskin và Aronoff đã viết :

"Việc thiếu hiểu biết những quy tắc thông tin về giao thiệp của một mối quan hệ hoặc tình hình cụ thể nào đó có thể trở thành sự tan vỡ nghiêm trọng nhất trong các tan vỡ có thể xảy ra. Quy tắc là cơ sở để xây dựng mối quan hệ giao thiệp. Nếu không đạt được sự hiểu biết lẫn nhau về những điều người ta trông chờ ở mỗi thành viên tham gia thì sự giao thiệp giữa các cá nhân sẽ không thể tiến hành được".

Như Baskin và Aronoff (1980) đã trích dẫn, Russel (1972) đã xem xét mức độ hiểu biết lẫn nhau giữa một trăm người đại diện bán hàng và cấp trên trực tiếp của họ trong sự giao thiệp với nhau.

Ông đã phát hiện thấy các vấn đề : trong 60% trường hợp đã có sự nhất trí ở mức độ cao vì cả 2 bên tác động đều đồng ý về các quy tắc về giao thiệp và có nhận thức nhất trí. Trong 20% trường hợp đã có sự nhất trí giả, nghĩa là các bên tham gia có bất đồng nhưng tưởng rằng họ đã đồng ý với nhau.

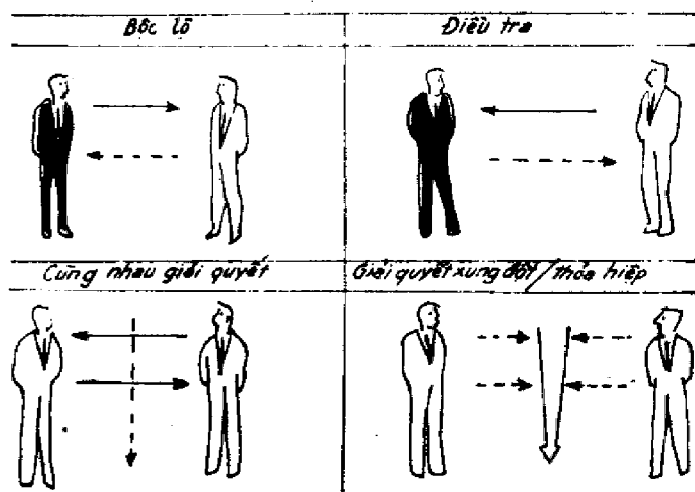
CÁC LOẠI TÁC ĐỘNG LẤN NHAU

Phần còn lại của quyển sách đã gộp một số tình thế chung tác động qua lại thành 4 loại : tìm hiểu và phát hiện, truyền đạt, cùng nhau giải quyết vấn đề, giải quyết xung đột (xem hình vẽ 4.1). Dựa trên quan điểm của các cán bộ quản lý phát triển khả năng của mình, thì nên tuân theo lô-gic của những loại tình thế đó khi đề cập các tình thế khác nhau, vì làm như thế sẽ có thể làm sáng tỏ suy nghĩ về những điều sẽ xảy ra và làm cho các cuộc thảo luận tiếp theo có tiêu điểm rõ hơn. Tuy nhiên, các loại tình thế là những khuôn khổ cho hành động hơn là những vấn đề tách bạch đối với nhau. Ví dụ, các cuộc phỏng vấn để lựa chọn chủ yếu là nhằm tìm hiểu về những người xin việc làm, và nếu người cán bộ tiến hành phỏng vấn không hướng cuộc phỏng vấn vào việc tìm hiểu những người xin việc thì sẽ làm những người xin việc mất hướng, đồng thời sẽ khiến người cán bộ đó có những quyết định lựa chọn kỳ quặc. Trong các cuộc phỏng vấn đó, người phỏng vấn cũng nên dành thì giờ để cung cấp thông tin và tìm cách làm cho những người xin việc thấy giá trị của sự làm việc trong công ty của mình.

TÌM HIỂU VÀ PHÁT HIỆN

Ở đây, nhiệm vụ chính của người cán bộ quản lý là tìm hiểu và phát hiện một cái gì đó, thu nhận, chứ không phải là phổ biến thông tin. Cán bộ quản lý không biết trước "câu trả lời", mà phải khám phá ra câu trả lời đó. Nếu lấy vô tuyến viễn thông làm một ví dụ tương tự thì ở đó cán bộ quản lý là cái máy thu chứ không

phải là máy phát ; nhưng tìm hiểu và phát hiện là một chuyện rộng lớn hơn là việc đơn thuần lắng nghe một tín hiệu đang được phát đi : nghĩa là trước hết cần kích thích bộ phận phát thanh.



Hình 4.1. Bốn loại tác động lẫn nhau : bộc lộ, điều tra, cùng nhau giải quyết vấn đề, giải quyết xung đột/thỏa hiệp

Trong cuộc sống lao động, ví dụ chuẩn là cuộc phỏng vấn để tuyển lựa nhân viên. Cán bộ quản lý cần biết rất nhiều điều về những người xin việc, do đó nhiệm vụ là phải kiếm được thông tin đó. Những ví dụ khác là : điều tra một vấn đề, trong đó cần chất vấn một số người để thu thập những dữ liệu cần thiết và hiểu được khó khăn và những nguyên nhân có thể ; hoặc tìm hiểu về một sản phẩm mới hoặc một khách hàng mới. Sẽ có rất nhiều điều cần được phân hỏi và những người xin việc làm cũng sẽ có nhiều câu hỏi không được trả lời như cán bộ quản lý, nhưng nhiệm vụ chính của cán bộ quản lý là tìm hiểu.

Những ví dụ khác nữa là các điều tra về thái độ, các phỏng vấn phục vụ nghiên cứu thị trường, phân tích các nhu cầu về đào tạo, chuẩn bị các bản mô tả nội dung công việc, tiến hành kiểm tra sức khoẻ. Tính hiệu quả của sự tác động lẫn nhau sẽ tuỳ thuộc vào tính chính xác của hình ảnh mà cán bộ quản lý có thể xây dựng được trong óc của mình về sự suy nghĩ của đối tượng.

Trong việc tìm hiểu, kỹ năng chủ yếu là đặt câu hỏi để đảm bảo rằng luồng thông tin chủ yếu đi từ người trả lời đến cán bộ quản lý. Vẫn sẽ có một số thông tin đi từ cán bộ quản lý đến người trả lời để tạo một cơ sở có thể chấp nhận được cho việc đặt câu hỏi. Cách này sẽ làm cho người bị phỏng vấn cung cấp những thông tin được cần đến. Ví dụ, ở phần đầu của cuộc gặp người phỏng vấn về nghiên cứu thị trường cần cung cấp một số thông tin để thuyết phục người bị phỏng vấn hãy ngừng lại và xem xét các vấn đề. Sau khi người bị phỏng vấn đồng ý tham gia, thì cán bộ nghiên cứu có thể chuyển sang đặt câu hỏi và bản thân các câu hỏi cần chứa đựng một luồng thông tin liên tục về những điều cần thiết. Làm như thế thì sẽ có được những câu trả lời chính xác, chứa đựng nhiều thông tin.

TRUYỀN ĐẠT

Điều ngược lại với tìm hiểu và phát hiện là việc cán bộ quản lý có nhiệm vụ chủ yếu là truyền đạt thông tin hoặc ý kiến cho một hoặc nhiều người khác. Cán bộ quản lý đã biết " câu trả lời " , do đó nhiệm vụ là truyền đạt một cách chính xác vào đầu óc của người nghe. Đây là ví dụ đơn giản nhất của tiến trình thông tin, nhấn mạnh vào việc phát tín hiệu và thu thập các sự phản ánh để thử thách tính chính xác và làm thay đổi các tín hiệu tiếp sau. Trọng tâm của cán bộ quản lý là làm rõ vấn đề và truyền đạt thông điệp.

Có nhiều ví dụ. Có chỉ thị chỉ bao gồm một chữ : "Bán !", hoặc những mệnh lệnh đơn giản như "Hãy mang cái này đến cho

ông Jones", hoặc "Lấy thêm một cái nữa từ nhà kho", "Hãy hứa sẽ cho họ thêm 2,5% nếu họ thanh toán trong tuần này". Đó là những thông tin không khó khăn lắm, nhưng cũng có những thông tin đòi hỏi kỹ năng phức tạp hơn như phản ánh, thông báo, phát biểu trước công chúng và diễn giảng. Trong tình hình đó, người cán bộ quản lý cần làm việc tích cực hơn để trình bày, làm sáng tỏ hơn và thậm chí thuyết phục các đối tượng của mình gạt bỏ một số ý kiến cũ. Trong những trường hợp đó, cần có những kỹ năng lớn hơn, nhưng nhiệm vụ vẫn là nêu vấn đề, truyền đạt một lời nhắn nhủ.

CÙNG NHAU GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Loại tình thế thứ 3 lại khác hẳn, vì hai bên không biết được "câu trả lời" trước khi sự tác động lẫn nhau bắt đầu. Do đó, nhiệm vụ của cán bộ quản lý không phải là tập trung vào việc truyền đạt chính xác một hình ảnh từ đầu óc của một người này sang đầu óc của một người khác mà cần sử dụng sự trao đổi thông tin để xây dựng một hình ảnh có lợi cho cả 2 bên, mà từng bên không thể đơn phương xây dựng được. Đây là một hoạt động có tính hợp tác không những đòi hỏi 2 bên phải cùng làm việc với nhau mà còn đòi hỏi một mức độ tin cậy lẫn nhau vì mỗi bên cần ủng hộ phía bên kia trong việc cùng tìm kiếm một sự hiểu biết và đó là điều kiện tiên quyết để quyết định và hành động. Đây là một sự tác động lẫn nhau phức tạp hơn và hoàn chỉnh hơn 2 loại tác động qua lại đầu tiên.

Một ví dụ có ích là phỏng vấn về thăng tiến nghề nghiệp trong đó cán bộ phụ trách về phát triển quản lý hoặc cán bộ phụ trách nhân sự có trách nhiệm làm cho đối tượng được phỏng vấn có sự đóng góp được trông đợi đối với những mục tiêu của tổ chức. Đối tượng được phỏng vấn có thể là một cán bộ thực tập quản lý và muốn biết mình đang thu được tiến bộ gì trên con đường tiến tới những bậc cao nhất trong nghề hay là nên phần nào thay đổi hướng

phát triển nghề nghiệp của mình. Hai bên phải cùng nhau thảo luận những gì đang xảy ra vì lúc đầu mỗi bên chỉ biết được một phần của câu chuyện. Họ cần trao đổi thông tin từ hai quan điểm khác nhau vì chỉ có thể tìm thấy sự thật của vấn đề trong một bức tranh phối hợp, còn nếu mỗi bên tách riêng ra thì chỉ có thể cung cấp một số bộ phận. Khi bắt đầu, người cán bộ quản lý cần phải làm sáng tỏ các điều mà hai bên đều trong đợi, vì đối tượng phỏng vấn chờ đợi một câu trả lời thẳng thắn đối với câu hỏi "Tôi làm việc như thế nào ?" mà không cần phải có thảo luận sơ bộ trước.

Nhiều tình huống khác cũng có thể đột nhiên trở thành những vấn đề hai bên cần cùng nhau giải quyết. Ví dụ, một nhân viên gọi điện thoại và hỏi : "Liệu tôi có thể gặp ông để xin ông giải thích về khoản tiền phụ cấp hưu mới trong vài phút được không ?" Ý nghĩ thực sự có thể là : "Tôi chưa có thể quyết định liệu có nên hay không nên về hưu sớm".

GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

Loại tác động lẫn nhau cuối cùng là phức tạp nhất, tốn nhiều thì giờ nhất, đó là giải quyết xung đột hoặc tìm một thoả hiệp cho sự xung đột. Giống như việc cùng nhau giải quyết vấn đề, đây là một sự tác động lẫn nhau trong đó người ta không biết trước câu trả lời và các bên cần phải cùng nhau xây dựng câu trả lời đó. Chỗ khác nhau cơ bản là quyền lợi chung ở mức thấp, vì các bên đều tìm cách đạt những mục tiêu mà, trong một phạm vi nào đó, đi ngược lại quyền lợi của phía bên kia. Người mua một động cơ máy bay cố tranh thủ một giá thấp nhất có thể, còn người bán cố tranh thủ giá cao nhất có thể được, và không thể nào thoả mãn hoàn toàn cả hai bên. Tuy nhiên, không bên nào cố đạt đến mục đích của mình bằng mọi giá. Người mua mong rằng người bán sẽ tiếp tục kinh doanh có lợi tiếp tục nghiên cứu và phát triển ; và người bán không muốn tranh thủ được một hợp đồng để rồi lại mất các cơ hội

sau đó chỉ vì đặt giá quá cao. Mặc dù lập trường ban đầu của hai bên có vẻ là tối ưu cho mình, cả hai bên đều phải tính đến lập trường của đối phương để tìm ra một sự cân bằng giữa các mục tiêu xung đột nhau của 2 bên sau khi đã thử thách tính lô-gích và sức mạnh của đối phương thông qua tranh luận công khai.

Không có một vai trò lãnh đạo rõ ràng trong việc giải quyết xung đột giống như các tiếp xúc khác, vì các bên tự coi mình ngang sức với bên kia, và trong một số trường hợp vai trò lãnh đạo lại do một bên thứ 3 đảm nhiệm, như đã thể hiện qua các ví dụ về hoạt động trọng tài, hoà giải.

Trong một số trường hợp, các tiếp xúc đó là giữa các cá nhân với sự tham gia của bên thứ 3 như Walton đã mô tả (1969). Tuy nhiên, bình thường đó là những hoạt động tập thể của các đoàn đại diện cho mỗi bên như trong các cuộc đàm phán giữa các cán bộ quản lý và những người phục vụ. Và người ta đã nhấn mạnh nhiều hơn đến việc tuân thủ các thủ tục và các yêu cầu có tính nghi thức.

Phần tiếp theo của sách này sẽ xem xét một cách chi tiết một loạt tác động qua lại khác nhau trong từng thể loại.

BA GIAI ĐOẠN TÁC ĐỘNG LẤN NHAU

Khuôn khổ chủ yếu và mền dẻo của 10 chương này là 3 giai đoạn chuẩn bị, tiếp xúc và những việc tiếp theo, và mỗi giai đoạn có một lịch trình riêng. Ít nhất là lịch trình có tính lô-gích nhưng thỉnh thoảng cũng cần thay đổi lịch trình vì thành công của những hoạt động được thảo luận ở đây tùy thuộc vào khả năng, sự nhạy bén và trí xét đoán của cá nhân, tùy thuộc vào những người liên quan, vào văn hoá của tổ chức và bối cảnh kinh tế trong đó chúng ta hoạt động. Do đó không nên coi lịch trình được gợi ý là điều cứng nhắc không được biến đổi. Nhưng khi thay đổi lịch trình thì cần cân nhắc tác động của thay đổi đó.

Bài tập 4

Bạn cần có một đối tác để làm bài tập này, để mỗi bên có thể thay nhau nêu câu hỏi và trả lời. Bạn cũng có thể mời thêm một người thứ 3 vào làm quan sát viên, nếu thấy điều đó là có ích. Bạn sẽ thực tập một số kỹ năng được nêu trong chương này.

1. Nghe tóm tắt và nhắc lại

Hai người nên dành 1 hoặc 2 phút để chuẩn bị riêng một phát biểu ngắn về một vấn đề có tranh chấp.

- Bạn phát biểu với đối tác
- Đối tác nêu lại những điều bạn đã nói, phản ánh và tóm tắt càng chính xác càng tốt.
- Bạn có những sửa chữa cần thiết cho đến khi bạn hài lòng rằng đối tác đã hiểu rõ quan điểm của bạn và đã tóm tắt một cách chính xác.

Sau đó, làm lại bài tập này, nhưng thay đổi vai.

2. Nêu những câu hỏi gợi mở những câu hỏi tiếp theo.

Bạn sẽ nêu những câu hỏi có tác dụng làm cho đối tác phải phát biểu một cách có mục đích và có tính truyền đạt thông tin trong 5 phút. Hai người chuẩn bị 1 hoặc 2 câu hỏi gợi mở về cách làm một việc gì đó trong tổ chức của đối tác.

- Bạn nêu một câu hỏi gợi mở cho đối tác, và phát triển thêm câu trả lời của đối tác bằng một số câu hỏi tiếp theo.
- Bạn nêu một câu hỏi thứ 2 và phát triển câu trả lời theo cách tương tự.

Sau đó, làm lại bài tập này nhưng thay vai.

Sau 5 – 10 phút, bạn hãy yêu cầu quan sát viên bình luận về mức độ tập trung và phát triển đã có, các điểm đó đã được sử dụng như thế nào, và hiệu quả chung của sự trao đổi.

3. Nêu những câu hỏi hẹp.

Trong vòng 1 phút, hãy cố gắng tìm hiểu càng nhiều càng tốt về đối tác : công việc, sở thích, kỳ nghỉ hè vừa qua hoặc bất cứ điểm gì mà bạn chưa biết và đối tác lại thông thạo. Xác định chủ đề và sau đó xây dựng một loạt câu hỏi để tranh thủ những thông tin mà bạn cần.

- Cần xây dựng câu hỏi một cách cẩn thận để có được những câu trả lời sáng tỏ.
- Chuẩn bị danh sách câu hỏi trong 15 phút.
- Nêu các câu hỏi trong 1 thời gian ngắn, tổng cộng chỉ hỏi trong khoảng 60 giây đồng hồ.

Làm lại bài tập này, nhưng thay vai.

Bạn hãy yêu cầu quan sát viên mở đầu cuộc thảo luận giữa 3 người về tính hiệu quả tương đối của mỗi cuộc điều tra bằng so sánh số lượng thông tin thu được.

THẬN TRỌNG

Đây là 1 bài tập để xác định các loại kỹ thuật khác nhau và thực tập về các kỹ thuật đó. Tác giả không gợi ý các bạn nên tiến hành các cuộc gặp gỡ "thực sự" với những câu hỏi đã được chuẩn bị kỹ.

5. TÌM HIỂU VÀ PHÁT HIỆN : PHÒNG VẤN ĐỂ LỰA CHỌN

Phòng vấn để lựa chọn hơi giống với khiêu vũ đôi vào lúc cao điểm khi cần có sự phối hợp chặt chẽ về cơ thể và người này tuyệt đối phụ thuộc vào người kia. Người đệ đơn xin được tuyển lựa tùy thuộc vào sự kiểm soát và chỉ đạo của người phỏng vấn, nhưng hầu hết những người phỏng vấn kém năng lực như các thanh niên vụng về đã dẫm lên chân bạn khiêu vũ của mình khi tiến hành các điệu khiêu vũ nhanh mặc dù điệu nhạc rất chính xác.

Ngày nay khiêu vũ đôi đã trở thành một trò giải trí chỉ dành riêng cho các chuyên gia muốn tập để đạt tới một chuẩn mực có thể chấp nhận được. Nhưng phỏng vấn để tuyển lựa thì không phải thế, vì việc tuyển lựa không mấy khi được giới hạn trong số những người có nhiệt tình và đã được đào tạo huấn luyện. Nếu người trưởng phòng sản xuất tuyển dụng một trợ lý, thì cả 2 người cần phải gặp nhau và đánh giá nhau bất kể người trưởng phòng sản xuất kém năng lực như thế nào về mặt phỏng vấn. Cũng không có tiêu chuẩn thành công về phỏng vấn để có thể đánh giá những người tập phỏng vấn. Một tiêu chuẩn rõ ràng là "tìm được người phù hợp với từng việc", nhưng làm sao chúng ta có thể xét đoán bao giờ thì một người nào đó là phù hợp, và làm sao chúng ta có thể biết rằng những người bị gạt bỏ lại là những người sẽ làm việc tốt hơn ?

Sách và các buổi huấn luyện cho những người đệ đơn xin việc nhằm hướng dẫn họ cách trình bày đều chỉ có giá trị hạn chế vì người phỏng vấn nắm quyền kiểm soát và các quy định xã hội đòi

hỏi người đệ đơn phải tuân theo người lãnh đạo dù người đó kém hiệu quả.

THỂ THỨC TUYỂN LỰA

Tuyển lựa là một tác động qua lại trong đó nhân tố thể thức rất được nhấn mạnh một khi người đệ đơn tìm cách đi vào hoặc đi lên trong một hệ thống xã hội. Điều đó đòi hỏi phải xử sự một cách cung kính ; như Goffman đã nói, "Tinh năng động đi lên có liên quan đến việc tỏ ra có những hoạt động công tác phù hợp và ... những cố gắng tiến lên ... được thể hiện bằng những sự hy sinh để duy trì mặt ngoài". Đồng thời những người đã ở trong hệ thống xã hội và ở phía trên tỏ ra ưu việt và an toàn, và điều đó càng thú vị hơn do sự xuất hiện của một người nào đó rõ ràng thiết tha muốn chia sẻ vị trí đặc quyền đó. Lý trí cho ta thấy rằng điều đó không phù hợp và không nhân đạo vì nó tạo ra một mức độ phụ thuộc phi lý của phía người đệ đơn ; và các sách, (kể cả quyển sách này) đều khuyên những người phỏng vấn không nên khoe khoang vị trí xã hội ưu việt của họ mà nên cố làm cho những người xin việc cảm thấy thoải mái và cố làm giảm sự khác biệt về cương vị. Tuy nhiên, bản thân việc đó cũng xác nhận vị trí ưu việt của họ, vì họ là những người nắm quyền chủ động, và không thể trông chờ những người xin việc giúp người phỏng vấn trở nên thoải mái và cảm thấy bớt lo lắng. Hơn nữa, thực tế tình hình là người xin việc thiết tha mong được tuyển lựa và người phỏng vấn được quyền chọn lựa trong một số người. Do đó, sự khác biệt về cương vị không thể bị gạt bỏ một cách đơn giản được. Ít nhất là cuộc phỏng vấn để tuyển lựa nhân viên giống một phần với thể thức làm quen với quy định của các sĩ quan quân đội, nhưng cũng không phải là chuyện tùy thích như gia nhập đội Sói Con (Hướng Đạo Sinh), mà vẫn là phải trải qua các thử thách và tỏ ra xứng đáng trong một tiến trình mà mọi quy định đều do kẻ khác đặt ra.

Đề mục kiểm tra 5.1

Về một cuộc phỏng vấn tuyển lựa nhân viên mà bạn đã tham gia gần đây, với tư cách là người tuyển lựa hay người xin việc, bạn hãy xem xét các điều sau đây :

1. Có những đặc điểm gì về thể thức ?
2. Có thiếu những thể thức có ích nào không ?
3. Có thể giảm bớt một cách có ích những thể thức nào ?

HIỆU QUẢ CỦA PHÒNG VẤN

Liệu phỏng vấn đáng tin cậy như thế nào trong việc tiến cử những người phù hợp ? Trong 75 năm, một loạt thí nghiệm nghiên cứu đã chứng minh nhược điểm của phỏng vấn, nhưng phỏng vấn vẫn tiếp tục là phương pháp phổ biến. Lewis nhận xét :

"Nói chung người ta thấy độ tin cậy của phỏng vấn là đáng ngờ và giá trị của nó cũng rất đáng thất vọng. Tuy nhiên, phỏng vấn vẫn là phương pháp tuyển lựa được tiến hành rộng rãi nhất".

Năm 1964, Webster đã tóm tắt các chỉ trích chủ yếu đối với phỏng vấn gồm 4 điểm như sau :

1. Những người tuyển lựa có xu hướng quyết định tán thành hoặc không tán thành 1 thí sinh sau 3 hoặc 4 phút phỏng vấn. Số thời gian còn lại của cuộc phỏng vấn được họ sử dụng để tìm chứng cứ chứng minh cảm tưởng ban đầu của họ là đúng.

2. Những người tuyển lựa đã xây dựng ý kiến sơ bộ trên cơ sở của đơn xin việc và vẻ bề ngoài của người xin việc đó ; ít khi cuộc phỏng vấn làm thay đổi được ý kiến sơ bộ đó.

3. Khi người tuyển lựa đã đi đến quyết định trong mấy phút đầu tiên, thì thái độ tiếp theo của người đó đã bộc lộ cho người xin việc thấy quyết định đó.

4. Những người tuyển lựa đặt trọng lượng vào những chứng

có bất lợi cho người xin việc nhiều hơn là những chứng cứ có lợi cho người xin việc.

Các bình luận có giá trị của Webster giúp cho ta thấy những điều nên tránh. Người tuyển lựa có thể vận dụng ý thức kỷ luật tự giác để làm giảm bớt sức cảm dỗ của ấn tượng ban đầu đối với người xin việc. Cách thay đổi dễ nhất là chuyển cân cân chứng cứ thu được từ bất lợi sang có lợi.

Đề mục kiểm tra 5.2

Đối với cuộc phỏng vấn tuyển lựa sắp tới của bạn, bạn hãy viết ngay bây giờ một số ý về các điểm sau đây :

1. Làm thế nào để bạn có thể tránh được một nhận xét vội vàng "đạt / không đạt" trong vài phút đầu tiên ?
2. Làm thế nào để bạn tập trung vào việc sử dụng cuộc phỏng vấn để thu thập chứng cứ về người xin việc, còn nhận xét thì để sau.
3. Làm thế nào để có thể đảm bảo rằng bạn thu thập chứng cứ về cả 2 hướng chấp nhận và bác bỏ người xin việc ?

GIÁ TRỊ CỦA CUỘC PHỎNG VẤN

Dù bị chỉ trích, phỏng vấn cũng có một số điều có lợi như sau :

1. Cuộc phỏng vấn có thể là một bộ phận then chốt trong quá trình quyết định chọn giữa những người cùng đệ đơn vào một chức vụ còn trống.

2. Những người xin việc chờ đợi một cơ hội để trình bày trường hợp của mình cho một người hoặc một tiểu ban, chứ không phải chờ đợi sẽ được xét đoán hoàn toàn bằng những biện pháp khách quan.

3. Cuộc phỏng vấn là một cách hiệu quả để làm sáng tỏ các điểm mà trên thực tế cả hai bên đều chưa chắc chắn, như là xác

định rõ người xin việc là làm gì trong 2 năm ở Peru hoặc giải thích những bí ẩn của chương trình phát triển công tác quản lý.

4. Phỏng vấn là một sự kết thúc lô-gích của quá trình tuyển dụng vì thông tin lấy từ nhiều nguồn : đơn xin việc, lý lịch công tác, các tham chiếu, kết quả các cuộc kiểm tra, quy định nhân sự, mô tả nội dung công tác, có thể được đem ra thảo luận chung và có thể đánh giá những vấn đề mơ hồ như liệu 2 người có thể cùng làm việc một cách hoà hợp hay không, điều này không thể thực hiện bằng bất cứ cách nào khác.

Phỏng vấn là điều mấu chốt trong quá trình tuyển dụng, và khi phỏng vấn bị chỉ trích là không đáng tin cậy thì những sự chỉ trích đó không phải là lập luận để gạt bỏ phỏng vấn mà để giúp chúng ta cải tiến phỏng vấn. Ngoài Webster ra, Mayfield (1964), Lopez (1965) và Arvey, Campion (1982) đã tiến hành một số công trình nghiên cứu rất có ích về phỏng vấn.

CÁC CÁCH TIẾP CẬN ĐỐI VỚI PHÒNG VẤN TUYỂN LỰA NHÂN VIÊN

Các cuộc phỏng vấn tuyển lựa có khi được các tiểu ban gồm vài người tiến hành hoặc trong những tình huống khác thì đó là cuộc thảo luận giữa 2 người. Hình thức phỏng vấn cá nhân tạo triển vọng tốt nhất để có sự trao đổi, tiếp xúc có ý nghĩa, sự tin cậy và sử dụng thời gian một cách có ích, vì chỉ cần phải xử lý 2 luồng suy nghĩ. Những người xin việc thường thấy quá trình này là dễ xử lý nhất vì họ không phải liên tục điều chỉnh đối với những người chất vấn khác nhau. Nhược điểm là phải tuỳ thuộc nhiều vào sự xét đoán của một người tuyển lựa, tuy rằng có thể giảm bớt nhược điểm này bằng cách tiến hành một loạt phỏng vấn tay đôi tương tự.

Phỏng vấn do một tiểu ban tiến hành là nhằm đảm bảo công bằng vì nhóm người đó phải cùng nhau thảo luận, rồi sau đó mới quyết định một cách tập thể. Cách làm này có lợi ở chỗ có quyết định nhanh chóng và chắc chắn là đáp ứng mọi yêu cầu về thể thức. Nhưng liệu cách làm này có đạt được những quyết định đúng không?

Nhược điểm của nó là tính cứng nhắc tất yếu của cuộc tiếp xúc và sự khác biệt về vị thế giữa một tiểu ban ngồi phán quyết và người xin việc phải khúm núm tuân thủ. Có ít khả năng xây dựng được một mối quan hệ thân tình và triển khai một cuộc thảo luận ; thay vào đó, người ta nêu cho người xin việc một loạt câu hỏi đã được chuẩn bị sẵn, và người đó cũng có thể đáp lại bằng những câu trả lời đã được chuẩn bị sẵn. Ví dụ, một số cơ quan giáo dục địa phương đã thông báo trước câu hỏi cho những người xin việc và do đó cuộc phỏng vấn trở thành cuộc ngồi nghe trình bày : các thành viên tiểu ban im lặng ngồi nghe và đánh giá sự trình diễn. Vì các thành viên bị ràng buộc, và có lẽ lo ngại về ý thích có thể có của các đồng nghiệp của mình, do đó nhiều khi người ta đã cố gắng đạt tới quyết định trước khi phỏng vấn khiến cuộc phỏng vấn chỉ còn là một thủ tục và tính "công bằng" bề ngoài của quá trình phỏng vấn tập thể bị phá huỷ. Hoạt động dút lót được tiến hành bằng những cuộc phỏng vấn trước, không chính thức, một người gặp một người, những cú điện thoại riêng để "đánh đổi" ý kiến, và nhẹ nhàng tranh thủ các thành viên tiểu ban để đảm bảo việc chấp nhận ông X nào đó.

Hầu hết các cuộc phỏng vấn đều theo 1 trong 3 phương thức chính sau đây :

(1) *Phỏng vấn có tính gây sức ép.* Trong phỏng vấn đó, người tuyển lựa cố tình làm tăng thêm sự lo ngại vốn có của người xin việc, vì cho rằng điều đó sẽ làm bộc lộ các nhược điểm. Như Webster đã nói, cách làm này thể hiện xu hướng của người tuyển lựa muốn đi tìm những điểm bất lợi. Đánh giá cách xử xử của người khác trong điều kiện căng thẳng thần kinh (stress) sẽ đưa lại những kết quả đáng ngờ, không chắc chắn và có thể chỉ những người phỏng vấn có năng lực mới làm tốt được.

(2) *Tranh thủ ý kiến.* Người tuyển lựa tranh thủ ý kiến của người xin việc về một loạt câu hỏi, ví dụ :

- Ai nên phụ trách xem xét và duyệt các hoá đơn, việc mua hàng, hoặc các báo cáo kế toán ?

- Làm sao bạn đạt được sự cân đối giữa kiểm soát công việc người khác và để cho họ tự do hành động ?

Khó khăn ở đây cũng tương tự như phỏng vấn có tính gây sức ép : đánh giá các chứng cứ như thế nào? Ý kiến phát biểu của người xin việc tại cuộc phỏng vấn quan trọng đến đâu ? Những người xin việc dễ có xu hướng lấy lòng và chỉ có thể đưa ra những ý kiến vội vã, thiếu thông tin. Đối với những chức vụ được coi là cần có một số giá trị đặc biệt, cần có một cuộc thảo luận chi tiết về các ý kiến của người xin việc. Nếu người xin việc sẽ liên quan đến việc quảng cáo bán thuốc lá thì có thể nên tìm hiểu rõ quan điểm của người đó về hút thuốc lá. Nếu phỏng vấn để tuyển lựa một hiệu trưởng trường học thì nên hỏi ý kiến người xin việc về các mặt của chính sách chính phủ.

(3) *Phỏng vấn tiểu sử.* Đây là phương thức an toàn nhất và thường là phương pháp có kết quả nhất, vì cuộc thảo luận sẽ xoay vào những gì người xin việc thực tiễn đã làm. Mục tiêu của phỏng vấn rõ ràng, sự tiến triển mang tính lô-gích và những gì tiềm ẩn đằng sau câu hỏi sẽ ít có khả năng bị duy diễn, do đó các thủ thuật mưu mẹo sẽ bớt đi. Những thông tin đã được cung cấp trên bản mẫu đơn xin việc được mở rộng và trở nên phong phú hơn khi người tuyển lựa xây dựng được một bức tranh toàn cảnh về những gì người xin việc đã làm, và làm như thế sẽ chính xác hơn là trao đổi những xét đoán có tính bột phát về giá trị hoặc tạo ra sức ép giả tạo. Tiến trình sau đây sẽ theo cách tiếp cận của phương pháp phỏng vấn tiểu sử.

TIẾN TRÌNH PHỎNG VẤN TUYỂN LỰA

Chuẩn bị

a) Người tuyển lựa tìm hiểu tình hình

Trước hết người tuyển lựa nghiên cứu nội dung của chức vụ, trong đó quy định rõ các chi tiết về công việc mà người được tiến

cử sẽ phải đảm nhiệm. Nếu không có văn bản về nội dung nhiệm vụ công tác đó, thì cần phải điểm lại sự hiểu biết chung về nội dung yêu cầu đối với công tác đó. Tiếp đó là bản quy định nhân sự trong đó mô tả người cán bộ lý tưởng được tuyển dụng. Các tài liệu đó cung cấp một hình ảnh về nội dung công việc đó và loại được dự kiến để tuyển dụng. Tiếp đó, cần xem kỹ các mẫu đơn hoặc lý lịch công tác. Dù rằng chúng ta đã chuẩn bị một danh sách sơ bộ về những người đã lọt qua vòng bán kết, người phỏng vấn vẫn nên đối chiếu các yêu cầu đã được công ty nêu ra và phần "cung", tức khả năng của những người xin việc. Sự đối chiếu đó sẽ giúp người phỏng vấn xây dựng được một số ý kiến về những điểm chính cần được làm sáng tỏ và cần thảo luận trong cuộc phỏng vấn.

b) Thời gian biểu

Việc xây dựng thời gian biểu là quan trọng vì thời gian biểu đảm bảo để có thể xử lý với những người xin việc một cách công bằng và hiệu quả. Một thời gian biểu cứng nhắc có thể kết thúc các cuộc phỏng vấn một cách độc đoán vào thời gian đã định trước khiến những người liên quan bị thất vọng, hoặc kéo dài cuộc phỏng vấn thêm 10 phút nữa mặc dù rõ ràng là đã xong việc rồi. Một thái cực khác là một thời gian biểu co giãn quá mức khiến những người xin việc phải sốt ruột chờ đợi. Chắc hầu hết mọi người đọc quyển sách này đều đã trải qua cảnh phỏng vấn dự kiến bắt đầu vào 11 giờ sáng nhưng mình vẫn phải ngồi chờ vào lúc 11g15 hoặc 12 giờ trưa. Một bác sĩ mới tốt nghiệp đệ đơn xin làm công tác lưu trữ hồ sơ và sổ sách đã bình luận rằng mỗi phút chờ đợi sau giờ quy định sẽ có tác dụng làm giảm tuổi thọ của bạn khoảng một năm. Một số người coi đó là một rủi ro nghề nghiệp mà người xin việc phải chịu đựng, giống như khi chúng ta chờ đợi bác sĩ nha khoa; bác sĩ nha khoa không phải cố tình bắt chúng ta phải chờ đợi mà có lúc bị chậm vì bệnh nhân trước đã nằm vật xuống sàn nhà hoặc giật lấy đồ nghề và chạy lung tung trong phòng. Những người tuyển lựa cũng bị chậm trễ tương tự. Nhược điểm của cách lý luận này là :

sau sự chậm trễ đó, bệnh nhân của nha sĩ chỉ việc ngồi để được nha sĩ điều trị ; còn những người chịu phỏng vấn tuyển lựa thì phải trình bày và do đó, họ cần có trạng thái thoải mái chứ không phải với cái nhìn đã mất hết sinh khí vì quá sốt ruột chờ đợi.

Thời gian biểu tốt nhất là phải có ít phút nghỉ sau mỗi cuộc phỏng vấn, và làm cho những người xin việc đến vào những thời điểm khác nhau. Trong hầu hết các trường hợp, người tuyển lựa có ít phút để xem lại các giấy tờ và chấn chỉnh các đoạn đã ghi, và cuộc phỏng vấn có thể kéo dài không gây tác hại gì cả. Cách sắp xếp này cũng khác phục được một sự khủng khiếp khác mà một số cán bộ quản lý hành chính rất ưa thích là yêu cầu tất cả những người xin việc đến cùng một lúc để một số được phỏng vấn, còn một số khác phải chờ hết giờ này đến giờ khác.

c) Tiếp đón và chờ đợi

Mặc dù tiến trình tuyển chọn làm cho những người xin việc cảm thấy họ kém cỏi, họ vẫn đang ở trong quá trình tiến tới một quyết định. Ta không nên coi việc họ chấp nhận đến dự phỏng vấn có nghĩa là họ dứt khoát muốn làm việc ở trong tổ chức của chúng ta. Và khi họ đến trụ sở của chúng ta, họ sẽ quan sát kỹ, để kết luận xem có nên làm việc ở đây không.

Những người tuyển lựa nên cố gắng làm cho những người xin việc có ấn tượng ban đầu rất tốt và do đó nên thông báo trước cho 2 người. Người thứ nhất là người gác cửa, kiểm soát khách vào. Nếu không thông báo trước, người gác cửa có thể vô tình kể cho người xin việc rằng mọi người trong cơ quan đều khó chịu và bản thân ông ta cũng sốt ruột chờ ngày về hưu, chỉ độ 32 ngày nữa thôi, và sau đó sẽ không bao giờ đặt chân đến ngôi nhà này nữa, với bất cứ giá nào. Nếu có phổ biến trước, thì người gác cửa có thể có một thái độ khác hẳn và trở thành một người tham gia vui vẻ vào tiến trình tuyển lựa.

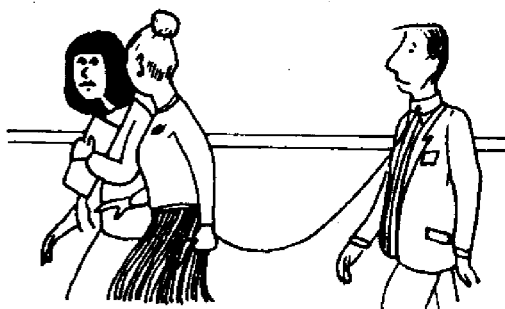
Nhân vật trung gian thứ hai là người thư ký đón những người xin việc và đưa họ đến địa điểm phỏng vấn. Điều rủi ro là có những

thư ký đã nhận ra khách nhưng không hề nói một lời và cứ lùi lùi đi dọc các hành lang với thái độ dăm chiêu thăm lặng, để cho khách lẻo đẻo đi theo sau. Lại có những thư ký nói chuyện với tất cả mọi người trừ vị khách, làm như thể người xin việc thực sự không có mặt ở đó (hình 5.1). Thông báo trước không những có thể tạo ra một thái độ khác, mà còn có thể tạo ra một số thông tin có ích, ví dụ người thư ký có thể nói với họ :

- Khi chúng ta đến địa điểm tuyển lựa, tôi sẽ đưa các bạn đi vào một mẫu vẽ những chi phí của các bạn, và sau khi đã đi xong các bạn có thể gửi cho tôi bằng bưu điện.

- Cuộc phỏng vấn hôm nay có vẻ tiến hành tốt. Họ đã gặp 3 người rồi, và sau bạn thì sẽ có thêm một người nữa.

Tất nhiên người tuyển chọn cũng có thể trực tiếp ra đón người xin việc để cho nổi phập phồng "người tuyển lựa là người như thế nào nhỉ ?" được thanh toán sớm.



Hình 5.1. Vị khách lẻo đẻo đi theo sau.

Người xin việc phải chờ để được phỏng vấn, và điều lý tưởng nhất là chỉ chờ khoảng vài phút. Trong vài phút đó, người xin việc cần bình tĩnh lại và giải quyết một số nhu cầu cá nhân nào đó. Nếu người xin việc phải chờ trên 10 phút, thì chắc chắn họ sẽ hoan nghênh nếu ta mời họ uống 1 tách cà - phê.

d) Bối cảnh phỏng vấn

Cần phối hợp 2 đặc điểm về bối cảnh của cuộc phỏng vấn dù đó là điều khó : những gì là cần thiết về thể thức và những gì là cần thiết để có thể có một cuộc trao đổi thông tin đầy đủ và thẳng thắn. Uống rượu trong quán để nói chuyện thân tình là điều không phù hợp với tính nghiêm túc của một cuộc điều tra để tuyển lựa nhân viên, tuy rằng những bữa ăn tối trong các hiệu ăn đặc biệt là một vấn đề khác, vì một lý do khá kỳ quặc nào đó.

Nếu là cuộc phỏng vấn một người với một người, thì những đặc điểm chính sau đây về bối cảnh cần được xem xét :

1. Căn phòng đó phải phù hợp với một cuộc nói chuyện riêng tư, không bị quấy rầy, đứt đoạn.

2. Chỗ ngồi của người xin việc phải rõ ràng, cần làm thế nào để ghế của người tuyển lựa và người xin việc cao ngang nhau và để họ có thể trông thấy nhau một cách dễ dàng.

Người ta cũng thường hay quên một loạt chi tiết rõ ràng khác. Nên cho cất ra một nơi các thứ lủng củng có thể cản trở người xin việc, ví dụ, những chiếc áo mưa hoặc ô còn đầy nước, những chiếc cặp dây áp. Không nên để người xin việc bị ánh mặt trời làm chói mắt. Không nên để họ bị lãng quên trong khi cán bộ tuyển lựa đang bận làm một việc gì khác.

Trong những năm gần đây, đã có một số hiện tượng như sau :

- Đã tiến hành phỏng vấn một người xin việc vẫn đang mặc bộ quần áo da đi mô-tô và gang tay da. Cuối cùng, khi thấy hơi mồ hôi bốc lên, người tuyển lựa mới gợi ý người xin việc nên cởi ra cho thoải mái.
- Đã xếp cho những người xin việc ngồi trước một cái cửa toàn kính ở cuối hành lang trên con đường đi vào phòng căng-tin của nhân viên, do đó trông các thí sinh giống như những người nộm trong một cửa hàng.

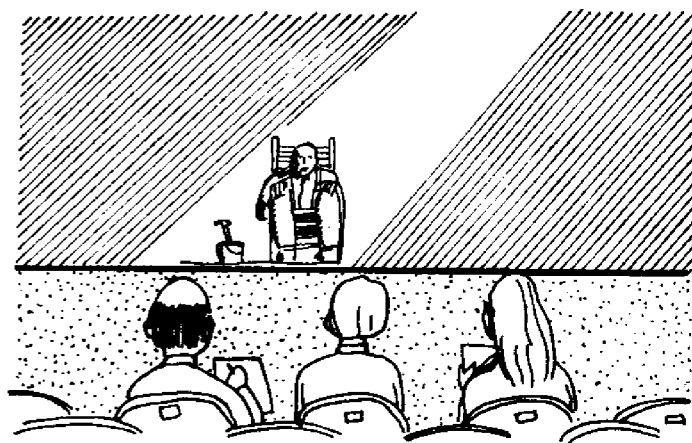
- Một phụ nữ xin việc mặt không rời mặt người tuyển lựa, nhưng tay thì sờ soạng tìm chiếc ô để trong lòng đã rơi tuột xuống sàn nhà.
- Một cán bộ tuyển lựa đứng thẳng, tay cầm 1 tập giấy, mời những người xin việc ngồi vào các ghế, và sau đó ghi tỉ mỉ người nào đã chọn ghế nào.
- Một tiểu ban lựa chọn người vào 1 chức vụ thuộc chính quyền địa phương đã chọn một rạp hát làm địa điểm phỏng vấn. Các thành viên tiểu ban ngồi ở các hàng ghế đầu, còn người xin việc ngồi ở ghế cao trên sân khấu (hình 5.2).
- Một tiểu ban lựa chọn người vào 1 chức vụ thuộc chính quyền một địa phương khác : sau khi chủ tịch tiểu ban nêu câu hỏi và người xin việc đang trả lời thì thư ký tiểu ban đã ngắt lời, nói rằng "Anh hãy đứng dậy khi nói với tiểu ban".

Tiếp xúc

(a) Mối quan hệ thân tình

Cuộc tiếp xúc mở đầu khi người phỏng vấn và người bị phỏng vấn sơ bộ đánh giá nhau. Các chi tiết về phương pháp trong mối quan hệ thân tình đã được nêu ở chương 3, nhưng xin nêu một số điểm liên quan đến bối cảnh của tuyển lựa.

Một đặc điểm có ích của bước mở đầu là mô tả thủ tục phỏng vấn và vị trí của phỏng vấn trong tổng tiến trình quyết định việc tuyển lựa. Đồng thời, 2 bên có cơ hội để phát biểu, để điều chỉnh sự hiểu lẫn nhau và cảm thấy thoải mái đối với nhau. Việc nêu rõ thủ tục phỏng vấn sẽ cung cấp cho người xin việc một khuôn khổ để đi vào cuộc một cách thoải mái, hiểu rõ đây là cuộc phỏng vấn loại gì, sẽ kéo dài bao lâu, liệu sau đó còn có các cuộc phỏng vấn nào khác, và bao giờ người ta sẽ quyết định và quyết định như thế nào.



Hình 5.2. Người xin việc ngồi ở ghế, trên sân khấu.

b) *Kế hoạch phỏng vấn*

Nếu cuộc phỏng vấn không theo hình thức gây sức ép hoặc đánh đổi ý kiến, thì cơ sở tự nhiên của cuộc trao đổi ý kiến là mẫu đơn xin việc hoặc lý lịch công tác. Thông tin ở 2 tài liệu đó là do người xin việc cung cấp và theo trình tự lô-gích nếu mẫu đơn được trình bày đúng đắn. Một điều quan trọng là cần kiểm tra mục đích của các mẫu đơn. Mẫu đơn là cơ sở cho hồ sơ theo dõi công tác hay là cơ sở cho cuộc phỏng vấn? Hiện nay, vẫn có một số mẫu rõ ràng được soạn thảo theo kiểu phục vụ hồ sơ theo dõi công tác. Có những đoạn yêu cầu người xin việc ghi rõ số bảo hiểm và cơ quan thuế địa phương của họ, liệu họ đã tiêm chủng chưa và tên của thân nhân. Nếu mẫu đơn được soạn thảo để làm cơ sở cho việc phỏng vấn hoặc tiến trình tuyển chọn nói chung thì cần yêu cầu người xin việc cung cấp những thông tin có liên quan đến quyết định đạt hay không đạt của tiến trình, và như vậy sẽ có hình thức lô - gích và thường làm theo tiến trình tiểu sử. Có lẽ không nên nhất nhất bắt đầu từ thời kỳ niên thiếu của người xin việc và đi theo từng giai đoạn cho đến hiện nay, nhưng một tiến trình lô - gích nào đó cho

cuộc nói chuyện là có ích dù là phải đi lùi lại về trước với điều kiện lộ - gích rõ ràng và có thể dự kiến trước được đối với người xin việc cũng như người tuyển lựa.

Câu hỏi mở đầu rất mấu chốt cho sự thành công của phỏng vấn. Điểm hay nhất để bắt đầu là công việc hiện nay của người xin việc ("Anh/chị có thể cho tôi biết một số nét về trách nhiệm hiện nay của anh/chị không?"). Đây là câu hỏi mà những người xin việc đều đã chuẩn bị và họ nắm vững. Một số cán bộ tuyển lựa đa nghi coi câu hỏi trên là quá mơ hồ và dễ dàng (câu hỏi dễ thì có gì sai?) và muốn mài sắc câu hỏi thêm bằng cách hỏi, "Tôi muốn có một ý niệm chung về một ngày điển hình của anh/chị. Ví dụ, ngày hôm qua anh/chị đã làm gì?". Người xin việc sẽ coi câu hỏi đó là rất hạn chế họ và sẽ tìm cách thoát ra khỏi sự hạn chế đó. Bằng cách làm đó đã bắt đầu có việc "cải tiến" sự thật bằng đưa vào một cái gì nghe hay nhưng đã xảy ra trong tuần trước và gạt bỏ chuyện mình ngồi xem đá bóng nửa giờ trong 1 hiệu cho thuê ti vi bên cạnh. Con đường dốc trơn của sự lừa dối đã bắt đầu: người cán bộ tuyển lựa đã biến cuộc tiếp xúc thành một cuộc đấu trí.

Một câu hỏi rất thông thường và kém là, "Tại sao anh/chị quan tâm đến công việc này?". Câu hỏi này đầy đe dọa vì lý do đi xin việc nhiều khi rất phức tạp và không dễ tóm tắt lại, đồng thời lại có cả những lý do mà người xin việc cảm thấy không nên nói ra, ví dụ, để kiếm thêm nhiều tiền, có nhiều quyền lực hơn, có những đợt nghỉ dài ngày hơn, một cuộc sống dễ chịu hơn và một cơ hội để thoát khỏi cảnh bẽ bối của công việc hiện nay. Kết quả là lại nói dối nữa. (Ví dụ, họ trả lời: "Vâng, xin nói thật là tôi đang tìm kiếm một sự thử thách lớn hơn. Tôi cảm thấy tôi có thể cống hiến sức lực nhiều hơn so với những đòi hỏi đối với tôi trong công việc hiện nay"). Câu này cũng có một phần sự thật nhưng đó là điều mà cán bộ tuyển lựa đã nghe mọi người khác nói rồi. Câu hỏi đầu tiên phải làm cho cuộc thảo luận được bắt đầu trên cơ sở những phát biểu trung thực về những điều thực tế.

Các nhân tố quan trọng của kế hoạch là những vấn đề then chốt và những điểm cần kiểm tra. Các vấn đề then chốt là 2 hoặc 3 đặc điểm chính trong mẫu đơn mà thấy cần nói sâu thêm hoặc làm sáng tỏ. Một giai đoạn cụ thể của thời kỳ công tác trước đây có thể cần được tìm hiểu thêm : về phạm vi trách nhiệm, số lượng cán bộ nhân viên giúp việc, hoàn cảnh khó khăn như thế nào. Có thể có những vấn đề then chốt liên quan đến học vấn, kinh nghiệm ở các nước khác hoặc những ngành công nghiệp cụ thể mà người phỏng vấn đề ghi khi chuẩn bị cuộc phỏng vấn này. Các điểm cần kiểm tra là những chi tiết cần được làm sáng tỏ trong đó phổ biến nhất là ngày tháng bổ nhiệm, điểm thi, lương bổng ...

c) *Quan sát*

Tuy tiếp xúc là một cuộc nói chuyện, thông tin sẽ không chỉ thu được qua những điều được nói ra. Người tuyển lựa sẽ thu thập được một số dữ liệu qua quan sát. Có thể ghi lại diện mạo, quần áo, chiều cao và cân nặng, nếu các chi tiết đó là quan trọng, và ít nhất cũng có thể phát hiện thấy sự thay đổi trong trạng thái tình cảm thông qua thái độ xử sự, không thể hiện qua lời nói của người xin việc.

d) *Lắng nghe*

Mặc dù cả người xin việc và người tuyển dụng đều có thể thu lượm được thông tin qua phỏng vấn, những người xin việc đều cho rằng họ phải cung cấp hầu hết các thông tin vì đây là cơ hội để họ tuyên truyền giới thiệu về mình. Và để làm điều đó, họ cần phải nói, và do đó các cán bộ tuyển lựa cần phải hạn chế khẩu khí của mình và tập trung lắng nghe.

e) *Nêu câu hỏi*

Các thể loại câu hỏi đã được mô tả trong chương 3 nhưng nghệ thuật hỏi tùy thuộc vào cá tính và tác phong của người tuyển lựa, và thông qua sự nhận thức nhạy cảm về những điều đang xảy ra người tuyển lựa sẽ phát triển được một kỹ thuật cá nhân của mình. Ông Anstey mô tả đó là cao điểm của kỹ năng phỏng vấn,

g) Kiểm soát

Hãy nhớ đến người khiếu vũ vụng về đã được nêu ở phần đầu của chương này. Người xin việc trông chờ rằng những thay đổi sẽ được người tuyển dụng kiểm soát để làm cho công việc tiến triển, đảm bảo một tốc độ nhanh gọn và nghiêm túc : kết thúc cuộc thảo luận ở một lĩnh vực và chuyển sang một lĩnh vực khác, gạt bỏ những điều đã nhớ lại nhưng không liên quan và tìm hiểu thêm những điều đã bị quên sót.

Những việc tiếp theo

a) Quyết định

Sau các cuộc phỏng vấn, người tuyển lựa hoặc các thành viên tiểu ban sẽ quyết định nên đề nghị cho ai đảm nhiệm chức đó. Nếu họ nhớ lời chỉ trích của Webster, thì họ đã không quyết định ngay trong các cuộc phỏng vấn. Họ cũng không quyết định về từng người xin việc giữa các cuộc phỏng vấn, vì làm thế là gạt bỏ các cuộc phỏng vấn sắp tới. Người ta quyết định bằng tiến trình đơn giản là đối chiếu điều được mong muốn (bản mô tả nội dung công việc và quy định nhân sự) với điều được cung cấp (thông tin về từng người xin việc) và quyết định trường hợp nào là ăn khớp nhất. Đã có một số cố gắng làm cho sự quyết định có cơ sở hệ thống hơn và nhiều độc giả chắc đã đọc các tác phẩm kinh điển của Rodger (1952) và Fraser (1978), trong đó đã nêu ra những kế hoạch đã được chấp nhận rộng rãi. Tuy nhiên, khó có thể tìm được chứng cứ cho thấy rằng các kế hoạch đó đã được những người tuyển lựa đương đại áp dụng một cách có kỷ luật. Một chuyên đề nghiên cứu gần đây (Keenan, 1976) đã điều tra công tác của các đại diện công ty đến thăm các trường đại học Anh để phỏng vấn các sinh viên Đại học năm thứ 3 nhằm mục đích tuyển lựa. Đặc điểm quan trọng nhất mà những người phỏng vấn đã căn cứ vào đó để đi đến quyết định là "một cá tính dễ chịu".

Phương pháp Fraser đã được nêu tóm tắt ở bảng 5.1.

Bảng 5.1. QUYẾT ĐỊNH VỀ LỰA CHỌN

Ông J.H. Fraser đã soạn ra một khuôn khổ 5 lớp cho những quyết định lựa chọn cho phép những người tuyển lựa sắp xếp sự hiểu biết của họ về những người họ đã gặp.

Hãy sử dụng mẫu dưới đây để sắp xếp lại suy nghĩ của bạn về những người xin việc với các chữ A, B, C, D hoặc E ở mỗi mục, ký hiệu A nghĩa là cao hơn trung bình nhiều, E nghĩa là dưới trung bình nhiều, B, C, D là các bậc trung gian.

	Người xin việc				
	1	2	3	4	5
Tác động đối với những người khác, tức loại phản ứng của các người khác đối với diện mạo, cách nói và cử chỉ xử sự của đương sự.					
Trình độ và kinh nghiệm, tức là kỹ năng, hiểu biết cần thiết cho các công việc khác nhau.					
Khả năng vốn có, tức trí óc người đó hoạt động nhanh và chính xác như thế nào.					
Động cơ, tức loại việc gì làm cho đương sự yêu thích và mức độ cố gắng mà đương sự sẵn sàng dốc vào việc đó.					
Điều chỉnh về tình cảm, tức là trong việc sống và làm việc với những người khác thì đương sự bị stress (căng thẳng tinh thần) như thế nào ?					

b) Sự xác minh

Khi đã quyết định thì cần có sự chứng nhận những dữ kiện mà người xin việc đã cung cấp. Theo tập quán, những người xin

việc không muốn chủ hiện nay của họ biết họ đang tìm việc ở chỗ khác, cho nên họ yêu cầu giữ kín việc này. Trong trường hợp đó, chỉ tiến hành lấy chứng nhận sau khi đã đề nghị người đó nhận việc.

Bảng 5.2. LỊCH TRÌNH PHÒNG VẤN ĐỂ LỰA CHỌN

Chuẩn bị

1. Xem lại

- bản mô tả nội dung công việc
- quy định nhân sự
- mẫu đơn xin việc hoặc lý lịch công tác

2. Kiểm tra

- thời gian biểu
- địa điểm

Tiếp xúc

1. Bắt đầu bằng

- mối quan hệ thân tình

2. Kế hoạch

- trình tự lô-gich
- câu hỏi mở đầu thân trọng
- những vấn đề then chốt và điểm kiểm tra

3. Tìm hiểu bằng cách

- quan sát
- lắng nghe
- đặt câu hỏi
- ghi chép
- kiểm soát

Những việc tiếp theo

1. Quyết định

2. Xác minh

3. Thông báo cho người đã được tuyển lựa và những người bị loại.

Thật khó mà biện hộ cho việc thu thập ý kiến của những người chứng nhận sau khi đã quyết định mời người đó nhận việc. Nếu muốn làm việc đó thì nên thu thập ý kiến trước khi tiến hành phỏng vấn hoặc ít nhất trước khi hoàn tất quyết định. Tuy nhiên, điều hoàn toàn hợp lý là nên kiểm tra lại các dữ kiện chủ yếu mà người tuyển lựa được cung cấp. Hơn nữa, nếu người xin việc biết rằng các dữ kiện sẽ được xác minh thì có lẽ họ sẽ phát biểu gần sát với sự thật.

c) Thông báo cho những người bị loại

Điều quan trọng là cần phải thông báo cho những người bị loại biết rằng họ đã bị loại. Một thiểu số khá lớn các ông bà chủ không quan tâm đến việc này, và hành động đó không những là bất hợp lý đối với người xin việc còn làm cho các vị chủ đó mang tiếng xấu trong thị trường lao động.

Bài tập 5

Để làm bài tập này, bạn sẽ cần đến một người bà con hoặc một người bạn thân sẵn sàng hợp tác và hoan nghênh việc thực tập phỏng vấn.

1. Hãy tuân thủ trình tự được gợi ý để cho bạn của mình thực tập về tình huống bị phỏng vấn để xin việc, và để mình thực tập về phỏng vấn và ghi chép.
2. Hãy thảo luận những tình cảm đối với nhau về tiến trình xung quanh các câu hỏi như

Người tuyển lựa

- Bạn có bao giờ cảm thấy mình bị lừa dối không? Lúc nào? Tại sao?
- Bạn có cảm thấy cuộc phỏng vấn đã vượt ra ngoài sự kiểm soát của bạn không? Lúc nào? Tại sao?
- Làm sao bạn có thể tránh được vấn đề đó?

- Bạn ghi chép như thế nào ?
- Điều gì, nếu có, đã làm bạn chán hoặc bực bội ?
- Bạn thấy cái gì là khó nhất ?
- Những dữ liệu bạn đã thu thập được có tính toàn diện đến đâu ?

Người xin việc

- Bạn có cảm thấy thoải mái không?
- Bạn có cảm thấy bị người tuyển lựa kiểm chế không ?
- Bạn có lừa dối người tuyển lựa không ? Khi nào ? Thế nào ?
- Người tuyển lựa có bỏ sót các điểm quan trọng không ? Khi nào ? Những điểm nào ?

6. TÌM HIỂU VÀ PHÁT HIỆN : ĐIỀU TRA THÁI ĐỘ

Thông thường người ta hiểu "điều tra thái độ" là thăm dò dư luận cử tri hoặc phỏng vấn những người đi mua hàng về những nhãn hiệu hàng mà họ ưa thích nhất ở các siêu thị. Những loại phỏng vấn có cơ cấu cố định này còn có nhiều ứng dụng khác nữa trong sinh hoạt tổ chức. Ví dụ, trong phân tích việc làm và đánh giá việc làm, nghiên cứu về lao động, phân tích về nhu cầu đào tạo và nghiên cứu thị trường, cũng như đánh giá ý kiến của cán bộ nhân viên về những thay đổi tương lai được trông chờ về cách làm việc hoặc trả lương.

Có sự khác biệt rõ ràng giữa phương pháp tìm hiểu và phát hiện trong một cuộc điều tra thái độ và phương pháp sử dụng trong cuộc phỏng vấn để tuyển lựa nhân viên đã được xem xét trong chương 5. Trong việc tuyển lựa, trọng tâm tìm hiểu là 1 tình hình đơn nhất và 1 người xin việc duy nhất và người tuyển lựa thu thập từ người đó đủ dữ kiện để xây dựng thành một bức tranh toàn cảnh, đầy đủ. Trong phỏng vấn về điều tra thái độ, người ta lấy mẫu trong dân chúng và tìm những dữ kiện chỉ có ích cho việc xây dựng tổng số. Cuộc điều tra nhằm xác định một số ít thông tin chính xác và trọng tâm là đảm bảo tính nhất quán của các câu trả lời. Điều này đòi hỏi phải chuẩn bị nhiều và thảo luận xem nên đặt những câu hỏi chính xác gì và lời lẽ câu chữ của những câu hỏi đó nên như thế nào, kể cả nên làm thí điểm để thử thách các câu hỏi. Và người trả lời bị đặt vào một cái khuôn trả lời cứng nhắc, không

còn phương thức thoải mái và tự do của cuộc phỏng vấn tuyển lựa nhân viên trong đó người tuyển lựa luôn luôn tìm cách điều chỉnh cuộc phỏng vấn với điều mà người xin việc muốn nói. Trong phỏng vấn về điều tra thái độ, thông thường là những câu hỏi hẹp, rất hiếm có các câu hỏi gợi mở.

Như vậy, kỹ thuật điều tra này rất khác với tìm hiểu để tuyển lựa, mặc dù đều nhằm phục vụ nhiệm vụ cơ bản giống nhau là thu thập thông tin. Cuộc điều tra có thể dự kiến khá chính xác liệu một số đông nhân dân sẽ phản ứng như thế nào trong một tình hình nhất định : họ sẽ bầu ai trong một vài ứng cử viên có triển vọng làm đại biểu quốc hội, họ sẽ phản ứng như thế nào về một sự thay đổi cách trả lương, bao nhiêu người sẽ tham gia một tổ chức công đoàn nếu nó được ban lãnh đạo công ty công nhận. Cuộc điều tra có thể bộc lộ qui mô của thái độ hiện nay mà không thể phát hiện được bằng cách khác : họ thấy điều gì là khó khăn nhất trong công việc của họ, liệu họ có hiểu phương án trả lương không, liệu họ có tin tưởng vào ban lãnh đạo công ty không? Trong những năm gần đây, việc điều tra thái độ cán bộ nhân viên về mặt này đã tăng nhiều nhất :

"Hầu hết các cuộc điều tra đều có tính cụ thể, khu biệt, tập trung vào một vấn đề cụ thể ; ví dụ những cuộc điều tra liên quan đến các chương trình chăm lo đến khách hàng, tìm cách phát hiện thái độ và kích thích các gợi ý, kiểm tra về chất lượng là một ví dụ ; thậm chí, có thể đánh giá cụ thể về báo và bản tin nội bộ của công ty hoặc các cuộc chiếu băng video về kết quả công việc hàng năm hoặc có thể thu thập thông tin để thiết kế hoặc lắp đặt máy móc mới" (Hogg).

Bất kể có sự ứng dụng riêng biệt nào, mục đích chung là tiêu chuẩn hoá các thông tin đã thu được :

"Cuộc phỏng vấn được tiêu chuẩn hoá và có danh sách, lời văn và thứ tự của mọi câu hỏi đều giống nhau đối với mọi người bị phỏng vấn, với mục đích nhằm xây dựng một công cụ được trao

cho mọi người bị phỏng vấn một cách giống nhau. Mọi câu hỏi phải so sánh được để khi xuất hiện những sự khác nhau giữa những người trả lời thì đó là do câu trả lời có những khác biệt thực sự chứ không phải do công cụ gây ra". (Denzin).

Đề mục kiểm tra 6.1

Trong các vấn đề sau đây, thì đối với vấn đề nào "điều tra thái độ" là phương pháp tìm hiểu và phát hiện phù hợp nhất?

1. Triển vọng bán một loại dao mới?
2. Vào dịp lễ Giáng sinh, công ty đóng cửa vào ngày giờ nào thì được hoan nghênh nhất?
3. Gợi ý về cải tiến sự quản lý của Công ty ?
4. Giá trị của việc phổ biến cho từng đội trong 1 Công ty.
5. Phương pháp đấu tranh chống nạn côn đồ trong bóng đá.

Một trong những điều kiện tiên quyết để có các trả lời chính xác là người bị phỏng vấn cần cảm thấy tin tưởng ở tính trung lập của người điều tra khiến cho trả lời trở nên chân thực và chứa đựng nhiều thông tin chứ không phải những câu trả lời nghe thì có vẻ đúng nhưng có thể mang tính lừa dối :

"Các ban lãnh đạo tự mình tiến hành các cuộc điều tra đó nhiều khi và đó là điều dễ hiểu, đã gặp những sự thiên lệch trong các câu trả lời của cán bộ nhân viên của mình, vì những người đó không cảm thấy họ được hoàn toàn tự do bày tỏ ý kiến của mình. Cuộc điều tra sẽ có ít giá trị trừ phi gạt bỏ được những sự kiểm chế như vậy. Những người trả lời cần cảm thấy rằng họ có thể nói một cách tự do và thẳng thắn, có thể tin tưởng rằng kết quả của cuộc điều tra sẽ được trình bày theo cách đảm bảo hoàn toàn giấu tên những người trả lời" (North và Buckingham).

Việc phỏng vấn để điều tra thái độ cần có sự suy tính trước nhiều hơn các hình thức phỏng vấn khác được nêu trong sách này, vì người đi phỏng vấn thường là một trong một vài người, tất cả đều cố gắng đạt được sự nhất quán với nhau trong việc thông báo.

TRÌNH TỰ ĐIỀU TRA THÁI ĐỘ

Chuẩn bị

a) Mục tiêu

Để quyết định liệu cuộc điều tra cần phát hiện được điều gì, trước hết chúng ta cần xem xét xem hình thức điều tra này có thể khám phá được gì. Sách của Denzin nêu 4 nhận định làm cơ sở :

1. Những người bị phỏng vấn có đủ vốn từ vựng thông thường, do đó có thể thảo ra những câu hỏi có ý nghĩa tương tự đối với từng người.

2. Có khả năng tìm ra được những lời lẽ đồng nhất cho mọi câu hỏi và lời lẽ đó có ý nghĩa như nhau đối với mọi người bị phỏng vấn.

3. Để mỗi câu hỏi có ý nghĩa tương tự đối với mọi người bị phỏng vấn thì trình tự của các câu hỏi phải giống nhau.

4. Điều tra thí điểm cẩn thận, xây dựng và trắc nghiệm trước sẽ tạo ra một danh sách hoàn tất đáp ứng được yêu cầu của 3 nhận định đầu tiên.

Do đó, để làm cho cuộc điều tra thu được thắng lợi, những người bị phỏng vấn phải là một nhóm dân số có khá đủ điểm tương đồng để đáp ứng các yêu cầu của 2 nhận định đầu tiên. Thông tin cần được tranh thủ phải thuộc loại có thể chia thành những đơn vị chính xác về hướng trả lời cho các câu hỏi tiêu chuẩn.

b) Cơ cấu phỏng vấn

Lời khuyên chi tiết nhất và thực tế nhất cho những người tiến hành phỏng vấn điều tra là một quyển sách do Cục Điều tra Dân số Anh xuất bản. Và danh sách kiểm tra sau đây để dự thảo một cơ cấu phỏng vấn là dựa trên những gợi ý nêu trong quyển sách đó.

1. Những người bị phỏng vấn có phản ứng như thế nào đối với chủ đề của cuộc điều tra? Những câu trả lời phân bố trả lương

có thể sẽ thận trọng hơn các câu trả lời về cơ sở phục vụ ăn uống, một đề mục ít nhạy cảm hơn.

2. Nên trình bày cho những người trả lời như thế nào để nhận được những câu trả lời tối ưu? Các cuộc điều tra trong nội bộ Công ty chắc sẽ có ít vấn đề về tỷ lệ trả lời hơn là điều tra trong công chúng rộng rãi, vì những người trả lời trong nội bộ Công ty coi như là loại dân bị cầm tù, cho nên ngay một tỷ lệ từ chối nhỏ cũng có thể làm giảm độ tin cậy của kết quả.

3. Trật tự nào là tốt nhất để dẫn dắt các điểm cần tìm hiểu? Trong một cuộc điều tra cần bắt đầu bằng những câu hỏi mà người được phỏng vấn thấy dễ hiểu và có thể trả lời một cách chính xác và giúp họ nhập cuộc với cuộc điều tra trước khi chuyển sang những câu hỏi phức tạp hơn.

4. Lời lẽ câu hỏi nên như thế nào để thu lượm được những dữ liệu chính xác? Đây là vấn đề từ vựng và ngữ nghĩa học, và cần sử dụng những danh từ rõ nghĩa, những danh từ mà ý nghĩa không làm cho người bị phỏng vấn xa rời chủ đề. Một điều nữa là cần xem xét sự khác biệt giữa câu hỏi để tìm dữ kiện và câu hỏi để tranh thủ ý kiến. Chương về tiếp xúc gặp gỡ sẽ bàn thêm vấn đề này.

5. Cuộc phỏng vấn nên kéo dài bao nhiêu lâu? Nhu cầu hiểu biết thêm cần được cân bằng với khả năng trả lời của người được phỏng vấn. Một số người không thể trả lời câu hỏi trong thời gian dài, còn một số khác lại khó tập trung tư tưởng, một số khác nữa lại có nhiều điều để nói hơn là danh sách phỏng vấn cho phép. Hơn nữa, những người phỏng vấn có thể bị mệt mỏi hoặc lăm lăm do liên tục phải nêu những câu hỏi tương tự.

6. Cách sắp xếp và trình bày mẫu điều tra như thế nào là tốt nhất? Việc trả lời 5 câu hỏi trên sẽ giúp những người tiến hành điều tra chuẩn bị các mẫu thuận tiện để những người điều tra sử dụng trong các tình huống nêu câu hỏi khác nhau.

Đề mục kiểm tra 6.2

Khi một người nghiên cứu thị trường hoặc một người phỏng vấn tương tự đến xin phỏng vấn bạn, điều gì sẽ khiến bạn đồng ý trả lời và điều gì sẽ khiến bạn từ chối ? Người phỏng vấn có thể xử lý như thế nào với sự từ chối của bạn ?

c) Nghiên cứu thí điểm

Một cuộc nghiên cứu thí điểm có tác dụng thử thách cơ cấu phỏng vấn tạm thời. Người ta tiến hành lấy mẫu bằng phỏng vấn một số ít người để thử thách các điểm khác nhau trong danh sách kiểm tra nêu ở trên. Người ta sẽ thấy một số chữ không đủ chính xác để kích thích loại trả lời được cần đến. Sẽ thấy rằng một số điểm khó hơn và một số lại dễ hơn so với dự kiến ở giai đoạn hoạch định. Sẽ theo dõi các thời điểm, và một điều rất quan trọng, sẽ phân tích các dữ liệu thu thập được để xác định xem chúng có sản sinh được điều cần thiết không. Số lượng phỏng vấn cần thiết cho một cuộc thí điểm thành công không thể quy định tách rời khỏi bối cảnh của cuộc nghiên cứu chủ yếu sẽ được tiến hành. Có lẽ cần nghiên cứu thí điểm từ 5 đến 20% tổng số đối tượng cần phỏng vấn, tùy theo tính phức tạp của cuộc điều tra và tổng số cuộc phỏng vấn cần được tiến hành.

d) Phân tích sơ bộ

Cần nghiên cứu các kết quả thí điểm để sửa đổi cơ cấu và chuẩn bị những phương pháp tiến hành sự phân tích tối hậu. Để đạt được yêu cầu thứ nhất - sửa đổi cơ cấu - cần kiểm tra xem các câu hỏi có tạo ra loại câu trả lời cần thiết không và liệu có sự thiếu nhất quán nào giữa các kết quả do những người phỏng vấn khác nhau thu được. Thông tin thu nhận được sẽ gợi ý cho ta thêm một số câu hỏi nữa vì trước đây những người thiết kế cơ cấu không đánh giá được hết tiềm năng của cuộc điều tra. Điều đó không có nghĩa là sẽ sắp xếp cơ cấu cuộc điều tra theo hướng mà người bị phỏng vấn muốn nói, nhưng có thể tìm được thông tin thông qua các cách nêu câu hỏi khác nhau và cách viết câu hỏi khác nhau.

Khi phân tích câu hỏi, cần tham khảo ý kiến những người đỡ đầu cuộc điều tra - các cán bộ quản lý then chốt, một uỷ ban, một nhóm các nhân viên phục vụ của hàng hoặc bất cứ người nào đã khởi xướng cuộc điều tra và có thể chấm dứt cuộc điều tra nếu có những diễn biến khác hơn là dự kiến.

Sự phân tích sơ bộ chuẩn bị cho sự phân tích tối hậu bằng sửa đổi cách trình bày của các mẫu phỏng vấn nhằm làm dễ dàng việc thu thập dữ liệu qua các mẫu và nêu một loạt câu trả lời có mã số để người bị phỏng vấn có thể lựa chọn.

Tiếp xúc

Đặc điểm nổi bật là các cuộc tiếp xúc điều tra có tính nhanh gọn và giấu tên. Hai người lạ mặt gặp nhau, một người nêu câu hỏi cho người kia, và cả hai đều biết rằng họ sẽ chia tay và quên nhau. Tính ngắn hạn và phi cá tính của cuộc tiếp xúc sẽ làm cho các câu trả lời có một mức độ thẳng thắn mà ít có khả năng đạt được nếu những người bị phỏng vấn không thấy rõ tính gần như máy móc của sự tham gia của người phỏng vấn và thực tế là những câu trả lời của họ không có ý nghĩa nào khác hơn là một bộ phận của một sự thu thập tổng hợp, phi cá tính các dữ liệu :

"Là một sự tiếp xúc. giữa hai người, cuộc phỏng vấn diễn hình không có ý nghĩa gì ; cuộc tiếp xúc được quan niệm trong khuôn khổ của những cuộc gặp gỡ khác, có thể so sánh được với cuộc gặp giữa các cặp khác, mỗi cuộc đều được ghi lại theo cách khiến có thể tách các nhân tố thông tin chung ra khỏi các đặc tính riêng biệt của từng cá nhân. Dù những người thực sự tham gia quan niệm điều đó một cách mơ hồ như thế nào, chính nhu cầu của người làm thống kê - chứ không phải người trực tiếp tham gia - có tác dụng chi phối rất nhiều đến nội dung của thông tin và cả hình thức của thông tin" (Benney và Hughes, 1956).

a) Tự giới thiệu

Những người phỏng vấn đóng một vai trò kỳ lạ trong cuộc tiếp xúc này vì họ cần tự giới thiệu một cách tích cực để thu hút

sự chú ý của người bị phỏng vấn mà lúc đầu có thể do dự, đồng thời phải tự làm mờ mình đi để đảm bảo tính vô danh mà cuộc tiếp xúc đòi hỏi. Những người tiến hành điều tra dư luận công chúng thường phải mặc quần áo một cách thận trọng để gây sự yên tâm và cần phải giảm nhẹ cá tính của mình. Denzin đã có một câu ngắn gọn : "Hãy dùng một kiểu quần áo dễ được chấp nhận nhất đối với những người bị phỏng vấn nhưng hãy sử dụng một phong thái để họ thấy bạn là ai đối với họ".

b) *Trình bày*

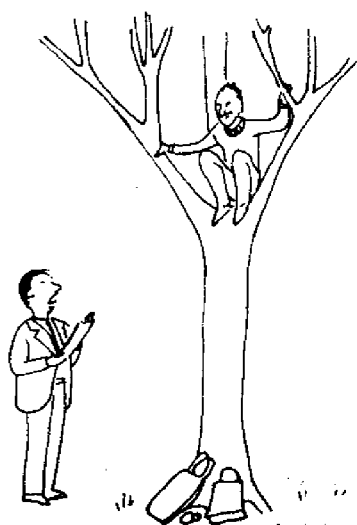
Trước khi bắt đầu cuộc phỏng vấn, người phỏng vấn cần cung cấp một số thông tin nhằm giúp cho người bị phỏng vấn nhập cuộc.

1. Mục đích của cuộc điều tra. Dự định đạt được cái gì và bằng biện pháp gì. Bao gồm cả việc thông báo về việc cho phép điều tra (ví dụ, "Hội đồng lao động cảm thấy điều đó là có ích ...").

2. Tại sao người đó được lựa chọn để phỏng vấn. Đôi khi các cuộc điều tra trong nội bộ công ty bao gồm mọi thành viên và họ đều sẵn lòng để được phỏng vấn. Nhưng bình thường chỉ chọn một số người tiêu biểu và họ cần được biết tại sao họ được lựa chọn.

3. Cuộc điều tra được giữ kín. Cần giải thích rõ tính khuyết danh của các dữ liệu, đặc biệt nếu cuộc phỏng vấn cần bắt đầu bằng những thông tin thực tế mà phần nào sẽ thể hiện danh tính của người bị phỏng vấn. Thông tin đó chỉ nhằm để phân loại các dữ liệu nhưng những người bị phỏng vấn có thể cảm thấy rằng cá nhân họ bị nhận dạng ngay.

4. Người được phỏng vấn là người tự nguyện. Những người bị phỏng vấn có cơ hội để từ chối, dù người phỏng vấn có thể tìm cách thuyết phục họ hợp tác. Người không sẵn lòng trả lời phỏng vấn thường ít có giá trị (hình 6.1) và do miễn cưỡng họ thường hay cung cấp những thông tin méo mó. Nếu làm cho họ thấy rõ ràng họ được mời tham gia chứ không bị bắt buộc tham gia, thì chắc sẽ tranh thủ được sự hợp tác của họ và các câu hỏi trả lời sẽ có ích hơn.



"Tôi chỉ xin hỏi anh vài câu..."

Hình 6.1. Người không sẵn lòng trả lời phỏng vấn thường có ít giá trị

5. Cuộc phỏng vấn sẽ kéo dài bao lâu? Nên thông báo rõ ràng để người được phỏng vấn có cách trả lời phù hợp. Nếu người đó biết rằng sẽ là khoảng 5 phút thì mức độ tập trung sẽ thấp hơn là trả lời phỏng vấn trong nửa giờ.

c) Xử lý với sự bất hợp tác

Như đã nói ở trên, những người không sẵn lòng trả lời phỏng vấn thường vô giá trị. Điều đó có thể ngụ ý rằng người phỏng vấn sẽ thụ động chấp nhận sự từ chối và chuyển sang một người khác. Không phải thế, người phỏng vấn không thể dễ dàng coi "Không" là một câu trả lời vì thông tin đó có thể không thật sự tiêu biểu cho dân chúng. Có thể, sự từ chối xuất phát từ lo ngại. Một số người có thể nhút nhát hoặc mới vào làm việc trong một tổ chức cho nên cảm thấy rằng sự đóng góp của họ sẽ ít giá trị.

Có thể khắc phục sự do dự bước đầu của người bị phỏng vấn bằng cách nói rõ thêm về lý do của cuộc điều tra. Nếu người đó nêu lý do tại sao từ chối, thì đó là căn cứ để người phỏng vấn có thêm một cố gắng nữa. Xin nêu sau đây một số câu từ chối và một số cố gắng điển hình :

Từ chối

1. "Tôi e rằng hiện nay tôi rất bận".

2. "Tôi không tán thành tất cả cái chuyện điều tra này. Chỉ tốn phí thời gian và tiền của. Ý kiến của tôi là chuyện riêng của tôi và không liên quan đến ai khác cả".

3. "Tôi mới đến đây một tuần thôi. Tôi không thể nói gì với ông cả".

4. "Ồ, tôi không biết. Anh hãy hỏi người khác".

Cố thuyết phục

- "Không sao. Tôi sẽ đến nữa khi nào tiện hơn. Liệu một lúc nào đó sáng ngày mai được không ?"

- "Chuyện này hoàn toàn được giữ kín, và tôi biết rằng các kết quả sẽ được sử dụng triệt để".

- "Chúng tôi cần có câu trả lời của nhiều người có mọi loại thời gian công tác dài ngắn khác nhau. Những người mới làm ở đây vài ngày có thể nhận thấy những điều mà những người khác không chú ý".

- "Chúng tôi cần có một hình ảnh càng rõ ràng càng tốt về suy nghĩ của mọi người và ý kiến của ông đặc biệt có ích".

Một số những câu trên sẽ có hiệu quả trong đại bộ phận các trường hợp nhưng không phải trong mọi trường hợp. Một số lời từ chối khác làm cho ta thấy cuộc điều tra được hoạch định còn thiếu cẩn thận :

- "Ông ấy đã đi khỏi đây rồi".
- "Ông ấy đã chết rồi".
- "Là Cô chứ không phải là Bà".
- Ở đây không có ai tên là Warrington cả. Còn tôi tên là Farrington".
- "Đây là lần đầu tiên tôi được nghe chuyện này. Ở đây chưa được thông báo gì cả. "Tham khảo ý kiến" há? Thậm chí người ta không đánh vấn được chữ đó".

d) *Nếu câu hỏi*

Các gợi ý nêu ở đây dựa vào các ý kiến của Atkinson :

1. Nắm vững mẫu phỏng vấn. Người điều tra cần hiểu rõ bố cục của mẫu trước khi bắt đầu tiến hành và phải có khả năng vừa đọc câu hỏi đang được nêu vừa liếc nhanh các câu hỏi sắp được nêu. Điều này sẽ tạo ra một lịch trình êm thấm về hỏi và trả lời mà cá nhân người điều tra không xen vào và đảm bảo rằng mỗi câu hỏi đều được dành thời gian thích đáng.

2. Nêu câu hỏi một cách chính xác như đã được chỉ thị. Những câu hỏi phải được nêu theo trình tự đã quy định trước và sử dụng câu chữ chuẩn mực để những thay đổi khi nêu câu hỏi không phải là nguyên nhân gây ra những dữ liệu khác nhau.

3. Nói các đoạn bằng những câu nói nhanh. Câu hỏi thường xếp theo từng nhóm và người phỏng vấn cần giúp người bị phỏng vấn chuyển từ nhóm này sang nhóm khác, nếu không câu hỏi mới có thể bị hiểu nhầm do tư tưởng người trả lời vẫn chưa chuyển sang câu hỏi mới.

4. Nên tránh giả định về các câu trả lời. Những người phỏng vấn thường phải nghe đi nghe lại nhiều câu trả lời giống nhau, và có nguy cơ họ giả định về một câu trả lời mà thực ra họ chưa nghe thấy. Nếu 20 người đã đưa ra 20 câu trả lời giống hệt nhau, thì câu

trả lời thứ 21 nghe có vẻ giống các câu trước nhưng thực ra chỉ hơi giống thôi.

5. Nhắc nhở để đảm bảo sự nhất quán. Nhắc nhở là một cách để gợi ý một câu trả lời và đôi lúc sự nhắc nhở đó nằm trong bản thân câu hỏi bằng cách nêu một ví dụ về điều mà câu hỏi đang tìm kiếm. Trong các trường hợp khác, người phỏng vấn sử dụng lời nhắc nhở để làm cho người ta nhớ lại một điều gì. Điều quan trọng là việc nhắc nhở được tiến hành một cách nhất quán và có sự thoả thuận trước giữa những người tiến hành phỏng vấn.

6. Để phòng hiểu lầm. Đôi khi những người bị phỏng vấn quá gán bó với câu trả lời mà họ vừa đưa ra cho nên họ hiểu sai và nghe sai câu hỏi tiếp theo, và do đó có câu trả lời không phù hợp. Thông thường nên xử lý việc này bằng cách nhắc lại câu hỏi nhưng nên tránh lên giọng. Nếu nhắc lại câu hỏi theo một cách khác thì có nguy cơ tất yếu làm bóp méo câu trả lời.

e) Kiểm soát và ghi lại

Người phỏng vấn cần kiểm soát cuộc tiếp xúc mà không được phép co giãn ở mức độ lớn, vì cuộc phỏng vấn không thể ngừng trước khi mẫu câu hỏi được hoàn tất một cách thoả đáng. Có một số người bị phỏng vấn có khả năng ăn nói lưu loát thường cung cấp thông tin nhiều hơn là chúng ta cần. Trong tình hình đó, người phỏng vấn cần trình bày rõ là có hạn chế về thời gian hoặc biểu dương người trả lời phỏng vấn về những ý kiến đa dạng và lý thú của anh ta, giúp cho việc nhìn nhận vấn đề một cách rộng rãi, nhưng vào lúc này cần giải đáp một số vấn đề cụ thể (tuy không phải lý thú hơn). Nếu người bị phỏng vấn đưa ra những câu trả lời khó hiểu thì người phỏng vấn nên nói rằng mình ngại thơ và thiếu kinh nghiệm, do đó không hiểu được ý nghĩa các câu trả lời đó. Như vậy người bị phỏng vấn sẽ vui lòng làm sáng tỏ ý của mình.

Một chuyên đề nghiên cứu của Mỹ do Cannell và một số người

khác tiến hành nêu một số đặc điểm tác động đến độ tin cậy của các câu trả lời :

1. Khoảng cách về thời gian : thời gian từ khi xảy ra sự kiện đến khi tiến hành phỏng vấn càng lớn thì càng có khả năng có thông báo thiếu chính xác về sự kiện đó.

2. Tính nổi bật : các sự kiện nào quan trọng đối với một cá nhân thì thường được kể lại một cách chính xác hơn những sự kiện kém quan trọng hơn.

3. Được mong muốn về mặt xã hội : có khả năng việc kể lại một sự kiện sẽ bị bóp méo theo chiều hướng được mong muốn về mặt xã hội.

4. Giúp cho nhớ lại sự việc : Có thể làm tăng tính chính xác của các câu trả lời bằng cách liên hệ các câu hỏi với các sự kiện cụ thể .

Cũng nghiên cứu trên đã đưa ra một số chứng cứ cho rằng có thể tăng độ tin cậy của các câu trả lời nếu người phỏng vấn có một số hành vi hỗ trợ thêm (ví dụ, nói rằng : "Xin cảm ơn, đây đúng là loại thông tin chúng tôi cần"), và tranh thủ được người bị phỏng vấn công khai đồng ý cố gắng cung cấp những thông tin đầy đủ và chính xác.

Các dữ liệu do người bị phỏng vấn cung cấp cần được ghi lại ngay, không nên để nhớ lại về sau. Nhiều câu trả lời chỉ đòi hỏi chúng ta gạch 1 gạch vào một ô nào đó hoặc khuyên tròn xung quanh một con số và người phỏng vấn hành động không khác gì một cái máy biết nội, nhưng điều quan trọng là cần gạch và khuyên cho chính xác. Nếu điều gì cần được viết lại thì cần viết một cách chính xác, đúng như người bị phỏng vấn đã nói, không nên viết lại theo cách khác hoặc tóm tắt lại, tuy rằng một số khái niệm có thể thay bằng một số chữ viết tắt đã quy định.

Đề mục kiểm tra 6.3

Trong công ty của bạn có những vấn đề gì có thể được điều tra một cách có ích bằng cuộc điều tra về thái độ mà không có nguy cơ làm bộc lộ ra những thông tin không thể xử lý được? Gần đây, có tiến hành các cuộc điều tra về thái độ không? Có kết quả rõ ràng gì không?

Bảng 6.1. LỊCH TRÌNH ĐIỀU TRA VỀ THÁI ĐỘ

Chuẩn bị

1. Cần đảm bảo :

- từ vựng chung cho mọi người trả lời phỏng vấn
- lời lẽ, câu chữ đồng nhất cho mọi câu hỏi
- trình tự các câu hỏi giống hệt nhau
- Nghiên cứu thí điểm

2. Xây dựng cơ cấu của phỏng vấn bằng cách xem xét :

- phản ứng có thể có của người phỏng vấn đối với chủ đề
- trình bày sao cho có thể tranh thủ được câu trả lời tốt nhất
- trật tự của các điểm cần hỏi
- lời lẽ, câu chữ của câu hỏi
- phỏng vấn dài bao lâu
- sắp xếp và trình bày mẫu phỏng vấn

3. Hoàn tất :

- nghiên cứu thí điểm
- phân tích sơ bộ

Tiếp xúc

1. Người phỏng vấn tự giới thiệu với những người bị phỏng vấn

2. Giới thiệu về cuộc điều tra bằng cách cung cấp các thông tin sau đây :

- mục đích cuộc điều tra
 - lựa chọn người bị phỏng vấn như thế nào
 - giữ bí mật cho người trả lời phỏng vấn
 - tính tự nguyện của người trả lời phỏng vấn
 - thời gian cần thiết
-

Bảng 6.1. (tiếp theo)

3. Xử lý với sự bất hợp tác tiềm ẩn

4. Khi đặt câu hỏi cần :

- nắm vững mẫu phỏng vấn
- đặt câu hỏi một cách chính xác như đã được chỉ thị
- nối các đoạn bằng câu nối nhanh
- nên tránh giả định về các câu trả lời
- nhắc nhở để đảm bảo sự nhất quán
- đề phòng hiểu lầm

5. Kiểm soát và ghi lại

Những việc tiếp theo

1. Phân tích dữ liệu

2. Viết báo cáo

Những việc tiếp theo

a) Phân tích dữ liệu

Khi mọi cuộc phỏng vấn đã hoàn thành và tập hợp xong các mẫu, thì cần đếm và phân loại. Tiếp đó sẽ bắt đầu việc phân tích các dữ liệu. Giai đoạn 1 là đếm các con số và có thể sử dụng máy điện toán : nhập các dữ kiện từ các mẫu và đưa vào máy tính để phân tích và sắp xếp lại.

b) Viết báo cáo

Sau khi đã xử lý mọi con số, cần viết một báo cáo để trình bày ý nghĩa của các dữ kiện và mối liên quan giữa chúng. Cần thông hiểu được các thông tin và sau đó giải thích trong báo cáo bằng một lý thuyết khiến các dữ liệu trở nên có ý nghĩa, có lý. Giai đoạn cuối cùng và quan trọng của báo cáo là nêu một số kết luận về hành động tương lai mà việc giải thích các sự kiện đã soi sáng.

Bài tập 6

1. Hãy tìm một nhóm nhỏ gồm những người mà bạn cho rằng có thể hợp tác với bạn, tại nơi bạn làm việc, nơi bạn sống hoặc một nhóm nào khác, như một câu lạc bộ bóng quần hoặc một đội phóng phi tiêu.
2. Hãy chọn một đề tài mà tất cả những người đó có một số hiểu biết như chất lượng của dịch vụ xe buýt mà họ đều sử dụng, các bữa ăn ở căng-tin, tiêu chuẩn của một người phóng tiêu giỏi, v.v...
3. Xác định 3 hoặc 4 khía cạnh của thái độ của họ mà bạn muốn thu thập thông tin.
4. Bạn chuẩn bị các câu hỏi để tiến hành một cuộc phỏng vấn ngắn (5 đến 10 phút) và xây dựng mẫu để ghi các câu trả lời của họ.
5. Bạn hãy tiếp cận những người đó mà không hề báo trước, tranh thủ họ đồng ý tham gia, nêu các câu hỏi và xem xét kết quả.
6. Hãy phân tích các kết quả và phản ánh những phát hiện của mình cho toàn bộ nhóm đó, thảo luận với họ về những phản ứng của họ đối với cách đề cập của bạn.

7. TRUYỀN ĐẠT : ĐÀO TẠO KỸ NĂNG

Những năm gần đây các phương pháp đào tạo đã phát triển nhanh chóng và người ta nhấn mạnh tới phương pháp phát triển đối lại với phương pháp nhồi sọ. Việc quản lý đào tạo đặt trọng tâm vào phương pháp làm việc theo nhóm, học hành động phát hiện và tập trung vào người học hơn là người dạy. Chương này trình bày một cách tiếp cận đào tạo ít nhiều thiên về phương pháp cũ, nhưng nó vẫn tiếp tục còn là một phương pháp được dùng rộng rãi trong đào tạo tay nghề cho các công việc thủ công và văn phòng. Nó không thích hợp với việc đào tạo những kỹ năng cao hơn hoặc với việc phát triển tri thức.

Dạy một người làm một việc gì khác với dạy một người hiểu một điều gì. Chương này đề cập tới cách dạy một người làm một việc gì. Sự khác biệt lớn này giữa đào tạo tay nghề với đào tạo kiến thức đã được phân tích một cách tinh tế trong hệ phân loại CRAMP (CRAMP là những chữ cái đầu của các từ tiếng Anh : Comprehension, Reflex, Attitude, Memory, Procedural nghĩa là Hiểu biết, Phản xạ, Ứng xử, Trí nhớ, Thủ tục), xây dựng trên cơ sở nghiên cứu tác phẩm của anh em Belbin. Hệ thống này phân toàn bộ việc học tập thành 5 loại hình cơ bản : hiểu biết, phản xạ, ứng xử, trí nhớ, thủ tục .

- *Hiểu biết* : loại hình học tập này bao quát những nội dung vấn đề mang tính lý thuyết, cần hiểu biết các sự việc xảy

ra như thế nào, tại sao và vào thời gian nào. Có thể lấy ví dụ việc hiểu biết các định luật nhiệt động học, hoặc cơ cấu tiến tẹ của Hệ thống tiến tẹ Châu Âu.

- *Luyện khả năng phán xạ* - Loại hình học tập này thường được áp dụng trong trường hợp yêu cầu làm được những thao tác thành thạo và đạt khả năng cảm nhận cao, kể cả trong thực hành cũng như trong hiểu biết việc gì phải làm. Tốc độ thường là quan trọng và học viên phải thường xuyên lặp lại bài học để phát triển khả năng làm việc đồng bộ và phối hợp ở mức độ thoả đáng. Các ví dụ rõ rệt là trò xiếc tung hứng và nhào lộn, nhưng rõ rệt nhất trong nhiều ví dụ có thể thấy trong các tổ chức là công việc sử dụng bảng nút điều khiển.
- *Phát triển cách ứng xử* - Loại hình học tập này giúp học viên phát triển khả năng thay đổi cách ứng xử và nâng cao trình độ thành thuộc trong các quan hệ xã hội. Phần lớn những bài huấn luyện cách quan tâm đến khách hàng thường được tiến hành trên cơ sở cách học này.
- *Rèn luyện trí nhớ* - loại học này rõ ràng liên quan đến những học viên cần nhớ được cách xử lý trong một loạt tình huống khác nhau được xác định trước. Ví dụ, những dược sĩ phải học thuộc lòng một loạt những mức liều lượng thuốc tối đa, và người chạy giấy ở văn phòng cần nhớ tất cả các hoá đơn phải đưa cho ông Brown và nhớ tất cả các ngân phiếu phải chuyển cho bà Smith.
- *Học làm theo các thủ tục*, giống như loại học nhớ, chỉ khác là nội dung các việc phải học để làm theo thì không cần nhớ, chỉ cần hiểu rõ công việc và biết đúng vị trí của mỗi việc. Một ví dụ là thủ tục phải theo khi cho một nhà máy ngừng sản xuất vào dịp nghỉ lễ Giáng sinh, hoặc cách xử lý một máy khoan an toàn.

Phần lớn các hình thức đào tạo đều vận dụng nhiều loại hình học tập, như người thợ học việc sửa chữa ô tô sẽ phải hiểu chiếc xe hoạt động như thế nào cũng như thành thục trong việc điều chỉnh động cơ xe, và người lái xe khi lái cần phối hợp thành thạo tay, chân, mắt cũng như phải biết trình tự phải tuân thủ khi xe bị hỏng máy. Tuy nhiên, cách tiếp cận tốt nhất là loại hình học tập tổng hợp theo phương pháp dạy một chủ đề đào tạo trong chính thể của nó chứ không chia ra thành những phần nhỏ tách ra để dạy trong mỗi lần. Ở đây điển hình là sử dụng các buổi giảng và các sách huấn luyện. Lúc này việc thay đổi ứng xử thường được xử lý trong các cuộc thảo luận nhóm (về điều này có thể tham khảo chương cuối của cuốn sách này), nhưng học rèn luyện phản xạ thì tốt nhất là dùng phương pháp chia công việc ra từng đoạn, mỗi đoạn được nghiên cứu và thực hành riêng biệt trước khi gộp lại thành một hoạt động toàn vẹn, giống như trong chơi tennis phải tập phát bóng, đập, tiu, ve và các cú đánh riêng lẻ trước khi vào trận đấu trong đó tất cả các cú đánh trên đều phải dùng tới. Loại hình học nhớ về học thủ tục có thể được dùng cả trong phương pháp chính thể và trong các phương pháp chia theo từng phần tuy rằng lối học nhớ thường được dùng tốt nhất trong phương pháp chia từng phần.

Đề mục kiểm tra 7.1

Hãy hồi tưởng lại một lần bạn làm một việc nào đó, trong một thời gian ngắn, như thay đổi công việc, nhận những nhiệm vụ mới hoặc xử lý một thiết bị mới (ví dụ một thiết bị đầu ra của máy tính).

1. Cái gì đã giúp bạn nhiều nhất để bạn học được ?
2. Có phải là loại hình học tập : hiểu biết, phản ứng, ứng xử, nhớ hoặc theo thủ tục không ?
3. Hiệu quả hoạt động đã được củng cố thế nào ?

RÈN LUYỆN PHẢN XẠ CỦA KỸ NĂNG THAO TÁC

Đối với học viên, bước đầu tiên để học một kỹ năng là phải hiểu được nhiệm vụ và biết rõ những gì cần làm để sản xuất đạt kết quả vừa ý. Bước này cung cấp một cơ sở hiểu biết đầu tiên và những điều giải thích cho các hành động phải triển khai sau này, mặc dầu trong quá trình học tập vẫn cần tăng thêm nhiều thông tin bổ sung cho cơ sở hiểu biết đó. Ở đây, công việc của người hướng dẫn là quyết định xem cần trang bị cho học viên khối lượng hiểu biết bao nhiêu là đủ để đi vào tổ chức huấn luyện thao tác sản xuất, đặc biệt là nếu sau này trong thực hành sẽ dùng phương pháp đào tạo theo từng phần công việc.

Một kỹ năng cơ bản là rút chỉ nóng chảy vào khuôn để sản xuất những tấm lưới tạo thành khung chính của bản ác quy chì-axit. Để tránh lãng phí và rủi ro cho người lao động, trong một thời gian ngắn, học viên phải rút cát thay vì dùng chỉ. Học viên nào không hiểu tại sao lại rút cát trong một công việc lẽ ra phải rút chỉ, anh ta sẽ không chăm chú nhiều trong thao tác. Do đó người hướng dẫn phải giải thích đặc điểm này. Các học viên thường thích khởi đầu bằng những kinh nghiệm tự tay mình có được cho nên cần tránh những bài mào đầu dài dòng và chi tiết.

Bước thứ hai là đi vào thao tác thực tế, nên người hướng dẫn phải quyết định xem nên chia công việc thành những đơn vị thao tác tách biệt nhau hoặc thành những động tác nhỏ hơn để thuận lợi cho học tập. Người đánh máy bắt đầu luyện tập bằng tập thao tác theo từng tay một trước khi thao tác phối hợp dùng cả hai tay nhưng người đánh đàn piano chỉ để một thời gian thực hành cực ngắn để thao tác một tay. Có thể nguyên nhân là người đánh máy sử dụng hai tay theo các cách tương đối độc lập với nhau như bao giờ cũng dùng tay trái để đánh chữ "a" và dùng tay phải đánh chữ "p", nên sự phối hợp hai tay chỉ cần để thao tác nối tiếp nhau. Còn

trong chơi đàn piano, có một sự hội nhập phức tạp hơn giữa thao tác của hai tay, cho nên thực hiện riêng rẽ có thể làm hỏng hơn là tăng cường hiệu quả thao tác sau này. Một khía cạnh khác của tập đánh máy là thường luôn gặp những dây chữ ngán như kiểu "và", "là", "cái" v.v... Những dây chữ này có thể góp phần không ngừng tăng tốc độ thao tác của người đánh máy. Đặc điểm của loại hình này là có thể phát triển tới mức thao tác trở thành tự động và đáng tin cậy. Người đánh máy nghiệp dư thường đảo lộn các chữ hoặc đánh nhầm phím, đánh "htông", thay cho "thông", và hoặc "cia", thay cho "cái". Người đánh máy thạo hiếm khi làm như vậy vì trong quá trình học tập, sự tập luyện lặp đi lặp lại đã đưa tới kết quả là các thao tác nhỏ trở thành không những tự động mà còn chuẩn xác.

Yếu tố thứ ba là những thông tin phản hồi, nhằm làm cho các học viên có thể so sánh kết quả hoạt động của mình với chuẩn mực yêu cầu và thấy được tiến bộ đạt được. Đặc điểm của thông tin phản hồi tốt là tức thời và chính xác. Nếu thông tin phản hồi đến tức thì sau hành động thì học viên có cơ may nhiều hơn liên hệ được sai sót với phần hoạt động đã làm nảy sinh sai sót đó, trong khi phản hồi chậm tuy sẽ chỉ ra được sai ở chỗ nào, nhưng trí nhớ về cái gì đã xảy ra thì bị phai mờ. Cậu bé tập ném bóng thẳng trong trò chơi cric-kê sẽ tức thì thấy được mình chơi chính xác tới mức nào và sẽ có thể liên hệ tới mức sai lệch của mình trong vị trí đặt chân, góc độ gơ tay hoặc liên hệ với mọi nguyên nhân làm nảy sinh vấn đề. Học viên học chụp ảnh không có được yếu tố phản hồi tức thời này.

Đặc tính thứ hai của thông tin phản hồi là nó cần càng chính xác càng tốt, trong các thông tin về kết quả và quá trình hoạt động. Người huấn luyện học viên đánh cric-kê có thể nói : "Cú đánh khá tốt" hoặc cũng có thể nói : "Đây là cú đánh tốt hơn cả, nhưng nó còn đi quá xa, vào khoảng một bộ. Nếu anh làm chủ được tay thì cố giữ tay cao hơn". Câu nhận xét sau đưa ra một chỉ dẫn chung

về tiến bộ đạt được, cung cấp một sự đánh giá về cú đánh và một nhận xét riêng cho cách cải tiến trong cú đánh sau. Điều này đã được Fitts và Posner (1967) giải thích rõ một cách rất có ích.

CÁC BƯỚC ĐÀO TẠO TAY NGHỀ

Chuẩn bị

a) Các mục tiêu

Người huấn luyện sẽ có hai nhóm mục tiêu, mục tiêu về tổ chức và mục tiêu hành vi. Các mục tiêu về tổ chức xác định những việc học viên phải đóng góp cho tổ chức sau khi kết thúc học tập. Nó có thể là chung chung nhưng cần thiết. Ví dụ nếu một công ty đào tạo người đánh máy cho chính mình, mục tiêu tổ chức phải là dạy đánh máy để sao lại các bản chép tay hoặc chép lại từ các máy đọc, chứ không phải là học tốc ký. Những mục tiêu về tổ chức khác với mục tiêu giáo dục là các mục tiêu chú tâm vào học viên hay sinh viên hơn là vào các yêu cầu của tổ chức, do đó những người hướng dẫn của các trường đào tạo nhân viên văn phòng chắc chắn là sẽ tổ chức việc đào tạo xoay quanh những gì có ích cho học viên trong triển vọng mở ra một số việc làm. Người hướng dẫn sẽ phải vạch ra những mục tiêu tổ chức, những mục tiêu này có thể chứa đựng hoặc không chứa đựng những đặc điểm bao quát hơn của mục tiêu giáo dục.

Các mục tiêu hành vi chỉ ra cụ thể những điều học viên phải có khả năng làm được khi kết thúc khoá đào tạo hay giai đoạn đào tạo. Trong việc đào tạo nhân viên đánh máy, mục tiêu tổ chức có thể chỉ đơn giản là bảo đảm cung cấp thường xuyên những người có khả năng đánh máy chính xác và với một tốc độ hợp lý. Mục tiêu hành vi thì nên cụ thể hơn, để ra tiêu chuẩn số chữ cần đánh được với mức độ chính xác xác định trước theo phút.

Đề mục kiểm tra 7.2

Hãy suy nghĩ về kinh nghiệm đào tạo liên quan tới việc phải học tập thế nào để làm được một việc gì mà bạn quan sát thấy ở bản thân hay ở một người khác trong tổ chức. Ghi lại những mục tiêu tổ chức và những mục tiêu hành vi trong đào tạo.

b) Các phương pháp học tập

Việc tiếp theo là người hướng dẫn sẽ quyết định những phương pháp học tập được sử dụng. Chúng ta đã biết những yếu tố chủ yếu trong đào tạo tay nghề là am hiểu, thực hành thông tin phản hồi, vì vậy người hướng dẫn quyết định bao nhiêu điều cần giảng lúc khởi đầu và bao nhiêu điều khác cần giảng trong mỗi giai đoạn khác nhau của tiến trình đào tạo, cùng với các hình thức thích hợp. Chỉ giảng nói thôi có thể cũng đủ, nhưng nếu cần những minh họa bằng phương tiện nghe nhìn và những bài biểu diễn thì càng tốt. Hiện đang phát triển nhanh chóng việc đào tạo dựa vào máy tính và trao đổi qua lại trên phương tiện video, cho phép cung cấp thường xuyên những giải thích và những thông tin phản hồi hoạt động thao tác của học viên (Rushby, 1967).

Hai vấn đề liên quan đến thực hành là quyết định chia thành những động tác nhỏ và tổ chức các cuộc diễn tập thao tác giá, như kiểu người công nhân tập rót cát thay chỉ. Phần lớn những thông tin phản hồi đều do người hướng dẫn nói cho học viên biết, nhưng cũng cần tìm cách có được những thông tin phản hồi chính xác hoặc nhanh hơn bằng những phương pháp như ghi bằng hình hay chụp ảnh. Một phương pháp thường dùng nhất để đào tạo kỹ năng thành thực như máy là phương pháp chia công việc thành từng phần nhỏ dần, phương pháp này đã được trình bày một cách đầy đủ nhất trong sách của Douglas Seymour (1966). Công việc học viên phải làm được chia thành một loạt những thao tác nhỏ. Học viên tập làm thao tác 1, thao tác 2 và sau đó đến thao tác 1 + 2. Bước tiếp theo là thực hiện thao tác 3, 2+3 và 1+2+3, như vậy tay nghề được hình thành thông qua thực hiện một thao tác nhỏ rồi gán nó

với toàn bộ công việc. Công việc này được thực hiện bao gồm những thao tác tổ thành với số lượng dần dần tăng. Những thao tác tổ thành chỉ thực hiện riêng rẽ trong thời gian ngắn trước khi hoà vào thao tác chung, như vậy không lo nguy cơ thực hiện thao tác rời rạc.

Phương pháp này chỉ dùng được trong trường hợp công việc có thể chia ra thành nhiều thao tác tổ thành. Chỗ nào không làm thế được, có thể thay bằng phương án giản đơn hoá. Trong phương pháp này, công việc vẫn giữ trong chính thể, nhưng được rút lại dưới hình thức đơn giản nhất của nó. Tay nghề thành thạo có thể đạt được bằng cách tăng dần mức phức tạp của các bài tập. Một ví dụ là nghệ thuật làm đèn nến. Đèn nến trang trí được sản xuất bằng cách cắt những dải băng từ khối nến nhiều mẫu, sau đó kết các băng theo nhiều kiểu. Người thợ làm đèn nến bắt đầu tập bằng cách làm những kiểu ít cầu kỳ rồi dần dần tăng độ bay bướm trong các kiểu trang trí.

Mặc dầu chương này chủ yếu nói về đào tạo kỹ năng thành thuộc như máy, vẫn có thể kể ra một vài phương pháp chuyên rèn luyện trí nhớ, cũng như những cách thức rèn luyện khả năng cảm nhận. Hai loại khả năng này càng ngày càng có tầm quan trọng trong đời sống của tổ chức.

Cách quen thuộc nhất để nhớ là dùng thuật nhớ hoặc dùng trò chơi câu đố tếu (tức là những chữ viết tắt của một cụm từ được thay bằng một cụm từ đố tếu khác).

Đối với một vài công việc, dùng các quy tắc sẽ giảm được khối lượng những điều phải nhớ. Ví dụ, có nhiều quy tắc để tìm ra chỗ sai hỏng, và nhân viên sửa chữa xe đã được dạy dùng một loạt quy tắc có hệ thống. Người lái xe ô tô bị hỏng xe gọi điện thoại tới. Trạm chữa xe yêu cầu giúp đỡ, câu đầu tiên anh ta được hỏi là "Anh chị có hết xăng không?". Nếu trả lời có thì xác định ngay được nguyên nhân hỏng. Nếu câu trả lời là "không", sẽ dẫn đến câu hỏi thứ hai: "Động cơ có đánh lửa không?". Cứ như vậy hỏi tiếp,

người kỹ sư đến giúp sửa chữa thì đã loại trừ được một số nguyên nhân hỏng.

Phương pháp suy diễn phân thông tin ra từng loại, nếu một điều gì không thuộc một nhóm này, học viên sẽ dùng suy diễn để kết luận là nó thuộc vào một nhóm khác. Ở đầu chương, đã đưa ra ví dụ người chạy giấy văn phòng phải nhớ rằng hoá đơn phải đưa tới ông Brown và các ngân phiếu phải đưa cho bà Smith. Nếu lại có một cô Robinson chịu trách nhiệm nhận mọi thư từ hỏi về hàng hoá, thư khiếu nại, tài liệu quảng cáo những hàng không bán được, bán khai thuế, bán điều tra ý kiến, đơn xin việc, v.v..., thì người chạy giấy không cần nhớ những gì phải đưa tới cho cô Robinson, mà chỉ phải nhớ rằng những gì không phải đưa cho bà ấy : hoá đơn đưa cho ông Brown, ngân phiếu đưa cho bà Smith, còn mọi giấy tờ khác đều đưa cho cô Robinson. Một vài ví dụ lý thú về việc sử dụng phương pháp suy diễn trong đào tạo có thể tìm đọc được trong tác phẩm của Belbin và Downs (1966).

Về mặt ghi nhớ thông tin, phương pháp học tập từng phần công việc tích cộng dần, khác biệt không nhiều, nhưng rất có ý nghĩa, so với phương pháp tuân tự luyện từng phần công việc đã được mô tả ở trên. Trong phương pháp tích cộng, học viên lúc nào cũng thao tác trên chính thể toàn bộ công việc, và cứ mỗi kỳ thực tập lại đưa thêm vào một động tác tổ thành. Điều này khác với phương pháp tuân tự, mỗi động tác tổ thành được thực tập riêng rẽ, trước khi gộp lại thực hiện trong chính thể công việc. Phương pháp tích cộng đặc biệt có ích nếu lúc bắt đầu lại là những bài khó, do đó chúng phải được nghe lặp lại nhiều hơn là đối với những bài đến sau.

Một phương pháp nâng cao khả năng cảm nhận là biệt phân biệt, đòi hỏi học viên phân biệt được những thứ có vẻ giống nhau trước con mắt, cái tai, cái mũi hoặc ngọn tay của những người chưa được đào tạo. Nội, một cách thô thiển, đó là cách làm của những người săn chim hoặc chuyên gia sành sỏi nếm rượu vang. Mỗi đầu học viên so sánh hai thứ rõ ràng khác nhau và xác định những

điểm khác biệt. Rồi lại đưa ra những cặp đối tượng khác với sự khác biệt dần dần ít rõ rệt hơn. Việc phân biệt có thể được hỗ trợ bằng những dấu hiệu nhắc nhở, giúp học viên ngay từ những lần quan sát đầu tiên đã nhận ra được những nét đặc thù, ví dụ dùng những mũi tên chỉ hoặc bằng những phần được tô màu. Một số người học đánh máy bắt đầu bằng cách tô màu khác nhau những phím cần đánh bằng tay trái hay bằng tay phải, hoặc thậm chí những phím cần đánh bằng những ngón đặc biệt thích hợp. Dần dần những dấu hiệu được bỏ đi vì học viên đã đạt tới trình độ tự xác định được, không cần tới chúng.

Khuếch đại là một cách phát triển khả năng phân biệt được những sai hỏng nhỏ trong một tiến trình hay thậm chí của một chi tiết nhỏ trong thiết bị. Lúc mới đầu học, vật phải xem xét được phóng to lên, sau đó giảm dần cho tới kích cỡ bình thường, khi học viên đã đạt được trình độ thành thạo. Các kiểm tra viên thăm dẹt bắt đầu thực tập bằng cách xem những mẫu thăm xấu được dẹt bằng những vật liệu to hơn bình thường. Sau đó họ quan sát những sản phẩm bình thường qua kính phóng đại và sau này họ sẽ có khả năng đánh giá được những sản phẩm bình thường. Ta có thể thấy trong tác phẩm của Holding (1965) một phần trình bày bố cục về phương pháp khuếch đại.

c) *Chương trình đào tạo*

Tất cả các phương pháp đào tạo sẽ phải dùng đều được đưa vào một chương trình đào tạo. Ở đây đề ra không những các việc người hướng dẫn phải làm, mà cả những tiến bộ yêu cầu học viên phải đạt. Ở đây, xếp đặt các bước trong tiến trình đào tạo có tầm quan trọng đặc biệt : học viên phải qua bao nhiêu bài giảng trước khi bắt đầu thực hành, học viên phải thực hành bao lâu trước khi có thể chuyển sang học phần mới, và tần suất người hướng dẫn kiểm tra tiến bộ của học viên là bao nhiêu. Mỗi cá nhân học viên đều có tốc độ tiếp thu riêng và yêu cầu mức độ giảng ban đầu và số lượng lần biểu diễn khác nhau trước khi bắt đầu thực hành. Các

chương trình đào tạo cần đủ linh hoạt để thích ứng được với trình độ khác nhau của học viên khi đến lớp.

Một nét bổ ích của chương trình đào tạo là cung cấp cho các học viên một phạm vi giới hạn, để họ tự xác định lấy mức độ tiến bộ và phần nào tự phát hiện được mình, tránh lối đào tạo theo kiểu bón từng thìa cơm một. Khi ra trường, các học viên đã ý thức được mối phụ thuộc của họ tới mức có thể hoan nghênh mọi biện pháp hình thành ở họ lòng tin cậy, tính độc lập và tự lập.

d) Chọn các học viên

Việc cuối cùng trong công việc chuẩn bị là chọn những người đào tạo. Sẽ nhấn mạnh đến sự phù hợp cơ bản của mỗi cá nhân học viên đối với giáo trình để ra, làm sao việc đào tạo những tay nghề yêu cầu sự khéo léo thao tác phải có được sự chọn lọc trước, hoặc là dựa vào thành công của học viên trong công việc cần trình độ khéo tay tương tự hoặc thông qua những cuộc thử nghiệm để xác định khả năng tiềm ẩn của học viên có thể thực hiện được công việc. Một điều khác phải tính đến là các học viên sẽ cùng học tập với nhau cần phải hợp nhau. Một người hướng dẫn đã từng có một số dịp huấn luyện sẽ tìm cách tập hợp những học viên lại thành từng nhóm gần giống nhau về độ tuổi, kinh nghiệm và năng khiếu làm sao họ đạt được tốc độ tiến bộ tương tự nhau một cách hợp lý.

Tiếp xúc

a) Gặp mặt

Khi người hướng dẫn và học viên gặp nhau lần đầu tiên, đó là lúc hai bên đánh giá lẫn nhau. Tiến trình này đã được mô tả ở chương 3, nhưng trong phần lớn những cuộc gặp gỡ mô tả trong sách này, thì điều quan trọng hơn là những cuộc trao đổi để "tôi hiểu anh" vì hai người phải làm việc với nhau và học viên sẽ cảm thấy không yên tâm trong một tình huống không quen thuộc và phụ thuộc hoàn toàn vào người hướng dẫn. Học viên cần tin tưởng

vào người hướng dẫn như một người thành thạo trong công việc và nhiệt tình dạy người khác. Họ cũng tìm được sự tin tưởng và những cơ may thành công của chính họ bằng cách tham khảo những thông tin về các học viên trước đây.

b) Giải thích thủ tục

Khi thời gian tiếp xúc ban đầu tạm đủ, bước giải thích thủ tục sẽ được tiến hành tiếp theo càng sớm càng tốt. Đây là việc đầu tiên trong trình tự trải công việc ra theo từng bước đã được nêu lên như một phần trong công việc chuẩn bị. Công việc tiếp xúc cần có đủ thời gian, nhưng các việc mào đầu dài dòng, lê thê có thể khiến học viên nóng ruột phát cáu và muốn bắt đầu ngay.

Nội dung thủ tục là bản chương trình với những chi tiết liên quan đến phân phối thời gian, tốc độ tiến bộ, phương pháp đào tạo và một phần tổng quan về công việc sẽ diễn ra. Điểm quan trọng nhất đối với học viên là phân kết thúc. Bao giờ sẽ "đỗ"? Việc gì sẽ xảy đến sau đó? Có thể nhanh được hơn không? Bao nhiêu người sẽ trượt? Điều gì sẽ xảy đến với họ? Tất nhiên người hướng dẫn lại quan tâm tới phần mở đầu chương trình hơn là phần cuối, nhưng chỉ có nắm được rõ ràng phần cuối thì học viên mới có thể tập trung chú ý vào phần đầu. Hiểu được rõ ràng mục tiêu sẽ tăng thêm quyết tâm học tập.

Trong các chương trình đào tạo dài hạn đòi hỏi phải làm chủ được một loạt các tay nghề, thời điểm tốt nghiệp xa tới mức khó thành một mục tiêu thực tế, nên người hướng dẫn đưa ra những mục tiêu trung gian, như : đến ngày thứ sáu, anh đã có thể làm được việc này v.v...

Trong giai đoạn này có thể dựa vào phương pháp minh họa, một thời gian biểu, một đồ thị biểu diễn trung bình kết quả học tập, các bài tập mẫu của các học viên các khoá trước, tất cả đều làm cho học viên thấy rõ hơn triển vọng thành công và hình thành được trong óc một bức tranh đầy đủ hơn khung cảnh hoạt động,

trong đó các học viên được kết hợp làm việc với nhau. Điều này cũng giúp tránh cho công việc giải thích trở thành một việc máy móc, giống như kiểu người hướng dẫn du lịch ở lâu đài Windsor. Nếu người hướng dẫn luôn luôn giải thích thủ tục, tới mức trở thành một công việc máy móc, thì chẳng mấy mà biến thành bệnh tôn sùng cực đoan kỹ xảo đã nêu ở trên. Đến lúc này cần tiến hành càng nhiều càng tốt những cuộc trao đổi, đề ra câu hỏi, lặp lại vấn đề, giải thích thêm, làm rõ thêm và khẳng định.

c) Trình bày công việc phải làm

Công việc học viên cần thực hiện trong bước đầu tiên cần được biểu diễn và giải thích. Mục đích không phải là phô bày tay nghề cao của người hướng dẫn, mà là cung cấp cơ sở cho hành động thử nghiệm đầu tiên (và rất có thể không chuẩn xác) của học viên. Cuộc thao diễn do đó không nên thêm thật hoa lá, và càng chậm càng tốt vì người hướng dẫn không chỉ biểu diễn kỹ năng mà còn dùng kỹ năng để thuyết phục học viên thấy rằng họ cũng có thể làm được công việc. Đi theo với biểu diễn là những lời giải thích cho học viên biết lý lẽ dùng những động tác này khác và mô tả những gì học viên phải làm để họ có thể quan sát phân tích. Cần hướng sự chú ý của họ vào những đặc điểm dễ bị coi nhẹ, trình bày lại tiếp diễn của các thao tác và chỉ ra những điểm then chốt.

Công việc cần được trình bày cho học viên dưới hình thức đơn giản nhất, với một cách thao diễn trung thực, bình dị, đúng đắn, kèm theo những lời giải thích nhấn mạnh tới việc tiếp diễn thao tác chính xác, chỉ ra lý do của các động tác, những điểm quan trọng có thể bị coi nhẹ khi biểu diễn, và những điểm then chốt dẫn tới thành công. Chỗ nào có thể, thì người hướng dẫn không cần nêu những gì không phải làm. Các khía cạnh không đúng trong hoạt động sẽ được đề cập tới sau : trong giai đoạn này, cần hướng vào những gì phải làm.

Cuộc trình bày được nối tiếp và có thể bị gián đoạn bởi các câu hỏi của học viên về những điều họ không theo kịp và không

nắm được hay không thể nhớ được. Thành công phụ thuộc vào tài khéo léo của người hướng dẫn vượt qua được các giai đoạn mở đầu cuộc tiếp xúc. Nhiều học viên ngại nêu câu hỏi vì họ cảm thấy câu hỏi bộc lộ cái dốt của họ, và sẽ bị coi là ngốc nghếch. Người hướng dẫn có kinh nghiệm phải khuyến khích được các học viên nêu câu hỏi và sẽ được xác nhận thông qua các câu hỏi đặt ra cho học viên. công việc này chỉ có hiệu quả nếu được thực hiện khéo léo, vì rõ ràng có rủi ro là sẽ ức chế người ta nếu đặt họ trước những lỗ hổng về hiểu biết của họ. Tệ hại nhất là những câu hỏi kiểu đối chất như :

• "Nào, hãy nói cho tôi biết 3 chức năng chính của thiết bị này ?"

• "Ai có thể cho biết chúng ta phải ấn nút nào trước ?"

Tương đối đỡ hơn một chút là những câu hỏi chung chung nhằm buộc người ta đồng ý :

• "Các anh có hiểu không ?"

• "Tôi trình bày có được rõ ràng không ?"

• "Đối với mọi người, mọi cái đều ổn cả chứ ?"

Đây giống như những câu hỏi hướng dẫn chúng ta thấy ở chương 3. Sẽ ít nhiều có ích nếu trong các câu trả lời của học viên vừa có những cái gạt đầu đồng ý vừa có những tiếng lý nhí thay cho câu trả lời, nhưng phần nhiều không chắc người ta có thể làm được gì khác hơn là đưa ra đều đặn và dễ dàng những câu trả lời "Vâng, phải". Công việc của người hướng dẫn là giúp học viên hình thành trong trí óc của mình hình ảnh công việc mà không cảm thấy mình đang bị thử nghiệm. Điều này chỉ xảy ra nếu có được mối quan hệ tốt giữa người hướng dẫn và học viên.

d) Thực hành

Sau khi nghe giới thiệu, các học viên đi vào những bước thử nghiệm đầu tiên trong công việc. Họ chờ đợi là có thể sẽ thao tác không tốt và cần đến sự tin tưởng của người hướng dẫn. Người này phải đi theo một con đường khó khăn là chọn lựa giữa can thiệp

quá nhiều hoặc can thiệp quá ít. Can thiệp quá nhiều thì các học viên mất tự tin, và chỉ có được sự tin tưởng khi cảm nhận được sức mạnh và mục đích của những bước đi loạng choạng ban đầu của họ. Can thiệp quá ít có nghĩa là các học viên thấy được sự thiếu hụt trong kỹ năng của họ, điều này càng rõ rệt hơn trong một hoạt động thao tác học viên không làm được đúng như khi giáo viên giới thiệu cho là có thể làm được. Ở đây lại thấy tầm quan trọng của bài giới thiệu, bài này phải được nâng cao tới mức học viên phải làm ngay được thao tác khởi đầu, gạt bỏ mọi ý nghĩ là sẽ không thể làm được.

Nằm trong những vấn đề mà những người hướng dẫn cần xem xét là tiềm năng khác nhau của mỗi cá nhân học viên và những yếu tố nghi thức trong huấn luyện. Có một số học viên có khả năng đạt những kết quả tiến bộ ban đầu nhanh hơn các học viên khác cho nên gò mọi người vào cùng một tốc độ tiến bộ sẽ cản trở cả hai bên. Các việc mang tính nghi thức phụ thuộc vào hiểu biết của học viên đối với trình độ hơn hẳn tuyệt đối, tuy tạm thời, của người hướng dẫn. Ở trên đã từng nêu rằng học viên ngại đưa ra câu hỏi trong khi nghe giới thiệu, họ cũng không phải lúc nào cũng tỏ thái độ tôn trọng thầy. Tình hình này làm cho học viên thao tác tới trong thực hành mà vẫn không cảm thấy mất mặt. Tuy nhiên, tôn trọng một nhân vật cao hơn thường là dựa trên cơ sở dự kiến rằng người mới vào nghề sẽ được giúp đỡ tiến lên vị trí tôn kính mà cấp trên đang hưởng. Nếu mới bắt đầu thực hành, học viên thực hiện rất kém kỹ năng được truyền thụ thì họ sẽ hoặc mất tin tưởng hoặc oán trách thầy hướng dẫn đã nhấn mạnh quá đáng những điểm non kém của họ.

Lý thuyết giáo dục cho thấy sự quan trọng của quy luật hiệu quả đạt được qua thực hành, nhưng cũng cho thấy tồn tại một điểm tới đó học viên sẽ tiến một bước nhảy vọt đột ngột – thời điểm gạt hái kết quả và mọi người cùng chia sẻ nỗi phấn khích vui mừng.

Như câu giáo sư Higgins nói về cô Eliza : "Tôi cho rằng cô ấy đã đạt được. Nhờ trời, cô ấy đã đạt được". Thực hành dẫn tới một thời điểm mà học tập sẽ tiến nhanh bất ngờ và điều này sẽ củng cố học tập bằng diễn tập và xác nhận thường xuyên.

e) *Củng cố*

Điều củng cố hiệu quả nhất đối với học viên là để cho họ thấy là họ có thể làm được công việc, giống như cậu bé sau mấy lần thử cuối cùng thấy mình có thể ngồi vững trên xe đạp và cho xe chạy. Thông thường, học viên không tin vào việc tự đánh giá thành công của mình, mà cần được thầy thường xuyên đánh giá. Nhiều tác phẩm nói về cách giảng dạy và học tập đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc khen thưởng, một số ít còn đi xa hơn, như nói : "Trong khi tiến hành học tập, người ta cần biết mình đang ở điểm nào, mình tiến bộ ra sao. Biết được tiến bộ của mình sẽ thúc đẩy họ đạt kết quả lớn hơn. Về mặt này khen thưởng luôn luôn có ích hơn là phê bình" (Winfield).

Việc củng cố có hiệu quả là phải làm cho học viên hiểu được kết quả và các hành động và ứng xử dẫn tới kết quả. Cho nên thầy hướng dẫn cần vạch ra được các con đường riêng biệt để đạt được mỗi tiến bộ, tính ưu việt của chúng cũng như nguyên nhân có được tiến bộ. Khi học viên gần tới trình độ nắm được đầy đủ kỹ năng và do đó có được lòng tự tin, lúc đó họ có thể tiếp thu được phê bình trực tiếp hơn.

Những việc tiếp theo

a) *Kết hợp*

Bước đầu tiên trong các việc làm tiếp theo sau giai đoạn học tập là học viên kết hợp những điều mới học với vốn tri thức, hiểu biết và kỹ năng đã có của mình để mở rộng tiềm năng hoạt động chung của mình. Việc này học viên có tự làm, nhưng nhiều khả năng hơn là họ cùng làm với thầy hướng dẫn. Các mặt mới trong kỹ năng được đặt trong nhiều hoàn cảnh khác nhau, những điều học được mở ra một loạt đầy đủ những khả năng mới. Khi người

thợ học việc học được cách bảo nhẩn cạnh một tấm gỗ, thì khả năng này riêng nó không có mấy giá trị, nhưng giá trị của nó sẽ tăng lên nếu kết hợp được với những thao tác khác. Một lần nữa lại bắt đầu chuỗi công việc giải thích, biểu diễn và thực hành.

b) Đánh giá

Đánh giá hiệu quả đào tạo sẽ làm tăng thêm vốn tri thức của những người hướng dẫn giúp họ làm việc tốt với các học viên sau này. Các phương pháp đơn giản là đáng tin cậy hơn cả, như việc ghi lại thời gian cần thiết để đạt mỗi mức hiệu quả. Nhiều gợi ý khác về việc đánh giá có thể tìm được trong tác phẩm của Harrison (1988).

c) Kiểm tra tiến bộ và kèm cặp

Khi kết thúc lớp đào tạo, vai trò của người lãnh đạo đối với học viên bắt đầu thay đổi. Nay cần hướng chú ý vào các mặt thiếu thực tiễn của học viên khi mới bắt đầu triển khai, và vào việc giúp đỡ họ vượt qua được những vấn đề khó khăn tạm thời. Đây không phải một việc dễ dàng vì học viên có thể không hoan nghênh người ta chỉ ra những sai sót do thiếu kinh nghiệm của họ, nhưng đây vẫn là một khía cạnh cần thiết trong các công việc phải làm tiếp theo.

Bảng 7 - TRÌNH TỰ TRONG VIỆC ĐÀO TẠO KỸ NĂNG

Chuẩn bị

1- Ôn lại :

- các mục tiêu đào tạo

2- Chọn lọc :

- các phương pháp học
 - phương pháp học dần từng phần
 - đơn giản hoá
 - thủ thuật nhớ hoặc trò chơi giúp nhớ
-

Bảng 7 – TRÌNH TỰ TRONG VIỆC ĐÀO TẠO KỸ NĂNG (tiếp theo)

- các quy tắc
- suy diễn
- phân công việc công tích lại
- phân biệt
- khuếch đại

3- Kết hợp lại :

- chương trình đào tạo

4- Chọn lựa :

- các học viên

Tiếp xúc

1- Tiếp xúc nhằm :

- hiểu biết lẫn nhau

2- Giải thích :

- thủ tục

3- Giới thiệu :

- nhiệm vụ công việc

4- Cho phép :

- học viên thực hành

5- Củng cố

- hoạt động

Các việc tiếp theo

1- Kết hợp :

- điều học mới với tri thức hiện có

2- Đánh giá :

- hiệu quả đào tạo

3- Kiểm tra

- tiến bộ và kềm cấp

4- Thay đổi :

- phương pháp, nếu cần thiết
-

d) Thay đổi các phương pháp

Người lãnh đạo phải thường kỳ xét đến những thay đổi và cải tiến trong các phương pháp đào tạo đang dùng. Tuy công việc vẫn đang tiếp diễn, những khả năng thay đổi như vậy sẽ dễ thấy hơn khi kết thúc giai đoạn đào tạo.

Bài tập 7

Soạn một chương trình đào tạo một người thực hiện một công việc đơn giản, chú ý đi qua tất cả các bước đã nêu trong chương này. Tiếp đó tiến hành dạy một người làm công việc đó.

Bạn có thể xem xét một vài việc dưới đây :

- 1 - Gấp lại một chiếc khăn trải bàn.
- 2 - Bày một chiếc khay phục vụ một bữa ăn sáng đầy đủ tại giường.
- 3 - Diễn một trò ảo thuật.
- 4 - Thực hiện động tác xóc một cỗ bài bằng cách kéo chày.
- 5 - Làm một chiếc bánh ga tô.
- 6 - Xếp một bộ các hộp thực phẩm tráng thiếc vào một cái hòm.
- 7 - Bày một bàn ăn cho hai người, nhưng có một người cầm tay trái.

8. TRUYỀN ĐẠT : ĐỌC MỘT BÀI DIỄN VĂN HAY MỘT BẢN TRÌNH BÀY

Phát biểu trước một cử tọa đã từng là một trong những cách người ta đạt đến 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. Đó cũng đã từng là một sự khẳng định quyền lãnh đạo và một biểu tượng của quyền uy. Trong đời hoạt động của những nhà lãnh đạo được quần chúng tin yêu, những giai đoạn có ý nghĩa thường được đánh dấu bằng những bài diễn văn : Paul xứ Tarsus nói về Areopagus trong thành Aten, Henry tngro lúc tập hợp binh lính trước Agincourt, Lincoln nói ở Gettysburg, và Churchill suốt trong Trận đánh vì nước Anh, đều là những ví dụ. Một trường hợp cực đoan nhất của khả năng ảnh hưởng như vậy có thể là Adolf Hitler :

"Diễn thuyết là một phương tiện chủ yếu để hấn thể hiện quyền uy, không chỉ tác động lên các cử tọa, mà còn tác động ngay lên tính khí của bản thân hấn. Hitler nói luôn mồm, thường dùng lời nói để truyền đạt những ý nghĩ của mình thì ít mà nhằm nhieu hơn vào việc làm bật lên xúc cảm tiềm ẩn trong bản thân và trong những người khác, dùng giọng nói của mình cuốn hút bản thân và cử tọa vào một bầu không khí giận dữ hoặc hưng phấn". (Bullock).

Trong hoạt động tổ chức có ít chỗ dành cho kiểu hùng biện này, mặc dầu cá biệt một số nhà lãnh đạo luôn luôn tìm cách đưa

những điều nghe thấy. Các phương tiện hỗ trợ mắt nhìn sẽ củng cố thêm cuộc trình bày, còn những hình vẽ khác sẽ làm phân tán tư tưởng, ví dụ : những tranh treo trên tường, các cửa kính, bảng đen bỏ không dùng hoặc các biểu đồ treo tường. Những người thuyết trình không dùng bảng đen vì đã có máy chiếu hình vẽ trên giấy bóng kính phóng lên qua đầu mình, họ thường không thấy được thực tế là những người nghe trong cử tọa có xu hướng đọc những gì viết trên bảng đen, cho dù đó là cái ai đó đã viết về mấy ngày trước đây.

Trong trung tâm đào tạo của mình, một công ty lớn có một phòng học dùng cho những buổi học về quản lý đào tạo. Trên tường, bên cạnh vị trí của người thuyết trình có treo một bảng tuần hoàn các nguyên tố hoá học. Trong tất cả các buổi học, các học viên ai cũng mất một số thời gian để quan sát bảng này, nhà hoá học thì để chắc chắn rằng mình còn nhớ, người không trong ngành hoá thì tìm cách hiểu được bảng này.

c) Tư liệu

Phải trình bày nội dung gì hay chính xác hơn, những điều gì mà các học viên rời lớp học sẽ phải hiểu được và nhớ được ? Điểm khởi đầu là một chương trình gồm 3 phần : mở đầu nội dung và kết luận.

Trong phần mở đầu, người thuyết trình thiết lập mối quan hệ với học viên. Ngoài việc phải thu hút sự chú ý của họ, diễn giả sẽ dựa vào đây câu trả lời cho một câu hỏi ngầm đặt ra, - liệu những điều đang sắp được nói ra có đáng nghe không ? Một phần mở đầu bổ ích là giải thích được cho mỗi học viên hiểu rằng, cuối cùng, họ sẽ biết được hoặc có thể làm được những gì. Cũng sẽ có ích nếu phác ra nét lớn nội dung sẽ trình bày, để mọi người chuẩn bị theo rồi được sẵn sàng hơn. Nhưng phải theo đúng những điều bạn hứa. Nếu bạn nói sẽ trình bày 5 điểm, học viên sẽ chờ nghe đủ 5 điểm và tự kiểm tra xem có bỏ sót điểm nào không. Trong phần nội dung

sẽ trình bày thông điệp phải truyền đạt, triển khai các lập luận và xác lập những điều học viên tiến tới phải hiểu được và nhớ được. Trong phần kết luận, những điểm then chốt của nội dung được nhắc lại và khẳng định trong một bản tóm tắt ngắn gọn.

Phần nội dung chứa đựng một số tư tưởng hay ý kiến then chốt. Đó là những điều người thuyết trình tìm cách ấn sâu vào trí óc các học viên : không phải là những việc cứng nhắc, mà là những ý kiến mà các sự việc này có thể minh họa và làm sáng tỏ rất tốt. Ý kiến cho rằng lạm phát đang ở mức cao nguy hiểm, chỉ được minh họa bằng sự việc xảy ra với một con số cụ thể, vào một tháng cụ thể.

Những ý kiến nêu ra trong một bản trình bày, có phương pháp liên kết chúng với nhau sẽ giúp mỗi học viên dễ nhớ và nắm được mối tương quan của chúng. Một phương pháp là làm sáng tỏ ý kiến đó trong một câu chuyện. Nếu nhớ câu chuyện thì cũng nhớ ý kiến đi theo vì cả hai đều hội nhập trong một kết cấu. Những ví dụ kinh điển là các đoạn chuyện trong kinh thánh Tân Ước, các bản kịch, tiểu thuyết, phim ảnh cũng dùng phương pháp tương tự. Một phương pháp khác là dùng những từ then chốt để chỉ ra những điểm cần nhấn mạnh, đặc biệt là nếu chúng có được đặc tính dẫn dắt hoặc gợi nhớ, như kiểu cụm từ "Vạch kế hoạch tiến bộ và phồn vinh". Trong một bài giảng, thường trình bày khung chung của các ý kiến bằng cách sử dụng các hình vẽ hoặc dùng mô hình hệ thống để biểu đạt mối quan hệ liên kết tương tác giữa các điểm.

Thông qua cách chỉ ra những tác động ảnh hưởng qua lại các sự việc, kết hợp lại với nhau thành cái khung của các ý kiến mà người thuyết trình đã tập hợp. Chúng làm sáng tỏ và đặt đúng tầm vóc cho những điều đã trình bày. Có thể có nguy cơ là sử dụng quá nhiều cách này, đến nỗi học viên bị tràn ngập bởi các sự kiện và hình vẽ.

Khởi hải là phương pháp hỗ trợ nguy hiểm nhất đối với người

thuyết trình. Nếu học viên cười khi nghe một chuyện hài, họ sẽ phần chần và giải thoát được khỏi mọi căng thẳng, nhưng làm thế nào có thể lặp lại và chấm dứt được "trò đùa để tìm tiếng cười". Tiếng cười là phản ứng làm mê hoặc nhất của con người, nhưng xét về hiệu quả trình bày thì quá nhiều tiếng cười lại còn nguy hiểm hơn là quá nhiều sự việc. Học viên nhớ cái gì ? - câu pha trò, hoặc câu pha trò sẽ minh họa điều gì ? Khôi hài gắng gượng cũng nguy hiểm đối với diễn viên hài vô duyên. Nếu anh nói điều anh nghĩ là một câu chuyện buồn cười rồi chẳng ai cười cả, anh đã tự biến anh thành một chàng ngốc (ít nhất cũng là như vậy dưới con mắt của anh) và có nguy cơ anh rơi vào tình trạng nói lung tung.

Rất ít người phát biểu có hiệu quả mà không cần có bản ghi sẵn, mặc dù người ta có xu hướng thần phục những người làm được như vậy. Chỉ ý vào trí nhớ, dẫn đến nguy cơ bỏ sót sự việc, nhận thức sai sự việc, hoặc là buộc phải im bặt. Bản ghi sẵn khuôn ta vào kỷ luật và hạn chế xu hướng nói lan man dòng dài.

Cử tọa sẽ buộc đọc hết bao khi diễn giả tạm ngừng một chút rồi đưa ra một điều gì đó lạc đề khiến cho thính giả không duy trì được ấn tượng họ có trong đầu về nội dung bài nói chuyện.

Bản ghi sẵn có hai dạng cơ bản : bản ghi các dấu đề và bản thảo ghi toàn văn. Cách ghi các dấu đề có lẽ là phổ biến hơn, với các điểm chính được gạch chân và các sự kiện được liệt kê bên dưới. Đôi khi cũng có ghi chú bên lề về một giai thoại hoặc một dạng minh họa khác. Bảng 8.1 là một ví dụ lấy ra từ bản ghi sẵn của một giám đốc phụ trách kinh doanh diễn thuyết trong hội nghị bán hàng.

Sự lựa chọn bản ghi toàn văn tạo khả năng cho diễn giả tìm ra cách diễn tả, cách nói và ngắt giọng chính xác để đạt được hiệu quả lớn nhất. Bản ghi toàn văn sẽ có lợi là dựa được vào một vài điểm cần lưu ý hoặc sự sắp xếp giúp cho bạn tìm lại được vị trí của bạn khi mất bạn luôn chuyển từ trang ghi tới cử tọa và ngược lại. Điểm lưu ý này có thể gạch dưới hoặc làm nổi bật.

Bảng 8.1. BẢN GHI SẴN : CÁC ĐỀ MỤC

Các điểm chính	Các sự kiện				Trích dẫn :
1 Thị trường của chúng ta thu hẹp trong năm qua	Giai đoạn	LH	Cty A	Các nơi khác	(a) Bình luận của JB ở hãng quảng cáo (b) Câu chuyện từ khách hàng Z
	T1-T3	27%	22%	51%	
	T4-T6	24%	26%	50%	
	T7-T9	25%	25%	50%	
	T10-T12	22%	27%	51%	
2. Không phải vì những khó khăn trong sản xuất	(a) Không có sự đình trệ (b) Sản xuất tăng 30% (c) Khách hàng phản nản chất lượng giảm				Các vấn đề từ phía người triệu tập hội đồng sản xuất

Một phương pháp sắp xếp một bản ghi khác là sử dụng hình thức thơ không vần. Người nổi tiếng về sử dụng phương pháp này là Winston Churchill, và Peter Marshall. Giáo sĩ gốc Xcốtlen của Hợp Chúng Quốc vào cuối Chiến tranh thế giới thứ hai cũng đã dùng một phương pháp tương tự cho bản ghi bài thuyết giao của ông. Biểu 8.2 cho thấy phương pháp này không những giúp ông tìm ra vị trí của ông như thế nào, mà còn nhắc ông ngừng lời và nhấn mạnh ra sao.

Bảng 8.2. BẢN GHI SẴN: TOÀN VẦN
(Nguồn Marshall, 1954)

Thật chẳng dễ dàng sống cho hết cuộc sống của bạn
ở một địa vị phụ thuộc ngày lại ngày
và tuần qua tuần
và năm lại năm

trong di ai đó có được sự chú ý

sự quảng cáo

sự quan tâm

lòng tin

lời ngợi ca

địa vị nổi bật

và có lẽ cả điều ăn thưởng nữa

d) Diễn giả

Điểm cuối cùng trong việc chuẩn bị là thuộc về diễn giả, người phải thể hiện những lời ghi thành lời nói sinh động. Sự diễn tập có thể hạn chế bớt những khó khăn tiềm ẩn nhưng còn phụ thuộc vào phía người nghe và bình luận về những gì đang được nói. Chỉ bằng cách đó mới có được những chỉ dẫn về những gì được nghe và được hiểu, cũng như về những gì đang được nói đến. Như vậy, trong diễn tập, điều phải xem xét đầu tiên là diễn giả có sáng sủa không, điều thứ hai là có dễ nghe được không. Một diễn giả bất đắc dĩ thấy rằng khó có thể nói đủ lớn để nghe được đồng thời cũng nói được một cách tự nhiên. Cũng còn một khuynh hướng lạ lùng là hạ giọng ở cuối câu và bỏ mất một số ít từ sau cùng.

Ít ai tránh được sự sợ hãi trên diễn đàn. Một chứng mực nào đó điều này là có ích vì nó kích thích diễn giả tạo ra một cuộc trình bày sinh động. Quá sợ hãi trên diễn đàn nhiều đương nhiên có thể làm hỏng cuộc trình bày. Cần phải tự tin để khiến cho cử tọa lắng nghe. Thiếu tự tin và nóng nảy có thể là tư chất nổi bật của một vận động viên vừa phá kỷ lục thế giới hoặc của các chàng rể trong buổi lễ cưới, nhưng đó chẳng phải tư chất của các diễn giả trong hoạt động kinh doanh. Tính thiếu tự tin có thể được hạn chế nhờ chủ động thư giãn, có ý thức cử động chậm hơn và tập trung giảm tiêu phí sức lực một cách có cân nhắc. Nhiều người đã có thể thành công bằng những bài tập thở, như Winifred Marks đã khuyên :

"Đó là thư giãn một cách đơn giản để có được một vài hơi thở dài và sâu, hít đầy lồng ngực và kích thích cơ hoành hoạt động.

Những kỹ thuật phức tạp hơn đã được tán thành như là kẹp mũi giữa ngón tay cái và ngón giữa, đặt ngón trỏ trên sống mũi và lần lượt ấn các lỗ mũi để bắt buộc hơi thở đi qua lỗ mũi tương ứng.

Một phương pháp ít phức tạp hơn là thở vào ba lần đều đặn và thở ra tới chín lần đều đặn ; thở vào bốn lần và thở ra tới mười hai lần ; thở vào năm lần và thở ra mười lăm lần, vân vân. Marks cũng đưa ra gợi ý lý thú là diễn giả nên mỉm cười nhiều tới mức có thể được trước khi bắt đầu, vì điều này sẽ xoá bỏ những dấu vết tư lự lo âu và làm dịu nét mặt trước khi đối mặt với cử tọa.

Tiếp xúc

Bây giờ bắt đầu từ kinh nghiệm là một số người thấy sợ đối diện với cử tọa hơn bất kỳ một điều gì khác. Đôi khi kết cục là phần khởi, còn điều rất thường xảy ra là mất thể diện. Nghi thức quy định một người phải khẳng định được ủy quyền đối với người khác và diễn giả không thể né tránh vai trò đó. Sự né tránh, xin lỗi và kêu gọi cử tọa có thái độ tốt hơn là vô ích, vì lý do duy nhất ở đây là diễn giả có một vài quyền lực mà cử tọa tôn trọng, và đó là điều mong đợi mà diễn giả phải đáp ứng. Nếu cử tọa hài lòng người ta sẽ vỗ tay tán thưởng và tặng bốc bạn bằng nhiều cách : còn nếu cử tọa không hài lòng thì họ sẽ tàn nhẫn đối với bạn.

a) Tạo quan hệ

Tạo quan hệ và sự phát triển của nó có nhiều đặc điểm. Ngoại hình đặc biệt quan trọng không phải với ý nghĩa trong bộ đồ tốt nhất hoặc đôi giày bóng lộn mà là ở chỗ ngoại hình của diễn giả nói điều gì với cử tọa. Cái cách chúng ta thể hiện bản thân với những người khác nói lên thái độ của chúng ta đối với họ : chúng ta có chịu khó chuẩn bị cho việc này hay không. Điều này có thể được xem như chuyện tầm phào trong phong cách, nhưng thực tế mọi người chú ý đến hình thức của họ để tạo nên ấn tượng. Cử tọa sẽ chú ý xem xét tỉ mỉ ngoại hình của bạn, và họ bị sa bẫy, mà ít có ai là không quan sát. Nom bạn có vẻ là đã chuẩn bị và có sắp

đặt trước hay không ? Trông bạn có vẻ quan tâm đến những điều họ nghĩ hay không ? Ngoại hình cũng có thể làm phân tán tư tưởng. Tiếng xì xào như kiểu sau đây sẽ còn đi xa tới đâu trong hai mươi phút tiếp theo : "Tôi muốn biết bà ta kiếm được đôi hoa tai đó ở đâu? "Tôi tin chắc ông ta đi tất không cùng đôi". "Chiếc vòng tay kia chắc phải đánh giá cả một gia tài ..."

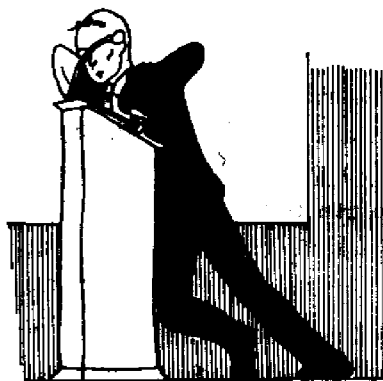
Tư thế đứng là sự thể hiện uy quyền : bạn đứng còn họ phải ngồi. Không nhất thiết phải luôn luôn đứng, vì khi bố trí căn phòng thế nào cũng sẽ dành cho bạn khoảng không đặc biệt vừa đủ để bảo đảm uy quyền của bạn ngay cả khi bạn ngồi, nhưng nếu bạn không nắm bắt lấy cơ hội này thì bản thân bạn từ bỏ khả năng thoảng qua để tạo nên tính tự tin ngay từ đầu. Phong thái tự tin của diễn giả có thể khiến cho cử tọa tin rằng tất cả những gì sắp tới là có ý nghĩa. Thế chưa phải là đủ, nhưng có ích.

Diễn giả cũng sẽ học lộ về trân trọng việc tiếp xúc với cử tọa và mối quan tâm đối với họ. Một cách làm là để giải thích cấu trúc của bản trình bày, lý do có sự trình bày đó, ai là người trình bày và tại sao và kết quả đối với cử tọa là gì. Bạn cần tránh nguy cơ tạo ra những hy vọng sai lệch, vì thật vô vị khi tạo ra sự hưởng ứng tích cực ban đầu rồi nó chùng xuống bởi những gì tiếp theo để cử tọa ra về thất vọng.

Phương pháp tiếp xúc tốt nhất là nhìn vào cử tọa. Đây là việc làm khó đối với những diễn giả ít kinh nghiệm, những người xem cử tọa như ngáo ộp và chẳng dám nhìn họ, lại thích nhìn chằm chằm vào hoặc là bản ghi sẵn của họ, hoặc một dấu chấm trên sàn nhà cách khoảng sáu in-sơ trước mặt họ hoặc góc phải trên trần nhà. Những người có trái tim nhút nhát như vậy nên nhớ đến một hình ảnh trong truyện thần thoại Hy Lạp : Nữ thần tóc rắn Gorgon, chỉ một cái nhìn cũng đủ biến người ta hoá đá. Vai trò của diễn giả và của người nghe rõ ràng là chủ động và thụ động, mọi người trong cử tọa khi thấy diễn giả nhìn về phía mình sẽ thôi ngáp vặt, ngưng

nói chuyện, hoãn chơi ô chữ hoặc bất cứ xử sự nào khác, phù hợp với những gì một nhân vật có quyền uy phải thấy được.

Mayerson gợi ý rằng có ba tín hiệu không lời mà diễn giả tạo ra để tác động đến sự hưởng ứng của cử tọa. Thứ nhất là mức năng lượng (hình 8.2) :



Hình 8.2 - Nếu diễn giả cần tì vào bục để tựa, ông ta đã truyền đi một mức năng lượng thấp.

"Nếu ông ta cố vẽ cần một cái bục để làm chỗ tựa, ông ta có mức năng lượng thấp. Nếu ông ta cố vẽ bưng bưng khí lực, ông ta có mức năng lượng cao. Việc cử động như quay đầu, mỉm cười, cử động tay, điều tiết hơi thở khi nói, âm lượng lời nói, giãn cách và ngưng nghỉ của diễn giả, tất cả những cái đó góp phần để hình dung mức năng lượng của ông ta.

Tín hiệu thứ hai là cử động khoáng đạt và thứ ba là sự sôi nổi và nhiệt tình của diễn giả.

"Lòng nhiệt tình có tính lan truyền, nếu diễn giả muốn mọi người tin theo, chính ông ta phải tin tưởng. Lòng tin của diễn giả giúp ích cho việc thông đạt các thông điệp. Có một sự khác nhau

giữa hình tượng một diễn giả nói : "Chúng ta phải làm gì với những vật tư bị lãng phí" trong khi ông ta phải đi sợi chỉ vương trên quần, nhìn ngang một lượt, che giấu một cái ngáp hoặc gãi đầu, với hình tượng một diễn giả cũng nói : Chúng ta phải làm gì với những vật tư bị lãng phí "với cách chuyển giọng, ngưng giọng, nhìn thẳng vào cử tọa và giữ một tư thế ngay ngắn".

b) *Triển khai*

Sau khi chế ngự được cử tọa rồi - thậm chí ngay cả khi không đạt được thế - diễn giả chuyển sang triển khai cuộc thảo luận. Hình thức phát triển được quyết định bởi sự chuẩn bị từ trước : một số các tư tưởng, các sự kiện thích hợp, các điều minh họa v.v... Lúc đó mới cảm nhận được giá trị của việc chuẩn bị. Tuy nhiên, đừng sa đà vào suy nghĩ rằng câu chuyện khôi hài mào đầu, với sự tiếp xúc bằng mắt và liệt kê các vấn đề bao trùm là toàn bộ nội dung yêu cầu trình bày. Sự chú ý và quan tâm của cử tọa phải được duy trì xuyên suốt.

"Mỗi quan tâm và tinh thần cử tọa cần được duy trì xuyên suốt buổi trình bày bằng việc sử dụng tư liệu hoặc các ví dụ thật sự lý thú đối với cử tọa, gây ấn tượng sâu sắc hoặc khôi hài nhẹ nhàng. Những ví dụ cụ thể và những câu chuyện khiến cho nội dung dễ được tiếp thu hơn, và điều này còn tùy thuộc mạch lập luận chính trong nội dung trình bày (Argyle).

c) *Giọng nói*

Giọng nói là phương tiện truyền đạt nội dung, do đó phải to và rõ ràng để đạt hiệu quả. Hai vấn đề phổ biến về khả năng nghe là không nghe được ở cuối phòng và không nghe được phần cuối câu. Việc không nghe được ở cuối phòng có thể khắc phục được bằng cách nói với hàng cuối và dùng sự giao tiếp bằng mắt để nắm bắt những tín hiệu từ những thành viên của cử tọa ngồi ở đó. Khi họ nghiêng về phía trước, khum tay ở một tai hoặc lắc đầu sang

một bên, bạn có được tín hiệu rõ ràng rằng bạn cần phải tăng âm lượng. Hàng ghế sau cùng cũng thường tập trung những thành viên rắc rối trong cử tọa, những người đó thường lo chuồn ra khỏi phòng trước khi kết thúc và họ ít quan tâm nhất đến các vấn đề chính. Một số người diễn thuyết nghiêm khắc - như những linh mục và các ông hiệu trưởng - triển khai chiến thuật với một câu hỏi mào đầu "Các bạn ở cuối có nghe thấy tôi nói không?" được đưa ra với âm lượng mạnh để tạo ra lời đáp lại "có", sau đó tiếp theo bằng "khi các bạn không thể nghe được hãy giơ tay hoặc một cái gì đó". Các thành viên ở hàng cuối lúc đó được đưa ra khỏi bóng tối mà họ muốn núp trong đó. Họ đang tìm cách thoát phần còn lại của bài thuyết trình, ngồi bốn chôn trên rìa ghế thì diễn giả lại hỏi câu hỏi khác.

Tất cả các diễn giả dường như có khuynh hướng tự nhiên là hạ giọng ở cuối câu, một phần vì họ cạn hơi. Có nguy cơ trở nên có giọng đều đều buồn tẻ. Nên luyện tập để khắc phục khó khăn đó, vì mọi thứ ở cùng một mức giọng, không có bất kỳ quan hệ hợp lý nào đối với ý nghĩa của ngôn từ được nói ra. Nhịp độ nói có thể cần chậm lại, vì nhịp độ nói chuyện thông thường là quá nhanh đối với việc nói trước một cử tọa lớn. Việc diễn thuyết cũng còn tiếp tục trong một thời gian dài hơn nhiều và không gián đoạn, cho nên diễn giả cần một nhịp độ chậm hơn để thở và suy nghĩ. Cũng còn có một nhu cầu thay đổi nhịp độ để bảo đảm nhấn mạnh một cách có chọn lựa.

Cũng nên dành chỗ cho những lúc tạm ngừng để tạo điều kiện thở và nhấn mạnh và cũng để giúp cử tọa thông hiểu. Điều này có ích để giảm bớt những từ ngữ vô nghĩa kiểu "thì, mà, là" thường xuất hiện khi người ta nói.

"Trong một cuộc hội họp, những người lớn, cả nam và nữ, tập trung nghe một viện sĩ có tên tuổi trình bày trong sáu mươi phút. Trong mười lăm phút đầu ông ta nói, một số thành viên trong cử

tọa đã thôi không nghe để tập trung vào đếm tần xuất xuất hiện những cụm từ "thực tế là" và "như đã thấy" mà ông ta sử dụng. So sánh sau đó cho thấy tỷ lệ sử dụng các cụm từ đó tương ứng là cứ một lần trong mười sáu giây và một lần trong bốn mươi bảy giây (Torrington).

Các ví dụ khác là các cụm từ "đúng", "ô kê" và "các bạn biết đấy". Nguyên nhân dẫn tới việc xen vào những từ ngữ đó là luồng tư tưởng và hoạt động của lưới đã không xảy ra đồng thời, để cho những từ và những âm thanh ít ý nghĩa đôi khi được tạo ra để lấp vào chỗ trống mà bộ não bỏ lại trong chốc lát. Sự luyện tập có thể thay thế được những lời nói vô nghĩa bằng những lần ngưng nghỉ, điều đó tốt hơn đối với cả cử tọa cũng như người thuyết trình.

d) Ngôn ngữ

Ngôn ngữ được dùng phải là thứ ngôn ngữ mà cử tọa sẽ hiểu được. Cử tọa càng đông và càng không đồng nhất thì diễn giả càng khó đáp ứng một phạm vi yêu cầu rộng rãi đó. Marks có một số lời khuyên hữu ích về vấn đề này và chỉ ra rằng những người có chuyên môn sâu rất dễ sa vào những tiếng chuyên dụng làm cho nhiều người lúng túng, chẳng hạn đối với một nhà quản lý thị trường thì mọi thứ đều là một "cơ cấu thành phần" và với nhà quản lý các quan hệ công nghiệp thì mọi thứ là "trộn gói". Ít điều có thể làm cho cử tọa phản ứng nhiều hơn là cảm giác rằng diễn giả đang cố gắng gây ấn tượng với họ bằng phô trương sự thông minh hơn là làm công việc truyền đạt các thông điệp.

e) Kết thúc

Khi kết thúc diễn giả tóm tắt những điểm đã được đưa ra, bổ sung chúng và dẫn dắt cử tọa tới một số loại hoạt động tiếp theo. Hoạt động đó có thể không ngoài việc ghi nhớ những gì đã được nghe, hoặc tạo cảm giác an tâm, coi đó là sự kết thúc dẫn tới hành động. Diễn giả phải tránh không khí chống đối do việc đưa ra

dấu hiệu kết thúc một cách quá rõ ràng : "Bây giờ tôi tổng hợp những gì tôi đã cố gắng trình bày ...". Cả hai thứ đó chỉ ra rằng chẳng có gì mới và khẳng định đánh giá của cử tọa rằng nó đã không được thực hiện tốt, thay vì người thuyết trình hướng tới một bầu không khí kết thúc tích cực. Một trong những cách để làm điều này là kể một câu chuyện kèm theo và minh họa những điểm đã được đưa ra ; nêu lên những câu hỏi kiểm tra mà lúc này các thành viên cử tọa có thể tìm thấy câu trả lời cho chúng mà lúc bắt đầu họ không thể thấy được ; ra một số câu tóm tắt sáng sủa nêu ra được mối quan hệ nội tại của các điểm đã đưa ra trước đó.

f) Những cạm bẫy

Diễn giả ít kinh nghiệm nên để phòng một số cạm bẫy phổ biến mà một trong số đó là lời biện hộ. Nếu các thành viên trong cử tọa đang nghiêm túc ngồi im lắng nghe bạn, khi bạn nói với họ về sự yếu kém của mình thì sẽ không làm cho họ hưởng ứng nhiều hơn. Hy vọng tốt nhất đối với bạn là cố gắng làm và che giấu nó hơn là nhấn mạnh nó. Gần đây sau một tai nạn hàng không nghiêm trọng, một nhân viên cứu hoả đã thuyết trình trong một cuộc họp báo với lời mào đầu "Tôi không đoán chắc với các bạn rằng tôi có kiến thức sâu về vấn đề này, vậy có lẽ tôi chỉ chia sẻ với các bạn một số suy nghĩ lộn xộn của riêng tôi".

Tất cả chúng ta đều nhớ các trường hợp mà những diễn giả kiểu cách làm chúng ta xao lãng với những gì đang được nói (hình 8.3). Chúng là một dạng hoạt động thay thế và không nên giới hạn vào vấn đề làm cho sự trình bày trở nên cứng nhắc hoặc khoa trương trống rỗng, mà có thể điều chỉnh để tránh việc làm xao lãng quá nhiều. Một phong cách phổ biến là đi dạo quanh. Một cách điều độ, việc đó đảm bảo thay đổi về hoàn cảnh một cách êm dịu, nhưng một số thay đổi sẽ làm xao lãng nhiều hơn chính là những bước chân đi đi lại lại theo đúng một lối, hoặc những bước chân hàm chứa sự hoa mỹ chút ít như là cử động chậm chạp giống như bước

chân ngỗng. Dứng yên cũng chẳng hay hơn bao nhiêu nếu kèm theo là cử động kiểng chân bằng trên gờ ngoài của đế giày hoặc dùng ngón chân cái vẽ rất cẩn thận và chính xác một chữ thập hoặc hình tam giác trên đám bụi tường tượng ở sàn nhà.



Hình 8.3 - Một diễn giả kiểng cách có thể làm cử tọa dăng trí đi trệch ra ngoài những cái đang nói.

Một số người dành một phút quan sát các móng tay hoặc làm một loạt cử động làm giảm đau cơ bắp trên vai họ trong các diễn văn cộng khai của họ. Bông tai và những chiếc vòng tay thường không ngừng làm xao lãng người nghe, nhưng thứ làm xao lãng người nghe nhất có lẽ là chiếc kính đeo mắt được đeo vào, tháo ra, gấp lại và bỏ ra xa, chỉ lấy ra, không gấp lại, để xuống và v.v...

Một số diễn giả đã mất cử tọa của mình vì đã không biết dừng lại khi kết thúc, mà lại nói dông dài từ ý nghĩ lạc lõng mới nảy sinh này đến những ý nghĩ khác, trong khi cử tọa đã bực mình

vì cà phê đang nguội đi. Khi bạn đã nói "và cuối cùng ..." thì bạn chỉ còn lại hai phút. Nếu bạn tiếp theo lời nói này bằng "để kết luận...", và sau đó "Một lời cuối ..." và còn tiếp theo nữa "và đây thật sự là lời cuối cùng của tôi ...", bạn có thể kích thích cử tọa đủ tức giận để bắt đầu ném các đồ vật vào bạn.

g) Những phương tiện trực quan

Chúng ta nhớ những gì chúng ta thấy lâu hơn những gì chúng ta nghe kể lại, và đôi khi chúng ta hiểu những gì chúng ta thấy được tốt hơn những gì chúng ta nghe. Đó là lý do để sử dụng bảng đen, đèn chiếu, phim ảnh, vô tuyến, các mô hình và các thí nghiệm. Tuy nhiên chúng là những phương tiện hỗ trợ chứ không phải thay thế việc trình bày. Tư liệu hiển thị quá nhiều có thể làm rối những gì đang được nói đến hơn là minh họa chúng. Tin tức truyền hình là một ví dụ rõ ràng về việc có thể sử dụng hình ảnh nhiều như thế nào. Chủ đề luôn luôn dẫn chuyện với những đoạn phim thường xuyên xen kẽ. Rất ít từ ngữ xuất hiện trên màn hình và nếu có thường là những đoạn trích lời bình hoặc báo cáo, ở đó mỗi câu hoặc một đoạn văn được xem là đặc biệt đủ ý nghĩa. Trường hợp khác mà từ ngữ và các con số xuất hiện là khi sự kiện cần minh họa cho một ý niệm, để những ý niệm như tỉ số trận bóng đá hoặc như sự thay đổi giá trị đồng bảng Anh hầu như luôn được những con số hiện trên màn hình làm sáng tỏ và minh họa. Tuy nhiên, sẽ ít khi có nhiều hơn hai hoặc ba con số được hiển thị cùng một lúc.

Các diễn giả cần nhớ kích thước những cái mà họ đang đưa ra cho người xem cũng như sự phức tạp của nó. Tư liệu phải đủ lớn cho mọi người đọc được và phải đơn giản để họ dễ theo dõi. Tư liệu cũng phải được sắp xếp trùng hợp về thời gian với những điều đang nói. Ở đâu người thuyết trình sử dụng một hình ảnh cho khá nhiều thông tin, người thuyết trình đó cần có ý thức che bớt hình ảnh này và mỗi lần chỉ đưa ra phần tương ứng với quá trình trình bày, như vậy để một số thành viên không chuyển sự chú ý sang phần sơ đồ hoặc bảng biểu chưa được giải thích và phần đó họ chưa biết.

Biểu 8.3. CÁC BƯỚC TRIỂN KHAI BÀI NÓI CHUYÊN HOẶC BÀI TRÌNH BÀY

Chuẩn bị

1. Xem lại

- Tư cách của diễn giả
- Căn phòng :
 - + Chỗ ngồi và khoảng cách
 - + Các công cụ hỗ trợ trực quan (quy mô và tính phức tạp)
 - + Những thủ làm xao lãng cái nhìn

2. Vạch chương trình nội dung

- Giới thiệu và quan hệ
- Nội dung chính :
 - + Những suy nghĩ hoặc tư tưởng mấu chốt
 - + Các sự kiện
 - + Sự hài hước
 - + Bản ghi sẵn : theo đề mục hoặc toàn văn

3. Tự chuẩn bị :

- Bảng diễn tập :
- Tránh tâm lý sợ hãi trên diễn đàn

Tiếp xúc

1. Kiểm tra :

- Ngoại hình
- Tư thế đứng
- Tiếp xúc với cử tọa :
 - + Mức năng lượng
 - + Tính linh hoạt trong cử động
 - + Sự sôi nổi và lòng nhiệt tình

2. Phát triển với :

- Giọng nói to và rõ ràng
- Nhịp độ nói
- Những lúc tạm ngừng
- Ngôn ngữ dễ hiểu

3. Kết thúc

4. Tránh những cam bẫy về :

- Lời biện hộ
- Phong thái quá kiểu cách
- Không ngưng nghỉ

Các việc tiếp theo

- Các bản tin phát đi
 - Đánh giá sự thông hiểu của cử tọa
 - Những cuộc gặp gỡ tiếp thêm sau này.
-

Các công việc tiếp theo

Mục tiêu của các công việc tiếp theo là củng cố sự thông hiểu mà các thành viên trong cử tọa đã thu lượm qua trình bày.

a) Các tài liệu phát đi

Một bản đánh máy tóm tắt bài nói, hoặc một bản sao sơ đồ đã được trình bày, có thể giúp ích cho việc củng cố sự thông hiểu của cử tọa, nhưng có thể làm giảm mức độ tập trung ngay trong quá trình trình bày. Hơn nữa một số thành viên trong cử tọa sẽ chỉ đọc lướt qua bản ghi nội dung sẵn vì họ vừa mới nghe.

b) Đánh giá sự thông hiểu

Đối với một vài cuộc trình bày, giống như cách làm trong buổi lên lớp bước đầu làm quen, sẽ sử dụng bảng câu hỏi để kiểm tra sự thông hiểu của cử tọa, thử khả năng nắm bắt lại những điểm chính, nhưng công việc này ít nhiều mang tính hăm dọa.

c) Các cuộc họp sau buổi trình bày

Nếu bản thuyết trình là một trong một loạt các bài giảng, bài số hai có thể củng cố cho bài số một bằng việc bắt đầu liên hệ nội dung rồi tiếp tục đôi lúc tham khảo nhắc lại phần bài trước. Một phương pháp khác để thực hiện các cuộc họp sau buổi trình bày là tổ chức thảo luận trong các nhóm học tập thảo luận lại để làm sáng

tỏ và phát triển thêm nội dung. Đây là nguyên tắc chỉ dẫn các nhóm ôn tập cũng như các hội thảo trong giáo dục.

Bài tập 8

1. Sắp tới bạn dự một buổi thuyết trình và nghe một bài nói chuyện của một ai đó, hãy nghiên cứu sự sắp đặt căn phòng và ghi lại những thay đổi mà bạn sẽ (và có thể) làm nếu bạn là diễn giả.
2. Hãy tìm trong thư viện của bạn một cuốn sách hoặc băng cassette bài diễn văn của một nhà hùng biện gây ấn tượng như là Winston Churchill, Billy Graham, John Kennedy hoặc Martin Lutherking ghi sơ đồ nội dung của họ.
3. Chuẩn bị một bài diễn thuyết năm phút về một trong những chủ đề :

- (a) Di đạo
- (b) Làm vườn
- (c) Môn thể thao ưa thích của bạn
- (d) Sở thích riêng của bạn
- (e) Bạn trai/bạn gái đầu tiên của bạn

Sau khi chuẩn bị cẩn thận hay đọc bản thuyết trình trong căn phòng trống (nhà xe chẳng hạn) và ghi lại. Bất nghe lại một vài lần, ghi lại những điểm chủ yếu về mức năng lượng, giọng nói, nhịp độ, tạm ngừng ... dựa theo các đề mục trong chương này, sau đó đọc lại đồng thời ghi âm :

- Dùng cách mô tả nào tốt hơn ?
- Những cách nào chẳng tốt lắm ?
- Bạn đã học được gì về cách bạn thuyết trình ?
- Bạn còn có thể cải tiến về điều gì ?

Nếu bạn sử dụng ghi băng video, kết quả của các lần luyện tập sẽ lớn hơn, nhưng khôn ngoan là bắt đầu bằng việc chỉ ghi âm và có lẽ không cần ghi băng hình cho cử tọa rộng rãi hơn là cho bản thân diễn giả. Thảo luận nhóm về việc trình bày được ghi qua băng hình có thể rất hạn chế.

9. TRUYỀN ĐẠT : BÁN HÀNG

Theo cách nhìn của đại chúng thì việc bán hàng trực diện không được coi trọng lắm. Sách truyện, phim ảnh, màn truyền hình luôn luôn mô tả người bán hàng (thỉnh thoảng trong tiểu thuyết đó là một cô gái bán hàng) là một người đứng tuổi đáng người tàn tạ, ngồi lu xiù lên ly rượu nhẹ trong quán rượu hoặc là một gã chào hàng trẻ đáng vẻ xổng xáo, quần áo đôi chút bảnh bao, ăn nói ngọt ngào đang tìm cách thuyết phục những người hiền lành mua những đồ mà họ không muốn. Sự lên án tới độ đối với Tổng thống Mỹ Nixon là câu nói nổi tiếng về ông ta : "Liệu anh có mua của người này một cái xe ô tô dùng rồi không ?". Mục tiêu của câu bình giá này là chửi ông Nixon, nhưng câu này cũng coi những người bán hàng không đáng tin cậy, không bao giờ quan tâm đến lợi ích của chúng ta.

Yếu tố thuyết phục một người đối với một người làm chúng ta khó chịu. Những nhà chính trị cũng tìm cách thuyết phục chúng ta, những hoạt động chính trị là hoạt động trước công chúng, luôn luôn sẵn có người khác đưa ra những lập luận ngược lại. Quảng cáo phô bày ra để thuyết phục chúng ta, nhưng nó không làm phiền chúng ta, vì nó có vẻ không nhằm vào cá nhân ta và chúng ta hoàn toàn được chủ động tắt đi, lật sang trang khác hoặc vứt vào sọt rác. Tuy nhiên người bán hàng lại có mặt ngay ở cửa tiệm hoặc trên bậc cửa và gây cho ta cảm giác mắc bẫy.

Cảm giác không thoải mái này của khách hàng khiến trong

việc bán hàng phải khéo léo dùng những uyển ngữ lái trạch ý nghĩ này. Những người bán hàng thường thêm vào từ "bán hàng, kinh doanh" một số từ khiến tên gọi của mình thuộc ấn tượng tin cậy và kính nể : đại lý bán hàng, cố vấn bán hàng, giám đốc kinh doanh, giám đốc tiêu thụ... Nhiều khi còn mở rộng thêm vào những từ như "khu vực", "thương mại" "trung tâm", "công nghiệp" "chuyên ngành", "địa phương", "cao cấp", "kỹ thuật", mà những từ này không hề được hiểu theo đúng nghĩa của chúng. Ví dụ, các tên "cố vấn cao cấp kỹ thuật bán hàng" thật không phù hợp với một chàng thanh niên 18 tuổi gõ cửa hỏi xem ta có muốn gọi một người lập dự toán cho một ngôi nhà lợp hai lần kính không.

Dựa theo cách nhìn của đại chúng coi bán hàng như một điều gì làm trái lại ý nguyện của mình, người ta càng ngày càng nhấn mạnh việc định hướng thị trường trong kinh doanh và cố thu hút mọi nhân viên quan tâm tới khách hàng. Lại có hiện tượng trong đời sống hiện đại, coi đi mua hàng là một cuộc tìm kiếm giải trí. Thay vì những cặp vợ chồng kéo lũ thiếu niên con cái mặt mũi cau có của mình, tới các tiệm tạp hoá với một bảng kê những các thứ phải mua, nay họ lái xe tới khu chợ ngoại vi, lượn quanh những sạp hàng và họ như bị ru ngủ bởi những chủ sạp chào hàng. Rất có thể họ đã ghé vào một quán cà phê trước khi lái xe tới siêu thị. Mục tiêu chức năng mua những thứ mình cần đã được bao phủ bởi những hoạt động được coi là lý thú do một đám trợ lý bán hàng phục vụ đặc biệt lễ phép, vì những người này được huấn luyện phải đáp ứng vui vẻ với khách hàng ngay cả khi ánh trút lên họ tất cả nổi bực dọc sau một vụ dưng xe.

Nhận thức sai lệch của đại chúng về những người bán hàng đã gây cho những người này nhiều vấn đề. Đối với công việc quảng cáo của họ do yêu cầu nghề nghiệp, chúng ta thường phản ứng mạnh mẽ, bực dọc và hết sức thô lỗ.

Nếu anh phải bán hàng, điều trước tiên là phải xác định anh thuộc kiểu người bán hàng. Có nguy cơ cho rằng mẫu người được

nêu ra ở đầu chương này là đúng đắn, và như vậy bẩm sinh anh phải được phú cho một năng khiếu bán hàng. Tuy rằng điều này có thể là không đúng, bán hàng vẫn là một hoạt động tỏ ra không phù hợp đối với một số người và kiểu người theo đặc trưng tư cách cá nhân quan trọng đối với công việc bán hàng hơn hầu hết những kiểu tính hướng khác được mô tả trong sách này.

Trước tiên, người bán hàng cần phải là loại người dễ đáp ứng với người khác. Một trong những phương pháp chuẩn các nhà tâm lý học dùng để phân loại các kiểu người là đặt họ giữa hai thái cực : một là kiểu hướng nội - hướng mối quan tâm vào những ý nghĩ và tình cảm bên trong bản thân hơn là hướng ra thế giới bên ngoài hoặc tiến hành các cuộc giao tiếp xã hội, - cực khác là kiểu hướng ngoại, quan tâm đến thực tế bên ngoài hơn là những cảm xúc nội tâm. Theo cách phân loại này những người bán hàng chắc là thuộc kiểu hướng ngoại nhiều hơn là hướng nội, nhưng chúng ta nên nhớ rằng chúng ta không phải hoặc thuộc cực này hoặc thuộc cực kia, chúng ta đứng ở đâu đó giữa hai thái cực.

Trong việc bán hàng, bạn phải luôn luôn tỉnh táo đối với người khác, lắng nghe những lời gợi ý, nhạy cảm với các lợi ích và các điều bất lợi và biết lựa sự giới thiệu hàng hoá của bạn theo tiềm năng mua hàng của khách mua. Có lẽ có nhiều người có năng khiếu bán hàng tiềm ẩn nhiều hơn là những người không có, do đó có một số ít tiêu chí để phát hiện. Nếu bạn trả lời có cho một trong những câu hỏi dưới đây, thì cần phải xem xét lại. :

- Có phải bạn biết những gì bạn muốn nói và cứ nói tới, khi bị ngắt quãng thì bối rối vì lạc ra ngoài mạch diễn đạt và bạn phải tìm trở lại để nắm lại đầu mối những điều bạn đang trình bày ?

- Có phải bạn đã gặp nhiều người đã làm bạn phát cáu, vì họ không hiểu, chậm nắm bắt được những ý mới hoặc đẩy về ra mặt ta đây ?

- Có phải bạn chỉ có một số nhỏ bạn bè hoặc người quen có những lợi ích rất giống của bạn hoặc bạn thực không có ý muốn

tăng thêm và đa dạng hoá các mối quen biết ?

- Khi ở giữa những người bạn không biết nhiều lắm, bạn có cảm thấy không thoải mái không ?

Một điều quan trọng khác là bạn phải là con người cảm thấy dễ dàng có thái độ tích cực và tin cậy. Trong công việc bán hàng không có chỗ cho những bộ mặt ỉu sù. Bạn cần có thái độ tích cực trong tất cả những buổi gặp gỡ bán hàng, cho dù khó khăn thế nào. Nếu lần đầu gặp một người mua hàng, và mở đầu bằng việc nhất trí với nhau rằng thời tiết thật rất đáng sợ, và chúng ta đang sống trong một khí hậu đáng ghét, và tình hình vào cuối tuần sẽ càng xấu hơn, như thế là đã dựng nên một không khí tiêu cực giữa hai người, chỉ nhìn mặt đen tối, cảm thấy khổ sở và vô vọng, trong không khí như vậy người mua dễ trả lời : không . Ngược lại, thái độ tích cực có thể làm cho bầu không khí đen xám trở nên sáng sủa và có thể khiến người mua nghĩ tới những cơ may nhiều hơn là những khó khăn. Nếu bạn tỏ thái độ tự tin cũng như tích cực, người mua bắt đầu tin ở chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ bạn rao bán.

Có rất nhiều cách tiếp cận trong bán hàng, do đó cách tiếp cận trình bày trong chương này chỉ là một cách nhìn rất chung trong quá trình bán hàng diện đối diện với khách hàng.

CÁC BƯỚC TRONG CÔNG VIỆC BÁN HÀNG

Chuẩn bị

a) Các mục tiêu

Mỗi cuộc tiếp xúc với khách hàng cần có những mục tiêu riêng. Một cú điện thoại chỉ để bắt mối thôi có thể thành một việc lãng phí thời gian đối với cả đôi bên. Một chiến lược nhằm giành được một đơn đặt hàng trong mỗi lần gặp khách hàng, chắc chắn là sẽ bị thất vọng và không có hiệu quả. Quan niệm đặt mục tiêu cho mỗi trường hợp bán hàng dựa trên ý kiến giản đơn là người ta làm

việc tốt hơn khi người ta có những mục tiêu cụ thể cần đạt, cũng giống như ta đã thấy ở chương 7, các học viên sẽ được học tốt hơn nếu được chỉ rõ trình độ phải đạt trong những khoảng thời gian nhất định. Nhưng đây không giống như những chỉ tiêu, kế hoạch bán hàng thường là để thực hiện trong mỗi tuần, mỗi tháng hay mỗi năm. Mỗi lần phỏng vấn để bán hàng cần có mục tiêu, như dạng dưới đây :

- Công bố một bảng chào giá, giải thích và chỉ ra những nét chủ yếu của bảng này.

- Thu nhập những thông tin cần thiết để chuẩn bị bảng giá

- Giới thiệu một sản phẩm mới hay một phẩm cấp mới

- Cung cấp thông tin cập nhật về giá cả, những khoản thưởng, chiết khấu hoặc những quy định tương tự nhằm khuyến khích mua hàng.

- Giải quyết chất vấn hoặc khiếu nại.

- Sắp xếp để khách mua thăm xí nghiệp.

- Đòi nợ một món nợ quá hạn.

b) Tên và những thông tin

Bạn không bao giờ được quên tên khách hàng của bạn và những đồng nghiệp của họ. Một lời cách ngôn trong giới bán hàng là khách hàng không thích cái gì hơn là nghe thấy một cách đúng đắn, đi kèm đầy đủ các chữ cái viết tắt của phần tên họ còn lại hoặc ghi chuẩn xác cả họ nữa. Cũng nên cố gắng ghi thêm đúng danh vị của họ. Những người đã tốn công tìm kiếm danh vị thường rất vừa lòng thấy mình được gọi là ngài tiến sĩ và không phải người phụ nữ nào cũng thích được gọi với từ Bà trống trơn.

Giá trị của việc gọi đúng tên không chỉ là để phỉnh nịnh khách hàng, mà còn là để chứng tỏ đã chuẩn bị kỹ càng cuộc gặp họ.

Người chú ý quan sát sẽ tích lũy được nhiều loại thông tin về người hay công ty mua hàng. Và những thông tin này có thể

giúp vào việc trình bày giới thiệu bán hàng, như thông tin về công ty trong các báo toàn quốc hoặc địa phương hay về thiết bị mới trong xưởng máy. Có một số dấu hiệu gợi ra những chỉ dẫn về khách hàng (hình 9-1) :

- Liệu có một cái gạt tàn thuốc với dấu hiệu đã được dùng qua rồi ?

- Liệu có một tấm hình chụp gia đình không ?

- Liệu một con tem từ Marbella có chỉ dẫn gì về một nơi nghỉ một ngày trước đây không ?

- Liệu có chỉ tiết trang trí nào cho biết điều gì đó về người chủ trụ sở này không : các vật kỷ niệm treo trên tường, tranh ảnh, các bằng, chứng chỉ đóng khung treo, các tạp chí thương mại để trên bàn ?

c) Giảm được một cuộc phỏng vấn

Thu xếp một cuộc phỏng vấn với khách hàng trở thành khó khăn do các khách hàng tự dựng lên một tâm lý phòng vệ. Anh cố gắng dù rằng rất nhã nhặn - đẩy tới công việc theo hướng của mình, họ thì cương lại không cho anh khống chế tự do hành động của họ. Những người gác cổng, giữ điện thoại, tiếp tân, thư ký đều đứng án trên đường. Một cuộc viếng thăm lạnh nhạt thường là lãng phí thời gian và chỉ thực hiện khi khoảng cách thời gian tới ngày bán hàng có thể dùng vào việc tới thăm một hay hai khách hàng tương lai "đặc biệt". Thông thường là phỏng vấn thực hiện qua điện thoại.

Điều rất quan trọng là anh phải biết được tên của người khách hàng tương lai và nên tìm cách nói riêng với ông ta hoặc bà ta. Nếu bạn đã tiếp xúc được với khách hàng thì lúc này mục tiêu là bảo đảm có được thời gian hoặc ngày tháng cho một cuộc gặp, do đó bạn phải chuẩn bị trước, biết chính xác khi nào bạn có mặt ở đây. Có lẽ là có ích nếu nêu ra được một thời gian cụ thể. Câu : "Tôi có thể gọi điện hoặc tới gặp ông ít phút vào lúc đó sáng thứ

năm không?" chắc chắn là sẽ thành công hơn câu "Tôi mong muốn gọi điện hay gặp ông ít phút. Ông thấy bao giờ thì thích hợp?" (câu này mơ hồ quá và dễ từ chối) hoặc câu "Tôi có thể gọi điện hay gặp ông ít phút vào 10 giờ 30 sáng thứ năm không?" (thời gian nêu quá cụ thể, không dành cho khách sự lựa chọn nào). Nếu cuộc gặp không thể qua điện thoại được thì bạn phải có lý do vững chắc như có một số hình vẽ bạn đã chuẩn bị cần được giải thích kỹ càng, hoặc có mẫu hàng khách hàng cần trực tiếp xem.



Hình 9.1. Các gợi ý tiềm ẩn về người khách mua.

Đề mục kiểm tra 9.1

Alfred Tack đã mô tả sau đây một cuộc tiếp cận có hiệu quả nếu được thực hiện một cách tin tưởng:

"Chào ông Jones, tôi là Jack Smith ở nhà xuất bản Haliday. Tôi mong sẽ chỉ chiếm 8 phút trong quỹ thời gian của ông để thưa chuyện với ông về tờ tạp chí mới của chúng tôi nhằm phục

vụ ngành công nghiệp của ông và về những mục quảng cáo rất tuyệt trong đó. Liệu sáng hoặc chiều thứ tư lúc nào thích hợp hơn để tôi gọi điện tới ông ?"

1. Bạn nghĩ thế nào về cuộc tiếp cận này ?

2. Ông Jones sẽ phản ứng tích cực hay nghi ngờ về việc "chỉ chiếm 8 phút trong quỹ thời gian" ?

3. Đưa ra hai quãng thời gian cụ thể có làm tăng cơ hội trả lời tích cực không ?

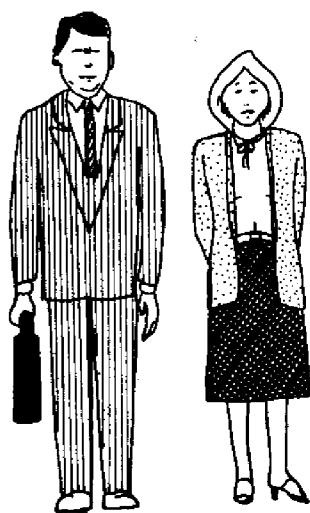
4. Bạn sẽ khuyên Jack Smith thay đổi cách tiếp cận của mình như thế nào ?

d) *Tự giới thiệu và tiếp cận*

Những người đại diện bán hàng mặc quần áo mẫu sẫm chính tề, hầu hết là lịch sự, nam giới mặc sơ mi trắng và thắt cà - vạt và phụ nữ chắc là phải mặc áo khoác mẫu đa dạng hơn, tuy thông thường là màu trắng (hình 9-2). Điều này chứng tỏ những người này đã công phu chăm sóc bề ngoài mình trước khi trình diện khách hàng, cũng giống như những ứng cử viên mặc những bộ đồ tốt nhất trong các cuộc phỏng vấn tranh cử, nhưng vì là một đồng phục nên ít nhiều che giấu mất đi tính cách riêng. Một bộ phận khác của bộ đồng phục là cái cặp, nó cũng là một thứ "văn phòng di động" xách tay. Rồi bỏ những chuẩn mực trang phục này có vẻ là không khôn ngoan lắm.

Bộ đồng phục còn được tôn lên bằng một tư thế có dụng ý, đứng thẳng và đi lại nhanh nhẹn, như thế để tạo ra bầu không khí tích cực tin cậy, như đã nêu ở trên. Nhưng cũng có thể giữ tư thế tốt là quan trọng, nhưng không nên quá điệu.

Chương này tập trung nói về người đại diện bán hàng tới thăm khách hàng tại nơi làm việc, nhưng Argyle lại có một bản tổng kết lý thú về việc bán hàng có hiệu quả của các cô đứng bán trong quầy các hiệu bách hoá. Những cô bán hàng giỏi nhất đều



Hình 9.2- Các đại diện bán hàng ăn mặc một cách chỉnh tề,
hầu hết là lịch sử.

hoạt động rất tích cực, chịu nổi nhiều, nhưng linh hoạt và thích ứng tốt với các nhiều dạng tác động giữa họ và khách. Những người bán vượt mức và đạt doanh thu cao thường trội lên bỏ xa những người khác (Argyle).

Tiếp xúc

a) Mở đầu

Cuộc trao đổi giữa người bán hàng và người mua hàng cần phải thoải mái. Người mua không sẵn sàng quyết định nếu họ cảm thấy không thoải mái và bị sức ép. Như đã nói ở trên, đây là lý do tại sao bầu không khí tại quầy hàng càng giữ cho yên tĩnh càng tốt và cần điều khiển tiếng nhạc sao cẩn thận sao thật mùi. Mở đầu cuộc phỏng vấn một khách hàng tương lai, bản thân anh cũng phải thoải mái như là một tiền đề làm cho khách hàng thoải mái.

Các phương pháp tạo ra sự thoải mái tả ra thì có vẻ kỳ quặc, như nếu trước khi đi vào phỏng vấn, qua vài phút ngồi nghỉ trên

ghế công viên hay vòng một vòng qua bãi đỗ xe thì sẽ rất có hiệu quả.

- *Thư giãn cơ bắp* - Ngồi thoải mái, nhắm mắt, tập trung thư giãn từng phần một các cơ bắp trên cơ thể của anh. Trước tiên là đầu và cổ : trán, mi mắt, má, cằm, mỗi lần tập trung thư giãn một bộ phận trước khi sang phần khác. Và cứ thế làm dần xuống khắp cơ thể.

- *Thở* - Thở vào qua mũi đếm tới ba và thở ra qua mồm đếm tới chín. Làm như vậy 3 lần và tiếp đó thở vào giữ hơi đếm tới 4 và thở ra đếm tới 12. Sau 3 lần thở như vậy nhịp thở trở nên bình ổn, nhưng nếu muốn bạn vẫn có thể thở tiếp theo nhịp vào 5, ra 15.

- *Hình ảnh* - Hãy tự gọi lên một hình ảnh thanh bình và tập trung ít phút vào các chi tiết : các đợt sóng mơn trớn vỗ vào một bờ biển, con nai gặm cỏ vào buổi tinh mơ bên cánh rừng hoặc các đám mây bay trên một phong cảnh hữu tình là những ví dụ có ích. Lướt qua những dòng của một bài thơ yêu thích sẽ giúp bạn ngưng lại ở nhiều điểm gọi lên nhiều hình ảnh trong tâm khảm của mình.

Thư giãn cũng giúp cho sử dụng giọng nói có hiệu quả. Cấu kình và căng thẳng làm cho người thở gấp khi nói, lại còn khiến họ quên mất điều họ định nói. Nhưng ngược lại giọng nói của bạn khi mở đầu buổi bán hàng cần bộc lộ được thái độ tin cậy tích cực của bạn, thái độ đáp ứng khách hàng của bạn và khẳng định lại ấn tượng ban đầu do cách ăn mặc và tư thế của bạn tạo ra, đồng thời cũng truyền đạt được thông điệp bán hàng chủ yếu.

Để giọng nói đạt hiệu quả, bạn phải nói ra một cách rõ ràng, làm sao người ta nghe và hiểu bạn được, không cần tiếp âm hoặc nghe lại. Điều này có thể làm được nếu luyện tập cho lưỡi dẻo. Như thử luyện đọc những dòng chữ để bị lú lẫm.

Một kiểu luyện tập khác là nói những câu dễ bị đọc nhầm.

Giọng nói phải rõ ràng, có sức trầm lúc bổng. Edward Heath

tuy đã nắm giữ cương vị thủ tướng, mà lúc nào cũng nói giọng đều đều, người ta rất khó nghe. Khi bán hàng bạn cần thay đổi ngữ điệu, cho giọng nói có lên có xuống, và ít nhấn mạnh.

Trong suốt phần mở đầu, điểm tập trung của buổi nói chuyện đặt vào người mua chứ không vào người bán. Có thể xảy ra tình trạng, trong buổi mở đầu, người đại diện bán hàng tự biến mình thành trung tâm và nói hầu hết buổi. "Làm việc ở thành phố này ông cảm thấy thế nào ? Di lại có khó khăn không ?" Các câu hỏi kiểu này hiệu quả hơn là nói : "Sáng nay tôi mất khá nhiều thời gian để đi tới đây. Còn ông thì cảm thấy thế nào ?"

Giống như trong bài thuyết trình, cũng cần có nói mở đầu, nhưng không nên kéo quá dài, 5 giây thường là quá ngắn để hai người bắt vào được cùng một lần sóng, nhưng 5 phút thì lại quá dài. Điểm nằm giữa hai cực này được xác định bởi mức độ hiểu biết lẫn nhau sẵn có giữa hai bên và tính chất cuộc gặp cần tuân thủ. Tuy nhiên chính người đại diện bán hàng sẽ tự chủ động thúc đẩy quá trình.

b) - Giới thiệu

Công thức đơn giản nhất trong công việc bán hàng là CQYH : (theo chữ cái tiếng Anh công thức này là AIDA)

- Chú ý (Attention)
- Quan tâm (Interest)
- Ý muốn (Desire)
- Hành động (Action)

Mục tiêu của bạn là khiến cho khách hàng phải hành động - tức là mua hàng, nhưng trước đó hành động mua hàng phải đi qua 3 bước khác.

Tác động vào động cơ và nhu cầu của khách hàng sẽ tạo dựng được sự chú ý của họ. Khách mua không quan tâm tới sản phẩm hay dịch vụ, mà họ có động cơ tìm kiếm một cái gì đó trong sản

phẩm và dịch vụ, người đại diện cần dò tìm cho ra. Sự tách biệt này đã được chứng minh trong những chiến dịch quảng cáo tác động có kết quả bằng việc bán những thứ sau đây :

- Không phải bát tốt, mà là tiếng sèo sèo của chảo rán
- Không phải là những bộ quần áo, mà là sức quyến rũ của chúng
- Không phải cái trâm cài tóc, mà là sức hấp dẫn giới tính của nó.
- Không phải là một buồng thuê ngăn ngày, mà là những ngày nghỉ dưới nắng mặt trời.
- Không phải một chiếc xe ô tô, mà công suất mạnh mẽ của nó

Chiến dịch quảng cáo chỉ có thể nhằm được vào một phạm vi hẹp những động cơ của khách, anh không thể bán chiếc xe công suất mạnh vừa có khả năng phóng nhanh trên đường núi, lại vừa khả năng chở các trẻ em một cách an toàn. Đại diện bán hàng có cơ hội phát hiện một nhóm mục tiêu và nhu cầu của khách hàng và tìm cách bán chúng.

Mục tiêu có thể hợp lý hoặc không hợp lý. Chúng có thể hình thành có ý thức hoặc không ý thức. Dưới đây là một vài ví dụ :

Một hệ thống quản lý thông tin bằng máy tính có thể nhằm một trong những mục tiêu dưới đây :

- Lưu trữ thông tin và lấy thông tin ra có hiệu quả hơn.
- Có cơ hội vận dụng thông tin để suy đoán những việc sắp tới ;
- Làm giảm số nhân viên văn phòng ;
- Được các đồng nghiệp coi là theo kịp thời thế ;
- Có được một công cụ mới ;
- Tiết kiệm tiền, nâng cao lợi nhuận v.v...

Lắp đặt một hệ thống bảo đảm an toàn trong nhà máy có

thể nhằm một trong những mục tiêu dưới đây :

- Ít sợ người ngoài đột nhập, nguy hiểm đến cá nhân
- Ít mất những tài sản đắt tiền
- Ít sợ mất những vật có ý nghĩa tình cảm cao
- Tăng giá trị của ngôi nhà khi cần bán lại
- Giảm tiền đóng bảo hiểm
- Phòng ngừa sau khi mất chó
- Theo kịp hàng xóm v.v...

Người đại diện cần nắm bắt được các nhu cầu và động cơ của khách hàng bằng việc hiểu biết được tình trạng kinh doanh chung, lưu trữ cẩn thận ghi chép của các cuộc gặp trước đây, quan sát tình hình của khách hàng, lắng nghe những lời gợi ý và đặt ra các câu hỏi.

Tiếp theo việc giới thiệu hàng hoá và dịch vụ phải nhằm đặc biệt vào những nhu cầu đã phát hiện đó, tránh rơi vào những bài nói "tiêu chuẩn hoá", giống như cách làm của những người bán hàng ở chợ, vì họ không có cách nào khác để giới thiệu hàng hoá ngoài những câu nói rập khuôn sẵn dựa vào một số giả định về động cơ và nhu cầu của 10 hoặc 20 người vây quanh họ chỉ để xem cái gì đang xảy ra.

Tuy việc giới thiệu phải thay đổi cho phù hợp với mỗi khách hàng cụ thể, người đại diện vẫn phải có sẵn một số nhỏ các câu hoặc đoạn nói chuẩn soạn sẵn, giống như những khẩu hiệu quảng cáo, dùng cho hầu hết các trường hợp vì chúng mô tả ngắn gọn những đặc điểm riêng biệt của những thứ rao bán :

- Ông không phải trả tiền gì hết trong hai năm đầu
- Không cần đưa tiền trước hoặc đóng dấu gì cả
- Sẽ tăng thu nhập trung bình hàng năm X % trong 10 năm

tới

● 94 % cú điện gọi yêu cầu dịch vụ sẽ được trả lời trong vòng một giờ, công việc sẽ làm xong trong ngày.

● Sẽ giữ nguyên không tăng chi phí bảo dưỡng

Mọi khách hàng đều có những điều ngờ vực và sẽ không đặt mua hàng cho tới khi các điều ngờ vực được cất bỏ, nhưng người đại diện sẽ không để cập tới bằng cách nói : "Cũng có vài người phản nản là các hộp số của chúng tôi bị hỏng sau khi sử dụng quá gắng, nhưng các cuộc thử nghiệm của chúng tôi chứng minh rằng..." Các điều ngờ vực hay phản đối cần được xử lý theo hai cách khác nhau. Những vấn đề thực sự cần được giảm nhẹ tầm quan trọng trong óc khách hàng trước khi họ nêu ra, còn những vấn đề nhỏ cần được xử lý tốt nhất khi - và chỉ khi - khách hàng nêu ra.

Những vấn đề lớn, người đại diện sẽ không để cập tới dù là nói bóng gió trong lời giới thiệu, nhưng khi giới thiệu sẽ đưa vào một số điểm làm nhẹ đi những lý lẽ phản đối chính. Trong ví dụ ở trên về cái hộp số, người đại diện cần đặt vấn đề độ bền của hộp số thành nội dung quan trọng trong bài giới thiệu. Nếu đó là một vấn đề kém bền, - hộp số bị hỏng trước thời hạn - thì trong khi giới thiệu cần gắn với một khoản lợi ích bù vào, như thay thế hộp số miễn phí hay giảm phí. Nếu không đưa ra được khoản lợi ích bù thêm nào, thì sẽ gặp khó khăn đấy.

Những vấn đề nhỏ tốt nhất là được xử lý khi khách hàng là người đầu tiên nêu ra, vì khách hàng bao giờ cũng phải nói điều gì đó, để giữ được hình ảnh của mình là một người khôn ngoan không dễ bị thuyết phục. Không có khách mua nào sẽ cảm ơn anh về những điều anh đã giải thích rõ ràng và sau đó ký ngay đơn đặt hàng. thông thường họ cần nhắc nhiều phương án và sẽ nói lên nỗi e ngại của họ về sản phẩm của anh so với những chỗ mạnh của các sản phẩm khác. Như vậy sẽ cho anh điều kiện chỉ giải quyết vấn đề có lẽ chỉ riêng của người khách cụ thể này, và anh để cho khách tha hồ đưa ra những điều ngờ vực, những điều này sau đó sẽ được thảo luận đầy đủ. Tiếp đó khách hàng đã tin rằng mình được thoát khỏi

những dè dặt và được những lý lẽ đưa ra thuyết phục họ tin chắc rằng mình đã giữ vai trò tích cực, thậm chí chủ đạo trong việc quyết định.

c) Kết thúc

Cuộc bán hàng chưa hoàn tất cho tới đơn đặt hàng được đưa ra hoặc khách mua cam kết một cách rõ rệt. Khách hàng không thích vội vàng vì như vậy họ thấy không kiểm soát được tình thế. Các đại diện bán hàng rất thạo giành được đơn đặt hàng, vì họ biết rằng "thời gian suy nghĩ thêm" thì cũng chính là lúc một kẻ cạnh tranh tới đưa ra một giá hời hơn hoặc khách mua quyết định dù cách nào cũng không muốn mua thứ này nữa.

Có đủ các loại biện pháp thúc đẩy khách nhanh chóng quyết định, như đưa ra những ưu đãi hoặc chiết khấu nhưng tất cả đều chấm dứt trong một thời hạn nhất định. Các điều khoản thúc đẩy thường chỉ có giá trị trong vài tuần, để khách mua ít điều kiện trì hoãn, nhưng lại kích thích mạnh họ đưa đơn hàng trước khi thời cơ đi qua.

Ngoài việc dựa vào những biện pháp trên, mỗi người đại diện phải dẫn dắt cuộc gặp gỡ bán hàng này để làm sao cố giành được đơn đặt hàng. Phương pháp tiến hành là bắt đầu đi từng bước một, như vậy trong quá trình diễn biến của cuộc phỏng vấn khách mua tán thành với nhiều điểm trong bản giới thiệu do việc bạn có thể đặt cho họ những câu hỏi kiểu dưới đây để có được những dấu hiệu về sự tán thành của họ :

- Cái đó có lẽ đã đáp ứng chính xác yêu cầu quy cách kỹ thuật ông đề ra, có phải không ?

- Cái này sẽ tiết kiệm cho ông một số lớn thời gian phải không?

- Ông xem có phải đây là một kiểu dáng thực sự hấp dẫn và đẹp mắt không ?

Cách thức trên có nghĩa là quyết định mua của khách chỉ thu

gọn vào một hoặc hai vấn đề cơ bản còn hơn là để cho người mua nghĩ rằng có rất nhiều điểm tốt, nhưng vẫn còn nhiều điểm phải xem xét thêm.

Vào đúng lúc, người đại diện không nên do dự để cập trực tiếp tới đơn đặt hàng. Khi được trực tiếp đặt vấn đề khách mua thường hoan nghênh do được giải thoát khỏi tình trạng lưỡng lự. Người đại diện cũng cần cần nhắc cần thận thời điểm kết thúc, nó có thể đến rất sớm. Một vài khách mua đã quyết định mua trước khi bạn gọi dây nói, và họ không muốn nghe lời giới thiệu chuẩn bị kỹ càng của bạn, tất cả những gì họ muốn là được trả lời về 2 câu hỏi rồi để bạn rút lui càng sớm càng tốt.

Các việc tiếp theo

a) *Kiểm tra việc thực hiện*

Kiểm tra xem có chắc chắn là đơn đặt hàng đã được đặt và các chi tiết đều đúng đắn, sau đó là hàng đã được giao và khách mua được biết là giai đoạn này đã hoàn tất. Cũng cần chắc chắn là hoá đơn của công ty đã được thanh toán xong.

b) *Thăm tra sự hài lòng của khách hàng*

Bằng các cuộc tới thăm sau này hoặc bằng cách gọi điện thoại, kiểm tra xem sản phẩm hay dịch vụ có vừa lòng khách hàng không, nhưng cũng không cần tỏ ra quá quan tâm.

c) *Ghi tư liệu*

Đối với mỗi người mua hàng của bạn, nên ghi lại một ít tư liệu về cá nhân họ, tới mức lần sau trên đường tới văn phòng bạn có thể nói chuyện với ông ta về ngày nghỉ đi trượt tuyết, nhưng cũng cần ghi lại khách hàng phản ứng thế nào trong buổi phỏng vấn bán hàng vừa qua. Bằng cách này, bạn có thể nhanh chóng thích ứng được phương pháp giới thiệu với khách mua, tới mức có thể hoặc ung dung nhẹ nhàng hay nghiêm túc, nhấn mạnh giá cả hoặc nhấn mạnh quy cách v.v...

Bảng 9-1 BÁN HÀNG TRONG CỬA HÀNG BÁCH HOÁ

Dựa theo công trình nghiên cứu của bản thân và của Mary Lyndall, Argyle (1972) gợi ý những bước công việc sau đây cho những trợ lý bán hàng trong cửa hàng bách hoá (B = Trợ lý bán hàng, - K = khách hàng)

- 1- B nhanh chóng có một sự đánh giá ban đầu về K và xếp K vào một trong những mẫu người định sẵn (ví dụ, mẫu "các đại tá nóng tính")
- 2- B tiếp xúc đầu tiên với K, hoặc trả lời câu hỏi của K, hoặc kéo K vào một cuộc nói chuyện.
- 3- B dò tìm các yêu cầu của K bằng việc đáp lại câu mở đầu của K (như : tôi muốn mua một chiếc cà vạt) bằng một loạt các câu hỏi nhằm xác định được ngân hàng và phẩm cấp loại hàng có khả năng thích hợp.
- 3- B đưa ra một loạt hàng hoá, mới đầu dựa theo phán đoán đầu tiên ở bước 1. Có thể bắt đầu từ thứ hàng đắt tiền nhất loại giá trung bình hoặc loại rẻ nhất. Chăm chú theo dõi phản ứng của K sẽ xác định được loại hàng phù hợp chính xác hơn là ở bước 3.
- 5- B đưa thông tin và các lời khuyên.
- 6- Sau 5 bước đầu, dựa trên tình hình diễn biến, phản ứng của K, B ộp được việc bán hàng. Có một số khách tự quyết định mà không cần hướng dẫn. Trong khi một số khác lại cần gợi ý giúp đỡ (với những câu theo kiểu : "Thưa bà, bà sẽ lấy ngay bây giờ hay chúng tôi sẽ giao sau ?")
- 7- Lúc trả tiền và giao hàng, B tiếp tục cung cấp thêm thông tin để củng cố cảm giác hài lòng của khách và gợi ý những dịp mua hàng có liên quan sau này.

Bảng 9-2 TRÌNH TỰ TIẾN HÀNH CÔNG VIỆC BÁN HÀNG

Chuẩn bị

- 1- Quyết định những mục tiêu cụ thể cho cuộc phỏng vấn
- 2- Tìm biết và ghi nhớ :
 - tên khách hàng ;
 - Các thông tin cơ sở khác về khách và công ty mua hàng.
- 3- Đạt được chấp thuận phỏng vấn thông qua :
 - tiếp xúc với cá nhân khách hàng ;
 - thoả thuận thời gian và ngày gặp ;
 - đưa ra những lý do xác đáng về việc tại sao nói qua điện thoại không đủ .
 - có một điểm mồi thảo luận cho cuộc nói chuyện qua điện thoại
- 4- Tự giới thiệu :
 - ăn mặc chỉnh tề
 - tư thế có chủ đích

Tiếp xúc

- 1- Mở đầu bằng :
 - tinh thần thư giãn
 - nói rõ ràng và không đón điều
 - tập trung vào khách hàng
 - không kéo dài phần chào đầu
- 2- Giới thiệu bằng cách :
 - phát hiện các nhu cầu và động cơ của khách hàng
 - nhằm thẳng vào những nhu cầu và động cơ này, tránh những bài giới thiệu rập khuôn
 - có sẵn một số từ hoặc câu đặc biệt
 - bảo đảm chắc chắn rằng các điều ngờ vực hoặc e ngại của khách đã được giải quyết qua cuộc nói chuyện
- 3- Kết thúc bằng cách :
 - chào hàng đi theo từng bước một
 - (dối lúc) cần đề cập tới đơn đặt hàng
 - định thời điểm kết thúc đúng lúc.

Các việc tiếp theo

- 1- Kiểm tra việc thực hiện
- 2- Kiểm tra sự hài lòng của khách mua
- 3- Ghi chép tư liệu

Bài tập 9a

Bắt chuyện với một người lạ trong một buổi liên hoan, trên tàu hoả, trong quán rượu hoặc ở một nơi công cộng tương tự mà ở đó thiện ý của bạn chắc chắn không bị hiểu lầm (ví dụ, những người đúng tuổi nên tránh tới gần đám trẻ 17 tuổi trong một cuộc nhảy disco – tôi xin lỗi !)

Hãy đặc biệt tỏ ra có thái độ hưởng ứng đối với người khác, không cắt ngang họ và không nổi cáu. Hãy tỏ ra tích cực và tin cậy. Sau đó bạn hãy tự xem xét kết quả của mình.

- Bạn có gặp sự chống đối mà bạn đã có thể vượt qua được không ?
- Bạn có nắm bắt được những lời gợi ý đúng đắn từ người khác không ?
- Người khác có coi cuộc nói chuyện là thích thú, hay chỉ ít cũng vô hại không ?

Bạn có thuộc kiểu người bán hàng không ?

Bài tập 9b

Có một ý kiến đôi lúc bạn định nói với bạn bè hoặc đồng nghiệp, nhưng cho tới nay vẫn chưa làm được, vì bạn đoán trước là sẽ bị bác bỏ. Hãy vạch ra một cách tiếp cận dựa theo những ý nêu trong chương này, chuẩn bị cho kỹ và làm thử xem.

Nếu thành công, hãy thảo luận với những người khác về lý do bạn thành công. Nếu thất bại, thì làm lại bài tập 9a.

10. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ BẰNG GÓP Ý (TƯ VẤN)

Tư vấn (góp ý) là một nghệ thuật quản lý cần thiết ít được hiểu và hiếm khi được thực hiện. Gần như hầu hết mọi người đều có những vấn đề nan giải cần phải giải quyết trong công việc cũng như trong các mặt khác của cuộc sống. Họ băn khoăn không biết công việc có còn phù hợp với lợi ích và khả năng của họ nữa hay không, có nên thay đổi hay vẫn phần dẫu trong nghề nghiệp hoặc trong tổ chức mà họ thấy còn phù hợp với họ và không biết nguyên vọng của họ có được biết tới hay không. Họ có thể có các vấn đề về an toàn lao động, không biết họ có theo kịp tình hình thay đổi kỹ thuật hay không và điều gì rắc rối có thể xảy ra khi phải nghỉ việc sớm hoặc bố trí lại công việc. Chúng ta cũng phải thừa nhận một sự thật là nhiều người không yêu nghề lắm, họ có thể buồn chán, thất vọng và ghét nghề của mình. Điều đó thường dẫn tới các triệu chứng của các căn "bệnh" trong việc làm, chẳng hạn như tỷ lệ chuyển công việc cao, tình trạng vắng mặt, tai nạn, nghiện ma túy, nghiện rượu và mức độ bất bình của nhân viên làm việc cao. Trong cuốn sách nói về vấn đề tư vấn của Michael Megrnahan (1989) có nhiều chương dẫn các tình huống sau : căng thẳng thần kinh (stress), vấn đề dư thừa lao động và thay đổi công việc, góp ý về nghề nghiệp, thôi việc, bỏ nghề ở phụ nữ, đánh giá kết quả công việc, sự thay đổi chỗ làm việc, quấy nhiễu tình dục đối với nhân viên. Chương trình đào tạo thanh niên, vấn đề nợ, phung phí của

cải, bạo lực, kỷ luật, các vấn đề quan hệ và hôn nhân, sự mất mát người thân, tự tử, các bệnh về chức năng và bệnh mãn tính, bệnh SIDA, bệnh tâm thần.

Luôn luôn có các khó khăn về quan hệ công tác trong các nhóm nhỏ, giữa người lãnh đạo và cấp dưới. Bằng phương pháp tư vấn không thể loại bỏ hết được những vấn đề tương tự như vậy, nhưng có thể làm cho khả năng của các nhân viên tự đối phó với hoàn cảnh xung quanh trở nên khá hơn bằng cách để cho họ trình bày nỗi lo lắng của mình với một người có thẩm quyền; họ sẽ điều chỉnh thích ứng được tốt hơn và nâng cao mức cống hiến của mình. Nghệ thuật quản lý cần thiết bằng tư vấn có thể cải thiện sự phù hợp giữa điều tổ chức mong đợi ở nhân viên và điều nhân viên mong đợi ở tổ chức. Tuy vậy đó là một nghệ thuật còn ít được áp dụng ở Anh, trong khi đó đã khá phổ biến ở Hoa Kỳ.

Một định nghĩa về tư vấn của Pietrofesa và các nhà nghiên cứu khác (1978) giúp chúng ta hiểu cả về hoạt động này và về một vài khác biệt trong ứng dụng ở Anh và Hoa Kỳ:

"Tư vấn là mối quan hệ của một cố vấn được đào tạo và có thẩm quyền và một cá nhân tìm kiếm sự giúp đỡ để đạt được sự hiểu mình nhiều hơn, nâng cao khả năng ra quyết định và thay đổi ứng xử để giải quyết vấn đề và sự tăng trưởng, phát triển... Nó không phải là việc đưa ra các phép thử nghiệm, cung cấp thông tin, đưa lời khuyên hoặc thu thập dữ liệu qua một cuộc phỏng vấn."

Tư vấn đang trở thành một nghề, nhưng hãy còn rất ít nhà tư vấn được đào tạo thành nghề trong khu vực công nhân viên chức và trong hàng ngũ các nhà quản lý lại còn ít hơn. Hơn nữa, ở nước Anh số những người tìm kiếm kiểu trợ giúp này còn chưa phổ biến so với ở Hoa Kỳ. Đặc trưng của góp ý là tự phát và thân mật, mà ngay cả người đi tìm kiếm sự giúp đỡ cũng không cho là sự góp ý, họ vẫn sẽ mô tả là đang tìm kiếm thông tin - có thể một lời khuyên - hơn là tìm kiếm sự giúp đỡ để tự hiểu biết bản thân mình. Sự ngưng ngừng, thiếu tự tin thường tình đó làm cho tư vấn thường

phải được che giấu bằng một cái gì khác. Nó có thể là một nét thường xuyên trong quan hệ công tác giữa hai người, nó càng giống hơn cuộc phỏng vấn ở khía cạnh nào đó, hoặc là một cuộc gặp gỡ bán chính thức để trao đổi đánh giá kết quả công việc, hoặc là cuộc tán gẫu không chính thức về một sự kiện trong hoạt động hàng ngày : "Tôi cho rằng tốt hơn hết chúng ta nên nói chuyện với nhau và tìm cách giải quyết được điều đó."

Đề mục kiểm tra 10.1

Trên cương vị lãnh đạo của bạn, bạn hãy xem tình huống nào là thích hợp để bạn góp ý cho một ai đó đang làm việc trong cùng một tổ chức với bạn, người đó gặp bạn với một trong những vấn đề sau :

1. Vấn đề hôn nhân.
2. Nỗi lo lắng mình trở thành người thừa.
3. Sự căng thẳng (stress) do công việc quá sức.
4. Phàn nàn về hiện tượng quấy nhiễu tình dục.

Bằng cách nào bạn cảm thấy vai trò quản lý của mình ràng buộc bạn hoặc khiến bạn không thể góp ý trong những tình huống đó ?

NHÀ TƯ VẤN VỚI TƯ CÁCH MỘT CÁ NHÂN

Nhiều tài liệu về công tác tư vấn và những công trình nghiên cứu liên quan cho thấy công tác tư vấn có một cơ sở "khoa học". Ở đây các cuộc tiếp xúc hoàn toàn có hiệu quả có thể phân biệt với các cuộc tiếp xúc hoàn toàn không có hiệu quả ; nhưng những phẩm chất cá nhân và tính nhạy cảm của bản thân người làm công tác tư vấn sẽ là yếu tố quyết định thành công hơn bất kỳ quá trình nghiên cứu nào để hiểu rõ tỉ mỉ vấn đề.

"Vấn đề sẽ không khó khăn khi dạy cho một người nào đó một số kỹ năng góp ý cơ bản và đào tạo họ trở thành người làm công tác tư vấn có hiệu quả nếu người đó thể hiện phẩm chất tích

cực của một người làm công tác tư vấn. Mặt khác, khó có thể dạy được kỹ năng giúp đỡ người khác cho một người về cơ bản là hơi hợt, không thể giúp đỡ người khác được" (Pietrofesa và những nhà nghiên cứu khác).

Combs và những nhà nghiên cứu khác (1971) đã đưa ra những phân tích đầy đủ nhất về các phẩm chất để tạo ra một người làm công tác tư vấn thực thụ, trong đó bao gồm cả những lời khuyên rằng người làm công tác tư vấn cần phải gắn bó nhiều với người khác hơn là với các sự việc và sự kiện xảy ra, rằng người tư vấn phải quan tâm đến những người khác chứ không chỉ quan tâm đến chính bản thân họ và rằng họ phải nhận thấy là vai trò của họ nhằm khuyến khích các quá trình tìm tòi phát minh nhiều hơn là hướng tới một giải pháp định sẵn từ trước đối với một vấn đề cụ thể. Nhìn chung, công tác tư vấn là một hoạt động thân tình cởi mở và đây lại thêm một nguyên nhân giải thích tại sao những nhà quản lý ít sử dụng nó, vì họ sợ sự thân tình, sợ bị mất "oai", hoặc mất sự chỉ huy trong hoàn cảnh khoảng cách xã hội giữa người quản lý và người dưới quyền bị rút ngắn. Cũng chính vì thế mà nhiều người làm công tác quản lý né tránh công tác góp ý vì họ cảm thấy sẽ không đạt được kết quả. Một phẩm chất mà người làm công tác tư vấn phải chứng tỏ được cho khách hàng biết là sự tôn trọng, chấp nhận và không được chê trách khách hàng, tin tưởng và thực sự quan tâm đến lợi ích của khách hàng. Đây là triết lý của người làm công tác tư vấn, nhưng điều này vẫn cần phải được chứng minh thêm.

Có quan hệ gần nhưng không giống hẳn thái độ lễ phép, đó là thái độ nồng ấm, tạo nên cảm giác an toàn và bảo đảm đối với khách hàng trong mối quan hệ của họ với người làm công tác tư vấn. Đó không phải là sự thân tình để dãi trong mối quan hệ với một người bạn thân, nhưng cũng không cần phải tỏ ra né tránh cách xử thế theo kiểu bạn bè, tán gẫu suông sã. Cái mỉm cười, cái bắt tay và những cố gắng kiểu anh bán hàng để tạo ra cảm tình

đều đối lập với sự nóng ấm. Thay vào đó, người giúp đỡ nên chú ý ngay lập tức vào nhu cầu của người được giúp đỡ và bắt đầu "hường quyền chăm sóc" (Gazda, 1973).

Tính chân thực là một khía cạnh của công tác tư vấn, đã làm cho nhiều nhà chuyên nghiệp phải lưu tâm đến, và Carl Rogers gần như tin rằng đó là phẩm chất duy nhất cần có trong mối quan hệ tư vấn. Người làm công tác tư vấn phải thành thực không chỉ trong những điều mình nói ra và trong thái độ biểu lộ mà ngay cả trong mức độ họ bộc lộ bản thân với khách hàng. Những vấn đề còn tồn tại đối với những người đang ở vị trí quản lý là đôi khi họ cảm thấy cần phải làm nơ hay thoái thác việc bàn bạc với người dưới quyền vì những ràng buộc trong việc điều hành khiến họ không được tự do nói lộ thông tin hoặc tỏ ra ngờ vực độ tin cậy của thông tin. ("Hình như người này sẽ bị chuyển khỏi phòng marketing vì làm việc kém, nhưng điều đó vẫn chưa giải quyết xong. Tôi không thể nói với anh ta là anh ta sẽ bị chuyển ; hoặc tôi không thể nói với anh ta là anh ta sẽ không bị chuyển ; tốt hơn hết là không nói gì cả").

Sự thấu cảm là điều tiên quyết để có thể giúp đỡ người khác hơn là bất cứ cách thức hời hợt bề ngoài nào. Điều này đã được Rogers (1951) định nghĩa như là năng lực của người làm công tác tư vấn :

"Hãy cố gắng hết khả năng của mình để nắm bắt được cái khung tham chiếu bên trong của khách hàng, nhận thức thế giới như chính họ nhận thức, nhìn nhận khách hàng như chính họ tự nhìn nhận mình, gác sang một bên tất cả những nhận thức tham chiếu nằm ngoài khung giá trị so sánh, trong khi đó vẫn truyền đạt một cái gì đó trong sự thấu cảm với khách hàng."

Đây hoàn toàn không giống như là cảm tình, trong đó một người chia sẻ tình cảm với người khác và gắn bó với những tình cảm này. Đây cũng không giống như trong quan hệ giữa người bị quản lý và người quản lý, mà thái độ thấu cảm sẽ dễ dàng hơn.

CÁCH TIẾP CẬN TRONG TƯ VẤN

Cách tiến hành hơi khác với lý thuyết về tư vấn mà người đã biết.

Cách tiếp cận được chấp nhận rộng rãi nhất là tiếp cận tập trung vào khách hàng, Rogers đã mở đầu vào năm 1942. Điều này dựa trên cơ sở cho rằng tất cả mọi người đều có một nhu cầu được quan tâm thực sự và nhu cầu chỉ có thể được thoả mãn bởi những người khác, cho nên quan niệm về bản ngã mà ta có là cái ta phát triển từ kết quả những gì ta tiếp nhận từ người khác. Do đó, nếu chúng ta cảm thấy có một nhu cầu mà nó mâu thuẫn với cái đã tiếp nhận được từ người khác, thì ta gần như xếp nó vào loại xấu. Phép trị liệu tập trung vào khách hàng là một phương pháp làm cho người ta có thể kết hợp những kinh nghiệm mới với những điều chúng ta đã biết trước đây nhằm có được một quan niệm linh hoạt hơn về bản ngã. Bằng cách này sẽ tạo ra một sự chuyển biến theo hướng tự cập nhật hoá, đây là sức mạnh thúc đẩy hàng đầu trong mỗi cá nhân. Quá trình tư vấn là một quá trình tìm hiểu và thấu cảm, trong đó nhà tư vấn đi sâu vào thế giới của khách hàng, nghiên cứu nó và giúp cho khách hàng hiểu rõ hơn thế giới của mình bằng cách chia sẻ kinh nghiệm và làm sáng tỏ những mặt của thế giới vốn tàng ẩn mà trước đây họ chưa thực sự biết tới.

Sức hấp dẫn bề ngoài của cách tiếp cận tư vấn này đối với những người quản lý là nó có thể được những người bình thường ("ngoại đạo") chấp nhận sử dụng và nó đi sát với cách ứng xử thường ngày.

Rogers đã giải thích như sau : "Quan hệ trị hiệu chỉ là trường hợp đặc biệt của mối quan hệ giữa mọi người nói chung, và tất cả các quan hệ như vậy đều được điều chỉnh theo cùng một qui luật".

Nhưng cách tiếp cận khác mang tính lý thuyết ít phù hợp với người bình thường vì chúng phụ thuộc vào trình độ kỹ năng cao, hoặc vì chúng dựa trên cơ sở mối quan hệ theo kiểu bác sĩ - bệnh nhân mang tính chất chuyên môn.

CÁC BƯỚC TƯ VẤN

Chuẩn bị

a) Bản tóm tắt của nhà tư vấn

Người làm công tác tư vấn sẽ gặp khó khăn nếu họ bắt đầu hoàn toàn xa lạ với khách hàng, không có bất kỳ thông tin nào trừ việc biết là có vấn đề. Những tu sĩ và một số người làm công tác xã hội đôi khi phải bắt đầu bằng phương pháp này, nhưng ít nhất vị trí tư vấn của họ đã rõ ngay từ đầu. Trong hoạt động của một tổ chức, chưa hẳn một người nào đó đã được gán mác tư vấn một cách rõ ràng, và người tư vấn cần phải có đôi chút thông tin vắn tắt ban đầu về khách hàng. Có thể đó là một vài tài liệu như đơn xin việc, các bản đánh giá về việc thi hành nhiệm vụ ; có thể là cơ sở hiểu biết về khách hàng tương lai hình thành thông qua các cuộc tiếp xúc làm việc hàng ngày hoặc là do các đồng nghiệp kể lại. Người tư vấn phải có khả năng hiểu kỹ những tư liệu này mà không cần đưa ra một kết luận hay quyết định cuối cùng. Nếu kinh nghiệm cho thấy là bản tóm tắt ban đầu có thể làm cho một người tư vấn riêng lẻ khó tránh khỏi những định kiến, tốt hơn hết là chỉ bắt đầu từ những thông tin vắn tắt nhất để tránh những nhận định sai lạc.

b) Bản chất của phòng vấn

Cả hai người tư vấn và khách hàng cần phải gặp gỡ nhau thường xuyên đến mức nào để thống nhất nhận thức về mục tiêu gặp gỡ ? Những cuộc gặp gỡ đó phải bắt đầu giống như một số cuộc phỏng vấn góp ý không mang tính chất chuyên môn. Họ sẽ tiến hành thường xuyên hơn hoặc là do cả hai bên hoặc chỉ do sáng kiến của một bên mà bên kia không muốn. Vấn đề khó khăn là ở chỗ các tổ chức không thừa nhận giá trị và vị trí của công tác tư vấn trong các mối quan hệ làm việc. Không thể trông chờ các nhà lãnh đạo quản lý khởi xướng các cuộc trao đổi góp ý với những người học việc, thông thường họ chỉ hỏi thăm chung. Còn những người cấp dưới không chờ đợi sự góp ý từ cấp trên của họ, họ chỉ có thể

hỏi về thông tin hay xin ý kiến thôi.

Trong một vài trường hợp, một cuộc nói chuyện giữa hai người có thể phát triển thành một cuộc góp ý, nhưng thông thường chúng giống như kết quả của một người muốn chia sẻ ý định với người khác và được người kia hiểu, chấp nhận.

Một ví dụ là trường hợp của Nick, một người đang được đào tạo làm công tác quản lý : anh ta cảm thấy thất vọng về quá trình đào tạo mà anh ta đã tham dự từ một vài tháng trước. Anh ta chỉ mới có nhận thức mơ hồ nhất về những gì phải làm, anh ta bèn "đi nói chuyện với" một cán bộ phụ trách công tác đào tạo là Helen Pritchard về ý định thôi việc, hoặc để phân nà, yêu cầu thay đổi công việc và cũng có thể yêu cầu xem xét lại sự tiến bộ của mình.

Khi anh ta tới phòng của Helen Prichard, câu hỏi mà anh ta thực sự đưa ra lại là về chỗ đỗ xe ! Đó quả là một câu hỏi kỳ dị yê thái độ của anh ta cũng kỳ lạ tới mức bà ta phải hỏi lại xem câu hỏi đó có ý gì. Ở đây không có lời thỉnh cầu rõ ràng để góp ý, nhưng Helen Pritchard đã đoán ra là có một nội dung ngầm ngầm bên trong, khác với nội dung đã bộc ra bên ngoài, điều đó giống như trong các nghiên cứu sớm nhất đã được Roethlisberger và Dickson trình bày (1939). Các tác giả trên đã tìm thấy các trường hợp thường xảy ra mà ở đó một vấn đề bất rõ sâu thường được bộc lộ ra theo kiểu gián tiếp.

Một số người lãnh đạo đi tới chỗ cực đoan gán những ý định đáng sợ cho những lời giải thích vô tội nhất, chẳng hạn người quản đốc không muốn chấp nhận yêu cầu không tiếp tục làm ngoài giờ nữa vào cuối tuần của một phụ nữ là đúng nghĩa như vậy mà không phải là lời cầu cứu vì con cô ta bỏ phà đi, mẹ của cô ta bị chết hoặc chồng cô ta đánh cô.

Một ví dụ khác về việc một người quản lý có thể thấy khó chịu vì mức độ thi hành công việc của người dưới quyền, anh ta có vẻ thiếu nhiệt tình, hay đi làm muộn, nghỉ tự do hay bất cứ một

triệu chứng nào có thể có. Nếu người quản lý quyết định "nói chuyện" với nhân viên, thì mối quan hệ thứ bậc giữa hai người sẽ làm cho người nhân viên trở nên kém minh mẫn và tin rằng vấn đề sẽ được giải quyết theo chiều hướng tiến tới vài biện pháp trừng phạt, điều đó sẽ làm giảm bớt sự cởi mở của người nhân viên. Để tránh xảy ra tình trạng với khách hàng quá sợ hãi hay ý thức để phòng quá lớn, người lãnh đạo trong trường hợp đó phải giấu diếm mà họ muốn nói cho tới khi cuộc trao đổi bắt đầu.

Các tình huống như vậy đòi hỏi nội dung của cuộc nói chuyện phải được cả hai phía chấp nhận trước khi có thể tiến hành.

Đề mục kiểm tra 10.2

Trong trường hợp được trình bày ở cuối phần (b), bạn sẽ xử sự như thế nào với yêu cầu của một nhân viên rằng đại diện của hiệp hội phải có mặt trong cuộc nói chuyện? Bạn nghĩ điều đó sẽ có ích như thế nào?

c) Uy tín của người tư vấn

Người tư vấn phải là người có thể nói chuyện với đầy đủ uy tín. Tất cả những điều cần nhấn mạnh đều được trình bày ở những trang trên, coi tư vấn là một quá trình nhờ đó người ta tự điều chỉnh được cho phù hợp với tình hình, vì thế người tư vấn cần phải có tất cả những phẩm chất như thông cảm, tôn trọng, nhiệt tình và chân thật như đã nói ở trên. Khi tư vấn được thực hiện trong mối quan hệ làm việc thì phải có thêm yếu tố là người tư vấn phải ở một cương vị có thể thực hiện được một số tác động tới mối quan hệ trong công việc. Kết quả đặc trưng của dạng tư vấn này là người nhân viên có được một số thay đổi trong nhận thức và trong cách xử thế, đi kèm theo với một vài thay đổi trong hoàn cảnh công việc do người tư vấn mách bảo, để cùng có thêm những thay đổi khách hàng đang thực hiện.

Chuyển sang ca khác, được đào tạo thêm, được giao công việc ít rủi ro hơn hay là một hoạt động tương tự, đó là những ví dụ về

việc khách hàng được tạo điều kiện và được bồi dưỡng như thế nào.

Vì vậy người tư vấn cần ở một vị trí có thể tạo ra các loại thay đổi kiểu đó. Còn khách hàng phải đáng để nói chuyện với cả hai ý nghĩa : có khả năng cho sự việc xảy ra trong bối cảnh đó và có khả năng thay đổi cho phù hợp với công việc.

Một khía cạnh khác trong uy tín của người tư vấn là họ phải có khả năng thấu hiểu trong việc phân xét công việc. Tuy công việc tư vấn được tiếp cận theo quan điểm không đưa ra những đánh giá, nhưng nó cũng không cực đoan tới mức loại trừ mọi sự đánh giá. Trong chừng mực nào đó, ý kiến trực tiếp của người tư vấn sẽ là cần thiết và sẽ được tìm kiếm. Điều đó đòi hỏi phải hiểu rõ công việc khách hàng đang thực hiện, các công việc khác trong tổ chức, và vị trí kinh tế chung của công việc kinh doanh.

d) Sự xác định địa điểm và cách xếp đặt

Tác động của công tác tư vấn có xu hướng kéo dài trong một thời gian. Đó là một lý do khác giải thích tại sao nó thường bị người làm công tác quản lý lãng tránh. Nếu đó là cuộc góp ý chuyên môn thì nó có thể kéo dài thành một vài cuộc gặp gỡ, những điều đó sẽ dẫn tới một yếu tố mang tính chất nghi thức không thích hợp với hoạt động của tổ chức mà ở đó ít khi có hơn một cuộc họp và một cuộc gặp gỡ tiếp theo để kiểm tra sự tiến triển. Do đó, địa điểm nói chuyện phải ở một nơi mà hai người hoàn toàn được riêng biệt để không bị ngắt quãng trong vòng một giờ hay hơn nữa, để sự suy xét mà họ sắp đặt được không bị quấy nhiễu. Cuộc gặp gỡ sẽ trở nên tự nhiên hơn so với đa số các cuộc gặp gỡ đã nói đến trong cuốn sách này và vì thế sự xếp đặt cũng phải phù hợp với tính chất không nghi thức đó.

Cuộc gặp gỡ trực diện bên bàn làm việc trang trọng có thể làm cho uy tín của bạn được củng cố khi tận hiểu về vấn đề kỷ luật, nhưng đối với phần lớn các mục tiêu, người được phỏng vấn sẽ nói tự nhiên hơn nếu anh ta được ngồi một cách thoải mái và có thể nhìn người phỏng vấn một cách rõ ràng mà không bị bắt

buộc phải nhìn thẳng vào anh ta. (Hackett).

Tiếp xúc

a) *Đặt quan hệ*

Tính chất đặc biệt của mối quan hệ trong gặp gỡ, tư vấn là nó quyết định xem sẽ có cuộc phỏng vấn hay không. Trong việc lựa chọn, đào tạo hay kỷ luật, mối quan hệ là cần thiết để bảo đảm cho cuộc phỏng vấn có hiệu quả. Trong quá trình tư vấn, cần phải có lòng tin và sự thông hiểu về tất cả mọi vấn đề sẽ tiến hành. Nếu vấn đề này không được giải quyết tốt, khách hàng có thể không bộc lộ bất cứ điều gì thực sự có liên quan và có thể sẽ không đi tới được một cuộc trao đổi thẳng thắn.

Việc hiểu sai khách hàng có thể dẫn tới sự vội vàng rút lui của họ. Và thường trong cuộc phỏng vấn như vậy, khách hàng sẽ quyết định xem quan hệ tư vấn có phải là phương pháp mà khách hàng sẽ sử dụng nhằm thoát khỏi những khó khăn của họ hay không. (Porter).

Vì vậy việc thiết lập quan hệ sẽ lâu hơn so với các tác động qua lại khác. Nhà tư vấn sẽ tỏ ra quan trọng, nhiệt tình và lắng nghe khách hàng, vì khách hàng trở thành trung tâm của cuộc nói chuyện (hơn là người tư vấn và "vấn đề" của cuộc nói chuyện). Điều đó là khó khăn bởi vì ít người trong chúng ta có thể quên bản thân mình đến mức đó. Chính vì thế sự bột phát do xúc động làm bối rối, khi đã phát ra hoặc phải kiềm chế, làm cho người tư vấn không dễ dàng chú tâm được.

Người tư vấn cần phải để phòng việc phỏng vấn làm cho phải nghe những điều quá tinh tế, đưa vào quá nhiều câu hỏi để làm sáng tỏ và kiểm tra sự thật. Lúc ban đầu, nhu cầu về sự rõ ràng cần phải xếp sau nhu cầu về sự bộc trực và tôn trọng lẫn nhau.

Thông qua phỏng vấn, nhưng đặc biệt trong mối quan hệ, người tư vấn sẽ là mẫu mực về cách xử thế đối với khách hàng. Tính bình thân của nhà tư vấn sẽ làm cho khách hàng bình tĩnh,

lòng tin của nhà tư vấn sẽ làm giảm bớt sự không tin tưởng của khách hàng và sự chăm chú lắng nghe của nhà tư vấn có thể giúp cho khách hàng quan tâm đến việc làm sao cho mối quan hệ qua lại tiến triển.

b) Trao đổi sự việc

Khi mối quan hệ phát triển, nhà tư vấn có thể tiến tới một cuộc nói chuyện trực tiếp hơn về vấn đề trọng tâm của cuộc gặp mặt. Việc này diễn ra dưới dạng nhà tư vấn triển khai cuộc đàm luận không mang tính chất tranh cãi mà chỉ trao đổi về thông tin sự việc, xem xét xem cả hai đã biết gì về tình hình hiện tại và chia sẻ những gì mà một người thì biết còn người kia thì không. Nhà tư vấn chú ý tránh đưa ra sự phân tích và ý kiến, không mời khách hàng bày tỏ cảm tưởng mà cùng nhau đưa ra một cơ sở dữ liệu để cả hai người sẽ sử dụng sau này.

Điều đó giống như một bác sĩ đang thu thập các triệu chứng khi khám một bệnh nhân. Đưa ra các câu hỏi về chỗ đau, thời gian bị đau lâu chưa, và có bị chóng mặt, buồn nôn hay ỉa chảy không, để cùng nhau đưa ra các thông tin cần cho việc chẩn đoán bệnh. Điều đó làm cho người bệnh phản ánh tình trạng của mình một cách thiết thực. Bước tiếp theo, bác sĩ sẽ làm yên lòng bằng cách tạo ra một ấn tượng để bệnh nhân tin tưởng vào sự tinh thông nghề nghiệp và bằng cách đưa ra một vài thông tin. Khi bạn cảm thấy sắp chết, lúc đầu điều đó gây ra tâm lý hoảng sợ, nhưng bạn sẽ nhanh chóng yên lòng nếu được nghe nói "điều đó tôi thấy nhiều rồi" hay "anh là người thứ tư mà từ sáng đến giờ tôi thấy có cùng một triệu chứng". Bạn vẫn còn thấy sợ nhưng bắt đầu tin tưởng rằng bạn sẽ được cứu sống.

Nhà tư vấn thu thập thông tin cơ sở về tình trạng mà sau này người khách hàng sẽ biểu lộ niềm hy vọng hay nỗi lo sợ, chỉ dẫn cho khách hàng một vài kiến thức và cởi mở trao đổi giữa họ với nhau một cách từ tốn.

c) Trao đổi ý kiến

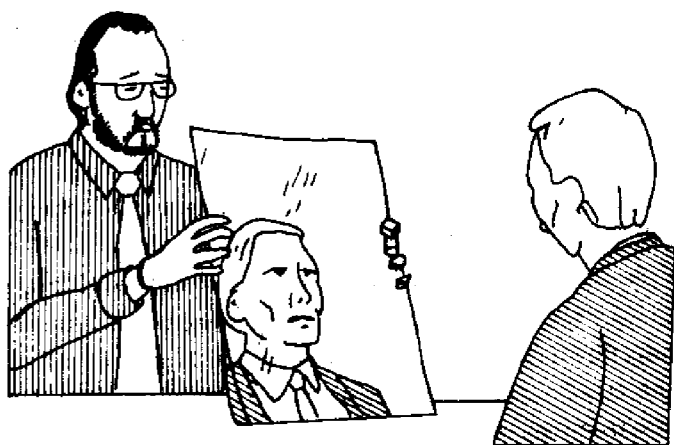
Bước trao đổi thứ hai là khi nhà tư vấn và khách hàng trao đổi ý kiến về các sự việc. Thường thường nhà tư vấn sẽ chuyển sang bước này bằng cách gợi ý khách hàng: "À này, anh nghĩ thế nào về sự việc nói chung ?" hoặc "Nhưng anh vẫn cảm thấy rằng anh đang bị đối xử không công bằng ?" hay một vài cách mở đầu tương tự.

Điều quan trọng ở bước này là tránh phê phán khách hàng hoặc quyết định phải làm điều gì đối với vấn đề đang được bàn bạc. Điều này có thể khó đối với khách hàng luôn bắt đầu với cảm giác có lỗi hay e sợ, hoặc luôn đề phòng sự chỉ trích, hoặc luôn coi những đánh giá vô tư như một sự chỉ trích. Tuy vậy, phải đạt được mục tiêu là mở ra được vấn đề và cả hai cùng hiểu. Nhà tư vấn nhận biết những quan điểm, sự lo lắng, nỗi e sợ và niềm hy vọng của khách hàng để tạo nên trong óc một bức tranh đầy đủ hơn về những gì họ đang tranh luận, bổ sung nhận định về các sự việc cơ bản. Khách hàng sẽ trở nên thông hiểu vấn đề hơn thông qua quá trình khớp lại các điều đã cảm nhận. Sự cảm nhận phải được biểu lộ và những suy nghĩ phải được sắp xếp lại trước khi trình bày.

Việc thổ lộ tâm sự sẽ góp phần thấy rõ hơn bản chất xác thực của vấn đề.

Ở giai đoạn này, nhà tư vấn chủ yếu sử dụng kỹ thuật phản ánh hơn là đặt quá nhiều câu hỏi để giúp khách hàng xem xét các điều đang được nói ra và hiểu chúng một cách đầy đủ hơn (hình 10.1).

Góp ý trực tiếp là để làm yên lòng hay động viên khách hàng, đặc biệt khi anh ta có xu hướng tự phê thái quá và tỏ ra thiếu tự tin. Nhà tư vấn có thể chỉ ra các mặt khách hàng thi hành công việc có hiệu quả và đạt yêu cầu hơn là chỉ ra những khuyết điểm mà anh ta có chiều hướng mắc phải. Có thể sẽ có lợi khi viện ra những nhận xét tích cực của các thành viên cấp trên khác trong tổ



Hình 10.1. Sự phản ánh sẽ giúp cho khách hàng xem xét các điều đang nói ra và hiểu chúng đầy đủ hơn.

chức về sự thi hành công việc nhưng tránh thái độ kẻ cá của người bé trên. Có thể phát biểu rằng chưa có một quyết định nào về việc cho về hưu sớm hay đóng cửa nhà máy. Cho dù dưới chủ đề nào đi nữa, nhà tư vấn vẫn phải có vài lời động viên. Đây không phải là ru ngủ khách hàng bằng cảm giác an toàn giả tạo mà nó giúp tạo lập ra một cảm giác an toàn thật sự để sau đó đạt được cách giải quyết một vài vấn đề hai bên đang cùng tìm hiểu.

Trong mỗi người chúng ta, việc thực hiện công việc và hiện trạng công tác có một vài mặt tốt và một vài mặt chưa tốt.

Sự góp ý có thể giúp củng cố những mặt tốt và làm giảm bớt những mặt chưa tốt lắm, và khách hàng sẽ có khả năng hơn trong việc kiểm nghiệm tinh thể của họ một cách xây dựng nếu việc kiểm nghiệm đó đi kèm theo một vài lời động viên và khẳng định về lòng tự trọng của họ.

"Trong tất cả các tình huống khó khăn, nhà tư vấn phải tạo ra cảm giác hy vọng. Điều này không có nghĩa là đưa ra những

điều bảo đảm không thích hợp hay đối trá. Cảm giác hy vọng một thái độ tích cực, nó gợi ý rằng đối với hầu hết các vấn đề đều có cách giải quyết và người lãnh đạo sẵn sàng đầu tư về thời gian để giúp cấp dưới tìm ra (Mayerson).

d) Cùng nhau giải quyết vấn đề

Ở đây có một bước chuyển quan trọng từ chỗ chủ yếu nhà tư vấn động viên sang chỗ khách hàng tự phân tích vấn đề, sau khi anh ta đã được nhà tư vấn hướng dẫn để bộc lộ ra những nét lớn của vấn đề và vấn đề đã hé mở. Khách hàng chuyển từ việc "giải thoát vấn đề ra khỏi tâm tư" tới việc phân tích cách cảm xúc và tình hình của họ, tìm ra các nguyên nhân và cách giải thích. Bước khởi đầu trong phân tích xuất phát từ phía khách hàng, mặc dù nhà tư vấn sẵn sàng nghe và hiểu, đặt câu hỏi lúc cần thiết, suy nghĩ để xoay vào trọng tâm và chấp nối vấn đề cho mạch lạc hơn.

Ở bước này người tư vấn dễ bị cuốn hút bởi mong muốn tỏ ra có ích - và để hoàn thành cuộc trao đổi - bằng cách đưa ra các giải pháp. Đây là vấn đề riêng của người lãnh đạo mà phong thái xoay quanh việc ra quyết định cho cấp dưới và vé cấp dưới, và khách hàng có thể đang tìm kiếm một cách tiếp cận như vậy. Chủ trương của chúng tôi là nhấn mạnh tới sự phân tích của khách hàng, tới những gì khách hàng nói ra và hiểu được là họ đã bắt đầu có kiến thức và có khả năng xử lý, cho nên những hành động bắt nguồn từ sự phân tích này sẽ có cơ may thực hiện. Mặt khác, những phân tích do người khác đưa ra cho dù đó là sự phân tích của nhà tư vấn có uy tín và được kính trọng, bằng cách này hay cách khác vẫn được khách hàng sàng lọc thông qua sự khác biệt về nhận thức. Điều này giải thích vì sao sự phân tích của chính khách hàng có tầm quan trọng như vậy. Tuy thế, phần đóng góp của người tư vấn có thể phải đối đầu với một vài mâu thuẫn nào đó trong phân tích của khách hàng. Chính ở giai đoạn này việc tư vấn có thể thành công hoặc thất bại. Hoặc là khách hàng đạt tới một sự nhận biết mới về bản thân mình, vị trí của họ và những gì có thể cải thiện

được, hoặc là họ không hề bị tác động và vấn đề còn lại của cuộc phỏng vấn là bầu không khí đã được hạ tới mức cuộc gặp gỡ sắp tới chỉ có thể có khả năng đạt được sự tiến bộ.

e) Ra quyết định

Bây giờ người tư vấn và khách hàng cùng đề ra các bước hành động thử, coi như là kết quả của một quá trình phân tích mà cả hai bên đều có trách nhiệm thực hiện. Họ trao đổi ý kiến về các giải pháp đối với vấn đề mà họ xem xét và bản thân họ dần dần chuyển sang hành hành động. Người tư vấn sẽ thực hiện một số động tác để gỡ bỏ những trở ngại ở bên trong tổ chức hoặc tạo ra một số cơ hội; còn khách hàng động bằng cách sửa đổi cách xử thế dựa theo chiều hướng thay đổi trong công việc mà người tư vấn đang tiến hành.

Người tư vấn giúp đỡ ở điểm này để tạo ra cách lựa chọn cho khách hàng cân nhắc, xuất phát từ một kinh nghiệm khác và một quan điểm khác hoặc bởi cách nhận thức về phân tích của khách hàng. Một đóng góp khác nữa của người tư vấn là thoả thuận những mục tiêu phải đạt được với khách hàng, coi như một thúc đẩy đối với những công việc đã thoả thuận.

b) Kết thúc gặp gỡ

Trước khi rút khỏi cuộc tiếp xúc này đòi hỏi phải tập trung sự chú ý vào các vấn đề trong tương lai, vì thế bất kỳ lợi ích nào thu được từ cuộc trao đổi này đều không được bỏ qua. Ngoài mục tiêu đã định, người tư vấn có thể xem xét lại tỉ mỉ những gì đã được thảo luận để khách hàng đồng ý rằng cả hai bên cần phải chia sẻ cùng một cách hiểu. Thường thường, họ sẽ sắp xếp thêm một cuộc gặp gỡ để kiểm tra lại sự tiến bộ.

Những việc tiếp theo

a) Ghi nhận tình huống

Nếu người tư vấn ghi nhận lại một vài điều cần lưu ý về cuộc gặp gỡ, thì đó là điểm bắt đầu cho một hoạt động tương hỗ khác

và nó gọi lại hành động đã cùng nhất trí. Trong một số trường hợp có thể chia sẻ những điều lưu ý này với khách hàng để đưa ra một cách trình bày thống nhất. Điều này có lợi là nó xác nhận với khách hàng những gì sẽ tiếp tục xảy ra và những hành động cần phải làm sẽ rõ ràng hơn. Sự bất lợi là khách hàng sẽ cảm thấy bị ràng buộc vào những điều đã tuyên bố và cảm thấy điều đó không nhất quán với các cuộc nói chuyện tự nhiên, thân tình diễn ra trong cuộc phỏng vấn. Với nhiều khách hàng, hoạt động như vậy ít có thể thực hiện được nếu điều đó được viết trong "hợp đồng" với người tư vấn.

b) Hành động của người tư vấn

Hành động của khách hàng là sẽ luôn luôn thay đổi một khía cạnh nào đó trong cách xử thế cá nhân. Hành động của người tư vấn có thể đa dạng hơn, không chỉ phụ thuộc vào bản chất của vấn đề mà còn phụ thuộc vào mức độ sâu sắc của nó. Các cuộc phỏng vấn góp ý dễ dàng là các cuộc phỏng vấn mà ở đó vấn đề được giải quyết bởi những sự trao đổi về bản thân mối quan hệ giữa hai người : sự hiểu nhầm đã được làm sáng tỏ hoặc mẫu thông tin có tính chất quyết định đã được cung cấp. Người tư vấn ít phải làm nhiều hơn việc đưa ra lời khẳng định trong giai đoạn tiếp theo. Khó khăn bám dai dẳng hơn và đòi hỏi phải có nỗ lực lớn ở khách hàng, khi đó cần đến hành động quan trọng hơn của người tư vấn nếu điều đó có khả năng làm cho khách hàng thành công. Trong số những hành động có hiệu quả hơn của người tư vấn có thể là thay đổi công việc mà khách hàng đang làm hoặc địa điểm của công việc khi bản thân công việc hay mối quan hệ cấp trên - cấp dưới là những nguyên nhân chung gây ra vấn đề trong công việc.

Bảng 10.1. Các bước tư vấn

Chuẩn bị

1. Xem lại :
 - Mọi tài liệu liên quan.
2. Kiểm tra :
 - Tất cả các thông tin cơ sở ;

- Tính chất của cuộc phỏng vấn ;
- Uy tín của người tư vấn ;
- Sự phù hợp trong việc xếp đặt : thời gian, gặp riêng, tính chất tương đối không nghi thức ;

Tiếp xúc

1. Bắt đầu bằng

- Đặt quan hệ

2. Phát triển thông qua 3 cụm công việc có tính chất thay đổi lẫn nhau :

- Căn cứ ;
- Chính kiến ;
- Cùng nhau giải quyết vấn đề.

3. Kết thúc với :

- Việc ra quyết định ;
- Chấm dứt gặp gỡ.

Những việc tiếp theo

1. Bổ sung

- Ghi chép các lĩnh hướng

2. Tạo ra :

- Hành động của người tư vấn.

Bài tập 10 a

Một kỹ thuật chuyên môn được hướng dẫn trong chương 3 là kỹ thuật phản ánh, đó là sự phản ánh lại lời nhận xét của đối tượng để có được nhiều hơn lời nhận xét về cùng một chủ đề. Đây là cách tiếp cận đặc biệt để tiến hành góp ý mà Beveridge định nghĩa ngắn gọn là :

Một hình thức nghe có lựa chọn là hình thức mà trong đó người nghe nhận ra được những sắc thái xúc cảm từ sự bày tỏ và phản ánh lại với đối tượng mà không cần bất cứ một ý định nào để đánh giá chúng... Người phỏng vấn không bộc lộ sự tán đồng hay không tán đồng ; mà cũng chẳng bộc lộ sự thương cảm hoặc lời chỉ trích.

Trong một vài đối thoại sắp tới bạn phải thực hành phản ánh và quan sát hiệu quả mà nó có được đối với việc phát triển

sự thay đổi với một người khác.

Bài tập 10 b

Bài tập này cần có sự cộng tác của vợ (hoặc chồng) bạn, người bạn thân hoặc họ hàng đáng tin cậy.

1. Nhận biết một sự cố mà người khác đã trải qua trong quá khứ, một sự việc khó chịu và gây chán ngán trong thời gian ấy, nhưng nay vết thương đã hàn gắn.

2. Đưa đối tượng trở ngại những sự kiện đó một lần nữa, sử dụng các bước đã nêu ra trong chương này, kể cả việc ra quyết định đồng ý đối với những gì sẽ phải làm.

3. Thay đổi vai trò và lặp lại quá trình đó từ một sự cố trong quá khứ của bạn.

11. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ BẢNG KỶ LUẬT

Nhiều quan điểm hiện đại về kỷ luật gắn với tư tưởng trừng phạt. Một người thi hành kỷ luật được xem như một người bảo vệ các nguyên tắc, một người giao việc khắt khe hay một người đòi hỏi cứng rắn. Việc kỷ luật các em học sinh thường là phạt các em bằng cách giữ lại trường sau giờ học hoặc là đánh mắng chúng. Các thủ tục kỷ luật trong việc sử dụng nhân lực thường quy định một biện pháp sơ bộ trước khi sa thải để đảm bảo rằng việc sa thải cuối cùng sẽ không bị một toà án xem là bất công. Trong những năm cuối thập kỷ tám mươi, trong quản lý người ta ngày càng quan tâm đến kiểm soát sự vắng mặt. Paul Edwards viết :

"Có vẻ người ta ngày càng quan tâm quản lý sự vắng mặt không có lý do chính đáng và duy trì giờ giấc làm việc. Hiện có xu hướng tiến tới giám sát chặt chẽ hơn sự có mặt và việc thực hiện các tiêu chuẩn. Tại một công ty được đưa vào diện nghiên cứu phân tích, kiểm tra vắng mặt được coi trọng trong chương-trình công tác quản lý... Những người công nhân nhận thức rõ hơn sức ép buộc họ phải làm việc chăm chỉ hơn và giữ kỷ luật chặt chẽ".

Tình trạng này làm cho người quản lý gặp khó khăn trong các biện pháp giải quyết vấn đề bảng kỷ luật vì luôn luôn có ấn tượng bao trùm về việc kiểm soát "giữa họ và chúng ta" trong quan hệ khiến người làm công sẽ không coi cách xử sự của người quản

lý là đúng đắn theo cách đã được phân tích là cần thiết trong chương trước.

Mặc dù có những khó khăn, chương này dựa trên cơ sở khái niệm chính xác hơn về kỷ luật. Trong những cuộc đối thoại về kỷ luật, người quản lý cố gắng thay đổi thái độ làm việc của người dưới quyền nhưng không nhất thiết phải dùng đến sự trừng phạt. Mục đích của việc đối thoại là để tiến tới điều chỉnh một số mặt nào đó trong thái độ của người làm công, làm cho nó phù hợp với các mục tiêu tổ chức. Thật là có lý khi kết luận rằng kỷ luật tự giác là biện pháp hiệu quả nhất, cũng như có giá trị nhất đảm bảo sự phù hợp này và thường thường đó là biện pháp duy nhất có thể thực hiện. Khi có kỷ luật tự giác thì việc kiểm tra giám sát chỉ cần làm ít thôi và nếu không xoá bỏ các hình thức kiểm tra giám sát thì kỷ luật tự giác không chắc phát triển được.

Trong hệ thống kỷ luật có ba yếu tố. Thứ nhất, đó là các nguyên tắc và các thoả thuận có thể chấp nhận chung cho cả người chủ và người làm công. Những điều này tạo ra một khuôn khổ tư pháp về tổ chức nhằm bảo đảm việc tuân thủ các nguyên tắc, bởi vì các nguyên tắc đó được xem là đáng được ủng hộ. Điều này hạn chế sự tự do hành động của những người quản lý vì nó đòi hỏi họ phải xử sự một cách kiểm chế và nhất quán. Sẽ có nhiều nguyên tắc và thoả thuận; một số là chính thức và được ghi thành văn bản, một số không chính thức và được hiểu ngầm. Những điều chỉnh thức có thể bao gồm những quy định chẳng hạn về việc không hút thuốc, bảo đảm đúng giờ và giữ an toàn. Những điều được hiểu ngầm và không chính thức chủ yếu là về những thông lệ trong cư xử và các mối quan hệ.

Yếu tố thứ hai trong hệ thống kỷ luật là việc tự kiểm soát đối với việc thực hiện nhiệm vụ của cá nhân hoặc từng nhóm nhỏ nhằm bảo đảm việc tuân thủ các nguyên tắc và sửa các sai lệch. Việc tuân thủ chế độ an toàn máy móc của những người làm công sẽ thường xuyên được giám sát, ít ra là khi một người đang học

nghe ở trong những giai đoạn đầu làm việc. Việc chấp hành đúng giờ vào làm và kết thúc công việc sẽ phải được kiểm soát, không chỉ để đạt được lợi ích hợp pháp tối đa của người chủ mà còn tránh sự bất mãn trong số những người làm công đối với những người không tôn trọng các nguyên tắc mà mọi người khác đều tuân theo. Việc kiểm soát này chỉ áp dụng đối với cá nhân những người làm công.

"Trong khi cái gọi là "hành động vô kỷ luật" nhóm thường sinh ra là kết quả của việc bác bỏ một thỏa thuận hoặc nguyên tắc làm việc một cách phổ biến, giải pháp cho bất kỳ sự xung đột nào cũng đều dựa trên sự thương lượng về những tiêu chuẩn công tác mới thì hành động vô kỷ luật của cá nhân chỉ đơn giản là việc một cá nhân không tuân thủ những tiêu chuẩn đã được hầu hết những nhân viên khác chấp nhận" (Bộ sử dụng nhân lực, 1973)

Việc quản lý tình hình thực hiện nhiệm vụ của cá nhân chỉ có thể thực hiện một cách tốt đẹp nếu có được một khuôn khổ những nguyên tắc, và yếu tố thứ ba trong hệ thống kỷ luật có thể thực hiện nếu có sự kiểm soát của giới quản lý. Yếu tố sau thường do hai yếu tố trước làm nảy sinh : kỷ luật tự giác hay việc kiểm soát cá nhân đối với sự thực hiện nhiệm vụ của chính mình nhằm đáp ứng các mục tiêu của tổ chức trong khuôn khổ sự công bằng trong tổ chức. Sự kiểm soát của bộ phận quản lý và kiểm soát cá nhân xem ra có vẻ không phù hợp với nhau : làm thế nào để cùng tiến hành song song?

Câu trả lời là việc kiểm soát của giới quản lý là cần thiết để tạo ra sự hiểu biết làm tiến để cho kỷ luật tự giác. Một người thợ thủ công lành nghề giành được tư cách độc lập và tự quản về tay nghề chính là kết quả của việc giám sát chặt chẽ trong suốt quá trình học nghề và người đại diện bán hàng đạt được sự tự do hoạt động sau khi nghiên cứu kỹ càng các đặc điểm của sản phẩm và thị trường hoạt động.

Ngay cả khi ai đó hoàn hảo xét về mặt kỹ thuật vẫn cần có

sự kiểm soát của giới quản lý. Đây không phải là chỗ thảo luận các lý thuyết về lãnh đạo nhưng những người biểu diễn hoàn hảo nhất trong cuộc biểu diễn văn nghệ và nghệ thuật thường dựa nhiều vào người chủ nhiệm hay người chỉ đạo để có thể trình diễn. Trong thể thao có nhiều trường hợp một đấu thủ tài năng đã thi đấu một cách xuất sắc dưới sự chỉ huy của một đội trưởng và đã thi đấu vừa phải dưới sự chỉ huy của một đội trưởng khác. Do đó cần có một sự cân đối giữa kiểm soát của giới quản lý và kiểm soát cá nhân. Người quản lý hay người điều khiển buổi biểu diễn phải phán đoán lúc nào cần giảm sự giám sát và giảm mức độ nào.

Trong bất kỳ công việc nào đều có một khu vực dành cho việc kiểm soát của bên ngoài - như việc lấy mẫu chất lượng hay sự kiểm toán hàng năm các sách sổ kế toán nhưng cũng có khu vực cho sự tự kiểm soát mà cấp trên không thể xâm phạm mà không làm hại đến việc thực hiện công việc và làm hỏng mối quan hệ giữa người quản lý và người dưới quyền.

Việc xử lý những vụ vi phạm kỷ luật của cá nhân sẽ luôn luôn chịu tác động của cả ba yếu tố của hệ thống kỷ luật đã được mô tả và cả ba yếu tố đều cần thiết. Việc người quản lý cố gắng giải quyết vấn đề kỷ luật trong một tổ chức không có một khuôn khổ công lý tốt đẹp sẽ là một nhiệm vụ rất khó khăn. Khuôn khổ đó phải phù hợp với khuôn khổ pháp lý và không có biện pháp kỷ luật nào hoàn hảo nếu không có sự hiểu biết về quan điểm lập pháp hiện hành đối với những quyền sa thải sử dụng nhân lực, mặc dù các vấn đề này không được đưa vào chương này.

Đề mục kiểm tra 11.1

Hãy nghĩ ra ba thí dụ lấy từ thực tiễn của bản thân về ba dạng kỷ luật khác nhau :

1. Công lý của tổ chức :

a/

b/

c/

2. Sự kiểm soát của giới quản lý:

a/

b/

c/

3. Kỳ luật tự giác :

a/

b/

c/

Ta có thể thấy sự xem xét bao quát hơn vấn đề kỳ luật trong sử dụng nhân lực trong các tác phẩm của Torrington và Hall (1987), Solomon (1987) và bài báo có ảnh hưởng sâu xa của Huberman (1964). Chương trình này dựa trên giả thiết rằng cuộc đối thoại về kỳ luật là một cuộc phỏng vấn trong đó người quản lý đang đứng trước tình hình cần có sự kiểm soát của giới quản lý đối với sự thực hiện nhiệm vụ của cá nhân nhưng không nhất thiết phải mắng mỏ hoặc khiển trách. Việc này có thể cần thiết nhưng trước khi người quản lý xác định được nguyên nhân gây ra việc thực hiện không tốt nhiệm vụ thì chúng ta không thể biết việc đó thích đáng hay không thích đáng.

TRÌNH TỰ KỶ LUẬT

Chuẩn bị

a) Vị trí của thủ tục

Những lời ngụ ý đáng tiếc về sự trừng phạt sẽ làm hỏng bất kỳ một cuộc đối thoại về kỳ luật nào, người quản lý trước hết cần kiểm tra vị trí của thủ tục. Trong một số trường hợp, khả năng trừng phạt đã được đặt ra trong những cuộc đối thoại trước đó với những lời cảnh cáo chính thức. Trong trường hợp như vậy phạm vi giải quyết vấn đề sẽ bị hạn chế vì cơ chế thủ tục đã bắt đầu làm việc một cách tàn nhẫn khiến cho khó cơ thể tránh khỏi có thêm những lời cảnh cáo hay trừng phạt. Tuy nhiên, phần lớn các cuộc đối thoại đi trước thủ tục và các bên ít bị hạn chế bởi những vấn

để thủ tục. Người quản lý cần nhấn mạnh tính chất không chính thức của cuộc gặp gỡ, tránh những sự ám chỉ đến thủ tục.

Theo thủ tục, có khả năng người làm công được có đại diện, ngoài thủ tục người làm công có ít khả năng hơn được có đại diện, mặc dù người làm công có thể cảm thấy áy náy và bị đe dọa nếu không được có đại diện.

b) Bằng chứng

Các cuộc phỏng vấn kỹ luật luôn luôn bắt đầu theo chỉ thị của ban lãnh đạo (khi người ta bắt đầu để nghị thi hành kỹ luật, chắc chắn là bạn sẽ có những vấn đề). Vì vậy người quản lý phải thu thập bằng chứng trước khi bắt đầu cuộc gặp gỡ. Việc chuẩn bị sẽ bao gồm một số chi tiết cơ bản về người bị cáo, nhưng chủ yếu sẽ là thông tin về các mặt không tốt trong việc thực hiện nhiệm vụ và nguyên nhân. Nhiều khi việc này chỉ gồm những ý thích đã được đưa ra và các định kiến đã có. Như vậy chỉ tạo ra một cơ sở nghèo nàn cho cuộc đối thoại mang tính xây dựng, bởi vậy bạn cần tìm cho ra những chi tiết với tính chứng thực càng nhiều càng tốt bao gồm cả sự phỏng đoán khôn ngoan về quan điểm của người bị cáo.

Hầu như rõ ràng là người bị cáo sẽ bắt đầu cuộc đối thoại một cách giữ thế thủ, chờ đợi bị khiển trách về điều gì đó và vì vậy sẵn sàng bác bỏ bất kỳ luận điểm nào, có thể làm cho sự khiển trách đi lệch sang hướng khác. Người quản lý cần phải lường trước được phản ứng ban đầu của người bị cáo và sẵn sàng xử lý sự phản ứng đó cũng như những sự việc đã thu thập được. Người quản lý còn cần phải biết về những lời cảnh cáo, những sự khiển trách hoặc trừng phạt đã được để ra, trừ phi cuộc gặp gỡ sắp tới chỉ ở mức không chính thức.

c) Những người tham gia

Ai sẽ có mặt khi cuộc gặp gỡ được tổ chức? Người hiển nhiên nhất phải có mặt là người mà sự đóng góp của anh ta vào các mục tiêu của tổ chức đang bị nghi ngờ, đó là người có khả năng là bên

"phạm tội". Vấn đề khó khăn hơn là người bị cáo có được đi cùng với một người đại diện hay không. Người quản lý thường cảm thấy nên tránh một kiểu đại diện như vậy ở giai đoạn đầu, không chính thức trên cơ sở là sự có mặt của một đại diện làm cho các thủ tục tiến hành có vẻ chính thức hơn và phù nhận tính linh hoạt của cuộc thảo luận và việc giải quyết vấn đề mà một cuộc gặp gỡ một đối một có thể đem lại. Mặt khác, người bị cáo có thể cảm thấy dễ bị tổn thương trong cuộc đối mặt với lãnh đạo đảng sau cánh cửa khép kín nên cần phải có đại diện chừng nào đang có một bầu không khí kỷ luật. Trong những tình huống đó, sự có mặt của "một người bạn" hay "người đại diện" có thể tạo nên mức độ tin cậy cần thiết để xem xét tình hình nhằm giải quyết vấn đề chứ không phải là giữ thế thủ.

Một khi cuộc đối thoại được tổ chức theo thủ tục, người quản lý sẽ muốn người làm công có đại diện, đặc biệt nếu đây lại là một yêu cầu theo thủ tục.

Vai trò của người làm chứng là gì ? Trong nhiều cuộc đối thoại về kỷ luật người quản lý phải giải quyết một vấn đề do người khác báo cáo và có thể phụ thuộc vào chứng cứ bằng miệng. Người thợ cả nói người bị cáo đánh anh ta và Frank đã nhìn thấy anh ta làm như vậy. Liệu Frank và người thợ cả có đến cuộc phỏng vấn hay không nếu người bị cáo nói rằng người thợ cả đã khởi sự trước và Frank đã không nhìn thấy ?

Nếu cuộc phỏng vấn đã đi vào những giai đoạn chính thức theo thủ tục, những người làm chứng cần phải được biết tất cả những vấn đề buộc tội và gỡ tội, và điều khó khăn trong việc xác định liệu người bị cáo có đáng thương hơn là đáng trách hay không. Trước khi đến giai đoạn này người quản lý nên tự mình xử lý vấn đề, nhưng cũng sẽ cần phải làm việc trên cơ sở những bằng chứng xác thực hơn.

d) Địa điểm

Một địa điểm thích hợp cũng sẽ thay đổi theo tính chất chính

thức của tiến trình gặp gỡ. Cuộc thảo luận không chính thức lúc đầu nhằm giải quyết một vấn đề trước khi vấn đề đó phát triển thành những thái độ chống đối nhau và thủ tục cứng rắn, cần một môi trường gần như sự bàn bạc trao đổi để tạo cơ hội cho sự thông cảm và tôn trọng nhau. Tình hình càng tiến đến khả năng trừng phạt hoặc sa thải thì bầu không khí chính thức và cứng rắn càng thích hợp.

Không phải là cách xử sự xác đáng khi mời một người làm công đến cơ quan làm việc của mình, mời anh ta uống cà phê và hút thuốc lá, sau đó nói với một giọng ấm áp và thân mật, kèm theo một nụ cười và nhìn vào mắt anh ta : "Nhân đây tôi nghĩ tôi buộc phải nói với anh rằng thứ sáu này anh sẽ bị sa thải. Tôi thực sự lấy làm tiếc".

Việc đó có thể là như bịa nhưng chỉ là hơi cường điệu điều có thể xảy ra khi những người quản lý cố gắng hết sức để được vừa lòng bất chấp những tin tức xấu họ đang nói ra. Chẳng có sự "thú vị" nào trong cách truyền đạt tin có thể làm cho điều được nói đến dễ được chấp nhận hơn và việc kết luận vấn đề bằng những lời lẽ ngọt ngào có thể làm cho người ta khó hiểu sự thật trần trụi.

Đề mục kiểm tra 11.2

Bạn đã trải qua hoặc nghe thấy trong trường hợp nào địa điểm thực hiện đối thoại về kỷ luật rõ ràng không thích hợp ?

Nghi thức bình thường thích hợp với các giai đoạn phán xét về sau trong thủ tục kỷ luật.

Tiếp xúc

a) Giải thích về lập trường của phía quản lý

Việc tiếp xúc được đặt ra vì có sự không hài lòng của người quản lý đối với việc thực hiện nhiệm vụ của người làm công. Người làm công cũng có thể không hài lòng và điều này sẽ trở nên rõ ràng hơn trong một cuộc gặp gỡ tốt đẹp, nhưng điểm mở đầu là lời tuyên

bổ của người quản lý về sự không hài lòng của mình. Lời tuyên bố đó bao gồm những sự việc về vấn đề công việc chứ không phải là lời chê trách hay sự nổi giận đối với những sự việc vì người quản lý đang xử lý một vấn đề chứ không phải đang - hay ít ra là chưa - xử lý một người làm công lười biếng hoặc không tuân lệnh. Cần xác định xem có nên trách cứ người làm công hay không là việc sau đó. Thí dụ, một người đang bị chất vấn về việc không đúng giờ thì sẽ không thích hợp nếu người quản lý bắt đầu bằng việc nói với anh ta rằng thái độ của anh ta là đáng trách : "Việc duy trì giờ giấc của anh trong tuần qua đáng hổ thẹn" - vì có thể anh ta có con ốm nặng cần chăm sóc thường xuyên suốt đêm, và điều này sẽ làm cho thái độ của người quản lý trở nên đáng trách.

Lời mở đầu công bằng hơn là : "Trong tuần này mỗi ngày anh đã đi muộn ít nhất là hai mươi phút". Đó sẽ là lời mở đầu có hiệu quả hơn, vì nó tập trung vào vấn đề mà không có sự chê trách. Đó cũng là một lời nói chính xác, hợp tình hợp lý về các sự việc, không có khả năng dẫn đến tranh cãi về các giá trị và nó đặt một giới hạn cho sự không hài lòng, khi chỉ nói cụ thể một vấn đề, không ngụ ý vấn đề nào khác nữa. Nếu có những vấn đề khác, chúng cũng phải được đề cập đến.

Việc chú trọng sự mở đầu này cần được nhấn mạnh trước tiên vì các nhà quản lý thường không thích xử lý các vấn đề kỷ luật một cách kiên quyết. Có lẽ chỉ có một số rất ít người trên cương vị quản lý thích thô bạo với người cấp dưới, nhưng họ có thể không chuộc được sai lầm và có lẽ cũng không đọc cuốn sách này. Hầu hết mọi người không muốn đảm nhiệm những vấn đề kỷ luật, sợ rằng họ sẽ bị người bị cáo làm cho bối rối hoặc sẽ không kiểm soát được tình thế.

Thứ hai, đối với các nhà quản lý có một xu hướng là khởi xướng các biện pháp kỷ luật đơn giản chỉ vì người làm công không có mặt đúng lúc. Không có gì đặc biệt, cũng chẳng có cảm giác rằng anh ta không hoàn toàn tốt. "Phải chăng chúng ta không dám rừ

bỏ anh ta" ? Trừ khi có những lý do, có thể làm sáng tỏ và có thể thực hiện được điều gì, quá trình thực hiện kỷ luật có ít triển vọng thành công : đó chỉ là một lễ nghi trước việc sa thải.

b) Thông cảm với lập trường của người làm công

Chuyện gì cũng có hai mặt. Bây giờ người quản lý yêu cầu người làm công nói những nguyên nhân sinh ra vấn đề và nói lên quan điểm của họ về mức nghiêm trọng của vấn đề. Vì vậy người làm công sẽ không phải giải thích mà là nhận xét vấn đề. Không phải là tất cả những người làm công đều hiểu được sự khác biệt tế nhị đó nhưng một số người sẽ nhận thấy và đáp lại sự nhấn mạnh khác nhau đó.

Bây giờ người quản lý có một cách nhìn khác đối với vấn đề: cách nhìn của người làm công. Trong phần lớn các trường hợp phản ứng lại là một sự báo cáo thẳng thắn của người làm công về nguyên nhân sinh ra khó khăn và người quản lý có thể chuyển sang giai đoạn tiếp theo của cuộc gặp gỡ.

Thực chất phản ứng của người làm công là điều còn phải bàn. Thí dụ một số người có thể không hiểu khi nào thì có vấn đề không hai lòng của người quản lý.

- "Tại sao việc muộn hai mươi phút buổi sáng lại là quan trọng trong khi tôi ở lại quá giờ làm việc nửa tiếng vào buổi chiều" ?

- "Tại sao lại phải làm âm ỉ lên về việc sử dụng ngôn ngữ sống động trong hội thoại với người giám sát ? Trong công việc trước đây của tôi, ai cũng nói như vậy".

Một vấn đề nữa có thể xảy ra khi người làm công không muốn nói gì về vấn đề này do e sợ, hoặc vì không muốn bàn đến những vấn đề cá nhân, hoặc có thể vì không muốn người khác bị dính líu. Một khó khăn thứ ba có thể là thái độ thách thức từ phía đối tượng khi anh ta cảm thấy có sự bất công trong tình trạng đang diễn ra.

c) Xem xét vấn đề

Sau hai giai đoạn đầu trong cuộc gặp gỡ, người quản lý đã

đạt đến điểm khi đối tượng biết rằng cơ sự không hài lòng về phía quản lý về một khía cạnh cụ thể nào đó của sự việc đã xảy ra. Bây giờ đến lúc tiến tới một giải pháp với hành động của người quản lý, của người làm công, hoặc của cả hai bên. Như trong trường hợp tư vấn, thực là không thực tế nếu coi cuộc gặp gỡ là một công việc kết thúc và tất cả hành động tiếp theo đều do đối tượng thực hiện, người mà trong tương lai sẽ phải xử sự đúng mức thay vì cho sự cư xử không đúng mức. Thường thì phía quản lý cũng cần có hành động để xoá bỏ sự cản trở.

Nếu một người lái xe tải địa phương đang phát triển thói quen uống rượu vào chiều tối thì giải pháp đối với anh ta là cấm uống rượu trong ngày, một giải pháp khác có thể là sa thải anh ta ngay lập tức, nhưng một giải pháp thứ ba có thể là thay đổi công việc của anh ta : chuyển sang lái xe cần cẩu trong nhà máy, khiến anh ta sẽ có ít cơ hội để uống rượu trong khi đang làm nhiệm vụ. Nếu một nhân viên máy tính thường xuyên cãi lý với người giám sát và chất vấn các mệnh lệnh mà cô ta nhận được, thì một giải pháp đối với cô ta có thể là bắt cô ta chấm dứt sự không tuân lệnh nhưng một giải pháp khác có thể là chuyển cô ta sang công việc khác, nơi mà mối quan hệ với người giám sát khác có thể sẽ bớt va chạm hơn và có thể làm cho cô ta phát triển được thái độ tuân theo mệnh lệnh.

Một sự biến hộ quen thuộc chống lại kiểu lý luận này là các nhà quản lý không được khuyến khích người làm công theo cách này. Việc đi làm bao hàm một số phiền phức và đặt ra cho những người làm công những nghĩa vụ phải làm và những người làm công không có khả năng hoặc không muốn thực hiện các nghĩa vụ đó có thể phải nhường chỗ cho ai đó có khả năng và mong muốn thực hiện.

Đó là bản tuyên bố về một quan điểm cụ thể mạnh mẽ về việc mọi người phải có thái độ làm việc tốt ra sao. Tuy nhiên, nếu có vấn đề về thái độ làm việc của một người làm công có thể dễ dàng khắc phục bằng một sự thay đổi nhỏ về hành chính thì nên

làm, đặc biệt nếu đó là vấn đề mà người làm công không có cách nào khác để giải quyết. Những người quản lý muốn thực hiện biện pháp "chịu đựng hoặc ra đi" không thể giành được sự ủng hộ và cam kết cần thiết để điều hành hoạt động một cách có hiệu quả. Hơn nữa nếu những người quản lý dành được thời gian và chịu khó tổ chức các cuộc phỏng vấn nhằm giải quyết các vấn đề kỷ luật thì điều thiết thực đối với họ là tiến thêm một bước nữa và xem xem có còn bước thực tiễn nào có thể thực hiện để hoặc cho người làm công thay đổi thái độ làm việc hoặc tăng cường một giải pháp nào đó với sự thay đổi mà người làm công có thể thực hiện nhờ kết quả của cuộc gặp gỡ.

Cũng cần phải chỉ ra rằng không phải tất cả những người bị gọi lên trong các trường hợp kỷ luật đều tuân theo sự lãnh đạo quản lý "hợp tình hợp lý". Một số người tìm dịp để cãi vã, một số tìm một điểm nguyên tắc để trụ vào đó, một số sẽ luôn luôn nổi giận hoặc khóc lóc và một số lại là những người muốn được mọi người chú ý đến.

Đề mục kiểm tra 11.3

Bạn có thể nhớ lại những trường hợp kỷ luật nào đó ở nơi làm việc mà bạn cảm thấy rằng kết quả rõ ràng là sai vì người quản lý có trách nhiệm đã hành động vội vã hoặc trốn tránh hành động khổ chịu nhưng cần thiết, hoặc là thực hiện hình phạt quá khắc nghiệt? Liệu có tránh được điều này không nếu phỏng vấn được tiến hành một cách có hệ thống?

Quá trình làm sáng tỏ vấn đề và "đưa vấn đề ra sáng tỏ", để cho cả người quản lý và đối tượng đều có thể nhận thấy và nhìn nhận vấn đề từ những góc độ khác nhau, có thể cũng đủ để đưa lại một giải pháp. Cả hai bên nhất trí về điều gì sẽ phải được thực hiện và thực hiện điều đó, như vậy cuộc gặp gỡ có thể kết thúc.

d) *Giao tiếp với đối tượng không có thái độ đáp lại*

Việc làm sáng tỏ một vấn đề có thể đủ đưa lại một giải pháp

cho vấn đề đó, nhưng nếu người làm công không đáp lại thì đó sẽ là một cuộc thử thách đối với quyền lực của người quản lý. Ít ra cũng có ba bước tiếp theo, có thể thực hiện bước này sau bước kia cho đến khi một trong ba bước đó có hiệu quả. Trong một số trường hợp người quản lý sẽ tiến thẳng tới bước cuối cùng, bỏ qua những bước một và hai.

1. *Thuyết phục* Bước đầu tiên là chỉ ra rằng có những mặt của điều mà đối tượng muốn đạt nhưng sẽ không có được nếu không có sự thay đổi thái độ làm việc.

- "Nếu sản lượng của anh không đạt được chỉ tiêu vào cuối thời kỳ thực tập thì tiền lương của anh sẽ bị giảm đi".

- "Tuân thủ tốt giờ làm việc là một điều bắt buộc tuyệt đối với bất kỳ ai muốn lọt vào vòng kiểm tra".

Có một sự thúc đẩy mạnh mẽ đối với những người có lỗi khi họ nhận thấy việc sửa đổi điều họ đang làm là có lợi cho bản thân họ.

2. *Sự chê trách* Một số người quan tâm đến việc được những người khác đánh giá họ tốt, hơn là việc mưu cầu các lợi ích tốt nhất của bản thân họ, do đó họ có thể đáp lại một sự gợi ý rằng thái độ của họ đang làm phật lòng những người mà họ muốn giữ được thiện chí.

- "Ban bồi dưỡng cán bộ quản lý thất vọng".

- "Những người khác trong phòng cảm thấy anh chưa cố gắng hết sức mình".

Hoặc là người quản lý thực hiện phỏng vấn có thể trực tiếp chỉ dẫn cho họ :

- "Điều này đơn giản là chưa đủ tốt trong một ngành công nghiệp cạnh tranh như của chúng ta".

- "Nếu điều này xảy ra lần nữa, chắc chắn sẽ có cảnh cáo chính thức và bước theo sẽ là sa thải".

3. *Các loại hình phạt*. Nếu tất cả hai bước trên đều thất bại.

hoặc nếu một điều gì khác có thể được áp dụng nhưng tỏ ra không thích hợp thì cần phải sử dụng các biện pháp trừng phạt. Điều này sẽ được áp dụng hoặc với một người làm công ngoan cố hoặc khi có tội phạm nghiêm trọng rõ ràng. Sự trừng phạt thông thường nhất là cảnh cáo chính thức, một biện pháp sơ bộ có thể dẫn tới sa thải. Nhưng cũng có những khả năng khác như bố trí lại hoặc hạ tằng công tác, điều người đó sang một công việc kém hấp dẫn hơn. Việc đình chỉ công tác có hoặc không trả lương nhằm đưa người làm công ra khỏi chỗ làm việc trong một thời gian ngắn không cần chấm dứt hợp đồng. Tất cả những hình thức này là những sự trừng phạt chưa tới mức sa thải. Trong những trường hợp rất nghiêm trọng, việc sa thải miễn các thủ tục không cần thiết vừa thích hợp vừa có thể thực hiện được trong khuôn khổ pháp luật.

a) Thoát khỏi sự ràng buộc

Việc dẫn tới thoát khỏi sự ràng buộc có thể xảy ra ở bất kỳ điểm nào trong bốn điểm đã được đề cập ở trên. Người quản lý điều khiển việc kết thúc cuộc gặp gỡ ra sao? Về một số phương diện, trường hợp dễ dàng nhất là sa thải miễn các thủ tục không cần thiết, khi mối quan hệ sử dụng nhân lực đang đi đến chỗ kết thúc và chỉ còn cần cân nhắc sự công bằng theo thủ tục và sự chính xác về mặt hành chính để giảm khả năng phải ra toà.

Nếu kết quả cuộc gặp gỡ là một điều gì đó chứ không phải là sa thải thì việc kết thúc cần phải làm sao cho người làm công có thể trở về nơi làm việc với tinh thần càng tích cực càng tốt. Để cho người làm công len lén đi ra với đôi vai sụp xuống và thái độ khúm núm có thể làm hải lòng người quản lý đang hăng máu nhưng sẽ không giúp cho sự trở lại công việc với thái độ bình tĩnh và tự tin.

Các việc tiếp theo

a) Lập hồ sơ

Trừ những cuộc gặp gỡ không chính thức, người quản lý phải

lập hồ sơ biên bản cuộc thảo luận, không chỉ là để có bản ghi chép về điều xảy ra mà còn vì những lý do thủ tục.

Sau khi cuộc đối thoại về kỷ luật kết thúc, cần lập hồ sơ về sự việc là cuộc đối thoại đã diễn ra và bản tóm tắt về điều đã được đưa ra công khai. Như vậy nếu người được gọi lên đối thoại được chính thức nhắc nhở trong cuộc gặp rằng những hậu quả của những lần phạm tội sau này sẽ được xem xét theo nội dung của các giai đoạn tiếp theo của thủ tục kỷ luật thì nên trao cho anh ta một bản sao của biên bản có ghi điều đã được nói.

Ngay cả khi không dính dáng gì đến "tính chất ngoáo ộp" của thủ tục, việc ghi chép điều đã được thống nhất vẫn có giá trị nhằm giảm khả năng dễ dàng quên đi một vấn đề khó khăn.

b) Hành động

Một số sự việc nhất định sẽ xảy ra sau cuộc đối thoại. Một số nhà quản lý dường như tin rằng như thế là đủ để chứng minh rằng họ đúng, giống như thế họ đã trở thành người thắng cuộc trong một cuộc thách đấu, nhưng mục đích thực hiện không phải là chứng minh rằng mình đúng, mà là đưa lại một sự thay đổi trong cung cách làm việc của đối tượng. Cũng có khả năng những cuộc đối thoại theo thủ tục sẽ làm cho vấn đề kéo dài khi đối tượng kháng án lại những điều đã được nói ra và bất kỳ sự trừng phạt nào đối với anh ta. Nếu có sự chống án thì biên bản ghi chép sẽ còn có tầm quan trọng hơn nữa.

c) Xem xét lại

Đôi khi sau cuộc đối thoại cần xem xét lại vấn đề để thấy điều gì đã thay đổi. Vấn đề đã được giải quyết hay vẫn còn khó khăn? Nếu mọi cái đều tốt đẹp, có thể cần phải xét lại một lời cảnh cáo, nhất là những lời cảnh cáo chính thức mà người làm công đã nhận được, vì thủ tục thường bao gồm những điều khoản "làm sạch lý lịch" của một người làm công đã có vấn đề nhưng cố gắng

sửa chữa vấn đề sau một thời kỳ thử thách. Khía cạnh cuối cùng của việc xem xét lại là cân nhắc tổng thể các vấn đề kỷ luật. Nếu một số loại vấn đề thường xuyên xảy ra đối với những người khác nhau thì cần phải tiếp tục điều tra nghiên cứu. Các nguyên tắc cũng cần phải được thường xuyên xem xét lại để đảm bảo chúng sát với các mặt hoạt động hiện thời chứ không phải là lỗi thời. Mới đây có một nhà máy bia cỡ nhỏ đã cho in lại bản nội quy làm việc bao gồm nhiều điều chỉ dẫn cho người làm công về các loại xe ngựa mà không có điều chỉ dẫn nào về các loại xe có động cơ, mặc dù người ta không sử dụng xe ngựa đã ba mươi năm nay rồi.

Bảng 11.1. TRÌNH TỰ KỶ LUẬT

Chuẩn bị

1 Kiểm tra

- Vị trí thủ tục
- Khả năng có được bằng chứng
- Ai sẽ có mặt

2 Đảm bảo địa điểm thích hợp cho cuộc đối thoại.

Tiếp xúc

- 1 Giải thích lập trường của phía quản lý.
- 2 Tìm hiểu lập trường của người làm công.
- 3 Xem xét vấn đề.
- 4 Nếu vấn đề chưa được giải quyết thì cố gắng làm những việc sau :
 - Thuyết phục ;
 - Chế trách ;
 - Trừng phạt.

Các việc tiếp theo

1 Lập hồ sơ về

- Sự việc đã xảy ra ;
- Hành động đã được nhất trí.

2 Có hành động cần thiết.

3 Lập hồ sơ ghi chép về cuộc đối thoại để sau này xem xét lại

Bài tập 11

Trong cuốn sách nhỏ "Tôi muốn nói với anh một điều" (1967), Tina Tietjen đã xác định mười loại đối tượng khó khăn trong các cuộc đối thoại về kỷ luật. Một trong những số đó là loại người "chuyên môn khóc".

Đây là loại người có thể khóc như mở vòi nước. Một số người hoàn toàn không bị lay chuyển bởi nước mắt, nhưng nhiều ông chủ thấy rất khó đối phó với nước mắt và sự xúc động. Họ hoặc là rất lúng túng hoặc là rất hối hận vì những lời nói của họ đã có thể tác động đến như vậy.

Một loại người khác là "người phản công". Loại người này hành động với phương châm : cách phòng ngự tốt nhất là phản công. Khi bạn vừa tuyên bố những lý do của cuộc đối thoại anh ta sẽ lao ngay vào cuộc tranh luận, thích thú có cơ hội "nói cho ra lý ra lẽ". Điều nguy hiểm rõ ràng là bạn phải phản ứng lại sự công kích của anh ta và một trận đấu khẩu sẽ xảy ra và sẽ chẳng có gì khác.

Bạn có thể phản ứng lại với người chuyên môn khóc như thế nào ? Bạn có thể kể lại một trường hợp bạn đã phải đối phó với nước mắt và sự xúc động ? Lần sau bạn sẽ làm như thế nào ?

Bạn có thể phản ứng lại với người phản công như thế nào ? Bạn có nhận thấy khó có thể tránh bị cuốn hút vào một cuộc tranh cãi ? Lần sau bạn sẽ làm gì ?

12. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ BẢNG PHÒNG VẤN ĐÁNH GIÁ

Đánh giá khả năng thực hiện nhiệm vụ là vấn đề số một trong công việc quản lý của Mỹ. Việc này làm cho người làm công bình thường (người quản lý hoặc không quản lý) phải mất sáu tháng mới trở lại trạng thái bình thường (Peters, 1989).

Nhiều ý đồ đánh giá đã được đề ra và thực hiện trong tất cả các lĩnh vực sử dụng nhân lực. Một khi đã được định ra, các kế hoạch đó thường được sửa đổi hoặc bỏ đi và có sự thất vọng phổ biến trong giới quản lý về hoạt động của những kế hoạch đó.

Những đoạn sau đây trích từ những câu trả lời viết của sinh viên Viện quản lý Nhân sự, trong kỳ thi nghiệp vụ mùa hè năm 1989 :

Kế hoạch của chúng ta đã bị bỏ đi vì số lớn công việc giấy tờ mà người quản lý phải hoàn tất và sự chuẩn bị mất nhiều thời gian của cả người đánh giá. Công việc đánh giá kéo dài từ tuần này sang tuần khác không mang lại một kết quả rõ ràng nào, không có sự theo dõi và ít người hiểu được quá trình thực hiện. Cuộc phỏng vấn đã được thực hiện với những người quản lý nói những điều chung chung và những người bị đánh giá không có gì để nói. (Từ một công ty cơ khí lớn).

Trong sáu năm qua, mỗi năm chúng ta đã có xấp xỉ một kế hoạch mới, gồm từ một mảnh giấy để trống để điền vào cho đến những bài tập dưới nhiều hình thức, được bổ sung bằng những hộp

đánh dấu công việc đã được kiểm tra và một bản án gần như tử hình nếu những kế hoạch đó không được hoàn tất vào một thời hạn cụ thể. (Từ một nhà sản xuất ô tô quốc tế).

Kế hoạch của chúng ta không khách quan và trở thành một lễ nghi vô nghĩa. Đó không phải là một hệ thống đánh giá hàng năm mà là một điều cản trở hàng năm. (Từ một công ty nhà nước).

Mặc dù có những vấn đề, những điều lợi tiềm tàng của việc đánh giá lớn đến mức các tổ chức tiếp tục áp dụng việc đánh giá và chúng đã đưa lại những kết quả lớn lao. Sau đây là một đoạn trích nữa từ cùng những câu trả lời trong kỳ thi :

Tôi đã qua những cuộc đánh giá hàng năm trong ba năm. Mỗi lần là một cuộc thảo luận tìm hiểu những mục tiêu và những kết quả tôi đạt được. Mỗi cuộc phỏng vấn đã đưa lại cho tôi những thử thách mới và mở ra cho tôi những cơ hội mới. Sự đánh giá làm cho tôi cảm nhận được thành tích và mục tiêu mà trước đó tôi chưa bao giờ nhận thấy trong cuộc đời làm việc của tôi. (Từ một công ty bảo hiểm).

Có hai quan điểm đánh giá trái ngược nhau : phương pháp kiểm soát và phương pháp phát triển. Người ta có thể thấy cả hai loại này, thông thường nhất là phương pháp kiểm soát, đặc biệt là khi có mối liên quan với sự trả lương theo khả năng thực hiện nhiệm vụ, nhưng tầm quan trọng của phương pháp phát triển, đang ngày càng phổ biến. Càng ngày những kế hoạch đánh giá càng mang những yếu tố của cả hai phương pháp nhưng mô tả chúng như những cực đối lập giúp làm rõ những yếu tố then chốt.

1. *Phương pháp kiểm soát bắt đầu bằng sự phát biểu ý kiến của một người nào đó "ở trên kia", đại diện cho quan điểm của giới kiểm soát, có thẩm quyền hữu trách, nói : "Chúng ta phải thúc đẩy sự thực hiện nhiệm vụ một cách hữu hiệu và phát triển tiềm năng, đề ra những mục tiêu để đạt được, khen thưởng thành tích trên trung bình và đảm bảo sự đề bạt dựa vào những tiêu chuẩn vững chắc".*

Mặc dù có sự hấp dẫn bề ngoài (xét cho cùng nó hoàn toàn hợp lý), loại sáng kiến đó hầu như luôn luôn vấp phải sự chống đối của những người hành động một cách tập thể, hoặc là sự phản đối của đại diện thông qua bộ máy liên hiệp hoặc qua sự chống đối thụ động và sự tham gia miễn cưỡng. Sở dĩ như vậy vì những người sẽ bị đánh giá khả năng thực hiện nhiệm vụ đã hiểu vấn đề một cách khác với mục đích do những người cầm quyền kiểm soát thường đề ra, chẳng hạn như sau :

Họ sẽ gây áp lực với những người có năng lực yếu kém để những người này phải nâng cao năng lực hoặc bỏ đi. Họ còn đảm bảo mọi người phải làm theo lệnh của họ và tất cả chúng ta đều có thể hứng chịu những ý thích quản lý bất chợt nảy sinh và định kiến cá nhân, mất thêm khả năng kiểm soát số phận cá nhân của chúng ta.

Cần phải nhận thức được phản ứng rất tự nhiên của con người đối với những lời phán xét của người khác đối với anh, dù cho họ có những ý đồ tốt đẹp như thế nào chăng nữa.

Phương pháp này có thể đưa lại hệ quả sau :

1. Hành vi và thái độ xung đột trong tổ chức, bao gồm cả sự chống đối của những người quản lý đối với khối lượng công việc hành chính trong quá trình thực hiện.

2. Những sự sửa đổi kế hoạch qua những cuộc thương lượng. Đó là "những sự nhượng bộ" tạo điều kiện cho những người cảm thấy dễ bị ảnh hưởng nhất nhận thức được vấn đề. Những sự nhượng bộ này thường làm cho những kế hoạch trở nên không hiệu quả.

3. Những sự kiểm soát hành chính chặt chẽ nhằm đảm bảo sự nhất quán và công bằng của những sự phán xét.

4. Những lời tuyên bố lịch thiệp và thận trọng trong quá trình đánh giá.

5. Ít tác động đến sự thực hiện nhiệm vụ thực tế, trừ phi đối với sự thực hiện của một số ít người tự tin vào thành tích đạt được

ở một thái cực và những người ăn không ngồi rồi đã mất ảo tưởng ở phía cực bên kia.

6. Làm giảm bớt sự côi mờ, tin cậy lẫn nhau và sáng kiến.

Phương pháp này thành công nhất khi có những mục tiêu rõ ràng và cụ thể cho mọi người đạt tới, trong phạm vi một môi trường văn hoá của tổ chức muốn nhấn mạnh đến sự cạnh tranh. Có những vấn đề to lớn, nhưng ai là người đề ra những tiêu chuẩn và ai là người đưa ra những lời phán xét. Làm thế nào cho những lời phán xét được nhất quán, theo những người đánh giá khác nhau và những người bị đánh giá khác nhau. Mặc dù còn có những mặt hạn chế, phương pháp này vẫn có lợi ích tiềm tàng như một hệ thống lưu giữ hồ sơ và tạo ra một khuôn khổ cho sự phát triển sự nghiệp, tức là một sự cải tiến trên cơ sở những sự tham khảo và những cuộc hội thẩm. Phương pháp này thích hợp nhất đối với những tổ chức hành chính sự nghiệp. Nó chú trọng vào vấn đề *diễn vào bản mẫu*.

Sự đánh giá không có giá trị trừ phi kinh nghiệm chung về công việc đánh giá được áp dụng tốt đẹp. Những người bị đánh giá phải thấy một giá trị nào đó của bản thân quá trình đánh giá và phải thấy được những kết quả rõ ràng trong thời gian tiếp theo. Những người đánh giá phải thấy quá trình đánh giá không quá khó khăn và phải có được những câu trả lời xây dựng của những người bị đánh giá. Khi kinh nghiệm chung về công việc đánh giá được áp dụng tốt đẹp thì nó trở thành một bộ phận thuộc tổng thể công việc quản lý tổ chức và điều chỉnh quá trình quản lý.

2. *Phương pháp phát triển* bắt đầu với một câu hỏi trong đầu óc của cá nhân người làm việc : "Ta không chắc là ta có đang làm tốt công việc hay không. Ta muốn tìm cách làm việc tốt hơn, nếu ta có thể, và ta muốn làm sáng tỏ và cải thiện hơn những triển vọng sự nghiệp của ta". Câu hỏi này do người làm việc tự hỏi *bản thân mình*. Không phải là "Thưa ông, tôi có đang làm đúng điều ông muốn không", mà là : Tôi có thể tìm được ở đâu một người để nói chuyện suốt với tôi về sự tiến bộ của tôi, những hy vọng của

tôi và những lo âu của tôi? Ai có thể giúp tôi thấy được những mặt hạn chế của tôi và hiểu được những sai lầm của tôi? Tôi có thể tìm thấy ở đâu một người có kinh nghiệm và sự thông thái để trao đổi với tôi về sự thực hiện nhiệm vụ của tôi để tôi có thể hình thành sự thực hiện đó, xây dựng trên những điểm mạnh của tôi để cải thiện hơn khoảng cách giữa điều tôi có thể đóng góp và điều tổ chức cần tôi làm?

Những người ở vị trí quyền lực muốn có sự giải thích hơi khác đi về phương pháp này, đại khái là "Phương pháp này làm cho mọi người làm điều họ muốn chứ không phải điều họ phải làm. Không có sự phối hợp, không có sự so sánh và không có sự kiểm soát một cách thoả đáng của giới quản lý".

Phương pháp đánh giá này đưa lại hệ quả như sau :

1. Phát triển thái độ hợp tác giữa những người đánh giá và những người bị đánh giá và khuyến khích mọi người thực hiện kỷ luật tự giác, chấp hành trách nhiệm tự quản.
2. Đối đầu với những vấn đề, tìm cách giải quyết những vấn đề.
3. Không có hoà hợp lắm với sự kiểm soát hành chính sự nghiệp.
4. Đưa lại sự phân tích tìm hiểu trực tiếp ảnh hưởng đến sự thực hiện nhiệm vụ.
5. Đòi hỏi sự tin cậy cao, đưa lại sự trung thành và thúc đẩy sáng kiến.

Phương pháp này thành công nhất đối với những người tự tin một cách chuyên nghiệp khiến họ có thể đưa ra những lời phê phán xây dựng khi thảo luận với một người "có hạng" hoặc trong những trường hợp có người bảo hộ trong đó có sự tôn trọng lẫn nhau cao độ. Ở đây nhấn mạnh đến *phòng vấn* chứ không phải là điến vào bản mẫu. Bất kể những lợi ích của phương pháp này, có hai vấn đề : trước hết là thiếu sự thông báo có hệ thống cần thiết

cho những cố gắng kiểm soát quản lý và thông tin về quá trình : thứ hai là vấn đề mọi người đều phải tìm một con người mẫu mực để họ có thể tin cậy.

Đề mục kiểm tra 12.1

Trong một kế hoạch duy nhất thì có thể phát huy đến mức nào lợi ích của cả hai phương pháp ? Ai sẽ thực hiện cuộc phỏng vấn đánh giá ?

Mặc dù có những vấn đề, việc đánh giá khả năng thực hiện nhiệm vụ có những lợi thế tiềm tàng lớn đến mức người ta đang cố gắng làm cho nó mang lại kết quả.

Sau đây là một số trong những nguyên nhân khiến những "cán bộ cấp cao" muốn đánh giá "cán bộ cấp dưới" trong một tổ chức :

- *Những xem xét về nguồn nhân lực* : Để đảm bảo khả năng và năng lực của những kỹ năng cá nhân được sử dụng một cách hữu hiệu và những kỹ năng và năng khiếu không bị bỏ sót nếu có nơi phát huy sử dụng chúng tốt hơn.

- *Đào tạo* : Xác định những nhu cầu đào tạo, để có thể phát triển sự đóng góp của cá nhân

- *Đề bạt* : Việc đánh giá có thể giúp đề ra quyết định trong việc đề bạt, mặc dù hiếm khi có những mối quan hệ trực tiếp giữa đánh giá và đề bạt.

- *Lập kế hoạch* : Xác định những thiếu sót trong kỹ năng và những nhu cầu kế tiếp.

- *Quyền lực* : Việc đánh giá xác định thang bậc quyền lực bằng việc xác nhận sự phụ thuộc của những người cấp dưới đối với những người thực hiện những sự đánh giá.

Sau đây là một số trong những nguyên nhân khiến "cán bộ cấp dưới" "muốn được" "cán bộ cấp trên" trong một tổ chức đánh giá :

- *Khả năng thực hiện nhiệm vụ* : Khả năng làm việc của một

người có thể được đẩy mạnh bởi việc nhấn mạnh đến những tài năng và hiểu được cần phải thay những gì.

- *Dòng cơ* : Sự đảm bảo lại có thể làm tăng mức phấn khởi và tinh thần tận tụy với công việc.

- *Sự nghiệp* : Những cá nhân có thể nhận được sự hướng dẫn và những sự chỉ dẫn và những biến đổi có thể xảy ra trong công việc.

Đề mục kiểm tra 12.2

Còn có những nguyên nhân nào khác nữa có thể thêm vào danh mục những nguyên nhân nêu ở trên ?

Tuy nhiên, có nhiều vấn đề đối với những người thực hiện công việc đánh giá, thí dụ :

- *Định kiến* : Người đánh giá có thể thực sự có định kiến đối với người bị đánh giá, hoặc có thể lo lắng để không có định kiến ; khả năng nào cũng đều có thể làm cho sự phán xét của người đánh giá sai lệch đi.

- *Thiếu hiểu biết về người bị đánh giá* : Những người đánh giá thường thực hiện việc đánh giá do địa vị của họ trong thang bậc quyền lực chứ không phải là vì họ có sự thông hiểu công việc của người bị đánh giá.

- *Tác động của "tiếng thơm"* : yếu tố cảm tình (yêu hoặc ghét) đối với một người bị đánh giá có thể ảnh hưởng đến sự đánh giá công việc người bị đánh giá đang làm.

- *Vấn đề bối cảnh* : sự khó khăn trong việc phân biệt công việc của người bị đánh giá với bối cảnh công việc của họ, nhất là khi có yếu tố so sánh với những người bị đánh giá khác.

Đề mục kiểm tra 12.3

Hãy nghĩ đến những công việc trong đó khó tách rời khả năng thực hiện nhiệm vụ của cá nhân với bối cảnh công việc. Lmf

thể nào bạn có thể tập trung vào khả năng thực hiện nhiệm vụ của cá nhân trong những trường hợp như vậy ?

Những vấn đề đối với người đánh giá và người bị đánh giá như sau :

- *Công việc giấy tờ* : Sự cung cấp tư liệu là công việc rất phiền phức trong cố gắng của những người để ra kế hoạch để bảo đảm có được sự cung cấp tin tức nhất quán.

- *Thủ tục* : Mặc dù những người đánh giá đều cố gắng tránh thủ tục cứng nhắc, cả hai bên tham gia cuộc phỏng vấn nhận thấy rằng sự tiếp xúc có tính chất "tương đối hình thức" với nhiều thứ liên quan.

Sau đây là một số trong những vấn đề thường làm cho những kế hoạch đánh giá không mang lại kết quả :

- *Không chú ý đến những kết quả* : Các việc tiếp theo được thông nhất trong cuộc phỏng vấn không được thực hiện.

- *Mọi người ở mức "vừa trên trung bình"* : Phần lớn những người bị đánh giá đều muốn có sự đảm bảo lại rằng tất cả đều tốt và cách xử lý dễ nhất đối với những người đánh giá là đưa ra một tuyên bố hoặc kết luận là người bị đánh giá đã làm việc ít ra thì cũng như phần lớn những người khác, và tốt hơn nhiều người. Vấn đề xử lý tình hình sẽ khó khăn hơn khi gặp phải một người có ý kiến cho rằng họ ở mức trung bình : ai muốn ở mức trung bình ?

- *Đánh giá không trúng những đặc điểm cần đánh giá* : Đôi khi người ta đã đánh giá hành vi, cách cư xử chứ không phải là bản thân công việc, ví dụ như sự tôn trọng giờ giấc làm việc, vẻ bận rộn và vui vẻ, bởi vì những cái đó dễ nhận thấy hơn.

Phương pháp giải quyết vấn đề bằng phỏng vấn đánh giá là cách hữu hiệu nhất, miễn là cả người đánh giá lẫn người bị đánh giá có kỹ năng và khả năng vận dụng phương thức này.

Phương pháp này tương tự như sự bàn bạc trao đổi vì không bên nào biết trước "câu trả lời" trước khi cuộc phỏng vấn bắt đầu :

nó phát triển qua quá trình tác động tương hỗ.

Đây không phải là điều phỏng vấn đánh giá duy nhất. Norman Maier (1976) đã xác định có hai kiểu chủ yếu khác nữa.

Nói cho biết và chỉ thị là kiểu theo đó người đánh giá hành động như một quan toà, sử dụng cuộc phỏng vấn và cách làm cho hoàn thiện hơn. Phương pháp "người dạy trượt tuyết" này có thể thích hợp hơn những người bị đánh giá có ít kinh nghiệm và chưa phát triển đủ tính tự tin để có thể phân tích khả năng thực hiện nhiệm vụ của bản thân mình. Phương pháp "*nói và lắng nghe*" vẫn dành cho người đánh giá đóng vai trò quan toà thông báo kết quả đã được hoàn tất và lắng nghe những phản ứng. Những phương pháp này đôi khi có thể làm thay đổi sự đánh giá, cũng như tạo điều kiện cho cả hai bên có một cuộc trao đổi thẳng thắn hợp tình hợp lý.

TRÌNH TỰ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC ĐÁNH GIÁ

Chuẩn bị

a) Người bị đánh giá thông báo.

Thông báo cho người bị đánh giá về hình thức phỏng vấn, có thể yêu cầu h16 chuẩn bị sẵn bản tự đánh giá. Ở chừng mức nào đó công việc này có nghĩa là chuẩn bị một báo cáo trước với cùng những mục tiêu, và làm cho việc mở đầu cuộc phỏng vấn sau đó được dễ dàng hơn.

Yêu cầu về một bản tự đánh giá sẵn sẽ chỉ thích hợp nếu kế hoạch đòi hỏi. Hiện nay việc tự đánh giá được mọi người ưa thích trên cơ sở là việc đó làm cho người bị đánh giá có chút sáng kiến đảm bảo rằng cuộc thảo luận sẽ đề cập đến những vấn đề mà người bị sự đánh giá có thể xử lý và về "những chuyện sát sườn". Tuy nhiên, có bằng chứng nghiên cứu hữu ích cho thấy là những người bị đánh giá trong tình hình này sẽ đánh giá quá cao những thành

tích và tiềm năng của bản thân họ (Makin và Robertson, 1983).

b) Người đánh giá thông báo

Người đánh giá xem xét lại tất cả mọi bằng chứng có thể có được về khả năng thực hiện nhiệm vụ của người bị đánh giá bao gồm những báo cáo, những hồ sơ hoặc tư liệu khác về thời kỳ được xem xét. Quan trọng nhất sẽ là sự đánh giá trước và những kết quả của lần đánh giá đó.

Tiếp xúc

a) Tạo quan hệ

Tạo quan hệ là điều bất thường vì việc đó nhằm làm dịu tác động qua lại giữa hai người có thể có mối quan hệ tốt nhưng nay cảm thấy khó chịu đối với nhau. Đây không phải là kiểu nói chuyện họ thường có với nhau, do đó họ phải tìm ra những nguyên tắc mới làm cơ sở. Việc thông báo với người bị đánh giá trước cuộc phỏng vấn là một bước quan trọng tiến tới công việc này, nhưng bản thân cuộc phỏng vấn cần phải được tiến hành thận trọng : còn có thái độ nhẹ nhàng nhưng không tầm thường vì người bị đánh giá phải được khuyến khích có thái độ thẳng thắn chứ không phải là chơi kiểu đánh lừa đối thủ.

Đề mục kiểm tra 12.4

Bạn nghĩ thế nào về những cách mở đầu những cuộc phỏng vấn đánh giá sau đây mà ta nghe được trong thời gian qua :

1. "Tốt, chúng ta lại gặp nhau ở đây. Tôi chắc rằng cũng như tôi anh không thích công việc này chút nào, vì vậy chúng ta hãy bắt đầu cho tốt nhé".

2. "Nào, không có gì phải lo ngại cả. Công việc này chẳng có gì khó nhọc và có thể là có ích lợi. Vì vậy hãy phải thoải mái và để tôi hỏi anh vài câu nhé".

3. "Tôi tự hỏi rốt cuộc không biết tôi sẽ có thể điều khiển được anh hay anh sẽ thành công trong việc điều khiển tôi".

4. "Nào, cuộc chiến đấu bắt đầu"

b) Kiểm điểm tình hình

Cảnh này rất tương tự như cảnh bàn bạc trao đổi. Bắt đầu bằng việc kiểm điểm những sự việc chính về khả năng thực hiện nhiệm vụ, không đưa ra những ý kiến nhận xét những sự việc đó mà chỉ tóm tắt lại để nhắc nhở cả hai bên. Việc này bao gồm cả kết quả của cuộc đánh giá lần trước :

c) Sự củng cố tinh thần một cách tích cực

Người đánh giá sẽ vẫn thực hiện phần lớn - nhưng không phải là tất cả - cuộc nói chuyện, và bây giờ tách những mặt thuộc khả năng thực hiện nhiệm vụ đã tỏ ra rõ ràng là tốt, nêu những mặt đó và nhận xét tốt về những mặt đó. Điều này sẽ tạo nên một sự đảm bảo lại cơ bản cần thiết để người bị đánh giá yên lòng tránh bị ở dón vào thế phòng thủ. Những mặt tốt của việc thực hiện nhiệm vụ được rút ra từ cuộc kiểm điểm thực tế, trong chừng mực nào đó được phát hiện trong quá trình kiểm điểm thực tế. Không phải là : "Tốt, tôi nghĩ rằng anh đã làm việc rất tốt. Tôi rất vui lòng về tình hình công việc nói chung. "Kiểu nhận xét như vậy trong giai đoạn này sẽ làm cho người bị đánh giá "chờ đợi câu " "nhưng...", vì tâm lý phòng thủ chưa bị tháo gỡ hoàn toàn. Một cách mào đầu khác có thể là: "Những con số này khá tốt đấy... So sánh những con số đó với ... ra sao ? Đó là x phần trăm trong một quý và y phần trăm trong một năm ... Tốt ... Chắc anh vui lòng với ... Làm thế nào mà anh có thể làm được như vậy?" Việc này có cái lợi là bằng chứng trước mặt cả hai bên, với việc người đánh giá nêu ra và nhấn mạnh ; và như vậy là cụ thể chứ không phải là chung chung, chính xác chứ không phải là mơ hồ. Nếu không có một vài đặc điểm của việc thực hiện nhiệm vụ để có thể tách ra theo cách này thì người đánh giá có thể có vấn đề về quản lý hoặc kỷ luật phải được giải quyết trước đó.

d) Những câu hỏi của người bị đánh giá

Sau đó người đánh giá đề nghị người bị đánh giá đưa ra những nhận xét về những điều chưa tốt trong việc thực hiện nhiệm vụ, những lĩnh vực có thể được cải tiến hoặc chấn chỉnh lại. Những điều này chỉ được người bị đánh giá nói ra nếu có sự củng cố tinh thần một cách tích cực hữu hiệu. Người ta chỉ nhận thức được những thiếu sót trong việc thực hiện nhiệm vụ khi họ thấy chắc được một cách có lý cơ sở của những thiếu sót đó. Bây giờ người bị đánh giá xem lại những lĩnh vực chưa được hài lòng trong quá trình thảo luận với người đánh giá, với những người đáng thảo luận với, bởi vì người đánh giá có chuyên môn, có thông tin và có thể nhìn bao quát. Cuộc tranh luận về những vấn đề này có thể đem lại ba kết quả :

- Một số vấn đề có thể được nói đến là không có cơ sở.
- Một số vấn đề sẽ được nêu lên ít đáng lo ngại hơn là chúng có vẻ khi được nhìn nhận từ một góc độ duy nhất của người đánh giá, và những cách xử lý những vấn đề đó trở nên rõ ràng.
- Một số vấn đề được khẳng định như những vấn đề cần được chú ý.

Giai đoạn này của cuộc phỏng vấn đầy rẫy những khó khăn đối với người quản lý. "Một số người làm công thích được người khác nói cho nghe chứ không muốn tham gia với lý lẽ: người quản lý được trả thêm tiền và được trao thêm cương vị để đưa ra những quyết định, vậy thì tại sao người quản lý lại đòi họ cũng phải làm công việc của bà ta hoặc ông ta" ? (Wright và Taylor, 1984). Tuy nhiên, đây là những vấn đề cần được nhìn nhận và khắc phục, đây không phải là những nguyên nhân khiến ta không dám cố gắng.

e) Những nhận xét của người đánh giá

Bây giờ người đánh giá thêm vào danh sách những lĩnh vực cần cải tiến. Nhiều khi không cần có những sự bổ sung nhưng thường thì có những nhu cầu cải tiến mà người bị đánh giá không thể hoặc

sẽ không nhìn ra. Nếu những sự bổ sung đó được nêu ra trong giai đoạn này của cuộc phỏng vấn thì có cơ hội tốt nhất để người ta hiểu, chấp nhận và hành động trên cơ sở những bổ sung đó. Suy sụp tinh thần, bức bối, oán giận luôn luôn có khả năng xảy ra, nhưng đây là thời điểm cố gắng, vì người bị đánh giá đã phát triển một cơ sở đảm bảo lại đã đồng ý với một số thiếu sót mà anh ta hoặc chị ta đã nhận thức được.

Người đánh giá phải xét xem liệu có còn vấn đề nào khác nữa cần phải được nêu lên, và nếu có thì là bao nhiêu. Không ai trong chúng ta có thể đối phó với tất cả những thiếu sót của chúng ta, và trách nhiệm quản lý cơ bản của người đánh giá là làm sao để cuộc phỏng vấn đánh giá không làm giảm khả năng làm việc của người bị đánh giá. Còn có một trách nhiệm tinh thần cơ bản nữa là không được sử dụng vị trí quyền lực về tổ chức để làm phương hại đến lòng tự trọng và khả năng tự sửa đổi của một con người khác.

Chỉ khi nào bạn có một sự tin cậy lẫn nhau rất cao độ thì bạn mới có thể phối hợp bước (c) và bước (d).

1) Hành động chung

Giai đoạn cuối cùng của cuộc gặp gỡ là đồng ý với nhau về những điều sẽ phải được thực hiện. Như với những cuộc phỏng vấn giải quyết vấn đề khác, có khả năng là người đánh giá sẽ thấy cần thiết phải làm một số việc và người bị đánh giá cũng thấy cần thiết phải làm một số việc.

Các việc tiếp theo

1. Ghi lại những vấn đề đã được xác nhận và những hành động đã được thống nhất.
2. Có hành động với những điểm mà người đánh giá nêu lên.
3. Lập hồ sơ những giấy tờ ghi chép trong cuộc phỏng vấn để sau này xem lại.

Bảng 12.1. TRÌNH TỰ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC ĐÁNH GIÁ

Chuẩn bị

1 Kiểm tra :

- Người bị đánh giá thông báo
- Người đánh giá thông báo

(Có yêu cầu chuẩn bị sẵn bản tự đánh giá)

Tiếp xúc

1 Bắt đầu :

- Lập quan hệ.

2. Phát triển qua bốn giai đoạn :

- Kiểm điểm tình hình thực tế.
- Cùng cố tinh thần một cách tích cực
- Những câu hỏi của người bị đánh giá
- Những nhận xét của người đánh giá

3. Thoả thuận

- Hành động chung

Các việc tiếp theo

1. Ghi lại những vấn đề và hành động đã được thoả thuận.
2. Có hành động đối với những điểm người đánh giá nêu lên.
3. Lập hồ sơ những giấy tờ ghi chép trong cuộc phỏng vấn để xem lại.

Bài tập 12a

Lúc này bạn lại cần một bạn đồng nghiệp để cùng làm những bài tập lại yêu cầu sự bàn bạc hơn là tư vấn, vì vậy công việc có thể đem lại kết quả với một người nào đó bạn chỉ hơi quen biết. Hai người lần lượt phỏng vấn lẫn nhau. Mục đích là nói về những chuyện sát sườn xung quanh công việc của các bạn. Một người là A, một người là B.

Chuẩn bị của A :

Viết câu trả lời cho những câu hỏi sau đây vào những thẻ hoặc mảnh giấy riêng rẽ.

a) Một hoạt động rất quan trọng trong công việc của bạn (phải bắt đầu bằng một động từ, thí dụ, "thực hiện những cuộc

phỏng vấn đánh giá", chú không phải vai trò và trách nhiệm)

b) Một hoạt động bạn thường thực hiện – không nhất thiết phải quan trọng, nhưng là một hoạt động chiếm nhiều thời gian.

c) Một hoạt động, mặc dù quan trọng, có thể không được ghi trong nhật ký của bạn.

d) Hoạt động nào là quan trọng nhất cho đến nay chưa được đưa vào danh sách ?

2. Phỏng vấn/thảo luận do B hướng dẫn về những đề tài trên :

– (a) và (b) tương tự nhau như thế nào và chúng khác nhau như thế nào ?

– Những yếu tố nào khiến cho hoạt động (a) và (b) dễ hoặc khó thực hiện hơn so với hoạt động (c) ?

– Hoạt động (b) hay (c) quan trọng hơn trong công việc của bạn ?

– Dựa trên cơ sở nào bạn chọn hoạt động (d) ?

– Hoạt động nào làm cho bạn hài lòng nhất, (a), (b), (c) hay (d) ?

Bây giờ thay đổi vai trò.

Bài tập 12b

Khi đã bắt đầu quá trình xem xét những việc bạn đã làm với đồng nghiệp, bây giờ bạn chuyển sang bài tập tương tự trong đó bạn có một kiểu cơ cấu khác. Đây là một sự đánh giá mini, trong đó các bạn phỏng vấn lẫn nhau về công việc đã làm trong tuần đầu của tháng.

1. A phỏng vấn B về thông tin trong tuần của A (15 phút).

2. B phỏng vấn A về thông tin trong tuần của B, (15 phút)

3. A và B chuẩn bị cho sự phản hồi thông tin và thảo luận (15 phút).

4. B thực hiện phỏng vấn đánh giá với A về công việc trong tuần (30 phút).

5. A thực hiện phỏng vấn đánh giá với B về công việc trong tuần (30 phút).

6. A và B thảo luận với nhau về những vấn đề họ thích và không thích trong quá trình.

Những điểm cần nhớ :

Cuộc phỏng vấn đầu nhằm thu thập thông tin

Cuộc phỏng vấn thứ hai nhằm phản hồi thông tin. Cuộc phỏng vấn này phải bao gồm những cơ hội củng cố tinh thần một cách tích cực. Chỉ được phê phán một cách thận trọng.

Cuộc phỏng vấn cuối cùng có thể xem xét những câu hỏi :

"Anh thấy việc thảo luận một khía cạnh của công việc của anh với một người nào đó là người hiểu biết, nhưng không phải là "ông chủ" của anh hữu ích như thế nào?" "Cuộc thảo luận đó được tiến hành với ông chủ của anh thì sẽ có ích hơn hay ít có ích hơn?"

13. GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT BẰNG THƯƠNG LƯỢNG

Thương lượng đã trở nên thông dụng hơn vì không thể áp dụng các phương pháp dàn xếp tranh chấp khác. Trong quan hệ quốc tế, chiến tranh giữa các nước được thay thế một phần bởi thương lượng, nạn khủng bố đã khiến thương lượng trở thành một phương pháp cần thiết để giải quyết với bọn bất cóc và những người bị bắt làm con tin, và giải quyết những giao dịch buôn bán phức tạp đã tăng lên rất nhiều.

Trong việc thuê mướn nhân công, thương lượng tập thể là một cách để điều hoà quan hệ thuê mướn giữa chủ và những người làm công có tổ chức. Đối với một số người, đó là nền tảng của dân chủ công nghiệp và việc quản lý kinh doanh có hiệu quả, những người khác xem nó như là một sự thay thế tối cho hành động của lãnh đạo công ty, làm giảm sút hiệu quả, cản trở sự thay đổi và tạo ra yếu tố chung thấp nhất chứ không phải là cao nhất của sự hợp tác giữa ban giám đốc và những người làm công.

Là một nghệ thuật lâu đời, thương lượng đã phát triển thành một phương thức chủ yếu để đưa ra quyết định trong mọi mặt của đời sống có tổ chức. Những đặc trưng tinh vi hơn của bán và mua đều liên quan mạnh mẽ đến thương lượng và đó không chỉ đơn giản là tranh cãi về giá cả. Có những giao dịch với đại diện sở thuế, viên chức ngân hàng cũng như những cuộc đấu tranh tất yếu trong nội bộ ban giám đốc.

Liệu thương lượng có được coi một cách đúng đắn là hoạt động tốt thứ nhì sau quyết định đơn phương ? Nếu kết quả là một cái gì không hơn một thoả hiệp thì điều thay thế duy nhất cho thương lượng là đấu hàng. Trong tình hình đó, một số người sẽ lập luận rằng một bên đấu hàng sẽ là một kết quả tốt cho cả hai bên hơn là một thoả hiệp xoá nhoà các khó khăn và không làm hài lòng cả hai bên.

Tuy nhiên, trong thương lượng có một điều thay thế được việc chỉ đơn giản phân định sự bất đồng. Bản thân quá trình thương lượng làm rõ những bất đồng về mục đích của hai bên đến một chừng mực mà không thể đạt được bằng những biện pháp khác. Sau đó, đàm phán tiến tới tìm biện pháp dàn xếp các mục đích đối lập để đạt tới một kết quả tốt cho cả hai bên hơn là lãnh đạo mỗi bên đơn phương hành động.

Cuộc thương lượng nào cũng đều nảy sinh do hai bên có những mục đích chung và những mục đích mâu thuẫn nhau. Nếu người Mỹ và người Nga không có ít nhất một mục đích chung (giảm nguy cơ huỷ diệt bằng chiến tranh hạt nhân) thì sẽ không có những cuộc đàm phán giữa hai nước để đạt thoả thuận về hạn chế vũ khí chiến lược ; nếu họ không có một số mục đích đối lập nhau, thì hà tất phải đàm phán. Một trong những mục đích chung của chủ và những người làm công là làm cho hoạt động kinh doanh tiếp tục diễn ra, nhưng họ có thể có nhiều mục đích đối lập nhau, và hai bên thương lượng một giải pháp bởi vì cố gắng của một bên để áp đặt cho bên kia một giải pháp sẽ thất bại do sức mạnh của bên kia hoặc do giải pháp đó sẽ không thể thực hiện được nếu không có sự tuân thủ tự nguyện của bên kia.

Cả hai bên đều thừa nhận rằng họ sẽ phải rời bỏ lập trường ban đầu của mình và những hy sinh trong một lĩnh vực này có thể được bù lại nhiều hơn bằng những lợi ích trong một lĩnh vực khác. Nhiều năm trước ông Homans, một người Mỹ, đã diễn đạt tình hình đó như sau :

"Nếu càng nhiều khoản được, mất, được chia thành hàng hoá được một bên đánh giá cao hơn là phí tổn của chúng đối với bên kia, và các hàng hoá được bên kia đánh giá cao hơn là phí tổn của chúng đối với bên thứ nhất, thì khả năng thương lượng thành công càng nhiều".

Một cách nhìn hạn chế khác về thương lượng là cuộc gặp gỡ chỉ là để bộc lộ ra cái mà mỗi bên cần ở bên kia và kết quả có thể đoán trước được : "Họ đòi 10 % ... chúng ta sẽ trả lời "không", và sáu tuần sau chúng ta sẽ thoả thuận 5 %". Ở nơi nào điều đó xảy ra, các cuộc thương lượng chỉ là một kiểu thoả hiệp, trong khi mà đúng ra cần phải xem đó là một quá trình định hình kết quả khi các bên thăm dò khả năng hoà hợp các mục tiêu đầy mâu thuẫn của họ. Đó có thể là một quá trình dài, tốn thời gian, đầy lời lẽ và thái độ chua cay và ngờ vực, nhưng đó là một cách để đạt tới sự thay đổi có ý nghĩa và khắc phục những vấn đề mà không thể xử lý bằng những cách khác, miễn là hiểu được bản chất của quá trình :

Những người thương lượng cố gắng tăng sự quan tâm chung và phát triển sự hợp tác để mở rộng phạm vi thoả thuận bao trùm các điểm đang được tranh chấp. Mặt khác, mỗi bên cố gắng tối đa hoá lợi ích của chính mình và cố gắng thắng thế trong cuộc xung đột, để làm cho thoả thuận có giá trị lớn cho mình. Dù phân tích dưới góc độ nào, nó không thể loại trừ sự căng thẳng cơ bản giữa cộng tác và xung đột và đó là điều tạo động lực cho thương lượng. (Zartmaan, 1976)

Đề mục kiểm tra 13.1

Hãy đọc kỹ tờ báo ngày hôm nay của bạn để tìm ra những tin thương lượng về mọi chủ đề - quan hệ quốc tế, thoả thuận về kinh doanh, tranh chấp công nghiệp hoặc những cố gắng tạo ra liên minh chính trị - trong những cuộc thương lượng nào chúng được thoả hiệp ?

Công trình chính về hiểu biết những động lực liên cá nhân

của quá trình thương lượng là của Ann Douglas (1962). Đó là cơ sở của những công trình gần đây hơn ở Anh của Morley và Stephenson (1970, 1977), Brotherton và Stephenson (1975), Kniveton và Towers (1978). Walton và McKersie triển khai một phân tích bổ sung (1965) và năm 1969 Walton đưa ra một cách tiếp cận hơi khác. Trong tất cả các công trình đó, chúng ta thấy rằng thương lượng được coi như một quá trình có tính xây dựng, nhờ đó những bất đồng giữa các bên được đối chiếu công khai để đi tới một sự nhân nhượng mang lại một mức độ hài lòng cho cả hai bên, mức độ đó lớn hơn mức độ có thể đạt được bằng sự thoả hiệp đơn giản hoặc bằng "thắng lợi" của một bên mà không có lợi cho bên kia.

BỐI CẢNH CỦA SỰ MẠC CẢ

Vì thương lượng là một hoạt động chuyên môn hoá, cho nên cần có những hoàn cảnh thích hợp để có thể đạt được kết quả phong phú.

a) Giải quyết hay nhân nhượng?

Các bên thương lượng đang đối chiếu những sự bất đồng giữa họ : xử lý cuộc xung đột. Điều đó không nhất thiết phải gay gắt và hiếu chiến, nhưng đó là sự bất đồng trong khuôn khổ hợp tác. Sự bất đồng đó có thể được giải quyết, và trong trường hợp đó những cảm giác ban đầu về sự đối lập sẽ biến mất và mối quan hệ giữa các bên trở thành mối quan hệ công tác, không còn yếu tố xung đột nữa. Điều đó có sức hấp dẫn rõ ràng và nhiều người cảm thấy thương lượng đã thất bại nếu không đạt được giải pháp. Tuy nhiên, nhiều chủ đề thương lượng trong lĩnh vực quan hệ công nghiệp là những chủ đề mà xung đột về quyền lợi là tất yếu. Các đại diện của ban lãnh đạo chủ yếu tìm kiếm hiệu suất, hiệu quả của giá thành, tăng năng suất và sự tuân lệnh của những người tước quyền họ. Các đại diện của người làm công theo đuổi mục tiêu lương cao, tự do hành động, sự nhân hạ và cơ hội cho cá nhân. Trong một

chừng mực nào đó, những đòi hỏi đó sẽ tất yếu xung đột nhau và do đó ít khi xung đột được giải quyết. Điều thực tế hơn là tìm một sự nhân nhượng giữa những lợi ích phân kỳ ; những bất đồng vẫn tồn tại, nhưng tìm ra được một cách để chung sống với chúng. Điều đó nghe như là một mục tiêu tầm thường, nhưng một nhân nhượng có thể mang lại một sự thay đổi lớn tại nơi làm việc và một tình thế mới tốt hơn tình thế cũ và tốt hơn tình thế có thể được tạo ra do hành động đơn phương của ban lãnh đạo. Những người thương lượng cần xem xét các khả năng lựa chọn khi đặt mục tiêu ban đầu và quyết định các mục tiêu mà họ hy vọng đạt được.

b) Cân cân lực lượng

Thương lượng chỉ bắt đầu khi mỗi bên có một quyền lực nào đó đối với bên kia. Đương nhiên, mỗi tổ thương lượng đều muốn mình có lợi thế về quyền lực, nhưng không chắc lợi thế đó có giúp ích cho họ không. Nếu có sự không cân bằng về quyền lực thì hai bên khó có thể thành thật và khó có thể tin vào lời nói của nhau. Bên yếu hơn sẽ ở vào thế phòng ngự và đa nghi, không tin có dự định để xoay xở. Bên mạnh hơn sẽ cảm thấy bị kiểm chế không tiêu diệt được kẻ đối lập. Tình thế tốt nhất là khi hai bên có quyền lực ngang nhau. "Một cuộc thương lượng có kết quả ít khi bị giới hạn vào việc chỉ khai thác ưu thế về quyền lực. Sẽ đạt được giải pháp tốt nhất khi cả hai bên có thể thấy được lợi ích riêng và lợi ích chung của họ". (Fowler, 1986)

Trong tình hình sự phồn vinh kinh tế lúc xuống lúc lên, có những thời điểm mà ban lãnh đạo có quyền lực to lớn đối với người làm công và ở vào thế có thể trả lời "không" đối với các yêu sách mà không sợ bị thiệt hại ngắn hạn do hành động bãi công. Họ thường lợi dụng những tình thế như vậy để có những thay đổi bất chấp sự không đồng tình của người làm công. Và sự thúc ép của kinh tế cũng không cho họ có những lựa chọn khác. Trong những trường hợp khác, các đại diện công đoàn có thể nêu ra những yêu sách quan trọng vì vị trí của họ tương đối mạnh hơn và ban lãnh đạo

có ít tự do hành động hơn. Chỉ một người mơ mộng không thực tế mới cho rằng bên có lợi thế về quyền lực không nên dùng lợi thế đó khi họ thấy có cơ hội, nhưng cái lợi ngắn hạn có thể trở thành điều bất lợi dài hạn : mọi người đều thích trả thù.

Lập luận cho rằng sự ngang bằng về quyền lực rất có khả năng làm cho thương lượng đi đến thành công chỉ có giá trị khi có mối quan hệ thương lượng. Các ban lãnh đạo có thể dùng những thời kỳ họ lợi thế để rút bỏ một số vấn đề ra khỏi thương lượng. Những ban lãnh đạo thiên cận cũng có thể nhân cơ hội đó để giảm mức độ lợi ích chung cho hai bên.

c) Mức căng thẳng và sự đồng bộ hoá

Một bên nên đặt vấn đề thương lượng với bên kia khi bên kia cũng đã sẵn sàng. Những người lãnh đạo thường chỉ thương lượng khi không còn cách nào khác do khủng hoảng đã phát triển làm cho giải pháp thương lượng là lối thoát duy nhất có thể có được. Nếu thời gian đó không thuận lợi cho những người làm công thì sự phản ứng của họ có thể là miễn cưỡng hoặc kém chuẩn bị và có sự trì hoãn. Lần sau đó, ban lãnh đạo có thể sẽ không sẵn sàng đáp ứng một sáng kiến của người làm công, với những kết quả tương tự.

Thời điểm của phần lớn các cuộc thương lượng được chi phối bởi những yếu tố bên ngoài chứ không phải bởi sở thích của những người thương lượng, nhưng những người có liên quan có một số ảnh hưởng đối với thời điểm của các cuộc gặp gỡ và có thể thúc đẩy chúng đến một thời điểm mà các bên đều sẵn sàng. Một khía cạnh của việc lựa chọn thời điểm thích hợp là mức căng thẳng đang tồn tại. Nếu mức đó quá thấp thì không có ý muốn thực sự đạt tới một sự dàn xếp, do đó những người thương lượng không có đủ thúc đẩy để vật lộn với những vấn đề khó khăn. Nếu có quá nhiều căng thẳng thì có quá nhiều mối lo khiến cho những người thương lượng không thể thấy rõ ràng các vấn đề và họ bận tâm vào việc cãi vã và phỉ báng lẫn nhau. Nếu thương lượng có thể diễn ra khi cả hai

bên có ý kiến muốn ngang nhau đạt tới giải pháp, thì điều đó cũng có thể có ích lợi như một sự cân bằng về quyền lực.

TRÌNH TỰ THƯƠNG LƯỢNG

Nghi thức là đặc biệt quan trọng vì thương lượng là một hoạt động chuyên môn hoá và cơ sở xung đột của nó khiến cho sự xử sự mang tính chính thức và vụng về, chứ không phải là thoải mái và không chính thức. Mọi sự đối đầu có những nét đặc trưng rõ ràng về nghi thức. Cầu thủ ten-nit quốc tế cho đối thủ "xem" những quả bóng mới, mặc dù cả hai đã theo dõi các quả bóng khi chúng được lấy từ trong hộp ra. Ở một số nước Ả Rập, người ta không thể mua sắm gì lớn nếu không uống chè. Ở thế kỷ 19, những cuộc đo kiểm giữa các nhà quý tộc diễn ra theo đúng một tập hợp quy tắc rất tỉ mỉ. Những cuộc thương lượng giữa ban lãnh đạo và người làm công cũng đều có nhiều bước về nghi thức : (ở nơi mà thương lượng không chỉ là sự đáp ứng tự phát đối với sự nhận thức về lợi ích riêng) thương lượng được chi phối bởi truyền thống, phong tục hoặc thói quen, hoặc bởi một tập hợp các chuẩn mực và qui tắc mà, trong chừng mực có tính đồng bộ đối với một loại hành động đặc biệt nào đó, chúng có thể được coi là những qui tắc của một trò chơi riêng biệt. (Thomason, 1984)

Điều đó làm cho những người mới đến thương lượng tức giận, cho đó là những hành động quanh co lãng phí thời gian ; nhưng đó là một nét đặc trưng không thể tránh được của quá trình, mặc dù đó có thể không phải là một đặc trưng của những hoạt động tương tự khác như tham khảo ý kiến hoặc cung cấp thông tin. Những nghi thức làm cho sự tiếp cận về thương lượng có kết cấu đặc biệt thích hợp.

Chuẩn bị

a) Chương trình nghị sự

Chương trình nghị sự có thể tác động đến cả việc tiến hành

những khía cạnh tuyên truyền vào các bài nói chuyện với các nhóm nhân viên, trong một cố gắng làm thay đổi thái độ và ứng xử của họ.

Trong hoạt động công tác, thông thường hơn là các bài nói chuyện nhằm tăng thêm tri thức và hiểu biết cho mọi thành viên trong cử tọa, như trong một bài huấn luyện hoặc một buổi trình diễn bán hàng. Trong việc này, ít người làm có hiệu quả và nhiều người lại sợ. Tình hình phổ biến là người ta sợ nói trước công chúng, khiến cho ai thắng được nỗi sợ này là người đó có được sức mạnh. Một sự tự tin lớn lao sẽ đến với ai có thể làm chủ được một việc đã từng làm nhụt chí phần lớn những người mình biết. Rất nhiều nhà quản lý xem việc nói trước công chúng như cái gì vượt trên sức của họ.

"Nhiều nhà quản lý, cả nam và nữ, bị ám ảnh bởi một ảo giác cho rằng mọi chuyện trước công chúng giống như việc biểu diễn trên sân khấu, hoặc như là một việc chỉ phù hợp với những người có năng khiếu. Ảo giác này thường được đưa ra như một cái cớ để tự bào chữa. Nhưng thực ra là họ sợ phơi bày ra những hạn chế của họ trong vai trò người thuyết trình ... Nếu một người có điều gì đáng nói, họ không chỉ sẽ nói mà còn học được cách nói đạt hiệu quả mỹ mãn". (Bell).

Tương tự như ta thấy trong liên lạc viễn thông, truyền tin thành công nằm ở chỗ bản thông điệp được tiếp nhận và hiểu được, chứ không phải ở việc truyền đạt nó. Có thể có nhiều người khác nhau tiếp nhận thông tin, người tuyết trình phải khởi động và điều chỉnh được mỗi người trong họ. Trong việc lựa chọn, tư vấn, nghiên cứu thị trường, mỗi lần chỉ có một người nhận tin, trong lớp đào tạo chỉ có không quá 5, 6 người, trong cuộc họp trọng tài hay đàm phán, cũng chỉ có những nhóm nhỏ tham gia. Nói trước một cử tọa thường sẽ có vài chục hay vài trăm người nghe. Điểm khác biệt quan trọng giữa các trường hợp tác động qua lại này là độ dài của

truyền tin. Không có qui mô trao đổi hai chiều như trong các trường hợp khác, nhưng số lượng đông đảo người tiếp nhận thông tin sẽ tác động với các mức độ hiệu quả khác nhau. Một số tiếp nhận có hiệu quả, trong khi một số khác lại chuyển sang một kênh khác. Một số sẽ đưa ra một cách giải mã cho bản thông điệp, trong khi một số khác lại đưa ra một cách khác. Không nên lạc quan một cách quá mức để nói rằng người thuyết trình đã khiến được tất cả những người tiếp nhận thông tin đều làm việc trên cùng một làn sóng và theo cùng một cách thức.

Có thể minh họa bằng những ví dụ lấy trong hoạt động văn hoá giải trí. Khi cuộc biểu diễn nhạc pop đạt tới cao điểm điên loạn và dâm dật, thì hầu như toàn thể người dự kết lại với nhau trong một sự hưởng ứng thống nhất, trong tư thế đáp lại tiếng nhạc, tay giơ cao lên trên đầu, mắt loé sáng và toàn thân trong trạng thái cực khoái. Tuy nhiên cũng sẽ có một số người phản ứng hoàn toàn khác, giữ im lặng hoặc tỏ thái độ không quan tâm. Ngay một diễn viên hài, mỗi lần pha trò luôn luôn làm cho khán giả chết cười, cũng sẽ không bao giờ làm cho tất cả khán giả ai cũng phải cười được. Người thuyết trình trong một lớp học, trong cuộc gặp những cổ đông, trong hội nghị bán hàng sẽ không bao giờ giành được sự chú ý của tất cả mọi người, nhưng vẫn cần tranh thủ được càng nhiều người trong cử tọa càng tốt. Cũng như đối với các hoạt động khác, ở đây có nhiều việc phải làm để chuẩn bị, nghe thử lại và thận trọng điều hoà môi trường vật chất nhằm đạt được hiệu quả tối đa. Vì vậy trong chương này nhấn mạnh đến công tác chuẩn bị nhiều hơn bất cứ chương nào khác.

CÁC BƯỚC TỔ CHỨC BUỔI NÓI CHUYỆN HOẶC TRÌNH BÀY

Chuẩn bị

a) Tư cách của người thuyết trình

Người thuyết trình có phải là người thích hợp để truyền đạt

bức thông điệp cho cử tọa này không ? Cử tọa sẽ "bật máy nghe" của họ, nếu người thuyết trình có uy tín, nếu không thì họ sẽ "tắt máy" hoặc thậm chí không thèm cả "điều chỉnh làn sóng". 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. Nếu họ thấy người thuyết trình là một người có những thông tin có ích cho họ, thì họ sẽ dành cho người này tư cách cần thiết và sẵn sàng nghe. Nhưng nếu sau đó cuộc trình bày làm họ thất vọng thì họ sẽ không những không chú ý nghe mà còn bộc lộ sự thất vọng rõ rệt. Các cử tọa tỏ ra ít nhiều thất vọng đối với những diễn giả lên mặt đối với họ, khoa trương uy tín của mình bằng những thủ thuật nghi thức như đứng khi cử tọa ngồi, giữ một khoảng cách đặc biệt với các thỉnh giả và áp đặt sự chú ý của họ.

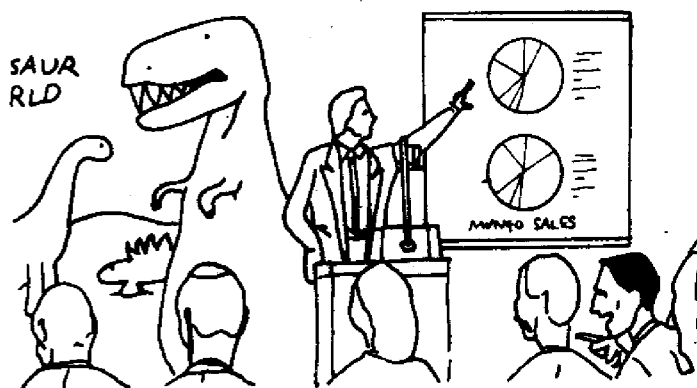
Một phương diện khác của tư cách người hướng dẫn là vấn đề tôn ti trật tự. Người ta muốn các nhân viên cấp cao trong tổ chức nói về những nội dung quan trọng (... "Tôi muốn nghe từ những của miệng có gang có thép ..."). Khi tầm quan trọng của thông điệp không ngang tầm người thuyết trình, thì sẽ nảy sinh sự mất tin tưởng. Ở đây có hai ví dụ thực tế, Tổng giám đốc tập hợp các nhân viên bán hàng lại chỉ để thông báo là cửa nhà vệ sinh đã được sơn trắng, các nhân viên sau khi giải tán phân vân hỏi nhau ông ta thực sự muốn nói gì. Một nhân viên cấp thấp tuyên bố nhà máy đã bị đóng cửa, người nghe sẽ không tin anh ta và đòi hỏi chứng cứ. Một ngoại lệ nhỏ là cách những người có quyền uy ủy quyền cho những trợ thủ thân cận của họ, như kiểu người phát ngôn của cung điện Buckingham (cung điện Hoàng gia - ND). Trong những trường hợp không chính thức, ít ra các thư ký riêng hoặc người trợ lý riêng cũng có thể phát biểu với uy tín lớn.

b) Buổi họp

Buổi họp sắp xếp tốt sẽ nâng cao chất lượng buổi trình bày. Dựa theo nghệ thuật tổ chức không gian được mô tả ở chương 2,

khoảng cách giữa người thuyết trình với cử tọa thường là khoảng cách của vùng công cộng (xem chương 2). Người thuyết trình sẽ tiếp xúc bằng mắt với cử tọa như là một phương tiện kiểm tra và điều này sẽ khó khăn nếu có ai đó ngồi quá gần. Chỗ ngồi cũng cần sắp xếp cho có số lượng vừa đủ. Thuyết trình sẽ rất khó kết học viên lại thành một cử tọa thực sự, chứ không phải là một mô tập hợp những cá nhân.

Vị trí thuyết trình phụ thuộc vào việc sắp xếp cử tọa, nhưng các vấn đề diễn hình xảy đến với những người thuyết trình chưa được chuẩn bị tốt là thiếu chỗ để đặt các bản ghi chép, một nền tường trang trí sau lưng người thuyết trình có thể làm phân tán tư tưởng người nghe, micrô hay những phương tiện hỗ trợ bằng hình ảnh bị trục trặc. Các phương tiện hỗ trợ mắt nhìn đã được nói đến một cách ngắn gọn, nhưng vấn đề nền tường làm phân tán tư tưởng thì luôn luôn không được đánh giá đầy đủ (hình 8.1).



Hình 8.1. Người ta luôn luôn không đánh giá được tác hại làm sao lãng sự chú ý của nền tường sau lưng diễn giả.

Người nghe cần nhìn vào người thuyết trình để tập trung vào

bàn thân thảo luận. Sẽ rất thuận tiện nếu quan sát viên là những người cùng cấp và cấp thấp hơn luật sư và chuyên viên. Khi một người tham dự mà được cảm thấy như người có khả năng gạt bỏ các quyết định hoặc khoá miệng những kẻ bất đồng với mình, thì điều đó sẽ làm cho các cuộc thương lượng thành một quá trình nếu quan sát viên đó không bao giờ phát biểu.

Có thể có thêm một vai trò nữa, đó là người *chủ tọa*. Về vấn đề này, lô-gích là rõ ràng, nhưng thực tế thường lại khác. Theo lô-gích, một người không thể đồng thời vừa là quan tòa vừa là luật sư của bên công tố, cho nên cần có một người để chủ tọa cuộc thảo luận và điều khiển cuộc họp trong khi một người khác làm nhiệm vụ luật sư. Trong thực tế, phần lớn các cuộc thương lượng dường như không cần chủ tọa, bởi vì cuộc họp chỉ gồm có thảo luận hoặc lập luận hơn là tranh luận. Một người phía bên này bàn phát biểu rồi liền đó một người phía bên kia nói, và thường chỉ có một người phát biểu, cho nên chủ tọa là không thích hợp. Chỉ trong những cuộc thương lượng lớn hơn và phức tạp, thì mới cần có chủ tọa, và thông thường, đó là một thành viên của ban giám đốc mà không phải là luật sư ; đôi khi có qui ước hai bên luân phiên nhau chủ tọa.

Thỉnh thoảng các cuộc thương lượng có một người hoà giải độc lập giữa hai bên, và người này cũng sẽ chủ tọa các buổi trong quá trình hoà giải.

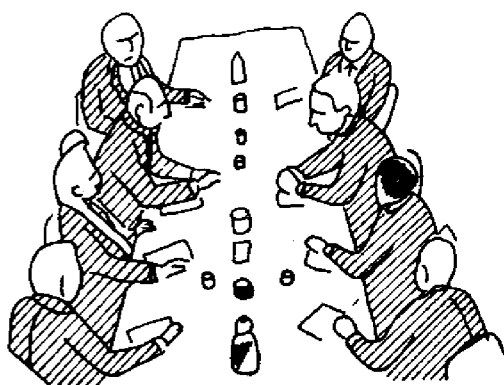
Tiếp xúc

a) Bối cảnh

Chúng ta đã thấy ở chương 2 rằng những người đang làm một nhiệm vụ có tính cạnh tranh thích gặp nhau diện đối diện. Cách tiến hành thương lượng tốt nhất là việc sắp xếp chỗ ngồi phân định rõ các bên, vì điều đó làm cho mọi người tập trung sự chú ý vào những vấn đề chia rẽ họ, vì chính đó là những vấn đề cần được hiểu, đặt cạnh tranh nhau và cuối cùng đạt tới thoả hiệp. Những

khía cạnh khác của sự sắp xếp chỗ ngồi đã được Kniveton và Towers tổng kết : "Những người tham dự khác nhau về địa vị có xu hướng chọn những chỗ ngồi phản ánh địa vị đó. Hai là, chỗ được chọn tác động đến ảnh hưởng của thành viên đó đối với cuộc họp, và ba là, sự sắp xếp chỗ ngồi tác động đến dòng truyền thông". Người có địa vị cao nhất trong mỗi tổ thường ngồi ở giữa (hình 13.1), mặc dù Kniveton và Towers có lời bình luận thú vị rằng người thương lượng chính mà hy vọng chi phối cuộc họp có xu hướng muốn ngồi ở đầu bàn, nhưng lại muốn ngồi ở một chỗ khác khi họ muốn đối phương được chủ động.

Số lượng người tham dự các cuộc thương lượng có hai ảnh hưởng chính : thứ nhất là trong các cuộc thảo luận trừ bì khi chiến



Hình 13.1. Người có địa vị cao nhất trong mỗi tổ thường ngồi ở giữa.

lược được hình thành và sự cố kết được phát triển ; thứ hai ở trong bản thân cuộc gặp gỡ thương lượng. Slater (1958) đã làm những thí nghiệm và kết luận rằng số lượng tối ưu cho các cuộc thảo luận trừ bì trước khi bắt đầu thương lượng là năm người. Nếu ít hơn thì các thành viên có thể cảm thấy thiếu sự đa dạng hoặc thiếu ý kiến chuyên môn hoặc không thảo luận vấn đề một cách thẳng thắn vì

đều có ý muốn làm vừa lòng nhau. Nếu số lượng nhiều hơn, thì phạm vi cho mỗi người tham gia bị hạn chế bởi số người tranh nhau nói.

Trong bản thân các cuộc thương lượng, số người tích cực tham gia và phát biểu sẽ ít hơn, nhưng mọi người sẽ truyền thông cho nhau theo một cách nào đó, ngay cả bằng cách thỉnh thoảng nhún lông mày hoặc cắn móng tay, do đó càng nhiều người có mặt thì càng có xu hướng có một kiểu nghi thức xa cách và có rất nhiều gợi ý về những phản ứng của tổ bên kia.

Do tính chất công khai của chúng, có vô số ví dụ từ những cuộc đàm phán chính trị quốc tế về khó khăn mà sự bố trí có thể gây ra. Winston Churchill đã mô tả có hai mức hoạt động tại hội nghị Têhêran giữa ông ta, Roosevelt và Stalin vào khoảng cuối chiến tranh thế giới thứ hai. Có những phiên họp toàn thể với ba mươi người có mặt và những cuộc họp "tay ba" giữa ông ta, Roosevelt và Stalin cùng với phiên dịch. Căn cứ cả hai loại hội nghị để làm cho hội đàm tiến triển. Hai mươi năm sau việc bắt đầu các cuộc hội đàm hoà bình ở Paris về Việt nam bị chậm trễ ba tuần bởi vì các nhà thương lượng không thể đồng ý với nhau về hình dạng cái bàn ! Một trong những ví dụ lý thú nhất được Morley và Stephenson trích dẫn là lời Harold Macmillan (Bộ trưởng Tài chính Anh vào thời đó) mô tả cuộc hội nghị cấp cao năm 1955 :

"Phòng họp của chúng tôi làm tôi ghê rợn ngay từ khi tôi mới vào đó. Những nhân vật chính ngồi tại các bàn sắp thành một hình chữ nhật ; khoảng giữa các bàn có kích thước của một vũ đài quyền Anh nhỏ. Nhưng bản thân vũ đài đó bị bao quanh bởi những dãy ghế dài và ghế ngồi chắc là dành cho các cố vấn, nhưng có vẻ như bị một đám đông những người xem có quan tâm chiếm giữ. Tường được trang trí bằng những bức tranh rộng lớn, hơi mơ hồ, miêu tả sự kết thúc của thế giới, hoặc trận đánh của những người khổng lồ, hoặc sự cường hiếp bộ lạc Sabine, hoặc một sự pha trộn của cả ba. Tôi thấy không có sự sắp xếp nào trái khoáy hơn để dẫn tới

những cuộc thương lượng thân mật hoặc có ích. Toàn bộ phần nghị thức của hội nghị chỉ là một loạt diễn văn viết sẵn, chỉ khi những người đứng đầu chính phủ hoặc Bộ trưởng ngoại giao họp trong một phòng nhỏ bên ngoài trong một hội nghị thu hẹp thì mới có một cuộc thảo luận nghiêm túc".

Nếu những hội nghị thu hẹp, theo kiểu mà Churchill và Macmillan mô tả, cần phải có trong những cuộc thương lượng công nghiệp, thì điều đó không những làm thay đổi tính chất những cuộc thương lượng chủ yếu, mà nó còn làm khó khăn hơn cho vai trò đại diện của các người phát ngôn của giới làm công, những người này có thể bị coi như "bị ban giám đốc dắt mũi".

b) Thách thức và bất chấp

Thương lượng có ba giai đoạn chủ yếu. Những giai đoạn này đã được Ann Douglas xác định (1962) và gần đây hơn chúng được Morley và Stephenson (1970) chứng minh thêm, trên cơ sở nghiên cứu những tình hình ở Anh, chứ không phải ở Mỹ.

Giai đoạn thứ nhất được mô tả ở đây bằng từ ngữ đầy kích động "thách thức và bất chấp" đã ghi nhận kịch tính và tính chất hầu như hiếu chiến của bước nghị thức đầu tiên trong cuộc khiêu vũ. Các luật sư trình bày lập trường của mỗi bên và bác bỏ lập trường của bên kia để đến cuối giai đoạn đó các tổ viên của cả hai tổ sẽ hiểu rõ những vấn đề gì đang chia rẽ họ, tại sao và rộng lớn như thế nào. Sự phân biệt đó là một biện pháp sơ bộ cần thiết cho bước tiếp theo là hội nhập và giải quyết vấn đề. Một nét đặc trưng quan trọng của sự đối lập ở đây là : đó là sự đối lập giữa các bên, chứ không phải giữa những người thương lượng. Sự đối lập đó nhằm một phần nhấn mạnh sức mạnh của lập trường của họ. Ít cá nhân giám đốc tự thấy mình quan trọng và có sức thuyết phục hơn với tư cách cá nhân so với tư cách là thành viên của một cơ cấu lớn hơn như "ban giám đốc" hoặc "ban quản trị", cho nên trong hầu hết các tình huống họ cố làm cho các phát biểu của mình có thêm trọng lượng bằng cách nói đến sức mạnh tập thể của họ :

- "Ban quản trị hoàn toàn ủng hộ tôi về việc này".
- "Tất cả các bạn đồng sự của tôi đều đồng ý".
- "Lập trường của ban giám đốc là hoàn toàn rõ ràng".

Những đại biểu của người làm công cũng nhấn mạnh tương tự vai trò đại diện của họ :

- "Anh chị em công nhân rất phấn nộ".
- "Chúng tôi được sự ủy quyền của các thành viên của chúng tôi".
- "Toàn thể hội viên đã phát biểu".

Một lý do khác của sự nhấn mạnh về phe phái là cả hai bên đều nhận thức rằng vào một giai đoạn nào đó sau này họ sẽ chuyển biến thái độ - nếu không thì thương lượng là vô nghĩa - và sự chuyển dịch sau này chỉ có thể nhất quán với sự khẳng định ban đầu về tính bất di bất dịch tuyệt đối nếu phát biểu ban đầu được gán cho bên được đại diện và sự chuyển dịch sau này là do những người ngồi xung quanh bàn khởi xướng.

Một lý do khác là trong giai đoạn này người ta lên gân, mặt đây sát khí vì lúc đó những người thương lượng lần đầu tiên được trình bày công khai lập trường của họ và cảm thấy lập trường đó được trình bày tốt như thế nào và nó đúng như thế nào. Trước kia họ đã nghĩ rằng họ đúng, bây giờ thì họ biết rõ điều đó.

c) *Dù đòn và đỡ đòn*

Sau sự mở đầu bằng phô trương sức mạnh, những sự bất đồng đã được biết rõ và một số ý niệm về sức mạnh tương đối của các bên bắt đầu hình thành trong đầu óc của những người thương lượng. Lúc đó có một sự chuyển dịch gần như theo bản năng sang giai đoạn sau, giai đoạn hội nhập của cuộc tiếp xúc. Từ ngữ "dù đòn và đỡ đòn" được dùng ở đây để chủ yếu mô tả giai đoạn này diễn ra nhanh hơn và giữa cá nhân với nhau, khi mà những người thương lượng tìm kiếm những khả năng chuyển dịch và nhân nhượng với

nhau. Việc nhấn mạnh vào thách thức và bất chấp đã được thay thế bằng những bình luận có tính thăm dò hơn, lắng nghe nhiều hơn và trả lời thẳng vào những phát biểu của bên kia. Những người thương lượng thăm dò các khả năng, thả nổi các ý kiến đặt câu hỏi, nêu gợi ý và thay đổi phong thái của cuộc gặp gỡ theo phương thức tiến tới giải quyết vấn đề. Tính chất thăm dò của các đề nghị được duy trì bằng cách tỏ ra chúng có mâu thuẫn với điều đã nói trước kia. Thách thức và bất chấp là điều "chính thức" và được các bên cho phép. Còn dứ dòn và đỡ dòn là "không chính thức" và chưa được uỷ quyền. Dứ dòn được diễn đạt bằng những lời không có tính chất cam kết và cụ thể xoá bỏ mọi trách nhiệm đối với tác giả của những phát ngôn đó.

- "Các bạn đồng sự của tôi ở đây chắc chắn sẽ trừng trị tôi vì đã nói điều này, do đó xin đừng xem đó là một đề nghị chính thức, nhưng giả thử chúng ta có thể..."
- "Chúng tôi không được sự uỷ quyền của toàn thể hội viên, và tôi không biết họ có đồng ý không, nhưng..."

Các thái độ đó không phải là đối trá theo nghĩa là những người thương lượng chỉ bộc lộ ra những điều mà họ đã đồng ý trước rồi. Bản thân quá trình thương lượng nhằm định hình kết quả, do đó thái độ không cam kết của những người thương lượng là hoàn toàn thành thật vì có nhiều khả năng đang được thăm dò.

Dần dần có thể nhận thức các cơ hội thoả hiệp với nhau trong bối cảnh của các cuộc hội đàm.

d) *Quyết định*

Điểm đích của một tổ thương lượng là mục tiêu công khai đã được trình bày rõ ràng trong giai đoạn thách thức và bất chấp. Điểm kháng cự là điểm mà ở đó họ thà ngừng thương lượng chứ không thảo luận giải pháp. Điều đó không được tuyên bố ra, bằng không thì nó lập tức trở thành điểm kháng cự, và ít khi nó được tổ thương lượng biết, vì ít khi điểm mà ở đó họ kháng cự lại chính là điểm

mà tại đó họ tin rằng họ sẽ kháng cự. Trong suốt giai đoạn thách thức và bất chấp và giai đoạn dư dòn và đỡ dòn các điểm kháng cự của cả hai bên sẽ chuyển dịch lại khi các khả năng khác nhau trở nên rõ ràng. Giai đoạn thứ ba là khi họ đạt được một thoả thuận.

Thông thường thì ban lãnh đạo cần đưa ra một đề nghị, mặc dù đôi khi những người làm công phải chủ động làm việc đó. Đề nghị cái gì và bao giờ là một quyết định đơn độc và là đường phân ranh của quá trình thương lượng và đòi hỏi có sự xét đoán cuối cùng để có quyết định đúng đắn, bởi vì nó có hai tác dụng trực tiếp : trước hết, nó tiêu diệt điểm đích của ban lãnh đạo, điểm đích đó được thay bằng một đề nghị mới ; hai là, nó sẽ có tác động đối với điểm kháng cự của những người làm công.

Đề nghị có thể được xét lại, nhưng cuối cùng một đề nghị được đưa ra mà những người làm công sẽ chấp nhận và cuộc tiếp xúc đã hoàn thành, mặc dù các cuộc thương lượng vẫn chưa xong.

Những việc tiếp theo

a) Tóm tắt

Khi đã đạt được thoả thuận, sự căng thẳng của cuộc tiếp xúc đột nhiên giảm đi và những người thương lượng không mong gì hơn là ra khỏi phòng thương lượng và loan báo tin vui. Nếu có thể chống lại sự cám dỗ đó thì nên tóm tắt những điểm đã được thoả thuận để đảm bảo rằng không có sự hiểu lầm và để nêu mọi vấn đề nhỏ mà đã bị bỏ qua. Nếu chúng được nêu ra lúc đó thì chúng nên được nhanh chóng giải quyết bởi vì sắp đạt tới thoả thuận rồi. Nếu chúng bị gác lại chờ cuộc họp sau thì chúng sẽ vẫn cứ tồn tại và có thể trở nên rắc rối hơn.

Đề mục kiểm tra 13.3

Bạn có thể nhớ lại một sự bất đồng mà bạn có liên quan, trong đó bạn và người kia sau này lại có sự bất đồng về thoả

thuận mà bạn đã đạt được để giải quyết vấn đề ? Điều đó có phải là do thiếu tóm tắt không ?

b) Tuyên bố bằng văn bản

Thật là liêu lĩnh nếu những người thương lượng chia tay nhau trước khi đồng ý về một tuyên bố bằng văn bản. Nó có thể chỉ ngăn thôi, và có thể sẽ cần được phát triển thêm sau này, nhưng nếu đạt được một thoả thuận về một tuyên bố trước khi kết thúc cuộc họp, thì mọi sự hiểu sau này về thoả thuận đạt được - bởi bản thân những người thương lượng và những người khác - sẽ căn cứ vào bản tuyên bố đó chứ không phải vào những báo cáo miệng có thể thay đổi nhiều qua việc kể lại. Hãy nhớ rằng "Tam sao thất bản". Chứng nào thoả thuận chưa được viết ra giấy thì nó sẽ còn dựa vào sự hiểu biết, và sự hiểu biết có thể dễ dàng thay đổi. Chỉ giải thích một thoả thuận cũng gặp nhiều rắc rối, huống chi phải giải thích nhiều thoả thuận.

c) Sự cam kết của các bên

Mặc dầu đã đạt được thoả thuận, nó mới chỉ là giữa các đại diện của hai bên và nó không có giá trị cho tới khi và trừ phi bản thân các bên chấp nhận nó và làm cho nó có hiệu lực. Các đại diện của giới làm công phải báo cáo lại với toàn thể hội viên của họ và thuyết phục họ chấp nhận thoả thuận vì nó chứa đựng một điều gì đó khác với điều đã được uỷ thác ban đầu. Các đại diện của ban lãnh đạo có thể cũng phải làm việc đó, mặc dầu thông thường họ có nhiều quyền lực cá nhân hơn các đại diện của giới làm công.

Chỉ khi các bên cam kết thì thương lượng mới hoàn tất.

Bảng 13.1. TRÌNH TỰ THƯƠNG LƯỢNG

Chuẩn bị

1. Đồng ý : chương trình nghị sự (nội dung và trình tự)
2. Thu thập : thông tin
3. Xác định : các mục tiêu
4. Thành lập : tổ thương lượng, gồm :

- Luật sư
- Các chuyên viên
- Các quan sát viên
- (Có thể một chủ tọa)

Tiếp xúc

1. Xem xét : bối cảnh (chỗ ngồi và số lượng)
2. Triển khai thương lượng qua ba giai đoạn :
 - Thách thức và bất chấp ;
 - Dú dòn, dõ dòn ;
 - Quyết định

Những việc tiếp theo

1. Tóm tắt
2. Ra tuyên bố bằng văn bản
3. Đảm bảo sự cam kết của các bên

Bài tập 13a

Bạn lại cần một bạn thân giúp đỡ. Tốt hơn là không làm bài tập này với vợ : hoặc là nó sẽ quá ư không thực tế, hoặc là thái độ thương lượng sẽ đến mức làm cho cuộc hôn nhân bị căng thẳng một cách không cần thiết.

Xác định một của cải có giá trị mà bạn muốn bán với một giá phù hợp – nhà, xe, dàn âm thanh stêrêo- và một người bạn có thể muốn mua. Một sự vui lòng thực tế, dù là giả định, của cả hai bên là một đặc trưng cần thiết để lựa chọn của cải cần bán. Hãy hoạch định cách tiếp cận của mình để thương lượng việc bán, bao gồm cả các mục tiêu, các điểm đích và các điểm kháng cự. Yêu cầu bạn mình tiến hành sự chuẩn bị tương tự, xem như là người mua tương lai.

Tiến hành thương lượng, cố gắng tránh việc mặc cả đơn thuần về giá cả. Khi đạt được thoả thuận tiềm tàng hoặc không đạt được thoả thuận, hãy nói ý kiến của mình về điều trải qua đó.

Bài tập 13b

Bài tập trên tương đối dễ, vì mỗi bên chỉ có một người ; mỗi

bên đều có thể bỏ thương lượng và đi thương lượng với một người khác, và chỉ có tranh cãi về vấn đề giá cả. Hơn nữa, người thương lượng chỉ đại diện cho chính mình mà thôi. Bài tập sau gần thực tế hơn một chút vì dính líu tới nhiều người hơn và nhiều vấn đề hơn, nhưng tất yếu sẽ là một tình huống giả tạo hơn.

Bạn cần ba người bạn, A để thương lượng với bạn, B mà bạn đại diện và C được đại diện bởi đối thủ của bạn. Mặc dầu mỗi người đóng một vai trò, hãy cố gắng tránh đóng kịch càng nhiều càng tốt. Ví dụ, hãy khuyên can A đừng tàn bạo một cách cố ý và đừng nói với giọng Liverpool khi đóng vai một nhân viên của hàng.

Tất cả các bạn cần đọc tài liệu I dưới đây. Đối thủ của bạn đại diện cho các thành viên công đoàn TGWU của nhà máy. Bảy giờ tiếp tục như sau :

1. B bàn bạc với bạn của bạn là C để xác định ba vấn đề mà họ muốn đưa vào chương trình nghị sự trong cuộc họp với bạn.

2. Bạn cũng có những sự bàn bạc tương tự với B.

3. Bạn đồng ý một chương trình nghị sự cho các cuộc thương lượng với A.

4. Bạn và B thông qua lần cuối cùng các mục tiêu của mình ; A và C thông qua lần cuối cùng mục tiêu của họ.

5. Bạn và A tiến hành thương lượng, trong khi B và C quan sát lặng lẽ và kín đáo.

6. Bạn và A đạt được thảo luận, hoặc không đạt được thoả thuận, và sau đó thảo luận tiến trình với B và C.

* Điều quan trọng là các quan sát viên ảnh hưởng đến sự tiến triển của các cuộc thương lượng càng ít càng tốt. Cười khúc khích, hít thở mạnh đột ngột và gật đầu nghiêm trang có thể nhanh chóng làm hỏng thí nghiệm học tập. Trong bài tập này những người thương lượng càng ít nhìn thấy các quan sát viên thì càng tốt.

Tài liệu I

Bạn được cử làm tổng giám đốc một nhà máy sản xuất phụ mà đã có ba đời tổng giám đốc khác nhau trong tám tháng gần

đây. Bạn đã được nghe nói về những vấn đề lớn sau đây :

Tốc độ luân chuyển các nhân viên tại cơ sở sản xuất đang lạng. Để giữ vững quân số 420 người ở cơ sở sản xuất, đã tuyển thêm 230 người trong sáu tháng qua. Trong sáu tháng trước đã tuyển thêm 163 người. Mức thất nghiệp ở địa phương vẫn là 9 %.

Mức cầu về sản phẩm dao động với khoảng cách giao hàng từ bốn đến sáu tuần sau khi có đơn đặt hàng. Bạn thấy không có khả năng làm giảm mức dao động đó. Phương pháp đối phó hiện nay là dựa vào giờ làm thêm khi có nhu cầu cao và làm ngơ việc nghỉ "ốm" khi có ít việc làm. Bạn đã được nghe nói rằng nam giới thích làm thêm giờ còn những phụ nữ mới lấy chồng thích nghỉ "ốm", cho nên đó là một sự sắp xếp tiện lợi.

Hai mươi bảy thợ bảo dưỡng và những nhân viên lành nghề cộng tác với họ đều là hội viên công đoàn AEU. Những nhân viên còn lại của cơ sở sản xuất do công đoàn TGWU đại diện, mặc dầu chỉ 40-50 % là hội viên. Đã có bảy cuộc ngừng sản xuất trong những tháng gần đây do thất bại trong thương lượng về trả lương theo sản phẩm. Công đoàn ACTS đã bắt đầu tuyển hội viên trong những nhân viên cổ áo trắng, những người đã phản đối các kế hoạch làm hài hoà những điều kiện làm việc và trả lương giữa bản thân họ và công nhân sản xuất.

14. GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT BẰNG TRỌNG TÀI PHÂN XỬ

Làm trọng tài phân xử là giải quyết xung đột giữa hai bên bằng sự phán quyết của một bên thứ ba. Trong thương lượng chúng ta đã xét tới một hoạt động mà kết quả phụ thuộc vào việc hai bên tìm một sự nhân nhượng cho các quan điểm đối lập của họ bằng sự nỗ lực của chính họ. Trong việc trọng tài phân xử quyền chủ động đó được chuyển sang cho một người hoặc một nhóm người được những người tham dự công nhận là độc lập, người hoặc nhóm đó "truyền xuống" một quyết định về vấn đề tranh chấp hai bên buộc phải chấp nhận.

Có thể có nhiều khó khăn về việc cảm nhận tính độc lập của trọng tài. Nếu có một sự bất đồng giữa một nhân viên và người giám sát, thì nhân viên này có thể cảm thấy rằng một người lãnh đạo cấp cao hơn làm trọng tài trong vấn đề này có khả năng tất yếu sẽ bênh vực người giám sát. Tuy nhiên có lẽ đó là con đường duy nhất cho nhân viên này, và ít nhất người lãnh đạo cấp cao sẽ là một người khác với người mà nhân viên có mối bất bình. Hơn nữa, quá trình làm trọng tài chắc chắn buộc trọng tài phải có thái độ vô tư.

Một khó khăn khác có thể là bên này hoặc bên kia không muốn chấp nhận quyết định đã được đưa ra. Không có sự phân xử bằng trọng tài nào được đảm bảo là đúng đắn trước khi nó xảy ra,

cho nên sự không hài lòng của bên này hoặc bên kia là có thể có. Các hệ thống pháp luật tạo cơ hội cho việc kháng nghị một phán quyết, mặc dầu chỉ một số ít trường hợp có sự kháng nghị phán quyết. Một tiến đề quan trọng là việc trước hết các bên vui lòng tranh thủ sự phân xử bằng trọng tài. Nếu đó là một bước tự nguyện của cả hai bên thì họ có sự cam kết chấp nhận phán quyết khi nó được đưa ra và khó bác bỏ phán quyết vì điều đó sẽ không thể được chấp nhận. Nghệ thuật của trọng tài một phần là tránh đưa ra một phán quyết hoàn toàn đồng ý với lập trường của bên A và không có lợi cho bên B, hoặc ngược lại. Thông thường có khả năng để hài hoà các lập trường đối lập nhau. Không những điều đó làm giảm mức độ bất mãn tiềm tàng đối với kết quả mà còn có thể tìm ra một giải pháp làm hài lòng cả hai bên hơn là giải pháp mà hai bên có thể tự tìm ra mà không có ai giúp đỡ.

Tuy nhiên, có một giới hạn cho việc trọng tài chủ động đề ra những giải pháp mới, vì các bên có thể bị trói buộc bởi những đề nghị có thể không thực hiện được. Trọng tài không bao giờ có thể hiểu biết đủ tỉ mỉ về tình hình công việc để áp đặt những phương pháp mới mà có thể được đảm bảo là đáng tin cậy trong thực tiễn. Điều đó có thể được đối với người trung gian hay người hoà giải, cũng đều là những bên thứ ba cố gắng giải quyết xung đột giữa hai bên khác, nhưng cách thức làm của họ thì lại khác. Người trung gian chủ toạ các cuộc thảo luận giữa các bên đối lập nhau và giúp đạt thoả thuận xung quanh bàn. Người hoà giải là phái viên đi lại như con thoi giữa hai phe chống đối nhau để cố gắng làm cho họ hiểu quan điểm của nhau. Trong hai sự can thiệp đó, các bên tự do đạt tới thoả thuận với nhau. Trong sự phân xử bằng trọng tài, bên thứ ba đưa ra quyết định và áp đặt cho các bên khác, quyết định đó phải có khả năng thực hiện được, do đó trọng tài phải thận trọng. Hình thức phân xử bằng trọng tài được biết đến nhiều nhất trong lĩnh vực việc làm là công tác của cơ quan tư vấn, hoà giải trọng tài (ACAS) :

Nếu một cuộc tranh chấp không thể giải quyết được bằng hoà giải thì ACAS có thể, theo yêu cầu của một hoặc nhiều bên tranh chấp, nhưng phải được tất cả các bên đồng ý, chuyển nó cho một hoặc nhiều trọng tài độc lập hoặc cho ủy ban trọng tài trung ương (CAC) giải quyết. Không có sự cưỡng ép pháp lý nào bắt các bên phải chấp nhận quyết định của trọng tài, nhưng trên thực tế, hầu hết các quyết định của trọng tài đều được chấp nhận.

Đề mục kiểm tra 14.1

Qua kinh nghiệm của bạn, hãy xác định những tình huống đòi hỏi sự phân xử bằng trọng tài, hoà giải hoặc trung gian. Phải dùng phương pháp nào trong ba phương pháp đó và tại sao ?

Một số thoả thuận về quan hệ công nghiệp quy định sẽ sử dụng sự phân xử bằng trọng tài độc lập như là bước cuối cùng của một thủ tục giải quyết bất bình nội bộ, và có một số ví dụ về sự can thiệp của bên thứ ba trong một thời gian dài để "làm dễ dàng việc giải quyết vấn đề và việc thương lượng về những lĩnh vực có tranh chấp". Ngoài ra hàng ngày có nhiều trường hợp những người ở cương vị lãnh đạo phải "phân xử" những tranh chấp lớn và nhỏ giữa các nhân viên. Thường thì chúng là những tranh cãi ngắn, gay gắt do hai người không thể hoà hợp với nhau, nhưng đôi khi một tình huống đã phát triển một thời kỳ dài và cần xử lý một loạt những hiểu lầm hoặc vấn đề lớn hơn. Quá nhiều khi những vấn đề như vậy bị coi là do "không trình bày rõ ràng với nhau" hoặc "tính tình xung khắc nhau", do đó cần có nhiều thông tin hơn nữa hoặc không thể giải quyết được vì các bên ghét nhau. Trong thực tế, thường có những cơ hội có ích cho sự phân xử bằng trọng tài để cải tiến các mối quan hệ làm việc bằng những biện pháp hoàn hảo hơn như là tăng thêm thông tin và có thể làm được điều đó cho dù người ta thích hay không thích.

Chương này sẽ nêu một số ý kiến về tất cả các cách phân xử bằng trọng tài đó.

TRÌNH TỰ TRỌNG TÀI PHÂN XỬ

Chuẩn bị

a) Sự định hướng của trọng tài

Làm trọng tài không phải là một hoạt động thông dụng, cho nên trọng tài có thể phải suy nghĩ thấu đáo trước về tình hình và cân nhắc xem những người tham dự khác sẽ chờ đợi gì về cuộc tiếp xúc. Những bên bất đồng với nhau sẽ nhìn vấn đề từ hai quan điểm khác nhau. Trọng tài có thể khó nhớ các điều đó - mặc dù các điều đó là hiển nhiên - trong khi cố gắng xác minh một thực tế khách quan nào đó. Mặc dầu sự can thiệp của trọng tài có thể đem lại những thay đổi trong lập trường ban đầu của hai bên, họ sẽ đi đến cuộc tiếp xúc với những giá trị, ưu tiên, hy vọng và lo sợ khác nhau.

Các bên cũng sẽ tìm kiếm công lý theo nghĩa họ muốn được chứng minh là họ đúng. Họ muốn một người có địa vị cao hơn xác nhận các hành động của họ, không những chỉ để đạt được ý mình trong vụ bất đồng, mà còn để có thể biện minh cho những việc họ đã làm. Trong một số bất đồng nghiêm trọng, ý muốn công lý có thể mở rộng đến mức đôi bên kia phải bị trừng phạt đích đáng, do đó khía cạnh của công lý là phải chứng minh rằng mình đúng và chứng minh phía bên kia là sai và có thể phải bị trừng phạt theo một cách nào đó. Một ví dụ thông thường ở đây là một nhân viên bình thường không những muốn chứng minh rằng người giám đốc là sai mà còn muốn người đó phải xin lỗi nữa, vì biết rằng buộc phải xin lỗi là một sự nhục nhã.

Nếu hai bên nhờ trọng tài phân xử thì sự bất đồng giữa họ trở thành một vấn đề lớn. Không những họ muốn công lý đứng về phía họ, mà họ còn rất lo sợ bị mất thể diện. Họ càng bám riết một lập trường thì càng khó rời bỏ nó. Cho nên trọng tài đứng trước một vấn đề khó khăn mà lại trở nên càng khó xử lý hơn do có sự dính líu của trọng tài.

b) Các vai trò

Có ít nhất ba vai trò khác nhau trong một cuộc gặp gỡ để phân xử bằng trọng tài. Trọng tài đóng vai trò quan trọng nhất, mặc dù các hoạt động của trọng tài đôi khi rất giống các hoạt động của người trung gian.

Khi nhận chức vụ, tất cả các quan tòa Anh đều tuyên thệ là sẽ "làm đúng đối với tất cả các loại người theo pháp luật và tập quán của vương quốc, không sợ, không thiên vị, cảm tình hoặc ác ý". Tuyên bố khá lạc quan đó là loại thái độ độc lập mà trọng tài mong muốn có. Nếu cả hai bên đều không tin rằng vấn đề sẽ được xem xét một cách không định kiến đối với bên này hoặc bên kia, thì sẽ không có sự tin tưởng vào tính công bằng của kết quả. Điều đó không những là sự độc lập đối với bản thân hai bên, mà còn là độc lập với những ảnh hưởng bên ngoài như chính sách của chính phủ hoặc sự đe dọa của một người chủ hoặc công đoạn có liên quan. Sẽ là không thực tế nếu trông chờ rằng bất cứ trọng tài nào cũng sẽ không chịu ảnh hưởng bên ngoài và không có định kiến, nhưng một số trọng tài sẽ được coi là vô tư hơn những người khác. Ngoài tính độc lập ra, trọng tài cần có uy tín.

Tính chất của uy tín đã được đề cập một cách vắn tắt ở chương 10, và uy tín của các trọng tài thông thường bắt nguồn từ cấp bậc hoặc sự sáng suốt của họ. Đức tính mà họ có thể có thêm là tính độc lập đã nói trên thể hiện không những qua việc họ không dính líu đến tình hình công tác trước mắt mà còn qua kinh nghiệm tích lũy được trong các tổ chức khác, về các vấn đề khác. Ở những vụ kiện tụng, tại toà án dân sự và các toà án khác, uy tín của quan tòa được hỗ trợ bởi một loạt thủ thuật nhỏ : mặc quần áo đặc biệt, ngồi xa ra và cao hơn những người tham dự khác, được xưng hô một cách cung kính và đòi hỏi mọi người khác phải đứng dậy khi quan tòa vào hoặc ra khỏi phòng. Điều đó nhằm nhấn mạnh uy tín truyền thống được trao cho vai trò đó. Trọng tài trong một cuộc tranh chấp công nghiệp hoặc bất đồng ở cơ quan không có đầy đủ

các nhân tố tạo uy tín đó, nhưng thường giữ một cự ly khá lớn, về cơ thể và xã hội, đối với những người tham dự khác.

Đề mục kiểm tra 14.2.

Ở chỗ bạn làm việc, một người nào đó muốn làm trọng tài trong một cuộc tranh chấp cần có "những nhân tố gì để tạo uy tín"?

Hai vai trò khác là của nguyên đơn (người thua kiện) và bị đơn (bị cáo), và giống nhau đến nỗi trong nhiều trường hợp sự phân biệt chỉ có tính chất lý thuyết, nhưng các từ ngữ đó ngụ ý rằng một bên khiêu nại về hành động hoặc sự không hành động của một người nào đó. Có thể một cán bộ công đoàn khiêu nại về hệ thống mới làm việc theo ca không thể chấp nhận được mà ban lãnh đạo đề nghị áp dụng hoặc kiểu chênh lệch về lương không thoả đáng. Khái niệm về vai trò nguyên đơn và bị đơn giúp tạo ra các sườn để điều khiển cuộc gặp gỡ, đặc biệt trong việc quyết định ai bắt đầu.

Còn đối với những cuộc tiếp xúc về vấn đề kỷ luật thì có một khả năng nhỏ là có thêm những vai trò hoặc của người làm chứng hoặc luật sư - nhưng cơ cấu chủ yếu là tam giác bao gồm trọng tài, bên thua kiện và bên bị cáo.

c) Phổ biến tình hình

Trước cuộc gặp gỡ, trọng tài cần xem xét càng nhiều thông tin càng tốt về vấn đề đó. Điều đó có thể bao gồm hai thái cực : một cuộc nói chuyện vội vàng qua điện thoại trong khi hai người ngồi bên ngoài với thái độ bực bội vì vừa mới cãi lộn nhau ; hoặc là trọng tài được trao trước 2 bản trình bày tỉ mỉ trường hợp của hai bên, có thể được thêm dệt thêm bằng bình luận của báo chí hoặc sự tồn tại khác.

d) Các mục tiêu

Trọng tài cần xác định mục tiêu cuộc họp, dù không phải lúc nào các mục tiêu đó cũng được thông báo cho các bên. Có các mục

tiêu của quá trình và các mục tiêu về kết quả : những mục tiêu đầu sẽ mô tả những khía cạnh của mối quan hệ giữa hai bên mà trọng tài hy vọng sửa chữa hoặc phát huy trong cuộc thảo luận ; những mục tiêu thứ hai sẽ là những kiểu hành động cụ thể mà nên được thảo luận trước khi kết thúc cuộc gặp gỡ. Một số mục tiêu sẽ được xác định qua việc đọc các văn bản hoặc thông tin sơ bộ khác, tùy theo những gì có vẻ làm được và không có định kiến trước về vấn đề. Còn có mục tiêu tổng quát hơn là "thành thật cố gắng tìm ra một giải pháp có thể được hai bên chấp nhận" (McCarthy và Ellis, 1973) để cho không những có một giải pháp cho vấn đề cụ thể đang chia rẽ các bên, mà còn sửa chữa ít nhất một phần mối quan hệ làm việc giữa họ.

Linda Dickens (1979) đã bình luận như sau về một loạt các mục tiêu của những sự can thiệp của bên thứ ba trong những vấn đề tập thể : có thể bên thứ ba sẽ tìm cách đạt được cái mà bên đó coi là một giải pháp "công bằng" hoặc là "hợp tình hợp lý". Mặt khác, bên thứ ba không quan tâm đến hình thức giải pháp - mọi giải pháp đều tốt nếu được các bên đồng ý bất chấp giá trị của lập trường của mỗi bên. Cách đề cập sau cùng này là đặc trưng cho sự hoà giải của ACAS trong những trường hợp như đuổi thợ một cách không công bằng. Bên thứ ba có thể nhìn xa hơn cuộc tranh chấp trước mắt và cố gắng đặt nền móng cho mối quan hệ tốt hơn trong tương lai.

Tiếp xúc

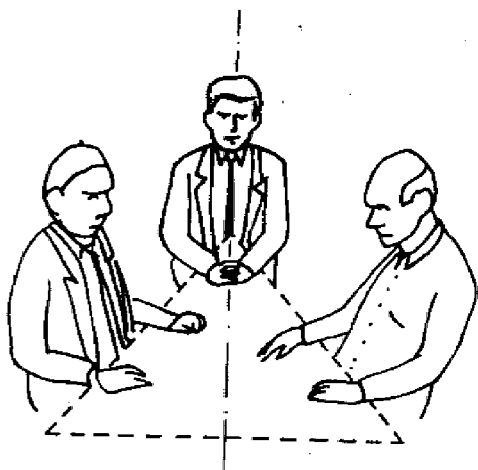
a) *Khung cảnh*

Khung cảnh của cuộc tiếp xúc phải thể hiện tính chất trung lập của trọng tài. Điều lý tưởng là không nên họp ở trên "đất" của nguyên đơn hoặc bị đơn, trừ khi ngay từ đầu đã có sự không cân bằng rõ ràng về quyền lực giữa hai bên, và trong trường hợp đó một địa điểm có lợi cho bên yếu hơn có thể giúp sửa lại sự không cân bằng và tăng khả năng đạt tới kết quả thoả đáng.

Nghi thức của khung cảnh sẽ biến đổi đa dạng tùy theo tính chất của cuộc gặp gỡ, và thậm chí tùy theo cả giai đoạn của cuộc gặp gỡ. Walton (1969) mô tả một cuộc gặp gỡ có trung gian giữa người phụ trách nhân sự và người giám thị sản xuất bắt đầu tại một văn phòng và sau đó chuyển sang một phòng chiêu đãi rượu rồi sau đó chuyển đến một phòng ăn :

"Trong khung cảnh một văn phòng người ta có một cảm giác mạnh hơn về sự cấp thiết phải xúc tiến bất kỳ công việc gì đang làm. Điều đó giúp cho việc xác định nhiều ý kiến và cảm nghĩ mâu thuẫn nhau trong một thời gian ngắn. Bằng cách chuyển sang của hàng ăn và thêm vào vài chén rượu, sự tương tác có thể trở nên thư giãn hơn, cho phép mối quan hệ có một sự pha trộn giữa nói đùa và làm việc trực tiếp. Kiểu pha trộn đó thường tạo điều kiện cho dễ dàng cho công tác giáo dục và hội nhập là những việc phải đi tiếp theo việc xác định và làm sáng tỏ các vấn đề".

Trong phần lớn các trường hợp, cuộc gặp gỡ phải đúng thể thức, dù chỉ nhằm làm cho trọng tài ở vị trí tách biệt với những



Hình 14.1. Sự xác định vị trí tương đối của trọng tài, nguyên đơn và bị đơn diễn đạt tính chất trung lập của trọng tài.

người tham dự khác, và vị trí ngồi tương đối của trọng tài, nguyên đơn và bị đơn phải diễn đạt tính vô tư không thiên vị đó (hình 14.1).

Chủ yếu là trọng tài cần ngồi tại đỉnh của một tam giác tưởng tượng giữa ba người. Mayerson (1979) còn gợi ý rằng tính trung lập đó phải được chứng minh bằng cách trọng tài ngồi :

Liên quan đến việc tạo ra một không khí có lợi cho sự trung gian hoà giải là nét mặt, tư thế và những bộ điệu riêng của người trung gian hoà giải. Thậm chí một ngụ ý nhỏ nhất về xu hướng nghiêng về phía bên này hoặc bên kia có thể có tác động ngược lại với điều mà người trung gian hoà giải đang cố gắng làm".

b) Sự mở đầu

Việc phân xử có thể bắt đầu tốt nhất bằng một lời tuyên bố của trọng tài, người đang làm nhiều việc tại thời điểm đó. Trước hết, uy tín của trọng tài phải được xác lập. Dù sao, đó là một điều kiện tiên quyết của hiệu quả, như chúng ta đã thấy, và uy tín đó bây giờ đang được khẳng định, xác nhận lòng tin của các bên vào uy tín đó và thiết lập quyền điều khiển cuộc thảo luận sau đó. Trọng tài cũng chứng minh sự hiểu biết của mình về các vấn đề, đặc biệt về những điểm đã được trình bày trước.

Trọng tài đề ra chương trình nghị sự ở giai đoạn đó. Nếu là kiểu làm trọng tài không chính thức, chương trình nghị sự có lẽ chỉ gồm một lời tuyên bố rằng mọi tranh chấp đều có hai mặt và một tuyên bố về việc ai nói trước. Trong những tình huống chính thức hơn cần vạch rõ trình tự của các việc diễn ra.

Trọng tài có thể cố tạo không khí cho vụ phân xử bằng cách phát biểu một cách điềm tĩnh và thận trọng. Ban đầu các bên có thể không thoải mái hoặc tức giận, vì vậy giọng nói điềm tĩnh của trọng tài có thể làm cho sự trao đổi ý kiến ban đầu được dễ dàng. Điều đó không có nghĩa là sự điềm tĩnh là không khí duy nhất thích hợp đối với mọi giai đoạn của vụ phân xử.

Đến một lúc nào đó có thể cần phải bày tỏ tình cảm một cách mạnh mẽ để thể hiện rõ chủ đích, nhưng lúc bắt đầu thì điểm tính là có ích.

c) *Khiếu nại*

Sau khi đã tạo không khí và nắm việc điều khiển vụ phân xử, trọng tài có thể yêu cầu người khiếu nại trình bày. Trước khi cuộc gặp gỡ bắt đầu có thể có một trong những người tham dự rõ ràng là nguyên đơn và sẽ là người bắt đầu, nhưng nếu điều đó không hiển nhiên thì trọng tài đặt một người nào đó vào vị trí này bằng cách quyết định ai nói trước, với thuận lợi hoặc bất lợi cụ thể.

Người khiếu nại nói đầy đủ, liên tục và không đứt quãng nhưng với sự chú ý rõ ràng của trọng tài và sự im lặng của bị đơn (nếu cần thiết, do trọng tài áp đặt). Sự can thiệp có thể có của trọng tài là nêu câu hỏi để làm sáng tỏ hoặc mở rộng một vấn đề nào đó mà có thể là rõ ràng đối với người khiếu nại qua bối cảnh cụ thể đó nhưng còn chưa rõ đối với trọng tài là người còn thiếu hiểu biết tỉ mỉ hơn. Cần làm sáng tỏ chủ yếu bằng nêu câu hỏi trực tiếp để có thêm thông tin hoặc để biết chính xác hơn. Sau đây là một ví dụ về một câu hỏi trực tiếp để có thêm thông tin :

Nguyên đơn : Đây là lần thứ hai điều đó đã xảy ra, kể từ lễ giáng sinh.

Trọng tài : Điều gì xảy ra lần trước ?

Đặt câu hỏi để hiểu chính xác hơn thường là cần thiết khi nguyên đơn không muốn trình bày rõ ràng, và không trình bày rõ ràng thì khiếu nại thiếu nội dung thực chất.

Nguyên đơn : Toàn bộ kinh nghiệm của tôi cho thấy rằng các công ty có xu hướng đảm nhận những cam kết vượt ra ngoài khả năng của họ.

Trọng tài : Có phải anh nói rằng công ty này đã đảm nhận những cam kết mà công ty không có nguồn lực để thực hiện ?

Khi nguyên đơn đã phát biểu xong, trọng tài sẽ tổng kết những

điều đã nói bằng một bản tóm tắt ngắn. Sự tổng kết đó cải tiến hoặc hỗ trợ sự truyền thông giữa các bên và giống như kỹ thuật phản ánh. Đây một phần là diễn giải điều mà nguyên đơn đã nói nhưng không chịu nói chính xác hoặc nói không đầy đủ, và một phần là để tóm tắt và chứng tỏ sự hiểu biết đối với nguyên đơn. Đây không phải là quay về phía bị đơn mà nói "Điều anh ta muốn nói là..." hoặc "Điều anh ta cố gắng nói là...", bởi vì như thế là giả dụ một sự hiểu biết chưa được xác nhận. Đối với nguyên đơn quá trình tổng kết là yêu cầu sự xác nhận trước mặt bị đơn đang ngồi nghe. Nguyên đơn có thể sửa chữa hoặc thêm vào sự tổng kết của trọng tài cho đến khi có một bản có thể chấp nhận được. Điều quan trọng là tất cả những trao đổi ý kiến đó được tiến hành với trọng tài vô tư cứ không phải với bị đơn mà các câu hỏi có thể coi là cam bẫy.

d) *Trả lời.*

Bây giờ chúng ta chuyển sang một sự trình bày tương tự, nhưng là của bên bị đơn. Chúng ta bỏ qua giai đoạn đối chất thường có trong kiện tụng, tức là bên bị đơn sẽ nêu câu hỏi chất vấn phát biểu của bên nguyên đơn. Ngay cả trong những vụ trọng tài phân xử tương đối chính thức cũng bỏ qua giai đoạn đó và chuyển trực tiếp sang việc bị đơn trả lời bao gồm việc bác bỏ những điều do bên nguyên đơn nêu ra, phản tố cáo hoặc không bình luận gì cả.

Khi bị đơn trả lời xong, trọng tài sẽ lại tổng kết, cố gắng để bên bị đơn chấp nhận lời tóm tắt đó và nêu những điểm trong khiếu nại mà bên bị đơn đã lơ đi cốt để các điểm đó có thể được thừa nhận hoặc bị bác bỏ. Hầu hết những khó khăn là những lời chỉ trích không được trả lời và những lời phản tố cáo.

e) *Tách các vấn đề*

Sau hai phát biểu mở đầu, trọng tài sẽ khoanh riêng các vấn đề đang chia rẽ các bên. Đã có một số điểm thoả thuận mà có thể được loại ra khỏi cuộc thảo luận sau này nhưng sự tồn tại của chúng là một phần cơ sở cho phần còn lại cuộc gặp gỡ vì các bên thường

tìm ra được nhiều điểm tương đồng hơn là họ chờ đợi bởi vì bây giờ họ đã ngồi với nhau và đã ngừng bàn sâu về những điều bất mãn của họ. Dù còn nhiều điều chia rẽ họ, hầu như chắc chắn họ đã tìm được một số điểm thoả thuận mà họ đã không mong chờ. Đó là cơ sở để có thể dựa vào mà tiến lên, do đó sẽ có ích nếu có thể nhấn mạnh các điểm đó, mặc dầu trọng tài sẽ ngu ngốc nếu đánh giá thấp ý nghĩa của những bất đồng còn lại và tìm cách xoa dịu những khó khăn thực sự và nổi bật.

Những điểm bất đồng là những điều cần được giải quyết và cần tập trung vào đó, lọc đi những điều không liên quan, những điều đã nhầm và những điều chung chung để hướng sự chú ý vào thực chất sự xung đột, làm cho nguyên đơn và bị đơn đồng ý với sự chẩn đoán. Cho đến khi có sự thoả thuận về chương trình nghị sự tiếp theo, không có cách nào để tiến lên và sự giải thích đầu tiên của trọng tài rất có thể không được những người tham dự tán thành, và do đó cần đánh giá lại sự chẩn đoán và trình bày lại cho đến khi đạt được thoả thuận cuối cùng.

Dương nhiên, trọng tài không có những phán quyết đúng hoặc sai về những người tham dự trừ khi bên này hoặc bên kia không chịu chấp nhận một điểm cụ thể nào đó, mặc dù trọng tài đã khảo sát nó tỉ mỉ và thoả mãn rằng điều đó là "đúng". Trong trường hợp đó trọng tài không có lựa chọn nào khác ngoài việc khẳng định rằng đó là cơ sở để đi đến giải quyết vấn đề. Đây là một sự thử thách uy tín của trọng tài, nhưng sẽ chỉ thất bại nếu uy tín quá mỏng, hoặc nếu trọng tài không thực sự vô tư.

f) Đặt câu hỏi

Trọng tài chất vấn các bên về những điểm mà họ kể khác nhau, để làm cho đối diện với những mâu thuẫn, và tiến tới có một khái niệm rõ hơn về việc tại sao họ bất đồng. Các câu hỏi được nêu để hướng sự chú ý vào những khó khăn hoặc những điểm tối mà không lúc nào đặt nghi vấn về sự chính trực hoặc các mục tiêu của người bị chất vấn. Việc đặt câu hỏi có thể chuyển rất nhanh từ bên

nguyên đơn sang bên bị đơn và ngược lại để làm cho họ đối mặt với những điều không nhất quán và có thể giúp cho họ thấy rõ quan điểm của nhau hơn.

Đến một lúc nào đó trong quá trình này có khả năng là vấn đề sẽ tự nó giải quyết. Các bên sẽ thấy rõ quan điểm kia hơn và có thể tìm được con đường tiến tới một giải pháp mà không bị mất thể diện. Nếu có vẻ có khả năng đó thì trọng tài có thể khuyến khích họ trao đổi ý kiến trực tiếp với nhau, từ bỏ nghi thức về bắt buộc trao đổi ý kiến theo hình thái tam giác. Chỉ khi nào có thể tin tưởng vào khả năng thành công thì mới khuyến khích làm điều đó vì như thế là từ bỏ việc kiểm soát và điều khiển cuộc thảo luận.

Nếu vấn đề được đưa ra bàn luận trong một bầu không khí bình tĩnh giữa những người đối lập có quyền lực cân đối nhau thì sự giải quyết ở giai đoạn đó bằng phương thức này là một kết quả có thể có với ánh sáng lạnh của lẽ phải soi sáng sự ngờ vực.

g) Tóm tắt

Mặc dầu vấn đề có thể tự nó giải quyết ở giai đoạn đặt câu hỏi, nó có thể là một vấn đề khó hơn cần có thêm sự đóng góp của trọng tài, hoặc vì các bên thiếu tin tưởng ở khả năng của chính mình có thể tìm ra câu trả lời đúng hoặc vì bên này không tin tưởng bên kia. Ví dụ, trong những cuộc gặp gỡ giữa ban lãnh đạo và công đoàn, các đại diện công đoàn có thể cảm thấy họ không am hiểu đầy đủ các khía cạnh kỹ thuật của những thay đổi được đề nghị về cơ cấu tiền lương và muốn trọng tài cung cấp cho hiểu biết chuyên môn đó.

Trọng tài cần có sự đóng góp mới mẻ cho các cuộc thảo luận, bằng cách đưa ra cách hiểu và một số gợi ý của mình là nên giải quyết hoặc thoả hiệp về vấn đề đó như thế nào.

Trước hết, trọng tài cần so sánh hai cách hiểu đã được trình bày trong cuộc gặp gỡ. Điều đó phần lớn là lặp lại điều đã làm trước đó khi tách các vấn đề sau khi kết thúc việc trình bày khiếu nại và

trả lời. Nhưng bây giờ đã đến một thời điểm khác của vụ phân xử và trong khung cảnh đó trọng tài có thể có thêm hai đóng góp : những khả năng thay thế mới và những thảo luận. Bởi vì các bên nguyên đơn và bị đơn, quá bị ràng buộc bởi quan điểm của họ, chỉ có những giải pháp thay thế hạn chế. Trọng tài ít bị những dính líu cá nhân cản trở hơn và có thể nhìn thấy những khả năng mà những người khác không thể thấy, một phần vì vô tư và một phần vì có thể cung cấp cho cuộc thảo luận những hiểu biết tinh thông do có kiến thức về những tình huống khác. Một thoả thuận là một dạng đặc biệt của giải pháp khác trong đó một bên muốn bên kia cho mình một cái gì và chỉ đạt được yêu cầu đó bằng cung cấp một cái gì khác để đánh đổi. Mayerson (1979) cung cấp một ví dụ rõ ràng về việc đó trong bài tường thuật về cái mà bà gọi là sự "đánh đổi". Ví dụ, trọng tài có thể gợi ý rằng một yêu sách của công đoàn đòi cho những người thanh tra được nhận mức lương cao hơn - trái với quyết định của ban lãnh đạo là duy trì một mức lương đồng đều - có thể được ban lãnh đạo xem xét một cách tích cực hơn nếu có thoả thuận về số lượng những người thanh tra. Trọng tài hành động thận trọng trong việc lựa chọn nêu ra những thoả thuận về đánh đổi và những giải pháp thay thế khác vì mục tiêu chủ yếu vận động các bên tự đi đến thoả thuận. Nếu ngả quá nhiều về phía bên này hoặc bên kia sẽ làm cho ít có khả năng đạt tới kết quả.

h) Sự ngừng họp

Cũng như trong các cuộc thương lượng, trong một vụ phân xử phức tạp chắc chắn sẽ có một hoặc nhiều lần ngừng họp để cho mọi người suy nghĩ về trường hợp của mình trong khi họ uống trà và nghỉ ngơi. Nhưng nên có một sự ngừng họp "chiến thuật" sau khi trọng tài tóm tắt để có thời gian đánh giá lại vấn đề. Lúc đó, bên nguyên và bên bị sẽ thấy trọng tài suy nghĩ như thế nào và sẽ có một số giải pháp thay thế cụ thể để xem xét. Công việc đã tiến khá xa kể từ khi bắt đầu cuộc gặp gỡ. Sẽ có sự hiểu biết và thông tin mới hoặc có thể có những sự hiểu lầm mới. Cho nên các bên

đang xây dựng một kịch bản khác và có cơ may tốt hơn để có giải pháp. Nếu họ làm được điều đó, thì đó sẽ là một sự dàn xếp tốt hơn là họ chờ đợi trọng tài đưa ra một giải pháp, bởi vì như vậy họ sẽ tự nguyện cam kết với nhau về một dàn xếp mà họ tin tưởng sẽ thực hiện được.

i) Quyết định

Phương sách cuối cùng là trọng tài nói cho các bên biết họ phải làm gì. Trong những vấn đề rõ ràng, hoặc có hoặc không, thì điều đó có thể là thoả đáng, nhưng trong những vấn đề có phạm vi rộng, phức tạp mà người ta đề nghị trọng tài phân xử vì chúng rất khó thì áp đặt giải pháp từ bên ngoài có thể không thích hợp. Tuy nhiên, trọng tài không có sự lựa chọn nào khác. Cuối cùng phải đề nghị một phương thuốc nếu các bên không thể hoặc không muốn tự tìm ra phương thuốc.

Những việc tiếp theo

a) Báo cáo

Báo cáo của trọng tài sẽ gồm có sự phán quyết và những phân chính của bản tóm tắt để giải thích và biện minh cho quyết định của trọng tài. Đôi khi trước hết người ta chuyển quyết định này cho các bên theo cách đó. Giá trị của tài liệu đó đi xa hơn việc trình bày nội dung của quyết định. Nó cung cấp cho các bên một tuyên bố khách quan về vấn đề của họ. Điều đó sẽ có thể giúp họ suy nghĩ tình hình đã nảy sinh như thế nào và đáng ra đã có thể tránh được như thế nào. Nó cũng là một điểm tham khảo để cả hai bên xét đoán xem vấn đề sau đó đã được giải quyết theo cách do trọng tài nêu ra không.

Bảng 14.1. TRÌNH TỰ CỦA VIỆC PHÂN XỬ BẰNG TRỌNG TÀI

Chuẩn bị

1. Kiểm điểm : sự định hướng của các bên.
2. Làm rõ : vai trò của
 - Trọng tài ;

- Bản nguyên đơn
- Bản bị đơn
- Các nhân chứng

Tiếp theo

1. Kiểm tra : khung cảnh
2. Triển khai sự phân xử bằng trọng tài qua các giai đoạn :
 - Mở đầu,
 - Khếu nại,
 - Trả lời,
 - Khoanh riêng các vấn đề,
 - Đặt câu hỏi,
 - Tóm tắt lại,
 - (Có thể) ngừng họp,
 - Quyết định (nếu cần).

Những việc tiếp theo

1. Báo cáo
2. Khuyến nghị

b) Khuyến nghị

Một trong những khía cạnh của uy tín của trọng tài là ra đi sau khi đã làm xong việc. Vì lẽ đó, người ta có thể yêu cầu trọng tài nêu những khuyến nghị chung về những điều bao quanh vấn đề được tranh chấp. Một số trọng tài cảm thấy rằng họ chỉ có thể làm điều đó nếu họ nêu khuyến nghị cho cả hai bên chứ không phải chỉ cho một bên ; bằng không họ sẽ làm tổn thương tính vô tư, vốn là cơ sở của quyết định mà họ đưa ra.

Bài tập 14.

Tìm một cuộc tranh chấp mà bạn tìm cách làm trung gian hoà giải và hành động như một người môi giới trung thực giữa các bên tranh chấp. Điều đó không dễ như ta tưởng : thứ nhất, vì trong một số tình huống bạn có thể thực tập về những tình cảm sâu sắc của những người khác ; hai là, vì trong những tình huống

khác bạn có thể làm hỏng sự vui vẻ của một cuộc tranh luận thú vị. Tuy có nhiều vấn đề khó, hãy cố gắng tìm cơ hội để thử ứng dụng những ý kiến nêu trong chương này. Điều này có thể tiến hành tại nơi công tác hoặc trong một hoàn cảnh xã hội mà mối quan tâm rõ ràng của bạn là tìm hiểu xem người ta tranh chấp về vấn đề gì.

15. BA LOẠI TƯỢNG TÁC MẶT ĐỐI MẶT TRONG CÁC NHÓM

Sự phân loại sử dụng trong sách này không bao gồm sự làm việc trong các nhóm không chính thức. Có một số ví dụ về điều đó trong sinh hoạt hàng ngày của những tổ chức, do đó chỉ bàn luận ngắn về ba loại trong chương kết thúc này.

HƯỚNG DẪN THẢO LUẬN NHÓM

Những thành viên của một nhóm thảo luận vừa thi đua vừa hợp tác. Họ hợp tác vì nhiệm vụ chung là mưu tìm sự thông cảm và xây dựng các lời giải, nhưng họ cũng thi nhau tỏ ra sắc sảo, nói năng lưu loát và nhận thức nhanh, đặc biệt là nếu có những sự không bình đẳng về cương vị trong nhóm. Họ lại càng cố gắng để tỏ ra không ngu ngốc. Lúc đầu, nhóm viên trông cậy vào người lãnh đạo về mặt cơ cấu : đó là một dấu hiệu mạnh mẽ về việc nên làm thế nào để khởi đầu và giúp đỡ việc triển khai tác động qua lại về mặt xã hội của quá trình thảo luận nhóm. Cuộc thảo luận càng triển khai thì rõ ràng là vai trò người lãnh đạo càng ít cần thiết đối với nhóm nhưng vẫn cần có để điều khiển việc trao đổi ý kiến nhằm đảm bảo hiệu quả. Việc điều khiển thảo luận là phần khó khăn nhất vì thường phải kiểm chế những người nói nhiều và động viên những người rụt rè.

Về tổ chức những nhóm nhỏ không chính thức đang được sử dụng một cách rộng rãi hơn, đặc biệt là từ khi áp dụng việc thông báo tổ, nhóm chất lượng và những biện pháp tương tự để theo hút sự tham gia của nhân viên. Điều đó xuất phát từ chỗ tin rằng đối với một số nhiệm vụ thì nhóm thực hiện tốt hơn cá nhân. Về quan điểm này Blau và Scott (1963) liệt kê những lý do chính sau đây :

1. Việc sàng lọc những gợi ý trong tác động qua lại về mặt xã hội là cơ chế để sửa chữa sai sót.
2. Sự hỗ trợ xã hội trong tác động qua lại tạo điều kiện dễ dàng cho sự suy nghĩ.
3. Việc các thành viên thi đua để giành sự tôn trọng sẽ phát huy sức lực để góp phần thực hiện nhiệm vụ.

Tuy nhiên, hiệu quả rõ ràng trong việc thực hiện có thể mất đi khi ta xét đến thời gian liên quan : nếu một người có thể giải quyết một vấn đề trong sáu giờ thì có thể là tốt hơn về mặt phí tổn so với năm người cùng giải quyết vấn đề đó trong hai giờ. Sự chỉ trích đó không tính đến tốc độ hoặc sự thực hiện. Nếu có một vấn đề khẩn cấp như việc sửa chữa một sai sót trong tàu vũ trụ thì giải pháp 2 giờ sẽ tốt hơn giải pháp 6 giờ bất kể có liên quan đến bao nhiêu người. Hơn nữa, giải quyết một vấn đề là một việc nhưng thực hiện giải pháp lại là một việc khác. Nếu những người liên quan đến việc thi hành một quyết định lại tham gia xây dựng quyết định đó thì họ sẽ có khả năng tốt hơn để làm cho việc đó thành công vì họ sẽ có ít thắc mắc hơn : họ đã trải qua toàn bộ quá trình suy lý cần thiết rồi. Họ cũng sẽ cam kết giành thắng lợi với lý do là người ta thường ủng hộ cái gì mà người ta đã góp phần tạo ra.

Đề mục kiểm tra 15.1

Trong kinh nghiệm công tác của bạn, trong những điểm sau đây thì điểm nào đúng thảo luận trong nhóm không chính thức để giải quyết sẽ tốt hơn là một cá nhân có hành động thực hiện:

1. Quyết định kỷ luật đối với cá nhân.
2. Xác định những điểm khen thưởng nhiệm vụ cá nhân trong cuộc đánh giá công việc.
3. Thương lượng với một khách hàng nước ngoài để giành được đơn đặt hàng lần đầu tiên.
4. Giải thích những thay đổi trong lề lối làm việc.
5. Lựa chọn những cá nhân thừa cần cho nghỉ việc.
6. Lựa chọn thiết bị văn phòng mới.

Trong mọi nhóm không chính thức, người lãnh đạo có vị trí quyết định vì nó không được định nghĩa rõ ràng như trong một uỷ ban. Những nhà tâm lý xã hội đã thử nghiệm nhiều đối với các nhóm không có lãnh đạo theo nghĩa là một người lãnh đạo đã không được bổ nhiệm lúc đầu tuy rằng nhiều nhóm viên đã vận động để được cử làm lãnh đạo. Trong những hoạt động ít tình vi hơn, người ta thường chỉ định một người lãnh đạo và thường là người cao cấp nhất hoặc thâm niên sẽ đảm nhận vai trò đó.

Tuỳ theo nhiệm vụ, qui mô nhóm sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả của nhóm. Nhóm càng đông người bao nhiêu thì những vấn đề phối hợp càng lớn bấy nhiêu. Phần lớn các nhà quan sát và những người có kinh nghiệm lãnh đạo nhóm đồng ý rằng 5 người là con số tốt nhất. Hare (1962) biện minh cho con số đó với lý do là số lẻ thì tránh được khả năng bế tắc, và đối với một nhóm viên duy nhất có thể bị thiếu số thì sức ép phải tuân theo đa số sẽ không giống như trong nhóm nhỏ hơn, và một nhóm 5 người là khá đủ để thành viên có thể điều chỉnh vai trò một cách dễ dàng. Nếu nhiệm vụ của nhóm không cần phối hợp nhiều thì số lượng thành viên có thể tăng lên, như có thể cần để xử lý các nhiệm vụ phức tạp, nhưng đối với những vấn đề khẩn cấp thì có thể nên giảm số thành viên.

Thành phần các nhóm viên có thể không đồng nhất. Thành phần không đồng nhất tốt hơn đối với các nhiệm vụ phức tạp cần có ý kiến và kỹ năng khác nhau, và cũng tốt hơn đối với những

nhệm vụ có tính sáng tạo. Việc nào cần có quyết định chính xác thì cũng cần có thành phần không đồng nhất vì sự đa dạng về quan điểm sẽ đảm bảo phân tích kỹ càng. Nhóm đồng nhất thì tốt hơn đối với những nhệm vụ có trình tự và sự phụ thuộc lẫn nhau vì một dây xích không mạnh hơn mắt xích yếu nhất của nó. Cũng cần có sự đồng nhất ở nơi nào có yêu cầu mức độ hợp tác cao hoặc nhệm vụ đơn giản (Bass, 1965).

Một loại thông thường của nhóm làm việc không chính thức là đơn vị đặc nhệm tạm thời, đội công tác hoặc nhóm dự án được hình thành một thời gian ngắn để giải quyết một công việc được giao rồi sau đó sẽ giải tán. Nhóm viên được tuyển chọn tùy theo kỹ năng cụ thể của họ hơn là theo cương vị của họ trong tổ chức, và thường họ có nhệm vụ làm giảm chi phí hoặc cải tiến chất lượng trong một lĩnh vực hoạt động cụ thể nào đó. Những nhà tư vấn quản lý dựa nhiều vào hình thức này để giải quyết những vấn đề của khách hàng. Du Brin bình luận :

"Có thể cần kỹ năng giữa các cá nhân với tầm vóc lớn hơn mức mà nhiều người có để thực hiện một công việc đặc nhệm tạm thời. Cần phải xây dựng quan hệ giữa những người xa lạ trong một thời gian được giám sát. Những cá nhân thông thạo về kỹ thuật nhưng không tể nhị trong quan hệ giữa các cá nhân thì thất bại vì họ cần rất nhiều thời gian để làm cho những người khác tin mình.

Mỗi người lãnh đạo nhóm cần có khả năng đánh giá các nhóm viên và biết huy động năng lực và đóng góp của họ để đạt hiệu quả tốt nhất. Đây là danh sách các loại người và đóng góp đặc biệt của họ vào việc thảo luận nhóm (hình 15.1). Mẫu này phỏng theo công trình của Meredith Belbin.

- *Người định hình* ảnh hưởng đến cuộc thảo luận bằng cách xây dựng những lập luận chín chắn sâu sắc và theo dõi đến cùng những chủ đề cụ thể được nêu ra.

- *Người có nhiều ý tưởng* đóng góp những gợi ý mới và có thể tạo khả năng phá vỡ tình trạng bế tắc.

• *Người cấp tiến* cho rằng chưa có thể tiến hành nhiệm vụ của nhóm cho đến khi nào "một cái gì khác" được hoàn tất - và "một cái gì khác" đó bao giờ cũng ở ngoài sự kiểm soát của nhóm.

• *Người chắc chắn* bao giờ cũng thận trọng và nắm vững vấn đề, cố gắng tránh tình trạng đảo lộn và do đó có thể làm cho nhóm tránh những quyết định vội vã và kém suy nghĩ. Nhưng nếu nhóm chỉ gồm những người như thế thì sẽ không thực hiện được nhiều. Họ có thể có ích để ghi biên bản.

• *Người chan hoà* thường pha trò làm cho nhóm tiếp tục làm việc khi cuộc thảo luận trở nên quá căng thẳng và luôn tìm ra điểm đồng ý với người khác.

• *Người theo dõi* thích xem xét sự tiến triển và tóm tắt những gì đã phát biểu trong nhiều nhóm, đây là vai trò của người lãnh đạo nhưng nếu lãnh đạo là một người hăng hái thì sẽ cần có người theo dõi những gì đang xảy ra.

• *Người nhút nhát* khó hoà nhập vào thảo luận và hết sức quan tâm sao cho khỏi tỏ ra ngu ngốc. Người lãnh đạo cần giúp đỡ người đó một cách thận trọng chứ không phải tỏ ra chiếu cố với thái độ bề trên.

• *Người hoàn thành* muốn đẩy công việc tiến lên, hoàn thành công việc, xây dựng kết luận.

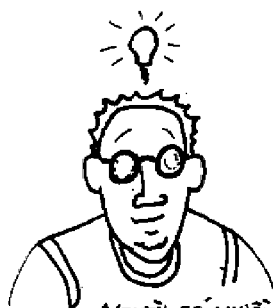
Đề mục kiểm tra 15.2

Lấy danh sách trên, viết lại theo thứ tự chính tự chính xác nhất mô tả hành vi của bạn trong những cuộc họp. Bạn có thể thay đổi trật tự đó bằng cách thay đổi hình thức tham gia được không? Bạn có muốn làm thế không? Tại sao?

Vào cuộc họp sau mà bạn dự, bạn hãy phân loại các người tham gia, mỗi người *chỉ thuộc một* trong 8 loại người trên. Cuộc họp có cần những người khác tham gia không?



Người ĐỊNH HÌNH



Người CÓ NHIỀU Ý TƯỞNG



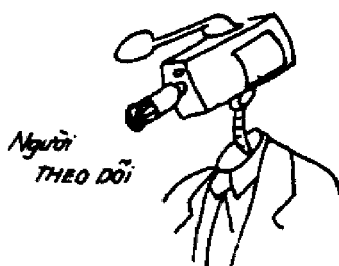
Người
CẤP TIẾN



Người CHẮC CHẴN



Người CHẠM HÒA



Người
THEO DÕI



Người NHÚT NHÁT



Người HOÀN THÀNH

Hình 15.1. Tám loại nhóm viên

Giới thiệu

Liệu tất cả các nhóm viên có biết nhau không ? Nếu là một tổ chặt chẽ như nhóm quản lý cấp cao thì rõ ràng là không cần giới thiệu. Nhưng có thể có một thành viên mới, có thể có những thành viên mà sự có mặt của họ làm cho người khác bối rối (hoặc bản thân họ lúng túng) và đôi khi nhóm sẽ bao gồm những người tương đối xa lạ. Người lãnh đạo nhóm có 4 chiến lược cơ bản để đảm bảo rằng mọi người đều biết nhau :

1. *Cho rằng không cần giới thiệu.* Người lãnh đạo không giới thiệu gì vì cho rằng giới thiệu là thừa.

2. *Giới thiệu các cá nhân.* "Từ ghế chủ tịch", người lãnh đạo giới thiệu những người mới cho những người đã yên vị và ngược lại. Ví dụ : "Tôi nghĩ rằng phần lớn chúng ta ở đây đã biết nhau, nhưng đây là lần đầu tiên Chris đến với chúng ta. Chris đại diện cho nhóm thiết kế các hệ thống. Chris ạ, bên phải của anh là Roger ở phòng dịch vụ khách hàng, Sheila ở phòng phân phối lưu thông và Jan là người..."

3. *Yêu cầu các nhóm viên tự giới thiệu.* "Có lẽ chúng ta nên điểm vòng quanh nhóm, tự giới thiệu chúng ta là ai và làm gì... Tôi là Susan Danbury ở cơ quan tài chính trung ương. Người ta đã yêu cầu tôi làm chủ tịch nhóm này vì tôi là một trong những người thảo ra báo cáo mà chúng ta sẽ phải thảo luận. Bên phải tôi là ..."

4. *Yêu cầu người này giới thiệu những người khác.* Người lãnh đạo yêu cầu từng đôi một trong nhóm trò chuyện hỏi nhau trong 5 phút, rồi giới thiệu người mà họ đã hỏi chuyện với những người khác. Phương pháp này đặc biệt hữu ích đối với một nhóm người xa lạ, vì nó khởi đầu thảo luận và xoá bỏ sự ngượng ngùng mà nhiều người cảm thấy khi nói "tôi là ..."

Giới thiệu cuộc họp

Người lãnh đạo bắt đầu nhắc mọi người về lý do cuộc họp và tóm tắt nhiệm vụ của họ. Vào lúc này, các nhóm viên sẽ hoan nghênh

sự hướng dẫn rõ ràng và gợi ý về cấu trúc của cuộc họp, nhưng người lãnh đạo vẫn cần được họ tán thành bằng cách ngừng nói và nêu câu hỏi :

- "Như vậy có được không" ?

- "Các bạn thấy tôi nói có thiếu gì không" ?

Giới thiệu thảo luận

Người lãnh đạo mở đầu cuộc thảo luận bằng cách giới thiệu chủ đề - hoặc chủ đề thứ nhất trong các chủ đề - để nhóm phát triển. Có nhiều cách để làm việc đó :

1. *Trình bày các thông tin bối cảnh.* Ngoài những lời giới thiệu mở đầu, cần nêu các thông tin chung hơn theo một cách mà có thể thu hút sự suy nghĩ của các nhóm viên.

2. *Cung cấp các dữ kiện thực tế.* Cung cấp cho các nhóm viên những chi tiết cụ thể về chủ đề đầu tiên và mời họ phân tích.

3. *Đưa ra một ý kiến.* Việc hướng dẫn nhóm đi đến kết luận bằng cách nêu trước quan điểm của mình là một cách mở đầu mạnh mẽ nhưng đầy rủi ro. Nếu bạn đưa ra một quan điểm mà phần lớn ủng hộ thì nhóm sẽ tiến nhanh. Nếu có bất đồng thì quá trình sẽ chậm lại vì các nhóm viên thoát tiên phải vật lộn với nhiệm vụ không tán thành ý kiến của người lãnh đạo và sau đó họ phải thăm dò sự ủng hộ đối với quan điểm của họ.

4. *Đặt câu hỏi.* Hướng dẫn sự suy nghĩ của mọi người bằng cách đặt câu hỏi mở đầu chủ đề. Nên đi từ cái chung đến cái riêng, bằng cách mở đầu thảo luận xung quanh những khía cạnh rộng của câu hỏi mà sau này có thể sâu hơn.

Điều khiển thảo luận

Khi cuộc thảo luận đã khởi sắc, vai trò người lãnh đạo sẽ kém nổi bật hơn nhưng người lãnh đạo vẫn kiểm soát và hướng dẫn cuộc thảo luận bằng cách sử dụng những phương pháp sau đây :

1. *Động viên các nhóm viên tham gia thảo luận.* Người lãnh

đạo cần cân bằng quan điểm, tác phong và quyền uy trong khi thảo luận. Nếu không hướng dẫn thì một số nhóm viên sẽ không bao giờ nói, một số khác lại phát biểu không ngừng. Một cuộc thảo luận có kết quả cần có sự phối hợp tham gia của các loại người khác nhau - người định hình, người chần chừ, người hoàn thành, v.v... Nhiều người lãnh đạo không chỉ động viên nhóm viên tham gia thảo luận bằng những câu chung chung ("Anh nghĩ thế nào, Frank"?) mà còn định hình cuộc thảo luận bằng cách động viên họ có ý kiến cụ thể ("Helen, ý kiến của John có phù hợp với điều cô nói trước đây không?")

2. *Hạn chế những người nói quá nhiều.* Hạn chế người phát biểu nhiều là điều khó và nếu làm không khéo thì có thể làm cho mọi người cảm thấy lúng túng. Nhưng cuộc thảo luận sẽ không có kết quả nếu chỉ có một hai người khống chế cuộc thảo luận. Cũng tương tự, người lãnh đạo sẽ thất bại nếu người phát biểu nhiều lại nêu một quan điểm được nhiều người ủng hộ. Trong chương 3, có một đoạn về chấm dứt cuộc phỏng vấn có thể hữu ích. Người lãnh đạo còn có những kỹ thuật khác sau đây :

- Đặt một hai câu hỏi riêng cho một người vào ngay giữa lúc người đó đang chỉ trích kịch liệt ;
- Giao cho họ một việc gì để làm ("Bạn có thể ghi nhanh cho chúng tôi những điểm chính đó để sau này chúng ta có thể bàn lại") ?
- Hướng họ lắng nghe ("Bạn có thể thấy việc Sheila muốn làm có thể có vấn đề gì không") ?

Đặt trọng tâm thảo luận

Không cần phải thảo luận nhiều về những vấn đề mà mọi người đã tán thành. Thống nhất ý kiến là có ích cho đoàn kết xã hội nhưng người lãnh đạo cần thường xuyên hướng cuộc thảo luận vào những điểm bất đồng. Điều này sẽ kéo vào cuộc thảo luận những người trước đây đứng trung lập hoặc im lặng về vấn đề đó và do đó có thể có cách nhìn khác.

Tóm tắt

Căn định kỳ tóm tắt cuộc thảo luận và đưa ra hướng mới. Các nhóm viên cần xác nhận lời tóm tắt. Tóm tắt thường là nhiệm vụ của người lãnh đạo, nhưng trong nhóm có thể có một người theo dõi đảm nhận việc này.

Làm sáng tỏ

Đôi khi có người trong nhóm trình bày một ý kiến mà những người khác không hiểu, và người lãnh đạo cần làm sáng tỏ và đảm bảo rằng trách nhiệm về sự không rõ ràng không thuộc về người phát biểu. Dùng câu "Fred, anh làm ơn nói lại ý đó "sẽ hơn là câu "Tôi nghĩ là Fred muốn nói như thế này..."

Kết thúc thảo luận

Qua cuộc thảo luận, người lãnh đạo sẽ chọn một hoặc hai giả thuyết có thể sử dụng được hoặc một số điểm nhất trí và đưa ra để mọi người chấp nhận. Nhóm viên trông đợi người lãnh đạo kết thúc như vậy để họ xác nhận được rằng thời gian của họ đã được sử dụng một cách hữu ích : chỉ người lãnh đạo mới thực sự có thể thấy cả cây và cả rừng. Những cuộc thảo luận tốt nhất thường kết thúc đúng thời gian qui định !

PHÁT HUY TỰ DO HIẾN KẾ

Phát huy tự do hiến kế là một kỹ thuật chuyên để được nêu ra lần đầu vào năm 1938 nhằm làm nảy nở một loạt ý kiến mới để xem xét :

"Các nhóm cố gắng tạo một bầu không khí "tự do phát biểu" trong đó mọi ý kiến, dù vô lý đến đâu đều được ghi nhận. Trong khi thảo luận, tuyệt đối không đánh giá chất lượng các ý kiến và chỉ sau khi đã kết thúc giai đoạn phát biểu ý kiến thì mới đánh giá chất lượng các ý kiến. Người ta cho rằng cứ để cho ý kiến tuôn chảy thì sẽ nảy nở những ý kiến mới, trái lại nếu đánh giá ý kiến

như thông thường đã làm thì sẽ có xu hướng gặp ngay thì tưởng tượng. Có thể là vì các nhóm viên không muốn tỏ ra lộ liễu trước con mắt những người khác (Smith, 1973)

Các biến dạng của phương pháp đó được dùng trong nhiều lĩnh vực của sinh hoạt tổ chức, nơi đòi hỏi phải tìm ra những ý kiến mới và phải có sự sáng tạo

Cần có một biểu đồ để diễn nhanh, bằng đèn hoặc đèn pha trên đầu và một người có thể viết nhanh và rõ ràng. Trước khi họp, cần xác định mục đích của cuộc họp. Phải chăng mục đích họp là một trong những điểm sau đây :

- Tìm những cách sử dụng một ý kiến mới.
- Làm nảy sinh một loạt ý kiến mới.
- Tìm một giải pháp cho một vấn đề.

Điều khiển cuộc họp : làm nảy nở ý kiến

1. Chọn một người ghi chép
2. Giới thiệu mục đích cuộc họp và yêu cầu các nhóm viên nêu mọi ý kiến nảy sinh trong đầu họ có liên quan đến mục đích đó.
3. Viết các ý kiến trên một biểu đồ có thể diễn nhanh để mọi nhóm viên có thể thấy.
4. Khuyến khích các nhóm viên phát triển ý kiến của những người khác cũng như "triển khai ra" nhiều hướng.
5. Cấm phê phán, vì mọi ý kiến đều có giá trị, dù kỳ quái đến đâu, ngay cả khi chúng có vẻ lặp lại những điều đã nói. Ngay cả những sự xét đoán tệ hại như cười, há hốc miệng tỏ ý không tin và gật đầu tán thưởng đều có thể ngăn cản hoặc chi phối sự suy nghĩ. Tất cả những điều đó đều bị cấm trong giai đoạn này.
6. Gây đà để cho nhóm tiếp tục hoạt động.
7. Đạt con số chỉ tiêu - 65 ý kiến chẳng hạn - trong từ 15 đến 30 phút.

Đề mục kiểm tra 15.3

Lần sau, hãy thử tiến hành một cuộc thảo luận hoàn toàn tự do hiến kế khi bạn đi xe cùng với một hoặc hai người khác. Ai cũng được : ngay cả trẻ con cũng có thể tắt đài stêrêô cá nhân để tham dự. Có thể mở đầu bằng một hoặc hai điểm sau đây :

1. Hãy suy nghĩ về những cách sử dụng một tấm gỗ (ví dụ "Đưa tiệc Nô-en cho con sâu gỗ").
2. Cái gì làm cho cuộc sống lao động dễ chịu (ví dụ "Cái chết không đau đón tự nguyện").
3. Cuộc biểu diễn nào vĩ đại nhất trên trái đất ? (Ví dụ "Hạ nghị viện - khi nó đóng cửa").

Điều khiển cuộc họp : Phân loại các ý kiến

1. Tập thể phân loại các ý kiến thành năm hoặc sáu loại, có thể thêm những ý kiến khác do sự phân loại gợi ra.

2. Yêu cầu nhóm sắp xếp các ý kiến vào mỗi loại dựa vào những câu hỏi như :

- Mới như thế nào ?
- Liên quan đến chủ đề như thế nào ?
- Có thể thực hiện được như thế nào ?

CÁC BAN

Ban là hình thức chuẩn để quyết định công việc trong một bộ máy viên chức hoặc một môi trường văn hoá về vai trò. Hình thức này có thay đổi. Ban giám đốc của một công ty trách nhiệm hữu hạn là một ban, mặc dầu ý nghĩa của sự đóng góp của mỗi thành viên có thể thay đổi tùy theo chỗ họ có kiêm nhiệm công tác ở ban với một chức vụ toàn phần trong lãnh đạo công ty không và mức độ quyền lực phiếu bầu mà họ đại diện tại một hội nghị cổ đông.

Có nhiều ban - ban về an toàn, ban về gợi ý, ban tư vấn... - và nhiều hình thức khác để đạt những quyết định tập thể, mặc dù từng cá nhân thành viên cũng có thể có những việc khác.

"Các ban thường gồm 3 đến 20 thành viên... và ở nhiều mức độ khác nhau, có liên quan tới nhiệm vụ giải quyết các vấn đề và đi đến những quyết định. Họ có thể thu lợi hoặc bị thiệt về mặt cá nhân ; họ có thể có ý kiến riêng về chính sách mà công ty thực hiện, và có thể gắn bó đối với sự thành công của xí nghiệp ; họ có thể là đại diện của những cơ quan khác đã bầu họ vào ban, và cảm thấy có trách nhiệm hoặc bị sức ép phải bảo vệ các quan điểm của họ (Argyle, 1969).

Các ban hoạt động theo thể thức, luôn luôn có một trưởng ban và thông thường có ghi biên bản. Các biên bản đó có thể do một thư ký sơ thảo trong và sau cuộc họp, rồi được trưởng ban sửa chữa lại, nhưng cuối cùng biên bản phải được tất cả các thành viên chấp nhận trong cuộc họp tiếp sau.

Mặc dù trưởng ban có nhiều điều kiện để xác định cách thức ghi biên bản và nhấn mạnh các điểm trong biên bản, nhưng có ít điều kiện hơn để chi phối các quyết định trừ khi các thành viên của ban đặc biệt dễ tính trước khi đi đến một quyết định, nó phải được nêu một cách tương đối chính xác. Nó có thể được trưởng ban nêu ra theo cách chỉ đạo - "Như vậy, chúng ta có đồng ý rằng cần phải tìm những người đầu thầu không" ? - hoặc là một thành viên nêu kiến nghị thông qua quyết định đó và được một thành viên khác ủng hộ. Trong trường hợp sau, nó phải được trình bày một cách chính xác và câu chữ có thể được làm sáng tỏ hoặc gọn gàng hơn trước khi toàn ban bỏ phiếu.

Những khía cạnh khác của thể thức là thông thường có một chương trình ghi các mục công việc và một số qui tắc thủ tục về việc ai nói, bỏ phiếu như thế nào, và về phương pháp điều khiển thảo luận bằng cách nói "qua trưởng ban" chứ không phải nói với những thành viên khác của ban.

Các ban là những bộ phận công tác nửa thường trực, cho nên có xu hướng họp tại những thời điểm qui định trước với những khoảng cách đều đặn. Sự liên tục khiến cho thẩm quyền của ban trở thành vấn đề quan trọng : nội dung công việc của nó là gì, nó có quyền hạn đến đâu, nó phải hoạt động như thế nào, xác định tư cách thành viên như thế nào. Thể thức của các ban khiến cho trường ban có ảnh hưởng to lớn đối với cả cuộc họp cũng như có biện pháp hạn chế ảnh hưởng đó.

Cần sớm một quyết định về tần số của các buổi họp. Để ban có thể hoạt động tốt thì các thành viên phải học cách làm việc cùng nhau, mặc dù điều đó không luôn luôn đồng nghĩa với sự hài hoà. Những cuộc họp thường xuyên giúp cho các cá nhân thành viên hiểu rõ phương pháp làm việc của nhau và thiết lập mối quan hệ làm việc và sự hiểu biết nhau, đồng thời làm nhiệm vụ chính của họ như là một thực thể tập thể. Trong một số trường hợp, họ có một ý chí mạnh mẽ làm việc với tinh thần cộng tác và thậm chí tự hào là thành viên của ban và coi ban đang làm một việc đáng giá. Nhưng các buổi họp phải khá thường xuyên để tiếp tục duy trì thực tiễn cùng làm việc với nhau và không phải lần họp nào cũng phải tập hiệu lại. Một số nhà bình luận tin rằng tính cố kết trong công việc của ban tuỳ thuộc vào việc trường ban động viên nhiệt tình của mỗi cá nhân thành viên.

Trường ban phải có những biện pháp tích cực để đảm bảo rằng mỗi thành viên của ban tin rằng nhiệm vụ của mình là đáng giá. Lúc đầu có thể trường ban phải gặp từng cá nhân để tìm hiểu thái độ của họ và thuyết phục họ, nếu cần thiết, về tầm quan trọng của công việc. Cũng có thể phải có những cuộc trao đổi riêng với các cá nhân thành viên, ngoài công việc của ban, để biết chắc cảm nghĩ hiện thời của họ và làm cho họ vững tâm về giá trị của sự có mặt của họ.

Cũng như trong việc làm trọng tài phân xử, tính hiệu quả

của ban phụ thuộc vào trưởng ban và về nhiều mặt chức trưởng ban giống với chức trọng tài, đòi hỏi một mức độ vô tư và hành động với tư cách trọng tài trong cuộc thảo luận. Cách đầu tiên để trưởng ban sử dụng quyền lực trong cuộc gặp gỡ của ban là giới thiệu từng mục của chương trình nghị sự và trưởng ban giới thiệu chương trình nghị sự đó cho ban với những nhận xét mà sẽ ảnh hưởng tới cách tiếp cận nó của các thành viên của ban. Những câu nói như "Có lẽ chúng ta có thể bỏ qua mục này" hoặc "Tôi cho rằng đây là vấn đề quan trọng nhất mà chúng ta phải xem xét chiều nay" sẽ có chiều hướng làm cho các thành viên của ban xét các mục đó theo cách tương tự. Nếu trưởng ban đánh giá các mục theo một cách mà không được các thành viên khác của ban đồng tình thì trưởng ban sẽ bị thách thức và cuộc họp của ban có thể bị kéo dài và kém hiệu quả.

Hai là, trưởng ban "thừa nhận" cho các thành viên góp phần vào cuộc thảo luận. Để cố gắng giữ vững cân bằng về sự đóng góp, sẽ mời một số người nói nhưng không mời những người khác. Khó có thể hoàn toàn cấm một người nào đó nhưng có thể giúp cuộc thảo luận đạt được sự nhất trí hoặc một ý kiến đa số bằng trình tự phát biểu của các thành viên. Trong hầu hết các trường hợp, trình tự đó là chuyện ngẫu nhiên, nhưng trưởng ban có thể mời một thành viên có thái độ ôn hoà, hoà giải, phát biểu vào lúc cuộc trao đổi ý kiến trở nên quá gay gắt hoặc mời một thành viên thích tranh cãi hay có ý kiến gai góc phát biểu vào lúc cuộc thảo luận đi lạc đề và bị sa lầy. Điều đó không những đòi hỏi sự khéo léo mà cả sự hiểu biết sắc sảo về điều mà mỗi cá nhân thành viên có thể làm được. Suốt từ đầu đến cuối cuộc thảo luận, trưởng ban phải làm cho ban nắm vững mục đích, thúc đẩy công việc tiến lên và làm cho thảo luận đi đúng hướng. Điều đó bao gồm việc thường xuyên nêu những câu hỏi liên quan đến đề tài đang được xem xét để mở rộng sự thảo luận về nó. Qua từng mục trong chương trình nghị sự, trưởng ban sẽ tóm tắt sự tiến triển và những kết luận, bao gồm cả thoả thuận về hành động gì và ai làm.

Các sách của Edgar Anstey (1965) và Malcolm Peel (1988) đã nêu các lời khuyên bổ ích về các ban. Andrew du Brin (1974) đã tóm tắt các điều lợi hại của các ban, và những điều kiện khiến ta nên sử dụng các ban như sau :

1. Một ban sẽ hoạt động có hiệu quả khi nó có các tính chất của một nhóm công tác có hiệu quả nói chung : số lượng và thành phần tối ưu, sự ủng hộ về mặt tình cảm đối với mọi thành viên, sự tin nhiệm, tin cậy vào một chế độ thường thích hợp.

2. Một trưởng ban cần phải biết chỉ huy và hướng tới nhiệm vụ trong cách ứng xử của mình, nhưng không nhất thiết phải độc đoán.

3. Một trưởng ban sẽ khuyến khích những ý kiến có tính chất xây dựng nếu biết chia sẻ quyền lực và cộng tác với các thành viên.

4. Các thành viên của ban phải đủ năng lực chuyên môn và tư cách cá nhân để làm thành viên của ban và phải thiết tha phục vụ trong ban. Cuối cùng, các ban đưa ra những quyết định, ngay cả khi một số thành viên có thể cảm thấy quá trình quyết định đó là theo một phương pháp tẻ nhạt và không có hiệu quả. Làm thế nào để cho các quyết định của ban có căn cứ vững chắc và tính xây dựng ? Danh mục sau đây dựa trên những gợi ý của Locke (1980):

● *Tính hợp pháp*. Các thành viên của ban và các cơ quan khác chấp nhận quyền quyết định của ban, do đó mọi sự chống đối hoặc bất đồng sẽ căn cứ vào chất lượng của chính quyết định chứ không phải vào quyền quyết định của ban.

● *Hành động*. Quyết định phải dẫn tới một hành động nào đó, ngay cả khi hành động đó chỉ là giải quyết một cuộc tranh luận, hoặc là thoả thuận không làm gì cả.

● *Tính đúng đắn*. Chỉ được quyết định sau khi nghe các lời khuyên tốt nhất có thể có được và phải chú ý để quyết định đó phù hợp với thực tế của tình hình hiện thời đang được xem xét và với mọi chính sách có liên quan hoặc tiến lệ. Mọi quyết định cắt đứt

với truyền thống phải bao gồm sự đánh giá về những hệ quả của một sự thay đổi như thế.

● *Tính khả thi.* Quyết định phải có khả năng chuyển thành hành động : sẽ không có giá trị nếu đưa ra một quyết định mà công ty không có khả năng thi hành.

● *Thời điểm.* Điều này cũng giống như điều nêu trong mục bàn về chiến lược mặc cả. Các quyết định phải được đưa ra vào thời điểm thuận tiện. Nếu không có sự cấp thiết thì không có sự thôi thúc đi sâu vào ngọn nguồn của vấn đề ; nếu không có thời gian bàn cãi thì quyết định sẽ là hấp tấp và thiếu cơ sở. Ngoài ra, một số hành động đòi hỏi phải có quyết định một thời gian dài trước khi thi hành.

KẾT LUẬN

Một phần lớn của vai trò quản lý hiện đại là duy trì một hệ thống hữu hiệu những mối quan hệ giữa cá nhân với nhau để hội nhập các hoạt động khác nhau của những người làm việc trong công ty, tập trung những cố gắng của họ vào những mục tiêu chung. Mặc dù các cơ cấu tổ chức đóng một vai trò lớn trong quá trình đó, tài năng của người lãnh đạo để xử lý một dãy những sự kiện tác động qua lại với nhiều loại người khác là nhân tố chủ chốt của sự thành công về truyền thống. Điều đó đòi hỏi những người lãnh đạo không những phải có sự hiểu biết nhiều hơn, mở rộng hiệu lực cá nhân và đòi hỏi cả hành động.

Vai trò cán bộ quản lý là cầu nối các danh giới hoặc làm dấu mối liên lạc. Vai trò đó ngụ ý cán phải vượt qua các hàng rào cơ cấu đang ngăn cản dòng truyền thông trong một công ty. Người quản lý nào không hoặc không thể duy trì một mạng lưới hữu hiệu những mối quan hệ truyền thông giữa cá nhân với nhau sẽ trở thành một nạn nhân của tình trạng lãnh đạo bị cô lập. Để tránh sự cô lập, các cán bộ quản lý phải chủ động thiết lập sự truyền thông

trực tiếp với những người dưới quyền của họ. Đi vào những lãnh vực làm việc và mời các nhân viên vào phòng giám đốc có thể tạo ra sự truyền thông hữu hiệu hơn là một chính sách mở cửa truyền thông đòi hỏi cấp dưới phải đi bước đầu tiên. (Baskin và Aronoff, 1980).

Nội dung của cuốn sách này liên quan không những đến tác động qua lại của các "nhân tố định sẵn" mà còn đến toàn bộ hoạt động truyền thông của đời sống của công ty, mà mỗi việc xảy ra sẽ đi theo một hoặc nhiều mô hình đã được mô tả. Các nhà lãnh đạo không những cần phải đáp ứng mà còn cần phải khởi xướng.

Lời bàn cuối cùng là nhắc nhở mọi người rằng phong cách mà không có thực chất là nguy hiểm. Bài diễn văn được bài trí cẩn thận nhất hoặc cuộc phỏng vấn được chỉ bảo cặn kẽ cũng sẽ không thành công nếu chỉ là những lời suông. Chúng không những cần lời, và cách viết lời, mà còn phải có tư tưởng phù hợp với lời và thích hợp với tình hình lúc phát biểu.

Chúng tôi xin kết thúc bằng một giai thoại. Một công ty đưa ra một chế độ lương hưu với điều kiện mọi nhân viên đều phải theo. Người duy nhất không muốn theo là Fred, người có thâm niên rất cao ở công ty. Trưởng phòng tổ chức, giám thị và người phụ trách sản xuất đều thất bại, không thuyết phục được Fred thay đổi ý kiến. Chủ tịch công ty biết việc đó gọi Fred vào văn phòng của mình :

Chủ tịch : "Fred, ký vào đây nếu không anh sẽ bị đuổi"

Fred : "Vâng, thưa ông tôi xin ký ngay tức thì".

Chủ tịch : "Anh sẵn sàng ký khi tôi yêu cầu, tại sao trước đây anh không ký?"

Fred : "Bởi vì không ai giải thích điều đó một cách chính xác".

D. TORRINGTON

**TIẾP XÚC MẶT ĐỐI MẶT
TRONG QUẢN LÝ**

Chịu trách nhiệm xuất bản :

PGS. PTS. TÔ ĐĂNG HẢI

Biên tập và sửa chữa bản :

Nguyễn Việt Long

Vẽ bìa :

Cầm Hà

**NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT
70 TRẦN HUNG ĐẠO HÀ NỘI**