

Chương 3

CÁC KỸ NĂNG GIAO TIẾP CÁ NHÂN

3.1.		Giao tiếp phi ngôn ngữ và kỹ năng lắng nghe
	3.1.1	Giao tiếp phi ngôn ngữ
	3.1.2	Kỹ năng lắng nghe
3.2.		Giao tiếp dựa vào internet
	3.2.1	Kết nối khách hàng trực tuyến
	3.2.2	Kết nối khách hàng nội bộ trực tuyến
	3.2.3	Giao tiếp bằng giọng nói và tin nhắn
3.3		Cuộc họp kinh doanh
	3.3.1	Xác định dạng cuộc họp
	3.3.2	Lên kế hoạch cho cuộc họp
	3.3.3	Tạo điều kiện thuận lợi cho cuộc họp
	3.3.4	Tham gia cuộc họp
	3.3.5	Điều hành cuộc họp
3.4		Tổng kết chương

Mục tiêu học tập:

Sau khi học xong chương này, người học có thể :

1. Giải thích được ý nghĩa và tầm quan trọng của thông điệp phi ngôn ngữ
2. Áp dụng được kỹ năng lắng nghe hiệu quả trong các tình huống kinh doanh
3. Sử dụng được các phương tiện truyền thông xã hội để xây dựng những mối quan hệ kinh doanh.
4. Áp dụng được công nghệ giao tiếp bằng giọng nói và tin nhắn văn bản một cách hiệu quả trong những tình huống kinh doanh
5. Thực hiện được các nghi thức kinh doanh

Giới thiệu chương:

Hiện nay, email được các nhân viên sử dụng làm phương tiện giao tiếp phổ biến ở hầu hết các công ty trên thế giới. Tuy nhiên, không nên lạm dụng email trong giao tiếp. Đã có những công ty quy định không sử dụng email vào một ngày cố định nào đó trong tuần. Shayne Hughes - giám đốc điều hành một công ty tư vấn, đã thành công trong "cai nghiện email" (theo cách ông gọi) trong một tuần. Theo ông, email "tạo điều kiện cho lối giao tiếp lười biếng và thiếu suy nghĩ," và ông giải thích lý do của việc hạn chế sử dụng email là: *Các cuộc đối thoại quan trọng và các mối quan hệ cần được thúc đẩy trong tổ chức chúng tôi đã bị chôn vùi trong mớ hỗn loạn các e-mail tập thể. E-mail là diễn đàn tệ nhất để xử lý những vấn đề. Tôi đã thấy các nhà lãnh đạo trở nên khắc nghiệt hơn khi giao tiếp qua email so với các cuộc trò chuyện trực tiếp. Email là một lựa chọn sai lầm cho việc giải quyết xung đột, và các chi phí về thời gian và niềm tin là rất đáng quan ngại.*

Shayne Hughes tin rằng các nhân viên sẽ đưa ra các quyết định tốt hơn mà không cần email. Ông tự hào về các kết quả đạt được: *Cho dù đó là một sự tin tưởng được xây dựng khi hai thành viên trong nhóm cùng vượt qua một cuộc xung đột, hay đơn giản chỉ là một sáng tạo bất ngờ mà chúng ta đạt được khi cùng nhau giải quyết một vấn đề, giao tiếp đối thoại trực tiếp kết nối chúng ta bằng quyền năng của giao tiếp giữa người với người mà đôi khi đã bị quên lãng.*

Tóm lại: Gửi ít email hơn sẽ rất hữu ích. Chúng ta phải nhớ rằng kết nối giữa các cá nhân tại nơi làm việc là quan trọng nhất, và chúng ta phải thường xuyên nuôi dưỡng nó một cách hiệu quả thông qua nói chuyện trực tiếp.

3.1. Giao tiếp phi ngôn ngữ và kỹ năng lắng nghe

3.1.1. Giao tiếp phi ngôn ngữ

Trong công việc, ngoài giao tiếp bằng ngôn ngữ phổ biến như nghe, nói, đọc, viết còn có giao tiếp phi ngôn ngữ. Chuyên gia quản lý Peter Drucker: *“điều quan trọng nhất trong giao tiếp là có thể hiểu được những gì không được nói ra”*. Thông điệp phi ngôn ngữ là những thông điệp mà không được biểu đạt bằng cách nói hay viết ra trực tiếp. Bạn có thể sử dụng thông điệp phi ngôn ngữ kết hợp với thông điệp bằng ngôn ngữ (như cười trong khi chào hỏi người khác) hoặc sử dụng một mình (ngồi phía sau cùng của lớp học). Thông điệp phi ngôn ngữ thường mang tính tự phát hơn các thông điệp bằng ngôn ngữ, nhưng chúng rất quan trọng. Trong kinh doanh, giao tiếp phi ngôn ngữ thường bao gồm các hình thức phổ biến sau đây:

a. Cử chỉ

Nét mặt, đặc biệt đôi mắt - là yếu tố gây được ấn tượng mạnh nhất cho người đối diện. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, người nhận thông điệp đọc các biểu cảm nét mặt khá nhất quán. Trong thực tế, nhiều biểu cảm trên nét mặt có ý nghĩa như nhau dù ở các nền văn hoá khác nhau. Ánh mắt, chuyển động của đôi mắt nói lên rất nhiều điều về một cá nhân. Tuy nhiên, giao tiếp bằng ánh mắt không nhận được sự đánh giá cao, thậm chí bị cho rằng là không lịch sự ở một số nền văn hóa. Biểu cảm bằng nét mặt cũng chỉ cho chúng ta biết nhiều hơn về một cá nhân. Paul Ekman, “thám tử điều tra về nói dối” đã cảnh báo rằng, biểu cảm bằng nét mặt không chỉ mang tính quốc gia mà mang tính toàn cầu.

Điệu bộ là cử động của tay và nửa phần trên của cơ thể. Nó bổ sung rất nhiều thông tin khi giao tiếp trực tiếp mặt đối mặt. Chúng ta có thể trao đổi với nhau về một số nội dung cơ bản mà không cần lời nói. Đặc biệt hơn, điệu bộ có thể minh họa và hỗ trợ thêm cho thông điệp phi ngôn ngữ: Tiến sĩ Alan Hirsch, bác sĩ chuyên khoa thần kinh ở Chicago đã nghiên cứu về lời khai của Tổng thống Bill Clinton về mối quan hệ trước đây của ông và cô thư ký Monica Lewinsky, đã chỉ ra rằng Tổng thống đã sờ mũi 4 lần/phút khi đưa ra câu trả lời sai sự thật, trong khi đó với câu trả lời đúng ông đã không có điệu bộ như vậy.

Dáng điệu của cơ thể (tư thế, cách để tay, chân...) là một biểu hiện khác của thông điệp phi ngôn ngữ. Ví dụ, hơi nghiêng về phía ai đó có thể sẽ chuyển tải sự hứng thú và quan tâm của bạn trong tương tác. Mặt khác, tựa lưng với cánh tay khoanh trước ngực được xem là dấu hiệu của sự nhàm chán hoặc thách thức.

b. Ngoại hình

Ngoại hình đóng vai trò rất quan trọng trong giao tiếp. Ngày nay, trên tivi, báo chí hay internet, có nhiều quảng cáo về các sản phẩm chăm sóc cơ thể, và các quảng cáo này thường đề cao những người sử dụng các sản phẩm này mà có ngoại hình hấp dẫn và lôi cuốn – họ thường được cho là thông minh, được khán giả yêu thích và có sức thuyết phục hơn những người kém lôi cuốn và hấp dẫn. Hơn nữa, người được cho là lôi cuốn, hấp dẫn thì kiếm được nhiều tiền hơn.

“Chiến dịch vì vẻ đẹp tự nhiên” của Dove đã rất thành công như một chiến dịch quảng cáo “lan truyền”. Trong một video, Dove Evolution, thu hút hơn 15 triệu lượt xem, công ty đã hướng dẫn cách làm thế nào để một phụ nữ bình thường thay đổi nhờ trang điểm và chỉnh sửa ảnh. Dove cũng đánh trúng tâm lý phụ nữ trong các quảng cáo của mình, có lẽ một mức độ nào đó, nó đang thách thức nhận thức của người Mỹ về cái đẹp. Có thể nói Dove với “Chiến dịch vì vẻ đẹp thực sự” khuyến khích chúng ta phải nghĩ xa hơn về ngoại hình và thể chất.

Ngoại hình là yếu tố đặc biệt quan trọng để tạo một ấn tượng đầu tiên tích cực. Mặc dù không thể thay đổi tất cả các đặc điểm cơ thể, nhưng bạn có nhiều sự lựa chọn để nâng cao hình ảnh chuyên nghiệp trong môi trường kinh doanh, chẳng hạn, dùng quần áo, trang sức và kiểu tóc để nhấn mạnh điểm mạnh của bạn.

c. Chất lượng của giọng nói

Trong giao tiếp không nên nói với giọng đều đều. Ví dụ, bạn hãy đọc to câu sau nhiều lần và mỗi lần nhấn mạnh từ in nghiêng. Lưu ý nhận rõ sự thay đổi ý nghĩa câu nói với mỗi lần đọc:

- Allison đã bỏ lỡ cuộc họp với các nhà tài trợ. (Trả lời câu hỏi "Ai đã bỏ lỡ cuộc họp")
- Allison *đã* bỏ lỡ cuộc họp với các nhà tài trợ. (Nhấn mạnh Allison đã không dự họp.)
- Allison đã bỏ lỡ cuộc họp với các *nhà tài trợ*. (Trả lời câu hỏi "Ai đã bỏ lỡ cuộc họp")

Chất lượng giọng nói bao gồm âm lượng, tốc độ, cường độ, giai điệu (tông), và giọng mang cả thông điệp có chủ đích và không chủ đích. Ví dụ, khi bạn đang lo lắng, bạn có xu hướng nói nhanh hơn và ở tông cao hơn. Những người nói quá nhỏ có nguy cơ bị cắt ngang hoặc bị bỏ qua, trong khi những người nói quá to thường được xem như là tự cao hay không tự tin.

Có một số lượng lớn các chất giọng được xem là chuẩn quốc tế trên tất cả các nền văn hóa: nghiên cứu chỉ ra rằng “các âm thanh truyền đạt cảm xúc cơ bản” như giận dữ, ghê tởm, sợ hãi, vui, buồn, và ngạc nhiên đã được công nhận trên các nền văn hóa hoàn toàn khác nhau; người lớn sử dụng cao giọng hơn khi nói chuyện với trẻ em, khi chào hỏi những người khác và trong thời gian tán tỉnh.

d. Thời gian

Bạn cảm thấy như thế nào nếu đến trễ cuộc hẹn và tâm trạng ra sao nếu người khác trễ hẹn? Nhận định về thời gian rất khác nhau giữa các nền văn hóa. Người Mỹ và Canada ý thức về thời gian tốt hơn các nước Nam Mỹ hoặc Trung Đông.

Thời gian không chỉ liên quan đến văn hóa mà còn thể hiện vị trí, vai trò trong tổ chức. So với cấp dưới chịu trách nhiệm báo cáo cho bạn, bạn ít khi để cho người quản lý của mình chờ đợi bạn hơn.

Thời gian cũng tùy từng tình huống cụ thể. Mặc dù, bạn thường không lo lắng về việc bị trễ 5 phút nếu với tư cách là một nhân viên tham gia một cuộc họp, nhưng bạn sẽ đến sớm hơn nếu bạn là người thuyết trình hay đó là lần gặp đầu tiên với một khách hàng tiềm năng. Bạn có thói quen nhấn tin báo với bạn của mình khi bạn đến cuộc hẹn trễ không? Một số người cảm thấy không sao nếu họ nhận được tin nhắn trong vòng 5 phút cuối trước giờ hẹn nhưng không phải tất cả mọi người sẽ chấp nhận việc đó.

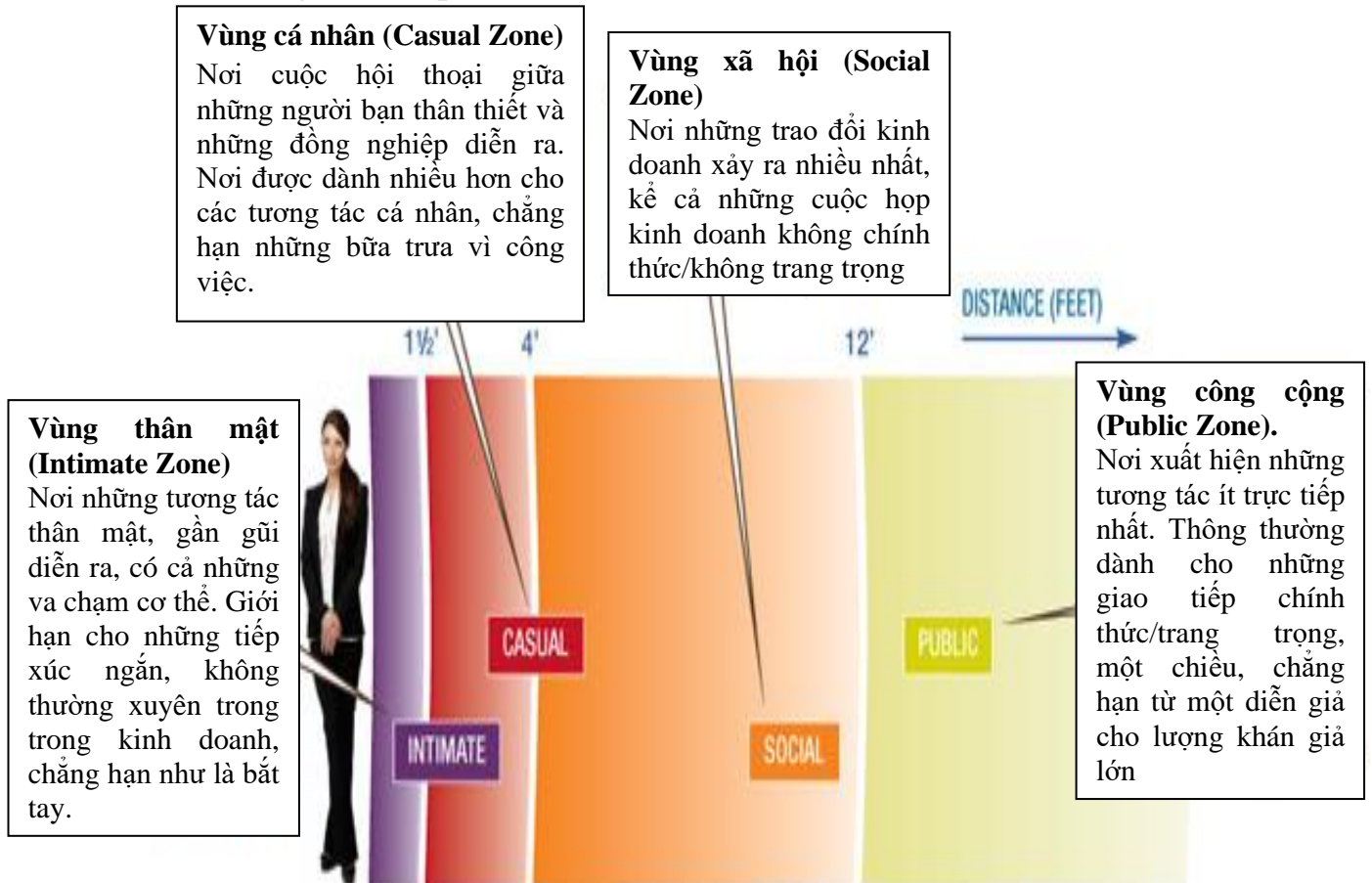
e. Tiếp xúc xúc giác (bắt tay, ôm hôn, vỗ vai)

Tiếp xúc xúc giác¹ là cảm giác đầu tiên của chúng ta có, thậm chí trước khi ta chào đời. Tầm quan trọng của việc tiếp xúc xúc giác khác nhau giữa các nền văn hóa. Một nghiên cứu quốc tế cho thấy trong giao tiếp xã hội, những người từ San Juan, Puerto Rico, thường tiếp xúc xúc giác trung bình 180 lần/giờ; những người ở Paris là 110 lần/giờ; những người ở Gainesville, Florida tương tác 2 lần/giờ và người Anh thì hầu như không có.

Do các vụ kiện tụng ở Hoa Kỳ, tiếp xúc xúc giác ở văn phòng đã trở thành một mối bận tâm đối với nhiều công ty. Mặc dù, những cái bắt tay là hoàn toàn thích hợp trong hầu hết các công ty nhưng tùy thuộc vào văn hóa tổ chức của từng công ty mà các hành động tiếp xúc xúc giác khác có được được tán thành hay không.

¹Nên thêm từ này để phân biệt với tiếp xúc chung chung (contact)

f. Khoảng cách và phạm vi



Hình 3.1. Không gian cá nhân cho tương tác xã hội

Khi bạn đang ở trong một thang máy đông người, bạn có thể nhìn xuống, lên, hoặc thẳng về phía trước hoặc bất cứ cái gì để tránh nhìn vào người khác. Hầu hết mọi người trong văn hóa Mỹ đều thấy không thoải mái khi đứng gần với người lạ. Ở chương 2, chúng ta đã thảo luận về sự khác biệt văn hóa liên quan đến không gian, bây giờ chúng ta sẽ xem xét cách người Mỹ sử dụng không gian để tương tác với người khác (Hình 3.1).

Người giao tiếp khéo léo luôn nhận ra nhu cầu về không gian riêng của mình và của người khác. Quan sát những tín hiệu từ người khác, chẳng hạn như lùi lại hoặc di chuyển ghế của họ, để xác định xem họ cần thêm nhiều hơn hay ít hơn không gian. Hãy cố gắng tôn trọng không gian cá nhân để tạo cho mọi người cảm giác thoải mái.

3.1.2. Kỹ năng lắng nghe

a. Nghe và lắng nghe

Trên khắp các châu lục hoặc trong bàn hội nghị, giao tiếp hiệu quả đòi hỏi cả việc gửi và nhận thông điệp. Cho dù bạn đang trình bày một bài thuyết trình chính thức cho 500 người nghe hay nói chuyện với một người khác trong bữa ăn trưa, lắng nghe là điều cần thiết cho sự thấu hiểu.

Lắng nghe không chỉ là nghe đơn thuần. Bạn có thể nghe và không lắng nghe (cũng giống như bạn có thể nghe nhưng không hiểu). Nghe là một quá trình thụ động, trong khi lắng nghe là một quá trình chủ động. Khi bạn ghi nhận một âm thanh, chỉ đơn thuần nhận thức là có nó; bạn không nhất thiết phải hiểu nó. Nhưng khi lắng nghe, bạn giải nghĩa và hiểu được âm thanh đó.

Khi chiếc xe của bạn đang hoạt động bình thường, mặc dù bạn nghe thấy âm thanh của động cơ khi bạn đang lái xe, nhưng bạn gần như không ý thức về nó; bạn lo nó đi. Nhưng khi động cơ bắt đầu có những âm thanh kỳ lạ, không nhất thiết phải to hơn hay mạnh hơn, nhưng chỉ là rất khác - bạn sẽ chú ý đến ngay, chăm chú lắng nghe để xác định vấn đề. Bạn chỉ nghe tiếng của động cơ bình thường, nhưng sẽ lắng nghe tiếng động lạ đó.

b. Giá trị của lắng nghe

Lắng nghe là điều thiết yếu trong kinh doanh, bởi vì lắng nghe tốt sẽ cải thiện việc thực hiện các nhiệm vụ và các mối quan hệ trong kinh doanh. Hãy hình dung rằng bạn đang cố gắng trình bày với quản lý về khách hàng tiềm năng mới, về ý tưởng để tiết kiệm chi phí, hoặc một vấn đề an toàn sản phẩm và đã bị quản lý phớt lờ, không được lắng nghe, bạn sẽ cảm thấy thế nào?

Xem xét trường hợp công ty đã lắng nghe không tốt: Sury McLeod là khách hàng của hãng hàng không Ryanair phàn nàn về việc bị bắt nộp phạt €300, vì đã không in 5 thẻ lên máy bay. Giám đốc điều hành Michael O'Leary trả lời trực tiếp với báo giới rằng người phụ nữ này nên trả tiền “ngu phí” vì đã không thực hiện các thỏa thuận khi đặt vé. Ông tiếp tục nói, “Bà ấy đã viết thư cho tôi tuần trước yêu cầu bồi thường và đòi hỏi chúng tôi phải có một cách cư xử thiện chí. Chúng tôi đã trả lời một cách lịch sự nhưng cương quyết rằng “Cảm ơn bà Mrs. McLeod! Nhưng đó là vấn đề của bà!””

Về mặt nguyên tắc, O'Leary đã đúng khi cho rằng bà McLeod đã không tôn trọng thỏa thuận. Nhưng anh ta nên đối xử dựa trên sự thông cảm. Khách hàng xứng đáng được hưởng cách đối xử tốt hơn hay ít nhất là không nêu đích danh khách hàng. Một quản lý giỏi phải biết rằng lắng nghe và thấu hiểu sẽ nâng cao hiệu quả công việc và cải thiện các mối quan hệ.

Bảng 3.1. Lợi ích của lắng nghe trong tổ chức

Công việc	Mối quan hệ
Giải quyết tốt hơn các vấn đề trong công việc	Tăng cường sự tin tưởng lẫn nhau
Nâng cao hiệu quả thiết kế sản phẩm, dịch vụ	Cải thiện dịch vụ khách hàng và lòng trung thành của khách hàng
Nâng cao tính chính xác trong giao tiếp	Khuyến khích phản hồi nhanh chóng

Giảm thiểu việc hiểu nhầm nhiệm vụ mới được giao	Khuyến khích đưa ra phản hồi nhanh chóng
Trao đổi, chia sẻ thông tin thường xuyên hơn	Hiểu biết toàn diện hơn về nhân viên

c. Những trở ngại trong lắng nghe

Mặc dù, nghe là kỹ năng giao tiếp chúng ta sử dụng thường xuyên nhất. Nhưng dường như chúng ta không được dạy cách làm thế nào để lắng nghe hiệu quả: Nhân viên hành chính thường dành ít nhất 40% thời gian làm việc của họ để nghe. Tuy nhiên, chỉ 10 phút sau khi nghe một bài thuyết trình, một người chỉ giữ lại trung bình 50% lượng thông tin. Bốn mươi tám giờ sau đó, họ chỉ nhớ được 25% những gì đã được nghe. Lắng nghe có lẽ là kỹ năng kém phát triển nhất trong 4 kỹ năng giao tiếp bằng lời nói (nghe – nói – đọc – viết). Tại sao chúng ta nghe kém như vậy? Lý do đầu tiên là hầu như mọi người không được dạy làm thế nào để lắng nghe tốt. Hãy nhớ lại những năm đầu của bạn trong trường. Đọc, viết, và có lẽ nói thường được nhấn mạnh nhiều trong giảng dạy và học tập, nhưng ít có học sinh nào nhận được đào tạo bài bản về kỹ năng nghe.

Mặt khác, kỹ năng nghe kém còn do sự chênh lệch giữa tốc độ nói chuyện và tốc độ xử lý dữ liệu của bộ não. Chúng ta có thể suy nghĩ nhanh hơn gấp 4 lần so với nói chuyện. Ngoài ra, khi nghe người khác nói, tâm trí chúng ta nghĩ ngợi lan man về những chuyện khác nên làm mất khả năng tập trung vào những gì đối tượng đang nói.

Nghe không hiệu quả sẽ làm giảm doanh số và năng suất, tổn thương tình cảm, mất tự tin, và trong ví dụ Ryanair ở trên công ty đã nhận phản ứng dữ dội từ phía cộng đồng và ảnh hưởng đến hình ảnh công ty. Tuy nhiên, kỹ năng lắng nghe kém thường không rõ ràng và dễ nhận thấy như kỹ năng nói hay viết kém. Để chỉ ra một người nói kém hay viết kém thì khá đơn giản nhưng rất khó để chỉ ra một người lắng nghe kém vì một người thoát nhìn dường như họ rất tập trung nhưng hiệu quả nghe vẫn kém, và thậm chí họ cũng không biết đây là một yếu điểm lớn.

d. Vấn đề then chốt để nghe tốt hơn

Đáng mừng là chúng ta hoàn toàn có thể cải thiện kỹ năng nghe. Để nghe hiệu quả hơn, chúng ta nên tập trung vào người nói, sẵn sàng tiếp nhận, tránh làm gián đoạn cuộc trao đổi và đặt mình vào vị trí người nói.

Luôn tập trung chú ý vào người nói

Người nghe thường rất dễ bị phân tâm. Trong suốt một bài thuyết trình kinh doanh, người nghe có thể mất tập trung vào người nói và suy nghĩ lan man. Trong một cuộc phỏng vấn việc làm, người tuyển dụng có thể nhận một cuộc gọi điện thoại. Hoặc, trong lớp học, bạn có thể vẽ nguệch ngoạc hoặc suy nghĩ về một kỳ thi sắp tới.

Cô nhân viên văn phòng trong bức ảnh dưới đây có thể gặp các trở ngại khi nghe vì có quá nhiều yếu tố gây nhiễu trong không gian làm việc của mình.



Trong môi trường làm việc, chúng ta thường bị tác động bởi các yếu tố gây mất tập trung. Một văn phòng lộn xộn, với rất nhiều đồ chơi, có thể phân tán sự tập trung của bạn khi bạn đang lắng nghe trên điện thoại. Trường hợp này nằm trong vùng kiểm soát của bạn. Nhưng trong phòng làm việc chung hoặc môi trường mở, bạn không thể kiểm soát nổi tất cả các tiếng ồn xung quanh. Đồng nghiệp của bạn hoàn toàn có thể gõ thước ồn ào, nói chuyện trên điện thoại. Thách thức lớn nhất của bạn là sử dụng các kỹ năng giao tiếp thành thạo để giải thích cho các đồng nghiệp những hành vi này ảnh hưởng như thế nào đến công việc của bạn và lịch sự đề nghị sự thay đổi.

Các yếu tố gây mất tập trung thuộc về thần kinh thậm chí còn khó loại bỏ hơn. Nhưng với nỗ lực luyện tập, bạn phải nghiêm khắc với bản thân để dừng suy nghĩ về việc bạn đã mệt mỏi như thế nào hoặc mong chờ nhiều ra sao đối với một sự kiện xã hội. Tạm thời xua đuổi những suy nghĩ ngoài lề khác sẽ giúp bạn chú tâm vào người nói. Dành sự chú ý hơn đến những gì người khác đang nói hơn là tập trung vào họ nói bằng cách nào? Hãy cố gắng tập trung vào các nội dung của các thông điệp. Mặc dù giao tiếp phi ngôn ngữ của người nói, chẳng hạn như trang phục và ngôn ngữ cơ thể, có thể làm bạn phân tâm, nhưng đừng để yếu tố không quan trọng cản trở việc bạn lắng nghe một cách cởi mở. Kỹ năng truyền tải có thể làm mất sự tập trung, đôi khi nhiều hơn mức cần thiết. Nếu một người nào đó hơi phân kích hay nói quá nhẹ nhàng, sẽ là thử thách lớn cho người nghe để lắng nghe một cách hiệu quả. Hãy bỏ qua những biểu hiện bên ngoài và luôn luôn quán triệt rằng những gì được nói luôn quan trọng hơn cách nói.

Ngoài ra, bạn đừng phớt lờ một chủ đề - đơn giản chỉ vì nó không thú vị hoặc không được trình bày một cách sôi động. Hãy nhớ rằng, "không thú vị" không có nghĩa là không quan trọng. Thông tin nhàm chán hoặc khó theo dõi có thể sẽ rất hữu ích và có giá trị, xứng đáng để bạn hoàn toàn tập trung để lắng nghe.

Luôn sẵn sàng tiếp nhận

Bất kể là ai đang nói và nói về chủ đề gì thì bạn phải luôn kiểm soát được tâm trạng của mình. Hãy lắng nghe một cách khách quan và cảm thông. Luôn sẵn sàng để chấp nhận thông tin mới và quan điểm mới, cho dù là chúng mâu thuẫn với niềm tin hiện tại của bạn. Tập trung vào các nội dung của thông điệp hơn là nguồn gốc của nó.

Giữ cho đầu óc của bạn cởi mở trong một mối tương quan thắng - thắng. Đừng nhìn nhận vấn đề như là chiến hay bại - người nói chiến thắng và người nghe là người thất bại khi bạn thừa nhận tài năng của họ. Thay vào đó, hãy nghĩ rằng cả hai đều là người chiến thắng, người nói thành công vì đã thuyết phục được bạn chấp nhận những giá trị, nội dung anh ấy trình bày, và bạn giành chiến thắng khi đã thu nhận được những thông tin hữu ích mới. Điều đó sẽ giúp bạn thực hiện công việc hiệu quả hơn.

Chúng ta có xu hướng đi đến kết luận quá nhanh. Thay vào đó, hãy cố gắng hiểu tại sao người nói lại tranh luận một điểm lưu ý nào đó và những bằng chứng thực tế hoặc kinh nghiệm nào thuyết phục người nói bảo vệ quan điểm đó? Khi bạn giả định rằng những gì được trình bày như là nguồn tài liệu tham khảo, bạn sẽ nhận ra rằng người nói không phải là hoàn toàn sai lầm, ngay cả khi có một vài chi tiết trong thông điệp của người nói có thể không chính xác hoặc không liên quan. Đánh giá tổng quan một thông điệp một cách khách quan sẽ giúp bạn học được nhiều điều nhất ngay khi bạn không đồng ý với một ai đó.

Không cắt ngang

Ngắt lời người nói tạo ra những rào cản của giao tiếp hiệu quả. Có lẽ vì áp lực thời gian, đôi khi chúng ta mất kiên nhẫn. Ngay sau khi chúng ta nắm được ý định của người nói, chúng ta có xu hướng cắt ngang lời nói của họ, đặc biệt khi họ nói chậm. Hoặc, ngay khi chúng ta có một ý muốn phản biện, chúng ta có xu hướng vội vàng, cắt ngang lời người nói mà không quan tâm họ đã hoàn thành bài nói chưa hay chỉ dừng ngắt câu để lấy hơi. Cắt ngang lời nói của người khác gây nên nhiều hậu quả: trước hết, nó thể hiện bạn là người thô lỗ, kém lịch sự; thứ hai, thay vì đẩy mạnh việc trao đổi, cắt ngang người đang nói có thể phá vỡ nó vì việc bị cắt ngang làm cho người nói bị ngắt mạch suy nghĩ và nói xoay vòng. Nhưng hậu quả nghiêm trọng nhất của việc cắt ngang lời người khác là mọi người nghĩ rằng bạn muốn nói: "Tôi có quyền cắt ngang lời anh vì những gì tôi nói là quan trọng hơn so với những gì anh đang nói", và tất nhiên, điều này gây cản trở giao tiếp hiệu quả.

Đừng nhầm lẫn việc lắng nghe chỉ đơn giản là ngồi chờ người khác nói hết. Thậm chí nếu bạn ngồi và nghĩ rằng mình là người lịch sự không nên cắt lời người

khác, hay bạn tập trung lên kế hoạch những gì bạn sẽ nói tiếp theo, bạn khó có thể chăm chú lắng nghe những gì người khác nói.

Người Mỹ thường ít kiên nhẫn với sự im lặng. Nhưng chờ đợi một lúc sau khi một người nào đó đã kết thúc phát biểu rồi bạn mới hồi đáp sẽ mang lại các tác động tích cực, đặc biệt là trong một cuộc trao đổi cảm xúc. Nó cung cấp cho người nói một cơ hội để trình bày, giải thích quan điểm của mình sâu hơn. Điều này tạo ra một bầu không khí tốt hơn, khiến mọi người bình tĩnh hơn và tôn trọng nhau hơn. Đó là cơ sở cho việc giải quyết vấn đề hiệu quả hơn.

Lôi kéo bản thân vào câu chuyện

Hãy nhập tâm vào điều người khác đang nói. Chúng ta đều biết rằng nghe là một quá trình thụ động, nhưng lắng nghe lại là hoạt động chủ động. Bạn cần phải “làm một cái gì đó” trong khi người khác đang nói. Hãy làm theo những gợi ý sau để trở thành một người biết lắng nghe tích cực hơn:

- Tập trung vào các nội dung của bài nói cũng như biểu cảm của người nói. Khi bạn có ý kiến trao đổi gì, hãy truyền đạt rằng mình hiểu vấn đề và sẵn sàng trao đổi chứ không phải là tranh luận.

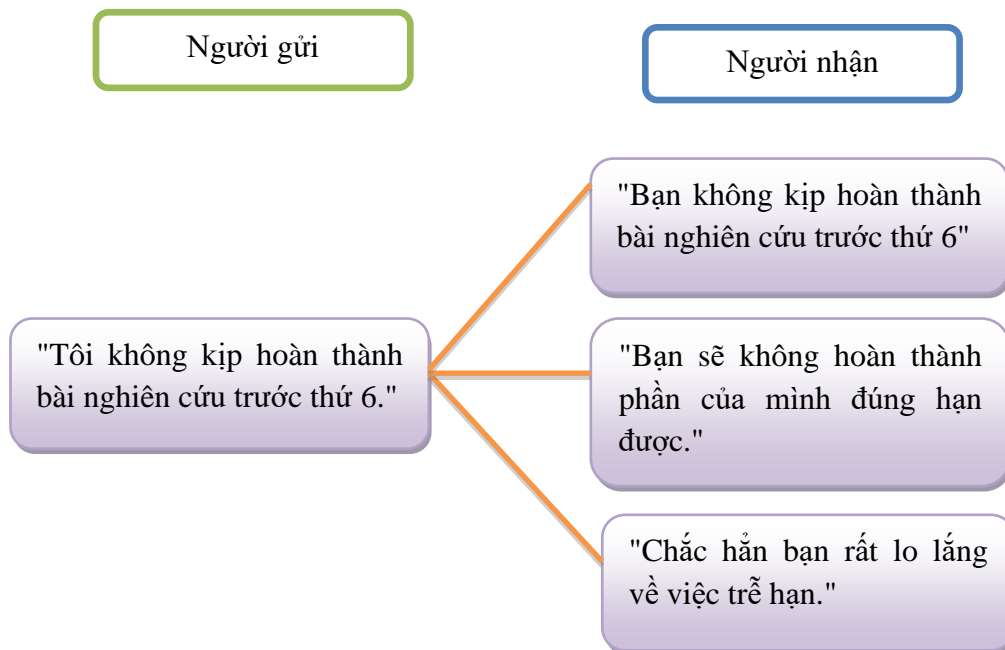
- Tóm tắt bài nói: Tự mình tổng kết ý kiến của người nói bằng ngôn từ của mình (internal paraphrase). Đảm bảo rằng những gì bạn nghe và nắm được là đúng ý của người nói bằng cách tóm tắt lại những gì bạn đã nghe và nghĩ rằng mình đã nghe cho người nói biết.

- Ghi chú, ghi lại những ý chính bạn đã nghe. Ghi chú một cách ngắn gọn và tập trung vào những ý chính; đừng quá cố gắng ghi chép tất cả mà bỏ qua những thông tin quan trọng.

- Lắng nghe những gì bạn cần. Liên tục liên hệ với bản thân, thông tin này có ảnh hưởng gì đến mình? Sử dụng thông tin này như thế nào để thực hiện công việc của mình hiệu quả hơn? Cá nhân hoá thông tin sẽ giúp bạn tập trung nghe một cách dễ dàng dễ dàng hơn, ngay cả khi chủ đề rất khó theo dõi hoặc phong cách của người nói gây nhiều phiền nhiễu cho quá trình nghe.

- Duy trì giao tiếp bằng mắt, gật đầu khi đồng ý, hướng mắt, ngả người về trước và sử dụng những cụm từ khuyến khích như "Uh huh" hay "Tôi hiểu."

- Hãy xem xét ba cấp độ phản hồi với sự tham gia ngày càng tăng (Hình 3.2).



Hình 3.2. Ba mức độ phản hồi của người nhận thông tin

Với tư cách là người nghe, bạn phản hồi ở mức độ nào phụ thuộc vào người nói và kỹ năng lắng nghe của bạn. Khi bạn **lặp lại** như một con vẹt thì nó chứng tỏ rằng bạn chỉ đang nghe, chứ không cần thiết phải lắng nghe. Khi bạn có thể **diễn giải** lại: cách tiếp cận này cho thấy rằng bạn đang trình bày lại thông điệp theo cách của mình. Đôi khi **phản ánh** lại là cách phản hồi tốt nhất: bạn đang nói với họ rằng bạn nghe, hiểu và quan tâm đến thông điệp chính của họ. Điều này đặc biệt thích hợp nếu bạn thấy ai đó đang khó chịu hay buồn phiền (và có thể những cách tương tác khác không phù hợp). Việc phản hồi này có thể mở ra các cuộc thảo luận và khuyến khích người nói trình bày nhiều hơn về những gì đang xảy ra và bằng cách nào bạn có thể giúp họ giải quyết vấn đề này.

Ngay cả trong các buổi thuyết trình trang trọng, bạn có thể biểu đạt sự quan tâm đến người nói bằng giao tiếp phi ngôn ngữ như duy trì giao tiếp bằng mắt, gật đầu và mỉm cười khi thích hợp. Điều này sẽ gửi thông điệp đến người nói rằng bạn quan tâm đến những điều họ nói và muốn nghe nhiều hơn.

Tất nhiên, chúng ta sẽ mất đi ngôn ngữ cơ thể trong khi giao tiếp trực tuyến, nhưng hầu hết các nguyên tắc lắng nghe hiệu quả đều có thể áp dụng đối với các tương tác trực tuyến mà chúng ta sẽ thảo luận tiếp theo đây.

3.2. Giao tiếp dựa vào internet

Khi hỏi bất kỳ một nhà quản trị truyền thông nào về vai trò của các phương tiện truyền thông xã hội đối với công ty, chúng ta đều nhận được một câu trả lời: Truyền thông xã hội có liên quan đến tất cả các cuộc trao đổi. Việc xây dựng các mối quan hệ có ý nghĩa với khách hàng và các nhân viên trực tuyến cần phải dựa trên kỹ năng giao tiếp cá nhân tốt, đặc biệt là lắng nghe.

3.2.1. Kết nối khách hàng trực tuyến

Những công ty thông minh lắng nghe khách hàng bằng cách kết nối với họ qua các kênh trực tuyến. Lắng nghe là mục tiêu đầu tiên được mô tả trong Groundswell, một cuốn sách về việc tận dụng công nghệ xã hội. Theo Forrester Research, người chịu trách nhiệm về những kiến thức nền tảng cho cuốn sách đó, lắng nghe là "học hỏi từ những gì khách hàng của bạn đang nói đến. Nó là việc khai thác cuộc hội thoại đó. Họ đang nói về công ty bạn và nếu bạn có thể lắng nghe, thông tin có thể chảy ngược lại phía họ theo một hướng khác" (có thể đúng mong muốn của mình hơn).

Những cá nhân và chủ doanh nghiệp nhỏ thuê người viết mướn đã bỏ qua yếu tố về tính xác thực trong các mối quan hệ truyền thông xã hội. Thuê người viết có thể đem lại sự thất vọng cho những người hâm mộ cuồng nhiệt vì họ cảm thấy bị lừa dối.

Nghiên cứu cho thấy, khi công ty phản hồi về những phàn nàn của khách hàng họ sẽ được khách hàng đánh giá cao. Khi được hỏi "Bạn cảm thấy như thế nào khi công ty liên hệ với bạn vì những tweet của bạn", 83% trả lời "tôi rất thích điều đó" hay "tôi thích điều đó" và 74% cảm thấy "rất hài lòng" hay "hài lòng" với sự hồi đáp. Đây là một thông tin tốt cho các công ty đã bỏ thời gian để hồi đáp các phàn nàn trên Twitter của khách hàng.

Một số công ty đã cố gắng sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để truyền cảm hứng cho những chia sẻ về thương hiệu của mình, nhưng chiến dịch đã phản tác dụng. Chiến dịch Twitter của McDonald, #McDStories, nhằm khuyến khích chia sẻ những câu chuyện chân thành về các bánh mì kẹp thịt và khoai tây chiên, nhưng mọi người đã viết bình luận tiêu cực về thực phẩm và điều kiện làm việc. Việc công ty xử lý như thế nào đối với các phản hồi bất ngờ như thế này là rất quan trọng để khôi phục lại hình ảnh thương hiệu. Khi chuỗi siêu thị Waitrose cao cấp của Anh yêu cầu mọi người chia sẻ lý do họ mua sắm tại các cửa hàng, họ nhận được một số ý kiến rất gay gắt "bởi vì tôi ghét người nghèo" và "Vì vậy, mọi người biết tôi rất giàu có và đương nhiên là tốt hơn họ." Điều này không như những gì Waitrose mong đợi, nhưng phản hồi của công ty vẫn thể hiện sự nhân từ và tốt bụng.

Ngoài ra, các công ty cũng kết nối khách hàng trực tuyến bằng cách cung cấp dịch vụ trò chuyện trực tuyến, một dịch vụ rất tốt cho khách hàng khi họ duyệt web. Nếu công ty không xử lý tốt các cuộc trò chuyện trực tuyến thì tốt hơn là họ nên gắn với một số điện thoại miễn phí khi khách hàng gọi tới.

3.2.2. Kết nối khách hàng nội bộ trực tuyến

Mạng nội bộ cung cấp các cơ hội để nhân viên tham gia giao tiếp và lắng nghe. Một số công ty thông minh đã tìm được cách để khuyến khích nhân viên tham gia giao tiếp trực tuyến cũng như giao tiếp mặt đối mặt. Được coi là "khách hàng nội bộ", những phản hồi của nhân viên rất có giá trị và các công ty nên lắng nghe.

Trang web mạng nội bộ là một cách rất tốt để khuyến khích nhân viên tham gia vào các cuộc đối thoại về Công ty và đảm bảo tính nội bộ của cuộc đối thoại. Thay vì đăng tải thông tin không tốt về công ty trên các trang web công cộng, nhân viên có thể đưa ra phản hồi về sản phẩm, thay đổi tổ chức và quản lý trên một trang web mạng nội bộ nhân viên.

Như chúng ta đã thấy trong Chương 1, Best Buy đã không được thành công trong việc giữ các khiếu nại của người lao động trong nội bộ công ty (Brian Maupin đăng một số đoạn video lên web công cộng), nhưng sau đó công ty đã đầu tư vào một trang web mạng nội bộ mạnh. Với người lao động trẻ, Best Buy đã thực hiện các cách sau đây để khuyến khích nhân viên tham gia trực tuyến:

- The Watercooler, nơi các nhân viên gửi ý kiến và giám đốc điều hành tổ chức "hội nghị ảo" (virtual town halls). Không giống như phiên bản trước của diễn đàn này, bình luận của nhân viên không được kiểm duyệt hoặc rà soát.
- Bản tin nhân viên (Employee Newsletter), một ấn phẩm trực tuyến hàng ngày. Nhân viên nhận xét về bài viết và đánh giá ý kiến của nhau.
- Blogs điều hành (Executive Blogs), trong đó cung cấp cách thức để quản lý cấp cao giao tiếp trực tiếp với nhân viên.

Một công cụ mạng xã hội phổ biến cho nhân viên là Yammer. Tương tự như giao diện và chức năng của Facebook, Yammer cho phép nhân viên kết nối trực tuyến đằng sau một bức tường lửa, do đó, các cuộc hội thoại được lưu giữ trong nội bộ công ty.

3.2.3. Giao tiếp bằng giọng nói và tin nhắn

Công nghệ truyền tải giọng nói và tin nhắn văn bản là sự lựa chọn thích hợp cho giao tiếp giữa các cá nhân tại nơi làm việc.

Giao tiếp qua điện thoại, truyền tải lượng thông tin phong phú hơn so với email, bởi vì nó cho phép bạn truyền tải và nghe giọng nói - một trong những công cụ để diễn giải các thông điệp. Tuy nhiên, trao đổi qua điện thoại hay tin nhắn văn bản chắc chắn không đa dạng và hiệu quả như giao tiếp mặt đối mặt, khi đó ta có thể truyền tải cả các dấu hiệu phi ngôn ngữ như cử chỉ và ngôn ngữ cơ thể. Ngoài những dấu hiệu này thì tông giọng nói và các nghi thức là yếu tố quan trọng để đảm bảo sự truyền đạt hiệu quả và giúp người nhận hiểu rõ thông điệp.

Dưới đây là lời khuyên cho việc sử dụng công nghệ để truyền tải giọng nói và văn bản trong giao tiếp kinh doanh một cách hiệu quả: điện thoại văn phòng, điện thoại thông minh, tin nhắn văn bản, và VoIP (một công nghệ thực hiện cuộc gọi thông qua internet).

Gợi ý cho việc giao tiếp bằng điện thoại văn phòng:

1. Nhận và kết thúc cuộc gọi:

- Nhận cuộc gọi trong vòng 2 hoặc 3 hồi chuông.

- Thực hiện lời chào chuẩn của công ty hoặc lời chào lịch sự như của người quản lý của mình.

- Tốc ký lại các thông tin quan trọng.

- Tuân thủ theo qui chuẩn của công ty khi kết thúc cuộc gọi, nhớ rằng không phải ai cũng kết thúc cuộc gọi kinh doanh bằng từ "Goodbye" ("Tạm biệt").

2. Cài đặt lời chào cho tin nhắn thoại:

- Sử dụng mẫu lời chào chuẩn cho công ty (ngắn hơn 15 giây).

- Cân nhắc 2 mẫu lời chào riêng biệt cho các cuộc gọi nội bộ và cuộc gọi từ bên ngoài nếu hệ thống cho phép.

- Thay đổi lời chào và nhắn thoại khi bạn không có ở văn phòng.

3. Thực hiện cuộc gọi đi:

- Hết sức tôn trọng vấn đề thời gian. Đừng thực hiện cuộc gọi lúc 16:55, khi 17:00 là giờ tan sở. Đừng gọi quá trễ vào buổi tối nếu bạn cần gọi đến điện thoại di động lúc người khác đang ở nhà.

- Chuẩn bị nội dung cuộc gọi trong trường hợp bạn gặp được người nhận và trường hợp sẽ phải để lại tin nhắn – vì bạn không biết mình sẽ gặp trường hợp nào.

- Lên kế hoạch cho những cuộc gọi quan trọng. Chuẩn bị hai câu nói đầu tiên.

- Để lại lời nhắn thoại đầy đủ và đáng tin: tên người gọi, lý do cuộc gọi và số điện thoại của người gọi.

4. Truyền tải một hình ảnh tích cực và chuyên nghiệp:

- Sử dụng giọng nói tự nhiên, không thể hiện sự chán nản, cố gắng cười dù đang nói chuyện qua điện thoại.

- Chú tâm vào cuộc gọi, đầu dây bên kia sẽ nghe được tiếng bạn đánh máy hay lật các trang giấy.

- Tránh vừa ăn, nhai kẹo su trong lúc nói chuyện điện thoại.

- Tránh sử dụng số điện thoại cơ quan để gọi các cuộc điện thoại cá nhân.

- Tránh nói bất cứ điều gì mà bạn sẽ phải hối tiếc vì cuộc hội thoại của bạn có thể được ghi âm.

Gợi ý cho việc sử dụng điện thoại thông minh

1. Áp dụng những nguyên tắc đối với việc sử dụng điện thoại văn phòng cho những cuộc gọi liên quan tới công việc trên điện thoại thông minh của bạn.

2. Tránh nói chuyện ở nơi công cộng khi bạn đang thực hiện những cuộc gọi quan trọng liên quan đến công việc.

3. Ước lượng thời gian cho những cuộc gọi quan trọng, để bạn có thể chủ động sắp xếp một nơi riêng tư và yên tĩnh để nói chuyện.

4. Tránh nghe điện thoại khi đang họp, trừ khi việc đó là thông lệ tại công ty bạn, nếu không thì việc đó sẽ được xem là thô lỗ.

5. Tránh sử dụng điện thoại thông minh được công ty cấp cho để thực hiện cuộc gọi cá nhân, trừ khi việc này được cho phép.

6. Lưu ý đến mọi người xung quanh mình, đừng gây cản trở giao thông hay để các phương tiện khác va vào mình.

7. Tránh nói chuyện điện thoại khi đang lái xe.

Gợi ý cho việc gửi tin nhắn văn bản:

1. Chỉ gửi tin nhắn cho cấp dưới của bạn hoặc cho cấp trên trong trường hợp bạn biết họ chấp nhận điều đó.

2. Dùng tin nhắn văn bản trong trường hợp cần hồi đáp nhanh, thường là những thông tin rõ ràng. Tránh dùng tin nhắn văn bản với quá nhiều thông tin hoặc khi đưa ra các quyết định quan trọng.

3. Tránh nhắn tin trong các cuộc họp, trừ khi điều đó được chấp nhận ở công ty bạn.

4. Sử dụng ngôn từ thân mật nhưng phải biết rằng tin nhắn có thể được công bố rộng rãi.

5. Tuyệt đối không nhắn tin khi đang lái xe. Điều đó cực kỳ nguy hiểm và không đáng để bạn gặp rủi ro.

Gợi ý sử dụng VoIP:

1. Tuân thủ các hướng dẫn của công ty khi sử dụng VoIP, nó tiết kiệm hơn nhiều do sử dụng internet thay vì các nhà cung cấp dịch vụ đường dài.

2. Cân nhắc về việc sử dụng video để nâng cao hiệu quả giao tiếp của bạn.

3. Hiện thị hình của bạn trên màn hình khi thực hiện các cuộc gọi video để mình có thể kiểm soát được hình ảnh của mình.

4. Lên lịch trình và ghi chú cẩn thận cho các cuộc gọi VoIP; trừ khi đó là cách làm chuẩn của công ty, nếu không thì các cuộc gọi VoIP hay gọi video trực tuyến cho ai đó đôi khi bị cho là thiếu tin cậy.

3.3. Cuộc họp kinh doanh

Tổ chức có nhiều hình thức cuộc họp với nhiều mục đích khác nhau. Cho dù cuộc họp diễn ra trực tiếp hay gián tiếp nhờ sự hỗ trợ của công nghệ, thì mọi người đều gặp gỡ để chia sẻ thông tin về công việc, cung cấp thông tin về tiến độ làm việc của nhóm, thu hút và cung cấp đầu vào, giải quyết các vấn đề, ra quyết định - bắt đầu, duy trì, và đôi khi kết thúc mối quan hệ. Rất tiếc, có nhiều cuộc họp không thật sự cần thiết và được điều hành kém.

Phần sau đây sẽ trình bày những bước thực hiện để cuộc họp có hiệu quả hơn.

3.3.1. Xác định hình thức cuộc họp

Chọn hình thức tổ chức thích hợp cho các cuộc họp là một phần quan trọng của việc lập kế hoạch cuộc họp tốt: Một số trường hợp, căn cứ vào đặc điểm người tham dự, ví dụ cuộc họp gồm những người làm việc ở nhiều nơi khác nhau với các múi giờ khác nhau, chúng ta nên họp như thế nào? Trường hợp khác, căn cứ vào mục đích của

các cuộc họp, ví dụ, hai bên đang cố gắng để đi đến một thỏa thuận, sẽ quyết định cách thức gặp mặt phù hợp. Ngoài ra, mỗi công ty cũng sẽ có cách làm riêng theo tiêu chuẩn của mình, và các nhân viên trong công ty cũng sẽ có ý kiến cá nhân. Tổng hợp tất cả những điều này kết hợp với nghiên cứu về tính hiệu quả của các cuộc họp sẽ giúp bạn quyết định về một cấu trúc cho cuộc họp hợp lý.

a. Cuộc họp trực tiếp

Chọn cuộc họp trực tiếp cho những cuộc đàm phán kinh doanh quan trọng nhất. Mặc dù đã có hỗ trợ sẵn sàng của khoa học công nghệ, nhưng hầu hết mọi người đều thích các cuộc họp mặt-đối-mặt. Một nghiên cứu của Kelly trên toàn cầu chỉ ra rằng khoảng 72-84% các nhân viên thích giao tiếp trực tiếp với các đồng nghiệp và cộng sự. Nhóm Harvard Business Review đã nghiên cứu 2300 nhà quản lý từ Bắc Mỹ, Châu Á, và Châu Âu và chỉ ra hơn 50% các nhà quản lý ưa thích giao tiếp gặp mặt trực tiếp, thậm chí ngay cả khi họ phải đi xa, vì các mục đích sau đây:

- Gặp gỡ khách hàng mới (94%) cũng như khách hàng hiện tại (69%)
- Đàm phán về hợp đồng (82%)
- Phỏng vấn nhân viên cao cấp cho các vị trí quan trọng (81%)
- Để tăng sự hiểu biết và lắng nghe các khách hàng quan trọng (69%)
- Xác định các cơ hội tăng trưởng (55%)
- Xây dựng mối quan hệ/ quản lý các nhóm ở các khu vực địa lý khác nhau (55%)
- Khởi động các cuộc thảo luận với các đối tác mục tiêu trong việc sáp nhập và mua lại.

Trong nghiên cứu này, chỉ 20% có các nhà quản lý đồng ý quan điểm "cuộc họp online có thể đạt được cùng mức kết quả như họp trực tiếp".

Rõ ràng, một số giao dịch kinh doanh quan trọng nhất được quyết định khi gặp trực tiếp. Điều này hoàn toàn hợp lý khi xem xét những gì chúng ta đã thảo luận ở Chương 1: Giao tiếp mặt đối mặt là hình thức giao tiếp phong phú nhất và sự lựa chọn tốt nhất cho giao tiếp giữa các cá nhân. Ngoài ra, nghiên cứu cả 3 nhóm thể hệ người lao động ở châu Á Thái Bình Dương, Châu Âu, và Bắc Mỹ đều cho biết, họ ưa thích hơn và lựa chọn nhiều hơn hình thức giao tiếp mặt đối mặt so với các hình thức giao tiếp khác.

Dù vậy, các nhà quản lý cũng đang sử dụng công nghệ mới cho các cuộc họp và mong đợi làm như vậy nhiều hơn trong tương lai. Nhóm nghiên cứu Harvard Business Review cũng nhận thấy rằng, hầu hết các nhà quản lý dự định tham gia các cuộc hội nghị qua điện thoại, các hội nghị truyền thanh và các hội nghị truyền hình với số lượng tương đương hoặc nhiều hơn, nhưng các cuộc họp gặp mặt trực tiếp đòi hỏi người tham dự phải di chuyển đến địa điểm khác ở xa sẽ giảm hoặc giữ nguyên. Hạn chế về

ngân sách cho việc di chuyển được dự đoán sẽ thúc đẩy các cuộc họp dựa vào công nghệ trở thành lựa chọn phổ biến hơn trong tương lai.

b. Xem xét các phương án thay thế

Mặc dù, các cuộc họp đối mặt trực tiếp là sự lựa chọn tốt nhất cho nhiều trường hợp. Tuy nhiên, hình thức họp này không phải là luôn thực tế hay lý tưởng cho tất cả các mục đích kinh doanh. Nội dung dưới đây so sánh các cuộc họp tốt nhất và tồi tệ nhất của hình thức họp gặp gỡ trực tiếp và các cuộc họp ảo (các cuộc hội nghị qua điện thoại - Một cuộc họp được tổ chức khi một người nói cho người nghe ở hai hoặc nhiều địa điểm khác nhau, họp trực tuyến - cuộc họp được tổ chức dựa vào dịch vụ trên một trang web, chẳng hạn như WebEx., và cuộc họp trực tuyến có truyền hình - một cuộc họp có truyền hình ảnh dựa trên nền tảng các cuộc gọi hình ảnh, điện thoại thông minh, các chương trình trên máy tính, màn hình hay các dịch vụ chuyên dụng khác).

1. Cuộc họp trực tiếp mặt đối mặt (Face-to-face meetings)

Mô tả: cuộc họp gặp gỡ trực tiếp với bất kể số lượng người tham gia

Ưu điểm:

- Xây dựng được các mối quan hệ có ý nghĩa và vững chắc
- Tăng sự giao tiếp xã hội
- Có thể thảo luận về những vấn đề khó khăn và đưa ra các quyết định phức tạp
- Mọi người tập trung vào cuộc họp

Hạn chế:

- Dẫn đến việc giao tiếp xã hội quá mức
- Chi phí cao nhưng không chắc chắn được sẽ thu hồi được nếu đầu tư (chi phí đi lại quá cao cho nhiều người tham gia)

2. Họp qua điện thoại (Audio conference calls)

Mô tả: Là những cuộc gọi hội nghị bằng điện thoại (thường có loa ngoài), thích hợp cho đối tượng ở hai hay nhiều nơi khác nhau

Ưu điểm:

- Thích hợp với truyền thông một chiều hoặc hai chiều
- Kết nối được nhiều người ở nhiều địa điểm khác nhau thông qua một công cụ truyền thông
- Chi phí thấp và dễ thiết lập

Hạn chế:

- Có thể gây nên các cuộc đối thoại chồng chéo nhau, vì nhiều người tham gia cùng lúc và họ không thấy được các tín hiệu phi ngôn ngữ

- Cuộc họp sẽ thất bại nếu bị mất tín hiệu
- Dẫn đến sự lộn xộn, xao nhãng khi có người làm nhiều việc cùng lúc hoặc có người quên để chế độ tắt âm cuộc gọi.

3. *Họp trực tuyến (Online meetings)*

Mô tả: là cuộc họp dựa vào nền tảng web thông qua các dịch vụ như WebEx hay GoToMeeting.

Ưu điểm:

- Cho phép các nhóm làm việc trên cùng một tài liệu (dùng chế độ chia sẻ màn hình)
- Cung cấp một phương án thay thế không hề tốn kém cho dạng họp gặp mặt trực tiếp (với việc điều chỉnh power point bởi một hay nhiều người)
- Miễn phí cho một nhóm nhỏ và sử dụng chức năng hạn chế

Hạn chế:

- Thất bại vì lỗi công nghệ (đôi khi nó đòi hỏi cuộc gọi riêng cho từng đối tượng)
- Có thể gây nên sự xao nhãng (như họp qua điện thoại)

4. *Hội nghị trực tuyến có truyền hình (Videoconferences)*

Mô tả: là các cuộc họp dựa vào công nghệ truyền hình ảnh (video) bằng cách sử dụng điện thoại thông minh, các chương trình trên máy tính hay các dịch vụ chuyên dùng như bộ truyền âm thanh, hình ảnh.

Ưu điểm:

- Phương án thay thế tốt nhất cho cuộc họp đối mặt trực tiếp
- Tạo cảm giác giống như cuộc họp đối mặt trực tiếp
- Chi phí thấp (nếu sử dụng các phần mềm trên điện thoại thông minh hay máy tính)

Hạn chế:

- Thất bại do lỗi của công nghệ (hay người sử dụng công nghệ)
- Yêu cầu những thiết bị quá đắt đỏ cho các nhà kinh doanh (telepresence)

Hiện nay, có một số công ty sử dụng môi trường ảo ba chiều, như Second Life, cho các cuộc họp. Mặc dù việc ứng dụng rộng rãi diễn ra chậm, Second Life ít tốn kém hơn nhiều so với các cuộc họp thực tế và cung cấp một môi trường mô phỏng cho các công ty để có thể kiểm tra những ý tưởng mới. IBM, ví dụ, đã tổ chức một hội nghị như thế và tiết kiệm được \$320.000 cho chi phí đi lại và do giảm năng suất. Các công ty khác, chẳng hạn như CIGNA và Bệnh viện Nhi Memorial ở Chicago, đã sử dụng Second Life để tập huấn và lên kế hoạch cho các thảm họa. Công nghệ này không phải dành cho tất cả mọi người, nhưng với kế hoạch thích hợp và đúng mục đích, Second

Life cũng được xem là một thay thế cho các cuộc họp truyền thống.

3.3.2. Lập kế hoạch cuộc họp

Ngay cả khi không tính đến công nghệ và chi phí đi lại, tổng tiền lương thêm giờ cho các nhân viên lên kế hoạch và tham dự một cuộc họp đã là một khoản đáng kể. Nhà quản trị phải đảm bảo rằng họ sẽ nhận được lợi ích đáng đồng tiền bỏ ra cho một cuộc họp, nên cần phải lập kế hoạch cuộc họp rất cẩn thận: xác định mục đích và tính cần thiết của cuộc họp, quyết định ai nên tham dự, chuẩn bị một chương trình họp, và lập kế hoạch hậu cần.

a. Xác định mục đích của bạn

Bước đầu tiên là luôn luôn xác định mục đích bạn muốn đạt được. Mục đích càng cụ thể chi tiết thì kết quả đạt được càng cao. Mục đích kiểu như "thảo luận về việc làm thế nào để làm cho nhân viên tiếp thị của chúng tôi hiệu quả hơn" là mơ hồ và không xác định được một kết quả rõ ràng. Mục đích cuộc họp cần được xác định rõ ràng và cụ thể hơn:

- Quyết định có nên áp dụng một chương trình khen thưởng mới dành cho các nhân viên tiếp thị hay không?
- Thông qua lần cuối chương trình làm việc trong tháng Bảy.
- Ưu tiên các ứng viên cho vị trí nhà phân tích IT

b. Xác định tính cần thiết của cuộc họp

Cần xác định xem một cuộc họp có phải là cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu của bạn. Đôi khi một cuộc họp không phải là cách hiệu quả nhất trong giao tiếp. Đối với truyền thông một chiều mà không yêu cầu phản hồi, chẳng hạn, với một bản cập nhật tình trạng hàng tháng, có lẽ gửi email hoặc đăng một bài viết trên mạng nội bộ là tốt nhất. Tương tự việc tổ chức một cuộc họp nhân viên hàng tuần gồm 10 người để thảo luận lâu một vấn đề chỉ liên quan đến chỉ một hoặc hai trong số các thành viên là không cần thiết. Một cuộc gọi điện thoại hoặc cuộc họp nhóm ít hơn sẽ giúp công việc hoàn thành một cách nhanh chóng và ít tốn kém hơn.

c. Quyết định thành phần tham dự

Tất cả mọi người bạn mời đến cuộc họp cần phải có một lý do cụ thể và hợp lý cho sự hiện diện của họ. Lý tưởng nhất, cuộc họp sẽ chỉ bao gồm những người có thể đóng góp cho cuộc họp. Ai sẽ đưa ra quyết định? Ai sẽ đóng góp ý kiến? Ai có thể cung cấp thông tin cơ bản? Một mặt, cuộc họp nên bao gồm tất cả những người có thể đóng góp để giải quyết vấn đề; mặt khác, phải đảm bảo số lượng người tham gia trong cuộc họp là có thể quản lý được. Đối với hội nghị có truyền hình, người được mời thậm chí còn quan trọng hơn bởi vì mỗi một kết nối đến một địa điểm nào đó đều tốn tiền bạc.

Thành phần được mời họp cũng giống như đám cưới vậy – cần phải cân nhắc. Bạn muốn tổ chức một cuộc họp qui mô nhỏ nhưng bạn cũng cảm thấy bắt buộc phải có một ai đó. Tất nhiên, chúng ta luôn muốn tránh cảm giác bị tổn thương cho người không được mời, nhưng chúng ta phải biết cân nhắc tới mục tiêu: để điều hành một cuộc họp hiệu quả cả về mặt chi phí và kết quả. Có thể sẽ rất hữu ích nếu bạn báo trước với ai đó về thời gian mà họ cần để tham dự cuộc họp hoặc thuyết phục nhà quản lý của bạn đưa ra quyết định.

Mặc dù, việc nhận được sự đồng thuận của tất cả các thành viên tham dự về một mục tiêu là rất thử thách nhưng tránh loại bỏ một số người tham dự chỉ vì muốn ngăn chặn xung đột ý kiến trong cuộc họp. Thay vào đó, hãy nói chuyện riêng với người ra quyết định và cả người phản đối trước để mong sự ủng hộ của họ trong cuộc họp.

d. Chuẩn bị chương trình cuộc họp

Một chương trình cuộc họp giúp tập trung sự chú ý của cổ vấn và người tham gia. Sau khi mục đích và thành phần tham gia đã được thiết lập, bạn cần quyết định trình tự những chủ đề cuộc họp sẽ đề cập. Bản danh sách các chủ đề và tên người chịu trách nhiệm mỗi chủ đề và thời lượng dành cho mỗi chủ đề, giúp bạn chuẩn bị tốt cho cuộc họp và duy trì sự tập trung của mọi người vào lịch trình để cuộc họp diễn ra tốt đẹp. Biết những chủ đề gì sẽ được thảo luận sẽ giúp người tham dự họp lên kế hoạch cho cuộc họp bằng cách xem xét các thông tin nền tảng, mang tài liệu, và chuẩn bị câu hỏi. Bạn cũng có thể đề ra các chủ đề để đại biểu tham gia chủ trì (đương nhiên với sự cho phép của họ). Bằng cách này, bạn sẽ thu hút được nhiều người tham gia vào cuộc họp và chia sẻ trách nhiệm với nhau.

Gửi chương trình cuộc họp trước khi cuộc họp diễn ra để mọi người biết mình mong đợi gì ở cuộc họp và có đủ thời gian để chuẩn bị. Lý tưởng nhất, bạn sẽ gửi chương trình cuộc họp với một lời mời trên lịch có thể tự động chốt lại một thời gian mà mọi người đều sẵn sàng tham dự. Nếu lịch họp quá xa, trước khi cuộc họp diễn ra khoảng 1 – 2 ngày, bạn nên gửi một lời nhắc lại.

Chương trình cuộc họp càng chi tiết càng tốt và lưu ý rằng chương trình họp có thể cần ít hơn hoặc nhiều hơn 1 giờ đồng hồ mặc dù 1 giờ thường là thời gian mặc định. Đại biểu tham dự họp thường bám vào chương trình cuộc họp nếu lịch trình thời gian không diễn hình. Ngoài ra, hầu hết các công việc sẽ được thực hiện bên ngoài cuộc họp. Một khung chương trình thời gian ngắn sẽ giữ mọi người tập trung vào lý do tại sao họ dự họp: để đưa ra quyết định.

e. Chuẩn bị hậu cần cuộc họp

Điều phối một cuộc họp cho dù cuộc họp trực tiếp mặt đối mặt hay cuộc họp không đối mặt trực tiếp đều cần phải có sự chuẩn bị chu đáo. Bảng dưới đây cung cấp những gợi ý để cuộc họp của bạn có một khởi đầu tốt.

Bảng 3.2. Lập kế hoạch tốt về hậu cần cho một cuộc họp	
Cuộc họp đối mặt trực tiếp	Cuộc họp không đối mặt trực tiếp
<ul style="list-style-type: none"> Sắp xếp phòng họp. Chọn một phòng đủ lớn để mọi người cảm thấy thoải mái, và ghi rõ địa điểm, vị trí phòng trong thư mời họp. 	<ul style="list-style-type: none"> Chuẩn bị phòng họp chính. Nếu bạn có một vài đại biểu ở cùng một địa điểm, sử dụng các hướng dẫn cho cuộc họp mặt đối mặt.
<ul style="list-style-type: none"> Gửi lời mời họp trực tuyến. Sử dụng hệ thống lịch của công ty hay một chương trình như Doodle (www.doodle.com) để lên lịch các cuộc họp một cách dễ dàng. 	<ul style="list-style-type: none"> Gửi kèm hướng dẫn với lời mời họp. Bao gồm các hướng dẫn chi tiết cách sử dụng công nghệ, và khuyến khích mọi người đăng nhập trước sẵn sàng cho cuộc họp.
<ul style="list-style-type: none"> Kiểm tra việc bố trí chỗ ngồi. Hãy đảm bảo đủ số lượng ghế, và sắp xếp để tạo điều kiện tương tác tối đa (đối diện với nhau càng nhiều càng tốt) 	<ul style="list-style-type: none"> Thực hành sử dụng công nghệ. Thử gọi cho một đồng nghiệp trong một phòng khác để điều chỉnh âm thanh, ánh sáng, và định vị camera. Thử điều hướng hệ thống một cách liên mạch.
<ul style="list-style-type: none"> Kiểm tra phần kỹ thuật. Thử nghiệm bất cứ công nghệ, kỹ thuật nào bạn sẽ cần trong cuộc họp. Chắc chắn rằng tất cả mọi thứ hoạt động tốt. 	<ul style="list-style-type: none"> Mang sẵn tất cả các số liên lạc. Chuẩn bị sẵn đầy đủ email và điện thoại của hỗ trợ kỹ thuật và tất cả đại biểu tham dự phòng khi cần thiết.
<ul style="list-style-type: none"> Gửi tài liệu trước. Giúp mọi người chuẩn bị cho cuộc họp bằng cách gửi trước chương trình cuộc họp nếu có thể thì gửi cả tài liệu hoặc slide. 	<ul style="list-style-type: none"> Đăng nhập sớm từ 5-10 phút. Chào hỏi mọi người khi họ bước vào, và chắc chắn rằng họ có thể thấy và nghe rõ.
<ul style="list-style-type: none"> Nhân viên lễ tân. Chào hỏi tất cả các đại biểu tham gia cuộc họp, và giới thiệu những người không quen biết nhau. 	<ul style="list-style-type: none"> Có một kế hoạch dự phòng. Đối với một cầu truyền hình, có một điện thoại nói chuyện trong trường hợp hệ thống bị lỗi. Đối với một cuộc họp trực tuyến, chuẩn bị để gửi email các tài liệu trong trường hợp người tham gia không thể nhìn thấy chúng.

3.3.3. Tạo điều kiện thuận lợi cho cuộc họp

Sau khi lên kế hoạch mọi công việc, nhiệm vụ của nhà quản lý là tạo điều kiện cho các cuộc họp, đảm bảo rằng các mục tiêu đã được thông hiểu trong toàn bộ tổ chức và kích hoạt sự tham gia.

Thực hiện đúng theo chương trình cuộc họp

Khi bắt đầu, cần trình bày và thông qua các nội dung của cuộc họp theo trình tự. Thể hiện ngay từ đầu cho mọi người thấy được sự nghiêm túc của bạn về các chủ đề chính của cuộc họp, đề cao giá trị thời gian của người tham sự, và mong rằng họ sẽ lại đến đúng giờ trong các cuộc họp trong tương lai. Tùy thuộc vào văn hóa tổ chức của công ty và thành phần tham dự, bạn có thể dành một vài phút giao lưu, nhưng đừng để kéo dài quá lâu. Các cuộc họp về kinh doanh hiệu quả đi vào bàn công việc rất đúng giờ, chỉ dành thời gian vài phút để giao lưu với mọi người trước và sau cuộc họp.

Sử dụng chương trình họp như là một cẩm nang cho bạn trong suốt cuộc họp. Theo dõi thời gian và tham khảo lịch trình từng giai đoạn. Cung cấp bản sao hoặc hiển thị chương trình cuộc họp để mọi người có thể theo dõi tiến độ làm việc của cuộc họp. Hãy tôn trọng thời gian của mọi người và kết thúc theo kế hoạch. Một người lãnh đạo hiệu quả bắt đầu và kết thúc cuộc họp đúng giờ. Mọi người thường có nhiều cuộc họp liên tiếp, nên họ cần phải đến một nơi khác nhanh chóng sau cuộc họp.

Khuyến khích sự tham gia của đại biểu tham dự và tổ chức thảo luận

Một số chiến lược giúp cho cuộc họp tập trung và hiệu quả:

- Nêu mục đích của cuộc họp và nhắc lại trước chương trình cuộc họp.

Ví dụ: "Cảm ơn các vị đại biểu và tất cả mọi người đã đến đúng giờ. Trong cuộc họp tôi mong muốn sẽ được nghe ý kiến phản hồi của mọi người về ba ứng cử viên cho vị trí nhà phân tích IT. Đến cuối buổi làm việc, chúng ta sẽ biết được ứng viên được chọn và chúng ta cũng sẽ chọn ra một ứng viên dự trữ. Đây là bản sao của chương trình cuộc họp. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc xem xét lại các yêu cầu về trình độ cho công việc, và sau đó chúng ta sẽ xem xét từng ứng cử viên trước khi chúng ta bỏ phiếu cho sự lựa chọn tốt nhất."

- Quản lý thời gian hiệu quả và khéo léo.

Ví dụ: "Kelly, tôi hơi lo ngại về vấn đề thời gian. Có lẽ lúc này chúng ta nên chuyển sang ứng viên số 2".

- Hãy linh hoạt để tránh cắt đứt cuộc thảo luận có giá trị.

Ví dụ: "Chúng ta chậm tiến độ một chút, nhưng tôi nghĩ rằng cuộc thảo luận này rất quan trọng. Bạn có muốn lên lịch bổ sung thời gian cho ngày mai để chúng ta có thể nói thêm về điều này?"

- Khuyến khích sự tham gia của tất cả mọi người.

Ví dụ (trước cuộc họp): "David, tôi thực sự mong muốn được nghe ý kiến cá nhân của bạn, bạn nghĩ rằng liệu các ứng cử viên này có kỹ năng và kỹ thuật tốt cho

công việc không?" Ví dụ (trong cuộc họp): "Eun, bạn nghĩ gì về khả năng giao tiếp của ứng viên số 2?"

- Tóm tắt sơ lược cuộc họp và trình bày các bước tiếp theo.

Ví dụ: "Vì vậy, có vẻ như tất cả chúng ta đồng ý chọn ứng viên số 2. Nếu cô ấy không chấp nhận, chúng ta sẽ bắt đầu một cuộc tìm kiếm mới. Tôi sẽ gọi cho cô ấy ngày hôm nay và sẽ gửi email cho các bạn câu trả lời của cô ấy. Cảm ơn tất cả mọi người vì một cuộc họp hiệu quả".

3.3.4. Tham gia cuộc họp

Các cuộc họp luôn phụ thuộc vào việc dẫn dắt/tạo điều kiện tốt và người tham gia. Là người tham dự cuộc họp, hãy làm theo các hướng dẫn trong hình dưới để trở thành một người tham dự chuyên nghiệp – đối với cả cuộc họp trực tiếp mặt đối mặt hay các cuộc họp ảo không đối mặt trực tiếp.

Bảng 3.3. Những hướng dẫn cho người tham dự cuộc họp	
Tất cả các cuộc họp	Cuộc họp ảo không đối diện trực tiếp
<ul style="list-style-type: none"> • Đến đúng giờ và chuẩn bị. • Không mang theo thức ăn. • Tắt điện thoại di động. • Tự giới thiệu mình với người mới • Tránh chuyện trò với người bên cạnh. • Tham gia đầy đủ. • Không ngắt lời người khác. • Chú ý vào các chủ đề có liên 	<ul style="list-style-type: none"> • Thử nghiệm các công nghệ trước khi cuộc họp bắt đầu để đảm bảo hệ thống hoạt động tốt trên máy tính của bạn. • Tránh quần áo kẻ sọc, chúng nhìn bị méo trên video. • Đăng nhập vào 1-2 phút trước thời điểm bắt đầu cuộc họp. • Giảm thiểu tối đa những tiếng ồn xung quanh như tiếng xáo trộn giấy tờ hoặc tiếng gõ bàn phím. • Bật chế độ tắt âm khi bạn không nói. • Tránh làm nhiều việc khác trong cuộc họp - bạn có thể bỏ lỡ một vài điểm quan trọng hoặc một câu hỏi trực tiếp tới bạn. • Cho thêm một ít thời gian trước khi bạn nói chuyện, để mình không phát biểu chồng chéo lên bình luận của người khác. • Nêu tên của bạn ngay khi bạn nói (cho các cuộc

quan.	gọi qua điện thoại không có video).
<ul style="list-style-type: none"> • Tập trung và tham gia. • Tán thành nhận xét của người khác. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nói và hành động một cách tự nhiên, không cần phải nói lớn tiếng hay làm điệu bộ quá mức khi nói. • Phản đối một cách lịch sự.

Trong một số trường hợp, bạn có thể sử dụng điện thoại thông minh trong cuộc họp. Bạn có thể thấy một tin nhắn văn bản hoặc một tin nhắn tức thì hữu ích để có được câu trả lời nhanh trong một cuộc họp – chính là đa giao tiếp như chúng ta đã thảo luận trước đó. Nhưng bạn chỉ nên làm điều này nếu văn hóa tổ chức của công ty cho phép. Nếu bạn không chắc chắn, bạn nên hỏi xin ý kiến từ trước.

Lưu ý: Nút Mute và Hold giữ vai trò quan trọng cho các cuộc gọi hội nghị. Nút Mute ngăn chặn các tình huống lúng túng như người nghe tiếng bạn trong nhà vệ sinh (một câu chuyện có thật!). Không nên sử dụng nút Hold vì nhạc nền trong lúc chờ đợi có thể làm gián đoạn cuộc gọi cho tất cả mọi người.

3.3.5. Theo dõi cuộc họp

Các cuộc họp thường xuyên hoặc không chính thức chỉ cần một email ngắn gọn sau đó để tóm tắt những gì đã được quyết định. Nhưng các cuộc họp chính thức có tính nghi thức hoặc các cuộc họp thảo luận về nhiều ý tưởng gây tranh cãi yêu cầu một bản tóm tắt chính thức hơn – Viết biên bản cuộc họp.

Biên bản cuộc họp là bản ghi chép chính thức cuộc họp, tổng kết lại những gì đã được thảo luận, quyết định, những gì đã được thực hiện, và trách nhiệm mà các thành viên sẽ đảm nhận. Nói chung, biên bản cuộc họp nên nhấn mạnh những gì đã được quyết định tại cuộc họp, chứ không phải tất cả những gì đã được các thành viên trao đổi. Biên bản cuộc họp phải chính xác, khách quan và đầy đủ.

Biên bản cuộc họp được gửi đi trong vòng 24 giờ cho các đại biểu tham gia thấy rằng đóng góp của họ có giá trị cho cuộc họp. Biên bản có thể được gửi qua email hoặc gửi qua mạng nội bộ hoặc wiki.

Với một kế hoạch tốt, sự hỗ trợ và chuẩn bị tốt, và theo sát diễn biến cuộc họp, bạn có thể tổ chức các cuộc họp thành công mà mọi người đều muốn tham dự.

3.4. Tổng kết chương

3.4.1. Tình huống thực tế

Mô hình 3Ps trong hành động lắng nghe những mối quan tâm của nhân viên

Mục đích:

Là CEO của một công ty nhỏ, bạn quyết định sẽ thực hiện chương trình “Ngày thứ 6 không thư điện tử”: Nhân viên có thể trả lời khách hàng bằng email, nhưng trong nội bộ công ty việc sử dụng email bị hạn chế. Khi công bố chương trình này tại một

cuộc họp nhân viên, một số nhân viên đã rất khó chịu. Là một người quản lý tốt, bạn cần phải lắng nghe những mối quan tâm của họ.

Tiến trình

1. Mục tiêu của bạn khi xử lý mối bận tâm của nhân viên tại cuộc họp là gì?

→ Tôi cần phải hiểu mối quan tâm của nhân viên và đặt mình vào vị trí của họ.

2. Bạn có những hạn chế gì khi lắng nghe nhân viên?

→ Tôi thất vọng với câu trả lời của nhân viên. Tôi tin tưởng rằng việc hạn chế sử dụng email 1 ngày/tuần trong nội bộ công ty sẽ cải thiện giao tiếp giữa các cá nhân trong văn phòng, và tôi hy vọng rằng các nhân viên sẽ cảm thấy như vậy. Tôi sẽ cố gắng để điều đó không chỉ là mong muốn và cách làm của một mình cá nhân tôi.

3. Kỹ năng lắng nghe nào sẽ là hữu ích nhất trong cuộc trò chuyện?

→ Tôi sẽ không đơn thuần chỉ lặp lại những gì nhân viên nói; hơn thế, tôi sẽ diễn giải các thông tin và phản ánh cảm xúc để đảm bảo rằng tôi hiểu được quan điểm của họ và biết được họ khó chịu như thế nào?

4. Bạn sẽ kết thúc cuộc trò chuyện như thế nào?

→ Tôi sẽ kết thúc khi bảo đảm tất cả mọi người đồng ý về kế hoạch - hoặc chúng tôi sẽ quyết định một cách khác để đạt được các mục tiêu đề ra.

Sản phẩm

Dưới đây là ví dụ về các kỹ năng mà tôi sẽ sử dụng trong cuộc họp để lắng nghe ý kiến nhân viên:

- "Một số bạn đang tự hỏi tại sao chúng ta phải bắt đầu vào thứ Sáu này, mà không cần lưu ý và lập kế hoạch gì thêm." (Diễn giải)

- "Như vậy, có vẻ như mọi người không nghĩ rằng việc loại bỏ email vào thứ Sáu sẽ cải thiện giao tiếp giữa các cá nhân trong tổ chức, như những gì tôi hi vọng đạt được." (Diễn giải).

- "Vậy bạn lo lắng rằng việc không sử dụng email vào thứ Sáu sẽ mất nhiều thời gian hơn." (Phản ánh).

- "Có vẻ như một số bạn đang thất vọng vì tôi đã quyết định thực hiện chương trình này mà không hỏi trước ý kiến của các bạn." (Phản ánh).

3.4.2. Tóm tắt chương

1. Giải thích ý nghĩa và tầm quan trọng của giao tiếp phi ngôn ngữ.

Giao tiếp phi ngôn ngữ bao gồm các chuyển động cơ thể, ngoại hình, chất giọng, thời gian, tiếp xúc, và không gian và phạm vi. Các nền văn hóa khác nhau có cách giải thích khác nhau về hành vi phi ngôn ngữ.

2. Lắng nghe hiệu quả trong các tình huống kinh doanh.

Lắng nghe mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp nhưng là kỹ năng giao tiếp ít được phát triển nhất. Cho dù nghe một bài thuyết trình chính thức hoặc trò chuyện với

1 hoặc 2 người, bạn có thể học cách lắng nghe hiệu quả hơn bằng cách tập trung vào người nói, luôn giữ tâm thế cởi mở đối với diễn giả và chủ đề đang nói, tránh cắt ngang, và chủ động liên hệ với bản thân trong giao tiếp.

3. Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để xây dựng mối quan hệ kinh doanh.

Tương tự lắng nghe trực tiếp, lắng nghe trực tuyến cũng rất quan trọng trong xây dựng các mối quan hệ kinh doanh. Các công ty có thể kết nối khách hàng và nhân viên tham gia các phương tiện truyền thông xã hội để phát triển mạnh mẽ hơn sự kết nối giữa công ty và các đối tượng này, qua đó có thể nhận được thông tin phản hồi có giá trị hơn. Khi các công ty cung cấp các kênh phản hồi trực tuyến cho khách hàng, họ phải trả lời các câu hỏi và thắc mắc của khách hàng một cách thuyết phục nếu không muốn bị mất uy tín.

4. Sử dụng công nghệ truyền giọng nói và nhắn tin có hiệu quả trong các tình huống kinh doanh.

Điện thoại cố định tại văn phòng, điện thoại thông minh, nhắn tin, và VoIP đều có vai trò quan trọng trong giao tiếp kinh doanh. Sử dụng điện thoại trong trường hợp giao tiếp đa dạng thông tin, đòi hỏi nhiều thông tin hơn để hiểu nhau; tin nhắn văn bản dùng cho các tin nhắn ngắn, liên quan đến tổ chức-hành chính; và VoIP để giảm chi phí cuộc gọi, ví dụ, giữa các văn phòng quốc tế. Mỗi phương tiện đều phải được thực hiện theo tiêu chuẩn của công ty.

5. Lập kế hoạch, tạo điều kiện, và tham gia vào một cuộc họp kinh doanh.

Lập kế hoạch cho một cuộc họp kinh doanh đòi hỏi phải xác định rõ mục đích, tính cần thiết của cuộc họp và xác định hình thức họp nào phù hợp nhất. Sau đó, cần phải quyết định ai sẽ tham dự, chuẩn bị chương trình cuộc họp, và sắp xếp hậu cần. Khi dẫn dắt/tạo điều kiện và tham gia vào một cuộc họp, phải tuân theo chương trình cuộc họp đã đề ra và khuyến khích người tham gia đóng góp vào cuộc thảo luận. Cần theo dõi diễn biến cuộc họp để viết biên bản thật chi tiết, tóm tắt các cuộc thảo luận, các quyết định và hành động.

6. Thực hành nghi thức kinh doanh tại nơi làm việc

Văn hóa kinh doanh là một hướng dẫn để giúp mọi người hành xử thích hợp trong các tình huống kinh doanh. Để có hiệu quả trong kinh doanh, hãy học hỏi cách làm thế nào để giới thiệu, làm thế nào để tiến hành các bữa tiệc kinh doanh, làm thế nào để tặng quà phù hợp và duy trì những mối quan hệ công việc tốt trong văn phòng? Hãy kiểm tra danh tiếng trực tuyến của bạn để chắc chắn rằng bạn đã thể hiện tốt tại bất kỳ chỗ nào.

