

CHƯƠNG III

CƠ SỞ CỦA HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP

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

3.1. CƠ SỞ TÂM LÝ

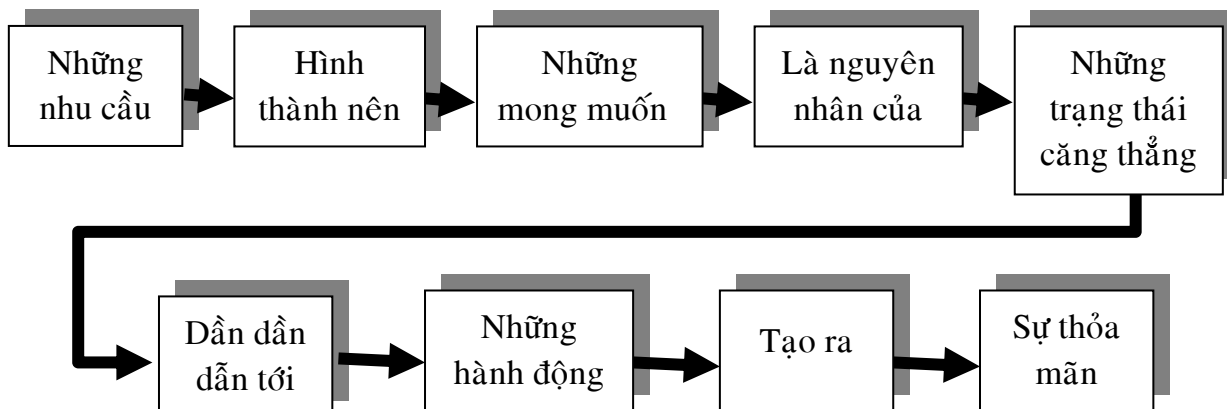
3.1.1. Động cơ hành động

a. Khái niệm về động cơ và nhu cầu.

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

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

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



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

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

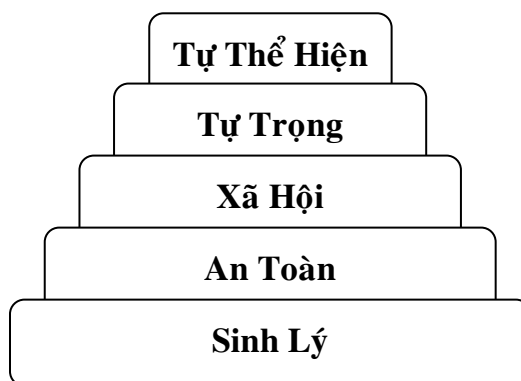
Việc khám phá động cơ của hành động là rất phức tạp. Bởi vì mỗi một hành động, hành vi nào đó có thể có nhiều động cơ. Có động cơ sinh lý, có động cơ tâm lý. Có động cơ phụ, động cơ chính, những động cơ này sắp xếp theo thứ hạng cái trên, cái dưới, tùy theo ý nghĩa của nó đối với cá nhân cụ thể, tình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

b. Các lý thuyết về động cơ

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

➤ Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow

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



Hệ thống cấp bậc nhu cầu của A. Maslow

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

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

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

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

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

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

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

Học thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg

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

Các nhân tố được Herzberg liệt kê như sau :

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

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

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

Ảnh hưởng của các nhân tố :

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

Từ thuyết này, nhà quản trị cần lưu ý

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

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

Học thuyết của David Mc. Clelland

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.2. Vô thức

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

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

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

3.1.3. Các cơ chế tự vệ

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.4. Thế giới quan

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

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

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

3.1.5. Cảm xúc

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

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