

NHÀ QUẢN LÝ VÀ NGHỆ THUẬT LẮNG NGHE

TS. VŨ THỊ NGÀ*

Ngày nhận bài: 26/05/2016; ngày sửa chữa: 26/05/2016; ngày duyệt đăng: 27/05/2016.

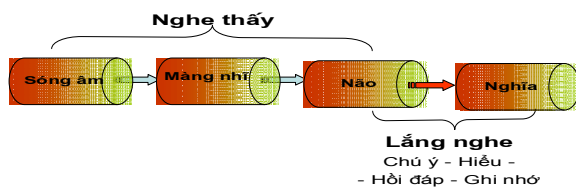
Abstract: Listening is a skill not only to get information, but also to understand. Exchanging information is a basis to build relationships, but understand is the decisive factor to build longterm relationship, even friendship and the key factor to the success of communication. For manager, listening skill is more important because it is a persuasive manner to manage successfully. In this article, author refers to the experience of the managers to train listening skill effectively.

Keywords: Managers; Listening skill.

1. Lợi ích từ sự lắng nghe

Theo Paul Rankin: “Trong tổng số thời gian giao tiếp người ta thường dành 45% thời gian cho việc nghe, 55% thời gian còn lại dành cho việc nói, đọc và viết” [1; tr 79]. Mặc dù nghe chiếm gần một nửa thời gian trong giao tiếp nhưng “Bất hạnh thay, rất ít người biết chú ý lắng nghe (LN). Các nhà nghiên cứu cho rằng ngay ở mức thông tin thuần túy, 75% thông báo miệng không được chú ý đến, bị hiểu sai hoặc bị lãng quên nhanh chóng. Khả năng nghe và nắm bắt những ý nghĩa sâu sắc trong lời nói của người khác thì lại càng hiếm” [2; tr 91]. Vì thế, để giao tiếp thành công việc rèn luyện kĩ năng LN là cần thiết và quan trọng.

LN không đồng nhất với nghe. Nghe vốn là một bản năng, một hoạt động vô thức của con người. Chúng ta nghe được những âm thanh xung quanh mình và không nhất thiết phải hiểu chúng. Nhưng LN thì lại khác. LN là một khả năng của hệ thần kinh, là quá trình con người tập trung để thu nhận, sắp xếp nghĩa và đáp lại những thông tin từ lời nói của đối tượng đang trình bày, diễn thuyết... Tức là LN không chỉ bao gồm định dạng và lưu giữ thông tin mà cả việc chọn lọc, quan tâm, phân tích và thông hiểu. Điều này đòi hỏi người nghe phải mất thời gian, tập trung và nỗ lực để nghe một người khác (xem sơ đồ).



Sơ đồ

LN là một nghệ thuật, vì LN là đặt mình vào vị trí, tình cảnh của người khác để hiểu được họ có cảm

ngi như thế nào. Khi LN chúng ta hiểu sâu sắc ý kiến của người khác; phát hiện, nhìn vấn đề theo cách nhìn của người khác, từ đó hiểu được tâm tư, tình cảm của họ. Khi LN, người nghe không chỉ nghe bằng tai mà quan trọng hơn là nghe “bằng mắt”, bằng “cả trái tim” để hiểu được những cảm xúc, nhu cầu của người nói. LN không chỉ những điều người ta nói nên lời mà cả những điều bộc lộ qua ngôn ngữ không lời như ánh mắt, nét mặt, tư thế, điệu bộ... Người nghe cần quan sát thái độ người nói, cần có sự đồng cảm, giao thoa với người nói cộng với sự phán đoán và trải nghiệm của mình để có thể thấu hiểu được “ý tại ngôn ngoại” trong thông tin người nói phát ra. Như vậy, LN giúp người nghe tạo dựng được tình cảm tốt đẹp với người đối thoại bởi vì đã đáp ứng nhu cầu được hiểu, được khẳng định, được đánh giá cao, được cảm thấy có ích của họ. Và sau khi đã đáp ứng nhu cầu chủ yếu đó, chúng ta có thể phát huy sự ảnh hưởng để giải quyết vấn đề. Như vậy, LN là chìa khóa cho tất cả các cuộc giao tiếp, nó là một phần quan trọng tạo nên kĩ năng giao tiếp hiệu quả.

Quản lý, từ góc độ nào đó, “là nghệ thuật đạt được mục tiêu thông qua con người” (M. Follet). Để thu thập được thông tin, gây tác động, ảnh hưởng đến con người, người quản lý (NQL) trước hết phải biết nghe. Người ta đã từng thống kê rằng một nhà quản lý có thể phải dành tới 45% thời gian một ngày làm việc để nghe. Ông Hewitt, nguyên Tổng Giám đốc của Tập đoàn IABC cũng từng chia sẻ “LN để quản lý và đổi mới”.

Trong hoạt động quản lý, LN đem lại rất nhiều lợi ích. - Giúp NQL giải quyết các công việc. Bằng cách tập trung nghe và khuyến khích người khác nói, NQL sẽ thu thập được thông tin một cách đầy đủ và chính xác. Đó là những thông tin về nhiệm vụ, ý kiến chỉ đạo của cấp

* Trường Đại học Công đoàn

trên; các báo cáo, đề xuất, kiến nghị... của cấp dưới; trao đổi công việc với đối tác...; và không chỉ có những thông tin bằng lời, LN còn giúp NQL nắm bắt được tính cách và quan điểm của người nói, hiểu được những thông điệp qua những ẩn ý không nói bằng lời. Có người đã cho rằng việc họ nghe đóng góp tới 60% lượng thông tin họ nhận được. Nhờ có thông tin phong phú, NQL đưa ra quyết định chính xác, có những phản hồi hoặc hướng dẫn hợp lý giúp giải quyết các mâu thuẫn, xung đột; - Giúp người quản lý thoải mái nhu cầu của đối tượng tham gia vào quá trình quản lý, xây dựng được các mối quan hệ tốt đẹp từ đó thực hiện tốt hơn vai trò lãnh đạo. Bất kì ai khi tham gia giao tiếp cũng mong muốn được tôn trọng, được hiểu và chia sẻ. Thể hiện sự chú ý nghe người khác nói là thể hiện sự biết tôn trọng, mức độ cao hơn nữa là đồng cảm với người khác. Trong cơ quan, nhân viên sẽ cảm thấy phấn khởi khi ý kiến của họ được thủ trưởng LN. Các ý tưởng sáng tạo của nhân viên cũng sẽ nảy sinh nhiều hơn từ những cuộc giao tiếp với NQL biết LN. Về phía NQL, LN giúp họ hiểu được tâm tư nguyện vọng của nhân viên để kịp thời đáp ứng, tạo động cơ tích cực giúp nhân viên làm việc tốt hơn. LN không hề làm giảm uy tín người lãnh đạo mà ngược lại nó làm cho uy tín của họ được nâng cao vì biết LN mà hình thành quyết sách đúng, được nhân viên ủng hộ; - Tạo ra sự tương tác, giúp người khác có được một sự LN hiệu quả. Bằng cách tạo dựng một không khí nghe tốt, người nói cũng sẽ trở thành người biết LN. Nghĩa là, nếu nhân viên biết rằng những ý kiến của mình đã được lãnh đạo LN thì họ có ý thức để nghe những phản hồi từ lãnh đạo. Điều đó sẽ khiến cho nhận thức của họ được nâng cao. Chính sự tương tác này giúp cho cuộc giao tiếp thành công.

2. Rèn luyện kỹ năng LN hiệu quả

Việc LN quan trọng và bổ ích như vậy nhưng rất nhiều NQL không có kỹ năng LN, điều này có nhiều nguyên nhân. Do đầu óc gia trưởng, muốn thể hiện quyền lực; do đầu óc thủ cựu, không muốn tiếp thu cái mới; do trình độ hiểu biết hoặc giáo điều, rập khuôn theo sách vở... Nhưng phần lớn là do họ chưa biết cách khắc phục những thói quen sai lầm của mình trong giao tiếp để thực sự biết LN người đối thoại. LN là một nghệ thuật đòi hỏi người nghe phải có ý chí và quá trình tập luyện. Sáu bước trong chu trình LN sau đây là cách để NQL nói riêng (người nghe nói chung) có thể thực hành để có kỹ năng nghe hiệu quả, đạt được thành công trong giao tiếp.

2.1. Chuẩn bị LN. Điều đầu tiên, người nghe cần xác định mục đích nghe (nghe để lấy thông tin, nghe

để đồng cảm...), sự cần thiết của việc LN để từ đó xác định nội dung cần nghe, tiếp đó, cần “chọn mẫu” để LN - tức là xác định sẽ LN ai. Đây là vấn đề cần đặt ra khi NQL muốn tìm tiếng nói đại diện cho tập thể hay cộng đồng. Ví dụ, lãnh đạo một địa phương khi tiếp xúc với người dân để LN ý kiến hay bàn về vấn đề nào đó thì cần xác định ai sẽ được mời và ai sẽ phát biểu trong cuộc họp để có thể nghe được tiếng nói của đại diện các nhóm lợi ích khác nhau. Những người nghèo, trình độ học vấn thấp thường rụt rè và ngại phát biểu nên phải tạo điều kiện, khuyến khích và dành thời gian cho họ nói để nghe được ý kiến, tâm tư của họ. Ví dụ: Xây một cái chợ, một khu đô thị mới, làm một con đường... nhìn chung là đem lại lợi ích cho cả cộng đồng. Tuy nhiên, nếu chỉ nghe các chủ đại lí và chủ đầu tư - đối tượng được hưởng lợi nhiều nhất từ dự án mà không LN thấu đáo ý kiến của người dân trong điều kiện “phải di dời,” người “làm thuê” hay đối tượng nghèo thì có thể dẫn tới những nhận định phiến diện và đưa ra quyết định chưa hợp lí.

Tiếp theo, NQL cũng cần xác định nhu cầu, mong muốn của người nói đối với người nghe (để đề đạt nguyện vọng, để chia sẻ...), từ đó có cách LN phù hợp. Trong những trường hợp cần thiết nên thu thập trước thông tin về đối tượng nói hoặc sự việc được nói đến để có sự thấu hiểu. Để LN hiệu quả, cần chọn thời gian, địa điểm phù hợp nhằm tăng thêm sự đồng cảm giữa người nói và người nghe, vị trí ngồi cần một khoảng cách hợp lí, không quá gần hoặc quá xa. Nếu người nghe ngồi xa người nói quá thì người nghe sẽ không nghe hoặc nghe không rõ thông tin của người nói; ngược lại, nếu người nghe ngồi gần người nói quá thì người nói sẽ có cảm giác không thoải mái. Ngoài ra, người nghe cần gỡ bỏ tất cả các rào cản ngăn cách với người nói, đó có thể là những rào cản hữu hình như một “chông tài liệu” hoặc “cái bàn” quá lớn chắn giữa người nói và người nghe. Đó cũng có thể là những “rào cản” vô hình như thành kiến và quan điểm riêng của người nghe đối với người nói. Cần ghi nhớ rằng một ý kiến đúng hay không đúng không phải là do xuất xứ của nó mà là ở nội dung của ý kiến đó.

Điều quan trọng nhất là NQL cần chuẩn bị tâm thế và thái độ LN. Để có tâm thế LN tốt, trước khi thực hiện cuộc giao tiếp, NQL cần phải loại bỏ yếu tố cảm xúc vui buồn riêng tư, dẫn tới hiện tượng phân tán sự chú ý LN, thậm chí nhầm lẫn khi nghe. Mặc dù điều đó không dễ nhưng người nghe muốn nghe có hiệu quả phải tỉnh táo để tự kiểm soát, tự điều chỉnh được yếu tố tâm lí xảy ra trong chính nội tâm mình. Chú ý gạt bỏ

“cái tôi” khi nghe, bình tâm LN ý kiến trái ngược. Hoàn toàn không nên thực hiện cuộc giao tiếp trong lúc không có thái độ tích cực.

2.2. Tập trung LN. Để nghe được điều người khác thực sự đang nói, người nghe cần phải tập trung cao độ; hãy đặt mình vào vị trí của người nói để hiểu được suy nghĩ và tình cảm của họ; Hãy tập trung sự chú ý vào người nói, tránh tình trạng vừa nghe vừa nói chuyện riêng, làm việc riêng hoặc nhìn ra chỗ khác... Theo các chuyên gia, trong quá trình giao tiếp, từ ngữ chỉ chiếm 7% còn lại 55% là những ngôn ngữ không lời như cử chỉ, điệu bộ và 38% là ngữ điệu, giọng nói. Vì thế, chỉ nghe bằng tai thôi không đủ mà còn phải nghe bằng mắt, bằng trí não và bằng cả trái tim mình. Hãy chăm chú quan sát người nói để hiểu được những tín hiệu không lời. Hãy tiếp xúc bằng mắt với người đối thoại để họ biết rằng chúng ta đang thật sự LN (điều đó sẽ khuyến khích họ truyền đạt tốt hơn). Hãy đáp lại người nói bằng cách gật đầu, hướng người về phía trước hay mỉm cười. Những dấu hiệu này xác nhận chúng ta đang LN đồng thời cũng là cách nhắc nhở ta phải chú ý, không để cho tâm trí xao nhãng. Trong lúc LN, ta cũng không nên suy nghĩ xem khi đến lượt, mình sẽ nói gì, vì như vậy, ta sẽ không tập trung vào những gì người đối thoại đang nói.

2.3. Tham dự cùng với người nói. Tham dự cùng với người nói là cách để tạo điều kiện cho họ được trình bày. Không ngắt lời người nói khi chưa cần; không vội vàng tranh cãi hay phán quyết. Kiên nhẫn và kiềm chế là những đức tính rất cần thiết của NQL trong khi LN, nhất là khi nghe những ý kiến trái chiều. Hãy để cho người nói tự bộc lộ hết cảm xúc, suy nghĩ hay một quyết định nào đó. Có thể bằng khuyến khích họ bằng lời. Chẳng hạn, sử dụng những câu hỏi nhẹ nhàng như: *Ông/bà có muốn nói về điều này không?*; *Ông/bà dường như đang có sự lo lắng/bức xúc... hay những câu hỏi đệm: Vậy à? Thật không? Thế á? Sao đó thế nào?...* Nói những câu bổ trợ như tiếng đệm: *Dạ, vâng, xin ông/bà cứ tiếp tục nói...* hoặc tiếng đệm: *Thế à! Tôi biết; Tôi hiểu...* Người nghe cũng có thể sử dụng các động tác, cử chỉ đáp ứng người nói như dướn mày, nhíu mắt, gật đầu... Cần tạo điều kiện để những người hay e ngại, rụt rè mạnh dạn phát biểu ý kiến, khuyến khích mọi thành phần trong tổ chức nêu ý kiến để NQL có được thông tin đầy đủ, đa chiều.

2.4. Cố gắng nghe để hiểu. Cần LN và tìm hiểu ẩn ý trong lời nói của người đối thoại. Chú ý vào nội dung được trình bày bằng ngôn từ và cả những điều được

thể hiện qua giọng điệu, nét mặt hay điệu bộ của người nói. Tránh làm một người nghe thụ động, thay vào đó, thử so sánh ý kiến của bản thân và người nói khi LN. Tự đặt câu hỏi (với các từ nghi vấn *ai, cái gì, ở đâu, tại sao, khi nào*) để hiểu rõ điều người nói muốn truyền đạt hơn là chỉ LN quan điểm của họ.

Để hiểu được chính xác thông tin của người nói, người nghe phải xác định lại thông điệp bằng cách trình bày lại nội dung theo cách hiểu của mình hoặc bằng cách đặt câu hỏi để xác nhận như: *Tôi hiểu như thế này có đúng không? Hoặc ý anh là thế này...?* Ngoài ra, người nghe cũng có thể yêu cầu người nói cung cấp thêm thông tin bằng cách nói *Ông/bà có thể nói rõ hơn về vấn đề...; Thế còn về vấn đề...?* Tiến sĩ Joyce Brothers cho rằng *“LN, chứ không phải bắt chước, là biểu hiện chân thành nhất của sự ủng hộ hay khen ngợi”.*

2.5. Chọn lọc, ghi nhớ. Khi nghe, NQL phải nghe tất cả mọi thông tin nhưng cần phải biết chọn lọc những thông điệp chính mà người nói muốn truyền tải để ghi nhớ và phản hồi. Trong một cuộc họp, cần LN mọi ý kiến nhưng phải lựa chọn để chỉ tiếp thu ý kiến đúng. Tiêu chuẩn chọn lọc là ý kiến đó có phù hợp với thực tế khách quan hay không, có khả năng thực thi không và việc thực thi ý kiến đó có mang lại hiệu quả tốt đẹp cho công việc hay không. Cách tốt nhất để không quên đi những thông tin cơ bản là trước mỗi cuộc giao tiếp, người nghe nên chuẩn bị cho mình một cuốn sổ và một cây bút. Đây là công cụ cần thiết giúp ta ghi chép những thông tin quan trọng. Ngạn ngữ từng có câu: *“Mẩu bút chì hơn trí nhớ tốt”* để lưu ý chúng ta về sự cần thiết của việc ghi chép lại thông tin. Việc ghi chép cẩn thận, giúp NQL không bỏ sót những thông tin quan trọng là cơ sở để đưa ra những quyết định đúng đắn, những phương hướng, kế hoạch cụ thể phù hợp.

2.6. Phản hồi lại sau khi nghe. Phản hồi là một phần quan trọng trong quá trình giao tiếp. Người nghe cần đưa ra phản hồi để chứng tỏ với người nói rằng mình đã nhận được thông điệp và hiểu nó ở mức độ nào. Một trong những phản hồi quan trọng là thái độ của người nghe đối với người nói và thông tin thu nhận được. Bằng ngôn ngữ và cử chỉ phù hợp, người nghe bày tỏ sự đồng cảm của mình với người đối thoại. Người nói có thể phản hồi bằng cách diễn giải lại ý chính đã nghe được một cách ngắn gọn bằng một vài từ hoặc một vài câu. Cũng có thể diễn đạt làm rõ các thông tin thu nhận được, biến cái mơ hồ trở nên có

(Xem tiếp trang 270)

- Xây dựng một nền giáo dục chất lượng cao, đạt ngang trình độ giáo dục của các nước phát triển trong một thời gian ngắn nhất.

3. Một số kinh nghiệm về quản lý và phát triển giáo dục của Hàn Quốc

Thứ nhất, Chính phủ luôn coi trọng phát triển các dịch vụ công về giáo dục. Các chính sách của Chính phủ trong lĩnh vực này luôn luôn bám sát và bắt kịp yêu cầu phát triển KT-XH qua các thời kì phát triển. Chính phủ không chỉ có vai trò tạo môi trường, khuyến khích phát triển mà còn trực tiếp tài trợ, đầu tư cho phát triển GD-ĐT.

Thứ hai, thu hút tài trợ của doanh nghiệp, của các tổ chức cá nhân, liên kết chặt chẽ giữa trường đại học và doanh nghiệp trong đầu tư và phát triển giáo dục. Sự liên kết này sẽ góp phần hết sức quan trọng vào việc nâng cao năng lực cạnh tranh cho cả nhà trường và doanh nghiệp đồng thời mang lại lợi ích to lớn cho xã hội.

Thứ ba, phân quyền và đơn giản hóa sự điều hành hệ thống giáo dục. Cần thực hiện chế độ quản trị phân quyền có hiệu lực. Quyết liệt chuyển đổi các trường đại học công lập sang cơ chế tự chủ, từng bước xóa bỏ bao cấp nhà nước. Để có thể thúc đẩy nền giáo dục thì cần phải phát triển hơn nữa sự tự do, tính độc đáo, tính sáng tạo và đa dạng, sự tự do cần được áp dụng nhiều hơn trong ngành giáo dục.

Thứ tư, chú trọng phát triển đào tạo nghề đáp ứng nhu cầu phát triển của nền kinh tế thông qua việc phân luồng giáo dục sớm, ngay sau khi học sinh học xong trung học cơ sở; tạo cơ chế liên thông giữa các luồng, giữa giáo dục cơ bản và giáo dục nghề nghiệp; khuyến khích phát triển các trường dạy nghề, các trường trung cấp, cao đẳng và đại học nghề; điều tiết nhu cầu tuyển sinh đại học bám sát nhu cầu của nền kinh tế, đặc biệt là nhu cầu phát triển nghề nghiệp.

* * *

Trong điều kiện nền kinh tế tri thức và quá trình toàn cầu hóa hiện nay, hơn bao giờ hết, chính phủ Hàn Quốc nhận thấy tầm quan trọng của giáo dục trong phát triển KT-XH. Kinh nghiệm về phát triển và đổi mới chính sách giáo dục của Hàn Quốc là bài học quý báu cho Việt Nam trong bối cảnh đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục và hội nhập quốc tế. □

Tài liệu tham khảo

- [1] Bùi Minh Hiền - Vũ ngọc Hải - Đặng Quốc Bảo (2006). *Quản lý Giáo dục*. NXB Đại học Sư phạm.
- [2] Trần Khánh Đức (2009). *Giáo dục và Phát triển nguồn nhân lực trong thế kỉ XXI*. NXB Giáo dục Việt Nam.

[3] Nguyễn Hữu Trí (2005). *Cải cách giáo dục trên thế giới*. Thông tin tư liệu chuyên đề, số 3, Viện Thông tin khoa học, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.

[4] Trịnh Xuân Thắng (2014). *Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số quốc gia trên thế giới và bài học tham khảo cho Việt Nam*. Học viện Chính trị khu vực IV.

[5] Jisoon Lee (2002). *Education Policy in the Republic of Korea. Building Block or Stumbling Block*. Seoul National University.

[6] Jones, R.S (2013). *Educational Reform in Korea*. OECD Economics Department Working Papers, No. 1067, OECD Publishing.

Nhà quản lý và nghệ thuật...

(Tiếp theo trang 254)

trọng tâm, biến cái lộn xộn trở nên trật tự (chẳng hạn có sự lộn lộn trong lời của người nói thì người nghe có thể hỏi người nói như *Tôi chưa rõ là đã hiểu đúng ý anh/chị chưa?* hay *Tôi vừa nghe thấy... Điều đấy có phải không?*).

* * *

LN là một nghệ thuật, một kĩ năng rất quan trọng trong cuộc sống của mỗi người, giúp kiểm chế được cảm xúc của bản thân và học hỏi thêm được nhiều điều bổ ích. Đối với NQL, biết LN là chìa khóa của sự thành công. Để biết LN, cần phải phát triển khả năng nghe, hiểu nội dung thông tin được đưa ra đồng thời duy trì tốt mối quan hệ với người nói. Vì thế, rèn luyện kĩ năng LN là một quá trình, đòi hỏi NQL phải có ý thức học hỏi, thường xuyên trau dồi và đúc kết kinh nghiệm từ thực tiễn hoạt động giao tiếp của mình. Đồng thời, trong thực tế giao tiếp không phải lúc nào cũng có thể áp dụng một quy trình nghe theo đúng lần lượt từng bước với tất cả các gợi ý nói trên, mà cần căn cứ vào tình huống thực tế để vận dụng cho phù hợp. □

Tài liệu tham khảo

- [1] Vũ Huy Từ (chủ biên) (2009). *Kĩ năng giao tiếp đàm phán trong kinh doanh*. Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.
- [2] Thái Trí Dũng (2003). *Kĩ năng giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh*. NXB Thống kê, TP. Hồ Chí Minh.
- [3] Allan-Pease (1998). *Thuật xét người qua điệu bộ*. NXB Trẻ TP. Hồ Chí Minh.
- [4] Andrew Carnegie (2004). *Nghệ thuật ứng xử*. NXB Văn hoá dân tộc.
- [5] Mai Hữu Khuê (chủ biên) (1997). *Kĩ năng giao tiếp trong hành chính*. NXB Lao động.
- [6] Thu Nhi (biên dịch) (2003). *Nghệ thuật lắng nghe để giải quyết xung đột*. NXB Trẻ, TP. Hồ Chí Minh.