

CHƯƠNG IV

CÁC KỸ NĂNG GIAO TIẾP TRONG KINH DOANH

4.1. KỸ NĂNG LẮNG NGHE

4.1.1. Tầm quan trọng của kỹ năng lắng nghe

Một trong những nghiên cứu thường được thấy nhắc đến nhiều nhất về thực hành giao tiếp đã được Paul Rankin tiến hành cách đây khoảng 60 năm. Suốt 2 tháng liền, 68 người thuộc nhiều lĩnh vực nghề nghiệp khác nhau đã được yêu cầu cho ghi âm và phỏng vấn. Nghiên cứu này nhằm tìm hiểu xem nhóm người này đã dành bao nhiêu thời gian cho việc nói, đọc, nghe và viết. Trong tổng số thời gian dành cho giao tiếp – khoảng 70% thời gian họ thức – các đối tượng đã dành 45% cho lắng nghe, 55% cho 3 kỹ năng còn lại (nói, đọc và viết). Gần một nửa thời gian giao tiếp của họ đã được dành cho việc lắng nghe.

Như vậy, con người dùng khoảng 45% thời gian giao tiếp để nghe, nhưng một người nghe bình thường cũng hiểu và nhớ chừng $\frac{1}{2}$ những gì được nói ra ngay sau khi trình bày, và trong 48 giờ thì mức này giảm xuống còn 22%¹. Kết quả nghiên cứu cho thấy số năm huấn luyện kỹ năng lắng nghe là “0”, trong khi đó cường độ sử dụng kỹ năng này trong cuộc sống là rất nhiều.

Huấn luyện các kỹ năng giao tiếp (người bình thường)

Các kỹ năng	Số năm huấn luyện	Cường độ sử dụng trong cuộc sống trưởng thành
1. Viết	14	Ít
2. Đọc	8	Thỉnh thoảng
3. Nói	1	Khá nhiều
4. Nghe	0	Rất nhiều

Số liệu trên cho thấy nghe là một trong những kỹ năng quan trọng sống còn của quá trình giao tiếp. Tuy nhiên, không phải ai cũng chú ý lắng nghe và biết nghe. “Bất hạnh thay, rất ít người biết chú ý lắng nghe. Các nhà nghiên cứu cho rằng ngay ở mức thông tin thuần túy, 75% các thông báo miệng không được chú ý đến, bị hiểu

¹ “Quản lý nguồn nhân lực” PTS. Trần Thị Hạnh; PTS Đặng Thành Hưng; Đặng Mạnh Phổ sưu tầm và tuyển dịch.

sai, hoặc bị lãng quên nhanh chóng. Khả năng lắng nghe và nắm bắt những ý nghĩa sâu sắc trong lời nói của người khác thì lại càng hiếm”².

Như vậy, lắng nghe quan trọng và đem lại nhiều lợi ích cho chúng ta, song lắng nghe lại là một kỹ năng khó đối với hầu hết chúng ta. Nhiều người xem thường kỹ năng này trong giao tiếp, và cho rằng đây là kỹ năng đơn giản, và không cần phải học tập, rèn luyện nhiều. Kết quả nghiên cứu cho thấy phần lớn chúng ta không biết lắng nghe.

4.1.2. Những lợi ích của kỹ năng lắng nghe

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

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

- Thu thập được nhiều thông tin, đầy đủ và chi tiết hơn để ra quyết định và giải quyết vấn đề. Càng có nhiều thông tin thì quyết định càng chính xác.

- Chúng ta có thể họ được những điều mới mẻ, bổ ích, mà có lẽ không bao giờ chúng ta nghĩ tới.

- Tạo ra mối quan hệ tốt đẹp với người khác. Khi một người tìm được một người có cảm tình lắng nghe thì sẽ nảy sinh một mối quan hệ tốt đẹp. Lắng nghe giúp tình bằng hữu tăng trưởng và kết quả sẽ là sự hợp tác trong hoạt động.

- Tìm hiểu người khác một cách tốt hơn. Lắng nghe giúp bạn nắm bắt được tính cách, tính nết và quan điểm của họ, vì họ sẽ bộc lộ con người của họ trong khi nói.

- Giúp người khác có được một sự lắng nghe có hiệu quả. Bằng cách tạo dựng bầu không khí lắng nghe tốt, bạn sẽ thấy rằng người nói chuyện với bạn trở thành những người lắng nghe có hiệu quả.

- Lắng nghe giúp chúng ta giải quyết được nhiều vấn đề. Có nhiều vấn đề, nhiều sự mâu thuẫn không giải quyết được chỉ vì hai bên không chịu lắng nghe để hiểu nhau. Bằng sự cởi mở của mình và bằng cách khuyến khích người ta nói, hai sẽ phát hiện ra những nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn và cùng nhau đưa ra các giải pháp để thoát khỏi sự xung đột đó.

- Các ý tưởng sáng tạo sẽ nảy sinh nhiều hơn nhờ việc biết lắng nghe người khác nói.

b. Giao tiếp trong một tổ chức, lắng nghe sẽ đem lại những lợi ích sau:

- Mệnh lệnh, chỉ thị từ trên xuống và những ý kiến đóng góp từ dưới lên được tiếp thu một cách đầy đủ và chính xác giúp nhà quản trị và nhân viên hoàn thành tốt công việc của mình hơn do hạn chế được các yếu tố gây nhiễu khi truyền thông tin.

² Tiếp xúc mặt đối mặt trong quản lý – D.Torrington. 1994

- Cải thiện mối quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên, hạn chế được những xung đột không cần thiết. Mọi người sẽ cảm thấy hài lòng, phấn khởi, nếu ý kiến của họ được thủ trưởng lắng nghe và hiểu họ. Hơn nữa nhà lãnh đạo biết lắng nghe sẽ thu thập được những thông tin phản hồi từ dưới lên, giúp nhà quản trị nắm bắt được tâm tư nguyện vọng của nhân viên để kịp thời đáp ứng, tạo động cơ tích cực giúp họ làm việc tốt hơn.

- Dựa vào thông tin phản hồi nhà quản trị lượng hóa mức độ chính xác và hợp lý của những quyết định mà mình đã tạo ra.

- Nhận thức của nhân viên cũng được nâng cao thông qua biết lắng nghe.

- Các ý tưởng sáng tạo ở nhân viên sẽ nảy sinh nhiều hơn từ những cuộc giao tiếp với các nhà quản trị biết lắng nghe. Ngược lại, khi lắng nghe nhân viên góp ý kiến, ở nhà quản trị sẽ nảy sinh ra những ý tưởng mới giúp giải quyết vấn đề một cách tốt hơn.

4.1.3. Những rào cản

Tại sao lắng nghe lại là một việc khó làm đối với chúng ta ? Để trả lời câu hỏi này chúng ta phải chú ý đến một số điểm sau :

- *Tốc độ suy nghĩ nhanh hơn khả năng nói.* Người nói có thể nói vào khoảng 125 từ/phút, nhưng bạn có thể xử lý thông tin vào khoảng 600 từ/phút. Với thời gian thừa thãi đó, đầu óc chúng ta lang thang từ chủ đề này tới chủ đề khác, hoàn toàn không có liên quan đến chủ đề người đang nói. Như vậy, một sự quan tâm đến những vấn đề khác cần thiết hơn sẽ không tập trung được tư duy và là lý do của những thói quen nghe kém.

- *Sự phức tạp của vấn đề.* Chúng ta thường dễ nghe người mà mình thích và những vấn đề mà mình quan tâm hơn. Khi có sự khó khăn trong sự theo dõi một vấn đề, người ta thường chọn con đường dễ nhất là bỏ đi, không thêm để ý tới nó nữa.

- *Do không được tập luyện.* Đa số người ta nghe không có hiệu quả vì không bao giờ được dạy về cách lắng nghe. Từ nhỏ tới khi trưởng thành, thường thì người ta dành nhiều thời gian cho việc tập nói, viết và đọc, chứ còn tập nghe thì không.

- *Thiếu sự quan tâm và sự kiên nhẫn.* Thiếu sự quan tâm và sự kiên nhẫn đối với ý nghĩ của người khác, hoặc không hợp với họ, làm cho nhiều người trở thành nghe kém. Với tình cảm như vậy thì các từ sẽ đi từ tai này sang tai kia và bay luôn ra ngoài.

- *Thiếu sự quan sát bằng mắt.* Khi nghe cần phải nắm bắt được cả những thông tin không lời, như ánh mắt, nụ cười, nét mặt, dáng điệu, cử chỉ, . . . Để biết thêm về thái độ và cảm nghĩ của đối tượng.

- *Những thành kiến tiêu cực.* Thường người ta có khuynh hướng nghe một cách chủ quan, nên những thành kiến tiêu cực khiến người ta không chú ý lắng nghe nữa. Khi đã có những thành kiến tiêu cực thì người ta thường dùng thì giờ để tìm những

lý lẽ để bác bỏ và những câu hỏi để gây cản trở cho người nói. Những việc làm đó đều làm ngăn cản sự lắng nghe.

- *Uy tín của người nói.* Thường uy tín làm tăng sức ám thị, nên khi chúng ta nghe một người có uy tín nói về những vấn đề mà mình quan tâm, thì chúng ta dễ bị mất tính phê phán và nghe một cách mù quáng.

- *Do những thói quen xấu khi lắng nghe.* Chúng ta thường mắc phải một vài thói quen xấu sau đây :

+ *Giả vờ lắng nghe;*

+ *Hay tỏ phản ứng tức thời* theo quan điểm của mình khi lắng nghe.

+ *Nghe qua loa tất cả mọi sự kiện*, nhưng không biết cái gì chính và cái gì là phụ, không biết khái quát vấn đề.

+ *Đoán trước thông điệp.* Khi nghe bạn nghĩ rằng bạn có thể đoán trước được điều mà đối tượng sắp nói cũng có thể làm lạc hướng và cản trở việc lắng nghe thật sự.

+ *Buông trôi sự chú ý.* Lắng nghe phải tập trung chú ý cao độ, tuy nhiên hầu hết chúng ta chỉ có thể tập trung sự chú ý đến một giới hạn nào đó. Khi sự chú ý bão hòa ta có xu hướng buông trôi không lắng nghe nữa.

Như vậy, những cản trở trong quá trình nói – nghe như sau :

Sự xao lãng

Cảm nhận tiêu cực về đề tài

Chỉ nghĩ về mình

Người nói <-> Mức độ quan tâm thấp <-> Người nghe

Cảm nhận tiêu cực về người nói

Sự khác nhau về tốc độ truyền và nhận tin

4.1.4. Lắng nghe có hiệu quả

Trong quá trình nghiên cứu về lắng nghe Nichols đưa ra 4 điểm sau :

- Người nghe luôn suy nghĩ trước người nói, cố gắng đoán xem câu chuyện sẽ đi đến đâu.

- Người nghe phải cân nhắc, đánh giá những bằng chứng bằng lời được người nói sử dụng để đưa ra các điểm mà họ đã đề cập.

- Từng giai đoạn một người nghe phải điểm lại các ý hoàn chỉnh đã được đưa ra.

- Suốt cuộc nói chuyện, người nghe phải cố gắng hiểu thêm các ẩn ý mà người nói không cần thiết phải nói ra.

Chúng ta lắng nghe để thu thập thông tin; để giải quyết vấn đề; để thuyết phục hoặc khuyên can ai. Mỗi một lý do có thể cần đến một cách lắng nghe hoặc kết hợp các kiểu lắng nghe khác nhau.

a. Lắng nghe để thu thập thông tin

Việc lắng nghe để thu thập thông tin nên hạn chế ở mức độ tìm kiếm các dữ kiện hoặc các vấn đề mà chúng ta cần biết. Chẳng hạn, trong lớp học giáo viên hướng dẫn thường có chiến lược để hướng dẫn lớp tới một mục tiêu mong muốn.

Người giáo viên sẽ nhấn mạnh một số ý chính và sử dụng các ví dụ hỗ trợ để chứng minh hoặc củng cố chúng. Khi lắng nghe theo cách này bạn có thể trở nên quá mải mê với việc ghi chép tất cả mọi chi tiết, mà không sắp xếp chúng theo một dàn ý. Cuối cùng bạn chỉ thu được một mớ thông tin chi tiết, không có hệ thống.

Để thu thập thông tin cần chủ động trong quá trình lắng nghe, lái câu chuyện theo mục đích của mình nhờ những phương pháp khác nhau :

- *Đặt câu hỏi* : trong quá trình lắng nghe bạn có thể chủ động đưa ra một số câu hỏi để thu thập những thông tin cần thiết. Có nhiều loại câu hỏi khác nhau như :

+ Loại câu hỏi để ghi nhớ : loại câu hỏi này chỉ đòi hỏi người trả lời nhớ lại thông tin. Ví dụ : Ba giai đoạn của hành động ý chí là gì ?

+ Câu hỏi bóng bẩy hay không rõ ràng : chỉ đơn giản để tiếp tục cuộc đối thoại, để giới thiệu một đề tài cho mọi người suy nghĩ. Câu hỏi này có mục đích kích thích tranh luận, đòi hỏi trả lời. Ví dụ : “Các bạn hỏi tôi lý do từ chối, vậy chúng đây”; “chắc chắn các bạn muốn biết hết mọi khía cạnh của vấn đề, phải không ?”

+ Câu hỏi nhằm thu thập thông tin xác đáng. Ví dụ : “Ai sẽ làm việc này ?”

Để không bỏ qua khía cạnh nào của tình huống bạn nên đặt những câu hỏi liên quan tới : Ai ?; cái gì ?; ở đâu ?; bằng những phương tiện nào ?; tại sao ?; Khi nào ?

- *Phương pháp gợi mở* : Khi câu chuyện sắp kết thúc, bạn nên chủ động đưa ra chủ đề mới, gợi ý mọi người tiếp tục nói.

- *Phương pháp không chế* : Khi nội dung câu chuyện có ích đối với bạn, bạn nên khống chế không cho người khác chen vào làm gián đoạn tư duy của người nói. Nếu thấy cần thiết, bạn đã biết rồi, nhưng vẫn giả vờ hỏi để cho người nói càng hăng say hơn.

- *Phương pháp cân bằng* : Gặp người nói nhiều và vu vơ, bạn nên tìm cách ngắt lời và gợi ý cho những người chưa có dịp nói phát biểu ý kiến. Đối với người ít nói, bạn nên chủ động gợi chuyện, gây hứng thú cho đối phương. Như vậy, bạn sẽ có thông tin từ nhiều phía.

- *Phương pháp xay chuyển* : Khi người nói những điều vô bổ, bạn tìm cách ngắt lời họ một cách tế nhị, phát biểu ý kiến của mình, hoặc nói một câu chuyện vui để hướng dẫn tư duy của họ theo ý định của mình.

b. Lắng nghe để giải quyết vấn đề

Lắng nghe để giải quyết vấn đề đòi hỏi người nghe phải dùng tới khả năng phân tích để đi tiếp các bước giải quyết một vấn đề. Chúng ta cần phải am hiểu vấn đề, nhận ra bất kỳ sự hạn chế nào có liên quan, tìm tòi và đưa ra các giải pháp. ... Có một số bí quyết trong kỹ năng lắng nghe nhằm giải quyết vấn đề :

- Một cây bút là không thể thiếu trong quá trình phân tích. Ghi nhanh các ý gợi cho chúng ta sự phản hồi lại cho người nói.

- Không chỉ có lắng nghe người nói, mà còn phải cố gắng đoán trước ý nghĩ của họ. Việc đoán trước như vậy sẽ giúp chúng ta xây dựng tư duy logic của người nói.

- Phải là người tổng kết giỏi. Khi đến phiên bạn đưa ra thông tin phản hồi. Hãy tổng kết lại toàn bộ diễn biến của câu chuyện và sau đó bắt đầu phân tích.

- Đừng ngần ngại về chuyện nảy sinh sau các ý tưởng của người khác. Các ý tưởng sáng tạo sẽ được nảy sinh trong cuộc nói chuyện cởi mở liên quan tới việc giải quyết vấn đề.

Sự sáng tạo sẽ nảy sinh từ những thói quen biết lắng nghe tốt trong các cuộc thảo luận, nói chuyện cởi mở. Phần lớn các ý tưởng của chúng ta cũng xuất phát từ những tác nhân kích thích từ bên ngoài, chứ ít khi từ sự xét đoán nội tâm. Khi biết lắng nghe một cách có hiệu quả, chúng ta sẽ nâng cao được khả năng sáng tạo của mình.

c. Lắng nghe để thấu cảm

Lắng nghe thấu cảm là tự đặt mình vào hoàn cảnh, vị trí, tình cảm của người khác để hiểu được họ có cảm nghĩ như thế nào. Khi nghe thấu cảm bạn sẽ đi sâu vào ý kiến của người khác, qua đó bạn phát hiện, bạn nhìn nhận cuộc đời theo cách nhìn của người khác, bạn hiểu được âm tư tình cảm của họ.

Mọi người muốn được người khác lắng nghe mình, đề cao mình, cần đến mình . . . Có một cách để thỏa mãn những nhu cầu này của họ là chịu khó lắng nghe họ nói. Mặc dù, nhiều người luyện cho mình một kỹ năng giỏi để lắng nghe nhằm thu thập thông tin và giải quyết vấn đề, song lại không mấy quan tâm tới kỹ năng lắng nghe để thấu cảm.

Lấy một ví dụ. Hẳn có nhiều “sếp” sẽ cư xử như sau, khi một nhân viên nào đó muốn trình bày những khó khăn của mình : “Thưa sếp ! Em thực sự có chuyện muốn trình bày với sếp”. “ Thế vậy sao, Bình ?”; “Ồ, ngồi xuống đây và kể cho tôi nghe”. Sếp ần cần. Khi Bình đã ngồi xuống. “sếp” tiếp tục: “Này Bình ! Cậu nghĩ rằng trong công ty chỉ có cậu mới có chuyện sao? Cậu có biết tôi hiện đang phải đương đầu với bao nhiêu chuyện không? Này nhé, tôi phải có mặt tại công ty B ngay bây giờ để thương lượng cho bản hợp đồng 5 năm tiếp theo; Tôi điên lên mất với những vấn đề xảy ra trong đội ngũ giám sát viên của chúng ta ở công trường; Rồi chuyện giao ngay số hàng theo đơn đặt hàng của khách”. “Sếp” kết thúc bằng một câu :

“Bình ! Tôi phải đi ngay vì có hẹn ! ”Bình thất vọng ra về, và vấn đề của anh vẫn chưa được giải quyết.

Vị “sếp” này đã không hiểu gì Bình muốn nói hoặc quá chú ý đến bản thân mình và không muốn bỏ ra một phút nào để lắng nghe người khác. Có lẽ Bình sẽ càng cảm thấy chán hơn sau cuộc gặp mặt trên. Hơn nữa, “sếp” đã không học được từ Bình một điều gì. Biết đâu vấn đề của Bình có liên quan tới vấn đề của công ty thì sao ? Lúc ấy sự lắng nghe của “sếp” có thể sẽ giúp ích cho ông giải quyết các vấn đề của mình.

Nghe thấu cảm không phải đơn thuần chỉ là hiểu từng lời nói của người khác. Trên thực tế, những chuyên gia giao tiếp chỉ ra rằng chỉ khoảng 10% thông tin được thể hiện qua lời nói, 30% được thể hiện qua âm thanh còn hơn một nửa thông tin còn lại được thể hiện thông qua ngôn ngữ cơ thể. Trong nghe thấu cảm chúng ta không những nghe bằng tai, mà quan trọng hơn là chúng ta nghe bằng mắt, bằng cả trái tim. Lắng nghe không chỉ những điều người ta nói nên lời, mà cả những gì không nói lên được bộc lộ qua ngôn ngữ không lời : ánh mắt, nụ cười, nét mặt, tư thế, điệu bộ. . . Lắng nghe cảm xúc, nhu cầu của người kia. Lắng nghe cả chính những phút giây im lặng.

Nghe thấu cảm có một uy lực rất lớn bởi nó cung cấp cho chúng ta những tư liệu đúng đắn để hành động. Thay vì dựa vào những cảm giác, động cơ, những giả định, suy nghĩ của mình, chúng ta làm việc với thực tế bằng suy nghĩ và tình cảm của người khác. Chúng ta nghe để hiểu, để tiếp nhận những thông tin sâu kín nhất trong tâm hồn của con người.

Nghe thấu cảm một cách hoàn toàn có thể không bao giờ đạt được, bởi một điều đơn giản là hai người không giống nhau như đúc. Lắng nghe thấu cảm đòi hỏi người phải có trình độ, phải khéo léo và tế nhị. Sự lắng nghe để thấu cảm càng đạt được hiệu quả, khi các thành viên bày tỏ chân tình những cảm xúc, sự tin tưởng lẫn nhau. Điều đó giúp tạo dựng một tình cảm tốt đẹp với người đối thoại. Khi lắng nghe thấu cảm người khác, bạn đã làm cho họ thỏa mãn về mặt tâm lý. Và sau khi đã đáp ứng nhu cầu chủ yếu đó, bạn có thể tập trung phát huy sự ảnh hưởng và giải quyết vấn đề.

d. Một số kỹ năng cần thiết trong lắng nghe thấu cảm

 ***Kỹ năng biểu lộ sự quan tâm*** : để thể hiện sự quan tâm của mình đến câu chuyện của người đối thoại, bạn phải chú ý tư thế, dáng điệu, cách dùng ánh mắt . . Sau đây là một số kỹ năng cơ bản :

- Tạo ra bầu không khí bình đẳng bằng một tư thế “dấn thân”
- Cách biểu lộ sự quan tâm tốt nhất là chăm chú lắng nghe. Muốn thế thì khi nghe người kia nói, bạn hãy nghiêng người về phía trước và mắt nhìn thẳng vào họ, với tư thế cởi mở.

- Sự quan tâm cũng được thể hiện qua những cử chỉ đáp ứng về cơ thể. Trước hết cần tránh những cử chỉ không liên quan tới những điều đang được nói, ví dụ mân mê cây bút, hoặc chăm chú nhìn móng tay, . .

 Kỹ năng gợi mở : Khi nghe bạn cũng cần phải có cách khuyến khích để cho đối tượng trút bầu tâm sự, bằng các cách sau :

- Khuyến khích người nói tiếp tục câu chuyện bằng cách tỏ ra rằng bạn hiểu vấn đề, thông cảm với họ – có thể bằng cái gật đầu, một nụ cười, một ánh mắt. . .

- Hãy cẩn thận lắng nghe và sẵn sàng phản hồi bằng lời lẩn không lời. Ví dụ, “Ừ thế à”, “Rồi sao nữa”, “Cho tôi biết thêm nữa đi” ... và kèm theo một nụ cười và cái gật đầu.

- Thỉnh thoảng đặt câu hỏi để hiểu rõ hơn và để chứng tỏ bạn đang chú ý lắng nghe. Những câu hỏi này đã khiến người đối thoại bộ lộ ra những nguyên nhân sâu xa của vấn đề. Tuy nhiên, trong khi đàm thoại không nên hỏi quá nhiều, hỏi theo kiểu chất vấn hay bắt chẹt.

- Khi nghe bạn có thể vừa tỏ ra trung lập vừa quan tâm bằng cách dùng những từ hoặc câu vô thưởng vô phạt với một giọng tích cực như “Tôi hiểu ý đó”, “ừ hứ” Phản hồi để khuyến khích người nói tiếp tục câu chuyện.

- Giữ một sự tĩnh lặng đầy quan tâm cũng là cách làm cho đối tượng phải lấp đầy khoảng trống bằng những lời bổ sung, giải thích. . . Tuy nhiên, phải xác định thời gian im lặng bao nhiêu cho hợp lý là vấn đề nhạy cảm, tùy thuộc vào dấu hiệu được nhận được và bản thân mình cảm thấy tình hình như thế nào.

 Kỹ năng phản ánh : Phản ánh tức là người nghe sắp xếp lại và nêu lại nội dung những điều người kia vừa nói nhằm làm cho đối tượng biết là mình đã hiểu họ như thế nào.

Phương pháp phản ánh chuẩn mực là diễn đạt lại, tức là bạn hãy nêu lại thực chất những điều mà đối tượng đã nói. Diễn đạt lại một cách ngắn gọn để đối tượng có cơ hội kiểm điểm những điều mà mình đã nói.

Như vậy, việc lắng nghe có thể chiếm tới ½ thời gian trong giao tiếp. Lắng nghe là một kỹ năng giao tiếp được dùng nhiều nhất, và gần bằng các kỹ năng nói, đọc, viết cộng lại. Nó là công cụ chủ yếu trong học đường, trong công việc, và là một kỹ năng tối quan trọng trong giao tế nhân sự.

4.2. KỸ NĂNG SỬ DỤNG LỜI NÓI TRONG GIAO TIẾP

Kỹ năng để nói sao cho hiệu quả cũng quan trọng như kỹ năng viết và nghe vậy. Người Việt Nam có câu nói “uốn lưỡi bảy lần trước khi nói” hay “hãy suy nghĩ trước khi nói” là hoàn toàn đúng.

Tiếc thay, chúng ta thường quên mất điều này. Mỗi ngày chúng ta đều dành quá nhiều thời gian để nói chuyện trực tiếp với mọi người, cả chính thức và không

chính thức, mà quên rằng ta cần phải chú trọng tới việc phát triển kỹ năng nói của mình nếu muốn mọi người hiểu chúng ta một cách chính xác và muốn họ làm theo những gì mình nói.

Nếu bạn nhớ lại mô hình giao tiếp cơ bản của chúng ta thì bạn sẽ thấy rằng mình phải biết kết quả mình muốn đạt được trước khi bắt đầu nói.

➤ Những sai lầm trong khi nói làm giảm hiệu quả giao tiếp :

- Tôi đã không suy nghĩ một cách rõ ràng về những gì mình định nói và kết quả là tôi đã nói rất lung tung.

- Tôi đã không kiểm tra xem mọi người có nghe rõ không trước khi tôi bắt đầu nói.

- Tôi đã dùng những thuật ngữ mà mọi người không hiểu rõ.

- Tôi đã nói bằng một giọng hung hăng hoặc quá yếu đuối.

- Tôi đã tưởng là mọi người biết nhiều hơn thế.

- Tôi đã không hỏi xem mọi người đã hiểu một cách chính xác chưa.

Khi có một điều gì đó trục trặc xảy ra, chúng ta thường tìm các lý do để bào chữa cho mình. Câu cửa miệng mà có lẽ chúng ta đều hay đưa ra là “tôi biết tôi đã nói gì nhưng sự thật mà tôi muốn nói là . . .”. Do đó, khi bạn nói chuyện với ai trực tiếp hay qua điện thoại cần phải chú ý những điểm sau :

- *Cần chuẩn bị trước.* Bạn cần phải nhớ rõ trong đầu về những gì bạn muốn nói trước khi bạn bắt đầu. Điều này sẽ giúp cho thông điệp mà bạn đưa ra được chính xác và rõ ràng.

- *Tạo sự chú ý của người nghe.* Hãy làm cho mọi người tập trung chú ý trước khi bạn nói. Bạn có thể làm điều này bằng cách đơn giản là đưa ra một câu hỏi. Một cách khác là bạn cũng có thể tuyên bố như sau : “Sau đây tôi muốn nói với các bạn về vấn đề/việc. . .”

- *Nói một cách rõ ràng và đủ nghe.* Nếu như vậy thì người nghe sẽ không phải yêu cầu bạn nhắc lại những thông tin đã nói.

- *Nói bằng một giọng điệu phù hợp với hoàn cảnh, tình huống.* Giọng của bạn cùng với những từ bạn sử dụng cần giúp cho việc thể hiện thông điệp một cách chính xác. Ví dụ, khi ta nói về những tin vui thì nên nói với giọng vui vẻ và nên nói với một giọng nghiêm khắc và trịnh trọng khi nói về một quyết định kỷ luật.

- *Nhắc lại (yêu cầu phản hồi qua hình thức nói).* Hãy sử dụng câu hỏi để người nghe có thể nhắc lại thông điệp của bạn một cách chính xác qua đó bạn sẽ biết họ đã hiểu đúng hay chưa.

Cuối cùng, hãy nhớ rằng mọi người sẽ sẵn sàng hưởng ứng một cách tích cực, đặc biệt đối với các trường hợp hướng dẫn, nếu họ biết rằng tại sao họ phải làm như

vậy. Xét cho cùng, bạn làm sao có thể làm tốt một việc gì nếu như bạn không biết tại sao mình lại làm việc đó ?

4.3. KỸ NĂNG ĐẶT CÂU HỎI ĐỂ KHAI THÁC THÔNG TIN

Trong giao tiếp mặt đối mặt, câu hỏi chiếm một phần đáng kể. Nhưng có nhiều loại câu hỏi phù hợp với các mục đích khác nhau. Nhà quản trị cần phải biết để tìm cách sử dụng chúng cho thích hợp với từng tình huống.

Thu thập thông tin từ người khác là một kỹ năng khá quan trọng trong giao tiếp. Có nhiều thông tin chúng ta cần được chứa đựng trong não bộ của người khác. Có lúc chính họ tự nguyện, tự giác cho ta tin tức, nhưng đa số trường hợp là chúng ta phải khai thác nó bằng các câu hỏi khác nhau. Muốn khai thác thông tin có hiệu quả chúng ta phải thực hiện nó một cách có bài bản.

4.3.1. Hãy làm cho công việc cung cấp thông tin trở thành niềm vui của người khác.

Muốn khuyến khích việc cung cấp tin, bạn phải làm sao cho việc ấy trở thành niềm vui thú đối với người khác. Hãy tỏ ra biết ơn người ấy về những gì anh ta cung cấp để anh ta cảm thấy vui vì đã làm được việc thiện. Hãy áp dụng thuật lắng nghe đã trình bày ở trên để tạo hứng thú ở đối tượng khi cung cấp tin.

4.3.2. Hãy bắt đầu bằng một câu hỏi dễ trả lời.

Khi muốn khai thác thông tin, bạn hãy bắt đầu bằng câu hỏi dễ. Thông thường mọi người thích trả lời đúng. Những câu hỏi dễ sẽ giúp người khác có cơ hội trả lời đúng một cách dễ dàng. Chúng ta làm cho đối tượng cảm thấy thoải mái, bớt căng thẳng và tự tin hơn. Nói chung trước hết bạn cần phải làm nóng cuộc nói chuyện một chút để khi người khác vừa kịp thấy có sức cuốn hút thì anh ta sẽ vui say trút bầu tâm sự.

4.3.3. Các loại câu hỏi

Sau khi đã làm cho người khác cảm thấy thoải mái, bạn cần biết đặt những câu hỏi để có được những tin tức đầy đủ và chính xác.

Dựa vào cấu trúc của câu hỏi người ta có thể chia thành 2 loại :

a. Câu hỏi có cấu trúc chặt chẽ, kết cấu cao. Cấu trúc ý tưởng được phát triển đầy đủ trong loại câu hỏi này. Người trả lời không cần phải động não lắm. Họ chỉ cần trả lời thẳng vào vấn đề bằng một sự kiện đặc biệt.

- *Câu hỏi hẹp.* Đó là những câu hỏi nhằm thu hẹp vấn đề để tranh thủ những thông tin chính xác, ngắn gọn. Ví dụ : “Ai thực hiện việc này ?”. Những câu hỏi hẹp có ích khi bạn cần những dữ kiện rõ ràng, thẳng thắn. Hầu hết các cuộc gặp gỡ đều có những câu hỏi hẹp ở một thời điểm nào đó.

✧ Những trường hợp sử dụng câu hỏi đóng

+ Thời gian bị hạn chế