

BÀN VỀ KỸ NĂNG LẮNG NGHE

NGUYỄN HỮU THÂN (*)



Lãnh đạo lắng nghe sinh viên Khoa XHH

Nói chỉ là một mặt của truyền thông giao tiếp trong cuộc sống. Nếu bạn muốn thành công và tỏ ra mẫu mực, bạn phải dành hơn một nửa thời gian lắng nghe khi giao tiếp⁽¹⁾. Tuy nhiên, lắng nghe là một trong các kỹ năng được xem là ít quan trọng nhất trong giới kinh doanh, trong các cơ quan, và trong lớp học. Thực tế, nhiều doanh nghiệp thua lỗ hàng triệu đô la Mỹ mỗi năm chỉ vì truyền thông giao tiếp bị lệch lạc, bắt nguồn từ thất bại không biết lắng nghe và không hiểu được nhu cầu của khách

hàng⁽²⁾. Sinh viên không hiểu bài hoặc không nắm vững vấn đề của bài giảng; nhân viên không nắm vững chủ trương chính sách của cơ quan; cấp quản trị lãnh đạo cơ quan không thành công... phần lớn chỉ vì không biết lắng nghe. Thường là chúng ta không biết lắng nghe. Tôi cũng vậy. Sau này, áp dụng kỹ năng lắng nghe, tôi cảm thấy thời gian bỏ ra khi nghe thuyết trình không uổng phí. Bạn đã có bao giờ bực mình khi giảng bài mà sinh viên không lắng nghe; hoặc bất mãn khi nói chuyện với người khác và nhất là khi trình bày với cấp trên điều gì đó mà cấp trên không lắng nghe?

Bởi vì lắng nghe là một hoạt động thường nhật hàng ngày, cho nên chỉ có một số ít người quan tâm tới việc phát triển kỹ năng nghe của mình. Tuy nhiên, không giống như việc nghe tự nhiên, lắng nghe đòi hỏi một sự tập trung tổng hợp; nó là một sự tìm kiếm tích cực về nghĩa.⁽³⁾ Một tư vấn về truyền thông giao tiếp phát biểu: "Nhiều người không chịu nghe bằng cách lắng nghe tích cực". Nghe là một chức năng tự động có tính cách vật lý. Bởi vì bạn nghe được một số từ không nhất thiết có nghĩa là bạn đang lắng nghe.⁽⁴⁾ Lý do là bởi vì hầu hết chúng ta có quá nhiều thứ nạp vào trong đầu cùng một lúc đến nỗi chúng ta

(*) TS. Khoa Kinh tế & QTKD ĐH Mở BC TP.HCM

thường không chú ý đầy đủ được. Nhưng lắng nghe thì lại hoàn toàn khác.

Lắng nghe một cách hiệu quả là lắng nghe như thể bạn là một bác sĩ đang chẩn đoán triệu chứng của bệnh nhân hoặc là một phi công đang tiếp xúc với đài kiểm soát trong một cơn bão. Những người biết lắng nghe là những người biết tiếp nhận những thông tin mới, những ý kiến mới, và lợi điểm là họ nắm được thông tin, cập nhật hóa thông tin, và giải quyết được vấn đề. Việc biết lắng nghe cũng làm tăng ảnh hưởng khi bạn nói, và nó giúp bạn có lợi thế khi đàm phán. Lắng nghe một cách hiệu quả hỗ trợ cho những mối quan hệ trong một tổ chức, giúp tổ chức đổi mới, và giúp tổ chức quản trị được sự đa dạng của lực lượng lao động và khách hàng.⁽⁵⁾

Một người tin vào tầm quan trọng của việc biết lắng nghe là ông Jenfer Lawson, phó tổng giám đốc điều hành chương trình PBS. Được giao nhiệm vụ thống nhất 314 nhà ga xuyên quốc gia, ông Lawson đã hiểu ra rằng "Nếu bạn muốn thay đổi sự quan liêu thì điều quan trọng nhất bạn có thể làm là biết lắng nghe. Bạn phải cho mọi người một cơ hội để họ trút bỏ sự bất mãn với một hệ thống mới nào đó và sau này xây dựng trên cơ sở đó". Lawson khuyên mọi người "nên nêu đúng vấn đề và quan tâm đến câu trả lời của họ."⁽⁶⁾

Tuy nhiên, hầu hết mọi người không biết lắng nghe. Thực ra, các cuộc nghiên cứu chứng minh rằng người ta lắng nghe nội dung chỉ được 25% hoặc ít hơn. Một người trung bình chỉ nhớ một nửa những gì đã nghe trong vòng mười phút nói chuyện và quên đi một nửa trong vòng bốn mươi tám tiếng đồng hồ.⁽⁷⁾ Ngoài ra, khi chúng ta hỏi lại những gì họ vừa nghe thì mọi người thường nhớ

một cách rất lộn xộn, là bởi vì lắng nghe có hiệu quả đòi hỏi một sự nỗ lực có ý thức và ý chí. Hầu hết mọi người thích nói hơn là nghe. Thậm chí một số nhà quản trị thừa nhận rằng họ ghi chép trong cuộc họp để làm ra vẻ như họ đang lắng nghe. Họ không thấy rằng lắng nghe một cách hiệu quả, là một cách tốt nhất để cải thiện khả năng giao tiếp của mình, và thăng tiến. Nó củng cố sự hoàn thành công tác, và điều này dẫn tới tăng lương, thăng chức, địa vị, và quyền lực.⁽⁸⁾

Các bạn hãy nghiên cứu ba kiểu lắng nghe, tiến trình lắng nghe, những rào cản lắng nghe, và chiến lược lắng nghe có hiệu quả dưới đây.

1. BA KIỂU LẮNG NGHE

Tình huống khác nhau đòi hỏi kỹ năng lắng nghe khác nhau. Khi bạn tham dự một buổi báo cáo ngắn về chế độ bảo hiểm y tế của cơ quan, chủ yếu bạn lắng nghe nội dung. Bạn muốn biết chính sách ra sao. Khi thuyết trình viên mô tả kế hoạch phúc lợi, bạn bắt đầu lắng nghe để nhận xét, đánh giá lợi ích của kế hoạch mới liên quan tới nhu cầu của chính bạn. Sau này, khi một người bạn nào đó nói chuyện với bạn về những vấn đề khó khăn về cuộc sống của anh ta, bạn lắng nghe một cách thấu cảm, cố gắng hiểu được cảm giác của người đó.

Ba kiểu lắng nghe nêu trên không chỉ khác nhau về mục đích mà còn khác nhau về thông tin phản hồi và sự tác động qua lại. Mục đích của việc lắng nghe nội dung là hiểu và lưu giữ thông tin của người truyền đạt. Bạn có thể hỏi một vài câu hỏi, nhưng cơ bản vẫn là thông tin truyền đạt từ diễn giả tới bạn. Công việc của bạn là xác định một số điểm quan trọng của thông tin đó. Vấn đề không phải là bạn đồng ý hay không

đồng ý, chấp thuận hay không chấp thuận - mà chỉ là bạn có hiểu hay không.⁽⁹⁾ Khi bạn lắng nghe một bản báo cáo hàng tháng của giám đốc kinh doanh khu vực về doanh số hàng tháng, thì bạn lắng nghe để nắm nội dung.

Mục đích của lắng nghe để phê bình là vừa hiểu vừa đánh giá ý nghĩa thông tin của người truyền đạt ở nhiều mức độ: tính logic, chứng cứ rõ ràng và những kết luận có giá trị; ẩn ý của những thông tin dành cho bạn hoặc cho tổ chức của bạn; động lực và ý đồ của người truyền đạt; bỏ sót những điểm có liên quan hoặc điểm quan trọng. Lắng nghe để phê bình liên quan tới sự tác động qua lại khi bạn nỗ lực khám phá ra quan điểm của diễn giả. Bạn cũng phải đánh giá tính khả tín của người nói.⁽¹⁰⁾ Chẳng hạn như khi giám đốc kinh doanh khu vực trình bày về dự án kinh doanh trong một vài tháng tới, bạn lắng nghe một cách có phê phán, đánh giá xem liệu các ước tính có giá trị không và những ứng dụng gì đối với bộ phận sản xuất của bạn.

Mục đích của việc lắng nghe tích cực hoặc cảm thông là hiểu được những cảm giác, nhu cầu và ước muốn của người nói để bạn có thể hiểu được quan điểm của họ, bất kể là bạn có đồng ý với quan điểm đó không. Bằng cách tích cực lắng nghe hoặc cảm thông, bạn sẽ giúp cho cá nhân đó bộc bạch cảm xúc của họ. Bạn đừng đưa ra lời khuyên. Hãy cố gắng không phê phán những cảm giác của cá nhân đó. Hãy để cho người đó nói. Thí dụ như, bạn lắng nghe một cách thấu cảm khi trưởng phòng kinh doanh khu vực kể với bạn về những vấn đề ông ấy gặp phải trong khi đi nghỉ với gia đình ông ta.

Bất kể tình huống nào, tất cả ba kiểu

lắng nghe đó có thể rất hữu ích cho bạn đối với các tình huống liên quan tới công việc, vì vậy bạn cần phải quan tâm học hỏi cách áp dụng.

TIẾN TRÌNH LẮNG NGHE

Khi hiểu được tiến trình lắng nghe, bạn sẽ bắt đầu hiểu tại sao thông tin thường bị bay mất. Lắng nghe bao gồm năm hoạt động liên quan với nhau hầu như đều xảy ra theo một chuỗi liên tiếp.⁽¹¹⁾

□ Tham dự: nghe thông tin một cách tự nhiên và ghi chép. Sự tiếp nhận thông tin này có thể bị cản trở bởi những tiếng ồn xen vào, nghe kém, hoặc không chú ý.

□ Diễn giải: gán ý nghĩa của lời nói dựa theo giá trị, tôn giáo, ý kiến, kỳ vọng, vai trò, nhu cầu, và trình độ của bạn. Khuôn khổ giải thích của diễn giả có thể khác với bạn, vì vậy bạn cần xác định xem diễn giả thực sự muốn truyền đạt cái gì.

□ Ghi nhớ: lưu giữ thông tin để tham khảo sau này. Khi bạn lắng nghe, bạn hãy giữ lại những gì bạn đã nghe bằng cách ghi chép lại hoặc phác thảo trong đầu những điểm quan trọng của diễn giả.

□ Đánh giá: ứng dụng kỹ năng phân tích phê bình để đo lường những nhận xét của diễn giả. Bạn tách sự kiện ra khỏi ý kiến và đánh giá chất lượng của các chứng cứ.

□ Đáp lại: phản ứng lại khi bạn đã đánh giá thông tin của diễn giả. Nếu bạn giao tiếp cá nhân hoặc trong một nhóm nhỏ, phản ứng ban đầu thông thường là những hình thức thông tin phản hồi bằng lời. Nếu bạn là một trong số nhiều người

tham dự, phản ứng ban đầu của bạn có thể là vỗ tay tán thưởng, cười, hoặc im lặng. Sau này bạn có thể hành động dựa theo những gì bạn nghe được.

Bởi vì việc lắng nghe đòi hỏi sự phối hợp các hoạt động thể chất lẫn tinh thần, cho nên nó bị chi phối bởi các rào cản về thể chất và tinh thần. Trở thành một người biết lắng nghe phần lớn là do khả năng nhận biết và sửa chữa những rào cản đó.

NHỮNG RÀO CẢN LẮNG NGHE

Có rất nhiều rào cản khi lắng nghe. Thiên kiến là một trong những rào cản phổ biến và khó vượt qua nhất khi lắng nghe bởi vì nó là một tiến trình tự động hóa. Con người không thể hoạt động trong cuộc sống mà không có một số quan niệm nào đó. Tuy nhiên trong các tình huống mới, những quan niệm này có thể là không đúng. Ngoài ra, một số người lắng nghe một cách phòng thủ, coi mọi lời nhận xét là một sự tấn công cá nhân. Nếu một người nào đó nói, "Anh Phú, ở đây rất ấm" thì những người lắng nghe phòng thủ có thể cho rằng người ta đang trách anh ta đã điều chỉnh sai nhiệt độ. Phản ứng tức thời của họ là chứng minh rằng người khác thì sai còn họ đúng. Để bảo vệ sự tự trọng của họ, họ có thể xuyên tạc thông tin bằng cách loại bỏ bất cứ cái gì không theo quan điểm của mình.

Nhiều người lắng nghe cũng phạm phải sai lầm là ích kỷ/vị kỷ (chỉ nghĩ đến bản thân mình). Chẳng hạn như vào giây phút diễn giả đề cập tới vấn đề của diễn giả thì những người lắng nghe vị kỷ kiểm soát cuộc đàm thoại và nói chuyện về vấn đề của họ. Họ coi thường mối quan tâm của diễn giả bằng cách cho thấy rằng những vấn đề của họ còn lớn hơn gấp đôi.

Dù thảo luận về bất cứ vấn đề gì, họ cho rằng họ hiểu biết nhiều hơn diễn giả.

Một rào cản phổ biến khác là lắng nghe có chọn lọc. Bạn đã có kinh nghiệm lắng nghe có chọn lọc nếu bạn đã từng ngồi họp và để cho tư tưởng của bạn suy nghĩ mông lung cho đến khi bạn nghe được một từ hoặc một cụm từ gây cho bạn chú ý trở lại. Một trong những vấn đề của việc nghe có chọn lọc là nó đọng lại trong tâm trí bạn không phải những gì diễn giả nói mà là những gì bạn nghĩ rằng thuyết trình viên lẽ ra phải nói.⁽¹²⁾

Một trong những nguyên nhân tại sao tâm trí của con người có khuynh hướng suy nghĩ lan man là vì họ suy nghĩ nhanh hơn là họ nói. Hầu hết người ta nói khoảng 120-150 từ trong một phút trong hầu hết các tình huống. Tuy nhiên, các cuộc nghiên cứu cho thấy rằng tùy từng chủ đề và từng cá nhân, con người có thể xử lý thông tin khoảng 500-800 từ trong một phút.⁽¹³⁾ Sự chênh lệch giữa tốc độ nói và tốc độ suy nghĩ cho phép tâm trí của người nghe suy nghĩ lan man. Một số người sử dụng thời điểm này để sắp xếp lập luận của họ lại; còn những người khác thì không chú ý cả. Điều quan trọng là nhận ra được những xu hướng không hiệu quả ở bên trong con người bạn và làm việc theo phương hướng cải thiện khả năng lắng nghe của bạn. Hãy cố gắng tập trung bằng cách đánh giá những điều diễn giả nói ra và tóm tắt những ý chính trong đầu bạn.

CHIẾN LƯỢC LẮNG NGHE CÓ HIỆU QUẢ

Bạn có thể cải thiện khả năng lắng nghe bằng cách lưu ý nhiều hơn đến những thực hành giúp phân biệt người biết lắng nghe và không biết lắng nghe (xem bảng ở cuối). Để cải

thiện khả năng lắng nghe, bạn hãy tuân thủ những bước sau đây⁽¹⁴⁾

□ Đừng chú trọng phong cách của diễn giả bằng cách tự hỏi rằng diễn giả biết được điều gì mà bạn không biết.

□ Hãy khách quan khi lắng nghe để bạn giảm được ảnh hưởng của cảm xúc khi nghe và kiên nhẫn cho đến khi bạn nghe được toàn bộ thông tin.

□ Hãy tránh lo ra bằng cách đóng cửa lại, tắt điện thoại di động, và tiến gần tới người nói chuyện hơn.

□ Hãy lắng nghe để nắm được những khái niệm và tư tưởng cũng như các sự kiện; biết được sự khác biệt giữa sự kiện và nguyên tắc, ý kiến và ví dụ, bằng chứng và lập luận.

□ Hãy đi trước diễn giả bằng cách đoán trước những gì họ sẽ nói và suy nghĩ về những gì họ đã nói.

□ Hãy tìm kiếm thông tin không lời. Thường thì giọng nói hoặc cách diễn tả của diễn giả sẽ bộc lộ thông tin nhiều hơn là bằng lời.

□ Hãy xem lại những điểm quan trọng. Nó có ý nghĩa không? Những khái niệm có được minh họa bằng sự kiện không?

□ Hãy cởi mở bằng cách nêu các câu hỏi làm sáng tỏ sự hiểu biết của bạn; hãy khoan phán đoán phê bình cho đến khi diễn giả kết thúc phần trình bày.

□ Đừng ngắt lời; bởi vì việc ngắt lời có thể gây lo ra trong khi bạn đang nỗ lực đạt tới trọng điểm của vấn đề.

□ Hãy phán đoán và phê bình nội dung chứ không phải phê bình diễn giả.

□ Hãy đưa ra ý kiến phản hồi. Hãy để diễn giả biết bạn đang theo dõi cuộc nói chuyện với họ. Hãy nhìn thẳng diễn giả. Hãy lặp lại và tóm tắt nội dung của diễn giả sau khi họ nói xong.

□ Hãy ghi nội dung một cách ngắn gọn.

Một cách để bạn có kỹ năng lắng nghe là chú ý tới cách bạn lắng nghe như thế nào? Khi một người nào đó nói, bạn có thực sự nghe được những gì họ nói không, hoặc bạn có nhắc lại bạn sẽ trả lời như thế nào chưa? Hãy cố gắng để đầu óc cởi mở đón nhận thông tin mới dựa trên tinh thần hiểu biết và tôn trọng nhau. Trở thành người biết lắng nghe sẽ giúp bạn trong nhiều tình huống của cuộc sống. Bạn hãy nghiên cứu ba loại lắng nghe sau đây:

NGƯỜI KHÔNG BIẾT LẮNG NGHE	NGƯỜI BIẾT LẮNG NGHE	ĐỂ LẮNG NGHE CÓ HIỆU QUẢ
<ul style="list-style-type: none"> • Họ không lắng nghe những chủ đề khô khan • Họ không chú ý nếu việc truyền đạt dở • Họ có khuynh hướng tranh luận • Họ lắng nghe để tìm kiếm sự kiện • Họ ghi chép quá nhiều • Họ làm ra vẻ chú ý • Họ dễ chia trí, lo ra • Họ không thích xem tài liệu khó • Họ phản ứng đối với những từ ngữ mang tính cảm xúc • Họ có khuynh hướng mơ mộng đối với diễn giả nói chậm chạp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Họ nắm lấy cơ hội; và tự hỏi: “Trong vấn đề này mình áp dụng được cái gì?” • Họ nhận xét nội dung; họ bỏ qua sự sai sót của diễn giả • Họ không nhận xét cho đến khi hiểu hoàn toàn; họ chỉ làm gián đoạn diễn giả để làm sáng tỏ vấn đề • Họ lắng nghe để nắm chủ đề chính • Họ ghi chép ít thôi • Họ làm việc chăm chỉ; tỏ ra lắng nghe tích cực • Họ cố gắng không lo ra; họ biết cách tập trung tư tưởng • Họ diễn giải những câu nói mang tính cảm xúc; họ không để chúng ngắt quãng tư tưởng • Họ lắng nghe và cân nhắc các bằng chứng; họ tóm tắt ý chính trong đầu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hãy tìm kiếm những lãnh vực mình quan tâm • Hãy phán đoán nội dung, đừng phán đoán cách truyền đạt • Hãy duy trì sự nhiệt tình của bạn • Hãy lắng nghe để tìm kiếm tư tưởng • Hãy ghi chép có chọn lọc • Hãy vừa lắng nghe vừa ghi chép. Hãy ngăn chặn những tư tưởng mâu thuẫn trong đầu • Hãy để đầu óc luôn cởi mở • Hãy lưu ý rằng suy nghĩ nhanh hơn lời nói

Tóm lại, nói chỉ là một mặt của truyền thông giao tiếp trong cuộc sống. Còn lắng nghe lại là một phần rất quan trọng trong đời sống của tất cả chúng ta: sinh viên, cán bộ công nhân viên, nhà kinh doanh, và nhất là các cấp quản trị lãnh đạo cơ quan. Bởi vì lắng nghe là một hoạt động thường nhật hàng ngày, cho nên chỉ có một số ít

người quan tâm tới việc phát triển kỹ năng nghe. Lắng nghe có hiệu quả đòi hỏi một sự *nỗ lực có ý thức và ý chí*. Biết lắng nghe là một cách tốt nhất để cải thiện khả năng giao tiếp và thăng tiến trong nghề nghiệp. Nó củng cố sự hoàn thành công tác và giúp bạn thành công trong cuộc sống.

CHÚ THÍCH:

(1) Beverly Davenport Sypher, Robert N. Bastrom, and Joy Hart Seibert, "Listening, Communication Abilities, and Success at Work," *Journal of Business Communication* 26, no.4 (Fall 1989)pp. 293-301.

(2) Robyn D. Clarke, "Do You Hear what I Hear?" *Black Enterprise*, May 1998, p. 129.

(3) Soundview Executive Staff, *Skills for Success* (Middlebury,Vt. Soundview Executive Book Sumarises,1998), pp.21-22.

(4) Clarke, "Do You Hear What I Hear?' Dot Yandle, "Listening To Understand," *Report Management Newsletter Supplement* 15,no. 18 (August 1998)p. 13.

(5) Augusta M. Simon, "Effective Listening:Barriers to Listening in a Diverse Business Environment," *Bullentin of the Association for Business Communication* 54, no. 3 (September 1991)pp. 73-74.

(6) Jenifer Lawson, "How I Did It: Persuading Staffer to Get with the Program," *Working Woman*, April 1991, pp.57-58,60.

(7) Bob Lamons, "Good Listener Are Better Communications," *Marketing News*, 11 September 1995, p.13; Philip Morgan and H. Kent Baker, "Bulding a Professional Image: Improving Listening Behavior," *Supervisory Management*, November 1985, pp.35-36.

(8) "An Added Joy of Email: Fewer Face to Face Meetings," *Wall Street Journal*, 14 July 1998, p. A1.

(9) J.Mcheal Sproule, *Communication Today* (Glenview,III: Scott, Fores-man,1981) p.69.

(10) Sproule, *Communication Today*, p.69.

(11) Lyman K. Steil,Larry L. Barker, and Kittie W. Waston, *Effeective Listening:Key to Your Success* (Reading,Mass: Addison-Wesley,1983), pp. 21-22; Shewyn P. Moreale and Courtland L.Bovee, *Exellence in Public Speaking* (Orlando,Fla: Harcourt Brace,1998), pp. 72-76.

(12) Ptrick J. Collins, *Say It with Power and Confidence* (Upper Saddle River,N.J: Prentice Hall,1997), pp. 40-45.

(13) Collins, *Say It with Power and Confidence*, pp. 40-45.

(14) Robert A. Luck jn. "Improving Listening Ability," *Supervisory Management*, June 1992, p. 7; Mdelyn Burley Allen, "Listening for Exellence in Communication," *The Dynamics of Behavior Newsletter* 2, no.2 (Summer 1992): p1; Lamon, "Good Listeners are Better Communicators."

TÓM TẮT

Lắng nghe một cách hiệu quả là lắng nghe như thể bạn là một bác sĩ đang chẩn đoán triệu chứng của bệnh nhân hoặc là một phi công đang tiếp xúc với đài kiểm soát trong một cơn bão. Những người biết lắng nghe là những người biết tiếp nhận những thông tin mới, những ý kiến mới, và lợi điểm là họ nắm được thông tin, cập nhật hóa thông tin, và giải quyết được vấn đề.

SUMMARY

To listen effectively is to listen as if you were a doctor diagnosing a patient's symptoms, or a pilot contacting the air traffic control in a storm. The people who know how to listen are the people who know how to absorb new information, new ideas, and the advantage is that they can take hold of information, update it, and solve the problems.