

# KỸ NĂNG GIAO TIẾP TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ NHẪM PHÁT HUY TRÍ TUỆ TẬP THỂ<sup>2</sup>

Nguyễn Thị Thanh Tâm

*Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.*

Lãnh đạo, quản lý (LĐ, QL) là một nghề đòi hỏi cao về tính khoa học và nghệ thuật. Bên cạnh tầm nhìn xa và chiều sâu của trí tuệ, bên cạnh trí thông minh, óc sáng tạo, vốn kiến thức chuyên môn sâu rộng, vốn kiến thức cuộc sống phong phú, lòng nhiệt huyết với công việc thì *kỹ năng giao tiếp* là một yếu tố đóng góp rất lớn vào sự thành công của người LĐ, QL. Một người LĐ, QL thường mất từ 40% đến 80% thời gian làm việc dành cho giao tiếp. Kỹ năng giao tiếp tốt sẽ góp phần rất lớn trong việc khai thác, phát huy trí tuệ của các thành viên trong tổ chức, giúp người LĐ, QL làm tốt vai trò là người dẫn đầu, định hướng cho tập thể phát triển.

Gaston Courtois, một chuyên gia về khoa học quản lý của Pháp cho rằng: “Tinh thần đồng đội là yếu tố quan trọng, một người LĐ, QL cho dù có được thiên phú đến đâu cũng không thể am tường hết tất cả các ngõ ngách của công việc. Nếu người LĐ, QL biết khai thác ở những người cộng tác, ở thuộc cấp của mình, các năng lực và thiện cảm của họ thì ông đã thành công tới 50% rồi đấy. Lòng nhiệt tình và khối óc của họ sẽ không ngừng phát sinh những sáng kiến quý báu. Đấy không phải là những phương pháp tốt để người lãnh đạo và quản lý đưa sự nghiệp của mình mau đến thành công hay sao?”<sup>(1)</sup>. *Kỹ năng giao tiếp* khéo léo cho phép người LĐ, QL thấu hiểu được những *nguyên vọng* và *khả năng* của mỗi người để hướng họ đi theo con đường của mình.

## I. Một số kỹ năng giao tiếp nhằm khai thác trí tuệ tập thể

Kỹ năng giao tiếp là khả năng vận dụng những tri thức, kinh nghiệm

giao tiếp để khai thác tối đa trí tuệ các thành viên trong tập thể, nhằm thực hiện có hiệu quả những nhiệm vụ quản lý cụ thể. Người LĐ, QL thường tiến hành giao tiếp để khai thác trí tuệ tập thể (nhóm) qua những hình thức phổ biến sau: 1) Giao tiếp chính thức trong cuộc họp; 2) Giao tiếp chính thức với từng thành viên trong nhóm trong quá trình giao nhiệm vụ; 3) Giao tiếp không chính thức với từng thành viên trong nhóm.

### ***1. Kỹ năng giao tiếp trong cuộc họp***

- *Thứ nhất*, người LĐ, QL cần chú ý khâu thông báo nội dung cuộc họp trước khi tiến hành họp chính thức để tạo tâm thế tốt cho các thành viên tham gia họp. Mọi người sẽ chủ động, tích cực hơn nếu biết trước cuộc họp sẽ bàn về vấn đề gì, mình sẽ có những ý kiến như thế nào. Thời gian thông báo cũng là một vấn đề cần chú ý ở góc độ tâm lý. Nếu thông báo cách xa ngày họp quá thì sẽ dễ bị lãng quên. Nếu thông báo gần ngày họp quá thì có thể người tham dự không kịp chuẩn bị những thông tin cần thiết phục vụ cho cuộc họp. Những cuộc họp bàn về nội dung quan trọng, các thành viên cần chuẩn bị nhiều thông tin thì thời gian thông báo phải sớm, sau đó có nhắc lại. Trong thực tế, có hiện tượng một số người LĐ, QL vô tình hoặc cố ý chọn thời điểm thông báo họp rất gần với giờ họp chính thức. Ví dụ, trong đợt chúng tôi điều tra tìm hiểu vấn đề thực hiện Quy chế dân chủ cơ sở ở xã, một số đại biểu Hội đồng nhân dân cấp xã cho rằng nhiều lần họ không được thông báo nội dung họp Hội đồng nhân dân với khoảng thời gian đủ dài để tìm hiểu kỹ, thu thập số liệu và tham khảo trước ý kiến của quần chúng về vấn đề đưa ra tại cuộc họp.

- *Thứ hai*, ngay khi bắt đầu cuộc họp, nên nói rõ mục tiêu cuộc họp cần đạt đến. Mục tiêu càng rõ, cụ thể thì các ý kiến phát biểu càng tránh được sự lan man, xa chủ đề. Với những cuộc họp quan trọng, cần nghe nhiều ý kiến đóng góp khác nhau thì ngay từ lời mở đầu, người LĐ, QL nên dùng *ngôn ngữ biểu cảm để bày tỏ thái độ thực sự mong muốn được nghe ý kiến của các thành viên từ các góc nhìn khác nhau*. Đồng thời, ngay từ đầu, nếu thấy cần, người LĐ, QL cũng có thể cử 1 người giám sát thời gian, có nhiệm vụ nhắc nhở những ý kiến quá dài dòng. Đây là một kỹ thuật tâm lý giúp cho các thành viên ý thức được rằng mình cần nói gì và không cần nói gì. Mặt khác, những người bị nhắc nhở (nếu có) sẽ không hướng sự công kích, khó chịu về phía người LĐ, QL, tâm thế muốn trình bày tiếp của anh ta vẫn không bị phá vỡ nếu người LĐ, QL yêu cầu anh cứ trình bày tiếp một cách ngắn gọn hơn. Với cách này, trong một khoảng thời gian ngắn người LĐ, QL nghe được nhiều ý tưởng khác nhau. *Các ý tưởng hay sẽ là cơ sở để tập thể tiếp tục bàn bạc, thảo luận, thống nhất ý kiến hoặc để người LĐ, QL tìm hiểu sâu hơn.*

Trong các cuộc họp cũng rất dễ xảy ra hiện tượng một vấn đề đưa ra gây nhiều tranh cãi khác nhau. Lúc này, người chủ trì cuộc họp có thể dùng kỹ

thuật Delphi: Phát cho mỗi thành viên 1 tờ giấy để họ ghi một cách *ngắn gọn, trung thực và ẩn danh* quan điểm, cảm nghĩ của mình và *các gợi ý* để giải quyết vấn đề, sau một khoảng thời gian nhất định (bao nhiêu phút là tùy vấn đề nêu ra, thường là 5-10ph) thu lại các tờ giấy và cử một nhóm vài ba người làm phép thống kê. Người LD, QL sẽ đọc to các quan điểm lên và rút ra kết luận dựa trên phép thống kê về ý kiến của số đông. Kỹ thuật giao tiếp, điều hành cuộc họp theo cách này với một nhóm khoảng 10 - 15 người sẽ giúp kết thúc nhanh những tranh cãi tiêu tốn thời gian mà không đi đến thống nhất.

Một tình huống nữa thường diễn ra tại các cuộc họp, đó là tìm giải pháp để giải quyết một vấn đề nào đó. Để thu được nhiều ý tưởng trong khoảng thời gian họp có hạn, người LD, QL có thể: Nêu rõ vấn đề lên bảng lớn, phát cho mỗi thành viên 10 mẫu giấy nhỏ (có đề tên của họ), đề nghị mỗi người suy nghĩ và viết ra 10 giải pháp để giải quyết vấn đề này (thời gian thường là 10-15ph). Những phút đầu thường là rất khó khăn, người LD, QL động viên mọi người tích cực suy nghĩ, các giải pháp hay loé ra cuối phiên làm việc khi nào đã tích cực hoạt động và khi các giải pháp hiển nhiên đã được ghi ra giấy. Tổng hợp ý kiến và thảo luận tập thể để tìm ra giải pháp khả thi nhất, sáng tạo nhất.

Cần chú ý đến những *đặc điểm nhân cách* của các thành viên trong tổ chức. Những người có kiểu nhân cách hướng ngoại thường cởi mở trong giao tiếp, dễ dàng phát biểu ý kiến. Những người có kiểu nhân cách hướng nội thường thâm trầm, rụt rè trong giao tiếp, ngại phát biểu. Nghiên cứu tâm lý lại cho thấy rằng người có kiểu nhân cách hướng nội thường suy nghĩ sâu sắc, chín chắn nhưng lại hay tự ti và mặc cảm về khả năng của mình. Người LD, QL nên chú ý chủ động hỏi ý kiến những người hướng nội hơn là chờ họ phát biểu, nhẹ nhàng khen ngợi ngay những ý kiến hay. Một kỹ thuật khác cũng có thể vận dụng đó là ngay khi sắp xếp vị trí ngồi họp nên bố trí những người hướng nội, nhút nhát, ngồi cạnh những người hay nói hơn để họ có thể đưa ra các đề xuất thông qua người bên cạnh.

Xuyên suốt trong những cuộc họp nhằm khai thác trí tuệ tập thể là kỹ năng lắng nghe và ghi chú (ghi chép những điều đáng chú ý vào sổ tay) của người LD, QL. Chỉ có thái độ lắng nghe chân thành mới có thể nhận được những ý kiến chân thành từ phía đối tượng giao tiếp. Việc ghi chú cũng rất quan trọng, có những ý kiến *lạc đề* trong nội dung cuộc họp này, nhưng lại *cần thiết* cho nội dung hoạt động khác của tổ chức; người LD, QL biết lắng nghe sẽ nhanh chóng ghi chú và sẽ gặp gỡ người phát biểu để trao đổi sâu hơn sau cuộc họp.

## ***2. Kỹ năng giao tiếp trong quá trình giao nhiệm vụ cho cấp dưới***

Nhiều nhà LD, QL nghĩ rằng mình là cấp trên có quyền giao nhiệm vụ cho cấp dưới và họ phải nhận và hoàn thành nhiệm vụ theo chức năng của họ.

Không ít trường hợp cấp dưới phải nhận nhiệm vụ nhưng không thể hoàn thành tốt. Nguyên nhân không hẳn chỉ thuộc về thái độ, năng lực của cấp dưới và điều kiện khách quan, mà còn do người lãnh đạo. Để tránh tình trạng này, để khai thác tốt nhất trí tuệ và năng lực của cấp dưới trong quá trình giao nhiệm vụ, người LĐ, QL cần chú ý:

- Giao nhiệm vụ rõ ràng, có các yêu cầu về mặt định tính và định lượng, kèm theo thời hạn phải hoàn thành.

- Nên hỏi người nhận nhiệm vụ xem họ cảm thấy sẽ gặp khó khăn gì trong quá trình thực hiện. Bước đặt câu hỏi này là rất quan trọng, nếu không hỏi cấp dưới rất ngại nói ra những khó khăn vì sợ người lãnh đạo cho rằng họ không sẵn sàng nhận nhiệm vụ. Nếu những khó khăn nêu ra nằm ngoài khả năng khắc phục của cấp dưới thì cần chỉ thị sự hỗ trợ từ các bộ phận khác. Nếu những khó khăn có thể khắc phục được thì gợi ý cách giải quyết.

- Bày tỏ sự tin cậy, tin tưởng của mình đối với người nhận nhiệm vụ, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hoàn thành nhiệm vụ trong mối liên hệ với việc hoàn thành các công việc khác của tổ chức. Trong rất nhiều trường hợp, những câu nói để kết thúc quá trình giao nhiệm vụ như sau sẽ làm tăng nỗ lực của cấp dưới lên gấp nhiều lần: “Cuối cùng, tôi muốn nói với anh rằng tôi đặt tất cả niềm tin vào anh trong công việc này”, “Kể từ khi chị nhận và hứa sẽ làm được việc này, tôi đã bớt đi một nửa gánh lo vì có người chia sẻ”...

- Khi giao nhiệm vụ, nếu thấy cần người lãnh đạo nên cung cấp thêm thông tin, hoặc là cần nói giới thiệu, gợi ý cho cấp dưới nên liên hệ với ai, tổ chức nào khác thì sẽ có được những thông tin, kinh nghiệm, hỗ trợ tốt hơn cho quá trình thực thi nhiệm vụ. Người lãnh đạo giàu có là người lãnh đạo biết chia sẻ thông tin, kiến thức. Với lợi thế về vị trí công tác, người lãnh đạo sẽ nắm được nhiều thông tin ở trong và ngoài tổ chức hơn cấp dưới và cũng nên sẵn sàng chia sẻ với họ. Khi ông ta làm như vậy, thì trong nhiều trường hợp khác, cấp dưới lại là người sẵn sàng cung cấp cho lãnh đạo những thông tin, kiến thức mà người lãnh đạo chưa biết.

### **3. Kỹ năng giao tiếp không chính thức nhằm khai thác trí tuệ tập thể**

Những cuộc giao tiếp không chính thức tại hành lang, sân thể thao, hoặc ngay tại chỗ làm việc của nhân viên,... do người lãnh đạo chủ động gặp gỡ, để trao đổi thân thiện, cởi mở với nhân viên, nhiều khi mang lại hiệu quả giao tiếp cao hơn giao tiếp chính thức. Bởi vì trong cách giao tiếp này, người lãnh đạo có điều kiện để tác động sâu sắc vào tình cảm mỗi cá nhân, có cơ hội để gây cho mỗi người cấp dưới ấn tượng rằng ông ta luôn luôn nhận ra nơi họ một cá tính riêng biệt, một khả năng riêng biệt, không lẫn với những người khác; do đó cũng dễ nhận được sự đáp ứng trở lại từ phía cấp dưới cả về mặt thái độ, cảm

xúc, cả về mặt *trí tuệ* để chứng tỏ họ là một cá tính riêng biệt đúng như người lãnh đạo nghĩ. Trong không khí giao tiếp cởi mở như vậy, người lãnh đạo cần chọn lúc thích hợp để đặt những câu hỏi nhằm khai thác suy nghĩ, quan điểm của cấp dưới; ví dụ như: “Anh (chị) muốn cái gì đang tồn tại lâu nay trong đơn vị mình được thực hiện khác đi?”, “Tôi vẫn băn khoăn nhiều về đề án được trình bày hôm trước, theo anh có điểm gì đáng phê phán, có điểm gì có thể cải tiến cho tốt hơn?”, “Anh có nghĩ rằng sự hợp tác trong đơn vị vẫn chưa tốt, theo anh cái gì sẽ giúp mọi người cố kết với nhau hơn”, “Với cách nhìn của anh, những vấn đề nghiêm trọng nào sẽ nổi lên trong 5 năm kế tiếp tại đơn vị mình, thứ tự ưu tiên giải quyết là thế nào?”...

## **II. Một số nhận xét ban đầu về kỹ năng giao tiếp nhằm phát huy trí tuệ tập thể của đội ngũ LĐ, QL hiện nay**

Để có một nhận xét khái quát về kỹ năng giao tiếp nhằm khai thác trí tuệ tập thể của đội ngũ cán bộ LĐ, QL hiện nay ở nước ta thì cần có những nghiên cứu nghiêm túc, lâu dài theo từng cấp quản lý, từng lĩnh vực ngành nghề. Tuy nhiên, kết quả điều tra của đề tài “Nâng cao năng lực tổ chức thực tiễn của cán bộ chủ chốt cấp xã ở một số tỉnh đồng bằng sông Hồng trong điều kiện hiện nay” (đề tài cấp Bộ năm 2004 – 2005 do Khoa Tâm lý xã hội – Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh chủ trì) cho thấy: đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã còn gặp khó khăn trong việc hình thành và rèn luyện kỹ năng giao tiếp để đảm bảo thực hiện tốt công việc LĐ, QL. Các số liệu thể hiện như sau (2).

- Có 46,1% trên tổng số 336 cán bộ chủ chốt cấp xã vùng đồng bằng sông Hồng được điều tra cho rằng họ có gặp khó khăn trong việc *khơi dậy sự sáng tạo của cá nhân và tập thể trong cơ quan* (số trả lời rất khó khăn: 6%, khó khăn: 19,6%, tương đối khó khăn: 20,5%).

- *Giao việc cho cấp dưới và quần chúng nhân dân*: rất khó khăn: 0,6%, khó khăn: 13,7%, tương đối khó khăn: 27,1% (tổng 3 mức độ: 41,4%).

- *Hiểu người khác*: rất khó khăn: 6%, khó khăn: 23,5%, tương đối khó khăn: 10,7% (tổng 3 mức độ: 40,2%).

- *Làm cho mọi người hiểu đúng mình*: rất khó khăn: 3,6%, khó khăn: 28%, tương đối khó khăn: 23,8% (tổng 3 mức độ: 55,4%).

- *Tạo ra bầu không khí hiểu biết, gắn bó giữa các thành viên trong cơ quan*: rất khó khăn: 8,3%, khó khăn: 16,1%, tương đối khó khăn: 26,8% (tổng 3 mức độ: 51,2%).

- *Tập hợp quần chúng*: rất khó khăn: 12,5%, khó khăn: 13,1%, tương đối khó khăn: 26,8% (tổng 3 mức độ: 52,4%).

- *Thuyết phục, cảm hoá người khác*: rất khó khăn: 7,1%, khó khăn: 19%, tương đối khó khăn: 13,4% (tổng 3 mức độ: 39,5%).

Kết quả điều tra của đề tài này cũng cho thấy: có 537/622 (chiếm tỉ lệ 86,3%) cán bộ chủ chốt cấp xã được hỏi trả lời rằng họ cần được đào tạo, bồi dưỡng về kỹ năng giao tiếp; trong đó có 40,2% cho rằng việc đào tạo là rất cần thiết, và 46,1% cho rằng cần thiết.

Để kết thúc bài viết này, chúng tôi cũng muốn đề cập rằng mọi kỹ năng không nên chỉ nhìn ở góc độ kỹ thuật. Mọi câu nói của người LĐ, QL chỉ có sức mạnh thực sự nếu người nghe, cấp dưới nhận thấy rằng người LĐ, QL thực lòng thương yêu, lo lắng cho họ, trăn trở cho công việc chung. Hành vi của họ chắc chắn bị chi phối bởi mức độ tình cảm mà người LĐ, QL dành cho công việc, dành cho tập thể, dành cho cá nhân họ.

### **Chú thích**

1. Gaston Courtois. *Lãnh đạo và quản lý – Một nghệ thuật*. NXB Lao động - xã hội, 2002, tr.15.
2. Tổng quan khoa học đề tài cấp Bộ 2004: “*Nâng cao năng lực tổ chức thực tiễn của cán bộ chủ chốt cấp xã ở một số tỉnh đồng bằng sông Hồng trong điều kiện hiện nay*”. Khoa Tâm lý xã hội – Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh chủ trì, tr.137.