

LẮNG NGHE TRONG TỈNH THỨC

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

MINDFUL LISTENING

Original work copyright ©2019 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

LẮNG NGHE TRONG TÌNH THỨC

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2021

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: project@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Lắng nghe trong tình thức / Harvard Business Review ; Tuấn Vinh dịch. – H. :

Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2021. – 116tr. ; 18cm. – (Emotional intelligence)

Tên sách tiếng Anh: Mindful listening

ISBN 9786043113334

1. Kỹ năng lắng nghe 2. Tâm lý học

153.68 – dc23

COM0085p-CIP

Harvard Business Review Press

LẮNG NGHE TRONG TÌNH THỨC

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

Tuấn Vinh dịch

Mục lục

- | | | |
|-----------|---|-----------|
| 01 | Những điều người lắng nghe giỏi thường làm
<i>Jack Zenger và Joseph Folkma</i> | 7 |
| 02 | Điều gì chi phối quá trình lắng nghe?
<i>Amy Jen Su và Muriel Maignan Wilkins</i> | 19 |
| 03 | Lắng nghe mọi người
<i>Ralph G. Nichols và Leonard A. Stevens</i> | 27 |
| 04 | Ba cách để nhà lãnh đạo
có thể lắng nghe trong tình huống
<i>Christine M. Riordan</i> | 35 |
| 05 | Muốn trở thành nhà lãnh đạo vĩ đại,
hãy tập trung vào hiện tại
<i>Rasmus Hougaard và Jacqueline Carter</i> | 43 |
| 06 | Để trở thành một người biết lắng nghe
<i>Bài phỏng vấn Mark Goulston</i>
<i>do Sarah Green Carmichael thực hiện</i> | 57 |
| 07 | Để thay đổi quan điểm của ai đó,
hãy đừng nói và hãy lắng nghe
<i>Nilofer Merchant</i> | 73 |

- 08** Xoa dịu cảm xúc khi chuyện trò
cùng đồng nghiệp **85**
Ron Friedman
- 09** Sức mạnh của lắng nghe khiến
mọi người thay đổi **95**
Guy Itzchakov và Avraham N. (Avi) Kluger
- 10** Khi bạn là người mà đồng nghiệp
luôn tìm đến **117**
Sandra L. Robinson và Kira Schabram
- 11** Kiểm soát giọng nói chỉ trích bên trong bạn **137**
Peter Bregman

01

Những điều người lắng nghe giỏi thường làm

Jack Zenger
và Joseph Folkma

Có thể bạn nghĩ mình là người biết lắng nghe. Cũng giống như khi đánh giá kỹ năng lái xe, đa số những người trưởng thành đều đánh giá kỹ năng lắng nghe của họ trên mức trung bình.

Theo kinh nghiệm phổ biến, hầu hết mọi người đều tin rằng một người biết lắng nghe phải làm được ba điều sau:

- Giữ yên lặng khi người khác nói.
- Biểu lộ cho người khác biết mình đang lắng nghe thông qua các cử chỉ khuôn mặt và âm thanh trong miệng (chẳng hạn như “ừ, à”).

- Có khả năng lặp lại những điều người khác vừa nói từng từ một.

Thực ra phần lớn các tư vấn trên góc độ quản lý về kỹ năng lắng nghe đều gợi ý những hành vi sau: khuyến khích người nghe giữ yên lặng, gật đầu hoặc diễn đạt những từ mang tính khích lệ như “ừ”, “à”, sau đó lặp lại những câu như: “Vâng, để chắc chắn là tôi hiểu đúng, có phải điều anh/chị đang nói là...”. Tuy nhiên, nghiên cứu chúng tôi mới thực hiện gần đây cho thấy các hành vi nêu trên chưa mô tả đầy đủ các kỹ năng lắng nghe cần thiết.

Cụ thể, chúng tôi đã thực hiện phân tích các dữ liệu mô tả hành vi của 3.492 người tham gia một chương trình phát triển được thiết kế nhằm giúp các nhà quản lý trở thành những huấn luyện viên tốt hơn. Trong chương trình, các kỹ năng huấn luyện của nhà quản lý sẽ được người khác đánh giá 360 độ. Chúng tôi xác định một số nhà quản lý được cho là có kỹ năng lắng nghe tốt nhất (top 5%). Qua

tiến hành so sánh đặc điểm của họ với trung bình chung của tất cả mọi người trong tập hợp dữ liệu, chúng tôi tìm ra 20 tiêu chí cho thấy sự khác biệt rõ nhất. Với những kết quả có được, chúng tôi tiếp tục xác định sự khác biệt giữa những người có kỹ năng lắng nghe vượt trội với những người có kỹ năng lắng nghe trung bình, sau đó tiến hành phân tích các khác biệt đó để tìm ra những đặc điểm mà đồng nghiệp của họ đánh giá là những hành vi khiến họ trở thành người lắng nghe xuất sắc.

Chúng tôi tìm thấy một số kết luận đáng ngạc nhiên song song với những phẩm chất mà chúng tôi kỳ vọng. Chúng được chia thành bốn nhóm như sau:

- *Biết lắng nghe không đơn thuần chỉ là biết giữ yên lặng khi người khác nói.* Trái lại, một người được coi là biết lắng nghe khi họ có khả năng đặt ra những câu hỏi kích thích sự tìm tòi và thấu hiểu. Những câu hỏi này thường mang

tính chất vẫn nhưng theo tinh thần xây dựng. Một người chỉ ngồi yên và gật đầu không cho thấy bằng chứng thuyết phục là anh ta đang lắng nghe, mà việc đặt ra những câu hỏi có chất lượng mới chứng minh anh ta không chỉ nghe mà còn hiểu rõ và muốn tìm hiểu thêm thông tin. Lắng nghe được xem là một hội thoại hai chiều thay vì tương tác một chiều giữa “người nói và người nghe”. Những cuộc hội thoại tốt nhất đều mang tính chủ động.

- *Lắng nghe bao gồm những tương tác tạo nên sự tự tin.* Những người lắng nghe giỏi luôn biết cách biến cuộc hội thoại thành một trải nghiệm tích cực cho đối phương; điều này không thể xảy ra nếu nghe một cách thụ động (hoặc nghe để chỉ trích). Một người lắng nghe giỏi luôn khiến người khác cảm thấy được ủng hộ và tiếp thêm sự tự tin. Lắng nghe là biết tạo ra bầu không khí an toàn mà trong đó

các vấn đề và quan điểm được thảo luận một cách cởi mở.

- *Lắng nghe là một cuộc đàm thoại phối hợp.* Trong những cuộc đàm thoại như vậy, các phản hồi diễn ra trơn tru theo cả hai chiều mà không bên nào phải dè chừng đối phương. Ngược lại, những người lắng nghe tồi luôn có xu hướng ganh đua - họ nghe chỉ để tìm ra lỗi của người nói và tận dụng thời gian im lặng để chuẩn bị công kích. Điều này có thể biến họ thành những người tranh luận giỏi nhưng không giúp họ trở thành những người lắng nghe giỏi. Những người lắng nghe giỏi, có thể chất vấn và đưa ra quan điểm bất đồng, nhưng họ luôn khiến cho người nói cảm thấy họ đang muốn giúp chứ không phải để chiến thắng cuộc tranh luận.
- *Người biết lắng nghe luôn có xu hướng gợi mở.* Kỹ năng lắng nghe tốt bao gồm các phản

hồi được đưa ra theo cách mà người khác dễ chấp nhận và gợi mở ra những hướng mới. Phát hiện này khiến chúng tôi rất ngạc nhiên vì những lời phàn nàn như sau không phải là hiếm gặp: “Anh này không chịu lắng nghe mà đột nhiên lại tham gia tranh luận.” Dĩ nhiên trên cho chúng ta thấy rằng bản thân ý kiến được đưa ra không phải là vấn đề, mà cách đưa ra ý kiến mới chính là vấn đề. Một phát hiện nữa là mọi người dễ dàng tiếp nhận ý kiến từ những người được cho là biết lắng nghe. (Một người giữ yên lặng từ đầu tới cuối, sau đó bỗng nhiên lại đưa ra ý kiến có thể sẽ không được tin tưởng. Một người ban đầu tỏ ra ganh đua và chỉ trích, sau đó lại đưa ra lời khuyên sẽ bị coi là không đáng tin cậy.)

Khi mà nhiều người trong chúng ta vẫn nghĩ rằng một người biết lắng nghe giống như một miếng mứt biết hấp thụ chính xác những gì người

khác nói, thì kết quả chúng tôi thu được lại cho thấy những người biết lắng nghe giống như những giàn nhún lò xo: họ là những người giúp bạn nảy ra các ý tưởng, thay vì hấp thụ ý tưởng và năng lượng của bạn, họ khuếch đại, tiếp thêm năng lượng và làm rõ thêm những ý tưởng đó. Họ luôn khiến chúng ta cảm thấy thoải mái vì không chỉ tiếp nhận một cách thụ động, mà ngược lại còn chủ động hỗ trợ chúng ta. Điều này giúp chúng ta có thêm năng lượng và tầm cao giống như nhảy trên một giàn nhún lò xo vậy.

Tất nhiên, có nhiều mức độ lắng nghe và không phải cuộc hội thoại nào cũng đòi hỏi mức độ lắng nghe cao nhất, nhưng hầu hết các cuộc hội thoại đều có kết quả tốt nếu có được sự tập trung và kỹ năng lắng nghe tốt. Hãy xem bạn mong muốn đạt tới mức độ lắng nghe nào sau đây:

Cấp độ 1: Người nghe tạo được một bầu không khí an toàn mà trong đó các vấn đề khó khăn,

phức tạp hay tế nhị có thể được thảo luận cởi mở.

Cấp độ 2: Người nghe đẹp sang một bên những phương tiện dễ gây phân tâm như điện thoại, máy tính xách tay để tập trung vào người nói và giao tiếp bằng mắt một cách phù hợp. (Hành vi này không chỉ tác động đến sự nhìn nhận của người nói đối với người nghe mà còn tác động đến chính thái độ và cảm xúc bên trong của người nghe. Nó làm thay đổi cảm xúc bên trong của chúng ta, từ đó khiến chúng ta lắng nghe tốt hơn.)

Cấp độ 3: Người nghe hiểu được bản chất những gì người khác nói. Họ nắm bắt được các ý tưởng, đặt câu hỏi và xác nhận lại để đảm bảo chắc chắn đã hiểu đúng vấn đề.

Cấp độ 4: Người nghe quan sát những tín hiệu phi ngôn ngữ như cử chỉ khuôn mặt, mồ hôi,

hơi thở, động tác, tư thế và một số tín hiệu ngôn ngữ cơ thể tinh tế khác. Ước tính có đến 80% nội dung giao tiếp của chúng ta được thực hiện bằng các tín hiệu này. Với vài người thì điều này có vẻ xa lạ, nhưng sự thật là chúng ta luôn lắng nghe bằng cả tai và mắt.

Cấp độ 5: Người nghe thấu hiểu được những cảm xúc của người nói về chủ đề bàn luận, nhận biết và thừa nhận những cảm xúc đó. Họ cũng đồng cảm trên tinh thần xây dựng và không phán xét.

Cấp độ 6: Người nghe đặt câu hỏi để làm rõ các giả định và giúp người nói nhìn nhận vấn đề theo một hướng mới. Họ cũng có thể bổ sung suy nghĩ và ý kiến cá nhân vào chủ đề bàn luận. Tuy nhiên, những người lắng nghe giỏi không bao giờ tìm cách kiểm soát và biến chủ đề họ quan tâm thành tâm điểm của cuộc nói chuyện.

Mỗi mức độ lắng nghe đều có mối liên hệ chặt chẽ với các mức độ còn lại. Chẳng hạn, nếu chúng ta bị chỉ trích khi đưa ra giải pháp thay vì lắng nghe, điều đó có nghĩa là chúng ta cần phải tập trung ở một cấp độ cao hơn (ví dụ như tránh mọi thứ gây sao nhãng, hay thể hiện sự đồng cảm) nếu muốn những ý kiến của mình được ghi nhận.

Tuy nhiên, chúng tôi ngờ rằng trong hành trình trở thành người lắng nghe giỏi, phần lớn chúng ta có xu hướng dừng lại sớm hơn là đi quá xa. Hy vọng nghiên cứu này sẽ giúp đưa ra một góc nhìn mới về kỹ năng lắng nghe. Chúng tôi mong rằng những người đang ảo tưởng về kỹ năng lắng nghe vượt trội của mình sẽ nhìn nhận lại thực sự họ đang đứng ở đâu, và nhận thức phổ biến về việc “lắng nghe như tằm mút” sẽ dần được thay thế. Cuối cùng, chúng tôi mong muốn tất cả mọi người đều thấy được trạng thái lắng nghe tốt nhất chính là việc đóng vai trò giống như giàn nhún lò xo trẻ

em: nó giúp đem lại năng lượng, tốc độ, độ cao và sự khuếch đại. Đó là phẩm chất cần thiết để biến chúng ta thành một người lắng nghe xuất chúng.

JACK ZENGER là CEO của Zenger Folkman, một công ty tư vấn phát triển kỹ năng lãnh đạo.

JOSEPH FOLKMAN là Chủ tịch của Zenger Folkman.

Zenger và Folkman là đồng tác giả bài viết trên tạp chí *Harvard Business Review* “Making Yourself Indispensable” (tạm dịch: Biến bạn thành người không thể thiếu”) tháng 10/2011 và cuốn sách tựa đề *Speed: How Leaders Accelerate Successful Execution* (tạm dịch: Tốc độ: Làm thế nào các nhà lãnh đạo đẩy nhanh quá trình thực thi thành công.)

Biên soạn từ nội dung được đăng tải trên trang web hbr.org,
ngày 14 tháng 7, 2016 (product #H030DC).

02

Điều gì chi phối
quá trình
lắng nghe?

Amy Jen Su
và Muriel Maignan Wilkins

Khi vai trò và tầm ảnh hưởng của bạn càng lớn thì kỹ năng lắng nghe cũng phải phát triển tương xứng. Tuy nhiên, lắng nghe là một trong những kỹ năng khó làm chủ nhất – và nó đòi hỏi mỗi người chúng ta phải tự phát hiện ra các rào cản sâu hơn của chính mình.

Lấy ví dụ từ Janet – một khách hàng của chúng tôi, cô là cố vấn cao cấp trong một công ty tư vấn về quản lý. Gần đây cô nhận được phản hồi 360 độ từ phía đồng nghiệp rằng cô cần phải cải thiện kỹ năng lắng nghe. Việc này khiến Janet bối rối vì cô luôn nghĩ rằng mình là một người lắng nghe chủ động. Khi chúng tôi hỏi các đồng nghiệp của Janet

về lý do, họ đã kể lại việc Janet không trả lời thỏa đáng những câu hỏi đặt ra trong các cuộc họp và việc cô thường có diễn giải khác so với mọi người.

Janet muốn tìm hiểu xem chuyện gì đang xảy ra đối với mình. Nghe thì có vẻ đơn giản, nhưng tại sao cô lại gặp rắc rối với việc này? Thật trớ trêu, câu trả lời chính là do cô đã quá tập trung vào bản thân. Dưới đây là những điều mà Janet và cả chúng ta cần khắc phục:

Bỏ qua lời chỉ trích bên trong của bản thân

Janet nhận ra rằng cô đã không theo sát cuộc đối thoại vì lo lắng về sự thể hiện của chính mình. Tâm trí cô chỉ nghe theo một giọng nói khác – giọng nói chỉ trích bên trong – luôn chi phối cô trong các cuộc họp. Điều này đặc biệt đúng khi Janet thuyết

trình. Nỗi lo của cô về phần trình bày đã kìm hãm khả năng lắng nghe những vấn đề hàm chứa trong các câu hỏi và khiến cô không để ý tới những tín hiệu của người nghe.

Chuyển trọng tâm chú ý của bạn từ “đạt kết quả tốt” sang mục đích lớn hơn của buổi thuyết trình. Điều gì liên quan đến chủ đề hoặc người nghe khiến bạn phấn khích?

Nghĩ rộng hơn về vai trò của bản thân

Điều đầu tiên, bạn phải tin rằng lắng nghe là một phần quan trọng trong công việc. Nội dung này được nhắc đến trong hai bài viết trên tạp chí *Harvard Business Review* (HBR): “Lãnh đạo là một cuộc đàm thoại”, và “Nhà lãnh đạo tổ chức phải biết khi nào dừng nói lại và bắt đầu lắng nghe” của Boris Groysberg và Michael Slind. Khi tiếp tục tìm hiểu

tại sao cô không chú ý lắng nghe, Janet nhận ra rằng cô đã tự nhốt mình trong một chiếc hộp. Là một chuyên gia tư vấn quản lý, cô mô tả vai trò của mình là “cung cấp các giải pháp hiệu quả cho khách hàng”. Chúng tôi đã trao đổi với Janet về cách mà cô có thể thay đổi quan điểm nhìn nhận về bản thân từ người “giải quyết vấn đề” thành “nhà tư vấn tin cậy”, tức là người không chỉ cung cấp dịch vụ tư vấn mà còn biết lắng nghe các vấn đề của khách hàng. *Hãy xem liệu bạn có đang tự nhốt mình trong một chiếc hộp bởi vai trò theo định nghĩa. Bạn có tin rằng công việc của mình đơn thuần chỉ là đưa ra định hướng?*

Gạt nỗi sợ và việc suy đoán sang một bên

Lắng nghe đòi hỏi phải hoàn toàn tập trung và sẵn sàng ứng phó với những diễn tiến tiếp theo. Song việc lắng nghe sẽ mất tác dụng nếu chúng ta phỏng đoán những gì sẽ xảy ra. Janet phát hiện ra rằng khi

một người nào đó đang nói, tâm trí cô liền nghĩ về những điều mình sẽ nói hoặc suy đoán người đó sẽ nói gì tiếp theo. Đặc biệt là trong những cuộc đối thoại khó khăn, khi đoán là sắp có đối đầu, cô thường chủ động nói mà không để ý lắng nghe vì sợ xảy ra xung đột. Lắng nghe là kỹ năng tối quan trọng trong các cuộc nói chuyện, đặc biệt là khi các mối quan tâm và vấn đề cần phải được giải quyết một cách hài hòa. Chúng ta phải hết sức chú ý tới các vấn đề nổi cộm hoặc có khả năng bị hiểu nhầm. *Hãy để ý nếu việc lắng nghe của bạn bị cản trở vì bạn cảm thấy khó chịu. Bạn có để ý tới các nguyên nhân đến từ chính mình hay không?*

Hãy cởi mở để thay đổi quan điểm

Janet cũng nhận thấy rằng cô đã cố tỏ ra tự tin trước đám đông và luôn đưa ra quan điểm trong

các cuộc họp. Song khi cố gắng tỏ ra quyết đoán, cô lại đưa ra quyết định vội vàng hấp tấp.

Một đối tác của Janet chia sẻ bí quyết sau: “Tôi luôn có ý kiến để chia sẻ, nhưng không bao giờ tự nghĩ hoặc cố tỏ ra mình là người thông minh nhất. Trái lại ,tôi luôn tham gia cùng mọi người với một giả định là tất cả các đồng nghiệp của mình đều thông minh và do đó họ có lý do để đưa ra ý kiến khác. Tôi sẵn sàng lắng nghe mọi người để có được những câu trả lời tốt nhất chứ không chỉ xoay quanh ý kiến của mình”. Như vậy, việc lắng nghe chính là một biểu hiện của sự tự tin. *Bạn có đang cố gắng hết sức để tỏ ra tự tin mà không để ý tới quan điểm của người khác hay không?*

Có nhiều cách để trau dồi kỹ năng lắng nghe, nhưng bạn cần phải tập trung cải thiện các vấn đề nội tại của chính mình trước. Lắng nghe là kỹ năng giúp bạn hòa nhập với mọi người, với các quyết định và chương trình làm việc. Bạn không thể trở

thành nhà lãnh đạo mà không lắng nghe ý kiến của người khác.

AMY JEN SU VÀ MURIEL MAIGNAN WILKINS là đồng sáng lập và quản lý của Paravis Partners, một công ty phát triển kỹ năng lãnh đạo-điều hành. Hai người cũng là đồng tác giả bài viết “Own the Room: Discover Your Signature Voice to Master Your Leadership Presence” (Tạm dịch: Tập trung: Khám phá giọng nói bên trong bạn để trau dồi tố chất lãnh đạo (Harvard Business Review, 2013).

Biên soạn theo nội dung được đăng tải trên trang hbr.org,
ngày 14 tháng 4, 2014 (product #H00RDP).

03

Lắng nghe mọi người

Ralph G. Nichols
và Leonard A. Stevens

Ghi chú của biên tập viên:

Trong bài viết nguyên bản năm 1957, Ralph G. Nichols và Leonard A. Stevens đã giải thích tại sao lắng nghe là một kỹ năng cơ bản trong kinh doanh và nguyên nhân gì khiến rất nhiều người gặp khó khăn với kỹ năng này. Trong đoạn trích dưới đây, các tác giả mô tả cách cảm xúc có thể tác động tới những gì chúng ta nghe được, sau đó đưa ra hai phương pháp rèn luyện giúp chúng ta thu được nhiều hơn từ những cuộc đối thoại.

Ở nhiều mức độ và cách thức khác nhau, khả năng lắng nghe của chúng ta chịu ảnh hưởng từ cảm xúc. Nói một cách bóng bẩy, chúng ta có xu hướng chối bỏ về mặt tâm lý những gì chúng ta không muốn nghe. Mặt khác, khi ai đó nói những điều chúng ta đặc biệt thích nghe, chúng ta sẽ mở rộng đôi tai, chấp nhận mọi thứ – sự thật, một nửa sự thật hoặc cả những điều hư cấu.

Có thể nói rằng cảm xúc chính là bộ lọc của đôi tai, có lúc chúng khiến chúng ta “điếc đặc” và những lúc khác lại tạo cho chúng ta cảm giác việc lắng nghe quá dễ dàng. Nếu chúng ta phải nghe một điều trái với định kiến, quan niệm, niềm tin,

tập quán hay phức cảm của riêng mình, bộ não sẽ trở nên bị kích thích quá mức khiến chúng ta không thể lắng nghe đúng cách. Theo cơ chế tâm lý, chúng ta sẽ tìm bằng chứng phủ nhận những gì nghe được, đặt ra các câu hỏi khiến người nói cảm thấy lúng túng, hay đơn giản là quay về với các suy nghĩ của riêng mình.

Lấy một ví dụ như sau:

Một kế toán của công ty tới phòng Tổng Giám đốc và nói rằng: “Tôi vừa nghe thông tin từ Cục thuế nội địa là...” Vị Tổng Giám đốc đột nhiên thở gấp và nghĩ “Cái cục thuế chết tiệt! Sao họ không để cho mình yên vậy? Hàng năm chính phủ vẫn vắt lợi nhuận của công ty tới mức mà...” Mặt đỏ bừng, đầu óc quay cuồng, ông ta nhìn chằm chằm ra ngoài cửa sổ. Cái tên “Cục Thuế Nội địa” khơi lên những cảm xúc căng thẳng khiến ông ta không thể lắng nghe.

Trong khi đó nhân viên kế toán chỉ muốn thông báo đây là cơ hội tiết kiệm được 3.000 đô-la cho năm nay, nếu vị Tổng Giám đốc chấp nhận cho triển khai một số việc đơn giản.

Vị Tổng Giám đốc đang nóng giận đáng lẽ có thể nghe ra sự việc nếu nhân viên kế toán nhấn mạnh vừa đủ, tuy nhiên anh ta lại không làm được điều đó.

Cảm xúc khiến việc lắng nghe trở nên dễ dàng khi những điều chúng ta nghe thấy hỗ trợ cho các cảm xúc sâu sắc bên trong của chúng ta. Khi chúng ta nghe thấy những điều này, các rào cản tinh thần bị xóa bỏ và mọi thứ được chào đón. Chúng ta sẽ ít thắc mắc về những gì nghe được, cảm xúc đã dập tắt khả năng phản biện. Tư duy giảm xuống mức tối thiểu bởi vì chúng ta đang nghe những suy nghĩ đã được ấp ủ trong nhiều năm phù hợp với cảm xúc bên trong. Chúng ta cảm thấy thoải mái khi nghe

một ai đó nói về những suy nghĩ này, vì vậy chúng ta ngồi yên thưởng thức một cách lười nhác.

Chúng ta có thể làm gì với những bộ lọc cảm xúc này? Giải pháp không hề dễ dàng trên thực tế, mặc dù có thể được gói gọn trong một lời khuyên đơn giản sau: “Hãy nghe cho trọn vẹn”.

Sau đây là hai gợi ý hữu ích giúp mọi người tập luyện:

1. *Không vội đánh giá* – Đây là một trong những nguyên tắc học tập quan trọng nhất, đặc biệt là khi học bằng đôi tai. Nó đòi hỏi phải kiểm soát bản thân, đôi khi đòi hỏi nhiều hơn chúng ta có thể, nhưng nếu kiên trì luyện tập, nó sẽ trở thành một thói quen có giá trị. Khi lắng nghe, mục tiêu chính là hiểu rõ từng ý của người nói. Việc phán xét và quyết định nên được giữ lại cho đến khi câu chuyện kết thúc. Lúc đó và chỉ khi đó, chúng ta mới xem

lại những ý kiến chính của người nói và đánh giá chúng.

2. *Tìm kiếm bằng chứng phủ định* – Khi lắng nghe, chúng ta thường sẽ tìm kiếm các bằng chứng chứng minh mình đúng với những gì chúng ta tin tưởng mà ít khi làm điều ngược lại. Tìm kiếm bằng chứng phủ định bản thân là điều không hề dễ dàng, vì nó đòi hỏi tư duy khoáng đạt và tầm nhìn rộng lớn thực sự. Tuy nhiên, một phần quan trọng trong lắng nghe thấu hiểu nằm ở việc tìm kiếm các bằng chứng phủ định cái mà chúng ta nghe được. Nếu chú tâm tìm kiếm những luận điểm cả hai chiều thuận và nghịch, chúng ta sẽ giảm thiểu nguy cơ bỏ lỡ những gì mà đối phương nói.

RALPH G. NICHOLS nổi tiếng với những bài báo và bài giảng về các vấn đề trong truyền thông. Ông từng là Chủ tịch Hiệp hội Nghiên cứu Truyền thông.

LEONARD A. STEVENS là tác giả tự do và chuyên gia tư vấn kỹ năng thuyết trình cho nhiều công ty lớn, đồng thời là hội viên Hiệp hội Phát triển Quản lý New York.

Nichols và Stevens là đồng tác giả cuốn sách *Are you Listenning?* (tạm dịch: Bạn có đang lắng nghe?)

Chú thích

1. Xem Wendell Johnson, “The Fateful Process of Mr. A Talking to Mr. B” (tạm dịch: Quá trình nói chuyện giữa A và B, Harvard Business Review, tháng 1-2/1953, 49.

In lại từ *Harvard Business Review*,
tháng 9 năm 1957 (product #57507).

04

Ba cách để nhà lãnh đạo có thể lắng nghe trong tỉnh thức

Christine M. Riordan

Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng lắng nghe đóng vai trò rất quan trọng đối với hiệu quả của công tác lãnh đạo. Vậy thì tại sao lại có rất ít nhà lãnh đạo xuất sắc về việc này?

Thông thường, các nhà lãnh đạo luôn tìm cách ra lệnh, định hướng những cuộc nói chuyện, nói quá nhiều hay quá lo lắng về những gì họ sẽ phải nói tiếp theo để phòng vệ hay bác bỏ quan điểm của ai đó. Thêm vào đó, họ có thể phản ứng quá nhanh, dễ bị phân tâm và không chịu dành thời gian để lắng nghe người khác. Cuối cùng, các nhà lãnh đạo không thể lắng nghe nếu họ có tính hơn thua, làm nhiều việc cùng một lúc như vừa đọc email vừa

nhấn tin, hoặc để cái tôi cá nhân chi phối quá trình lắng nghe người khác.

Thay vào đó, các nhà lãnh đạo cần bắt đầu bằng cách thực sự quan tâm tới những gì người khác nói về một vấn đề. Nghiên cứu chỉ ra rằng việc lắng nghe chủ động cùng với sự đồng cảm hay thấu hiểu quan điểm của người khác là cách lắng nghe hiệu quả nhất. Henry Ford từng nói rằng: “Nếu có bất kỳ chìa khóa thành công nào trong cuộc sống, thì nó nằm ở khả năng hiểu được quan điểm của người khác và nhìn vấn đề từ góc độ cũng như hoàn cảnh của người đó.”

Nghiên cứu đã liên hệ một số tập hợp hành vi đáng chú ý với khả năng lắng nghe với sự đồng cảm.² Tập hợp hành vi thứ nhất là việc nhận biết tất cả các dấu hiệu ngôn ngữ và phi ngôn ngữ, bao gồm giọng điệu, thái độ và các ngôn ngữ cơ thể khác. Tức là, nhà lãnh đạo tiếp nhận thông tin bằng tất cả các giác quan chứ không chỉ đơn thuần bằng thính

giác. Những nhà lãnh đạo nhạy cảm thường chú ý đến điều người khác không nói và đặt ra những câu hỏi thăm dò sâu hơn một chút. Họ cũng hiểu được cảm xúc của người khác và thừa nhận những cảm xúc đó.

Những câu như: “Cảm ơn vì đã chia sẻ cảm xúc của anh về tình huống này, điều này rất quan trọng để có thể hiểu được mọi người tiếp cận vấn đề này như thế nào,” “Anh có thể chia sẻ thêm một chút về tình huống này không?” và “Vì anh có vẻ kích động (vui, buồn) về tình huống này, nên tôi có thể nghe thêm một chút về suy nghĩ của anh được không?”

Tập hợp hành vi lắng nghe với sự đồng cảm thứ hai là xử lý tình huống, gồm những hành vi có liên hệ mật thiết với quá trình lắng nghe. Đó là sự thấu hiểu ý nghĩa của các thông điệp và nắm được các điểm mấu chốt trong cuộc chuyện trò. Những nhà lãnh đạo giỏi xử lý tình huống luôn khiến người khác nhớ được những gì người khác

nói, tổng hợp được các ý kiến đồng ý hay không đồng ý, nắm bắt được chủ đề và thông điệp chính trong cuộc nói chuyện.

Một số cụm từ tiêu biểu như: “Đây là một vài điểm quan trọng tôi nghe được từ cuộc họp”, “Sau đây là một số điểm chúng tôi đồng ý và không đồng ý”, “Đây là một số thông tin chúng ta cần tập hợp” và “Tôi gợi ý mấy bước thực hiện tiếp theo... Anh thấy thế nào?”

Tập hợp hành vi thứ ba là phản ứng, đó là các hành vi khiến người khác nhận thấy họ đang được lắng nghe và khích lệ trong cuộc nói chuyện. Các nhà lãnh đạo có kỹ năng phản ứng tốt thường phản hồi bằng lời nói, đặt các câu hỏi hay và diễn đạt rất khúc chiết. Họ cũng dùng các hành vi phi ngôn ngữ quan trọng như nét mặt, ánh mắt và ngôn ngữ cơ thể. Các phản hồi hiệu quả khác có thể là gật đầu, tập trung hoàn toàn vào cuộc nói chuyện, hay dùng những câu khích lệ như “Ý kiến này rất hay.”

Nhìn chung, các nhà lãnh đạo cần phải nhận thức được tính đa chiều của lắng nghe với sự đồng cảm và ứng dụng tất cả các nhóm hành vi kể trên. Một trong những lợi ích mà việc lắng nghe với sự đồng cảm đem lại là tạo nên sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, giúp mọi người bộc lộ được cảm xúc (gồm cả căng thẳng), chia sẻ thông tin một cách cởi mở, tạo ra môi trường hợp tác để giải quyết vấn đề.

Ngoài những hành vi lắng nghe với sự đồng cảm, theo sát là một bước quan trọng để đảm bảo người khác hiểu họ đang được lắng nghe. Đó có thể là các phản hồi tổng hợp, sự thay đổi theo những lời hứa được đưa ra trong cuộc họp, những ghi chú tổng kết lại cuộc họp hoặc giải thích vì sao nhà lãnh đạo lại có quyết định khác (trong trường hợp họ không đưa ra phản hồi). Tóm lại, nhà lãnh đạo có nhiều cách để truyền tải thông điệp cho thấy họ đang lắng nghe.

Khả năng và sự sẵn sàng lắng nghe với sự đồng cảm thường là điều làm nên sự khác biệt của một nhà lãnh đạo. Lắng nghe lời nói thôi chưa đủ, nhà lãnh đạo phải thực sự mong muốn thấu hiểu nhận thức và quan điểm của người khác trong cuộc nói chuyện. Trong một buổi phỏng vấn, Paul Bennett, Giám đốc Sáng tạo của IDEO đã khuyên các nhà lãnh đạo nên lắng nghe nhiều hơn và đặt ra những câu hỏi phù hợp. Ông chia sẻ: “Khi ngoài 20, tôi cho rằng mọi người quan tâm đến mình nhiều hơn là mình quan tâm đến họ, vì vậy tôi dành hầu hết thời gian để nói, thường là nói một cách tùy hứng về bất cứ điều gì tôi nghĩ, để mọi người thấy tôi là người thông minh. Tôi luôn nghĩ về những điều mình sắp nói ra hơn là lắng nghe những gì người khác đang nói với mình.”³

Vậy nên hãy chậm lại, gắn kết với người khác hơn là liên tục tranh luận, dành thời gian để lắng nghe học hỏi từ người khác và đặt ra những câu hỏi đắt giá. Đó mới là chìa khóa của thành công.

CHRISTINE M. RIORDAN là hiệu trưởng và Giáo sư chuyên ngành Quản trị tại Đại học Kentucky. Nghiên cứu của bà chuyên về các vấn đề đa dạng hóa nguồn nhân lực, lãnh đạo hiệu quả và thành công trong sự nghiệp.

Chú thích

1. Christopher C. Gearhart và Graham D. Bodie, *Active – Empathic Listening as a General Social Skill: Evidence from Bivariate and Conical Correlations* (tạm dịch: Lắng nghe thấu cảm - chủ động là một kỹ năng xã hội: Bằng chứng từ các tương quan lưỡng biến và chuẩn tắc) Báo cáo Truyền thông 24, No. 2 (2011): 86–98.
2. Tanya Drollinger, Lucette B. Comer, và Patricia T. Warrington, *Development and Validation of the Active Empathic Listening Scale* (tạm dịch: Sự phát triển và ứng dụng kỹ năng lắng nghe thấu cảm - chủ động”, *Psychology & Marketing* 23, no. 2 (2005): 160–180.
3. Grace Nasri, *8 Successful Entrepreneurs Give Their Younger Selves Lessons They Wish They Had Known Then* (tạm dịch: Tám doanh nhân thành đạt chia sẻ những bài học họ nên biết sớm từ thời trẻ), Fast Company, tháng 9, 2013, <https://www.fastcompany.com/3009482/8-successful-entrepreneurs-give-their-youngerselves-lessons-they-wish-theyd-known-th>.

Biên soạn theo nội dung đăng tải trên hbr.org,
ngày 16 tháng 1, 2014 (product #H00MQE).

05

**Muốn trở thành
nhà lãnh đạo vĩ đại,
hãy tập trung
vào hiện tại**

Rasmus Hougaard
và Jacqueline Carter

Vài năm trước, chúng tôi làm việc với giám đốc của một công ty dược phẩm đa quốc gia. Hiệu quả lãnh đạo và khả năng tương tác của ông tại thời điểm đó là rất tệ dù ông ấy đã tìm mọi cách khắc phục. Khi sự thất vọng gia tăng, ông bắt đầu theo dõi thời gian mình dành cho các nhân viên. Mỗi khi nhận được một phản hồi không tốt, ông đều rút số liệu ra và thốt lên: “Hãy xem mình đã dành bao nhiêu thời gian cho bọn họ!”.

Mọi việc dần dần cải thiện khi hằng ngày ông đều đặn thực hành bài tập chánh niệm khoảng 10 phút. Sau khoảng hai tháng, mọi người cảm nhận ông trở nên hòa đồng, dễ chịu và truyền cảm hứng

hơn trong công việc. Bản thân ông cũng ngạc nhiên và cảm thấy phấn chấn vì kết quả đạt được. Điều thực sự gây ngạc nhiên ở đây là gì? Khi lấy bảng theo dõi thời gian ra xem, ông thấy rằng trung bình mình đã dành ít thời gian hơn 21% cho mọi người.

Vậy đâu là sự khác biệt? Khác biệt là ông đã thực sự ở đó.

Ông chợt hiểu rằng, dù ông vẫn ở cùng phòng làm việc với ai đó nhưng từ trước tới giờ ông không hề *hiện diện*. Ông đã để bản thân bị phân tâm bởi những hoạt động khác. Và, quan trọng nhất là ông chỉ nghe theo tiếng nói bên trong mình mỗi khi nghe người khác nói chuyện. Chính sự thiếu tập trung này đã khiến mọi người cảm thấy họ không được lắng nghe và dần trở nên chán nản.

Giọng nói bên trong là những lời bình luận của chúng ta về những trải nghiệm của mình. Chúng luôn nói những điều như: “Ước gì ông ta đừng nói

nữa” hay “Mình biết cô ta sẽ nói gì” hay “Mình đã nghe tất cả những điều này rồi” hoặc “Không biết liệu Joe có trả lời tin nhắn của mình không.”

Để thực sự thu hút một người nào đó và tạo ra những kết nối có giá trị, chúng ta cần phải kiểm soát giọng nói bên trong và hoàn toàn tập trung vào thực tại – thực hành chánh niệm.

Trong quá trình nghiên cứu để cho ra đời cuốn sách *The Mind of the Leader* (tạm dịch: Tư duy của nhà lãnh đạo) chúng tôi đã tiến hành khảo sát hơn 1.000 nhà lãnh đạo, họ chỉ ra rằng hiện diện trong thực tại là chiến lược tối ưu để gắn kết với nhân viên, tạo ra sự kết nối bền chặt và cải thiện hiệu suất lao động.

Một nghiên cứu khác cũng khẳng định điều này. Trong một khảo sát với 2.000 người lao động, công ty Bain & Company phát hiện ra rằng trong số 33 phẩm chất lãnh đạo – bao gồm việc tạo ra

các mục tiêu hấp dẫn, thể hiện ý tưởng một cách rõ ràng, và dễ tiếp thu ý kiến đóng góp – khả năng hiện diện trong thực tại (còn gọi là sự tập trung) đóng vai trò quan trọng nhất.¹

Nghiên cứu cũng cho thấy một mối tương quan trực tiếp giữa sự chánh niệm của nhà lãnh đạo với sự thoải mái và năng suất lao động của nhân viên.² Nói cách khác, một nhà lãnh đạo càng hiện hữu với nhân viên thì nhân viên sẽ càng làm việc hiệu quả hơn.

Trên cơ sở các nghiên cứu, chúng tôi đưa ra một số gợi ý và chiến lược giúp các nhà lãnh đạo trở nên hiện diện tốt hơn trong cuộc sống hằng ngày.

Tập trung vào hiện tại

Giống như bao giám đốc điều hành khác, Dominic Barton, từng là giám đốc điều hành toàn cầu của

McKinsey & Company, có lịch trình họp liên tục hằng ngày. Tất cả các cuộc họp này đều rất quan trọng, chứa đựng nhiều thông tin phức tạp và hầu hết đều phải đưa ra những quyết định có ảnh hưởng sâu rộng. Trong hoàn cảnh như vậy, quả là một thách thức để có thể hiện diện ở từng thời điểm, từng cuộc họp. Nhưng theo kinh nghiệm của Barton, hiện diện ở thực tại không phải một lựa chọn, mà nó là điều cần thiết.

Ông chia sẻ với chúng tôi: “Khi làm việc với mọi người cả ngày, tôi cố hết sức để có thể tập trung, tôi ở đó với họ. Một phần vì tôi có được năng lượng khi làm việc cùng mọi người. Mặt khác nếu tôi không tập trung, nếu tôi không hiện diện, nhân viên của tôi sẽ nản lòng và mất động lực làm việc. Nếu bạn không hiện diện, bạn cũng không có được cuộc họp nào hết. Việc này đôi khi rất khó thực hiện nhưng quả thực nó rất quan trọng.”

Người đối diện sẽ không thể biết được bạn vừa gặp phải vấn đề gì trước đó. Vậy nên trách nhiệm của bạn là phải hiện diện và tập trung để tận dụng khoảng thời gian ngắn ngủi mà mình có với từng người.

Barton tin rằng để hiện diện trong thực tại đòi hỏi phải có kỷ luật và kỹ năng nhất định. Cần phải có kỷ luật để có thể tập trung vào công việc mà không bị sao nhãng bởi những thách thức dai dẳng hoặc phân tâm vì tiếng nói bên trong. Nó đòi hỏi chúng ta phải có kỹ năng chỉ đạo được tâm trí để luôn tập trung và hiện diện. Khi giữ được sự tập trung suốt cả ngày, ông cảm thấy cực kỳ hài lòng. Sự hiện diện trong thực tại chính là điểm mấu chốt để có được hiệu quả tốt nhất khi làm việc với người khác.

Lên kế hoạch cho sự hiện diện

Trong thời gian làm Giám đốc Điều hành của Công ty Campbell Soup, Doug Conant đã hình thành thói quen kết nối cả về thể chất lẫn tinh thần với mọi người ở các cấp bậc khác nhau, ông gọi đó là các “điểm chạm”.

Mỗi buổi sáng, Conant dành một khoảng thời gian kha khá để đi dạo quanh nhà máy, chào hỏi mọi người và tìm hiểu về họ. Ông ghi nhớ tên của từng nhân viên và tên của các thành viên trong gia đình họ. Conant đặc biệt quan tâm đến cuộc sống của từng người. Ngoài ra, ông còn viết thư tay để cảm ơn và ghi nhận đóng góp của những nhân viên xuất sắc. Khi mọi người trong công ty gặp khó khăn, ông viết những lời nhắn để động viên từng cá nhân. Trong suốt nhiệm kỳ của mình, ông đã gửi hơn 30.000 bức thư như vậy.

Đối với Conant, những hành vi này không chỉ là các chiến lược để nâng cao năng suất lao động mà còn là tình cảm xuất phát từ đáy lòng của ông để hỗ trợ người lao động.

Làm ít hơn, đạt được nhiều hơn

Gabrielle Thompson, Phó Chủ tịch của Cisco, thấy rằng khi một nhân viên tìm đến mình do khó khăn trong công việc, đôi khi chỉ cần một giải pháp giản đơn. Nhưng thường thì vấn đề là họ muốn được lắng nghe. Bà chia sẻ: “Rất nhiều tình huống chỉ cần lắng nghe mà không cần phải hành động. Thường các vấn đề đó không cần giải pháp – chúng cần sự hiện diện và thời gian.” Đối với người lãnh đạo, khả năng thực sự tập trung và lắng nghe với tinh thần cởi mở chính là cách tốt nhất giải quyết các vấn đề.

Ở vị trí lãnh đạo, vai trò của bạn đơn giản chỉ là tạo ra một môi trường an toàn giúp mọi người giải tỏa sự thất vọng và giải quyết các khó khăn của họ. Bằng sự chánh niệm, bạn sẽ tạo ra một không gian giúp nhân viên tự giải quyết các vấn đề mà không cần bạn phải can thiệp hoặc điều hành. Chỉ cần có sự quan tâm của bạn là đủ để giải quyết vấn đề. Khi đó, các rắc rối không chỉ biến mất mà bạn còn tạo ra sự kết nối và tác động tích cực hơn đối với mọi người.

Định tâm (thiền)

Loren Shuster, giám đốc nhân sự của tập đoàn Lego, giải thích rằng khi có những buổi họp hoặc thuyết trình quan trọng, ông thường dành 5 phút để định tâm. Ông cảm nhận được sự trở lại đầy hứng khởi trong từng tế bào trên cơ thể. Loren chia sẻ: “Khi không tập trung, khi không kết nối cơ thể mình với

không gian xung quanh, bạn sẽ không thể có được một cảm nhận mạnh mẽ về phương hướng cũng như mục đích của mình. Bạn sẽ bị cuốn trôi, khi đó một điều nhỏ nhất cũng có thể gây sao nhãng. Chính việc định tâm này đã giúp tôi giải phóng tâm trí, nạp lại năng lượng, củng cố các giác quan và điều hòa cảm xúc.”

Sau 5 phút định tâm này, có sự khác biệt từ cách bước đi đến cách thuyết trình của Loren. Ông có được sự trang trọng cần thiết, lời nói có trọng lượng hơn và nhiều năng lượng hơn. Và lẽ dĩ nhiên, ông có thể góp mặt cả về thể chất lẫn tinh thần với mọi người xung quanh. Nó giúp ông hiện diện trong phòng họp như một tảng đá vững chãi.

Khi định tâm, tư thế của chúng ta sẽ thay đổi. Thay vì buông lỏng vai, khoanh tay và thủ thế, chúng ta sẽ tạo nên một tư thế cân bằng hơn, có động lực hơn và toàn diện hơn. Điều này được thể hiện ở tư thế ngồi thẳng lưng, mở rộng hai cánh tay.

Tư thế này có thể ảnh hưởng tới cách chúng ta suy nghĩ, hành động và giao tiếp. Nó hoạt động cùng cơ chế với việc bổ sung sự tự tin thông qua tư thế táo bạo, nên khả năng nhận thức, mức độ tập trung, hòa nhập và lòng trắc ẩn cũng được nâng cao qua tư thế cởi mở, thẳng hoa.

Tư thế ngồi thẳng với hai tay mở (thiền) cũng có ảnh hưởng tích cực tới quá trình trao đổi chất trong não bộ của chúng ta. Nó giúp quá trình xử lý thông tin của não bộ hiệu quả hơn. Ngoài ra nó còn giúp chúng ta có được sự thông thái từ những nhận thức trong sâu thẳm, lòng trắc ẩn từ sự cởi mở, và sự tự tin từ tư thế ngồi thẳng lưng.

RASMUS HOUGAARD là người sáng lập và là Giám đốc Điều hành của Potential Project, một công ty chuyên về phát triển tổ chức và năng lực lãnh đạo toàn cầu, là đối tác của Microsoft, Accenture, Cisco và hàng trăm các tổ chức toàn cầu khác.

JACQUELINE CARTER là giám đốc khu vực Bắc Mỹ của Potential Project. Hougaard và Carter là đồng tác giả của hai cuốn sách *The Mind of the*

Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results (tạm dịch: Trí tuệ của nhà lãnh đạo: Cách dẫn dắt bản thân, nhân viên và tổ chức để đạt được các kết quả phi thường) và *One second Ahead: Enhance Your Performance at Work with Mindfulness* (tạm dịch: Đi trước một giây: Nâng cao hiệu quả làm việc bằng sự định tâm)

Chú thích

1. Mark Horwitch và Meredith Whipple Callahan, *How Leaders Inspire: Cracking the Code* (tạm dịch: Cách nhà lãnh đạo truyền cảm hứng: Giải mã kỹ năng) Bain & Company, 9 tháng 6, 2016, <https://bain.com/insights/how-leaders-inspire-cracking-the-code>.
2. Jochen Matthias REB, J. Narayanan và S. Chaturvedi, *Leading Mindfully: Two Studies of the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance* (tạm dịch: Lãnh đạo định tâm: Hai nghiên cứu về Tác động của việc giám sát định tâm đến sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên), *Mindfulness* 5, tập 1 (2014): 36-45

Biên tập theo nội dung đăng tải trên hbr.org,
ngày 13 tháng 12, 2017 (product#H042IC).

06

**Để trở thành
một người
biết lắng nghe**

Bài phỏng vấn Mark Goulston
do Sarah Green Carmichael
thực hiện

Mark Goulston là nhà tâm lý học và tác giả của một số tựa sách như *Just Listen: Discover the Secret to Getting Through to Absolutely Anyone* (Kẻ thành công phải biết lắng nghe). Trong bài phỏng vấn này, ông chia sẻ phương pháp cải thiện kỹ năng lắng nghe của chúng ta bằng cách giúp người khác cảm nhận được “sự thấu hiểu” và khiến họ trở nên cởi mở hơn với chúng ta.

Sarah Green Carmichael: Khi nói về kỹ năng lắng nghe và giúp người khác trở thành những người lắng nghe tốt hơn, ông có dựa vào một định nghĩa nào không? Hoặc ông có các định nghĩa nào khác không?

Mark Goulston: Có bốn mức độ nói chuyện: nói át đi, nói một chiều, nói với ai và nói cùng ai. Bốn mức độ này dẫn tới bốn mức độ lắng nghe tương ứng và giữa chúng có mối liên hệ với nhau.

Nói át người khác sẽ dẫn đến việc *bỏ qua lắng nghe*. Lắng nghe bị bỏ qua là khi bạn không thực sự có mặt ở đó. Nếu là người làm việc đa nhiệm thì bạn có thể gặp rắc rối. Giả sử ai đó đang cố gắng có được sự chú ý của bạn – có thể là vợ/chồng bạn – bạn có thể đặt chiếc iPad xuống và nhại lại chính xác những gì họ vừa nói, bởi vì bạn là một người đa nhiệm tuyệt vời. Và nếu ngay sau đó bạn phá lên cười sảng khoái vì mình có thể lặp lại những câu nói đó thì đêm ấy bạn chắc chắn sẽ phải ngủ một mình. Như vậy, bỏ qua lắng nghe là một sự xúc phạm, nó cũng tương tự như khi một ai đó nói át lời bạn.

Khi ai đó nói *một chiều* – mức độ thứ hai, sẽ dẫn đến việc *lắng nghe phản ứng*. Tức là dù người khác có nói gì thì bạn vẫn luôn ở thế phòng thủ.

Bạn gặp một vấn đề ở đây, đó là bạn đang tiếp nhận thông tin một cách hoàn toàn cá nhân. Phải làm một việc như vậy quả không dễ chịu chút nào.

Khi ai đó nói với bạn, bạn sẽ phải *lắng nghe trách nhiệm*. Tức là bạn phải có trách nhiệm với cuộc chuyện trò.

Tuy nhiên, tiêu chí vàng ở đây là *lắng nghe thấu hiểu*, với cá nhân tôi nó là tiêu chí vàng vì tôi cho rằng chúng ta cần phải kết nối tốt hơn với thế giới bên ngoài. Điều này chỉ xảy ra khi bạn nói *cùng* ai đó. Hãy hình dung khi một đứa trẻ bị lạnh cóng và gõ cửa vào nhà, nếu là người *lắng nghe trách nhiệm* thì bạn sẽ nói: “Ồ, cháu đã ở ngoài trời mưa quá lâu. Người cháu ướt đầm rồi kìa”, trong khi đứa trẻ vẫn đang run cầm cập. Nếu là người *lắng nghe thấu hiểu* thì bạn thậm chí không cần nói gì hết. Nhưng bạn cũng có thể nói: “Chúa ơi, cháu lạnh thấu xương rồi kìa. Hãy thay bộ quần áo khô đi, đến gần máy sưởi cho đỡ lạnh nhé.”

Vậy bạn có thể cảm nhận được sự khác biệt giữa lắng nghe trách nhiệm và lắng nghe thấu hiểu rồi chứ? Một trong những điều tôi chia sẻ trong cuốn sách *Just Listen* là sự khác nhau giữa cảm xúc được biết, cảm xúc được hiểu và cảm xúc được cảm nhận. Một lần nữa, như bạn đã hiểu được quan điểm của tôi, tôi xin chia sẻ về vấn đề cảm xúc được cảm nhận.

Có một câu chuyện tôi hay nói đến trong cuốn *Just Listen*. Khi tôi đến gặp một vị giám đốc điều hành để đặt một cuộc hẹn, đó là một công việc không mấy dễ dàng. Anh ta có vóc dáng cao lớn của một vận động viên bóng bầu dục và nặng khoảng 120 kg, với hàng loạt giải thưởng phía sau chỗ anh ta ngồi. Tôi nhận ra ngay anh ta không hề muốn nói chuyện với tôi.

Khi ấy, tôi cảm thấy mạnh dạn hơn một chút. Tôi ngồi đó nhưng không gây chú ý được với anh ta. Hãy tưởng tượng điều này (điều bạn có thể làm khi không còn làm việc cho công ty, bởi vì họ sẽ sa thải

bạn): Tôi nói với anh ta: “Anh sẽ dành cho tôi bao lâu?” Anh ta nhìn tôi và nói “Sao?” Tôi nói: “Vâng, anh hãy xem lại lịch làm việc và cho tôi biết anh sẽ dành cho tôi bao lâu?” Lúc đó, tôi biết anh ta muốn ném tôi ra ngoài.

Anh ta nói “20 phút”. Tôi biết mình có khoảng 30 giây để xoay chuyển tình thế. Tôi đã nhận được sự chú ý của anh ta. Tôi nói: “Anh xem, chúng ta đã nói chuyện tới phút thứ ba rồi, và điều tôi muốn nói với anh rất đáng để anh quan tâm, tôi tin vậy. Nhưng anh không dành cho tôi sự quan tâm thỏa đáng vì anh đang nghĩ quá nhiều thứ trong đầu và đây là một số điều tôi thiết nghĩ anh nên lưu ý. Thế này nhé, hãy dừng ở đây. Anh hãy dành 16 phút tiếp theo để xử lý các vấn đề trong tâm trí anh trước đã, sau đó chúng ta sẽ đặt lịch lại cho chuyện này. Hoặc anh có thể nói với trợ lý của mình là tôi quá thô lỗ và chúng ta sẽ không gặp lại nhau nữa. Nhưng hãy dùng 16 phút đó – thứ mà có lẽ anh không thể có từ

giờ đến cuối ngày, để giải quyết những việc trong tâm trí anh. Chúng ta có thể nói chuyện vào một dịp khác, dù sao nó cũng không quan trọng bằng.”

Tại thời điểm đó, anh ta nhìn tôi và ứa nước mắt. Tôi tự nhủ, này Mark, mình đã hứa với bản thân là sẽ không làm ai khóc trong văn phòng cơ mà. Ý tôi là, tôi là một nhà tâm thần học kia mà, sao không thể bỏ qua chuyện đó?

Sarah Green Carmichael: *Vâng, tình huống tiến triển rất nhanh.*

Nó đã có tác dụng. Anh ta nhìn tôi và nói: “Anh biết đấy, anh mới chỉ biết tôi được ba phút. Có nhiều người ở ngay gần đây mà không hề biết những điều anh biết, bởi vì tôi rất kín đáo. Nói thật là vợ tôi vừa làm sinh thiết và kết quả không tốt chút nào. Vợ tôi mạnh mẽ hơn tôi, cô ấy nói với tôi là ‘Anh cứ đi làm đi.’ Vì vậy tôi đến văn phòng, nhưng tâm trí tôi không hề ở đây.”

Ngay lập tức tôi chuyển từ bạo dạn sang đồng cảm. Tôi nói: “Tôi rất lấy làm tiếc khi nghe điều đó, tôi nghĩ là anh hãy về với cô ấy đi, anh không nên ở đây. Về với cô ấy hoặc gọi điện cho cô ấy.”

Lúc đó anh ta giống như một chú chó Newfoundland to lớn vừa lao về từ trong cơn mưa. Anh ta nhún vai và nói: “Anh biết đấy, tôi là người mạnh mẽ dù không được mạnh mẽ như vợ tôi. Tôi đã từng phục vụ trong quân ngũ một thời gian. Anh đã có được sự chú ý của tôi, và anh có trọn vẹn 20 phút.”

Điểm mấu chốt ở đây là gì? Anh ta đã cảm nhận được sự cảm thông. Anh ta ở đó, cảm thấy đơn độc trong chuyện này và không muốn tạo thêm gánh nặng cho vợ mình. Và anh ta là một CEO tầm cỡ. Cô sẽ không hề ngạc nhiên là tôi không chỉ có được sự chú ý của anh ta, mà kể từ đó chúng tôi trở thành bạn của nhau.

Sarah Green Carmichael: Câu chuyện này đưa ra một quan điểm rất thú vị, đó là tất cả chúng ta đều có thể lắng nghe ở các mức độ khác nhau như ông đã đề cập. Nhưng nó chỉ có tác dụng nếu người nghe cảm nhận được rằng chúng ta đã lắng nghe họ. Vì vậy, ông hãy chia sẻ làm cách nào để khiến người khác cảm thấy họ được lắng nghe hay được thấu hiểu?

Tôi đã làm việc với nhiều công ty tư vấn lớn về cách biến các cuộc nói chuyện thành cơ hội ký được hợp đồng. Trong quá trình đào tạo mọi người thành những người biết lắng nghe, khi kết thúc bài thuyết trình, điều tôi muốn nói là mục tiêu chính trong lần đầu tiếp xúc với khách hàng tiềm năng là phải nhận được lời đề nghị từ phía họ cho cuộc gặp thứ hai chứ không phải là bán được cho họ cái gì trong cuộc gặp đầu tiên.

Khi các bạn đặt câu hỏi, sẽ có một số điểm mà khách hàng có thể hỏi lại, như “Anh nghĩ thế nào?”

Tôi gợi ý là - không phải áp dụng cho mọi trường hợp mà phải linh hoạt - đừng bao giờ trả lời câu hỏi đầu tiên của khách hàng sau khi nói chuyện. Thay vào đó, bạn cần tập trung vào bốn thứ sau đây: cường điệu, biến điệu, trạng từ và tính từ.

Cường điệu là khi mọi người sử dụng từ ngữ như “lạ thường”, “kinh khủng” hay “tuyệt vời”. Biến điệu là khi họ cao giọng. Hãy để ý tới các trạng từ và tính từ vì trạng từ bổ nghĩa cho động từ, ví dụ “Chúng tôi cần làm việc này thật nhanh”, còn tính từ bổ nghĩa cho danh từ, ví dụ “Đây là một cơ hội tuyệt vời.” Bạn cần phải để ý và hãy để ý thật tốt.

Khi để ý tới sự cường điệu, biến điệu, trạng từ và tính từ tức là bạn đang tham gia vào một cuộc nói chuyện có chiều sâu. Bạn sẽ có cơ hội đưa cuộc trò chuyện đó lên một mức độ mà đối thủ của bạn không làm được.

Vì vậy khi họ nói điều gì đó và hỏi lại bạn “Anh nghĩ thế nào?” thì hãy nói “Tôi có thể nói với anh

suy nghĩ của tôi, nhưng hãy nói thêm cho tôi biết tại sao phải làm việc này thật nhanh”, hoặc “Hãy nói thêm một chút về cơ hội tuyệt vời này đã.”

Điều bạn sẽ nhận thấy khi nói chuyện trực tiếp với họ, đó là họ sẽ bắt đầu sử dụng cử chỉ tay, và bàn tay của họ sẽ đưa lên từ hông đến giữa bụng.

Tiếp theo, một điều nữa tôi có đề cập trong cuốn sách *Just Listen* được gọi là các câu hỏi đào sâu cuộc nói chuyện. “Hãy nói thêm về điều này và điều kia” là một trong các câu hỏi như vậy. Sau khi đối phương nói xong, sử dụng một câu hỏi đào sâu như “Vậy à?” thì bạn sẽ thấy hiệu quả là họ sẽ giao tay lên cao hơn và nói “Ừ đúng rồi, đây là một ý tưởng tuyệt vời. Nếu chúng ta có thể thực hiện, nó sẽ thay đổi mọi thứ.”

Trong tâm trí bạn, điều bạn đang cố gắng làm là khiến họ cởi mở hơn và giao tiếp ở cấp độ sâu hơn, vì như thế họ sẽ chú trọng vào cuộc trò

chuyện nhiều hơn là chỉ đơn thuần ở cấp độ xã giao. Bạn đang giúp họ tháo gỡ mọi thứ từ tích cực đến tiêu cực. Và thậm chí sau đó, nếu họ hỏi “Vậy anh nghĩ thế nào?” tức là họ đã thực sự bị lôi cuốn vào cuộc nói chuyện - thì tôi có thể nói: “Tôi có thể nói cho anh suy nghĩ của tôi, nhưng tôi muốn đưa cuộc nói chuyện này đến mức độ ICU.”

Tôi hiểu từ này vì tôi là một nhà tâm thần học, nhưng họ sẽ hỏi “Gì cơ”. Hãy nói với họ rằng “ICU là viết tắt của **quan trọng** (important), **hệ trọng** (critical) và **cấp bách** (urgent). Quan trọng là trong một đến hai năm nữa, hệ trọng là trong vòng từ 3 đến 6 tháng nữa còn cấp bách là ngay trong tuần này. Tôi có thể đoán được mức độ câu chuyện của chúng ta là quan trọng, hệ trọng hay cấp bách. Nhưng thay vì tôi phải suy đoán thì anh sẽ nói với tôi chứ?”

Mục tiêu của bạn là khiến họ tập trung hoàn toàn vào cuộc nói chuyện ở mức độ sâu hơn. Họ có thể hơi mất cân bằng vì bạn vừa mời họ tham gia

cuộc nói chuyện mà giờ lại để họ tập trung và ưu tiên nó. Điều mà bạn muốn họ tập trung vào chính là điều cấp bách.

Cô biết là điều này giúp gợi mở cuộc nói chuyện như thế nào không? Nếu tôi đang đào tạo một nhà tư vấn, thì lúc đó họ sẽ hỏi: “Vậy anh nghĩ sao? Tôi đã cho anh biết điều gì là quan trọng, hệ trọng và cấp bách rồi.”

Ngay cả khi họ đã nói vậy, tôi vẫn sẽ nói rằng: “Anh biết đấy, tôi có thể cho anh biết câu trả lời ngay bây giờ, nhưng nó sẽ chỉ là câu trả lời loại B, B+ mà thôi. Anh mới chia sẻ cho tôi một số điều quan trọng, hệ trọng và cấp bách, và tôi sẽ có được câu trả lời tốt nhất dựa vào những thông tin có được. Tôi muốn dành một hoặc hai ngày để cân nhắc trước khi có câu trả lời loại A cho anh. Vấn đề chính là, điều anh đã nói với tôi cấp bách đến mức nào và anh hứng thú với câu trả lời tốt nhất của tôi tới đâu. Anh nghĩ sao?”

Điều cô muốn họ sẽ nói là: “Nó rất cấp bách và tôi muốn có câu trả lời sớm.” Sau đó, cô để họ đưa ra đề nghị cuộc hẹn thứ hai. Cách làm này trái ngược với điều mà đáng tiếc là nhiều người chúng ta hay mắc phải, đó là bên cạnh sự lo lắng, chúng ta còn muốn chứng minh mình thông minh. Đôi khi trong một cuộc nói chuyện, chúng ta gây ấn tượng với họ bằng cách tỏa sáng ngay lúc đó, đến khi kết thúc cuộc nói chuyện họ dừng lại và rời đi. Sau khi đã gây ấn tượng với họ bằng tất cả sự sáng láng của mình, chúng ta lại vội vàng hỏi: “Tiếp theo chúng ta sẽ làm gì? Anh có câu hỏi nào khác không?” Lúc đó đã quá muộn rồi.

Cô có hình dung được điều này không? Nó gần giống như cách giải phẫu cuộc nói chuyện vậy.

Sarah Green Carmichael: *Thật thú vị vì tôi cảm thấy như chúng ta đã bắt đầu nói về việc lắng nghe. Tôi cho rằng buổi chia sẻ hôm nay hoàn toàn tập trung vào cảm xúc và sự phân*

tâm để chúng ta có thể hoàn toàn hiện diện trong thực tại. Nhưng thực tế là, có vẻ như phần lớn những gì chúng ta trao đổi lại chủ yếu là kỹ năng tác động để người khác nói chuyện, chẳng hạn như khiến họ chia sẻ thông tin mà họ có thể đang suy nghĩ trong đầu nhưng chưa nói ra.

Đúng là như vậy. Điểm mấu chốt ở đây là khiến họ nói về những điều quan trọng, hệ trọng và cấp bách đối với họ. Tôi cho rằng chúng ta đang sống trong một thế giới mà mọi người chỉ muốn mua mà không muốn bán. Không ai muốn bị thuyết phục và cũng không muốn thuyết phục ai.

MARK GOULSTON, MD, FAPA, là nhà tâm thần học, tư vấn quản lý, diễn giả, giám đốc điều hành và đồng sáng lập của tập đoàn Goulston Group. Ông là tác giả của hai cuốn sách *Talking to "Crazy": How to Deal with the Irrational and Impossible People in Your Life* (tạm dịch: Nói chuyện với "Kẻ khùng": Cách đối phó với những người phi lý và bất khả thi trong cuộc sống) và *Just Listen: Discover the Secret to Getting Through to Absolutely*

Anyone (Kẻ thành công phải biết lắng nghe), ông cũng là đồng tác giả cuốn sách *Real Influence: Persuade Without Pushing and Gain Without Giving In* (tạm dịch: Gây ảnh hưởng thực sự: Thuyết phục mà không phải thúc ép và Đạt mục tiêu mà không phải nhượng bộ))

Biên tập theo bài báo “Become a Better Listener”
(tạm dịch: Để trở thành người biết lắng nghe) được đăng tải
trên HBR IdeaCast (podcast), ngày 13 tháng 8, 2015.

07

Để thay đổi
quan điểm của ai đó,
hãy đừng nói và
hãy lắng nghe

Nilofer Merchant

Samar Minallah Khan, nhà nhân loại học, nhà nữ quyền và nhà làm phim người Pakistan đã rất phẫn nộ trước việc người đứng đầu các bộ lạc địa phương chấp thuận cho trao đổi các bé gái như một cách đền bù cho tội lỗi của các thành viên nam trong gia đình họ.

Những người đứng đầu này chịu trách nhiệm phán quyết các tranh chấp trong làng của họ. Ở đây có một tập quán rất lâu đời, đó là giải quyết các tội lỗi nghiêm trọng bằng cách “bồi thường” cho gia đình người bị hại bằng con gái của gia đình người có tội. Khi đó người cha hay chú có tội sẽ được trả “tự do” và người trong làng sau đó được thông báo

là vụ việc đã được “giải quyết”. Samar thấy tục lệ này (được gọi là *swara*) thật kinh khủng: Nó thay đổi mãi mãi cuộc đời của cô gái trẻ mặc dù cô không hề phạm tội. Nhưng dù Samar có giận dữ thế nào đi chăng nữa, cô nhận thấy rằng sẽ không bao giờ đạt được kết quả mà cô mong muốn nếu để sự giận dữ đó dẫn dắt mình.

Do đó, Samar đã thử cách khác. Đầu tiên, cô lắng nghe nhiều hơn là nói. Cô lắng nghe những nhà lãnh đạo tôn giáo (nam giới) giải thích về *swara* và lợi ích của nó, và hỏi họ tục lệ này sẽ được Nhà tiên tri Mohammad giải thích như thế nào. Cô lắng nghe những người cha, người chú đã từng được chuộc tội bằng tục lệ này. Bằng cách lắng nghe, Samar đã học được rất nhiều, giúp cô có thể “bắc một chiếc cầu” qua hố sâu cách biệt vốn dường như không thể vượt qua.

Ban đầu Samar cho rằng những người cha được giải tội bằng tục lệ này sẽ cảm thấy hạnh phúc

khi cho đi con gái mình, nhưng khi lắng nghe họ, cô thấy được rằng họ không hề vui vẻ, trái lại họ mong muốn có một cách khác. Cô cũng nghe được từ các nhà lãnh đạo địa phương rằng họ đã đặt nặng giá trị phong tục truyền thống. Cô nghe từ một số học giả Hồi giáo chính thống rằng swara là một hình thức “chịu trách nhiệm thay” bị cấm trong đạo Hồi. Và cuối cùng, cô nghe được rằng trước đây, các tranh chấp cũng được giải quyết bằng cách gửi một cô gái sang cho gia đình của đối phương nhưng cô gái ấy sẽ không phải ở đó lâu dài; thay vào đó cô sẽ được nhận quà và gửi trả về cho gia đình. Cô ghi lại tất cả những điều này. Sau đó, cô mời các đại diện cộng đồng địa phương tới xem các đoạn video đó và nói với họ về truyền thống và hàm ý của nó. Lần lượt từng nhà lãnh đạo địa phương đã thay đổi quan điểm của họ về công lý chân chính. Họ đã quyết định tục lệ swara có thể được thay thế bằng hình thức bồi thường bằng tiền. Samar đã tạo nên

sự thay đổi không phải bằng cách đưa ra ý tưởng của cô, mà bằng cách đưa mọi người đến với một ý tưởng mới.

Những gì Samar làm là đề nghị mọi người chia sẻ quan điểm của họ, chứ không cố thuyết phục họ theo ý của cô. Chuyện này nghe có vẻ giống trong phim ảnh hơn là ngoài đời thực và không phù hợp với các nhà lãnh đạo trong kinh doanh. Tuy nhiên, điều này hoàn toàn có thể.

Tôi nhận ra mình đang nghĩ về chuyện của Samar, trong lúc dự một cuộc họp tồi tệ vốn không hề hiếm ở công ty. Một nhà lãnh đạo đã tập hợp 30 người giỏi nhất và sáng giá nhất của ông ta lại để phát biểu ý kiến của họ về những gì ông ta cho là lỗ hổng thị trường. Nhưng cách tổ chức cuộc họp đó đã khiến ông ta nghe được rất ít: Chương trình nghị sự gồm ba giờ thuyết trình và tổng cộng khoảng 15 phút hỏi đáp (nếu không có bài thuyết trình nào kéo dài).

Tôi có cảm giác rằng ông ta không thực sự muốn lắng nghe, những gì ông ta muốn là thuyết phục 30 con người thuyết trình về quan điểm của ông ta để chúng tôi trở thành những người phát ngôn cho ông, đồng thời khắc phục “lỗ hổng thị trường” của ông ta. Cũng do cách thức tổ chức cuộc họp mà tôi không tin rằng mình muốn làm điều đó.

Mặc dù cách tiếp cận này không hiệu quả lắm, nhưng tất nhiên nó lại phổ biến trong bối cảnh khi một bên đang cố gắng thuyết phục bên kia thay đổi, cho dù đó là tranh luận chính trị trong một tổ chức hay chỉ đơn giản là tranh luận trong bữa tối gia đình. Xác định được những ý tưởng mấu chốt có thể thuyết phục họ, tìm những bằng chứng thuyết phục, chia sẻ một cách nhiệt tình và phản biện lại bằng bằng chứng của mình.

Đó không phải là cách tạo nên sự thay đổi lâu dài. Cách tốt nhất để lay chuyển người khác là không nói cho họ biết câu trả lời của bạn, mà cùng

với họ tìm một câu trả lời chung. Lắng nghe chính là con đường đi từ ý tưởng của bạn đến ý tưởng của chúng ta. Định hình lại ý tưởng khi cần thiết và cuối cùng là tạo ra được ý kiến chung để biến bất kỳ ý tưởng nào thành hiện thực.

Lần sau, nếu bạn tham dự một cuộc họp có những quyết định lớn hay những vấn đề quan trọng được đưa ra thảo luận, hãy thử phương pháp mà tôi đã áp dụng để chuẩn bị cho các cuộc hội thảo về đổi mới và lãnh đạo dưới đây:

Tìm một chiếc thẻ chỉ mục hay một tờ giấy (thậm chí một tờ giấy ăn cũng được). Trên một mặt giấy, viết những ý tưởng quan trọng có thể hữu ích khi chia sẻ. Tôi nói “có thể” bởi vì bạn sẽ phải đánh giá lại tất cả các ý tưởng đó sau khi bạn đã hiểu thêm. Trên mặt kia của tờ giấy, hãy ghi những câu hỏi bạn muốn đặt ra hay một số điều bạn muốn học hỏi.

Ví dụ, tại diễn đàn toàn cầu Drucker Forum tổ chức ở Vienna, tôi tham gia hội thảo bàn tròn với John Hagel, Julia Kirby và Hal Gregersen về “Sức mạnh để đổi mới sáng tạo”. Trước khi phiên họp bắt đầu, tôi đã ghi nhanh một số câu hỏi vào mặt sau của thẻ chỉ mục như sau:

- Tại sao những nhà quản lý này lại tham dự phiên họp của chúng ta? Động lực của họ ở đây là gì?
- Vấn đề cốt lõi về “Sức mạnh để đổi mới sáng tạo” của các công ty họ dẫn dắt là gì? Cụ thể như thế nào?
- Họ có nghĩ là họ có đủ ý tưởng, quá nhiều ý tưởng, hay các ý tưởng có chất lượng thấp?
- Đổi mới sáng tạo, với họ, có phải là một khó khăn trong lựa chọn ý tưởng, kết nối thị trường, vận hành hay một điều gì khác?

- “Đổi mới” có thể được thảo luận bằng các thuật ngữ chung - không có bối cảnh cụ thể - hay không, và nó có hữu ích không?
- Họ đang nghe theo ai hay nhóm ý tưởng nào về đổi mới sáng tạo? Điều gì còn thiếu, hoặc tại sao bộ ý tưởng đó không hoạt động?

Tôi không hỏi hết tất cả các câu hỏi trên, nhưng việc ghi chúng ra giấy có nghĩa là tôi đã sẵn sàng để hỏi và để lắng nghe các động lực, nhu cầu và cảm xúc. Việc chuẩn bị một danh sách các câu hỏi sẽ giúp bạn luôn sẵn sàng lắng nghe những gì đang thực sự diễn ra.

Hầu hết chúng ta không làm điều đó, chúng ta chỉ lắng nghe tới mức độ hiểu được những quan điểm đồng ý hoặc không đồng ý, hay chuẩn bị để phát biểu hơn là để học hỏi. Nhưng khi làm như vậy, chúng ta sẽ không nghe được nhiều vì chúng ta chỉ đang chờ đợi đến lượt mình phát biểu mà thôi.

Lắng nghe là phải tập trung chú ý. Lắng nghe là phải gác lại những mối quan tâm riêng để thực sự muốn biết nhiều hơn, và để quan tâm đến những vấn đề của người khác. Không chỉ lắng nghe những từ ngữ được nói ra mà phải chú ý tới những nhu cầu và hệ quy chiếu ẩn sau những câu nói đó.

Đó là lý do tại sao chúng ta chưa phải là những người biết lắng nghe giỏi. Chúng ta sợ rằng khi lắng nghe, chúng ta sẽ không bảo vệ được các ý kiến riêng. Chúng ta sợ sẽ phải từ bỏ niềm tin của chính mình.

Nhưng thực tế, khi lắng nghe, tất cả chúng ta đều có niềm tin hơn vào chính bản thân chúng ta, và vào người khác.

NILOFER MERCHANT đang giảng dạy tại Đại học Stanford, diễn thuyết khắp thế giới và được *Thinkers50* xếp hạng là một trong những nhà tư tưởng quản lý có ảnh hưởng nhất thế giới. Cô là tác giả cuốn *The Power of Onlyness: Make Your Wild Ideas Mighty Enough to Dent the World* (tạm dịch: Sức mạnh

của sự duy nhất: Khiến những ý tưởng nông cuồng của bạn đủ mạnh để lay chuyển thế giới.)

Biên soạn từ nội dung được đăng tải trên hbr.org,
ngày 6 tháng 2, 2018 (product #H044YR)

08

**Xoa dịu cảm xúc
khi chuyện trò
cùng đồng nghiệp**

Ron Friedman

Khi làm việc với đồng nghiệp trong một thời gian dài, chắc chắn bạn sẽ gặp phải những bất đồng trong quan điểm. Hầu hết những bất đồng này đều được giải quyết một cách thân thiện. Nhưng nếu cũng như mọi người, thỉnh thoảng bạn sẽ thấy mình sa vào các cuộc đối thoại đầy cảm tính, không liên quan gì đến các vấn đề bạn đang định thảo luận.

Bạn sẽ làm gì khi một cuộc trò chuyện diễn ra ngoài tầm kiểm soát? Dù bạn đã cố gắng kiên nhẫn và tập trung lắng nghe hết sức có thể, nhưng người kia vẫn không thay đổi quan điểm? Làm thế nào để đưa cuộc đối thoại về đúng hướng?

Anthony Suchman đã dành nhiều tâm sức trong sự nghiệp của mình tìm kiếm câu trả lời. Là một bác sỹ đầy lôi cuốn với trí tuệ uyên thâm, Suchman đã nghiên cứu động lực của các mối quan hệ con người trong hơn ba thập kỷ và đã công bố kết quả nghiên cứu của mình trên một số tạp chí y học nổi tiếng thế giới.¹ Theo Suchman, mọi cuộc trò chuyện tại nơi làm việc đều diễn ra theo hai cấp độ: kênh công việc và kênh quan hệ. Đôi khi hai kênh này xung đột với nhau, đó là khi những bất đồng gia tăng và sự hợp tác tan vỡ.

Ý của ông là: Giả sử anh và tôi đang làm việc cùng nhau trong một dự án. Trong quá trình làm việc chúng ta có những quan điểm khác nhau về các bước tiếp theo. Tôi nghĩ có lẽ chúng ta nên sử dụng Powerpoint cho một bài thuyết trình quan trọng, nhưng anh lại thấy đó là một công cụ hỗ trợ giao tiếp kém. Khi tôi bày tỏ một quan điểm khác với anh, anh có thể chấp nhận sự bất đồng đó và nói:

“Hừm, tôi cá là Ron sẽ nghĩ khác.” Nhưng nếu chúng ta mới làm việc cùng nhau lần đầu hoặc mới làm việc được một vài lần, có lẽ anh sẽ nghĩ quá lên về ý kiến của tôi và dễ suy diễn tiêu cực về mối quan hệ giữa chúng ta. Ví dụ, anh có thể cho rằng đề xuất của tôi là không đáng tin cậy, là dấu hiệu của sự thiếu tôn trọng, hay thậm chí là bằng chứng của sự ganh đua.

Về điểm này, Suchman lập luận rằng sự bất đồng trong công việc đã trở thành những trở ngại của mối quan hệ giữa hai người. Khi điều đó xảy ra, mọi thứ sẽ leo thang rất nhanh.

Xét về mặt thần kinh học, điều mà Suchman mô tả đó là sự kích hoạt phản ứng sợ hãi. Khi chúng ta nhận thấy nguy hiểm, vùng dưới đồi (vùng não điều khiển thân nhiệt, đói, khát) gửi một tín hiệu kích thích giải phóng adrenaline và cortisol vào máu gây ra hiệu ứng fight-or-flight (chiến đấu hay bỏ chạy) khiến cơ thể chúng ta rơi vào trạng thái quá khích và tê liệt khả năng tập trung hay tư duy

sáng tạo. Tâm trí chúng ta lúc đó chỉ còn những suy nghĩ thiển cận và phiến diện.

Xét về mặt tiến hóa, việc tự động phản ứng với nỗi sợ hãi là hoàn toàn có ích. Nó giúp bảo vệ chúng ta khỏi những kẻ săn mồi hay giúp chúng ta sống sót để duy trì nòi giống. Nhưng trong điều kiện làm việc hiện đại, phản ứng sợ hãi nguyên thủy này lại cản trở khả năng phối hợp với người khác. Đó là lý do tại sao khi cảm tính càng lớn thì càng khó để khiến hai bên cùng lắng nghe.

Để xoa dịu một tình huống nhiều biến động về cảm xúc như thế này, Suchman cho rằng bước đầu tiên là phải tiến hành “gỡ rối” kênh công việc và kênh quan hệ. “Mọi người thường bất đồng do một bên hiểu sai ý kiến phản hồi mà họ nhận được và coi đó là công kích cá nhân,” ông nói. “Vì vậy nó trở thành: ‘Nếu anh thích ý kiến của tôi tức là anh thích tôi’ còn ‘Nếu anh không thích ý kiến của tôi tức là anh không thích tôi.’ Điều đó là một trở ngại lớn đối

với kênh công việc và khiến cho các câu chuyện khó có thể cởi mở.”

Suchman chỉ ra rằng năng lực tinh thần của chúng ta có hạn, nghĩa là chúng ta chỉ có thể tham gia vào một trong hai kênh mà thôi. Khi hai kênh chồng lấn nhau thì khả năng hợp tác của chúng ta sẽ bị ảnh hưởng. Có một phương pháp làm giảm căng thẳng do bất đồng quan điểm là tham gia vào kênh quan hệ để tái khẳng định các cam kết của mình một cách chủ động. Cách này không gây ra sự hiểu nhầm về bản chất của cuộc tranh luận. Khi tạm thời tập trung vào kênh quan hệ, bạn sẽ tách rời được các yếu tố cá nhân ra khỏi công việc.

Suchman gợi ý sử dụng một số câu nói mang tính chất xây dựng quan hệ cá nhân giúp cho cuộc trò chuyện trở nên hiệu quả, các câu nói này được chia thành các nhóm, viết tắt thành PEARLS (Partnership - Empathy - Acknowledgement - Respect - Legitimation - Support) như sau:

Quan hệ đối tác (Partnership)

- “Tôi thực sự muốn làm việc này với anh.”
- “Tôi cá là chúng ta có thể giải quyết việc này cùng nhau.”

Thấu cảm (Empathy)

- “Tôi cảm nhận được nhiệt huyết khi anh nói.”
- “Tôi có thể nhận thấy mối quan tâm của anh.”

Ghi nhận (Acknowledgement)

- “Rõ ràng là anh đã dành rất nhiều công sức cho việc này.”
- “Nó thể hiện việc anh đã đầu tư tâm sức.”

Tôn trọng (Respect)

- “Tôi luôn đánh giá cao sự sáng tạo của anh.”
- “Hiển nhiên là anh biết rất nhiều về việc này.”

Biện minh (Legitimation)

- “Việc này khó đối với bất kỳ ai.”
- “Ai có thể không lo về việc này được chứ?”

Hỗ trợ (Support)

- “Tôi muốn giúp anh một tay trong việc này.”
- “Tôi rất muốn thấy anh thành công.”

Ban đầu, khi sử dụng các câu nói mang tính xây dựng mối quan hệ, có thể bạn cảm thấy không tự nhiên, đặc biệt là khi bạn không quen với việc khen ngợi người khác. Tôi hiểu vì tôi cũng cảm thấy như vậy khi dùng các câu nói này lần đầu trong các

cuộc đối thoại tại nơi làm việc. Tôi đã khám phá ra chìa khóa ở đây là chỉ sử dụng chúng một cách phù hợp và chỉ nói những câu phản ánh đúng cảm xúc của bạn mà thôi.

Gần như ngay lập tức, bạn sẽ để ý thấy các câu PEARLS được dùng đúng lúc sẽ làm thay đổi đáng kể tính chất cuộc đối thoại. Bởi vì không quan trọng việc chúng ta leo cao đến vị trí nào trên bậc thang tổ chức, chúng ta vẫn sẽ bế tắc nếu tiếp tục sử dụng một bộ não bị cảm xúc điều khiển. Khi bị nỗi sợ hãi chi phối, người ta không thể làm tốt được, và đó là lý do tại sao việc giữ được sự tự tin trong các mối quan hệ là một công cụ cực kỳ hữu hiệu.

Giá trị của các câu nói xây dựng quan hệ này vượt ngoài phạm vi công sở. Chúng cũng rất hiệu quả khi nói với vợ/chồng, con cái và bạn bè, giống như khi chúng ta nói chuyện với đồng nghiệp. Lý do rất đơn giản: Bất cứ khi nào bạn quan tâm đến nhu cầu kết nối tâm lý của mọi người, bạn đều có

khả năng cải thiện chất lượng của một cuộc chuyện trò. Cuộc tranh luận càng căng thẳng, các câu nói ở trên càng đóng vai trò quan trọng.

TS. RON FRIEDMAN là nhà tâm lý học từng đoạt giải thưởng và là người sáng lập Ignite80, một công ty chuyên đào tạo các chiến lược thực tế dựa trên bằng chứng cho nhà lãnh đạo để làm việc thông minh hơn và tạo ra các tổ chức lớn mạnh. Ông là tác giả của cuốn sách *The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace* (tạm dịch: Nơi làm việc tốt nhất: Nghệ thuật và khoa học sáng tạo nơi làm việc phi thường), ông cũng thường xuyên làm diễn giả và có các tham luận quan trọng tại các hội thảo về khoa học xây dựng và phát triển công sở.

Chú thích

1. Anthony L. Suchman, “A New Theoretical Foundation for Relationship – Centered Care” (tạm dịch: “Cơ sở lý thuyết mới về xây dựng mối quan hệ”, *Journal of General Internal Medicine* 21, Số 1 (2006): S40–S44.

Biên soạn từ nội dung được đăng tải trên trang web hbr.org,
ngày 12 tháng 1, 2016 (product #H02LNI).

09

Sức mạnh của
lắng nghe khiến
mọi người thay đổi

Guy Itzchakov
và Avraham N. (Avi) Kluger

Phản hồi về hiệu quả làm việc là một trong những cách phổ biến nhất để các nhà quản lý giúp cấp dưới học hỏi và tiến bộ. Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy phản hồi đánh giá cũng có ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất lao động: Hơn 20 năm trước, một người trong chúng tôi (Avraham) đã tiến hành phân tích 607 thực nghiệm về hiệu quả của việc phản hồi đánh giá và phát hiện ra việc này khiến hiệu suất lao động giảm trong 38% trường hợp¹. Điều này xảy ra với cả các phản hồi tích cực và tiêu cực, chủ yếu là khi các phản hồi khiến mọi người sợ hãi không dám nhìn nhận về bản thân.

Một lý do khiến việc phản hồi đánh giá (ngay cả khi tích cực) thường phản tác dụng là nó thường ám chỉ rằng sếp là người quản lý và có quyền phán xét. Điều này có thể khiến nhân viên căng thẳng và bị động, do đó họ khó nhìn ra quan điểm của người khác. Ví dụ, nhân viên có thể phản ứng lại một phản hồi tiêu cực bằng cách hạ thấp tầm quan trọng của người đưa ra phản hồi hoặc hạ thấp tầm quan trọng của chính phản hồi đó. Mọi người thậm chí có thể điều chỉnh lại mạng lưới xã hội của họ để loại bỏ nguồn phản hồi nhằm khôi phục lòng tự trọng.² Nói cách khác, họ tự bảo vệ mình bằng cách tỏ thái độ chống lại người đưa ra phản hồi.

Chúng tôi muốn tìm hiểu xem một biện pháp can thiệp tinh tế hơn, cụ thể là đặt câu hỏi và lắng nghe, có thể ngăn ngừa những hậu quả này hay không. Trong khi bản chất của phản hồi đánh giá là thông báo với nhân viên rằng họ *cần phải* thay đổi, thì việc lắng nghe nhân viên và đặt các câu hỏi có

thể khiến họ *muốn* thay đổi. Trong một bài báo gần đây, chúng tôi đã chứng minh được rằng việc lắng nghe có chất lượng (tập trung, thấu cảm và không phán xét) có thể giúp thay đổi tích cực cảm xúc và thái độ của người nói.³

ĐIỀU GÌ TẠO NÊN SỨC MẠNH CỦA LẮNG NGHE?

Lắng nghe là một con đường thay đổi bản thân được nhà tâm lý học Carl Rogers ủng hộ trong một bài viết đăng trên tạp chí *HBR* năm 1952, *Barriers and Gateways to Communication* (tạm dịch: Rào cản và Cánh cổng Giao tiếp). Rogers đưa ra giả thuyết rằng khi người nói cảm thấy người nghe đồng cảm, tập trung và không phán xét, họ sẽ thoải mái và chia sẻ những cảm xúc hay suy nghĩ bên trong mà không lo lắng người nghe sẽ nghĩ gì về mình. Trạng thái an toàn này cho phép người nói tìm hiểu sâu hơn trong ý thức của họ và khám

phá những hiểu biết mới về bản thân – ngay cả khi những hiểu biết đó trái ngược với niềm tin và nhận thức đã có từ trước.

Ví dụ, một nữ nhân viên cho rằng cô luôn tôn trọng cảm xúc của đồng nghiệp và khách hàng. Nếu ai đó nói với cô điều này là không đúng, cô sẽ bảo vệ quan điểm bằng cách nhân đôi niềm tin của bản thân và xem nhẹ đánh giá của người đó. Ngược lại, nếu ai đó đề nghị cô mô tả các tương tác của mình với đồng nghiệp tại nơi làm việc, đồng thời chăm chú lắng nghe và thỉnh thoảng khuyến khích cô mô tả chi tiết hơn, cô sẽ cảm thấy an tâm và cởi mở hơn. Cô có thể nhớ lại những tình huống mà cô đã thiếu tôn trọng khách hàng hay nổi giận với đồng nghiệp, đồng thời sẵn sàng thảo luận về các tình huống đó cũng như cách thức để thay đổi.

Ví dụ, trong một thử nghiệm, chúng tôi đã chỉ định 112 sinh viên đại học đóng vai là người nói và người nghe sau đó ghép đôi để họ ngồi đối diện với nhau. Chúng tôi yêu cầu một người sẽ nói trong 10 phút, bày tỏ thái độ của họ về đề xuất thu nhập cơ bản phổ quát hoặc một nội quy mà tất cả các sinh viên đại học phải tuân thủ. Chúng tôi hướng dẫn người nghe “phải lắng nghe trong trạng thái tốt nhất”. Sau đó, chúng tôi ngẫu nhiên gửi một số tin nhắn gây nhiễu cho một nửa số người nghe (chẳng hạn như “Sự kiện nào gần đây nhất khiến bạn bức mình?”) và hướng dẫn họ trả lời ngắn gọn (để người nói thấy rằng người nghe đang bị phân tâm). Sau đó, chúng tôi đặt các câu hỏi đối với người nói xem họ có lo lắng về những gì người nghe sẽ nghĩ về họ không, họ có thêm hiểu biết gì khi nói hay không, và họ có tự tin về niềm tin của mình hay không.

Chúng tôi thấy rằng những người nói được ghép với người nghe tốt (so với những người nói

được ghép với người nghe bị phân tâm) sẽ ít lo lắng hơn, tự nhận thức tốt hơn và trình bày rõ ràng hơn về thái độ của họ đối với chủ đề. Người nói được ghép với người nghe không bị phân tâm cũng cho thấy họ muốn *chia sẻ* thái độ của mình với người khác nhiều hơn so với người nói được ghép với người nghe bị phân tâm.

Một lợi ích khác của lắng nghe có chất lượng là nó giúp người nói thấy được cả hai mặt của một lập luận (cái mà chúng tôi gọi là “sự phức hợp thái độ”). Trong một bài báo khác, chúng tôi phát hiện ra rằng những người trò chuyện với người nghe tốt thường thể hiện thái độ phức hợp hơn và ít cực đoan hơn, nói cách khác, không phải là thái độ phiến diện một chiều.⁴

Trong một thí nghiệm khác, chúng tôi hướng dẫn 114 sinh viên tại một trường kinh doanh nói chuyện trong 12 phút về sự phù hợp để trở thành nhà quản lý trong tương lai. Chúng tôi đã ngẫu

nhiên chỉ định các sinh viên này vào một trong ba nhóm người nghe (tốt, trung bình và kém). Người nói trong nhóm lắng nghe tốt nói chuyện với một người nghe được đào tạo, có thể là một nhà huấn luyện kỹ năng quản lý có chứng chỉ hay một sinh viên công tác xã hội được đào tạo. Chúng tôi yêu cầu những người nghe này vận dụng tất cả các kỹ năng lắng nghe của họ, chẳng hạn như đặt câu hỏi và phản hồi. Người nói trong nhóm lắng nghe trung bình nói chuyện với một sinh viên khác cùng trường, sinh viên này được hướng dẫn lắng nghe theo cách anh ấy/cô ấy vẫn thường làm. Người nói trong nhóm lắng nghe kém nói chuyện với một sinh viên từ khoa sân khấu và được sắp đặt để làm như bị mất tập trung (chẳng hạn như nhìn ngó sang hai bên hay dùng điện thoại thông minh).

Sau các cuộc đối thoại, chúng tôi đề nghị từng người cho biết suy nghĩ về mức độ phù hợp của họ để trở thành một nhà quản lý. Dựa trên các câu trả

lời này, chúng tôi tiến hành đánh giá sự phức hợp thái độ (liệu họ có nhìn thấy cả điểm mạnh và điểm yếu sẽ ảnh hưởng đến khả năng trở thành nhà quản lý của họ hay không) và mức độ cực đoan (liệu họ có bị nhìn nhận một chiều). Chúng tôi thấy rằng số sinh viên nói chuyện với người nghe tốt nhận ra cả điểm mạnh và điểm yếu của mình đông hơn số sinh viên nói chuyện trong các nhóm còn lại. Số sinh viên nói chuyện với người nghe bị phân tâm hầu hết chỉ mô tả thế mạnh và hầu như không thừa nhận điểm yếu của họ. Điều thú vị là, những sinh viên nói chuyện với người nghe kém đều tin là họ hoàn toàn phù hợp để trở thành nhà quản lý tương lai.

Chúng tôi tiến hành kiểm tra mức độ phù hợp của các kết quả thử nghiệm trên trong ba nghiên cứu được thực hiện giữa ba nhóm người, gồm nhân viên tòa thị chính, công nhân kỹ thuật cao và giáo viên (tổng cộng là 180 người).⁵ Trong các nghiên cứu này, chúng tôi yêu cầu người lao động nói về đồng

nghiệp, người quản lý hoặc về một trải nghiệm có ý nghĩa của họ tại nơi làm việc, cả trước và sau khi tham gia vào quá trình can thiệp được gọi là “vòng tròn lắng nghe”. Trong vòng tròn lắng nghe, người lao động được mời nói chuyện một cách cởi mở và trung thực về một vấn đề, chẳng hạn như một câu chuyện có ý nghĩa ở nơi làm việc. Họ được hướng dẫn để lắng nghe mà không làm gián đoạn, và chỉ một người nói tại một thời điểm.

Chúng tôi ghi lại tất cả các kết quả thí nghiệm. Cụ thể, những người tham gia vòng tròn lắng nghe cho biết ít lo lắng về xã hội hơn, thái độ của họ đa chiều hơn và mức độ cực đoan thấp hơn đối với các chủ đề công việc khác nhau (chẳng hạn như thái độ đối với người quản lý) so với những người ở nhóm đối chiếu mà người nghe không được hướng dẫn trước.

Nhìn chung, những phát hiện của chúng tôi cho thấy việc lắng nghe dường như khiến cho mọi người cảm thấy thoải mái hơn, tự nhận thức về điểm mạnh

và điểm yếu của bản thân tốt hơn và sẵn sàng phản hồi một cách chủ động. Điều này có thể khiến nhân viên dễ dàng hợp tác (thay vì cạnh tranh) với đồng nghiệp hơn, đồng thời cũng cởi mở hơn khi lắng nghe quan điểm của người khác vì khi đó họ đã thực sự muốn chia sẻ thái độ, quan điểm của mình mà không nhất thiết phải thuyết phục người khác thừa nhận họ.

Trở lại với việc phản hồi đánh giá, tất nhiên chúng tôi không khẳng định rằng cần phải thay thế nó bằng lắng nghe. Thay vào đó, lắng nghe nhân viên chia sẻ trước có thể giúp phản hồi hiệu quả hơn vì họ cảm thấy an toàn về tâm lý và ít phòng thủ hơn.⁶

Lắng nghe cũng có mặt trái

Kết quả nghiên cứu của chúng tôi là bằng chứng cho thấy các nhà quản lý biết lắng nghe luôn được

nhìn nhận là người dẫn dắt, là người mang lại niềm tin, sự hài lòng và khả năng sáng tạo trong công việc cho nhân viên.⁷ Nhưng nếu lắng nghe mang lại nhiều lợi ích cho nhân viên và tổ chức như thế thì tại sao nó lại không phổ biến ở nơi làm việc? Tại sao hầu hết nhân viên đều không được lắng nghe theo cách mà họ muốn? Nghiên cứu của chúng tôi đã tìm ra được một số rào cản sau đây:

1. *Tổn thất quyền lực.* Một số nhà quản lý cảm thấy việc lắng nghe nhân viên sẽ khiến họ bị coi là yếu đuối.⁸ Nhưng đồng thời, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng trở thành người lắng nghe giỏi đồng nghĩa với việc có nhiều uy tín. Như vậy, các nhà quản lý phải đánh đổi giữa địa vị dựa trên quyền lực và địa vị dựa trên sự ngưỡng mộ.
2. *Tiêu hao thời gian và tâm sức.* Trong nhiều tình huống, các nhà quản lý lắng nghe nhân viên trong điều kiện hạn chế về thời gian hoặc bị

phân tâm bởi các suy nghĩ hay công việc khác. Do vậy lắng nghe được coi là một quyết định đầu tư: Các nhà quản lý phải đầu tư thời gian lắng nghe để có được lợi ích trong tương lai.

3. *Lo sợ thay đổi.* Lắng nghe tốt cũng có thể có rủi ro vì nó đòi hỏi người nghe phải suy nghĩ nhiều về quan điểm của người nói mà không được phán xét. Quá trình này có thể làm thay đổi thái độ và nhận thức của người nghe. Chúng tôi đã quan sát một số lần khi tổ chức đào tạo kỹ năng lắng nghe cho các nhà quản lý; khi hiểu hơn về nhân viên, hầu hết đều sững sờ khi nhận ra rằng từ trước đến giờ họ biết quá ít về cuộc sống của những người họ làm việc cùng trong nhiều năm.

Ví dụ, một số nhà quản lý cho biết khi cố gắng lắng nghe những nhân viên bị đánh giá là có độ tập trung làm việc thấp, họ thấy rằng những nhân viên đó đều đang phải vật lộn với cuộc sống để hỗ trợ

một thành viên trong gia đình (chẳng hạn như vợ/chồng bị ung thư, anh/chị/em bị tâm thần). Nhận thức này đe dọa thay đổi thái độ và quan điểm của người quản lý về bản thân họ – trạng thái được gọi là bất đồng nhận thức và có thể gây khó khăn cho họ.

Tập luyện để trở thành người biết lắng nghe

Lắng nghe giống như việc luyện cơ. Nó đòi hỏi sự rèn luyện, kiên trì, nỗ lực và quan trọng nhất là ý chí để trở thành một người biết lắng nghe. Nó đòi hỏi bạn phải loại bỏ được những tiếng ồn (cả bên trong và bên ngoài) ra khỏi tâm trí - còn nếu không thể, hãy hoãn cuộc nói chuyện lại cho đến khi bạn có thể thực sự lắng nghe mà không bị phân tâm. Sau đây là một số phương pháp hiệu quả:

Tập trung 100% hoặc dừng cuộc chuyện trò. Để điện thoại, máy tính bảng hay máy tính xách tay

sang một bên, nhìn về phía người nói ngay cả khi họ không nhìn bạn. Thông thường trong một cuộc nói chuyện, thỉnh thoảng người nói sẽ nhìn để biết bạn có đang lắng nghe hay không. Thường xuyên giao tiếp bằng mắt để cho người nói biết là bạn đang lắng nghe họ.

Không ngắt lời. Tránh ngắt lời cho đến khi người nói ra dấu hiệu đã nói xong. Trong một cuộc hội thảo, chúng tôi đã hướng dẫn các nhà quản lý như sau: “Hãy đến chỗ nhân viên mà anh thấy khó lắng nghe nhất ở công ty, nói cho người đó biết rằng anh đang luyện tập và thực hành lắng nghe. Hôm nay, anh sẽ lắng nghe người đó trong... phút (có thể là 3, 5 hoặc thậm chí là 10 phút), sau đó không phản ứng gì cho đến khi hết thời gian lắng nghe của ngày hôm đó hoặc thậm chí cho đến ngày hôm sau.”

Các nhà quản lý thường rất ngạc nhiên trước những phát hiện của họ. Một người chia sẻ: “Trong sáu phút, chúng tôi đã hoàn thành cuộc nói chuyện

mà bình thường sẽ mất hơn một giờ.” Một người khác nói với chúng tôi, “Nhân viên đó đã chia sẻ với tôi những điều anh ta chưa hề thổ lộ trong suốt 18 năm.”

Không phán xét hay đánh giá. Lắng nghe nhưng không quy kết và diễn giải những gì bạn nghe được. Bạn có thể có những suy nghĩ phán xét nhưng hãy tạm gác chúng sang một bên. Nếu bạn sợ ý làm đứt mạch cuộc nói chuyện vì những phán xét thì hãy xin lỗi và giải thích với người nghe rằng mình vừa bị phân tâm và đề nghị họ nói lại. Đừng giả vờ là đang nghe.

Đừng áp đặt giải pháp của bạn. Vai trò của người nghe là giúp người nói tự rút ra được giải pháp cho chính họ. Vì thế, khi lắng nghe một đồng nghiệp hay cấp dưới nói, hãy ngưng việc gợi ý các giải pháp. Nếu bạn tin chắc mình có một giải pháp tốt và thấy cần phải chia sẻ thì hãy đưa nó ra dưới dạng câu hỏi như “Tôi đang phân vân liệu có điều gì xảy ra nếu anh lựa chọn làm việc X?”

Hỏi những câu hỏi hay. Người lắng nghe sẽ giúp định hình cuộc nói chuyện bằng những câu hỏi hữu ích cho người nói.⁹ Người biết lắng nghe suy nghĩ thấu đáo về điều mà người nói cần trợ giúp thông qua những câu hỏi tinh tế giúp dẫn dắt người nói tìm được câu trả lời. Đặt câu hỏi sẽ giúp người nói đào sâu hơn vào tiềm thức và kinh nghiệm của họ.

Trước khi đặt câu hỏi, hãy hỏi bản thân mình trước: “Câu hỏi này nhằm mục đích giúp cho người nói hay chỉ thỏa mãn trí tò mò của tôi?” Tất nhiên là có cả hai khả năng, nhưng người nghe giỏi luôn ưu tiên nhu cầu của người khác. Một trong những câu hỏi hay mà bạn có thể đặt ra cho người nói là “Còn điều gì khác nữa hay không?” Câu hỏi này thường giúp mang lại thông tin mới và cơ hội bất ngờ.

Suy ngẫm. Khi bạn hoàn tất một cuộc nói chuyện, hãy suy ngẫm kết quả và những cơ hội bị bỏ qua – đó là những thời điểm bạn bỏ qua những đầu mối thông tin tiềm năng hoặc giữ im lặng trong

khi bạn có thể đặt thêm các câu hỏi. Nếu bạn nghĩ rằng mình là một người lắng nghe giỏi, hãy đánh giá những gì tiếp thu được và cách vận dụng kỹ năng lắng nghe này vào những tình huống nhiều thử thách hơn.

GUY ITZCHAKOV là giảng viên khoa Quản trị Kinh doanh Đại học Ono Academic. Tác giả nhận bằng tiến sĩ của Đại học Hebrew University of Jerusalem năm 2017. Nghiên cứu dựa trên lý thuyết của Carl Roger và tập trung giải thích tại sao lắng nghe tập trung và không phán xét lại thay đổi cảm xúc và nhận thức của người nói.

AVRAHAM N. (AVI) KLUGER là giáo sư về hành vi tổ chức của Đại học Kinh doanh thuộc Đại học Hebrew University of Jerusalem. Ông đã nghiên cứu về hiệu ứng phá hủy của phản hồi đánh giá hiệu suất công việc trong hơn 20 năm.

Chú thích

1. Avraham N. Kluger và Angelo DeNisi, *The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory* (tạm dịch: Ảnh hưởng của Can thiệp Phản hồi lên Hiệu suất lao động:

Đánh giá lịch sử, Phân tích tổng hợp và Lý thuyết Can thiệp Phản hồi Sơ bộ), *Psychological Bulletin* 119, số 2 (1996): 254–284.

2. Paul Green Jr., Francesca Gino, Bradley Staats, “Shopping for Confirmation: How Disconfirming Feedback Shapes Social Networks (tạm dịch: Mua sắm để chứng thực: Phản hồi không chứng thực hình thành mạng xã hội) ,Tài liệu giảng dạy 18-028, Harvard Business School, 2017, https://www.hbs.edu/faculty/publication%20files/18-028_5efa4295-edc1-4fac-bef5-0111064c9e08.pdf.
3. Guy Itzchakov và cộng sự *The Listener Sets the Tone: High Quality Listening Increases Attitude Clarity and Behavior Intention Consequences* (tạm dịch: Người nghe quyết định âm điệu cuộc nói chuyện: Lắng nghe có chất lượng cải thiện sự rõ ràng quan điểm và Kết quả hành vi - mục đích), *Personality and Social Psychology Bulletin* 44, số 5 (2018): 762-778.
4. Guy Itzchakov, Avraham N. Kluger, Dotan R. Castro, *I Am Aware of My Inconsistencies but Can Tolerate Them: The Effect of High – Quality Listening on Speakers’ Attitude Ambivalence* (tạm dịch: Tôi nhận ra sự thiếu kiên định của mình nhưng có thể chịu đựng nó: Hiệu ứng lắng nghe chất lượng cao lên sự mâu thuẫn quan điểm của người nói), *Personality and Social Psychology Bulletin* 43, số 1 (2016): 105-120
5. Liora Lipetz, Avraham N. Kluger, và Graham D. Bodie *Listening Is Listening Is Listening: Employees’ Perception of Listening as a Holistic Phenomenon* (tạm dịch: Lắng nghe là ‘nghe là nghe: Nhận

thức của nhân viên về Lắng nghe như một hiện tượng bao trùm), *International Journal of Listening* (2018): 1-26

6. Marie-Hélène Budworth, Gary P. Latham Laxmikant Manroop *Looking forward to Performance Improvement: A Field Test of the Feedforward Interview for Performance Management* (tạm dịch: Hướng tới sự cải thiện Hiệu quả: Phỏng vấn chuyển tiếp để Quản trị hiệu suất lao động), *Human Resource Management* 54, số 1 (2015): 45-54
7. Avraham N. Kluger và Keren Zaidel *Are Listeners Perceived as Leaders?* (tạm dịch: Người biết lắng nghe có được coi là Lãnh đạo?) *International Journal of Listening* 27, số 2 (2013): 73-84; Mary Stine, Teresa Thompson và Louis Cusella, *The Impact of Organization Structure and Supervisory Listening Indicators on Subordinate Support, Trust, Intrinsic Motivation, and Performance* (tạm dịch: Tác động của cơ cấu tổ chức và các chỉ số lắng nghe giám sát lên sự hỗ trợ, niềm tin, động lực nội tại và hiệu quả của cấp dưới) *International Journal of Listening* 9, 1995, số. 1 (2012): 84-105; V. Tellis-Nayak, *A Person-Centered Workplace: The Foundation for Person-Centered Caregiving in Longterm Care* (tạm dịch: Nơi làm việc lấy con người làm trung tâm: Nền tảng Hỗ trợ dài hạn xoay quanh con người) *Journal of the American Medical Directors Association* 8, số. 2 (2007): 46-54; Dotan R. Castro và cộng sự *Mere-Listening Effect on Creativity and the Mediation Role of Psychological Safety* (tạm dịch: Lắng nghe đơn thuần ảnh hưởng đến sáng tạo và vai trò hòa giải của an toàn tâm lý) *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*, 17 tháng 5, 2018.

8. Anat Hurwitz và Avraham N. Kluger, *The Power of Listeners: How Listeners Transform Status and Co-Create Power* (tạm dịch: Sức mạnh của người nghe: Cách người nghe thay đổi trạng thái và đồng khởi tạo sức mạnh), *Academy of Management Proceedings* 2017, số. 1 (2017).
9. Niels Van Quaquebeke và Will Felps, *Respectful Inquiry: A Motivational Account of Leading Through Asking Questions and Listening*” (tạm dịch: Đặt câu hỏi một cách tôn trọng: Một nhân tố tạo động lực của lãnh đạo thông qua đặt câu hỏi và lắng nghe) *Academy of Management Review* 43, số. 1 (2016).

Biên soạn từ nội dung được đăng tải trên trang web hbr.org,
ngày 17 tháng 5, 2018 (product #H04C0H).

10

**Khi bạn là người
mà đồng nghiệp
luôn tìm đến**

Sandra L. Robinson
và Kira Schabram

Divani (tên đã được thay đổi) là chuyên gia phân tích cao cấp của một hãng viễn thông lớn. Cô luôn tự hào nhận mình là “người động viên tinh thần thường trực” của đồng nghiệp trong cùng bộ phận. Như cách cô nói : “Tôi luôn là người mà mọi người tìm đến khi cần trợ giúp... Tôi có khả năng lắng nghe rất tốt và tôi thích lắng nghe, giúp đỡ người khác.” Nhưng năm trước thời điểm tôi nói chuyện với Divani, công ty của cô đang triển khai một sáng kiến thay đổi quan trọng: “Tôi có quá nhiều việc, trong khi các đồng nghiệp lại quá phụ thuộc vào tôi, họ luôn nhờ tôi giúp, nhờ tôi an ủi, nhờ tôi tư vấn. Quả là khó khăn để vừa đảm bảo

tiến độ công việc lại vừa giúp đỡ họ. Tôi đã bị căng thẳng và kiệt sức.”

Cô kể với chúng tôi về sự mệt mỏi vào mỗi buổi tối Chủ nhật hàng tuần, về sự cẩu kính và ích kỷ ngày càng gia tăng và việc mất ngủ do “không thể để đầu óc nghỉ ngơi”. Cô bắt đầu hút thuốc trở lại sau bốn năm và từ bỏ thói quen tập thể dục.

Divani là mẫu người mà cố giáo sư về hành vi tổ chức Peter Frost và một người trong chúng tôi (Sandra) gọi là “người xử lý độc tố”, người tự nguyện gánh vác nỗi buồn, thất vọng, cay đắng hay giận dữ cũng như cả niềm vui và sự thành công vốn có trong đời sống tổ chức. Người xử lý độc tố có ở tất cả các cấp trong một tổ chức, nhưng đặc biệt là ở những người đóng nhiều vai trò trong các nhóm khác nhau. Họ hoàn toàn không bị giới hạn ở vai trò quản lý. Công việc của họ rất khó khăn và quan trọng ngay cả khi không được mọi người chú ý; công việc đó giữ cho tổ chức hoạt động tích cực và hiệu

quả ngay cả khi các thành viên trong tổ chức có xung đột và tranh giành. Bằng cách gánh vác tâm sự của người khác, đề xuất giải pháp cho các vấn đề giữa các cá nhân, làm việc hậu trường để ngăn chặn tổn thương, và sắp xếp lại các thông điệp trên tinh thần xây dựng, những người xử lý độc tố sẽ hấp thụ những tiêu cực trong cuộc sống chuyên môn hàng ngày và giúp nhân viên tập trung vào công việc.

Công việc này không hề dễ dàng, một nghiên cứu của Sandra và Frost đối với hơn 70 người xử lý độc tố (hoặc những người quản lý họ) cho thấy, cá nhân trong các vai trò này thường phải chịu đựng mức độ căng thẳng không thể kiểm soát nổi, gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến sức khỏe thể chất và con đường sự nghiệp của họ, về lâu dài thường dẫn tới suy giảm khả năng giúp đỡ người khác - một hiệu ứng phụ phiền toái nhất đối với họ.

Nhưng nếu người xử lý độc tố nhận thức được họ đang đóng một vai trò vừa có giá trị cao vừa nặng

nề, họ có thể nhìn nhận năng lực cảm xúc của mình theo một hướng mới, cũng như nhận biết được dấu hiệu của căng thẳng khi còn có thể kiểm soát được. Làm sao bạn biết được mình có phải là người xử lý độc tố? Sau đây là một số câu hỏi bạn cần tự trả lời:

- Bạn có đang làm việc trong một tổ chức có nhiều thay đổi, rối loạn chức năng hoặc vấn đề chính trị?
- Bạn có đang làm việc ở vai trò kết nối nhiều nhóm khác nhau hoặc các cấp độ khác nhau không?
- Bạn có dành nhiều thời gian để lắng nghe và đưa ra lời khuyên cho đồng nghiệp tại nơi làm việc?
- Mọi người có tìm đến bạn để giải tỏa lo lắng, cảm xúc, bí mật hoặc các vấn đề về nơi làm việc không?
- Bạn có gặp khó khăn khi nói lời từ chối với đồng nghiệp, đặc biệt là khi họ cần bạn?

- Bạn có dành thời gian lắng nghe xử lý các quyết định mang tính chính trị và quyết định gây sức ảnh hưởng để những người khác được bảo vệ không?
- Bạn có xu hướng làm trung gian giao tiếp giữa một cá nhân gây rắc rối với những người khác không?
- Bạn có cảm thấy bắt buộc phải đứng ra bảo vệ những người cần bạn giúp đỡ tại nơi làm việc không?
- Bạn có nghĩ mình là người cố vấn, trung gian hay hòa giải không?

Nếu bạn trả lời “Có” từ bốn câu trở lên thì rất có thể bạn đang là một người xử lý độc tố. Đừng sợ cái tên này, nên nhớ rằng luôn có cả mặt tích cực và tiêu cực trong vai trò này. Về mặt tích cực, là một người xử lý độc tố nghĩa là bạn có nhiều thế mạnh cảm xúc rất có giá trị: Bạn có thể là một người biết

lắng nghe, đồng cảm và giải xử lý vấn đề. Mọi người đánh giá rất cao sự hỗ trợ của bạn. Một điều quan trọng nữa là bạn có một giá trị chiến lược quan trọng đối với công ty: Bạn có thể hòa giải các tình huống khó khăn cũng như giảm thiểu tình trạng rối loạn chức năng trong tổ chức.

Về mặt tiêu cực, bạn có thể đang phải gánh nhiều việc hơn công việc chính của bạn (trên thực tế, bạn giống như một người hùng thầm lặng, nỗ lực làm việc mà có thể không nhận được lời khen ngợi chính thức nào từ tổ chức). Lắng nghe, hòa giải và làm việc thầm lặng để bảo vệ người khác sẽ tiêu tốn nhiều thời gian của bạn. Quan trọng hơn, là một người xử lý độc tố còn tiêu hao nhiều năng lượng cảm xúc để lắng nghe, an ủi và khuyên nhủ người khác. Vì không phải là bác sĩ trị liệu được đào tạo, bạn cũng có thể vô tình gánh lấy nỗi đau của người khác và dần dần phải trả giá cho nó. Nghiên cứu của Sandra chỉ ra rằng, những người xử lý độc tố có thể

tiếp nhận cảm xúc của người khác nhưng không có cách nào để giảm bớt chúng. Là người thường xuyên giúp đỡ người khác, nhưng bạn lại khó tìm kiếm sự hỗ trợ cho chính mình. Và cuối cùng, vai trò này có thể là một phần cái tôi của bạn, một thứ đem lại cho bạn sự thỏa mãn - vì vậy rất khó để từ bỏ.

Hãy xem tình huống của Sheung-Li (tên đã được thay đổi). Quản lý của anh ấy là một ngôi sao với nhiều thành tích tuyệt vời, nhưng ông ta đã tạo ra rất nhiều xáo trộn. Ông ta không bao giờ dành thời gian để tìm hiểu bất kỳ cá nhân nào trong nhóm của Sheung-Li và hoàn toàn coi thường cấp dưới. Ông ta cũng bị ám ảnh bởi những mục tiêu làm việc cao ngất dường như không thể đạt được. “Vai trò chính của tôi là trở thành người bảo vệ mọi người trong nhóm, trấn an họ, giữ họ tập trung vào mục tiêu của chúng tôi và tránh xa những căng thẳng mà ông quản lý này liên tục gây ra,” Sheung-Li mô tả. “Tôi đã dành thời gian quá mức cho việc

chỉnh sửa các thông điệp, cố gắng thuyết phục sắp xem xét lại quyết định để tránh hậu quả rõ ràng mà nó sẽ mang lại, đồng thời đóng vai người hòa giải khi nhóm chúng tôi không hoàn thành công việc. Tôi cảm thấy lúc nào cũng như đang chơi vơi trên mặt nước vậy. Và tôi thậm chí còn không chắc là mình đang bảo vệ được nhóm của mình khỏi những tổn thương mà ông ta gây ra. Tôi mất ngủ vì những gì đang xảy ra với nhóm, tôi sụt cân và bắt đầu phát ốm vì hết lỗi này đến lỗi khác. Tôi không biết đó có phải là nguyên nhân không, nhưng tôi biết đây là khoảng thời gian thực sự khó khăn trong cuộc đời tôi. Thật khó để tập trung vào bất kỳ điều gì khác.”

Vậy, nếu câu chuyện của Sheung-Li và Divani nghe có vẻ giống nhau, thì làm thế nào bạn có thể tiếp tục giúp đỡ đồng nghiệp của mình (và tổ chức của bạn) đồng thời bảo vệ được bản thân? Làm thế nào bạn có thể tiếp tục phát huy giá trị của mình một cách bền vững?

Hãy bắt đầu bằng việc đánh giá xem liệu vai trò xử lý độc tố có thực sự gây thiệt hại hay không. Một số người xử lý độc tố có thể đảm nhận nhiều việc hơn những người khác một cách tự nhiên; bạn cần biết điều gì phù hợp với mình tại một thời điểm nhất định. Hãy lưu ý đến biểu hiện của sự căng thẳng và kiệt sức: các triệu chứng về thể chất như mất ngủ, đau quai hàm và rối loạn khớp thái dương hàm TMJ, tim đập nhanh và đau ồm nhiều hơn bình thường. Bạn có dễ nổi cáu hơn bình thường hoặc dễ mất tập trung hay không? Đôi khi chính bạn không dễ nhận ra những triệu chứng này, nên có thể hỏi người khác để xem họ có nhận thấy sự thay đổi nào ở bạn hay không. Nếu kết quả là bạn không bị căng thẳng thì bạn không cần phải thay đổi gì ngoài việc luôn phải để ý theo dõi nó. Việc trở thành một người xử lý độc tố cần phải được khắc phục nếu nó gây tổn thương cho bạn. Nếu có tổn thương, thì đây là cách khắc phục:

Giảm các triệu chứng căng thẳng. Chuyển sang các phương pháp đã được kiểm chứng để giảm căng thẳng như: thiền, tập thể dục, ngủ đủ giấc và ăn uống lành mạnh. Bởi vì những người xử lý độc tố thường gặp khó khăn khi làm những việc cho chính họ, hãy nhớ rằng bạn đang giúp đỡ đồng nghiệp bằng cách tự chăm sóc bản thân. Đặt đồng nghiệp của bạn làm động lực cho việc tập thiền hoặc yoga của bạn.

Lựa chọn “mặt trận” Thật khó để tự đặt câu hỏi rằng bạn sẽ tập trung tác động đến đâu nhiều nhất khi cảm xúc của bạn bị cuốn vào mọi vấn đề, nhưng đó là một bài tập giúp bạn trở nên có giá trị hơn nếu bạn có thể tạo sự khác biệt. Người nào có khả năng vẫn ổn nếu không có sự giúp đỡ của bạn? Những tình huống nào mà sự giúp đỡ của bạn sẽ không có tác dụng dù đã cố gắng hết sức? Hãy tránh xa những tình huống đó.

Học cách từ chối. Rất khó để nói “không” với những điều mà bạn muốn làm, nhưng đó là điều rất

quan trọng. Đây là những cách nói “không” mà vẫn hỗ trợ được người khác:

- Thể hiện sự cảm thông: Làm cho đồng nghiệp thấy được rằng mình hoàn toàn đồng cảm với những tổn thương của họ - bạn không phủ nhận rằng họ đang có những phản ứng về mặt cảm xúc chính đáng đối với một tình huống nhất định.
- Nói với họ rằng hiện tại bạn không đủ điều kiện để giúp được họ một cách tốt nhất, và giải thích lý do tại sao ở một chừng mực có thể.
- Xem xét các nguồn hỗ trợ thay thế: Giới thiệu một người khác trong tổ chức có thể hỗ trợ họ hoặc một người nào đó có hoàn cảnh tương tự (để họ có thể hỗ trợ lẫn nhau). Đề xuất một bài viết, một cuốn sách hoặc tài liệu khác có liên quan đến

vấn đề, có thể là về quản lý xung đột hoặc xử lý chính trị nơi công sở. Hoặc nếu bạn biết rằng người đó có thể tự nghĩ ra các giải pháp thì bạn chỉ cần khuyến khích họ mà thôi.

Hãy rũ bỏ cảm giác tội lỗi. Nếu bạn cảm thấy tội lỗi khi không giúp đỡ được ai đó, thì đây là một số điều nên xem xét:

- Hãy hiểu rằng các xung đột thường được giải quyết tốt hơn bởi chính các bên liên quan trực tiếp. Việc bạn liên tục can thiệp sẽ không giúp mọi người có được những kỹ năng và công cụ cần thiết để thành công.
- Tự hỏi xem bạn có phải là người duy nhất có thể giúp đỡ trong một tình huống cụ thể hay không. Lên danh sách những người đáng tin cậy trong tổ chức có thể

giúp bạn trả lời câu hỏi đó – bạn cũng cần phải định rõ cách thức chia sẻ.

- Hãy nhớ rằng bạn chỉ có một mình: khi bạn nói đồng ý giúp một ai đó đồng nghĩa với việc bạn sẽ giúp đỡ ít đi đối với những người khác hay dự án khác mà bạn đã cam kết.

Tạo lập một cộng đồng. Tìm những người xử lý độc tố khác để cùng hỗ trợ. Đây có thể là những người có vai trò tương tự như bạn trong tổ chức hoặc các thành viên khác trong nhóm mà bạn thấy cũng đang phải đối phó với những hậu quả do một người lãnh đạo kém gây ra. Bạn cũng có thể tìm một người bạn để tâm sự hoặc lập một nhóm chính thức để thường xuyên gặp mặt và chia sẻ kinh nghiệm. Đây là một phương án đặc biệt hiệu quả nếu cả nhóm hoặc tổ chức đang trải qua tình trạng xáo trộn và bạn biết nhiều người cũng đang trải qua những thách thức tương tự. Giữ cho những

buổi gặp gỡ này không bị biến thành những buổi “xả giận” lặp đi lặp lại bằng cách hướng các cuộc trò chuyện đó vào giải quyết vấn đề.

Nghỉ ngơi. Tính chất của việc này hoàn toàn tùy vào bạn. Divani bắt đầu làm việc với cánh cửa phòng đóng chặt, điều mà cô chưa từng làm trước đây. “Tôi cảm thấy thật kinh khủng, có cảm giác như tôi đang bỏ rơi đồng nghiệp khi họ cần mình vậy. Nhưng nếu mất việc thì tôi cũng không thể giúp gì cho họ được”, cô giải thích. Hãy tính đến việc nghỉ một vài ngày để tĩnh tâm hoặc lên kế hoạch cho một kỳ nghỉ. Trong một số tình huống kịch tính, bạn cần cân nhắc bàn giao lại công việc của mình bởi vì nó đòi hỏi phải làm trung gian giữa các đội nhóm khác nhau nên rất dễ bị chỉ trích, nếu có thể tạm rời khỏi công việc này thì bạn sẽ có được một khoảng thời gian để nghỉ ngơi.

Nghỉ ngơi không có nghĩa là từ bỏ. Divani thừa nhận: “Kể từ lúc đó mọi việc ở công ty dần lắng

xuống, và tôi thấy mình lại trở thành chỗ dựa tinh thần của mọi người như trước đây. Nhưng lúc này, việc đó hoàn toàn khả thi và dễ chịu.”

Tạo ra sự thay đổi. Nếu mọi việc bạn đang làm đều không dẫn tới sự thay đổi nào thì lựa chọn tốt nhất là từ bỏ. Sheung-Li giải thích: “Sau hai năm [với vai trò xử lý độc tố], cùng với sự khích lệ động viên của vợ, tôi đã tìm gặp một bác sĩ trị liệu. Nhờ đó tôi thấy rõ được thực tế công việc sẽ không có gì thay đổi, vị quản lý độc hại đó sẽ không chuyển đi, sự căng thẳng đang nuốt sống tôi và do đó tôi là người cần phải thay đổi. Tôi đã làm rất nhiều việc, nhưng trên tất cả tôi nghĩ điều quan trọng nhất là tôi đã chuyển sang bộ phận khác để thoát khỏi vai trò này, nhằm bảo vệ hạnh phúc lâu dài của tôi. Đó là quyết định tốt nhất mà tôi từng đưa ra.”

Cân nhắc sử dụng liệu pháp điều trị. Nghe thì có vẻ nghiêm trọng, nhưng Sheung-Li đã thừa nhận việc nói chuyện với bác sĩ trị liệu quả thực

là một biện pháp vô cùng hữu ích. Một nhà tâm lý học được đào tạo có thể giúp bạn xác định được tình trạng kiệt sức, kiểm soát các triệu chứng căng thẳng, giúp bạn học cách từ chối và vượt qua được cảm giác tội lỗi. Họ không chỉ giúp bạn bảo vệ mình khỏi những cảm xúc thất thường của vai trò xử lý độc tố mà họ còn có thể hỗ trợ bạn trong vai trò đó. Bản thân các nhà tâm lý học lâm sàng được đào tạo để lắng nghe khách hàng một cách đồng cảm mà không để cảm xúc chi phối. Họ có thể giúp bạn trau dồi các kỹ năng cần thiết để có thể giúp đỡ người khác mà không phải tự mình gánh vác quá nhiều gánh nặng tình cảm.

Cuối cùng, dưới đây là một số “giải pháp” chúng tôi khuyên bạn nên tránh. Mặc dù bề ngoài có vẻ là những giải pháp hay, nhưng thực tế chúng không hữu ích như bạn nghĩ.

Xả giận. Mặc dù điều này giúp giải tỏa tâm lý rất tốt, giảm bớt tính hung hăng, nhưng xả quá

nhiều thực tế lại làm gia tăng mức độ căng thẳng. Bạn muốn tiến về phía trước hơn là ở nguyên một chỗ với các vấn đề. Điều này hoàn toàn đúng đối với những người đang tin tưởng vào bạn cũng như đối với chính bạn. Khi mọi người đến với bạn để tâm sự, hãy cẩn trọng khi nói những điều như: “Tôi nghe anh đây! Anh nghĩ sao về những thay đổi có thể cải thiện chuyện này?”

Đến gặp sếp hoặc bộ phận nhân sự. Mặc dù bạn có giá trị rất lớn, nhưng đáng tiếc là vai trò của người xử lý độc tố thường không được thừa nhận, thậm chí còn bị đánh giá thấp trong các tổ chức. Nghĩa là dù sếp của bạn có muốn giúp đỡ, nhưng nó lại quá rủi ro cho họ trong điều kiện văn hóa tổ chức. Tương tự, nhiều công ty sẽ không can thiệp vào một tình huống độc tố thay cho người xử lý.

Tuy nhiên, những người xử lý độc tố lại rất quan trọng đối với đời sống tình cảm của các tổ chức và những người trong đó. Nếu bạn là người xử lý độc tố,

hãy học cách tự theo dõi các biểu hiện mệt mỏi cả về tinh thần và thể chất - và biết cách phòng tránh khi cần thiết - để có thể tiếp tục làm việc mà bạn làm tốt nhất.

SANDRA L. ROBINSON là Giáo sư về hành vi tổ chức tại Đại học British Columbia, Trường Kinh doanh Sauder.

KIRA SCHABRAM là Phó giáo sư về hành vi tổ chức tại Đại học Washington, Trường Kinh doanh Foster.

Biên tập theo nội dung đã đăng tải trên website hbr.org,
ngày 30 tháng 11 năm 2016 (product # H03A8W).

11

**Kiểm soát
giọng nói chỉ trích
bên trong bạn**

Peter Bregman

Lúc 8 giờ 20 phút sáng, con gái 12 tuổi của tôi là Isabelle vội vã đến gặp nhóm trượt tuyết của mình. Con bé đến trễ 20 phút và rất căng thẳng: Isabelle rất thích môn trượt tuyết và đang tập luyện cho giải đấu sẽ diễn ra trong vài ngày tới.

Gần trung tâm thi đấu, con bé tình cờ gặp một trong những huấn luyện viên của mình là Joey. Anh ta nhìn con bé rồi nhìn đồng hồ và nói với vẻ mặt cau có: “Nếu hôm nay là ngày thi đấu thì tôi sẽ bảo em quay về nhà.”

Câu nói lạnh lùng của thầy khiến con bé bật khóc. Một lúc sau, Isabelle gặp một huấn luyện viên

khác là Vicky, người chứng kiến con bé đã căng thẳng như thế nào. Cô ấy nói: “Em đừng lo lắng, đây chưa phải là cuộc thi nên em đến muộn một chút cũng không sao. Em sẽ bắt kịp mọi người trong đội trên đỉnh núi.”

Hai huấn luyện viên khác nhau với hai phản ứng hoàn toàn khác nhau. Ai đúng? Tôi tin là bạn đã có quan điểm của mình.

Nhưng đó không phải là vấn đề.

Lời khuyên của tôi cho Isabelle ư? Trong cuộc sống bạn sẽ luôn gặp những người như Joey, cũng như những người như Vicky. Họ có thể là giáo viên, sếp, đồng nghiệp và bạn bè. Vì vậy, tôi đã nói với con gái rằng: “Tốt nhất là con nên làm quen với những phản ứng trái chiều mà không để bị mất cân bằng trong cuộc sống. Con không thể kiểm soát cách mọi người đối xử với con, nhưng con có thể kiểm soát tốt cách mà con tiếp nhận và cách con phản hồi.”

Đi xa hơn một chút, sự thật là bên trong tất cả chúng ta đều có cả Joey và Vicky, và cả hai đều có giá trị. Một mặt, Joey có vẻ không tử tế nhưng sự kỳ vọng cao và khả năng chịu đựng thất bại thấp của anh ta có thể giúp thúc đẩy chúng ta đạt được thành tích tốt nhất. Mặt khác, đôi khi chúng ta vẫn cần sự hỗ trợ và đồng cảm. Một số người có thể thấy Vicky mềm yếu nhưng sự an ủi và trấn an của cô ấy lại rất hữu ích, đặc biệt là khi chúng ta căng thẳng.

Và đây là chìa khóa của vấn đề: Hãy có chiến lược và chủ đích khi nói chuyện với người mà bạn muốn lắng nghe, ngay cả khi giọng nói trong đầu bạn vẫn vang lên. Trên thực tế, đặc biệt là khi các giọng nói vẫn còn vang lên trong đầu bạn. Chúng có thể là những giọng nói ranh ma nhất. Không quá khó để coi Joey là đồ ngốc và phớt lờ anh ta; nhưng khó có thể loại bỏ giọng nói trong đầu bạn, bởi vì đó chính là bạn.

Hãy thử chiến thuật này: Khi bạn nghe thấy giọng nói trong đầu mình, hãy đặt tên và gán tính cách cho chúng. Hãy tưởng tượng một bên là Joey còn bên kia là Vicky.

1. Lưu ý, những tiếng nói trong đầu bạn chỉ là tiếng nói. Rất nhiều khi, hầu hết chúng ta đơn giản tin những gì chúng ta nghe được - dù từ người khác hoặc từ chính chúng ta. Nếu giọng nói bên trong gọi bạn là đồ lười, thì bạn khó có thể không nghĩ rằng mình lười biếng. Sẽ hữu ích nếu bạn tưởng tượng đó là Joey gọi bạn như vậy.
2. Chống lại sự thôi thúc đánh giá xem giọng nói trong đầu bạn có đúng hay không. Không thể biết được, nhưng dù sao điều đó cũng không quan trọng. Bạn có lười biếng hay không? Dưới một góc độ nào đó thì bạn lười biếng nhưng dưới một góc độ khác thì bạn không phải như

vậy. Tuy nhiên đó không phải một câu hỏi xác đáng.

3. Thay vào đó, hãy nghĩ về kết quả bạn mong đợi và đặt câu hỏi sau đây: Điều mà giọng nói này đang nói và cách nó nói có hữu ích hay không? Giọng nói này đang nói điều gì và nói như thế nào? Đây chính là câu hỏi bạn nên đặt ra khi nói chuyện với Joey hay Vicky ngoài đời thực. Lời nói đó có ích cho tôi trong hoàn cảnh này hay không? Nếu bạn nghĩ lời nói đó có ích cho bạn thì hãy lắng nghe còn nếu nó làm bạn ngã lòng thì thôi.

Một kỹ năng quan trọng: Đó là khả năng bỏ qua những tiếng nói chỉ trích khi chúng mang tính gây hại, nhưng không hoàn toàn quên chúng. Chúng sẽ có tác dụng vào một thời điểm khác.

Mục tiêu linh hoạt. Nuôi dưỡng quan hệ với các nhóm chỉ trích và huấn luyện viên khác nhau cả

bên trong và bên ngoài. Nhận biết ai đang nói và khi nào bạn nên nghe.

Cảm thấy thoải mái với nhiều giọng nói khác nhau là điều cực kỳ quan trọng nếu bạn là nhà quản lý. Bạn phải là cả Joey và Vicky tùy thuộc vào từng tình huống cụ thể. Đôi khi mọi người cần cảm nhận được sự kỳ vọng cao và phản đối của bạn. Những lúc khác, họ lại cần sự an ủi và cảm thông. Đừng mặc định phải thế này hay thế kia. Tạm dừng để đánh giá những gì là cần thiết, sau đó đưa ra lựa chọn.

“Khó quá!” Isabelle nói với tôi sau khi hai bố con nói chuyện với nhau về các giọng nói khác nhau và thông điệp mà chúng truyền tải. “Làm thế nào để con không nghĩ Joey là người xấu được? Hay con là người kém cỏi vì đã đi muộn?”

Tôi đáp: “Thầy ấy có thể là gã ngốc và con cũng có thể là người kém cỏi, nhưng không phải vì thầy ấy nói như vậy. Đây mới là câu hỏi con nên đặt

ra: Liệu từ mai con có đến đúng giờ vì lời nói của thầy hay không?”

“Có chứ ạ,” Isabelle nói ngay, “nhưng con cảm thấy thật tồi tệ.”

“Nếu con cảm thấy tệ thì con có thể nghe thêm cả câu nói của Vicky không?”

“Vâng”, con gái tôi trả lời và bắt đầu mỉm cười.

“Vậy thì việc con có cả hai huấn luyện viên cùng một lúc là một điều tốt đấy chứ”, tôi nói với con gái.

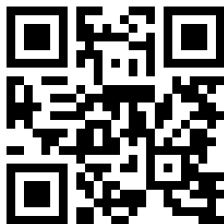
Bởi vì đôi khi, cả hai giọng nói lại là một sự kết hợp hoàn hảo.

PETER BREGMAN là huấn luyện viên có chứng chỉ Master và là Giám đốc Điều hành của Bregman Partners, nơi ông điều hành một nhóm gồm hơn 25 huấn luyện viên trợ giúp các lãnh đạo cấp cao và các nhóm nhằm tạo nên sự thay đổi hành vi tích cực và hiệu quả công việc chung để đạt được kết quả kinh doanh tốt nhất. Peter là tác giả của cuốn sách bán chạy nhất có tiêu đề *Leading with Emotional Courage* (tạm dịch: Lãnh đạo bằng

sự dũng cảm trong cảm xúc) và là người chủ trì chương trình *Bregman Leadership Podcast*.

Biên soạn theo nội dung được đăng tải trên website hbr.org, ngày 6 tháng 4 năm 2015 (product # H01ZOW).

**Để tìm hiểu thêm
thông tin về cuốn sách,
vui lòng quét mã:**



NƠI QUY TỤ NHỮNG BỘ ÓC TƯ DUY QUẢN TRỊ HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI



Hãy tìm đọc ấn phẩm HBR OnPoint của chúng tôi để cập nhật những tr thức quản trị tinh túy nhất về các khía cạnh thiết yếu trong kinh doanh. Đây là sẽ là trợ thủ đắc lực dẫn bạn tới thành công.

Series HBR OnPoint

Liên tục cập nhật các chủ đề hot nhất theo quý:

- Chiến lược
- Đổi mới sáng tạo
- Truyền thông giao tiếp
- Marketing chiến lược
- Lãnh đạo
- Lãnh đạo
- Quản lý bản thân
- Quản lý sự thay đổi
- Ra quyết định thông minh
- Đổi mới mô hình kinh doanh
- Quản lý trong thời kỳ suy thoái
- Quản lý rủi ro

Cùng nhiều chủ đề hấp dẫn khác

 Hbr.org.vn
 [Fb.com/hbrvietnam](https://fb.com/hbrvietnam)

Hãy mua HBR cho đội nhóm, khách hàng và sự kiện của bạn. Vui lòng liên hệ: 19002647 hoặc





Chinh phục những thử thách khó nhằn trong công việc với những mẹo hay nhất của bộ sách HBR Guide:

- Tài chính dành cho sếp
- Đưa dự án đến thành công
- Kèm cặp nhân viên
- Chấp cánh ý tưởng kinh doanh
- “Chính trị” nơi công sở
- Trình bày thuyết phục
- Viết hay không khó
- Quản lý sếp và đồng cấp
- Làm đúng việc
- Giải tỏa áp lực



Làm chủ những kỹ năng thiết yếu để trở thành một nhà quản lý tài ba cùng bộ sách 20-minute manager:

- 20 phút làm chủ thời gian
- 20 phút hội họp hiệu quả
- 20 phút phân tích tài chính
- 20 phút quản lý sếp
- 20 phút ủy thác công việc
- 20 Phút Giải Quyết Mọi Việc
- 20 Phút Thuyết Trình Hiệu Quả
- 20 Phút Phản Hồi Hiệu Quả
- 20 Phút Lập Kế Hoạch Kinh Doanh
- 20 Phút Quản Lý Dự Án

 Hbr.org.vn
 [Fb.com/hbrvietnam](https://fb.com/hbrvietnam)

LẮNG NGHE TRONG TỈNH THỨC

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc – Tổng Biên tập
Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Đồng Thị Thu Thủy
Sửa bản in: Hương Trần
Thiết kế bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Vũ Lê Thu

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164
Website: <http://nhaxuatbancongtuong.com>
E-mail: nxbct@moit.gov.vn

In 5.000 cuốn, khổ 12,7x17,8 cm
tại Công ty TNHH In – Thương mại và dịch vụ Nguyễn Lâm
Địa chỉ: 352 giải phóng, Quận Thanh Xuân, Hà Nội.
Số xác nhận đăng ký xuất bản: 121-2021/CXBIPH/10-03/CT
Số Quyết định xuất bản: 146/QĐ – NXBCT cấp ngày 14 tháng 05 năm 2021
Mã số ISBN: 978-604-311-333-4. In xong và nộp lưu chiểu 2021.