

Dale Carnegie & Associates

Ngân Nga dịch

NGHỆ THUẬT LẮNG NGHE TRONG GIAO TIẾP



1988
BOOKS®
HÀNG ĐẦU TIÊN TẠI VIỆT NAM



NHÀ XUẤT BẢN
THANH NIÊN

NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

64 - Bà Triệu, Q. Hoàn Kiếm,
TP. Hà Nội.

ĐT: 024 62631715; Website:
nhaxuatbanthanhvien.vn.

Email:
nxbthanhvien1954@gmail.c
om

Chi nhánh: 145 Pasteur,
phường 6, quận 3, TP. Hồ Chí
Minh

ĐT: (028) 39106962 -
39106963

NGHỆ THUẬT LẮNG NGHE TRONG GIAO TIẾP

Dale Carnegie & Associates
Ngân Nga *dịch*

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc - Tổng Biên tập
LÊ THANH HÀ

Biên tập: Nguyễn Tiến Thăng
Vẽ bìa: Mộc Trà
Trình bày: Lam Hạ
Sửa bản in: Ngọc Anh

In 2000 bản, khổ 13x19 cm
tại Công ty TNHH IN -
Thương mại Thuận Phát. Địa
chỉ: Tổ dân phố Vân Trì, p.
Minh Khai, q. Bắc Từ Liêm,
Hà Nội. Số xác nhận ĐKXB:
744-2020/CXBIPH/82-
15/TN. Quyết định xuất bản
số 391/QĐNXBTN cấp ngày
06/03/2020. Mã ISBN: 978-
604-9933-56-1. In xong và
nộp lưu chiểu Quý II năm
2020.

ĐỐI TÁC LIÊN KẾT:
CÔNG TY TNHH VĂN HÓA
VÀ TRUYỀN THÔNG 1980
BOOKS

Trụ sở chính tại Hà Nội:

20-H2, ngõ 6 Trần Kim
Xuyến, Yên Hòa, Cầu Giấy, Hà
Nội.

Tel: 0243.7880225 / Fax:
0243.7880225

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí
Minh:

Số 58/79 Nguyễn Minh
Hoàng, Phường 12, Quận Tân
Bình, TP HCM

Tel: 0283.933.3216

Website/link đặt sách:
www.1980edu.vn

Email:
[rights.1980books@gmail.co](mailto:rights.1980books@gmail.com)
[m](mailto:rights.1980books@gmail.com)

Mục lục

Lời nói đầu

Giới thiệu

PHẦN I - NHỮNG YẾU TỐ
VỀ PHÍA NGƯỜI NHẬN
TIN

Chương 1: Khung quy
chiếu và bộ lọc của người
nhận

Chương 2: Bảy loại hình
người nghe

Chương 3: Bốn kiểu lắng
nghe

PHẦN II - NHỮNG YẾU TỐ
TỪ PHÍA NGƯỜI TRUYỀN
TIN

Chương 4: Khung quy

chiếu và bộ lọc của Người
truyền tin

Chương 5: Các nhân tố mã
hóa thông điệp

Chương 6: Khác biệt trong
phong cách giao tiếp

PHẦN III - BẠN ĐANG
KHÔNG LẮNG NGHE!
NHỮNG YẾU TỐ DẪN ĐẾN
GIAO TIẾP THẤT BẠI

Chương 7: Xung đột

Chương 8: Phong cách
xung đột của bạn (và ngụ ý
về khả năng lắng nghe)

PHẦN IV - KỸ THUẬT
LẮNG NGHE HIỆU QUẢ

Chương 9: Nhân tố
Einstein không ngừng đặt
câu hỏi

Chương 10: Mặt lạnh như
tiền

Chương 11: Lắng nghe
trong thiên niên kỷ mới

Kết luận

Tổng kết

Món quà tốt nhất mà bạn có thể cho đi đó là trở thành phiên bản tốt hơn của chính bản thân.

Và điều đó bắt đầu bằng việc trở thành một người lắng nghe hiệu quả hơn.

**Joe Hart, Chủ tịch kiêm
Giám đốc điều hành**

LỜI NÓI ĐẦU

Từ Joe Hart, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của Trung tâm huấn luyện Dale Carnegie

Ai là “hình mẫu lắng nghe” của bạn? Dù tôi hân hạnh được biết rất nhiều cá nhân thiên phú là một người lắng nghe hiệu quả,

nhưng sẽ không hề là phóng đại khi tôi nói rằng tôi coi Dale Carnegie là một trong những hình mẫu lắng nghe của bản thân. Những ý tưởng cũng như những triết lý của ông đã luôn hiện hữu xuyên suốt tuổi thơ tôi. Cha mẹ tôi thậm chí đã tặng cho tôi một bản sao cuốn sách *Đắc nhân tâm* của Dale.

Hoàn toàn hợp lý khi tôi xem Dale là hình mẫu của mình. Ông là một nhà tiên phong. Sinh ra trong cảnh nghèo khó tại một trang trại ở Missouri, ông đã nỗ lực vượt qua nghịch cảnh để trở thành một trong những người có tầm ảnh hưởng nhất thời đó - cũng như cho đến tận ngày nay. Lòng ngưỡng mộ của tôi với ông lớn dần khi tôi biết thêm về ông với vai trò một người đàn ông bình thường, cũng như một

nhà lãnh đạo. Ông đã xây dựng nên những nguyên lý của riêng mình, ứng dụng chúng để khiến cuộc sống của bản thân ông trở nên tốt đẹp hơn, và thay đổi cuộc sống của hàng triệu người khác. *Đắc nhân tâm* hiện vẫn là một trong những đầu sách bán chạy nhất trên thị trường. Những lý tưởng của ông đã trở thành nền tảng cho Tổ chức đào tạo Dale Carnegie, tổ chức dẫn đầu toàn cầu trong lĩnh vực phát triển cá nhân và doanh nghiệp.

Mãi cho đến năm 1995, khi tôi tham gia một khóa huấn luyện kéo dài 12 tuần của Tổ chức đào tạo Dale Carnegie, thì những lý tưởng của Dale mới thực sự biến đổi từ những điều thức tỉnh tư duy đơn thuần thành yếu tố thực sự thay đổi

cuộc đời tôi. Tất nhiên, một nguyên lý sống không thể tự thân thay đổi cuộc đời của bất kỳ ai. Điều thực sự giúp thay đổi cuộc đời mọi người chính là việc vận dụng những nguyên lý này trong quá trình chúng ta sống và trải nghiệm.

Vào thời điểm đó tôi biết rằng, chỉ khi tôi vận dụng tất cả những gì mình đã học được từ khóa học đó vào cuộc sống thì tôi mới có thể thực sự thay đổi bản thân mình.

Tôi đã thực hành, và tất cả mọi người đã nhận ra sự thay đổi đó! Những người tôi yêu quý, bạn bè, đồng nghiệp bắt đầu nhận xét rằng tôi đã trở nên tự tin hơn, thân thiện hơn. Tôi tương tác với mọi người một cách tích cực hơn. Tôi thích con người mới của mình nhiều

đến nỗi tôi đã liên tục học tập và vận dụng không ngừng nghỉ những lý tưởng của Dale Carnegie. Tôi đã trở thành học viên có đam mê lớn nhất về chương trình đó đến nỗi tôi quyết định sự nghiệp của mình là trở thành chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Tổ chức đào tạo Dale Carnegie. Đúng là một quyết định thay đổi cuộc đời!

Khi bạn thay đổi bản thân cũng là lúc bạn thay đổi cuộc đời mình. Khi bạn thay đổi cuộc đời mình nghĩa là bạn cũng đang thay đổi thế giới. Không chỉ thế giới của những người xung quanh bạn như bạn bè hay đồng nghiệp, mà chính là THẾ GIỚI ta đang sống theo đúng nghĩa đen. Không nghi ngờ gì nữa, việc phát triển cá nhân rõ ràng tạo

nên sự thay đổi trong cách con người tương tác lẫn nhau và điều đó sẽ kéo dài qua nhiều thế hệ về sau. Tôi đã chứng kiến điều này trong mỗi ngày làm việc của mình. Mỗi khi tôi đi công tác vòng quanh thế giới để gặp mặt những thí sinh, những học viên và đội nhóm của mình, tôi lại tận mắt chứng kiến những tác động mà sự phát triển cá nhân đã mang lại cho thế giới của chúng ta. Điều này đã giúp tôi cảm thấy hào hứng nhiều hơn về công việc mà tôi và các cộng sự đang tiến hành.

Đó là lý do tại sao ***Nghệ thuật lắng nghe trong giao tiếp*** là một cuốn sách quan trọng. Khả năng thực sự lắng nghe người khác có thể được coi là kỹ năng quan trọng nhất, giúp thay đổi cuộc sống của bạn.

Vấn đề không chỉ nằm ở những thông tin bạn nhận được khi lắng nghe người khác, điều thực sự quan trọng là việc thiết lập một tư duy phục vụ trong mọi điều bạn làm. Kỹ năng thực sự lắng nghe là chìa khóa giúp bạn đạt được tư duy đó ở mức độ cao nhất.

Lần đầu tiên khi tôi tham gia Tổ chức đào tạo Dale Carnegie, mục tiêu của tôi chỉ là lắng nghe. Tôi muốn được nghe những điều mọi người nói về công ty của chúng tôi - cả trong nội bộ công ty lẫn hình ảnh bên ngoài. Tôi đã ứng dụng các khái niệm và nguyên lý bạn sắp sửa tiếp nhận ở những trang sau đây để thấu hiểu bằng cả trái tim ý nghĩa của việc trở thành một người thực sự biết lắng nghe.

Hiển nhiên, mọi sự phát triển cá nhân đều là một cuộc cách mạng. Dù tôi hiện tại đã là một người biết lắng nghe tốt hơn so với nhiều năm về trước, tôi chắc chắn mình sẽ càng trở nên tốt hơn vào những năm sau. Như câu nói, “Thay đổi là thứ duy nhất vững bền. Nếu bạn không trở nên tốt hơn, điều đó nghĩa là bạn đang dần trở nên tệ hơn.” Bạn sẽ cần một sự cam kết đầy đam mê để có thể liên tục vận dụng những nguyên lý mà bạn sẽ được tiếp nhận từ cuốn sách này, và một khi bạn đã ứng dụng chúng, bạn sẽ thấy cuộc đời mình thăng hoa theo những cách bạn không thể tưởng tượng nổi.

Trong quá trình đọc cuốn sách này, tôi khuyến khích bạn hãy suy nghĩ về những lý tưởng

được trình bày và đồng thời xem xét những khía cạnh mà bạn có thể áp dụng chúng vào cuộc sống của bạn. Việc trở thành một người lắng nghe tốt hơn có ý nghĩa như thế nào đối với bạn? Cuộc đời bạn sẽ thay đổi như thế nào? Bạn sẽ thay đổi cuộc đời của những người khác như thế nào? Ai rồi sẽ xem bạn là hình mẫu lắng nghe của họ?

Hãy tận hưởng trong quá trình đọc và đắm chìm trong những kiến thức chứa đựng trong cuốn sách này. Món quà tuyệt vời nhất mà bạn có thể dành tặng cho người khác chính là trở thành phiên bản tốt hơn của chính bản thân bạn. Và điều đó bắt đầu với việc trở thành một người lắng nghe hiệu quả hơn.

GIỚI THIỆU

Anh ấy nghĩ về tôi như một nhà đàm thoại đại tài, thực tế, tôi chỉ đơn thuần là một người biết lắng nghe kẻ khuyến khích anh ấy tiếp tục nói lời của mình.

Dale Carnegie

Tình thế tiến thoái lưỡng nan về quả cam¹

¹ Trích từ câu chuyện của bậc thầy quản trị xung đột, GS. Alan Filley

Hai thiếu niên đang tranh cãi với nhau vì một quả cam. Cả hai người đều muốn có quả cam

nhưng hiện tại chỉ còn duy nhất một quả.

“Anh muốn nó!”

“Không, em mới muốn nó!”

Người mẹ nghe thấy tiếng cãi vã nên đã đến xem tình hình. “Sao hai đứa không bỏ đôi quả cam ra?”

Cả hai quả quyết, “Không! Con muốn nguyên một quả cơ.”

Cả hai đã tìm mọi cách mà họ cho là “công bằng” để quyết định xem ai sẽ là người có được quả cam. Từ oản tù tì, rút thăm đến tung đồng xu, nhưng cả hai vẫn chưa thể quyết định được ai nên là người có được quả cam đó. Sau khi nghe câu chuyện, người mẹ nói, “Nhưng hai con cần quả cam để làm gì?”

“Con cần nước cam để làm sinh tố.”

“Con cần vỏ cam để làm bánh.”

Bỗng nhiên cả hai nhìn nhau và bật cười. Cả hai có thể dùng toàn bộ quả cam mà vẫn không ảnh hưởng đến nhau! Một người sẽ dùng nước cam, và người còn lại sẽ lấy vỏ cam. Tình huống tiến thoái lưỡng nan tưởng chừng vô vọng này lại có thể được giải quyết khi người mẹ đưa ra một câu hỏi đúng và cả hai người con cùng lắng nghe câu trả lời của nhau.

Nghệ thuật của sự lắng nghe

Đã bao lần bạn gặp phải tình huống tương tự nêu trên? Khi giữa hai người xảy ra xung đột về lợi ích mà có vẻ như giải

pháp duy nhất là một trong hai phải chấp nhận mất đi quyền lợi của mình. Tình huống này xảy ra ở mọi nơi, từ trong gia đình đến nơi làm việc, từ trong những mối quan hệ ruột thịt đến những mối quan hệ dựa trên công việc.

Sẽ ra sao nếu ta có một cách nghĩ hoàn toàn khác về vấn đề? Một cách có thể làm dịu xung đột, củng cố những mối quan hệ và cho phép bạn xem xét tình hình ở một khía cạnh khác? Sẽ ra sao nếu có một phương pháp có thể khiến cho tất cả các mối quan hệ sẵn có của bạn trở nên tốt đẹp hơn? Có một cách. Đó chính là lắng nghe.

Một cách giúp cho những mối quan hệ của bạn trở nên tốt đẹp hơn. Đó chính là lắng nghe.

Nếu chỉ nghe không thôi thì ta sẽ không thể giải quyết được vấn đề. Việc lắng nghe không đơn thuần chỉ là ngồi yên và thụ động đáp lại những câu như “Ồ vậy à. Vậy chuyện đó khiến cậu cảm thấy như thế nào?”, trong khi tâm trí bạn bận rộn soạn sẵn câu trả lời cho người đó. Bạn phải biết chính xác nên hỏi gì, biết cách làm sao để lắng nghe một cách hiệu quả, để từ đó quyết định sẽ hành động như thế nào với sự thấu hiểu mà bạn đã có. Vấn đề nằm ở chỗ thực sự đứng vào hoàn cảnh của người đối diện và tìm ra góc nhìn của họ đối với thế giới xung quanh.

Kỹ năng lắng nghe hiệu quả không phải tự nhiên mà có. Không ai có sẵn điều đó từ khi mới được sinh ra đời. Bạn không bao giờ thấy một em bé

mới chấp chững biết đi nói rằng: “VẬY, Jimmy này, rốt cục BẠN cần quả cam để làm gì?” Lắng nghe hiệu quả là một nghệ thuật có được từ quá trình học hỏi. Nói cho cùng, nghệ thuật chính là sự rèn luyện của công việc sáng tạo. Khi bạn thực sự lắng nghe những gì người khác nói - không chỉ là ý trên mặt chữ, mà là toàn bộ bối cảnh của đoạn hội thoại - nghĩa là bạn đã tạo lập một mối quan hệ với người đó. Mối quan hệ đó có thể kéo dài năm phút hoặc 50 năm. Sự thật là giao tiếp có thể kiến tạo nên - hoặc phá hủy - các mối quan hệ.

Đó là lý do tại sao Dale Carnegie viết nên cuốn sách này. Dù lắng nghe hiệu quả là một nghệ thuật, nhưng nó cũng là một kỹ năng. Tựa như

một họa sĩ hay một nhà điêu khắc thành thạo kỹ thuật của họ thông qua việc học hỏi, luyện tập và liên tục lặp lại quá trình trên, bạn có thể học để trở thành một người lắng nghe hiệu quả. Khi đã thành thạo được kỹ năng này, bạn sẽ nhận ra một thế giới hoàn toàn mới mà bạn chưa từng biết tới đang mở ra trước mắt bạn. Một thế giới mà ở đó, bạn có thể nhận ra những gì một người đang thực sự muốn nói chứ không chỉ những điều được truyền tải ở bề nổi.

Nghe và lắng nghe

“Tôi đã là một người biết lắng nghe rồi. Tôi có thể lặp lại hoàn toàn chính xác từng câu chữ những gì ai đó nói với tôi!”

Có một sự khác biệt hoàn toàn

giữa nghe và lắng nghe. Tất nhiên, bạn có thể nghe, và lặp lại từng từ người khác đã nói. Nhưng liệu điều đó có đồng nghĩa với việc bạn là một người biết lắng nghe không? Không hẳn là vậy.

Nghe là việc không mang tính tự nguyện. Nó xảy ra khi giọng nói đập vào màng nhĩ của bạn. Hẳn đã có rất, rất nhiều lần bạn không muốn nghe thấy điều gì đó, thế nhưng bạn không thể nào ngừng những âm thanh ấy lại được.

Lắng nghe bao gồm việc nghe, và đồng thời cũng bao gồm cả việc thấu hiểu. Đó là một hoạt động mang tính tham gia, nghĩa là bạn phải tham gia và cam kết rằng bạn đang lắng nghe. Lắng nghe đòi hỏi sự tập trung và sự nhận thức nhằm

tiếp nhận những gì mình nghe được và tìm ra ý nghĩa của điều đó.

Tất cả chúng ta đều đã từng tham gia vào những cuộc hội thoại mà trong đó đối phương lặp lại đúng từng từ mà ta đã nói, thế nhưng rõ ràng họ lại chẳng hiểu chúng ta đang cố nói điều gì.

Sau đây là một ví dụ. Hai người bạn đang ngồi với nhau và kể về công việc của họ. Một người làm trong lĩnh vực công nghệ thông tin (IT) và người còn lại thì không.

Người bạn làm trong ngành IT nói, “Công ty của tớ tuyệt vời lắm. Chúng tớ đang trong quá trình tạo nên một giải pháp SSL VPN mới giúp nâng cao BYOD di động, đồng thời cung

cấp kết nối liền mạch trong khi vẫn bảo mật được tài nguyên của công ty. Tớ háo hức đến nỗi không thể chờ tới khi dự án này hoàn thành.”

Người bạn không làm trong lĩnh vực công nghệ thông tin có thể lặp lại những gì cô ấy nghe thấy - “SSL”, “VPN”, “BYOD di động”. Nhưng trừ khi cô ấy thực sự hiểu những cụm từ ấy, còn không thì cô vẫn không hề hiểu bạn cô đang nói gì hay ý nghĩa của chúng là như thế nào. Và điều quan trọng không chỉ là những thuật ngữ kỹ thuật. Người bạn của cô ấy đang cảm thấy như thế nào khi nói về những điều này? Những thông tin được đề cập có ý nghĩa như thế nào đối với cô? Chỉ bởi vì ai đó đang nói và bạn đang nghe những từ họ nói không có nghĩa là

bạn đang thực sự lắng nghe và thấu hiểu họ.

Bài kiểm tra “Bạn có nghe tôi nói không?”

Hầu hết mọi người đều tự nhận rằng họ là một người lắng nghe khá tốt. Thực tế, trong các cuộc khảo sát 360 độ của những nhà quản lý (các nhà quản lý được đánh giá bởi sếp, đồng nghiệp và những nhân viên dưới quyền của họ), tồn tại một khoảng cách khổng lồ giữa những gì bản thân người quản lý nghĩ về mình như một người biết lắng nghe và những gì người khác đánh giá¹. Nói cách khác, có thể bạn đang NGHĨ rằng bạn là một người lắng nghe xuất sắc. Phải vậy không?

¹ *Patrick Barwise và Seán*

Meehan, "So You Think You're a Good Listener", trích từ Harvard Business Review, tháng 4/2018; <https://hbr.org/2008/so-you-think-youre-a-good-listener>; truy cập ngày 16 tháng 4 năm 2018

Bạn đang NGHĨ rằng bạn là một người lắng nghe xuất sắc. Phải vậy không?

Để kiểm tra kỹ năng lắng nghe của bản thân, hãy tự đánh giá qua những câu hỏi sau.

Đánh giá theo mức độ trong thang đo có sẵn với những nhận định sau. Hãy thành thật nhiều nhất có thể.

Hoàn toàn không

Hiếm khi

Thỉnh thoảng

Thường xuyên

Rất thường xuyên

1. Tôi vẫn có thể cùng lúc trả lời tin nhắn hoặc email khi đang trả lời điện thoại miễn là tôi vẫn đang lắng nghe.

2. Tôi trở nên khó chịu và phản ứng theo cảm xúc khi lắng nghe người khác.

3. Tôi cảm thấy không thoải mái với những khoảng lặng trong một cuộc hội thoại.

4. Nếu tôi có một câu chuyện có liên quan đến những gì người khác đang nói, tôi sẽ ngắt lời người đó để kể câu chuyện của mình rồi sau đó mới để họ tiếp tục nói.

5. Mọi người có vẻ không vui chẳng vì lí do gì trong một vài

lần trò chuyện với tôi.

6. Để khiến cuộc trò chuyện trở nên trôi chảy, tôi thường hỏi những câu hỏi có thể trả lời đơn giản như “có” hoặc “không”.

7. Tôi thường chơi trò “kẻ theo phe quỷ dữ¹” nhằm giúp người khác nhận ra một mặt khác của vấn đề mà họ đang đề cập đến.

*¹ Tình huống khi bạn giả vờ phản đối một vấn đề nhằm tạo ra sự tranh luận về vấn đề đó.
(ND)*

8. Nếu ai đó liên tục đề cập về một vấn đề hết lần này đến lần khác, tôi sẽ nói với người đó những gì mà họ muốn nghe để khiến họ ngừng nói.

9. Trong quá trình nghe, tôi nghĩ về cách mà tôi sẽ đáp lời người khác.

10. Tôi cảm thấy không thoải mái khi người khác nói với tôi về những chủ đề nhạy cảm.

11. Nếu đối phương có cái nhìn hoàn toàn khác với những điều tôi thực sự thích, tôi sẽ không muốn nói về điều đó với họ.

12. Tôi không thực sự để tâm đến ngôn ngữ cơ thể hay hoàn cảnh của cuộc giao tiếp. Với tôi điều quan trọng là những gì người khác đang thực sự nói.

13. Nếu đối phương đang cố gắng nói thành lời điều gì đó, tôi sẽ giúp họ hoàn thành câu nói bằng cách đưa ra gợi ý.

14. Nếu ai đó muốn nói

chuyện với tôi khi tôi đang làm dở một điều gì đó, tôi sẽ cảm thấy không kiên nhẫn khi chờ họ ngừng nói để tôi có thể quay lại với công việc của mình.

Để xác định số điểm cuối cùng, hãy chấm cho mỗi câu trả lời của bạn theo thang điểm dưới đây:

Hoàn toàn không = 1 điểm

Hiếm khi = 2 điểm

Thỉnh thoảng = 3 điểm

Thường xuyên = 4 điểm

Rất thường xuyên = 5 điểm

Giải thích kết quả

14 - 29: Huy chương vàng

Bạn đã sở hữu kỹ năng lắng nghe tuyệt vời. Bạn có khả năng khiến người khác cảm thấy họ đang được lắng nghe và muốn trò chuyện với bạn. Bạn trình bày câu chuyện của mình một cách có cảm xúc và bạn tập trung hoàn toàn khi người khác đang nói. Hãy cố gắng tiếp tục phát huy và phát triển kỹ năng này. Hãy tiếp tục đọc cuốn sách này để học cách trở thành một người lắng nghe hiệu quả hơn nữa.

30 - 49: *Huy chương bạc*

Mọi người thích nói chuyện với bạn, nhưng đôi khi nếu gặp phải chủ đề câu chuyện quá nhạy cảm hoặc quá thiên về cảm xúc, bạn có xu hướng sẽ pha trò hoặc chuyển chủ đề khác. Những phương pháp và ý tưởng trong cuốn sách này sẽ

giúp bạn tiếp tục phát triển và trở thành một người lắng nghe hiệu quả hơn.

50 - 70 Huy chương đồng

Nếu điểm số của bạn nằm trong mục này, có thể bạn đang nghĩ mình là một người lắng nghe tốt hơn những gì mà người khác thực sự nghĩ về bạn. Có thể bạn đang khiến người khác cảm thấy rằng bạn không quan tâm đến những gì họ nói, hoặc bạn thường xuyên hiểu lầm ý mà người khác muốn truyền đạt. Dù vậy cũng đừng lo lắng. Những điều mà bạn sắp học được trong cuốn sách này chắc chắn sẽ giúp bạn trở thành một người lắng nghe tốt hơn.

Mô hình trò chơi gọi điện thoại

Ắt hẳn tất cả chúng ta đều đã từng chơi trò chơi Gọi điện thoại khi còn bé. Một nhóm các bạn nhỏ sẽ ngồi thành vòng tròn, một người sẽ thì thầm một câu hoặc một cụm từ cho người ngồi kế bên (“Cuốn sách nằm dưới ghế”), người đó sẽ tiếp tục thì thầm những gì mình đã nghe được cho người ngồi cạnh tiếp theo. Sau đó người cuối cùng nhận được thông điệp sẽ nói to những gì mà bạn ấy đã nghe được (“Kẹo cao su dính trên tóc tôi”). Đây là một ví dụ vui về cách một thông điệp đơn giản có thể bị giải thích sai như thế nào thông qua giao tiếp truyền miệng.

Trò chơi vui nhộn của trẻ em này là một ví dụ hữu ích giúp chúng ta hiểu về những điều cơ bản trong giao tiếp. Mọi sự

giao tiếp đều bao gồm năm yếu tố: người gửi thông tin, hoạt động mã hóa, thông điệp, hoạt động giải mã, người nhận thông tin.

Yếu tố trong giao tiếp



Lắng nghe chính là sự đảo ngược của quá trình này. Và đó cũng chính là trật tự mà cuốn sách này sẽ được trình bày.



Bên cạnh đó, cuốn sách cũng bao gồm một chương đề cập đến những sự sụp đổ của giao tiếp cũng như những kỹ năng và kỹ thuật lắng nghe hiệu quả. Ở phần cuối của cuốn sách là toàn bộ phần Lớp thực hành lắng nghe tốt hơn trong vòng 14 ngày, nội dung này sẽ

giúp bạn luyện tập mọi điều bạn đã học được từ cuốn sách.

Bạn đã sẵn sàng để trở thành một người lắng nghe tốt hơn chưa? Cùng bắt đầu nào!

*Nghệ thuật của việc hội thoại
nằm ở việc lắng nghe.*

Malcolm Forbes

PHẦN I

**NHỮNG YẾU
TỐ VỀ PHÍA
NGƯỜI
NHẬN TIN**

Chương 1

KHUNG QUY CHIẾU VÀ BỘ LỘC CỦA NGƯỜI NHẬN

*Thay đổi xảy ra thông qua việc
lắng nghe và sau đó là từ việc
bắt đầu một cuộc hội thoại với
người đang làm điều mà bạn
không tin là đúng.*

**Nhà nhân loại học và sứ giả
hòa bình Liên Hiệp Quốc**

Jane Goodall

Một trong những màn biểu diễn hài kịch chủ đề bóng chày nổi tiếng nhất là đoạn kịch nói của Bud Abbott và Lou Costello. Cuộc hội thoại dưới đây là minh họa hoàn hảo cho một cuộc giao tiếp thất bại khi người nói thì nói một đằng còn người nghe thì hiểu một nẻo. Sau đây là đoạn trích của đoạn đối thoại mà bộ đôi đã trình bày trên đài radio.

Abbott: Xem nào, ngày hôm nay chúng ta có Ai chốt gôn 1, Ai đó chốt gôn 2, Tôi Không Biết ở gôn 3...

Costello: Đó cũng là điều tôi đang muốn biết đây.

Abbott: Tôi nói là Ai chốt gôn 1,

Ai Đó chốt gôn 2, Tôi Không Biết chốt gôn 3.

Costello: Vậy thì, ai là người chốt gôn 1?

Abbott: Đúng vậy.

Costello: Ý tôi là tên cậu ta ấy.

Abbott: Ai.

Costello: Cậu chàng đầu tiên.

Abbott: Ai.

Costello: Cái cậu chốt gôn 1 ấy.

Abbott: Ai.

Costello: Cái cậu mà chơi...

Abbott: Ai chốt gôn 1!

Costello: Tôi đang hỏi CẬU là ai đang chốt gôn 1.

Abbott: Đó là tên cậu ta.

Costello: Đó là tên ai hả?

Abbott: Đúng vậy đấy.

Costello: Ờ, vậy cậu nói tôi biết đi.

Abbott: Có vậy thôi.

Costello: Đó là Ai hả?

Abbott: Đúng rồi.

Tiểu phẩm nhằm mục đích gây cười, tuy nhiên thông điệp mà nó mang lại vẫn rất rõ ràng. Người nhận thông tin rất thường xuyên nghe một điều gì đó hoàn toàn khác với những gì người gửi thông tin dự định truyền đạt. Trong trường hợp này, Costello nghe từ “ai” như là một từ để hỏi, trong khi Abbott dùng nó như

là tên của người đứng chốt gôn
1.

Khung quy chiếu

Lý do mà ta thường hay nghe thấy những thông điệp hoàn toàn khác với những gì người gửi muốn truyền đạt nằm ở vấn đề được gọi là *khung quy chiếu*.

Khái niệm về khung quy chiếu đã tồn tại từ khá lâu trước đây. Năm 1955, nhà nghiên cứu Gregory Bateson nói rằng những lời phát biểu “không mang ý nghĩa nội tại, mà chúng chỉ có ý nghĩa khi được đặt trong một khung quy chiếu được cấu thành bởi bối cảnh và kiểu mẫu nhất định”.

Nói cách khác, nếu tôi phát biểu một mệnh đề, “Đội

Denver Broncos đang thắng thế trong trận đấu”, mệnh đề này không hề mang ý nghĩa cho đến khi người nghe áp một khung quy chiếu cho nó. Denver ở đâu? Bronco là gì (liệu nó là một con ngựa hay là thứ gì khác)? Họ đang chơi môn thể thao nào? Việc họ “đang thắng thế” liệu có ý nghĩa gì với tôi không?

Nếu người nhận thông điệp chưa bao giờ nghe đến trò chơi bóng bầu dục (hay nói rộng hơn là những người không hiểu khái niệm “trận đấu” là gì), không biết Denver Broncos là ai, và không thực sự quan tâm liệu đội bóng có thắng trận hay không, khi đó thông điệp không thực sự mang ý nghĩa gì. Với người nghe, lúc này người nói có thể chỉ đang ghép một loạt các từ ngẫu

nhiên lại với nhau mà thôi.

Chúng ta đã áp dụng các khung quy chiếu ngay từ những tương tác đầu đời với cha mẹ và với những người xung quanh. Nếu một cậu bé thấy bố nó xem một trận bóng đá kiểu Mỹ (bóng bầu dục Mỹ) trên ti vi vào mỗi Chủ nhật, nó sẽ thiết lập một khung hiểu cho điều đó. Nếu một cô bé khác được nuôi dưỡng trong một nền văn hóa khác thấy bố cô xem bóng đá, cô bé cũng sẽ thiết lập một khung hiểu cho riêng mình. Giờ hãy tưởng tượng khi hai đứa trẻ gặp nhau và trò chuyện về chủ đề “bóng đá”, nhưng cả hai đều có những khung hiểu hoàn toàn khác nhau về ý nghĩa của từ này. Như vậy, một cuộc hội thoại tương tự như của Abbott và Costello sẽ lại xảy ra thêm

lần nữa.

Khung quy chiếu của bạn là sự hiểu biết bao quát của bạn về một tình huống hoặc một chủ đề.

Về bản chất, một khung quy chiếu là một cái nhìn “vĩ mô” đối với một tình huống cố định. Giống như khi bạn vô thức nhìn mọi thứ qua ống kính máy ảnh. Bạn tập trung vào những gì có trong khung hình và loại bỏ những gì nằm ngoài khung hình ấy. Một người nhận thông điệp chỉ có thể nghe hoặc nhận những thông tin thông qua khung quy chiếu của người ấy. Và những khung quy chiếu của chúng ta chịu sự ảnh hưởng của giới tính, học vấn, các giả định, mục tiêu cá nhân, quan niệm về tính hiệu quả, mối

quan hệ với đối phương và hơn nữa. Đó là những kinh nghiệm mà chúng ta đã thu được trong cuộc sống, những điều ta đã học được và quan sát thấy, tất cả đều hình thành nên khung quy chiếu của chúng ta.

Vấn đề ở đây là, các khung quy chiếu của chúng ta thường là vô thức, nghĩa là chúng ta không phải lúc nào cũng ý thức được rằng những trải nghiệm hình thành nên quan điểm của chính bản thân. Sau đây là một câu chuyện cười lém lỉnh minh họa cho sự ảnh hưởng từ khung quy chiếu vô thức của ngôn ngữ lên cuộc hội thoại.

Một người phụ nữ bước vào văn phòng vị luật sư của cô ấy và yêu cầu được tiến hành thủ tục ly hôn. Người luật sư lấy

thông tin tiểu sử của cô và hỏi, “Cô có căn cứ (ground) nào cho vụ ly hôn này không?”

Người phụ nữ đáp, “Ừ thì, chúng tôi có ba mẫu đất.”

“Không thưa cô. Ý tôi là, chồng cô có đánh đập (beat you up) cô không?”, người luật sư hỏi. “Không, tôi thức dậy khoảng độ 6 giờ 30 còn chồng tôi thì ngủ đến 7 giờ mới dậy,” người phụ nữ trả lời.

Cảm thấy hơi bức dọc, người luật sư hỏi, “Quý cô, hãy nói tôi nghe, liệu cô có hiện đang có điều gì uất ức với chồng cô (grudge) hay không?”

Rất tự tin, người phụ nữ khẳng định, “Không, chúng tôi có một cái nhà để xe.”

Lúc này người luật sư đã trở

nên mất bình tĩnh, ông hỏi, “Này cô. Vậy vì thứ quái quỷ gì mà cô muốn ly hôn vậy?”

“Bởi vì anh ta không bao giờ lắng nghe lời tôi nói!”

Trong câu chuyện cười này, người luật sư đang sử dụng khung quy chiếu về pháp lý cho những câu hỏi của ông ấy. Còn người phụ nữ lại hiểu những từ “grounds”, “beat you up”, và “grudge” ra theo nghĩa từ khung quy chiếu của riêng cô ấy.¹

¹ Cô gái hiểu từ “grounds” là đất đai; “beat you up” là đánh thức; và “grudge” là garage xe. (ND)

Khung quy chiếu có thể dẫn đến sự thiên vị

Các khung quy chiếu vô thức

có thể tạo ra những thiên kiến. Bạn có thể bắt gặp vấn đề này bất cứ lúc nào trên các phương tiện truyền thông đại chúng. Một tia sáng lóe ngang bầu trời và khung quy chiếu của mọi người tự lý giải những điều mà bản thân họ tin rằng đó là nguyên nhân xảy ra của hiện tượng ấy. Một số người nghĩ đó là vật thể bay không xác định và chính phủ có thể đang che giấu bằng chứng về chúng. Một số khác nghĩ rằng đó là dấu hiệu của Thượng đế, báo cho chúng ta rằng ngày tận thế đang đến gần. Cũng có những người khác nghĩ rằng đây là một sự kiện khoa học khi một thiên thể xâm nhập bầu khí quyển. Với mỗi trường hợp, khung quy chiếu của riêng mỗi người gây ảnh hưởng đến những gì họ tin tưởng cũng như cách mà họ phản ứng với

sự kiện xảy ra.

Bạn có hay thường xuyên bắt gặp mình trong hoàn cảnh mà tại đó bạn nghe một điều gì đó và tự gán cho nó một ý nghĩa, và sau đó bạn biết thêm một thông tin nào đó thay đổi hoàn toàn khung quy chiếu của bạn không? Ví dụ, khi bạn nghe người bạn đời của bạn thì thầm qua điện thoại, bàn về một cuộc hẹn ở đâu đó.

Dựa vào khung quy chiếu của bản thân, có thể bạn sẽ cho rằng người bạn đời của bạn đang lên kế hoạch hẹn hò bồ bịch gì đó. Nhưng nếu bạn nhớ ra còn cách một tuần nữa là đến sinh nhật bạn, thì lúc này khung quy chiếu của bạn sẽ dịch chuyển sang giả thuyết cho rằng người bạn đời của bạn đang lên kế hoạch một

điều bất ngờ nào đó dành cho bạn.

Hãy cùng thực hành một bài tập nhỏ. Giả thuyết đầu tiên xuất hiện trong đầu bạn khi bạn nghe những điều sau đây là gì?

• “Anh/em đã ăn chưa?”

• “Ôi, anh/em rất lấy làm tiếc khi em/anh không thích bộ phim này.”

• “Anh/em muốn ăn tối ở đâu?”

Sau đây là một số khung quy chiếu khác nhau giúp lý giải những câu hỏi trên.

“Anh/em đã ăn chưa?”

Câu này có thể được hiểu theo nghĩa là một lời mời cùng nhau ăn một bữa (“Vậy hãy

đến chỗ tôi ăn tối nhé!”), một lời chỉ trích về thói quen ăn uống của ai đó (“Đã 3 giờ chiều rồi mà bạn chưa ăn gì ư!”), hoặc là một câu hỏi khảo sát đối với người tiêu dùng loại thực phẩm nào đó.

“Ôi, anh/em rất lấy làm tiếc khi em/anh không thích bộ phim này.”

Câu này có thể được hiểu theo nghĩa là một lời xin lỗi cho việc đã chọn một bộ phim mà người kia không thích (“Lẽ ra tôi không nên bắt bạn xem bộ phim thể loại chick-flick¹ đó”), một bình luận hằn học về gu phim của ai đó (“Bạn chẳng bao giờ thích cùng một loại phim với tôi cả”), hoặc đơn giản là một câu nói mang hàm ý trung lập rằng đối phương không thích bộ phim đã xem.

¹ Thế loại phim được sản xuất nhằm tới đối tượng khán giả là phụ nữ. (ND)

“Anh/em muốn ăn tối ở đâu?”

Đây là câu hỏi kinh điển khơi mào tranh cãi trong rất nhiều mối quan hệ. Câu hỏi có thể được hiểu như là “Nói anh biết em muốn ăn tối ở đâu và chúng ta sẽ đi đến đó”. Hoặc nó cũng có thể bị tham chiếu như một câu hỏi khơi mào xung đột tiềm tàng, trong trường hợp người nhận thông điệp trả lời với lựa chọn mà người hỏi không tán thành. “Hay là tới quán Ned’s đi?”, “Chúng ta đã đến đó hôm qua rồi mà!” Hoặc câu hỏi này cũng có thể được quy chiếu như là câu hỏi mở đầu của một đoạn đối thoại bình thường.

Qua ba ví dụ trên, ta dễ dàng thấy rằng khung quy chiếu của một người có thể gây ảnh hưởng đến cách người đó nghe - hoặc phản ứng - với những thông điệp từ người nói như thế nào. Đồng thời, dễ nhận thấy rằng sự khác biệt về - giới tính, học vấn, mối quan hệ và lịch sử với người nói... - làm nên sự khác biệt trong những tình huống được nêu trên. Nếu bạn có những trải nghiệm được lặp đi lặp lại với một đối tượng nào đó, thì những trải nghiệm đó sẽ cấu thành một khung quy chiếu cho TOÀN BỘ phản ứng của bạn đối với người đó.

Giả sử bạn đang có một mối quan hệ đầy mâu thuẫn với mẹ mình, khi mẹ bạn hỏi, “Con đã ăn gì chưa?”, nhiều khả năng bạn sẽ coi câu hỏi đó như một

lời chỉ trích. Nếu người yêu của bạn hỏi, “Em ăn gì chưa?”, bạn thường sẽ xem câu hỏi như một lời mời cùng dùng bữa. Cùng những câu từ, nhưng sự diễn giải hoàn toàn khác nhau.

Nếu bạn có những trải nghiệm lặp đi lặp lại với một đối tượng nào đó, thì những trải nghiệm đó sẽ cấu thành một khung quy chiếu cho TOÀN BỘ phản ứng của bạn đối với người đó.

Bộ lọc

Liệu những điều nêu trên có mang ý nghĩa rằng tất cả chúng ta đều đang thụ động tiếp nhận thông tin từ những khung quy chiếu mang tính vô thức và sau đó hành động dựa trên những thông tin sai lệch không? Câu trả lời là không,

hoàn toàn không. Tồn tại một yếu tố khác ảnh hưởng đến cách chúng ta tiếp nhận thông tin. Yếu tố đó được gọi là *bộ lọc*.

Trong khi khung quy chiếu là tầm nhìn bao quát cho một tình huống, thì một bộ lọc là sự lựa chọn có ý thức để tập trung vào một yếu tố nhiều hơn những yếu tố khác. Tương tự như trong nguyên lý nhiếp ảnh, khung quy chiếu là những gì ống kính máy ảnh có thể thu được. Bộ lọc chính là điểm mà ta chọn để tập trung ngắm vào - vùng nào ta sẽ căn chỉnh rõ nét còn vùng nào sẽ để mờ, vùng nào được để sáng hơn và vùng nào sẽ để tối đi?

Bộ lọc của chúng ta là cách chúng ta thay đổi những gì chúng ta tiếp nhận từ lời nói

của người khác. Cần lưu ý rằng bộ lọc không phải mang tính tốt xấu. Nó chỉ đơn giản là cách ta quản lý mọi dữ liệu đi vào tâm trí của ta.

Ví dụ về một cái cửa sổ

Sau đây là một ví dụ minh họa về sự ảnh hưởng của các bộ lọc lên góc nhìn của chúng ta. Có hai người bước vào một căn phòng có một cửa sổ bằng kính khổng lồ nhìn ra toàn cảnh đại dương.

Mary nói, “Hãy nhìn cảnh đại dương này xem.”

Bill trả lời, “Anh chẳng thấy được gì qua tấm kính đầy bụi bám như thế này cả. Nó nên được lau chùi sạch sẽ thì hơn.”

Mary đáp, “Anh hãy thử tưởng tượng ta sẽ được ngắm cảnh

Mặt Trời lên như thế này vào mỗi sáng thức dậy xem, điều này sẽ tuyệt vời đến dường nào cơ chứ?”

Bill trả lời, “Điều anh có thể tưởng tượng là việc ánh sáng hắt vào sẽ chói chang đến dường nào. Và còn sự riêng tư nữa thì sao? Chắc chắn chúng ta sẽ cần lắp thêm mấy tấm rèm nữa.”

Mary ngay lập tức tập trung vào khung cảnh bên ngoài cửa sổ - cảnh đại dương và ánh sáng chiếu rọi vào qua khung cửa sổ. Bill thì chỉ tập trung vào mỗi cái cửa sổ mà thôi. Mary có cái nhìn lạc quan với cái cửa sổ này vì cô ấy đã lọc sự bám bẩn của cửa sổ cũng như sự thiếu riêng tư ra khỏi góc nhìn của cô ấy. Bill có cái nhìn tiêu cực đối với cửa sổ vì anh

đã lọc đi tầm nhìn tuyệt đẹp mà cửa sổ đem lại ra khỏi góc nhìn của anh. Thay vào đó, anh tập trung vào nhu cầu cần có rèm che, nhu cầu cần cửa sổ phải sạch sẽ cũng như tính thiếu riêng tư mà cửa sổ này mang lại.

Vấn đề không phải về việc ai nói đúng và ai nói sai. Tầm nhìn của cửa sổ THỰC SỰ đẹp và đúng là cửa sổ đó đang bám đầy bụi bẩn. Trong thời điểm đang diễn ra sự tương tác ngôn ngữ, hai người có thể lựa chọn giữa việc nhìn nhận vấn đề khác đi để tìm ra khung quy chiếu và bộ lọc nào đang gây ảnh hưởng đến góc nhìn của đối phương hoặc để tình huống tiếp tục leo thang và dẫn đến tranh cãi.

Sau đây là hai kết quả có thể

diễn ra của cuộc hội thoại nêu trên.

Kết quả một

Mary nói, “Hãy nhìn cảnh đại dương này mà xem.”

Bill trả lời, “Anh chẳng thấy được gì qua tấm kính đầy bụi bám như thế này cả. Nó nên được lau chùi sạch sẽ thì hơn.”

Mary đáp, “Anh hãy thử tưởng tượng khi ta ngắm Mặt Trời lên như thế này vào mỗi sáng thức dậy mà xem, điều này sẽ tuyệt đến dường nào cơ chứ?”

Bill trả lời, “Điều anh có thể tưởng tượng là việc ánh sáng hắt vào sẽ chói chang đến dường nào. Và còn sự riêng tư nữa thì sao? Chắc chắn chúng ta sẽ cần lắp thêm mấy tấm rèm nữa.”

“Anh luôn suy nghĩ thật tiêu cực. Sao chẳng bao giờ anh trân trọng những điều tốt đẹp trong những tình huống anh trải qua? Từ trước đến giờ anh chỉ toàn đưa ra những lời chỉ trích!” Mary trả lời.

“Này nhé, phải có ai đó ở đây là người thực tế chứ. Sau cùng thì em có phải là người phải lau cửa sổ không? Không hề. Đó sẽ là việc mọn mà anh đây phải làm. Và có thể em còn chẳng mấy may quan tâm đến việc toàn bộ hàng xóm quanh đây sẽ thấy em cởi trần nhưng anh thì có quan tâm đấy!” Bill hét đáp lại.

Kết quả hai

Mary nói, “Hãy nhìn cảnh đại dương này mà xem.”

Bill trả lời, “Anh chẳng thấy được gì qua tấm kính đầy bụi bám như thế này cả. Nó nên được lau chùi sạch sẽ thì hơn.”

Mary đáp, “Anh hãy thử tưởng tượng khi ta ngẩng Mặt Trời lên như thế này vào mỗi sáng thức dậy mà xem, điều này sẽ tuyệt đến dường nào cơ chứ?”

Bill trả lời, “Điều anh có thể tưởng tượng là việc ánh sáng hắt vào sẽ chói chang đến dường nào. Và còn sự riêng tư nữa thì sao? Chắc chắn chúng ta sẽ cần lắp thêm mấy tấm rèm nữa.”

“Em cá là cái cửa sổ này làm anh nhớ lại thời anh còn nhỏ khi mẹ bắt anh lau đi lau lại từng khung kính một cho đến khi chúng sạch bong,” Mary ấm áp nói.

“Đúng vậy! Đây là còn chưa kể đến những người hàng xóm ồn ào lúc nào cũng theo dõi chúng ta. Khung cảnh chắc chắn rất đẹp, nó làm anh nhớ đến tuần trăng mật mà chúng ta đã cùng nhau trải qua,” Bill đáp lời.

Trong Kết quả một, cả Mary và Bill đều cảm thấy thất vọng với đối phương vì người kia không có cùng bộ lọc với họ. Trong Kết quả hai, mỗi người trong cặp đôi đều có ý thức lựa chọn lắng nghe ý kiến của đối phương và cố gắng xác định sự khác biệt trong bộ lọc của họ và lý do tại sao lại có sự khác biệt đó.

Sự lắng nghe hiệu quả đến từ việc tự thấu hiểu những khung quy chiếu và bộ lọc của bản thân bạn cũng như cách chúng gây

ảnh hưởng đến cách bạn tiếp nhận thông điệp từ người khác.

Kiểm soát cảm xúc

Để có thể xác định được những bộ lọc của chính mình và của người khác, chúng ta phải duy trì được việc kiểm soát cảm xúc của ta ở một mức độ nhất định trong quá trình lắng nghe người khác. Thật dễ để lắng nghe những người có cùng khung quy chiếu và đang sử dụng cùng bộ lọc với mình. Chuyện sẽ khó dần lên khi bạn có một cuộc hội thoại với ai đó mà góc nhìn của họ với với thế giới này hoàn toàn khác với góc nhìn của bạn.

Hai nhà nghiên cứu về xung đột Roger Fisher và William Ury đã đề cập trong công trình nghiên cứu kinh điển của họ

mang tên *Getting to yes* (tạm dịch: Hướng đến sự đồng thuận), về một số kỹ thuật giúp quản lý cảm xúc khi gặp xung đột. Những cảm xúc mạnh mẽ vừa là nguyên do và cũng là kết quả của xung đột. Những người đang vướng vào một cuộc xung đột thường hay mang nhiều cảm xúc tiêu cực khác nhau - giận dữ, lo lắng, hoặc sợ hãi. Sau đây là một số lời khuyên dựa trên những nghiên cứu của Fisher và Ury trong việc quản lý những dòng cảm xúc mạnh mẽ ấy.

1. Khi bạn cảm thấy bản thân đang dần trở nên xúc động, hãy xem xét vấn đề theo một khía cạnh khác và tập trung vào những cảm xúc của người đối diện. Liệu họ có đang tức giận không hay chỉ đơn giản là họ đang hào hứng hoặc thể

hiện sự say mê với chủ đề đang được nói tới?

2. Hãy tìm kiếm nguồn cơn của những cảm xúc ấy. Những cảm xúc và hành động của đối phương đang được đẩy lên bởi bộ lọc nào? Liệu rằng bộ lọc đó có hoàn toàn không liên quan gì đến bạn không?

3. Hãy chia sẻ cảm xúc của nhau một cách cởi mở. “Dường như cuộc trò chuyện này đang khiến bạn cảm thấy giận dữ phải không. Liệu tôi có đang hiểu sai điều gì chăng?”

4. Biểu lộ cảm xúc của bạn theo hướng tránh sự đối chất giữa hai bên (dùng danh xưng “tôi” thay vì “bạn”). “Tôi nghĩ rằng tôi đang cảm thấy giận dữ vì...”

5. Hãy chấp nhận những cảm xúc của đối phương cũng như việc góc nhìn của họ khác góc nhìn của bạn là chính đáng.

6. Nếu đối phương không thể kiềm chế cảm xúc của họ, vậy thì bạn phải là người làm điều đó. Đừng phản ứng một cách cảm tính; thay vào đó hãy rời khỏi nơi đang xảy ra xung đột và cho cả hai cơ hội để bình tĩnh trở lại.

Sau đây là một ví dụ cho thấy sự ứng dụng của những phương pháp trên trong thực tế:

Susan và Tim đồng chủ trì một sự kiện thiện nguyện tại công ty. Khung quy chiếu của Susan cho rằng những người đồng chủ trì nên chia sẻ mọi thông tin một cách cởi mở, cũng như

thường xuyên bàn về dự án với nhau.

Mặt khác, khung quy chiếu của Tim cho rằng mỗi người trong số họ đóng vai trò bổ khuyết lẫn nhau và vì vậy mỗi người chỉ nên đơn giản là chịu trách nhiệm cho phần việc của bản thân rồi sau đó thông báo cho người kia biết. Chính vì vậy, mức độ trao đổi của anh ấy với Susan ít hơn so với ngưỡng có thể giúp cô ấy cảm thấy yên tâm.

Kết quả là ý định giao tiếp với Tim ngày càng trở nên nên dửng dội hơn trong Susan. Cô ấy bắt đầu gửi email cho Tim hằng ngày, nhắn tin cho anh, và hỏi những người khác rằng liệu họ có biết tiến trình đang diễn ra đến đâu hay không. “Anh ta không phản hồi với tôi! Làm

sao chúng tôi có thể cùng điều hành dự án này nếu tôi không biết được anh ta đang làm những gì cơ chứ?”

Phản ứng của Tim trong trường hợp này là anh ấy thậm chí còn giữ khoảng cách xa hơn nữa và dừng hẳn việc trả lời những tin nhắn hay không tiếp nhận những cuộc gọi từ Susan. “Cô ta kiểm soát tôi đến từng góc ngách! Làm sao tôi có thể hoàn thành xong được bất cứ công việc gì khi mà cô ta cứ chăm chăm vào tôi như vậy chứ?”

Để giải quyết vấn đề này, Tim và Susan có thể áp dụng sáu lời khuyên được nêu trên như sau:

1. Hãy xem xét vấn đề theo một khía cạnh khác và tập trung vào cảm xúc của người

đối diện. Susan có thể nhận ra sự chán nản của Tim. Và Tim có thể nhận thấy sự hoảng loạn từ Susan.

2. Hãy tìm kiếm nguồn cơn của những cảm xúc ấy. Hai người đang sở hữu những khung quy chiếu khác nhau cũng như đang tập trung vào những vấn đề khác nhau. Tim có thể nhận ra khung quy chiếu của Susan hiện tại là “chúng ta sẽ cùng nhau hoàn thành việc này”. Điều này khiến cô ấy tập trung vào khối lượng giao tiếp giữa hai người. Susan trở nên bất an nếu cô ấy cảm thấy mình không nhận được đủ thông tin từ Tim. Susan cũng có thể nhìn vào khung quy chiếu của Tim, rằng: “Hãy chia những việc cần làm ra và mỗi người trong chúng ta sẽ hoàn thành phần

việc của mình.” Chính điều này khiến anh ấy tập trung vào bản thân công việc cũng như sự hoàn thiện của những công việc đó. Từ đó Susan sẽ có thể nhận ra rằng Tim cảm thấy thất vọng vì cô không tập trung hoàn thành công việc.

3. Hãy chia sẻ cảm xúc của nhau một cách cởi mở. “Tôi nhận ra rằng anh/cô ắt hẳn đang thất vọng với cách mà dự án này được tiến hành.”

4. Biểu lộ cảm xúc của bạn theo hướng tránh sự đối chọi giữa hai bên. “Tôi cảm thấy căng thẳng khi không biết liệu mọi chuyện đã được giải quyết xong hay chưa”, “Tôi cảm thấy áp lực khi cô liên tục hỏi tôi về tiến độ công việc”.

5. Hãy chấp nhận những cảm

xúc của đối phương. “Tôi có thể hiểu lý do cô cảm thấy bất an khi không biết phần việc của tôi trong dự án đã được tiến hành đến đâu”, “Và tôi có thể hiểu lý do tại sao anh cảm thấy bị áp lực khi tôi liên tục gọi điện thoại cũng như gửi mail cho anh”.

6. Rời khỏi nơi đang xảy ra xung đột nếu cần. “Hãy tạm thời hoãn cuộc trò chuyện này 10 phút. Tôi cần ra ngoài uống ngụm nước.”

Chương này đã tập trung làm rõ những bộ lọc và khung quy chiếu của người nhận cũng như cách chúng gây ảnh hưởng đến việc lắng nghe. Chương 2 sẽ đi sâu hơn vào việc phân loại người nghe, và cách những khung quy chiếu và bộ lọc có thể trở thành đặc

điểm tính cách theo thói quen
của mỗi người ra sao.

Chương 2

BẢY LOẠI HÌNH NGƯỜI NGHE

Bạn có thể có được nhiều bạn bè hơn trong vòng hai tháng thông qua việc trở nên hứng thú với câu chuyện của người khác thay vì mất hai năm cố gắng làm người khác cảm thấy hứng thú với mình.

- Dale Carnegie

Vào buổi chiều nọ, trong lúc tiến sĩ Porter đang giảng bài cho các sinh viên năm nhất trong lớp tâm lý kinh doanh, ông bắt đầu mơ hồ nhận ra rằng các sinh viên đang không thực sự lắng nghe lời giảng của ông. Ông đang hệ thống những lý thuyết cổ điển về động lực và quyết định hỏi họ một vài câu hỏi để xóc lại tình hình.

Brad nhìn như thể cậu ta đang muốn ở nơi nào khác trừ lớp học này ra. Cậu ta ngồi đó, nhịp nhịp chân, nhìn đồng hồ, và kiểm tra điện thoại mỗi một phút trôi qua. “Anh Lawson, mô hình này nói rằng giá trị của phần thưởng tạo nên một phần động lực thúc đẩy hành vi con người. Anh có đồng ý với quan điểm này không?”

“Ồ, có. Hẳn rồi ạ.” Brad trả lời mà không hề rời mắt khỏi chiếc điện thoại của cậu ta.

Melanie ngồi mơ màng nhìn vào hư vô. Tiến sĩ Porter bước đến bên cửa sổ và chặn ngay tầm nhìn của cô. “Cô Griffin, yếu tố tiếp theo mà mô hình này đề cập tới đó là động lực bị ảnh hưởng bởi lượng nỗ lực đã được bỏ ra. Cô nghĩ sao về vấn đề này?”

Bị nhắc tên khiến Melanie giật mình tỉnh khỏi giấc mơ ban ngày của mình. “Sao ạ? Em xin lỗi, em không nghe thầy nói ạ.”

“Những gì tôi đang nói là,” Tiến sĩ Porter tiếp tục, “liệu động lực có phải là nhân tố cho một số vấn đề không. Nếu phần thưởng có giá trị, vậy nỗ lực...”

Bỗng nhiên Breanna cắt ngang. “Câu trả lời là khối lượng công sức đã bỏ ra và xác suất có thể được nhận phần thưởng ạ.” Cô bé dựa về phía sau và mỉm cười. Tiến sĩ Porter sau đó lại hỏi sinh viên nữ ngồi cạnh bên, “Trò Brenner, em nghĩ phần thưởng như thế nào là xứng đáng để bỏ ra nỗ lực.”

Caitlyn chỉ nhìn về phía giáo sư một cách trống rỗng qua đôi hàng mi được trang điểm dày cộm. “Không gì cả ạ.”

Cạnh bên cô, Danny lầm bầm, “Chả trách. Máy đùa Emo như cậu thì quan tâm tới cái quái gì được chứ.”¹

¹ Viết tắt của từ Emotion (cảm xúc), trào lưu này khiến giới trẻ nhìn mọi vật, hiện tượng với trạng thái bị quan và khiến họ

hay rơi nước mắt một cách vô thức.

Tiến sĩ Porter bước qua bàn của Danny. “Chà, vậy cậu Valdez, cậu nghĩ điều gì là xứng đáng?”

“Ngủ. Bởi vì đó là điều duy nhất mà lớp này khiến em muốn làm.”

Sau đó, Gene cũng tham gia vào. “Thực ra, chuyện đang diễn ra ở đây là, Breanna nghĩ rằng cậu ấy sẽ thực sự xứng đáng được ghi nhận nếu thể hiện được kiến thức của cậu ấy trong lớp, đồng thời cậu ấy cũng tin rằng nếu giáo sư có thể thấy được sự hiểu bài của cậu ấy thì cậu ấy có thể nhận được điểm cao hơn trong lớp này. Với Danny thì ngược lại, cậu ta cảm thấy bản thân

không có khả năng thành công trong lớp nên cậu ta đã che giấu điều này bằng một thái độ thù địch.”

Ở hàng ghế cuối lớp vẫn còn một học sinh khá trầm tính, Anna. Cô bé ngại ngùng giơ tay lên. “Thưa tiến sĩ Porter? Có phải thầy đã lập nên mô hình này cùng với người đồng nghiệp của thầy là Tiến sĩ Lawler không? Thầy đã mở rộng nó dựa trên lý thuyết kỳ vọng Vroom cổ điển như thế nào vậy ạ?”

Tiến sĩ Porter mỉm cười và bước về vị trí phía trước phòng học. Ít nhất vẫn có ai đó đang lắng nghe. “Đúng vậy, trò Patel. Ed và tôi đã dùng lý thuyết về kỳ vọng của Victor Vroom và thêm đó vào một vài khía cạnh. Hãy cùng nhìn vào

biểu đồ này...”

Bảy loại hình người nghe

Đã bao nhiêu lần bạn từng trò chuyện và động viên ai đó giống như những sinh viên trong lớp của Tiến sĩ Porter? Đã bao nhiêu lần bạn thực sự đóng vai trò là một trong những người nghe trong tình huống trên?

Tình huống trên đã minh họa cho bảy loại hình người nghe dựa theo phân loại của Trung tâm huấn luyện Dale Carnegie.

“Người lơ đãng”

“Người mơ màng”

“Người ngắt lời”

“Người sao cũng được”

“Người gây chiến”

“Người phân tích”

“Người tham gia”

Sáu loại hình đầu tiên đem lại ít hiệu quả hơn loại thứ bảy. Sau đây là mô tả chi tiết hơn cho từng loại.

“Người lơ đãng”

Brad thuộc tuýp “Người lơ đãng” điển hình. Việc nhịp chân và nhìn vào đồng hồ tạo ấn tượng cho người nói rằng bạn không hoàn toàn tập trung. Những người này thường tham dự chớp nhoáng và liên tục nhìn xung quanh hoặc làm việc khác. Tuýp người này cũng được gọi là “Kẻ đa nhiệm”, những người không thể ngồi yên và lắng nghe.

“Người mơ màng”

Trong tình huống trên, Melanie là một “Người mơ màng”. Tiến sĩ Porter đang nói, nhưng cô ấy lại mơ màng thay vì lắng nghe lời ông. Những người này thường sẽ hiện diện thân xác tại đó nhưng tâm hồn thì lại treo ngược cành cây. Bạn có thể biết được điều ấy qua cái nhìn trống rỗng trên gương mặt họ. Họ có thể đang mơ mộng vẩn vơ hoặc đang nghĩ về điều gì đó hoàn toàn khác.

“Người ngắt lời”

Breanna là một “Người ngắt lời”. Cô ấy chỉ chực chờ cơ hội nhảy vào cuộc hội thoại và nêu ý kiến của mình. Những người này luôn sẵn sàng đánh tiếng vào bất kỳ lúc nào có thể. Họ chờ đợi và luôn sẵn sàng cho

một khoảng ngưng để chen vào và hoàn thành câu nói giúp bạn. Họ không lắng nghe bạn. Họ tập trung đoán những gì bạn sẽ nói cũng như những gì họ muốn nói.

“Người sao cũng được”

Caitlyn là một “Người sao cũng được” điển hình. Kể cả khi cô ấy không thực sự sử dụng ngôn từ để biểu đạt thì ngôn ngữ cơ thể cũng như phong thái của cô cũng khiến cho Tiến sĩ Porter cảm thấy như cô hoàn toàn không hề quan tâm đến những điều ông nói. Tuýp người này duy trì sự xa cách và thể hiện rất ít cảm xúc khi lắng nghe. Họ trông không có vẻ gì là quan tâm đến những điều bạn muốn nói.

“Người gây chiến”

Khá rõ ràng để nhận thấy Danny là một “Người gây chiến”. Với thái độ thô lỗ và thù địch, người lắng nghe thuộc tuýp Người gây chiến không lắng nghe để thấu hiểu. Anh ta hoặc cô ta nghe để góp nhặt vũ khí và dùng chúng để chống lại bạn. Tuýp người này ngấm chọn mục tiêu và sẵn sàng cho chiến tranh. Họ thích sự bất đồng quan điểm cũng như việc đổ lỗi cho người khác.

“Người phân tích”

Gene là một “Người phân tích”. Anh ấy có thể không hề biết rằng cách lắng nghe của anh không mang lại hiệu quả. Tuýp người này liên tục đóng vai như thể họ là một cố vấn viên hoặc một nhà trị liệu, và họ luôn sẵn sàng đưa cho bạn đáp án dù không được yêu cầu.

Họ nghĩ rằng họ là những người lắng nghe tuyệt vời cũng như luôn yêu thích giúp đỡ người khác. Họ luôn luôn ở trong trạng thái phân-tích-và-đưa-giải-pháp-cho-những-điều-bạn-đang-nói.

“Người tham gia”

Cuối cùng, Anna là một ví dụ của một “Người tham gia”. Đây là tuýp người lắng nghe một cách có ý thức. Họ nghe bằng tai, bằng mắt, bằng cả trái tim và họ cố gắng đặt bản thân mình vào hoàn cảnh của người nói. Đây là hình thức lắng nghe ở bậc cao nhất. Kỹ năng nghe của họ khuyến khích bạn tiếp tục nói, tự tìm ra giải pháp cho riêng mình và khai mở những ý tưởng của bạn.

Bạn có nghe tôi nói không?

Mặc dù khá là thử thách khi thử giao tiếp với một số tuýp người nêu trên, tuy nhiên, có vài điều mà bạn có thể thực hiện để vượt qua thử thách. Dưới đây là một số lời khuyên về cách thức giao tiếp với từng tuýp người nghe.

“Người lơ đãng”

Nếu bạn đang nói chuyện với một “Người lơ đãng”, bạn có thể hỏi họ rằng “Liệu bây giờ có phải lúc thích hợp để nói không?” hoặc, “Tôi cần bạn hoàn toàn tập trung và không bị sao nhãng chỉ trong một chốc lát thôi.” Hãy bắt đầu với một câu nói kéo lại sự tập trung của họ, hãy ngắn gọn và đề cập thẳng đến điểm mấu chốt của vấn đề một cách nhanh chóng bởi thời hạn chú ý của tuýp người này rất ngắn.

“Người mơ màng”

Nếu bạn đang nói chuyện với một kẻ “Người mơ màng”, thỉnh thoảng hãy kiểm tra và hỏi liệu họ có đang hiểu những gì bạn đang nói không. Tương tự như đối với “Người lơ đãng”, hãy bắt đầu với một câu nói khiến họ phải chú ý. Hãy luôn súc tích và nói vào trọng điểm, bởi vì khoảng thời gian chú ý của tuýp người này cũng khá ngắn.

“Người ngắt lời”

Nếu bạn đang nói chuyện với một “Người ngắt lời,” mỗi khi họ ngắt lời bạn, hãy dừng nói ngay lập tức và để họ nói, nếu không họ sẽ không bao giờ lắng nghe bạn. Sau khi họ đã nói xong, lúc này bạn đã biết những ý kiến của họ, sau đó

bạn có thể nói rằng, “Như tôi đã nói...” để biến sự gián đoạn trở lại điểm tập trung.

“Người sao cũng được”

Nếu bạn đang nói chuyện với một “Người sao cũng được”, hãy kịch tính hóa những ý tưởng của bạn và hỏi người nghe những câu hỏi nhằm duy trì sự tham gia của họ.

“Người gây chiến”

Nếu bạn đang nói chuyện với một “Người gây chiến”, bất cứ khi nào người đó không đồng tình hoặc bắt đầu đổ lỗi, hãy nhìn về phía trước thay vì nhìn lại phía sau. Hãy nói những điều bạn tán thành và những điều bạn sẽ không tán thành hoặc về những việc có thể được thực hiện khác đi vào

lần sau.

“Người phân tích”

Nếu bạn đang nói chuyện với một “Người phân tích”, bạn có thể bắt đầu phần nói của mình bằng cách nói rằng, “Tôi chỉ muốn nói vài điều với bạn thôi. Tôi không tìm kiếm lời khuyên nào đâu.”

“Người tham gia”

Nếu bạn đang trò chuyện với một “Người tham gia”, hãy dành thời gian để thừa nhận sự chu đáo của họ. Hãy cảm ơn họ vì đã quan tâm đến bạn cũng như đến chủ đề nói của bạn.

Vậy còn bạn thì sao?

Có thể bạn nhận ra bản thân mình thuộc một hoặc nhiều

tuýp người lắng nghe được liệt kê phía trên. Không cần lo lắng! Không một ai có thể luôn luôn là một “Người tham gia” trong mọi thời điểm. Sau đây là một số lời khuyên nếu bạn bắt gặp bản thân mình ở một trong những loại hình lắng nghe thiếu hiệu quả nêu trên.

“Người lơ đãng”

Nếu bạn thuộc tuýp “Người lơ đãng”, hãy dứt khoát tạm gác mọi việc bạn đang làm qua một bên khi ai đó nói chuyện với bạn.

“Người mơ màng”

Nếu bạn là một người “Người mơ màng”, hãy cư xử như một người biết lắng nghe. Hãy luôn tỉnh táo, duy trì sự giao tiếp bằng mắt, hãy cúi người về

nghe được liệt
hông cần lo
ai có thể luôn
lời tham gia”
tiềm. Sau đây
uyên nếu bạn
mình ở một
ại hình lắng
uả nêu trên.

đăng”

ýp “Người lơ
hoát tạm gác
ang làm qua
ó nói chuyện

màng”

người “Người
ư xử như một
ghe. Hãy luôn
sự giao tiếp
cúi người về

phía trước và
tâm bằng cách

“Người

Nếu bạn là r
lời”, hãy thể h
lần bạn nhận
đang ngắt lời
này sẽ giúp b
thức hơn về v

“Người sa

Nếu bạn thi
nghe “Sao cũ
trung vào toà
chứ không cl
được thể hiện
tạo dấu ấn
nghe bằng t
bằng cả trái
ngôn ngữ cơ
hiểu lý do tạ
muốn đề cập

bạn.

“Người gây chiến”

Nếu bạn là một “Người gây chiến”, hãy cố gắng đặt bản thân mình vào vị trí của người nói và thấu hiểu, chấp nhận cũng như tìm điểm tốt trong góc nhìn của người kia.

“Người phân tích”

Nếu bạn là một “Người phân tích”, hãy thư giãn và hiểu rằng không phải tất cả mọi người đều đang tìm kiếm một câu trả lời, một lời khuyên hay giải pháp cho vấn đề của họ. Một số người chỉ đơn giản là muốn “tung hứng” những suy nghĩ của họ với người khác bởi vì điều đó giúp họ có thể tự nhận ra câu trả lời một cách rõ ràng hơn mà thôi.

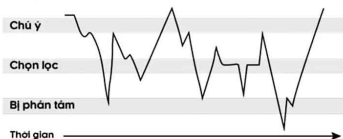
“Người tham gia”

Nếu bạn là một “Người tham gia”, hãy tiếp tục phát huy nhé. Mọi người thực sự trân trọng điểm này ở bạn.

Không ai có thể lúc nào cũng là một người nghe tham gia

Như đã đề cập từ trước, không một ai có thể đóng vai trò là một người nghe tham gia trong mọi thời điểm. Thực tế, chúng ta thay đổi liên tục giữa các giai đoạn bao gồm giai đoạn tập trung vào thông tin giao tiếp, giai đoạn tập trung có chọn lọc và giai đoạn bị phân tâm. Sau đây là một minh họa trực quan.

Kỹ thuật lắng nghe



Lượng thời gian mà chúng ta dành cho việc tập trung hoàn toàn, tập trung có chọn lọc, và bị phân tâm có thể thay đổi tùy thuộc vào rất nhiều yếu tố. Ta sẽ đi sâu vào những yếu tố này trong những chương sau.

Lượng thời gian mà chúng ta dành cho việc tập trung hoàn toàn, tập trung có chọn lọc và bị phân tâm có thể thay đổi.

Hai loại yếu tố gây sao nhãng

Theo Daniel Goleman, tác giả của cuốn sách *Focus: The*

Hidden Power of Excellence
(tạm dịch: Tập trung: Sức mạnh vô hình của sự xuất sắc), yếu tố gây sao nhãng bao gồm hai loại, *sao nhãng giác quan* (những điều diễn ra xung quanh bạn) và *sao nhãng cảm xúc* (những đối thoại trong nội tâm của bạn, những suy nghĩ về những điều diễn ra xung quanh bạn).

Mỗi khi bạn nhận ra tâm trí bạn đang lơ lửng đâu đó trong lúc lắng nghe người khác, hãy tự nhìn vào bản thân và tự hỏi, “Điều gì đang khiến tôi sao nhãng? Đây là do sao nhãng giác quan hay sao nhãng cảm xúc?” Thông qua việc thừa nhận rằng bạn đang bị sao nhãng, bạn có thể mang sự tập trung (sử dụng những ý tưởng về các bộ lọc như đã được đề cập trong chương một) trở lại

với những cuộc nói chuyện bạn đang tham dự. Bạn có thể thực hành bằng cách nghĩ rằng, “Âm thanh bíp bíp kia nghe thật phiền nhiễu, vì vậy thay vì tập trung vào đó, mình sẽ chỉ tập trung vào những gì cô ấy đang nói với mình.” Hoặc, “Tâm trí mình cứ trôi ngược trở về cuộc tranh cãi với sếp hồi trưa nay. Mình cần phải tập trung vào điều cậu đồng nghiệp này đang chia sẻ về ngày của cậu ấy thì hơn.”

Trong chương này, chúng ta đã cùng tìm hiểu về bảy tuýp người lắng nghe, biết được một số lời khuyên hữu ích khi giao tiếp với các tuýp người nghe nêu trên cũng như cách tránh trở thành một trong số đó! Trong Chương 3, chúng ta sẽ tìm hiểu về bốn kiểu lắng nghe khác nhau.

Chương 3

BỐN KIỂU LẮNG NGHE

Hầu hết mọi người không lắng nghe để hiểu, họ nghe để đáp lời người nói.

Stephen R. Covey

Khi gặp một người đàn ông đang tìm kiếm lời khuyên cho cuộc hôn nhân đang gặp vấn đề của anh ta, vị Thiên sư nói, “Con phải học cách lắng nghe vợ của con.”

Người đàn ông khắc ghi lời căn

dẫn trong tim mình và quay lại sau một tháng để báo rằng anh ta đã học được cách lắng nghe từng lời vợ nói.

Vị Thiên sư mỉm cười và nói, “Giờ con hãy về nhà và lắng nghe từng từ mà cô ấy *không* nói.”

Chúng ta đều đã từng không thực sự lắng nghe ai đó - lúc này hoặc lúc khác. Có thể trong thời điểm đó bạn đang bận rộn với một điều gì khác. Có thể bạn không cảm thấy hứng thú với chủ đề lúc ấy. Hoặc cũng có thể bạn nghĩ rằng bạn đang lắng nghe trong khi thực ra lại không hề lắng nghe. Trong chương này chúng ta sẽ tìm hiểu bốn kiểu lắng nghe, bao gồm: *Giả vờ lắng nghe, Lắng nghe để đáp trả, Lắng nghe học hỏi và Lắng nghe*

đồng cảm.

Tất nhiên, đây không phải là danh sách tuyệt đối về các loại hình lắng nghe. Chỉ cần lướt nhanh một vòng trên Internet là bạn có thể thấy hàng hà sa số những cái tên và những mô tả cho các loại hình lắng nghe khác nhau. Tuy nhiên bốn loại hình trên đây có thể bao hàm cho các loại còn lại.

Để cảm nhận rõ nhất sự khác biệt giữa các loại hình này, hãy cùng nghiên cứu chúng trong một tình huống cụ thể. Ở đây những suy nghĩ thực sự của người nghe được đặt trong ngoặc đơn bên cạnh đoạn hội thoại.

Bài thuyết giáo của Leah

Cũng như bao thiếu nữ 16 tuổi

cùng trang lứa, Leah không giỏi mấy trong việc giữ cho phòng ốc của mình gọn gàng. Một ngày nọ, cha cô bé bước vào phòng và bắt đầu giảng cho cô một bài học về đức tính gọn gàng.

“Leah, bố đã nói bao nhiêu lần về việc không được để thức ăn và đĩa bẩn trong phòng hả? Con không nhớ chúng ta đã khốn khổ với lũ kiến như thế nào hồi mới mùa hè trước sao? Ta đã phải xông khói toàn bộ căn nhà! Và việc đó tốn của cha...”

“Xin lỗi bố.” *(Có lẽ nếu mình xin lỗi thì ông sẽ ngừng nói... không... ông ấy không ngừng. Mình biết hết những gì ông ấy định nói rồi nên mình sẽ không nghe nữa đâu).*

cùng trang lứa, Leah không giỏi mấy trong việc giữ cho phòng ốc của mình gọn gàng. Một ngày nọ, cha cô bé bước vào phòng và bắt đầu giảng cho cô một bài học về đức tính gọn gàng.

“Leah, bố đã nói bao nhiêu lần về việc không được để thức ăn và đĩa bẩn trong phòng hả? Con không nhớ chúng ta đã khốn khổ với lũ kiến như thế nào hồi mới mùa hè trước sao? Ta đã phải xông khói toàn bộ căn nhà! Và việc đó tốn của cha...”

“Xin lỗi bố.” (Có lẽ nếu mình xin lỗi thì ông sẽ ngừng nói... không... ông ấy không ngừng. Mình biết hết những gì ông ấy định nói rồi nên mình sẽ không nghe nữa đâu).

nghĩ về điều gì đó khác.

Mọi người thường chìm vào loại hình “lắng nghe” này khi họ cảm thấy không hứng thú, hoặc không muốn nghe lời đối phương nói. Có những tình huống mà ở đó việc nói rằng “Tôi đang không lắng nghe lời bạn nói đâu” là điều không thể chấp nhận được. Một tình huống tiêu biểu ở đây là khi tồn tại sự cách biệt về quyền lực giữa cha mẹ và con cái.

Giả vờ nghe là khi người nghe tạo ấn tượng cho thấy rằng họ đang lắng nghe, nhưng thật ra họ chỉ đang mơ màng hoặc đang suy nghĩ về điều gì đó khác.

Màn chỉ trích của Terry

Carol, quản lý của Terry, bước vào phòng làm việc của cô và

yêu cầu bản báo cáo doanh thu mà cô sắp sửa hoàn thành ngay trước giờ ăn trưa. Terry nhận ra rằng một số dữ liệu báo cáo không chính xác và cô cần phải rà soát lại bản báo cáo trước khi gửi chúng cho quản lý bán hàng khu vực.

“Tại sao cô chưa gửi bản báo cáo cho Brian vậy? Tôi thấy cô đã nhận được nó từ hai giờ trước rồi mà.”

(Lý do tôi vẫn chưa gửi báo cáo cho anh ấy là vì tôi không muốn gửi đồng số liệu đầy sai sót này. Lần gần nhất tôi làm điều đó, chị đã la hét vào mặt tôi suốt nửa giờ đồng hồ).

“Tôi không hiểu nổi tại sao lại có sự chậm trễ. Brian chỉ ở lại thành phố này có một ngày thôi, và đây là một dự án rất

gấp. Anh ấy cần phải đọc cũng như rà soát bản báo cáo này trước khi lên máy bay tối nay.”

(Mình có nên nói với chị ta về đám số liệu bán hàng sai sót này không? Như vậy mình sẽ thoát khỏi mớ rắc rối này, nhưng nó cũng có thể khiến chị ta phát hoảng lên, và rồi chị ta sẽ muốn rà soát loại toàn bộ bản báo cáo với mình. Có lẽ mình chỉ cần chỉnh sửa một chút rồi nộp lên bàn chị ta trước bữa trưa là được).

Những gì Terry đang làm được gọi là Lắng nghe để đáp trả. Loại lắng nghe này diễn ra khi bạn chỉ nghe nhằm mục đích giải thích hoặc bảo vệ ý kiến của mình. Song song với việc lắng nghe phần nào những lời người khác đang nói, bạn cũng đang lọc ra và loại bỏ những

thông tin không có ích cho lời
đáp trả của bạn.

*Lắng nghe để đáp trả là khi bạn
chỉ nghe với mục đích nhằm giải
thích hoặc bảo vệ ý kiến của
mình.*

Sophia học tiếng Tây Ban Nha

Sophia đã mong chờ lớp ngôn
ngữ Tây Ban Nha này kể từ khi
cô được chị mình tặng một
phiếu đăng kí tham gia lớp học
này trong ngày sinh nhật của
cô. Sophia đã lên kế hoạch đến
Mexico cho mùa hè sắp tới và
cô muốn học nói ngôn ngữ này
trước khi chuyển đi của cô bắt
đầu.

Trong ngày đi học đầu tiên,
Sophia đến lớp, ngồi vào vị trí
phía trên của lớp học và lấy ra

quyển sổ ghi chép của mình. Người hướng dẫn lớp, thầy Rogelio, bước vào.

“Hola, mi nombre es Rogelio,” thầy nói. “Nghĩa là, ‘Xin chào, tên tôi là Rogelio’ bằng tiếng Tây Ban Nha.”

Lucy ghi chép lời thầy vừa nói. “Hola nghĩa là ‘xin chào’. *Mi nombre* nghĩa là ‘tên của tôi là’.”

“Giờ hãy cùng học cách nói ‘chào buổi sáng,’ ‘chào buổi trưa,’ và ‘chào buổi tối.’ *Buenos días. Buenas tardes. Y buenos noches.*”

Sophia ghi chép vào vở và nghĩ, “Mình tốt hơn hết là phải thật chú ý trên lớp nếu muốn học tiếng Tây Ban Nha kịp cho mùa hè sắp tới.”

Việc Sophia đang làm được gọi là *Lắng nghe học hỏi*. Đây cũng là một dạng lắng nghe, tuy nhiên nó là việc nghe có chọn lọc cao. Sophia không lắng nghe thầy Rogelio để xác định cảm xúc của thầy ấy hay để đặt bản thân vào hoàn cảnh của thầy. Cô lắng nghe để thu thập thông tin.

Lắng nghe học hỏi là việc lọc bỏ mọi thứ một cách có chọn lọc nhằm lấy được thông tin mong muốn.

Casey biết quan tâm

Casey là giám đốc nguồn nhân lực tại một công ty sản xuất video. Đã đến thời điểm đánh giá công việc hằng năm và đây chính là thời điểm ít ưa thích nhất của cô trong năm. Cô lần lượt gọi từng nhân viên vào

văn phòng để phản hồi cho họ thông tin về hiệu suất công việc trong năm.

Người đầu tiên là Marcus. Các đồng nghiệp của anh báo cáo với Casey rằng anh ấy thường hay ngủ gật trong buồng làm việc của mình mỗi buổi chiều.

“Chào Marcus, vào đi nào. Ngồi xuống đây.”

Anh ấy trông có vẻ hơi lo lắng.
“Cảm ơn, Casey.”

“Nói cho tôi biết có chuyện gì đang xảy ra vậy. Tôi nghe nói dạo gần đây cậu rất hay mệt mỏi.” (*Cậu ấy trông thực sự kiệt sức!*).

“Vâng, dạo gần đây cuộc sống của tôi khá khó khăn. Chuyện là chiếc xe của vợ tôi bị hỏng nặng, thế nên chúng tôi phải

chia nhau dùng chiếc xe còn lại. Cô ấy phải đưa lũ trẻ đến nhà trẻ trước khi đi làm, và công ty của cô ấy cách nhà của chúng tôi 20 dặm. Vì vậy tôi đã để cô ấy dùng chiếc xe. Ý tôi là, đàn ông thì phải thế thôi, đúng không nào?”

(Cô ấy có vẻ là một anh chàng tốt tính...).

“Vậy nên, dù sao thì, nhà của chúng tôi vẫn cách công ty 10 dặm và tôi phải đi bộ 3 dặm đầu tiên trước khi hệ thống xe bus bắt đầu hoạt động để có thể đến đây đúng giờ. Tôi có thể bắt một chiếc bus trên Đường số Sáu, nhưng tôi phải rời khỏi nhà lúc 4 giờ 30 phút sáng để đi làm. Vậy nên vào lúc 3 giờ chiều mỗi ngày tôi đều cảm thấy rất mệt mỏi.”

(Thật tệ làm sao! Vậy mà cậu ấy hầu như chưa từng đi làm muộn. Không biết mình có thể giúp gì cho cậu ấy không nhỉ).

“Cậu có biết Kevin cũng sống gần nhà cậu không? Rất có thể cậu ấy sẵn lòng cho cậu đi nhờ đấy?”

(Điều này chắc chắn sẽ khiến cậu ấy vui cho mà xem).

“Ôi, nếu vậy thì quá tuyệt. Tôi không hề biết điều đó. Tôi sẽ hỏi nhờ cậu ấy vào giờ nghỉ trưa hôm nay. Cảm ơn chị rất nhiều!”

Điều Casey đang làm là một ví dụ minh họa cho *Lắng nghe đồng cảm*. Khái niệm này cũng được biết đến như là *Lắng nghe toàn bộ cá nhân*, loại lắng nghe này nhằm mục đích thấu hiểu

con người, tính cách, động lực cũng như những ý muốn thực sự không nói thành lời của người đó.

Lắng nghe đồng cảm là hành trình tìm kiếm sự thấu hiểu về toàn bộ một cá nhân nhất định.

Trong chương sách này, ta đã khái quát ngắn gọn bốn loại hình lắng nghe, đồng thời đây cũng là chương cuối cùng trong phần đầu tiên của cuốn sách - Những yếu tố từ phía Người nhận tin. Nhưng trước khi chúng ta tiến đến Phần II - Những yếu tố về phía Người truyền tin, hãy cùng áp dụng những gì bạn đã học được qua *Nhật ký lắng nghe của tôi*. Trong phần này, bạn sẽ có cơ hội ứng dụng những khái niệm đã được giới thiệu trong ba chương đầu tiên của cuốn

sách. Chúng tôi khuyến khích bạn nên dùng một quyển nhật ký hoặc sổ tay ghi chép để giúp bạn theo dõi tiến trình học hỏi trở thành một người nghe tốt hơn.

Nhật kí lắng nghe của tôi

Phần I

Khung Quy Chiếu

Khung quy chiếu là sự hiểu biết phổ quát của bạn đối với một tình huống hoặc một đề tài nhất định. ①

Trên một mẫu giấy hoặc trong sổ ghi chép của mình, hãy trả lời câu hỏi sau: “Tôi học được những khung quy chiếu gì về chủ đề lắng nghe?” Sau đây là một số ví dụ.

Trẻ em chỉ nên được trông chừng

chứ không phải lắng nghe. ①

Việc bạn có hai cái tai nhưng chỉ có một cái miệng là có lí do.

Trong gia đình tôi, bạn sẽ phải hét lên nếu muốn được lắng nghe.

Đảng nào cũng không có ai lắng nghe tôi, vậy nên tôi chẳng cần cố gắng làm gì.

Tôi toàn nói những điều ngu xuẩn. ①

1. Khung quy chiếu của bạn thường dẫn đến những thành kiến nào? Liệu bản thân bạn, hay một ai đó bạn biết có đang sở hữu một khung quy chiếu vô thức nào đó khiến họ không thể giao tiếp hiệu quả không? Viết lại những thành kiến đó vào nhật kí ghi chép của bạn.

2. Bạn nghĩ yếu tố về giới tính, học vấn, tôn giáo, chủng tộc cũng như những yếu tố tương tự đóng vai trò như thế nào trong cách lắng nghe của một người?

Bộ Lọc

Bộ lọc là việc chọn lựa một cách vô thức để tập trung vào một điều gì đó. ①

Bạn sử dụng bộ lọc nào khi lắng nghe những đối tượng dưới đây? Nói cách khác, bạn chú ý vào những thông tin nào nhất cũng như bạn đã bỏ lỡ điều gì khi trò chuyện với những đối tượng được nêu dưới đây?

1. Cha mẹ

2. Người yêu

3. Con cái

4. Cấp trên

5. Khách hàng hoặc đối tác

6. Bạn thân nhất của bạn

Giờ hãy xê dịch bộ lọc của mình một chút. Điều khác thường hoặc lạ lùng nào bạn có thể sẽ nghe được khi giao tiếp với những đối tượng được nêu dưới đây? Ví dụ: Hãy thử nhìn cha mẹ bạn với góc nhìn rằng họ như một cặp vợ chồng thay vì nhìn họ với vai trò là bậc phụ huynh của bạn.

1. Cha mẹ

2. Người yêu

3. Con cái

4. Cấp trên

5. Khách hàng hoặc đối tác

6. Bạn thân nhất của bạn

Quản lý cảm xúc

Trong quyển sổ ghi chép của mình, hãy mô tả một tình huống xung đột mà lẽ ra lúc đó bạn đã có thể quản lý cảm xúc của bản thân tốt hơn.

Sau đó áp dụng sáu bước sau để xác định những điều đáng ra bạn đã có thể hành động khác đi.

1. Nhìn sự việc bằng một khía cạnh khác và tập trung vào cảm xúc của đối phương.

2. Tìm kiếm nguồn cơn của những cảm xúc đó. Liệu đó có phải là kết quả của sự khác biệt trong khung quy chiếu và bộ lọc của đôi bên không?

3. Cởi mở chia sẻ những cảm xúc của bản thân.

4. Không mô tả cảm xúc của bản thân theo khuynh hướng đối chất.

5. Xác thực cảm xúc của đối phương.

6. Rời khỏi khu vực đang diễn ra xung đột nếu cần thiết.

Bảy loại hình người nghe

Xác định thử những người xung quanh bạn thuộc loại nào trong bảy loại hình người nghe sau đây.

“Người lơ đãng”

“Người mơ màng”

“Người ngắt lời”

Hãy xác định một người xung quanh bạn thường xuyên thể hiện một trong các kiểu lắng nghe dưới đây.

Giả vờ lắng nghe

Lắng nghe để đáp trả

Lắng nghe học hỏi

Lắng nghe đồng cảm

Bây giờ, với mỗi loại trong số này, hãy xác định một ví dụ mà trong đó bản thân bạn thể hiện kiểu lắng nghe đó.

Nghệ thuật của một cuộc hội thoại nằm ở việc lắng nghe.

Malcom Forbes

“Người sao cũng được”

“Người gây chiến”

“Người phân tích”

“Người tham gia”

Xác định thời điểm khi chính bạn đang cư xử như một trong những loại người nghe đó.

Hai loại yếu tố gây sao nhãng

Mô tả một thời điểm khi bạn đang lắng nghe nhưng tâm trí bạn thì lửng lơ trên mây. Liệu đó là do sao nhãng cảm quan hay sao nhãng về cảm xúc? Hãy cố gắng nghĩ ra một ví dụ thực tế cho mỗi loại sao nhãng mà bạn đã gặp phải.

Bốn kiểu lắng nghe

PHẦN II

**NHỮNG YẾU
TỐ TỪ PHÍA
NGƯỜI
TRUYỀN TIN**

Chương 4

KHUNG QUY CHIẾU VÀ BỘ LỘC CỦA NGƯỜI TRUYỀN TIN

Cần phải tỉ mỉ trong việc sử dụng câu chữ bởi lẽ những giá trị mà chúng truyền tải sẽ đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc gây dựng và tạo nên cách chúng ta thấu hiểu sự việc.

Michael Nesmith

Ngày xưa ngày xưa, ở vùng rìa của một khu rừng lớn nọ có một cô bé sống cùng mẹ của cô. Cô bé luôn luôn đội chiếc mũ và áo choàng màu đỏ, vì vậy mọi người thường gọi cô là Cô bé quàng khăn đỏ.

Một ngày nọ, mẹ của Cô bé quàng khăn đỏ đưa cho em một chiếc giỏ và dặn em băng qua phía bên kia khu rừng để thăm người bà đang bị ốm.

“Hãy nhớ đừng nói chuyện với người lạ,” mẹ của Cô bé quàng khăn đỏ căn dặn.

Trên đường đi đến nhà bà ngoại, Cô bé quàng khăn đỏ đã gặp Sói lớn xấu xa.

“Cô bé đang đi đâu thế?”, con

sói hỏi với cái miệng cười rộng toác.

“Tôi đang đi tới nhà bà ngoại ở phía bên kia khu rừng,” Cô bé quàng khăn đỏ đáp lời con sói, cô đã quên mất lời căn dặn của mẹ mình.

Con sói chạy vụt đi, nó băng qua lối tắt dẫn đến nhà Bà ngoại. Khi đến nơi, nó lẻn vào nhà và nuốt chửng Bà ngoại! Sau đó, nó đội khăn choàng và mặc áo ngủ của bà rồi leo lên giường nằm.

Khi Cô bé quàng khăn đỏ đến nơi, cô tiến đến bên giường bệnh.

“Bà ơi, bà có đôi tai thật là to!” cô bé thốt lên.

“Tai bà to để có thể nghe được cháu nói rõ hơn, cháu yêu,”

con sói nói.

“Và đôi mắt của bà cũng thật to làm sao!” Cô bé quàng khăn đỏ nói.

“Mắt bà to để nhìn cháu rõ hơn, cháu yêu,” con sói nói.

“Còn hàm răng của bà cũng thật là lớn!” cô bé kêu lên.

“Răng bà lớn để bà có thể ăn thịt cháu!”, con sói rống lên khi nhảy xổ ra khỏi giường và bắt đầu đuổi theo Cô bé quàng khăn đỏ.

Một người tiểu phu đang đốn củi gần đó nghe thấy tiếng hét của cô bé. Ông chạy đến và bổ vào đầu con sói bằng chiếc rìu của mình. Con sói ngã xuống đất, và Bà ngoại thoát ra ngoài, an toàn và lành lặn.

Mặc dù Cô bé quàng khăn đỏ có một người mẹ rất tốt bụng, nhưng người bà sống ở phía bên kia khu rừng của em lại rất độc ác. Chú sói đã nghe các sinh vật trong rừng nói rằng bà ta đang lên kế hoạch giết Cô bé quàng khăn đỏ trong lần tiếp theo cô bé đến thăm bà.

Một ngày nọ mẹ của Cô bé quàng khăn đỏ đưa cho cô một chiếc giỏ và bảo cô băng qua phía bên kia của khu rừng để thăm người bà đang bị ốm.

“Bà có thể là một người độc ác, nhưng dù thế nào đi nữa chúng ta cũng phải đối xử tốt với bà, bởi vì bà là một thành viên trong gia đình của chúng ta,” mẹ Cô bé quàng khăn đỏ nói.

Trên đường đi đến nhà bà

Sau đó, Bà ngoại, người tiểu phu và Cô bé quàng khăn đỏ cùng nhau thưởng thức trà và bánh.

Khung quy chiếu thứ hai

Ngày xưa ngày xưa, ở phía bìa rừng nọ có một chú sói thân thiện. Vì vẻ ngoài quá đáng sợ của mình mà chú ta không có một ai làm bạn. Các sinh vật khác trong rừng đều gọi chú với cái tên Sói lớn xấu xa. Nhưng chú không phải kẻ xấu, chú chỉ nhút nhát mà thôi.

Bên dưới lạch nước nơi chú sói sinh sống có một cô bé sống với mẹ của mình. Cô bé luôn luôn đội chiếc mũ và khăn choàng màu đỏ thắm vì vậy cô được mọi người gọi là Cô bé quàng khăn đỏ.

ngoại, Cô bé quàng khăn đỏ gặp Sói lớn xấu xa.

“Em đang đi đâu vậy cô gái nhỏ?”, chú sói hỏi với nụ cười mở rộng.

“Tôi đang đi tới nhà bà ngoại nằm phía bên kia khu rừng,” Cô bé quàng khăn đỏ nói.

Lo lắng cho sự an toàn của Cô bé quàng khăn đỏ, chú sói chạy vụt đi, lao qua lối tắt đến nhà Bà Ngoại. Khi đến nơi, chú ta vào nhà và nuốt gọn Bà Ngoại vào bụng! Sau đó chú ta đội nón, mặc áo ngủ của bà và leo lên giường nằm.

Khi Cô bé quàng khăn đỏ đến nơi, em tiến đến bên giường bệnh.

“Bà ơi, bà có đôi tai thật là to!” Cô bé thốt lên.

“Tai bà to để có thể nghe cháu rõ hơn, cháu yêu,” con sói nói.

“Và đôi mắt của bà cũng thật to làm sao!” Cô bé quàng khăn đỏ nói.

“Mắt bà to để nhìn cháu rõ hơn, cháu yêu,” chú sói nói.

“Còn hàm răng của bà cũng thật là lớn!” Cô bé kêu lên.

“Răng bà lớn để bà có thể ăn mọi thứ cùng cháu!” Chú sói vừa nói vừa nhảy ra khỏi giường, lấy ra một chút bánh ngọt và trà chia cho cô bé để mừng việc chú vừa cứu Cô bé quàng khăn đỏ khỏi người bà độc ác.

Cô bé quàng khăn đỏ không biết chú sói đã cứu em khỏi cái chết cận kề mà người bà định gieo xuống đầu em, vì vậy cô

bé hét lên và bỏ chạy.

Một người tiểu phu đang đồn củi gần đó nghe thấy tiếng hét của cô bé. Ông chạy đến và bổ vào đầu con sói bằng chiếc rìu của mình. Con sói ngã xuống đất, và Bà ngoại thoát ra ngoài. Bà ta nổi giận giật lấy chiếc rìu từ tay người tiểu phu và giết tất cả mọi người, sau đó bà ta thưởng thức bánh và trà một mình.

Hai câu chuyện nêu trên được viết dựa theo hai khung quy chiếu khác nhau, đây là một minh họa hoàn hảo cho việc khung quy chiếu của người gửi đối với những thông tin được truyền đạt có thể gây ảnh hưởng đến góc nhìn của người nghe.

Trong cả hai phiên bản của câu

chuyện, những diễn biến cho trước đều giống nhau. Cô bé quàng khăn đỏ mang một chiếc giỏ băng qua khu rừng để đến nhà bà, gặp con sói trên đường đi. Con sói đến nhà Bà ngoại trước cô bé, nuốt Bà ngoại, và bị bổ rìu vào đầu bởi người tiểu phu trong lúc đuổi theo Cô bé quàng khăn đỏ.

Ý nghĩa của câu chuyện tùy thuộc vào những thông tin ta thêm thắt vào sau đó. Trong phiên bản đầu tiên, con sói được tham chiếu là kẻ xấu, nó ăn thịt Bà ngoại và đuổi theo Cô bé quàng khăn đỏ. Trong phiên bản thứ hai, người đọc được cho thêm thông tin không có trong phiên bản đầu tiên - rằng bà ngoại là kẻ xấu! Chú sói đang cố gắng cứu Cô bé quàng khăn đỏ chứ không phải ăn cô bé! Sự thay đổi nhỏ trong

cạnh của một thực tại đã được nhận thức và khiến chúng trở nên nổi bật hơn trong đoạn hội thoại, theo cách nhằm nhấn mạnh định nghĩa của một vấn đề, giải thích nguyên nhân, đánh giá giá trị đạo đức và/hoặc đưa ra khuyến nghị giải quyết vấn đề đó.” Nói cách khác, việc cấu thành khung quy chiếu là cách mà ta nhấn mạnh một điều gì đó hơn những điều còn lại nhằm làm rõ quan điểm của bản thân.

Chúng ta đều đã từng chứng kiến điều này. Khi một kênh truyền hình phát sóng hình ảnh một ứng cử viên chính trị đẹp trai/xinh gái đang hôn những em bé nhỏ. Trong khi một kênh khác phát sóng hình ảnh của cùng vị ứng viên đó nhưng lại đang cau mày và la hét một cách giận dữ vào ai đó.

khung quy chiếu này mang lại một ý nghĩa hoàn toàn khác cho những diễn biến trong câu chuyện gốc.

Khung quy chiếu của người truyền tin tạo nên sự thiên kiến cho người nhận tin

Những trường hợp tương tự diễn ra mỗi ngày trong các cuộc hội thoại. Hầu hết những người truyền tin không cố tình tạo khung quy chiếu khiến người nhận tin có thiên kiến với một vấn đề - dù rằng điều này thường xuyên xảy ra. (Vấn đề này xảy ra khá thường xuyên trong ngành tin tức và truyền thông).

Vào năm 1993, nhà nghiên cứu Robert Entman viết rằng, “Sự cấu thành khung quy chiếu là việc chọn một số khía

cạnh của cộng đồng chúng ta đang sống, chính vì vậy, không có hai người phụ nữ hay hai người đàn ông nào hoàn toàn giống nhau, không có hai người dân New York hoặc hai người Tây Ban Nha hoặc hai người 40 tuổi nào giống nhau. Vì vậy việc hiểu được các yếu tố gây ảnh hưởng lên cách chúng ta giao tiếp là điều thiết yếu để giúp ta thấu hiểu những gì đang xảy ra với bản thân trong giao tiếp - và trong cuộc sống.”

Ví dụ, khi gặp một người quen, bạn thường hỏi, “Bạn thế nào rồi?”, sau đó bạn tán gẫu với họ một chút và ai đi đường người nấy. Hầu hết chúng ta không bao giờ thực sự dừng lại để suy nghĩ về cách thức những tương tác ấy được hình thành dựa trên các yếu tố như giới

tính, văn hóa, ngôn ngữ và độ tuổi. Một người Mỹ thường bắt tay, trong khi một người Nhật sẽ thường hay cúi chào. Hai người phụ nữ có thể sẽ hôn lên má nhau hoặc ôm nhau, và những cử chỉ đó nằm trong khuôn khổ cho phép của xã hội. Việc hai người đàn ông thực hiện những hành động tương tự có thể được xã hội chấp nhận hoặc không, điều đó tùy thuộc vào việc họ thực hiện hành động đó ở quốc gia nào.

Những người có cùng bối cảnh - giới tính, học vấn, độ tuổi, quốc tịch... – thường có khung quy chiếu giống nhau đối với những sự vật xung quanh.

Giao tiếp kiểu bánh sandwich

Sau đây là một ví dụ cho thấy sự ảnh hưởng của những điểm giống và khác nhau giữa người truyền tin và người nhận tin lên sự tương tác giữa hai đối tượng này.

Mike và Mary đều đã hoàn thành bản báo cáo tóm tắt quý của mình. Cấp trên của cả hai, Don, muốn họ chỉnh sửa một vài điểm trong những báo cáo này. Đầu tiên ông cho gọi Mary vào gặp mặt.

Là một người với phong cách giao tiếp khá thẳng thắn, ông đi thẳng ngay vào vấn đề cần nói. “Này Mary, về bản báo cáo của cô. Ở trang thứ 11, tôi muốn thêm vào các số liệu thống kê cụ thể của tháng trước. Và font chữ mà cô dùng khá là nhỏ. Vì vậy hãy dùng một font chữ lớn hơn, được

chứ? Và hãy đảm bảo rằng bản báo cáo đã chỉnh sửa của cô sẽ có mặt trong hộp thư đến của tôi vào ngày thứ Sáu.”

Mary khóc sau khi rời khỏi văn phòng sếp, cô nghĩ rằng, *không thể tin nổi ông ta là một kẻ tồi tệ đến thế. Tất cả những gì ông ta làm là chỉ trích bản báo cáo của mình. Ông ta luôn luôn cư xử như thể ông ta có điều gì bất mãn với mình vậy. Ông ta có để ý thấy đường dẫn đến báo cáo bán hàng hằng tháng mà mình đã đính kèm trong đó không? Và font chữ đó không hề quá nhỏ một chút nào. Tất cả mọi người đều có thể đọc được nó cơ mà!*

Don nhận ra Mary cảm thấy thất vọng ra sao với những lời góp ý của ông. Vì không muốn bị xem là một người sếp khó tính, ông thay đổi thái độ khi

nhưng ông ấy đã nói bản báo cáo vẫn ổn. Mike không hề nghe thấy rằng anh ấy thực sự cần phải sửa đổi bản báo cáo, vậy nên anh ấy không hề thực hiện bất cứ chỉnh sửa nào.

Ngày thứ Sáu trôi qua, cả Mary và Mike đều không gửi lại bản sửa đổi. Mary không sửa bản báo cáo vì cô quá bức xúc với những lời chỉ trích của Don ở thời điểm đó đến nỗi cô dừng việc lắng nghe những lời ông nói. Mike không gửi lại bản sửa đổi vì Don đã không đủ thẳng thắn khi yêu cầu việc thực hiện sửa đổi. Tất cả những gì Mike nghe thấy là, “Cảm ơn cậu vì bản báo cáo, tốt đấy, bla bla bla, làm tốt lắm.”

Giờ đây Don tức giận vì cả Mary và Mike đều không thực hiện những gì ông nghĩ là ông

đến lượt Mike bước vào văn phòng.

“Chào cậu, Mike, hãy ngồi đi. Đầu tiên, cảm ơn cậu rất nhiều vì đã nộp cho tôi bản báo cáo đó đúng thời hạn. Cậu không biết tôi phải chịu bao nhiêu áp lực từ ban quản lý với việc phải đảm bảo cho mọi việc được hoàn thành đúng thời hạn đâu. Bản báo cáo của cậu khá tốt. Nhưng có một số điều tôi muốn chỉnh sửa khác đi. Sẽ thật tuyệt nếu cậu có thể thêm số liệu bán hàng tháng trước vào trang 11. Và một font chữ lớn hơn sẽ ổn hơn nhiều. Nhưng nhìn chung, cậu đã làm tốt với bài báo cáo này.”

Mike rời đi với suy nghĩ, *Chà, mình đã thật sự hoàn thành tốt bản báo cáo đó! Dù Don có gợi ý cho mình sửa đổi một số thứ*

đã yêu cầu họ làm. Ông ấy bắt đầu quy kết nguyên nhân là do tính cách của hai người họ. “Tính tình của Mary thật quá nhạy cảm! Còn Mike, cậu ta chỉ là một kẻ lười biếng và kiêu ngạo.”

Bắt đầu chỉ là một lỗi giao tiếp nhỏ, giờ đây sự việc đã bị thổi phồng thành tranh cãi nghiêm trọng tại nơi làm việc.

Vấn đề nằm ở chỗ Don đã không liên kết một cách phù hợp phong cách giao tiếp của ông với phong cách giao tiếp của đối tượng mà ông trao đổi. Dù ông vốn sở hữu phong cách giao tiếp trực tiếp (dựa trên giới tính, hoàn cảnh và phong cách cá nhân của ông), tuy nhiên phong cách đó lại không phù hợp với phong cách giao tiếp không trực tiếp của Mary.

Nếu như ông áp dụng phương pháp “giao tiếp kiểu bánh sandwich” với Mary - bao gồm việc kết hợp một lời khen, tiếp đó là ý kiến chê bai, và kết thúc bằng một lời khen khác, như cách ông đã dùng với Mike, có thể lúc đó Mary sẽ lắng nghe lời góp ý theo cách mà cô ấy có thể tiếp thu được.

Tương tự như vậy, vì Mike sở hữu phong cách giao tiếp trực tiếp tương tự như Don, Don cần phải đi thẳng vào điểm chính, như cách ông đã dùng với Mary: “Sau đây là những gì tôi cần, và đây là lúc mà tôi cần chúng.”

Lắng nghe để biết được khung quy chiếu

Tất nhiên đây là một cuốn sách viết về phương pháp lắng

nghe chứ không phải phương pháp truyền đạt. Tuy nhiên chính vì cả hai phương pháp đều có liên kết liền mạch với nhau nên góc nhìn của cuốn sách này chính là góc nhìn của một người đang lắng nghe.

Vậy làm sao để một người nghe có thể lắng nghe hiệu quả hơn bất kể đối tượng người nói có là ai?

Muốn vậy ta phải thử và xác định khung quy chiếu cũng như những yếu tố gây ảnh hưởng đến cách người nói diễn đạt.

Ví dụ, trong tình huống minh họa nêu trên, Mary đã đưa ra một giả định sai sót về điều mà Don mong muốn. Bởi vì Don chỉ đề cập đến những phần ông muốn sửa đổi trong toàn

bộ bài báo cáo của Mary nên cô ấy đã hiểu những lời góp ý của Don như là những lời phê phán và đưa ra kết luận rằng ông ấy là một “kẻ tồi tệ” chỉ biết chê bai cô.

Thay vì vậy, Mary có thể nhìn sự việc theo một khía cạnh khác và tự hỏi bản thân rằng, “Liệu còn có cách nào khác để mình quy chiếu điều này hay không? Mình đang cho rằng Don chỉ là một kẻ tồi tệ chỉ biết chỉ trích. Nhưng nếu như điều đó không đúng thì sao, nếu vậy thì khung quy chiếu khác cho vấn đề này là gì?” Chính tư duy này sẽ giúp dịch chuyển khung quy chiếu cô đang sử dụng, và như vậy cô ấy sẽ có thể thực sự lắng nghe những yêu cầu Don đang cố gắng truyền tải.

1980, Kỹ thuật ra quyết định Át chủ bài là một kỹ thuật bao gồm bốn giai đoạn nhằm cân nhắc khung quy chiếu mà một người đang dùng khi xem xét một vấn đề nào đó đồng thời cho phép họ nhìn sự việc theo một cách khác.

ACES là một từ viết tắt được cấu thành từ những chữ cái đầu trong các từ *Assumption* (Giả định), *Criteria* (Tiêu chuẩn), *Evoked Set* (Bộ gợi nhớ) và *Search* (Tìm kiếm). Giả định là những gì một người nhận thấy - đó là những giả định mà một người đặt ra cho một vấn đề nào đó (“Don chỉ là một kẻ tồi tệ”). Tiêu chuẩn được mô tả như “Điều tôi muốn là gì?” (“Mình muốn Don đánh giá cao công việc của mình”). Bộ gợi nhớ là cụm từ mang nghĩa học thuật trả lời cho câu hỏi

Tương tự như vậy, kể cả khi Mike cảm thấy hài lòng với những phản hồi mà cậu ấy nhận được, cậu ấy nên soi xét mặt khác của vấn đề và tự hỏi bản thân, “Liệu có cách nào khác để giải nghĩa lời bình luận của Don không? Liệu có điều gì trong bản báo cáo ông ấy muốn mình chỉnh sửa không?”

Làm thế nào để bạn có thể tự rèn luyện khả năng bước ra khỏi khung quy chiếu của bản thân để nhìn sự vật khác đi? Câu trả lời nằm ở một phương pháp mang tên Kỹ thuật ra quyết định Át chủ bài (ACES).

Át chủ bài (ACES) cho chiến thắng

Được phát triển bởi Tiến sĩ Larry Pate vào những năm

“Đâu là giải pháp cho vấn đề bạn đang nghĩ đến?” (“Có lẽ mình nên viết lại toàn bộ bản báo cáo chẳng?”). Tìm kiếm đại diện cho những thông tin mà người đó cần phải tìm ra nhằm giải quyết vấn đề. (“Mình đoán là mình nên tìm lại dữ liệu bán hàng của tháng trước thì hơn”).

Cách thực hiện Kỹ thuật ra quyết định Át chủ bài đó là lấy ra một vài tờ giấy, viết ra những khung quy chiếu lên phần bên trái tờ giấy (bao gồm Giả định, Tiêu chuẩn và Bộ gợi nhớ của người đó), sau đó bắt đầu quy trình suy xét lại Giả định và Tiêu chuẩn đồng thời thêm các giá trị đó vào Bộ gợi nhớ. Dù phạm vi của chương sách này không đủ để lý giải một cách đầy đủ cho quy trình này, tuy nhiên kết quả cuối

cùng là người đó sẽ lập được một danh sách các mục cần làm trong phần Tìm kiếm để từ đó họ có thể tìm được thêm những thông tin cần thiết. Quá trình này đòi hỏi một người phải tự vấn bản thân rằng, “Trong điều kiện nào thì những điều ngược lại với giả định của tôi là đúng?”

Vì vậy, khi Mary cho rằng Don chỉ là một kẻ tồi tệ chỉ biết phê phán, giả định đối ngược của điều này là Don KHÔNG phải là một kẻ phê phán tồi tệ.

Khi biết được điều này, cô ấy sẽ tự hỏi bản thân câu hỏi, “Trong trường hợp nào thì Don KHÔNG phải là một kẻ tồi tệ?”

Câu hỏi này sẽ cho phép Mary nhìn vấn đề theo một khía

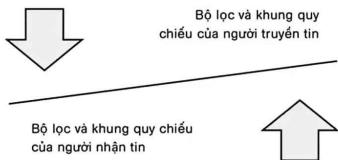
cạnh khác và suy nghĩ một cách rõ ràng hơn. “Có lẽ lời ông ấy nói chỉ là không được nhẹ nhàng cho lắm... có lẽ ông ấy đang muốn giúp mình cải thiện bản báo cáo tốt hơn mà thôi.” Điều này không có nghĩa là mọi điều được giả định đều sai trong mọi trường hợp - có thể Don thực sự LÀ một kẻ phê phán tồi tệ. Nhưng việc tự hỏi “Trong trường hợp nào thì điều ngược lại sẽ đúng?” cho phép người nghe điều chỉnh lại khung quy chiếu của bản thân họ.

Trong câu chuyện của Mike và Mary, việc dịch chuyển khung quy chiếu với những gì đã xảy ra có thể sẽ khiến họ phải quay lại gặp Don và hỏi, “Có đúng là sếp muốn tôi thực hiện các điều chỉnh này không, hay liệu những góp ý đó là để dành cho

các bản báo cáo sau?”

Khi một người nghe chủ động nhận thức được khung quy chiếu của mình và sau đó suy xét những giả định mà họ đã gán lên cho người khác, anh ta/cô ta sẽ có thể lắng nghe những ý định mà người nói thực sự muốn truyền tải.

Sau đây là minh họa về cách các bộ lọc và khung quy chiếu của người truyền tin và người nhận tin cần phải được căn chỉnh nhằm đảm bảo cuộc giao tiếp diễn ra hiệu quả.



Trong chương này, chúng ta đã cùng nhau bàn luận về một số yếu tố gây ảnh hưởng đến mức độ hiệu quả của người truyền tin khi truyền đi một thông điệp. Chương 5 sẽ tiếp tục nghiên cứu những yếu tố khác, bao gồm bản thân thông điệp và môi trường nơi diễn ra cuộc hội thoại.

Phải là một người vĩ đại để có thể trở thành người lắng nghe hiệu quả.

Calvin Coolidge

Chương 5

CÁC NHÂN TỐ MÃ HÓA THÔNG DIỆP

*Vấn đề trầm trọng duy nhất
trong giao tiếp chính là những
ảo tưởng mà nó gây ra.*

George Bernard Shaw

Bốn giờ sáng, chuông điện thoại reo vang. “Ai lại gọi đến vào giờ này chứ?” Janet lồm bồm khi bà lăn sang phía bên kia giường và cầm lấy chiếc điện thoại.

“Alo?”

“Xin hỏi có phải bà Vasquez đó không? Tôi là Sĩ quan Hollister gọi đến từ sở cảnh sát. E là tôi có một tin xấu để thông báo với bà...”

Janet ngồi phắt dậy ngay lập tức. “Có chuyện gì vậy?”

“Là về con gái bà. Đã xảy ra một vụ tai nạn. Chúng tôi nhận được một cuộc gọi vào lúc 2 giờ 30 phút sáng báo cáo về một chiếc xe bên vệ đường...”

Tâm trí Janet bắt đầu trở nên hỗn loạn. *Con bé có ổn không? Con bé có bị nguy hiểm đến tính mạng không?*

“Khi nhân viên tuần tra của chúng tôi có mặt tại hiện trường, anh ấy đã xác định

được biến số xe...”

THÔI nào. Nói cho tôi biết đã có chuyện gì xảy ra với con gái tôi đi. Con bé có ổn không? Không thể tin được chuyện gì đang xảy ra nữa. Mình biết là mình không bao giờ nên mua cho con bé chiếc xe đó mà. Ôi Chúa ơi. Con gái bé bỏng của tôi. KHÔNG! KHÔNG!!

“Rất may mắn thưa bà Vasquez, con gái bà không bị thương. Tôi e rằng cô bé đã lái xe khi trong người có chất cồn và hiện tại cô bé đang bị bắt giữ.”

Ngập trong cảm xúc, Janet không thể hiểu những gì mà bà nghe được lúc này nữa. *Chất cồn? Bị bắt? Cái gì? Tạ ơn Chúa con bé vẫn còn sống.* Janet thở một hơi nhẹ nhõm, với đôi

mắt bà giờ đã rơm rớm những giọt lệ, bà nói, “Cảm ơn anh rất nhiều, thưa ngài sĩ quan. Tôi sẽ có mặt tại đồn cảnh sát ngay lập tức.”

Mã hóa thông điệp

Câu chuyện trên là minh họa cho một số trở ngại mà chúng ta sẽ đối mặt trong quá trình lắng nghe thông điệp. Mỗi lần chúng ta nghe, hay nói cách khác là tiếp nhận thông điệp nghĩa là thông điệp đó đã được mã hóa theo một cách nào đó.

Mã hóa nghĩa là chuyển đổi thông tin thành thông điệp dưới dạng các ký tự đại diện cho những ý tưởng hoặc khái niệm. Những ký tự này có thể bao gồm vô số dạng khác nhau, như từ ngữ hoặc cử chỉ.

Trong quá trình mã hóa một thông điệp, người truyền tin sẽ quyết định những thông tin mà người đó muốn chuyển đổi. Trong câu chuyện nêu trên, Sĩ quan Hollister phải quyết định những thông tin mà anh ấy muốn truyền đến Janet. Điều anh ấy muốn là thông báo cho bà là con gái của bà hiện đang bị giam giữ vì tội lái xe trong lúc đang say rượu.

Một lần nữa, như chúng ta đã biết từ chương trước, vấn đề này chịu ảnh hưởng từ khung quy chiếu và bộ lọc của người truyền tin. Sĩ quan Hollister là một sĩ quan cảnh sát. Phong cách giao tiếp vốn có của anh rất chi tiết, anh có xu hướng phải cung cấp rất nhiều thông tin. Điều này xuất phát từ chính nhu cầu phải diễn những thông tin hết sức cụ thể

trong những biên bản chuyên môn của cảnh sát.

Và bởi vì anh ấy tham gia vào cuộc giao tiếp này với khung quy chiếu như trên, anh ấy lọc thông tin và tập trung vào *mọi* sự kiện chứ không chỉ tập trung vào thông tin Janet muốn biết: rằng liệu con gái của bà có qua đời hay không?

Một điều rất quan trọng trong quá trình mã hóa thông tin đó là người truyền tin cần phải sử dụng những ký hiệu quen thuộc với người sẽ được nhận thông tin ấy. Trong trường hợp này, cả Sĩ quan Hollister và Janet đang sử dụng phương thức giao tiếp qua lời nói (trái ngược với giao tiếp qua ngôn ngữ kí hiệu hoặc văn viết), cả hai cùng sử dụng ngôn ngữ giống nhau, vì vậy ắt hẳn là họ

có thể hiểu được nhau. Mọi chuyện sẽ rất khác nếu Sĩ quan Hollister và Janet sử dụng những ngôn ngữ khác nhau.

Trong tình huống này, Sĩ quan Hollister đã mã hóa cả những thông tin không liên quan và gây cản trở đến khả năng lắng nghe của Janet. Cách để một người truyền tin mã hóa tốt thông điệp của họ chính là hình dung cuộc hội thoại từ quan điểm của người nhận. Nói cách khác, Sĩ quan Hollister nên thử tưởng tượng cảm nhận của *bản thân anh* khi nhận được một cuộc gọi vào lúc 4 giờ sáng với lượng thông tin khó nhằn về con gái mình. Một khi đã thử làm điều đó, có thể anh ta sẽ mã hóa thông điệp theo một cách khác.

“Thưa bà Vasquez, tôi là Sĩ quan Hollister gọi đến từ sở cảnh sát. Tôi e rằng phải thông báo cho bà một tin xấu...”

Janet ngồi phắt dậy ngay lập tức. “Có chuyện gì vậy?”

“Là về con gái bà. Cô bé không bị thương, tuy nhiên đã xảy ra một vụ tai nạn. Chúng tôi nhận được một cuộc gọi thông báo vào lúc 2 giờ 30 phút sáng về một chiếc xe bên vệ đường...”

Bằng cách mã hóa thông tin sao cho Janet nhận được những thông tin mà *bà ấy* muốn nghe - rằng con gái của bà vẫn ổn – Janet sẽ thực sự lắng nghe những gì Sĩ quan Hollister đang cố gắng truyền tải cho bà.

Việc bạn có mã hóa thông tin thành công hay không phụ thuộc một phần vào khả năng chuyển đổi thông điệp một cách đơn giản và rõ ràng, và một phần khác phụ thuộc vào khả năng dự đoán cũng như loại bỏ các nguồn thông tin gây nhầm lẫn (ví dụ, những vấn đề về văn hóa, những giả định sai lầm, và thiếu sót thông tin). Điểm mấu chốt của quá trình này nằm ở việc thấu hiểu khán giả của bạn.

Thất bại trong việc thấu hiểu đối tượng mà bạn đang giao tiếp sẽ dẫn đến hậu quả là những thông điệp được truyền tải sẽ bị hiểu sai.

Vấn đề về các mối quan hệ

Một yếu tố then chốt gây ảnh hưởng đến cách chúng ta mã

hóa thông điệp chính là mối quan hệ giữa chúng ta đối với người nhận thông điệp. Hiển nhiên thông điệp mà bạn mã hóa để gửi đến cấp trên sẽ khác với thông điệp bạn gửi cho bạn bè hay con gái của bạn.

Sau đây là một số ví dụ về cách các thông điệp có thể được mã hóa một cách khác nhau dựa trên đối tượng sẽ lắng nghe thông điệp đó.

Carrie nghỉ việc

Carrie đang rất không hài lòng với công việc hiện tại và đang cân nhắc nghỉ việc. Sau đây là cách cô ấy thông báo thông tin này với những đối tượng khác nhau xung quanh cô, thông qua việc sử dụng những từ ngữ mô tả những mối quan tâm khác nhau mà người nghe

có thể có.

Với bạn thân nhất của Carrie: “Ôi Chúa ơi, Pam à, mình phát bệnh với công việc này. Sếp thì liên tục hủy hoại mình, đồng nghiệp thì phiền phức và họ không hề trả lương xứng đáng với những nỗ lực mình phải bỏ ra để đối phó với đám khách hàng thô lỗ trên điện thoại. Mình chỉ muốn bước vào văn phòng và nói với sếp rằng mình sẽ bỏ việc.”

Với chồng của Carrie: “Em lại có thêm một ngày tồi tệ khác ở chỗ làm. Mike lật lọng với em ngay giữa buổi họp, Diane nghe điện thoại cá nhân suốt cả ngày, và một cuộc gọi từ khách hàng đã suýt làm em bật khóc ngay tại chỗ. Em thực sự không hề cảm thấy hạnh phúc với công việc này, em

đang nghĩ đến việc tìm kiếm một công việc khác. Anh thấy sao?”

Với con gái của Carrie:

“Chào con yêu. Mẹ có điều này muốn nói với con. Con có nhớ năm ngoái khi con học lớp của cô Hoyt và cô ấy có ác ý với con, và những đứa trẻ khác đối xử với con thật tệ hại không? Con có nhớ khi bố mẹ đưa con khỏi lớp học đó, chuyển con sang một lớp mới, và con đã cảm thấy tốt hơn biết bao khi ở lớp mới chứ? Ừ thì, điều tương tự đôi khi cũng xảy ra với người lớn đấy con ạ. Mẹ chắc là con đã nghe những điều mẹ nói với bố về công việc của mẹ. Ừ, mẹ đang nghĩ đến việc tìm kiếm một công việc mới, ở một nơi mà mẹ sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn. Nhưng con đừng lo. Điều này sẽ không ảnh hưởng

này. Tôi biết chúng ta đã nói về vấn đề này vài tuần trước nhưng tình hình không hề có sự tiến triển, và, thực tế thì, tôi đang suy nghĩ đến việc xin nghỉ.”

Những mối quan hệ giữa Carrie với mọi người xung quanh cô trong tình huống này đã quyết định cách cô ấy mã hóa thông điệp. Với người bạn thân thiết nhất, Carrie bình thản và thể hiện cảm xúc một cách thoải mái hơn. Với người bạn đời, cô ấy đưa ra những ví dụ và sự việc cụ thể nhằm hỗ trợ cho sự quyết đoán của mình. Hơn nữa, cô ấy cũng thể hiện với giọng điệu mang nhiều tính hợp tác hơn. Với đối tượng là con gái của cô, Carrie sử dụng những thuật ngữ giúp con cảm nhận được sự tương đồng cá nhân với những điều

gì đến con đâu, ngoại trừ việc con sẽ có một bà mẹ hạnh phúc hơn bây giờ mà thôi.”

Với sếp của Carrie: “Chào Mike, cảm ơn anh vì đã dành thời gian gặp tôi. Tôi muốn nói với anh về một số điều tôi đang cảm thấy quan ngại đối với công việc này. Tôi cảm thấy những công việc tôi đã thực hiện không nhận được sự công nhận như tôi mong đợi. Và tôi cảm thấy khá là mất tập trung mỗi khi đồng nghiệp liên tục gọi điện thoại cá nhân trong giờ làm việc. Thêm vào đó, liệu có giải pháp nào giúp giảm thiểu sự liên lạc giữa tôi với những khách hàng đầy bất mãn không? Tôi nghĩ rằng các đại diện thuộc bộ phận dịch vụ khách hàng được huấn luyện tốt hơn trong việc giải quyết vấn đề với các vị khách hàng

cô đang truyền đạt. Và với người sắp, Carrie chọn cách tiếp cận theo mục đích giải quyết vấn đề.

Cùng một nội dung thông điệp. Nhưng mỗi thông điệp được mã hóa bằng những từ ngữ, giọng điệu và cảm xúc khác nhau.

Mâu thuẫn trong cặp đôi

Không phải tất cả các mối quan hệ nào cũng đều giống nhau, và đó là khi sự khác biệt cá nhân xuất hiện. Ví dụ, một số mối quan hệ giữa mẹ và con gái được biểu hiện như kiểu “bạn đồng trang lứa” (“Con có thấy anh chàng điển trai đằng kia không?”), trong khi một số khác thì mang tính truyền thống hơn (“Con có đang tìm hiểu một ai đó không, con

yêu?”). Đây có thể là một thử thách khi một nhân tố trong cặp đôi có những mong đợi khác với nhân tố còn lại.

(*Cặp đôi* mang nghĩa là “một điều gì đó bao gồm hai phần”). Sau đây là một vài ví dụ.

Một người bạn muốn trở thành Bạn thân suốt đời với người bạn của mình và chia sẻ mọi chi tiết trong cuộc sống của nhau, trong khi người còn lại thích có nhiều sự riêng tư hơn.

Một bà mẹ muốn trở thành “bạn” của con gái mình, nhưng người con không muốn nghe những chi tiết cá nhân về cuộc sống của người mẹ.

Một vị sếp muốn trở nên “bình dân” trong mắt nhân viên, tuy nhiên người nhân viên đó lại

không muốn sắp có dính líu gì đến đời sống cá nhân của anh/cô ấy.

Hai đồng sự cùng thực hiện một dự án chung mà trong đó mỗi người có một phong cách hợp tác riêng. Một người muốn mọi công việc được hoàn thành cùng nhau, trong khi người còn lại muốn phân chia công việc và làm việc một cách độc lập.

Sau đây là một số yếu tố gây ảnh hưởng đến cách mã hóa một thông điệp.

Yếu tố mã hóa

Khác Biệt Trong Quyền Lực	Khác Biệt Văn Hóa	Khác Biệt Giữa Các Cá Nhân
• Cha mẹ/con cái • Cấp trên/ cấp dưới • Nhân vật có quyền thế/ người ủng hộ	• Chủng tộc • Quốc tịch • Ngôn ngữ	• Giới tính • Độ tuổi • Phong cách giao tiếp

Môi trường

Ngoài yếu tố “con người” gây ảnh hưởng đến cách chúng ta mã hóa thông tin còn có thêm những yếu tố về môi trường. Trong đó bao gồm những điều hiển hiện trước mắt, như một căn phòng ồn ào và gây mất tập trung và những yếu tố tế nhị khác, chẳng hạn như “cảm xúc” của môi trường đó.

Đã bao giờ bạn bước vào một căn phòng, dự định nói gì đó với một ai đó, nhưng lại ngay lập tức thay đổi ý định của mình ngay khi bước chân vào phòng chưa? Tại sao lại như thế? Có lẽ có một yếu tố môi trường nào đó khiến bạn nhận ra rằng thông điệp của bạn sẽ không được lắng nghe theo cách mà bạn mong muốn nó sẽ được đón nhận. Rằng đối

tượng giao tiếp của bạn có thể trở nên giận dữ, bị rối trí, thậm chí có thể ngủ quên.

Tải trọng môi trường

Tải trọng môi trường là cụm từ chỉ áp lực mà một người đang chịu đựng. Cụm từ này đơn giản đề cập đến bất kì thứ gì trong môi trường trực tiếp bao quanh một người, khiến cho người đó cảm thấy bị áp lực. Chúng ta đều có thể nhận thấy sự thay đổi của cuộc hội thoại dưới những áp lực, ví dụ như khi một người cảm thấy mệt mỏi, đói bụng, đau ốm hay đau đầu. Ví dụ cho các yếu tố áp lực đó là: thời gian, sự mơ hồ, sự phức tạp và những hệ quả quan trọng có thể sẽ xảy ra, bao gồm cả hệ quả xấu và tốt.

Khi tải trọng môi trường xung

quanh một người tăng lên, nó sẽ ảnh hưởng đến lượng thông tin mà người đó cảm thấy cần thiết cũng như mong muốn được chia sẻ. Một số người khi chịu tải trọng môi trường sẽ trở nên cực kì quyết đoán và chỉ tiếp nhận những thông tin cốt lõi cơ bản. Một số khác có xu hướng “đóng băng” khi họ trở nên căng thẳng và muốn cân nhắc mọi lựa chọn có thể. Liệu bạn có thể tưởng tượng những tình huống có thể xảy ra trong một cuộc giao tiếp mà ở đó người truyền tin và người nhận tin sở hữu các phong cách giao tiếp khác nhau không. Ta sẽ cùng tìm hiểu sâu hơn về sự ảnh hưởng của sự khác biệt trong tải trọng môi trường của mỗi cá nhân lên vấn đề giao tiếp trong chương tiếp theo.

Tức giận với thông điệp chứ không phải với người truyền tải thông điệp đó

Chúng ta đã bắt đầu chương này với tình huống khi một sĩ quan cảnh sát phải truyền tải một thông điệp khó đến cho một người mẹ. Đó chắc chắn không phải là tình huống duy nhất mà con người phải truyền đạt một thông điệp khó. Và độ khó của thông điệp có thể ảnh hưởng đến cách người truyền tin mã hóa thông điệp đó.

Hầu hết các nghiên cứu về những hoàn cảnh phải truyền đạt thông điệp khó đều đến từ lĩnh vực y học. Trong thực tế, Hiệp hội Y khoa Hoa Kỳ đã lần đầu tiên tích hợp vấn đề này vào bộ quy tắc ứng xử ban hành năm 1847. Nghiên cứu

sách này. *Thái độ của người truyền thông điệp* được quyết định bởi khung quy chiếu và bộ lọc mà người đó áp dụng. *Tính rõ ràng của thông điệp* có liên quan đến các yếu tố mã hóa đang được đề cập. *Sự riêng tư* liên quan đến yếu tố về môi trường. *Và khả năng giải đáp thắc mắc* liên hệ tới sự khác biệt trong phong cách giao tiếp mà chúng ta sẽ đề cập trong chương tiếp theo.

*Tin xấu không phải rệu rã.
Nó chẳng bao giờ trở nên tốt hơn
theo thời gian.*

Colin Powell

được công bố trên *The Journal of Trauma Injury Infection and Critical Care* đã chỉ ra những phẩm chất mà người nhà bệnh nhân trân trọng nhất ở những người bác sĩ và y tá phải thông báo tin buồn cho họ. Nghiên cứu này cho thấy, từ quan điểm của người nhận thông điệp, bốn yếu tố quan trọng bậc nhất (theo thứ tự về mức độ quan trọng) như sau:

1. Thái độ của người truyền thông điệp.
2. Sự rõ ràng của thông điệp.
3. Sự riêng tư.
4. Khả năng giải đáp thắc mắc.

Điều này vô cùng hữu ích trong việc giúp ta tóm tắt những nội dung đã được trình bày trong Phần II của cuốn

Chương 6

KHÁC BIỆT TRONG PHONG CÁCH GIAO TIẾP

*Hai từ “thông tin”
(information) và “giao tiếp”
(communication) thường được
sử dụng thay thế lẫn nhau, tuy
nhiên chúng biểu thị những điều
hoàn toàn khác biệt. Thông tin
là thứ được truyền đi; còn giao*

tiếp là về trải nghiệm.

Sydney Harris

Một sĩ quan tàu ngầm đang huấn luyện nhóm cấp dưới của ông cách sử dụng một số thiết bị đặc biệt tinh vi. Một lúc sau, ông ngược lên nhìn các học viên của mình và đưa ra nhận xét, “Trong này nóng nhỉ.”

Một số học viên của ông trả lời, “Vâng, thưa sếp, đúng là vậy.” Sau đó họ quay lại tiếp tục việc đang làm.

Viên sĩ quan chỉ đơn thuần đứng đó và tự lặp lại câu nói của mình lần nữa: “Trong này nóng nhỉ.”

Các học viên của ông bắt đầu cảm thấy hơi bối rối. Một lần nữa, họ lại gật đầu biểu lộ sự

đồng tình tuy nhiên họ không có thêm hành động nào khác.

Cuối cùng viên sĩ quan giải thích rằng, “Khi tôi nói với các cậu ‘Trong này nóng nhỉ,’ tôi không yêu cầu các cậu phải nêu ý kiến hay thể hiện sự đồng tình. Ý tôi muốn truyền đạt là tôi muốn các cậu làm gì đó với tình hình này. Trong này nóng quá.”

Ngay lập tức cả lớp tản ra để làm mát căn phòng. Họ bật quạt, mở lỗ thông hơi và sau đó quay lại với nhiệm vụ của mình¹.

¹ Câu chuyện được trích từ cuốn sách Talking from 9 to 5: Women and Men at Work, tác giả Deborah Tannen, (New York: William Morrow, 1990), 87.

Trong ví dụ này, viên sĩ quan có thể nghĩ rằng các học viên đang không lắng nghe những gì ông nói. Ông có thể sẽ trở nên tức giận hoặc tự mình đi giải quyết vấn đề. Nhưng vì đây là môi trường quân đội, ông đang dạy cho họ một bài học rằng mỗi khi người chỉ huy truyền xuống một mẫu thông tin, điều đó có nghĩa bạn phải thực hiện hành động tương ứng nào đó.

Chương này sẽ tập trung vào những yếu tố dẫn đến sự khác biệt trong phong cách giao tiếp giữa người với người. Những yếu tố khác biệt này đóng vai trò quan trọng, bởi lẽ chúng có thể trở thành rào cản giao tiếp nếu người truyền tin và người nhận tin không hiểu nhau. Những sĩ quan cấp dưới trong ví dụ nêu trên không hiểu lí do

tại sao viên sĩ quan lại đề cập đến vấn đề nhiệt độ, vì vậy họ không nghe hiểu được yêu cầu hành động của ông.

Phong cách ra quyết định

Như đã đề cập từ trước, vấn đề cơ bản của hầu hết các cuộc trò chuyện là quyết định khi nào chia sẻ thông tin gì, ở đâu và như thế nào. Nghiên cứu sự khác biệt trong phong cách ra quyết định của mỗi cá nhân có thể giúp chúng ta hiểu được mức độ lãnh hội các thông tin được truyền tải của người truyền và người nhận thông tin.

Mô hình cụ thể giúp xác định các phong cách ra quyết định được dựa trên mô hình khái niệm phát triển đầu tiên bởi Michael J. Driver và sau đó

nhỏ thông tin để đưa ra quyết định được gọi là *Người thỏa đáng*. Cụm từ *thỏa đáng* mang nghĩa rằng chỉ cần dùng một số mẫu thông tin để đưa ra quyết định “vậy là đủ”. Ngược lại với *Người thỏa đáng* đó là *Người tối đa hóa*. Đây là những người suy xét rất nhiều thông tin trước khi đưa ra quyết định.

Theo Driver và Brousseau, “Người thỏa đáng biết rằng vẫn còn nhiều thông tin mà họ có thể suy tính đến, và rằng mục đích của họ đó là làm quen với những điều diễn ra. Họ ưu tiên việc tiếp tục tiến về phía trước còn hơn là ‘nghiên cứu mọi thứ cho đến chết’. Đối nghịch hoàn toàn với phương thức này là chế độ tối đa hóa. Những Người tối đa hóa muốn chắc chắn rằng họ đã suy tính

được định nghĩa sâu hơn bởi Driver và Kanneth Brousseau. Mô hình này được gọi là Mô hình phong cách thúc đẩy việc ra quyết định, nó mô tả cách mọi người ra quyết định dựa trên hai thang đo - lượng thông tin họ sử dụng, và số lượng các yếu tố thay thế mà người đó cân nhắc trong quá trình ra quyết định.

Lượng thông tin được sử dụng

Lượng thông tin mà mỗi người sử dụng trong quá trình ra quyết định rất khác nhau. Một số người có thể đưa ra quyết định chỉ dựa trên một vài sự kiện thực tế. Một số khác chỉ đi đến quyết định sau khi họ đã thu thập và nghiên cứu một lượng lớn thông tin. Những người chỉ sử dụng một lượng

mọi sự kiện có liên quan, và rằng họ không hề bỏ qua một chi tiết quan trọng nào dù là nhỏ nhất. Mỗi quan tâm của họ đó là làm sao đưa ra được giải pháp tối ưu nhất hoặc học hỏi được điều gì đó mới và quan trọng.”

Giờ hãy cùng tưởng tượng một cuộc hội thoại diễn ra giữa một Người tối đa hóa và một Người thỏa đáng. Cuộc hội thoại diễn ra giữa một cặp đôi đã kết hôn đang lên kế hoạch cho kì nghỉ của mình.

Cheryl: Anh yêu, anh sẽ ngồi xuống đây và giúp em lên kế hoạch cho kì nghỉ hè của chúng mình chứ? Em không chắc liệu chúng ta nên chọn kì nghỉ trên du thuyền hay là đến một khu nghỉ mát trọn gói nữa. Và cho dù có chọn được đi chẳng nữa

thì chúng ta sẽ đi đâu đây? Chúng ta có thể đến thăm Hawaii lần nữa. Hoặc châu Âu cũng được. Em nghĩ mình nên tìm hiểu thông tin trên các trang đánh giá về du lịch. À còn nữa, em sẽ đăng một bài trên Facebook để hỏi về các địa điểm mà các bạn em đã từng đến.

Ed: Anh thấy du thuyền ổn đấy. Hoặc khu nghỉ mát cũng được. Anh không thực sự muốn quay lại Hawaii đâu. Chúng ta nên đến châu Âu. Khi nào em tìm được một vài địa điểm thì chúng ta sẽ cùng nhau cân nhắc.

Cheryl rõ ràng là một Người tối đa hóa. Cô ấy muốn cân nhắc nhiều thông tin nhất có thể trong quá trình ra quyết định. Mặc khác, Ed là một Người thỏa đáng. Anh ấy không quan tâm đến việc phải đưa ra lựa

chọn tốt nhất. Anh cảm thấy rằng dù là đi đâu, miễn là anh không phải làm việc và được ở bên gia đình mình là đủ để anh ấy cảm thấy hạnh phúc rồi.

Hãy tưởng tượng viễn cảnh khi cuộc hội thoại này tiến triển theo hướng tệ hơn. Cheryl có thể trở nên tức giận khi Ed không muốn nghe tất cả những lựa chọn và giải pháp thay thế khác nhau. Cô ấy có thể nghĩ rằng anh ấy không cảm thấy hào hứng với chuyến đi hoặc anh ấy chẳng quan tâm đến cô.

Còn Ed có thể cho rằng Cheryl đang phân tích quá đà và lãng phí thời gian để thu thập quá nhiều thông tin. Anh ấy có thể sẽ dừng việc lắng nghe khi cô ấy trình bày tất cả những lựa chọn khác nhau bởi vì từ góc

độ của anh ấy mà nói, anh ấy không có nhu cầu lắng nghe hết mọi khả năng có thể lựa chọn.

Kết quả là anh ấy không lắng nghe. Cheryl sẽ nổi điên lên và Ed trở nên bối rối. Đây là lý do tại sao việc thấu hiểu phong cách ra quyết định đóng vai trò rất quan trọng trong giao tiếp!

Sự tập trung

Như đã đề cập từ trước, Mô hình phong cách thúc đẩy việc ra quyết định còn được đo lường bằng *sự tập trung*. Con người có xu hướng nghiêng về một phía của vấn đề trong tình huống cần có sự tập trung. Trong thực tế có những người “Đơn tập trung”, những người chỉ tập trung vào việc xúc tiến một giải pháp tốt nhất, và

cũng có những người “Đa tập trung” với xu hướng nhìn vào nhiều giải pháp hoặc nhiều lựa chọn mang tính thu hút tương đương nhau.

Driver và Brousseau cho rằng:

Những người ra quyết định đơn tập trung thường có quan điểm rất mạnh mẽ về cách mà sự việc nên được hoàn thành. Với kinh nghiệm đối mặt với nhiều tình huống khác nhau, họ thường có sẵn trong đầu nhiều tiêu chí như giá cả, chất lượng hoặc sự công bằng mà qua đó, họ sẽ đánh giá bất kì giải pháp tiềm năng nào sẵn có. Vậy nên, những người này thường tìm kiếm những giải pháp có thể bao quát tốt nhất những mục đích hoặc tiêu chí của bản thân họ.

Mặt khác, với những người suy

tập trung cảm giác rằng nhóm đơn tập trung rất cứng nhắc, hẹp hòi, khô khan và giáo điều. Trong tình huống căng thẳng leo thang, những tính từ mô tả khá lịch sự nêu trên sẽ phải nhường chỗ cho những tính từ màu sắc hơn nhiều!

Bốn phong cách cơ bản

Áp dụng cả hai thang đo, chúng ta có được bốn tổ hợp như sau:

Tối ưu hóa đơn tập trung. Những người ra quyết định cẩn thận và chậm rãi dựa trên rất nhiều thông tin và phân tích. Họ muốn tìm ra giải pháp tốt nhất cho vấn đề hiện có. Nhóm người này được gọi là *Nhóm phân cấp*.

Tối ưu hóa đa nhiệm. Đây là

tư đa tập trung, họ thường sử dụng nhiều tiêu chí trong quá trình đánh giá các giải pháp tiềm năng. Họ nhắm đến nhiều mục tiêu khác nhau cùng lúc. Do đó, mặc dù có những giải pháp rất phù hợp với một số tiêu chí, tuy nhiên một phương án hành động khác lại có thể phù hợp hơn với những tiêu chí khác. Kết quả là, những người suy tư đa tập trung trở nên cởi mở hơn với các lựa chọn thay thế và lối tư duy của họ phân hóa theo nhiều điều kiện hơn. Lối tư duy này lôi kéo những người ra quyết định đa tập trung đi sai hướng. Dường như những mối quan tâm đa trọng tâm của họ khá lộn xộn, mờ nhạt, thiếu giá trị, hoặc đơn giản chỉ là “vụn vặt”. Mặt khác, những quan điểm mạnh mẽ, tập trung cao độ của nhóm người đơn tập trung khiến nhóm những người suy nghĩ đa

những người sử dụng rất nhiều thông tin đồng thời họ cảm thấy vui vẻ khi cân nhắc rất nhiều lựa chọn khác nhau. Với họ mà nói, việc đưa ra quyết định là một quá trình chứ không chỉ là một sự kiện đơn lẻ. Nhóm này được gọi là *Nhóm tổng hợp*.

Thỏa mãn đơn nhiệm.

Nhóm người này nhanh chóng ra quyết định hành động qua việc sử dụng chỉ một lượng nhỏ thông tin. Họ thuộc *Nhóm quyết đoán*.

Thỏa mãn đa nhiệm. Những người này có phong cách suy nghĩ rất dễ bị lung lay. Bất kỳ mẫu thông tin nào cũng được họ coi là có cách hiểu và mang nhiều ý nghĩa khác nhau. Nếu lựa chọn của họ không phát huy hiệu quả, họ sẽ nhanh

chóng chuyển sang phương án khác. Những người này được thuộc *Nhóm linh động*.

Dưới đây là một vài câu nói, hãy xem bạn có nhận ra câu nói nào sẽ thuộc nhóm nào nhé.

A: “Cuộc sống quá ngắn để lãng phí thời gian. Cứ mạnh dạn nói ra những gì bạn muốn. Đừng mô tả toàn bộ bối cảnh, chỉ cần cho tôi biết những gì tôi cần phải biết là được.”

B: “Không việc gì phải tranh cãi cả. Mọi chuyện đều diễn ra tốt đẹp. Nếu chuyện không ổn, chúng ta chỉ cần thay đổi phương án là được. Cứ thoải mái đi.”

C: “Không cần vội vã đưa ra quyết định gì. Điều gì đáng

được hoàn thành thì nó sẽ được hoàn thành thôi. Hãy tận dụng thời gian và đảm bảo rằng chúng ta đưa ra được những quyết định tốt nhất.”

D: “Tôi đã có một lựa chọn cho mình, tuy nhiên tôi cũng muốn nghe ý kiến của tất cả mọi người. Biết đâu chúng ta có thể đưa ra những giải pháp mang tính sáng tạo và đột phá hơn thì sao.”

Bạn có thể phân biệt được các phong cách của những khẳng định nêu trên không? Câu trả lời nằm ở cuối trang này¹.

¹ Câu chuyện được trích từ cuốn sách *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work*, tác giả Deborah Tannen, (New York: William Morrow, 1990), 87.

Hãy nghĩ về những người trong cuộc sống của bạn. Ai là đại diện tiêu biểu của từng phong cách nêu trên? Bản thân bạn mang phong cách nào?

Phong cách nhập vai và phong cách vận dụng

Có một yếu tố khác trong mô hình có khả năng gây ảnh hưởng đến cách một người biểu hiện trong quá trình giao tiếp và ra quyết định.

Con người thường cư xử khác hơn khi họ ở nơi công cộng so với khi ở một mình. Trở lại với ví dụ được trình bày trong chương trước, khi Carrie muốn nghỉ việc, cô ấy sử dụng những phong cách giao tiếp khác nhau trong lúc đối thoại với sếp và khi trò chuyện cùng người bạn thân. Sự khác biệt

này được gọi là Phong cách nhập vai và Phong cách vận dụng.

Khi con người nhận ra rằng họ cần phải thể hiện một hình ảnh có lợi cho bản thân, như trong một cuộc phỏng vấn công việc, trong lúc diễn thuyết hoặc khi lần đầu ra mắt cha mẹ của người yêu, họ có xu hướng hành xử sao cho khớp với vai trò của mình. Người đó sẽ hành xử theo cách họ nghĩ rằng họ nên làm chứ không nhất thiết phải tuân theo phong cách tự nhiên của bản thân họ.

Khi một người ít cân nhắc đến những hành vi của bản thân là lúc phong cách tự nhiên của người đó được bộc lộ ra. Đây mới là con người “thật” của họ chứ không phải những gì được

trưng ra bên ngoài.

Thay đổi phong cách nói chuyện khi có bạn bè

Một phân đoạn kinh điển trong bộ phim *Grease* là khi Danny Zuko tình cờ gặp lại người tình mùa hè của anh, Sandy Olso, nhờ sự bắc cầu giới thiệu của người bạn chung là Rizzo.

Rizzo: Này Zuko! Tớ mang đến một bất ngờ cho cậu đây.

Danny: Vậy sao?

Rizzo: [cười khúc khích] Đúng vậy đấy.

Danny: [kéo Sandy về phía cậu ta] Sandy!

Sandy: Danny!

Danny: E... Em đang làm gì ở đây vậy? Anh cứ tưởng em trở về Úc?

Sandy: Đúng là thế, nhưng gia đình em đã thay đổi kế hoạch!

Đám bạn của Danny nhìn anh bằng ánh mắt nghi hoặc trước phản ứng hồ hởi của anh, lúc này Danny ngay lập tức thay đổi thái độ với Sandy, anh chàng vờ như không hề quan tâm gì đến cô. Tiếp sau đó, Danny đã chuyển từ Phong cách vận dụng - một Danny “thật”, người cảm thấy vui vẻ khi gặp Sandy - sang Phong cách nhập vai - một Danny cool ngầu trước mặt đám bạn của mình.

Danny: Nghe hay đấy, bé cưng, em biết thế nào mà, nhạc rock&roll và mấy thứ tương tự

ấy.

Sandy: Danny?

Danny: Đó đúng là tên anh, đừng lặp lại mãi vậy chứ.

Sandy: Anh làm sao vậy?

Danny: Em muốn biết chuyện gì đang xảy ra với anh hả, bé cưng? Em nên tự hỏi chuyện gì đang xảy ra với em thì đúng hơn.

Sandy: Chuyện gì đã xảy ra với Danny Zuko dịu dàng mà em đã gặp tại bãi biển vậy?

Danny: Anh không biết. Có lẽ trong anh có hai nhân cách đấy. Sao em không thử đăng quảng cáo tìm hấn ta xem? Hoặc tìm trong quyển danh bạ ấy, sao anh biết được chứ.

Sandy: Anh thật là một kẻ gian

dụng và Phong cách nhập vai mà các nhân vật sử dụng trong giao tiếp.

Chương này đã đề cập đến một vài điểm khác biệt trong phong cách giao tiếp, gây ảnh hưởng đến cách ta ra quyết định lượng thông tin gì, khi nào và ở đâu sẽ được chia sẻ ra bên ngoài. Một sự kết hợp không khớp giữa phong cách giao tiếp của mọi người có thể gây ra hiểu nhầm nghiêm trọng, dẫn đến một cuộc xung đột trong các mối quan hệ. Phần ba của cuốn sách sẽ nghiên cứu về các tình huống giao tiếp thất bại hoàn toàn đồng thời tìm ra phương pháp giúp giảm thiểu chúng.

*Hãy suy nghĩ như một nhà
thông thái nhưng giao tiếp bằng
ngôn ngữ của một con người*

dối và giả tạo. Ước gì tôi chưa bao giờ để mắt đến anh!

Tình huống giao tiếp nêu trên giúp ta nhận ra tầm quan trọng của sự thấu hiểu Phong cách vận dụng và Phong cách nhập vai trong việc ngăn chặn rất nhiều nguy cơ xảy ra xung đột. Nếu Sandy hiểu rằng Danny cần duy trì hình tượng “anh chàng ngầu” trong mắt bạn bè thì cô ấy đã không cá nhân hóa những điều anh nói thành những chỉ trích nhắm vào cô. Và nếu như Danny hiểu được sự khác nhau giữa Phong cách vận dụng và Phong cách nhập vai, anh chàng đáng ra đã có thể tìm được cách biểu đạt cảm xúc vui vẻ khi gặp lại người yêu một cách khác đi. Thực tế, toàn bộ diễn biến còn lại của bộ phim là sự xung đột mạnh mẽ giữa Phong cách vận

bình thường.

William Butler Yeats

Nhật kí lắng nghe của tôi

Phần II

***Khung quy chiếu của người
truyền tin***

Trả lời những câu hỏi sau đây trên một tờ giấy hoặc trong cuốn sổ ghi chép của bạn.

1. Kể lại một lần khi ai đó giao tiếp với bạn bằng một khung quy chiếu với quan điểm thiên kiến. Bạn có nhận ra điều đó một cách rõ ràng ngay tại lúc đó không?

2. Ai là người thường có cùng khung quy chiếu khi giao tiếp

với bạn nhất? Khung quy chiếu của hai bạn giống nhau như thế nào?

3. Ai là người bạn khiến cảm thấy khó giao tiếp nhất trong cuộc đời mình?

4. Kể lại một trường hợp khi ai đó nói điều gì đó khiến bạn cảm thấy giận dữ ngay lập tức.

5. Bạn nghĩ vì lí do gì mà họ có hành xử như thế?

6. Giờ hãy nhìn lại lí do đó. Nếu bạn cho rằng, “Vì anh ta là kẻ ích kỉ” thì hãy đảo ngược lại mệnh đề này, “Anh ta KHÔNG ích kỷ”. Ghi lại giả định đảo ngược đó vào sổ ghi chép của bạn.

7. Tự hỏi bản thân, “Trong trường hợp nào thì giả định ngược lại này là đúng?”

Mã hóa thông điệp

Trong quá trình mã hóa thông điệp, người gửi quyết định những thông tin mà mình muốn truyền tải.

1. Bạn cần phải truyền thông điệp này đến những đối tượng khác nhau, rằng: “Tôi sẽ chuyển đến tiểu bang khác vào tháng sau.” Bạn sẽ mã hóa thông điệp này theo các cách phù hợp với mỗi đối tượng sau như thế nào?

a. Cha mẹ hoặc họ hàng của bạn

b. Sếp của bạn

c. Bạn thân của bạn

d. Con cái của bạn

e. Trên Facebook và các mạng

xã hội khác

2. Kể lại một lần khi các yếu tố sau gây ảnh hưởng đến cách người truyền tin mã hóa thông điệp gửi đến bạn.

a. Khác biệt về quyền lực

b. Khác biệt về văn hóa

c. Khác biệt về cá nhân

Yếu tố môi trường trong quá trình mã hóa

Tải trọng môi trường là cụm từ chỉ áp lực mà một người đang chịu đựng.

1. Hãy hồi tưởng lại một tình huống khi bạn bước vào một căn phòng và ngay lập tức cảm nhận được “vibe¹” hoặc không khí trong căn phòng đó. Chuyện gì đã xảy ra vào lúc đó?

¹ Năng lượng cảm xúc đặc biệt hoặc bầu không khí được cảm nhận hoặc trải nghiệm bởi một người nào đó. (ND)

2. Mã hóa những thông điệp sau dựa trên sự khác biệt trong tải trọng môi trường mà bạn truyền thông điệp.

a) Khi bạn bảo ai đó rẽ trái trên một con đường trống.

b) Khi xe của bạn đang đi trên làn đường bên phải và bạn yêu cầu ai đó rẽ trái trong thời điểm giao thông đang hết sức đông đúc.

c) Đáp lời người đang gián đoạn công việc của bạn giữa lúc công việc sắp sửa đến hạn chót.

d) Đáp lời người đang gián

đoạn công việc của bạn vào lúc 4 giờ 45 phút chiều thứ Sáu (khi bạn sắp sửa tan ca).

Các phong cách giao tiếp

“Người thỏa đáng” chỉ cần dùng một số mẫu thông tin để đưa ra quyết định “vậy là đủ”.

“Người tối đa” là những người suy xét rất NHIỀU thông tin trước khi đưa ra quyết định.

Lật sang một trang mới trong sổ ghi chép của bạn, hãy trả lời những câu hỏi sau.

1. Ai trong số những người mà bạn quen biết thuộc tuýp Người thỏa đáng?

2. Ai thuộc tuýp Người tối đa hóa?

3. Bạn thuộc tuýp người nào?

4. Cho ví dụ về mỗi lần bạn áp dụng hai cách tận dụng thông tin nêu trên.

Những người “Đơn tập trung” chú ý đến việc xúc tiến chỉ một giải pháp tốt nhất. Những người “Đa tập trung” thường xem các giải pháp hoặc sự lựa chọn là hấp dẫn ngang nhau.

5. Bạn thường là một người đơn tập trung hay một người đa tập trung?

6. Mô tả một thời điểm khi bạn xảy ra tranh cãi với một người có phong cách tập trung khác của bạn. Sự hiểu biết về những thông tin này có giúp bạn giải quyết mâu thuẫn không? Và như thế nào?

Bốn loại phong cách quyết định

1. Mô tả một vài nghề nghiệp thích hợp với bốn loại phong cách dưới đây. (Đáp án mẫu nằm cuối trang này, lưu ý đây không phải là đáp án đúng duy nhất¹).

¹ Kế toán, kỹ sư; b. nhà văn, nhà khoa học; c. bác sĩ phẫu thuật, phi công lái máy bay chiến đấu; d. nhà trị liệu, giáo viên.

Nhóm linh động

Nhóm quyết đoán

Nhóm tổng hợp

Nhóm phân cấp

Phong cách nhập vai: xu hướng hành xử sao cho khớp với vai trò trong một tình huống nhất định.

Phong cách vận dụng: phong

Nhóm phân cấp: Những người ra quyết định một cách cẩn thận và từ tốn sau khi đã nghiên cứu và xem xét nhiều luồng thông tin.

Nhóm tổng hợp: Những người cần dùng rất nhiều thông tin và cảm thấy thoải mái với việc cân nhắc nhiều lựa chọn khác nhau.

Nhóm quyết đoán: Những người dùng lượng thông tin tối thiểu để nhanh chóng đưa ra một quyết định rõ ràng cho một chuỗi hành động.

Nhóm linh động: Những người có phong cách suy nghĩ rất hay thay đổi khi họ xem xét một lượng thông tin nhỏ nhưng theo nhiều góc độ khác nhau.

cách quyết định theo bản tính thật của bạn

2. Mô tả khi bạn đang sử dụng Phong cách nhập vai hay Phong cách vận dụng trong các tình huống sau đây.

a) Trong cuộc họp giữa giáo viên với phụ huynh.

b) Khi cùng bạn bè ngồi xem phim trên ghế sofa.

c) Trong buổi huấn luyện kỹ năng sử dụng máy tính tại công ty.

d) Sau buổi huấn luyện kỹ năng sử dụng máy tính, trong giờ nghỉ giải lao cùng với đồng nghiệp.

PHẦN III

BẠN ĐANG KHÔNG LẮNG NGHE! NHỮNG YẾU TỐ DẪN ĐẾN GIAO TIẾP THẤT BẠI

Chương 7

XUNG ĐỘT

*Nếu một người biết được số lần
anh ta hiểu sai ý người khác
nhiều thế nào, hẳn anh ta sẽ
không nói nhiều đến thế.*

**Johann Wolfgang Von
Goethe**

Elizabeth cảm thấy vô cùng hào hứng. Tính đến thời điểm hiện tại, cô đã hẹn hò với Andy bạn trai cô, được một năm rưỡi, và cuối cùng hai người cũng có dịp cùng nhau đi chơi riêng ở một nơi xa vào cuối tuần. Andy có ba người con từ cuộc hôn nhân

trước. Anh cùng với người vợ cũ là Michelle đang chia sẻ quyền nuôi ba đứa trẻ cùng nhau. Do lịch trình công tác bận rộn cũng như vì những đứa con của Andy sẽ đến nhà anh vào mỗi cuối tuần cách nhau, Elizabeth và Andy hiếm khi có thời gian riêng tư dành cho nhau.

Vào buổi tối thứ Năm nọ, Elizabeth đang đứng trước tủ đồ của cô phân vân không biết sẽ mang trang phục nào cho chuyến đi sắp tới thì chuông điện thoại reo vang. Là Andy gọi đến.

“Chào anh yêu,” Elizabeth nói. “Em **VÔ CÙNG** hào hứng với những ngày cuối tuần của riêng chúng ta. Em đang bắt đầu đóng gói hành lý rồi đây.”

“Chào em. Ừ thì, đó cũng là lí do mà anh gọi cho em.”

Trái tim Elizabeth chùng xuống, và dạ dày cô bắt đầu quặn thắt. Cô có thể nghe thấy điều gì đó từ giọng điệu của Andy. “Có chuyện gì vậy?” Cô hỏi đầy hoài nghi.

“Ừ thì em biết cuối tuần này đáng lẽ ra là tuần lũ trẻ ở với anh, đúng không?”

“Đúng vậy...”

“Hóa ra chuyến trượt tuyết mà chúng dự định sẽ đi với đám anh chị em họ đã bị hoãn lại. Anh đoán là mẹ của bọn trẻ kia bị ốm hoặc gì đó tương tự vậy. Vậy nên... anh sẽ phải trông lũ trẻ cuối tuần này.”

“Anh không thể gọi Michelle và hỏi xem liệu cô ấy có thể trông

lũ trẻ được không à? Đằng nào thì cô ấy cũng LÀ mẹ của chúng cơ mà.” Elizabeth có thể cảm nhận được nỗi thất vọng đang dâng trào trong cô. Đây đáng lý ra phải là dịp cuối tuần CỦA RIÊNG HAI NGƯỜI!

“Anh không nghĩ anh có thể làm vậy đâu. Em biết là anh vừa phải mời cô ta ra tòa để đòi thêm quyền nuôi con mà. Anh không thể gọi và yêu cầu cô ta trông con được.”

Mắt Elizabeth cay xè bởi những giọt lệ đang chực trào. Cô biết rằng cô nên cư xử rộng lượng và tử tế, nhưng nỗi thất vọng trong cô vẫn lớn đến nỗi cô không thể nào che giấu được sự mỉa mai trong lời nói của mình. “Không, tất nhiên là không rồi. Anh không dám nhờ VỢ CŨ của anh trông lũ

Bây giờ đến lượt Andy trở nên tức giận. “Nghe này. Em đã biết là anh có con khi chúng ta bắt đầu hẹn hò. Anh đã nói rõ ngay lúc đó rằng con anh là ưu tiên hàng đầu. Anh rất tiếc, tuy nhiên anh không có lỗi gì trong chuyện này cả. Nếu đó là điều em muốn, vậy tốt thôi. ANH SẼ cùng lũ trẻ đi trượt tuyết. Em cứ tự do quyết định đi cùng bọn anh hoặc không. Anh sẽ rất vui nếu có em đi cùng bọn anh. Nhưng điều đó tùy thuộc vào em thôi.”

“Em chỉ không hiểu lý do tại sao anh luôn đặt Michelle lên trước em. Em mới là bạn gái của anh... Có lẽ anh không muốn bất kỳ ai biết rằng anh coi trọng mối quan hệ của chúng ta. Hoặc có thể những gì xảy ra trong mối quan hệ của chúng ta KHÔNG quan trọng

con của chính cô ta. Thay vào đó, anh sẽ yêu cầu EM gạt mối quan hệ của chúng ta sang một bên thêm lần nữa chỉ để lũ trẻ có thể đến nhà anh và ngồi chơi điện tử cả dịp cuối tuần.”

“Nếu như tất cả chúng ta cùng nhau đi đâu đó thì sao? Chúng ta có thể đi trượt tuyết. Anh biết là sẽ không có cảm giác giống như khi ta ở riêng với nhau, nhưng ta vẫn sẽ có thời điểm riêng tư nào đó khi mà bọn trẻ...”

Elizabeth ngắt lời. “Không. Quên đi. Em sẽ không ngồi trong cái cabin cáp treo chật chội với ba đứa nhóc và tự huyễn hoặc mình rằng đó là dịp cuối tuần lãng mạn đâu. Anh cứ đi với các con của anh mà không có em đi.”

đối với anh. Em cần một chút thời gian để suy nghĩ liệu đây có phải là mối quan hệ mà em mong muốn hay không. Em cúp máy đây.”

Elizabeth gác máy, và hai người bọn họ thất vọng đứng đó nhìn trân trân vào chiếc điện thoại của mình khi cuộc đối thoại này leo thang trở thành một cuộc xung đột đe dọa đến mối quan hệ của cả hai.

Xung đột xuất hiện trong hầu hết tất cả mối quan hệ. Sự sụp đổ của giao tiếp tàn phá tất cả các mối quan hệ từ những mối quan hệ thân quen đến những giao tiếp chuyên nghiệp trong công việc. Chương này sẽ nêu ví dụ về tiến trình phát triển của xung đột và những hiệu quả mà kỹ năng lắng nghe có

thể mang lại trong việc ngăn chặn và giải quyết xung đột trong các mối quan hệ giữa các cá nhân với nhau.

Thông điệp hỗn hợp

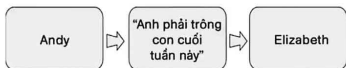
Xung đột cá nhân bắt nguồn từ sự sụp đổ trong giao tiếp giữa hai người, bất kể nội dung cuộc hội thoại là gì, người gửi, người nhận hay môi trường giao tiếp như thế nào. Mức độ trầm trọng của vấn đề sẽ leo thang theo những cảm xúc giận dữ đến từ hai phía.

Xung đột cá nhân là kết quả của sự sụp đổ trong giao tiếp giữa hai người.

Trong tình huống nêu trên, Andy phải truyền một số thông tin đến Elizabeth. Dưới đây là minh họa cơ bản cho

quá trình giao tiếp trên.

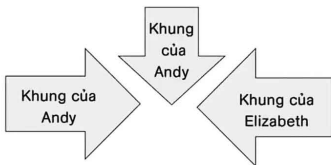
Có thể thấy trong sơ đồ cũng như với bản thân cuộc giao tiếp trên, thông tin không tự nó tạo ra xung đột. Nó chỉ đơn thuần là một mệnh đề. Rằng Andy phải trông con vào cuối tuần này.



Xung đột đến từ việc đôi bên sử dụng khung quy chiếu khác nhau cho thông điệp này. Khung quy chiếu của Andy nói rằng vì anh ấy đột ngột phải trông con vào cuối tuần này nên anh và Elizabeth có thể tìm một phương án thay thế khác cho phép tất cả bọn họ đi chơi xa cùng nhau. Còn khung quy chiếu của Elizabeth cho rằng việc những đứa con của

Andy đến vào cuối tuần sẽ làm thay đổi những trải nghiệm đã được cô lên kế hoạch từ trước.

Sau đây là minh họa trực quan cho tình huống này.



Khi nhìn vào minh họa trực quan này, ta dễ dàng nhận thấy tình huống này kích hoạt những cảm xúc mạnh mẽ lên cả hai bên. Như hầu hết các bậc làm cha mẹ khác, Andy một lòng hướng đến các con mình. Nếu anh cảm thấy có ai đó đang cố chen vào tình phụ tử giữa anh và các con thì lập tức cái tâm phòng thủ cũng

như tính dễ bị kích động sẽ đẩy lên trong anh.

Mặt khác, Elizabeth muốn là một phần quan trọng đối với Andy. Cô biết anh ấy yêu các con, nhưng cô thấy rằng lũ trẻ đang chen giữa tình cảm của cô và Andy.

Các giai đoạn xung đột

Xung đột phát triển theo từng giai đoạn, và những giai đoạn này thường khá dễ đoán. Vấn đề kiểm soát xung đột bao gồm xác định như thế nào và khi nào xung đột xảy ra ngay từ đầu.

Năm 1967, nhà nghiên cứu Lou Pondy giới thiệu mô hình hệ thống xung đột bao gồm năm giai đoạn như sau.

1. Tiềm ẩn xung đột: Khả

năng xảy ra xung đột.

2. Cảm giác xung đột: Đây là vấn đề thuộc khía cạnh nhận thức trong đó một hoặc cả hai bên có thể cảm giác rằng đang tồn tại xung đột giữa họ.

3. Cảm nhận xung đột: Đây là vấn đề thuộc khía cạnh “cảm nhận” xung đột - các bên bắt đầu cảm thấy bối rối.

4. Xung đột rõ ràng: Đây là lúc xảy ra hành vi xung đột. Xuất hiện sự thù địch, tranh cãi, hoặc xung đột tay chân.

5. Hậu quả xung đột: Bao gồm những ảnh hưởng của xung đột.

Hãy cùng phân tích những giai đoạn này trong tình huống nêu trên.

Tiềm ẩn xung đột: Khi Andy gọi cho Elizabeth để thông báo cho cô rằng anh phải trông lũ trẻ vào cuối tuần, việc này gây gián đoạn kế hoạch của họ và tiềm ẩn nguy cơ xảy ra xung đột.

Cảm giác xung đột: Ngay sau khi nghe thấy giọng điệu của Andy, Elizabeth bắt đầu nhận ra rằng đang có xung đột dấy lên giữa hai người.

Cảm nhận xung đột: Trong lúc lắng nghe thông điệp từ Andy, Elizabeth bắt đầu cảm thấy bối rối.

Xung đột rõ ràng: Cả hai bắt đầu đấu khẩu. Lưu ý rằng cảm nhận xung đột lúc này có thể xoay vòng trở lại phía đối phương: Andy bắt đầu nhận ra rằng Elizabeth đang tức giận.

quan hệ này và các mối quan hệ khác) thì tiềm ẩn xung đột càng có nhiều khả năng leo thang thành xung đột rõ ràng hơn.

Một người càng trải qua nhiều vấn đề giao tiếp trước đó thì tiềm ẩn xung đột càng có nhiều khả năng phát triển thành xung đột rõ ràng.

Ví dụ, Andy và người vợ cũ của anh - Michelle đã tranh cãi với nhau về vấn đề con cái ngay từ thời điểm họ vẫn còn trong mối quan hệ hôn nhân. Andy vừa trải qua một trận chiến cay đắng tại tòa án ly hôn. Vì vậy anh ấy đã mang những cảm xúc ấy theo khi trò chuyện với Elizabeth.

Trong khi đó, Elizabeth đã dành một năm rưỡi bên người

Sau đó anh ấy cũng phản ứng giận dữ với cảm nhận xung đột của cô, bản thân anh bắt đầu biểu hiện xung đột qua lời khẳng định rằng anh sẽ đưa bọn trẻ đi chơi vào cuối tuần mà không có Elizabeth.

Hậu quả xung đột: Ảnh hưởng của xung đột này là cả Andy và Elizabeth đều phải đánh giá lại toàn bộ mối quan hệ của họ và cân nhắc việc chia tay.

Xung đột tiềm ẩn còn sót lại

Cuộc xung đột về ngày cuối tuần này không diễn ra một cách đơn lẻ. Andy và Elizabeth đã ở bên nhau được một năm rưỡi. Cả hai càng có nhiều trải nghiệm từ những vấn đề giao tiếp trước đây (cả trong mối

bạn trai bị phân tâm tình cảm và đang cảm thấy bối rối sau phiên tòa giành quyền nuôi con với vợ cũ. Chuyến du lịch vào cuối tuần này không phải là dịp đầu tiên mà nhu cầu của Elizabeth bị gạt sang một bên bởi vấn đề liên quan đến Michelle.

Ba giai đoạn giải quyết xung đột

Trong cuốn sách *The Power of Ethical Persuasion* (tạm dịch: Sức mạnh của thuyết phục đạo đức), Tiến sĩ Tom Rusk đã đưa ra mô hình gồm ba giai đoạn giải quyết xung đột. Ba giai đoạn đó bao gồm:

Giai đoạn 1: Tìm ra quan điểm của đối phương.

Giai đoạn 2: Giải thích quan

điểm của bản thân.

Giai đoạn 3: Tiến hành giải quyết xung đột.

Sau đây là giải thích chi tiết cho từng giai đoạn.

Giai đoạn 1: Tìm ra quan điểm của đối phương

Có thể thấy, giai đoạn này xuất hiện TRƯỚC giai đoạn bạn giải thích quan điểm của bản thân mình. Rất nhiều người đã mắc phải sai lầm trong các tình huống xung đột khi dành quá nhiều thời gian cố gắng khiến người khác phải lắng nghe từ vị trí của họ trong khi chính họ lại không thể nắm được lập trường của đối phương.

Một lần nữa, điều này có liên quan đến những khung quy chiếu và cách ta dịch chuyển

những khung quy chiếu. Chính bạn phải có khả năng bước ra khỏi khung quy chiếu của bản thân và tìm ra khung quy chiếu của người khác.

Tiến sĩ Rusk gợi ý bảy bước giúp tìm ra quan điểm của đối phương như sau:

1. Xác định mục tiêu trước mắt của bạn là sự thấu hiểu lẫn nhau chứ không phải là giải quyết vấn đề.

2. Tìm hiểu những suy nghĩ, cảm xúc và mong muốn của đối phương đối với vấn đề hiện tại.

3. Hỏi ý kiến đối phương để trở nên thấu hiểu họ hơn. Cố gắng không thể hiện thái độ phòng thủ hoặc bất đồng ý kiến.

4. Thuật lại lập trường của đối

phương theo lời kể của bạn để thể hiện rằng bạn đang cố gắng thấu hiểu họ.

5. Yêu cầu đối phương lên tiếng xác nhận hoặc điều chỉnh cách hiểu của bạn nếu cần và tiếp tục thuật lại lập trường của họ.

6. Xem xét lại lập trường của bản thân để đảm bảo tình hình vẫn đang đi đúng hướng.

7. Lặp lại các bước từ 1 đến 6 cho đến khi đối phương xác nhận rằng bạn đã nắm rõ được lập trường của họ.

Ta dành quá nhiều thời gian cố gắng khiến người khác phải lắng nghe lập trường của mình trong khi chính ta không thể nắm được lập trường của đối phương.

Giai đoạn 2: Giải thích

quan điểm của bản thân

Chỉ sau khi bạn đã hoàn toàn lắng nghe quan điểm của đối phương và hiểu được được khung quy chiếu của họ thì lúc đó bạn mới có thể tập trung vào việc giải thích quan điểm của bản thân. Nếu bạn cứ cố thể hiện ra sự hấp tấp của bản thân, đối tượng mà bạn đang giao tiếp sẽ không thể cảm nhận được rằng bạn đang nghe lời họ nói và như vậy họ cũng sẽ không “lắng nghe” những thông tin từ phía bạn.

Sau đây là năm bước giúp bạn giải thích quan điểm của bản thân cho đối phương.

1. Yêu cầu đối phương lắng nghe lại quan điểm từ phía bạn một cách công bằng.

2. Bắt đầu câu chuyện bằng việc giải thích lí do tại sao những suy nghĩ và cảm xúc của đối phương gây ảnh hưởng đến bạn. Tránh đổ lỗi và tự bào chữa.

3. Giải thích cẩn thận những suy nghĩ, mong muốn và cảm xúc theo những gì *bạn cho là đúng*, chứ không phải những gì đáng ra là đúng.

4. Yêu cầu đối phương thuật lại lập trường của bạn, và sửa chữa ngay khi bạn thấy có bất kỳ sự sai lệch nào nếu cần thiết.

5. Xem xét lại các lập trường tương ứng của bạn.

Chỉ sau khi bạn đã hoàn toàn lắng nghe quan điểm của đối phương và hiểu được được

khung quy chiếu của họ thì lúc đó bạn mới có thể tập trung vào việc giải thích quan điểm của bản thân mình.

Giai đoạn 3: Tiến hành giải quyết xung đột

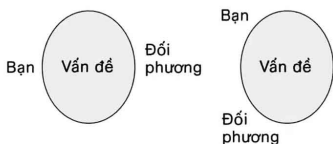
Một khi từng người đã hoàn toàn lắng nghe đối phương, đó là lúc bạn sẵn sàng để tiếp cận các lựa chọn để tạo ra giải pháp.

Một phương pháp cho vấn đề này chính là hình dung rằng bạn và đối phương đang ngồi ở hai đầu của một cái bàn. Ở giữa bàn là một mẫu giấy đại diện cho xung đột hoặc vấn đề đang diễn ra.

Trong mô hình diễn tả tình huống xung đột điển hình, mỗi phe sẽ cố gắng tranh

giành cho bằng được mẫu giấy về phần mình. “Chúng ta sẽ đi chơi xa cuối tuần riêng cùng nhau”, “Chúng ta sẽ mang lũ trẻ cùng đi”.

Ngược lại, trong mô hình mới này, cả hai phe sẽ cùng tiến về một phía của chiếc bàn và cùng nhau xem xét mẫu giấy, cả hai cùng hợp tác giải quyết vấn đề thay vì cứ tranh đấu xem ai sẽ giành được mẫu giấy về phía mình.



Một khi hai bên đã ở cùng một phía và cùng tập trung vào vấn đề cần giải quyết, xung đột sẽ

dẫn nguội xuống. Và tất nhiên, mọi điều đều bắt đầu bằng quá trình lắng nghe.

Sau đây là một vài lời khuyên cho hoạt động đưa ra giải pháp giải quyết vấn đề:

1. Xác nhận sự thấu hiểu giữa đôi bên đồng thời khẳng định hai bên đều đã sẵn sàng cân nhắc các giải pháp cùng nhau.

2. Lên ý tưởng cho nhiều giải pháp khác nhau.

3. Nếu vẫn chưa có phương án rõ ràng nào nhận được sự đồng thuận của đôi bên, bạn hãy thử thực hiện một hoặc nhiều phương án sau:

- Dành thời gian để xem xét, tham khảo ý kiến, trao đổi về các đề xuất và đưa ra kết luận lại một lần nữa.

- Chấp nhận tư vấn hòa giải hoặc một giải pháp trung lập cho vấn đề này.
- Thỏa hiệp các giải pháp thay thế.
- Thay đổi luân phiên các giải pháp thay thế.
- Khi bạn cảm thấy lập trường của đôi bên đã được xem xét một cách kỹ lưỡng và đầy tôn trọng nhưng đôi bên vẫn chưa thể đưa ra giải pháp thỏa đáng, trong trường hợp này bạn có thể lựa chọn nhún nhường trước đối phương (nhưng chỉ một lần này thôi).
- Khẳng định sức mạnh lập trường của bạn sau khi đã xem xét kỹ lưỡng và tôn trọng lập trường của đối phương.
- Chấp nhận sự bất đồng ý kiến

trên nền tảng tôn trọng lẫn nhau; sau đó, nếu có thể, hãy giải quyết vấn đề này theo cách riêng của bạn.

Nhìn lại trường hợp của Andy và Elizabeth

Hãy cùng nhìn lại tình huống xung đột xảy ra giữa Andy và Elizabeth và cùng áp dụng những kiến thức ta đã học được từ chương này.

Sau đây là đoạn thuật lại cuộc giao tiếp của họ tại thời điểm cuộc xung đột chuyển từ trạng thái tiềm ẩn sang trạng thái đã được nhận thức:

Vào buổi tối thứ Năm nọ, Elizabeth đang đứng trước tủ đồ của cô, phân vân không biết sẽ mang trang phục nào cho chuyến đi sắp tới thì chuông

điện thoại reo vang. Là Andy gọi đến.

“Chào anh yêu,” Elizabeth nói. “Em VÔ CÙNG hào hứng với những ngày cuối tuần của riêng chúng ta. Em đang bắt đầu đóng gói hành lý rồi đây.”

“Chào em. Ừ thì, đó cũng là lí do mà anh gọi cho em.”

Trái tim Elizabeth chùng xuống, và dạ dày cô bắt đầu quặn thắt. Cô có thể nghe thấy điều gì đó từ giọng điệu của Andy. “Có chuyện gì vậy?”, cô hỏi đầy hoài nghi.

“Ừ thì em biết cuối tuần này lẽ ra là tuần lũ trẻ ở với anh, đúng không?”

“Đúng vậy...”

“Hóa ra chuyến du lịch trượt

Giai đoạn 1: Tìm ra quan điểm của đối phương.

Giai đoạn 2: Giải thích quan điểm của bản thân.

Giai đoạn 3: Tiến hành giải quyết xung đột.

Sau đây là những diễn biến tiếp theo có thể xảy ra trong tình huống này.

“Này Elizabeth. Anh vẫn đang đứng về phe của em. Anh có thể nhận thấy rằng em đang cảm thấy rất thất vọng. Nói anh nghe cảm giác của em lúc này đi.”

“Em đang cảm thấy rất chán nản, chuyện là vậy đấy. Cứ như thể mỗi lần chúng ta dự tính làm điều gì đó cùng nhau thì Michelle lại nhảy ra ngăn chân ta vậy. Lũ trẻ không phải

tuyệt mà chúng dự định đi với đám anh chị em họ đã bị hoãn lại. Anh đoán là mẹ của bọn trẻ kia bị ốm hoặc gì đó tương tự vậy. Vậy nên... anh sẽ phải trông lũ trẻ cuối tuần này.”

“Anh không thể gọi Michelle và hỏi xem liệu cô ấy có thể trông lũ trẻ được không à? Đằng nào thì cô ấy cũng LÀ mẹ của chúng cơ mà.” Elizabeth có thể cảm nhận được nỗi thất vọng đang dâng trào trong cô. Đây đáng lý ra phải là dịp cuối tuần CỦA RIÊNG HAI NGƯỜI!

Tại điểm này, cả Andy và Elizabeth đã nhận thức được rằng giữa họ đang tồn tại một cuộc xung đột, và họ cũng bắt đầu cảm nhận được điều đó về mặt cảm xúc. Hãy nhớ lại ba giai đoạn giải quyết xung đột sau:

là vấn đề. Em có cảm giác như Michelle đang ghen tị với mối quan hệ của chúng ta.”

Lưu ý rằng trong trường hợp này Andy có quyền quyết định cảm thấy không đồng tình với quan điểm của Elizabeth và tiếp tục để căng thẳng leo thang. Hoặc anh ấy có thể tiếp tục hỏi những câu hỏi khơi gợi thêm cảm xúc của cô như sau.

“Anh có thể hiểu tại sao em lại cảm thấy như vậy. Em và anh đã gần gũi với nhau rất nhiều trong hơn một năm rưỡi vừa qua. Vậy nên, nếu những gì anh hiểu là chính xác thì chuyện không chỉ về cuộc hẹn cuối tuần này mà nó còn về những kế hoạch đã bị gián đoạn của chúng ta, phải vậy không?”

“Vâng, chính xác là như vậy đấy ạ.”

Đến bây giờ, chỉ khi Andy chiếm được sự đồng tình của Elizabeth rằng cô ấy đã được lắng nghe thì anh mới có thể tiếp tục giải thích lập trường của mình.

“Được rồi, bây giờ anh đã hiểu cảm xúc của em, liệu em sẽ cho anh một cơ hội được lắng nghe một cách công bằng chứ?”

“Chắc chắn rồi.”

“Khi em cảm thấy thất vọng như thế, điều đó khiến anh cảm thấy như anh chính là người làm em thất vọng vậy. Và anh KHÔNG BAO GIỜ muốn làm điều đó với em. Anh yêu em cơ mà!”

“Em cũng yêu anh.”

“Vấn đề là, chuyện này hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của anh. Có thể em đúng về việc Michelle đang ghen tị với chúng ta. Kể từ khi ly hôn cô ta không ngừng nói xấu anh với lũ trẻ. Anh không muốn cô ta có thêm bất cứ nguyên liệu nào để khiến hình ảnh của anh trở nên xấu đi như là ‘Cha các con không bao giờ muốn ở bên các con vào ngày cuối tuần đâu. Hẳn ta chỉ đòi thêm thời gian ở bên các con để tiết kiệm chút tiền trợ cấp nuôi con thôi.’ Vì vậy đó là lý do tại sao anh không muốn nhờ cô ta trông lũ trẻ. Anh cũng không muốn làm chúng thất vọng.”

“Vâng, em có thể hiểu điều đó.”

“Vậy nên anh đang cố tìm một

giải pháp không gây thất vọng cho bất kỳ ai.”

“Em biết. Nhưng em không thể không cảm thấy buồn về điều này. Em đã rất mong chờ khoảng thời gian riêng tư bên anh. Tuy nhiên, lũ nhóc vẫn còn nhỏ còn em đã là người trưởng thành rồi. Em có thể quản lý sự thất vọng của bản thân mình.”

Bây giờ Andy và Elizabeth đã sẵn sàng tiến hành giải quyết vấn đề cùng nhau.

“Vậy bây giờ chúng ta nên làm gì đây?”

“Em nghĩ sao về việc chúng ta mang lũ trẻ đi trượt tuyết vào cuối tuần này, và sau đó chúng ta có thể đi nghỉ tại một khách sạn vào dịp cuối tuần tới? Anh

biết em sẽ phải làm việc vào buổi sáng, nhưng chúng ta sẽ có phần thời gian còn lại trong ngày cùng nhau.”

Có thể thấy rằng, cuộc hội thoại trên có thể diễn ra theo nhiều cách khác nhau. Ví dụ, Elizabeth có thể là người chủ động dẫn dắt Andy bộc lộ cảm xúc trước. Hoặc cả hai có thể cùng tìm kiếm những giải pháp với nhau. Vấn đề then chốt ở đây đó là mỗi người trong họ đều dành thời gian để LẮNG NGHE quan điểm riêng cũng như khám phá ra khung quy chiếu mà đối phương đang áp dụng cho tình huống này.

Chương này đã đề cập đến vấn đề phức tạp liên quan đến xung đột trong các mối quan hệ giữa các cá nhân với nhau. Chúng tôi đã chỉ ra rằng các kỹ

năng lắng nghe đóng vai trò rất quan trọng trong việc làm tránh và giảm thiểu xung đột.

Chương tiếp theo sẽ giúp bạn khám phá phong cách xung đột của bản thân để từ đó có thể phát triển thành người lắng nghe tốt hơn mỗi khi nhận thức được xung đột tiềm ẩn.

Mối quan hệ được xây dựng từ cảm xúc... Cảm xúc thất vọng tạo cơ hội giúp bạn xây dựng một mối quan hệ khăng khít... Điều mấu chốt là... hãy giải quyết vấn đề với thái độ tôn trọng và quan tâm.

Tiến sĩ Tom Rusk

Chương 8

PHONG CÁCH XUNG ĐỘT CỦA BẠN (VÀ NGỤ Ý VỀ KHẢ NĂNG LẮNG NGHE)

Một trong những vũ khí quan trọng nhất của chúng ta chính là hội thoại.

Nelson Mandela

Khi Bill bước xuống sảnh hướng đến phòng hội nghị, ông có thể cảm nhận cơn đau đầu đang dần trở nên rõ rệt hơn. Đây là điều tệ nhất của việc làm sếp, ông nghĩ. Trở thành sếp đồng nghĩa với việc bạn phải tham gia vào những cuộc hội thoại căng thẳng. Và nếu ông không giải quyết vấn đề này ngay bây giờ, vấn đề có thể leo thang lên một tầm khác.

“Chào Mike, Tom, Lin và Karen, cảm ơn vì đã đến. Chắc hẳn tất cả các bạn đều biết lý do tại sao tôi triệu tập cuộc họp này.” Khi bốn thành viên thuộc nhóm quản lý dưới quyền Bill vừa bước vào phòng, ông đã có thể cảm nhận được bầu không khí căng

thắng giữa họ.

“Trước tiên, tôi thấy mừng vì chúng ta đã tổ chức cuộc họp này, Bill,” Mike nói to. “Và tôi sẽ rất hân hạnh được chấm dứt tất cả những tranh cãi ngầm này một khi tất cả mọi người biết được vấn đề THỰC SỰ mà anh và tôi đang thảo luận là gì.” Mike liếc nhìn Tom, người đang tránh ánh mắt của Mike.

Bill tiếp tục. “Bốn người các bạn là đội ngũ quản lý của tôi. Nhưng trong ba tháng vừa qua, mâu thuẫn giữa các bạn ngày càng tăng cao, và hiện tại tôi đang nhận được những lời khiếu nại từ các thành viên trong nhóm của các bạn. Kể từ sau khi công ty được sáp nhập, mỗi phòng ban lại vận hành theo một cách khác nhau, và điều này đang bắt đầu trở

thành một vấn đề nghiêm trọng. Chúng ta cần phải thống nhất các quy định và thủ tục, sau đó áp dụng chúng một cách thống nhất trên quy mô toàn bộ tổ chức.”

Lin lên tiếng: “Tôi chắc chắn rằng nếu chúng ta thảo luận vấn đề cùng nhau, ta sẽ có thể cùng nhau tìm ra một giải pháp hợp lý, như vậy sẽ tốt hơn là tự nghĩ ra giải pháp một mình.”

Karen tiếp lời, “Tôi ghét bầu không khí căng thẳng này. Tất cả chúng ta đều quen biết lẫn nhau và đó mới là điều ta nên tập trung vào. Riêng tôi sẵn sàng buông bỏ mọi xung đột nếu tất cả mọi người khác sẵn lòng làm điều tương tự.”

Cả nhóm có thể nhận ra rất rõ

rằng Mike đang dần trở nên giận dữ. “Không! Vấn đề không nằm trong mối quan hệ giữa chúng ta hay trong bất kì sự đồng thuận nhóm nào. Đây là vấn đề về nguyên tắc.” Anh nhìn Bill. “Nói với họ đi! Nói với họ rằng tôi đúng đi!”

Bill đan hai bàn tay vào nhau khi nhìn một lượt các thành viên trong đội của mình. Tom đã luôn giữ thái độ im lặng đáng chú ý trong suốt cuộc họp này. “Tom, anh nghĩ sao về vấn đề này?”

Tom giữ im lặng một lúc trước khi bắt đầu cất tiếng nói. “Tôi không thấy vấn đề nghiêm trọng nào ở đây cả. Thật sự không đáng để chúng ta tranh cãi với nhau như thế này. Tôi không có ý kiến nào cả, vì vậy tôi sẽ chỉ ngồi yên và lắng

nghe những gì mọi người muốn nói thôi.”

“Tất nhiên là anh chả có ý kiến gì rồi, Tom ạ!” Mike hét lên. “Anh chả bao giờ có ý kiến gì cả. Anh và tôi là những quản lý duy nhất của tổ chức cũ còn trụ lại ở đây. Thay vì đấu tranh cho cách làm việc cũ - thứ mà tôi muốn nhấn mạnh rằng đó là nguyên nhân dẫn đến sự hợp nhất công ty thành công ngay từ ban đầu - thì anh lại chỉ toàn bàn lui!”

“Đó chỉ là một trong số những cách nhìn nhận vấn đề thôi Mike ạ,” Lin đề xuất. “Tôi nhận thấy cách chúng ta vận hành trước đây không phải lúc nào cũng hiệu quả. Tôi thật sự nghĩ rằng chúng ta nên cố tìm ra nhiều giải pháp khác nhau cho vấn đề.”

“Tốt thôi... tôi bỏ cuộc.” Karen xúc động đến mức rơi nước mắt. “Chúng ta có thể làm theo cách của cô. Tôi chỉ muốn chúng ta trở lại môi trường làm việc hạnh phúc như trước đây thôi.”

Xung đột, dù là tại nơi làm việc hay trong đời sống cá nhân đều mang đến tổn thương. Và, như đã đề cập từ trước, nó ảnh hưởng (và bị ảnh hưởng bởi) khả năng lắng nghe một cách hiệu quả của các bên tham gia.

Tình huống nêu trên minh họa cho việc các phương pháp xử lý xung đột khác nhau có thể thực sự khiến vấn đề leo thang thay vì chấm dứt chúng.

Chương này sẽ đề cập đến năm phong cách xung đột cơ bản, đồng thời bàn luận cách thức

ứng dụng việc lắng nghe hiệu quả nhằm giúp giảm thiểu xung đột với từng loại phong cách.

Cần lưu ý rằng đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về phong cách xung đột giữa cá nhân đã được thực hiện, và mô hình mà chúng tôi giới thiệu ở đây là một sự tổng hợp của các phương pháp tiếp cận đó. Vấn đề quản lý xung đột là một lĩnh vực nghiên cứu rất rộng, vượt ra khỏi phạm vi của cuốn sách này.

Các phong cách xung đột khác nhau

Tuân theo mục đích của cuốn sách này, chúng tôi đã xác định bốn phong cách cơ bản mà con người thường rơi vào khi đối mặt với tình huống

xung đột¹. Các phong cách đó là:

¹ Mô hình này dựa trên “Bảng câu hỏi quản lý xung đột”; <http://academic.engr.arizona.edu/vjohnson/SelfAssessment%20documents/Conflict%20Management%20Questionnaire.doc>; truy cập ngày 17/08/2016.

Sư tử. Phong cách này coi trọng việc “giành chiến thắng” nhiều hơn việc giữ gìn mối quan hệ. Họ xem mâu thuẫn như một cuộc thi. “Tôi biết họ sẽ tán thành khi họ thấy được quan điểm của tôi.” Đây là tình thế “Tôi thắng/ bạn thua”.

Đà điểu. Phong cách này tránh đối đầu mâu thuẫn bằng mọi giá. Với họ, bản thân mâu thuẫn CHÍNH LÀ vấn đề, và

đưa ra lựa chọn giúp tất cả mọi người đều có lợi. “Tôi thắng/bạn thắng” là cách tiếp cận của phong cách này.

Vẫn còn một phong cách khác không mấy nổi trội. Đó là trạng thái mà một người có thể áp dụng để giúp người nào đó chuyển đổi từ phong cách này sang phong cách khác. Chúng tôi gọi đó là *Tắc kè hoa*. Đây là người sẽ áp dụng các phong cách khác nhau nhằm giao tiếp với một người đang sở hữu một phong cách khác.

Tương tự như với Phong cách nhập vai và Phong cách vận dụng, có rất nhiều biến cố ảnh hưởng đến cách một người xử lý xung đột. Mỗi chúng ta có xu hướng xử lý xung đột theo một cách nhất định, mặc dù các yếu tố như tải trọng môi

điều đó không đáng với những rắc rối mà tranh cãi mang lại, bởi lẽ đảng nào chúng cũng không ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng. “Tôi thà là cứ quên nó đi”. Đây là tình thế “Tôi thua/ bạn thua”.

Chó. Phong cách này coi trọng mỗi quan hệ hơn tất cả những thứ khác và họ sẽ nhường những mong muốn của người khác với mục đích nhằm duy trì mỗi quan hệ. Phong cách này hoàn toàn trái ngược với phong cách Sư tử. “Tốt thôi, chúng tôi sẽ làm theo cách của bạn”. Đây là tình thế “Tôi thua/ bạn thắng”.

Cá. Giống như trong một bầy cá, phong cách này tập trung vào sự hợp tác và làm việc cùng nhau. Họ muốn khám phá các lựa chọn khác nhau để

trường, quan hệ về quyền lực, sự khác biệt về văn hóa và những điều tương tự có thể gây ảnh hưởng đến việc ta áp dụng phong cách tự nhiên của chính mình hay chuyển sang một phong cách khác.

Cần lưu ý rằng không nhất định phong cách nào tốt hơn phong cách nào. Ví dụ, phong cách Con Cá có thể được xem là một phong cách lí tưởng vì nó tập trung vào việc tạo ra kết quả mọi người cùng thắng. Tuy nhiên trong một số trường hợp, việc hợp tác để cùng chiến thắng có thể KHÔNG phải là điều tốt nhất (ví dụ trong các tình huống cạnh tranh trong kinh doanh).

Phong cách xung đột của bạn là gì?

Sau đây là một bảng câu hỏi giúp bạn khám phá phong cách xung đột của riêng mình. Hãy nhớ rằng không có đáp án nào là đúng hoặc tốt hơn đáp án còn lại. Mỗi phong cách đều có điểm tốt của riêng nó.

Cho điểm mỗi câu trả lời của bạn theo thang đánh giá mức độ bạn đồng ý với các khẳng định sau.

6 = hoàn toàn đúng

5 = đúng

4 = có thể đúng

3 = có thể sai

2 = không đúng

1 = hoàn toàn không đúng

1. Tôi tập trung vào việc đạt

được những kết quả xuất sắc, nhưng có vẻ như những người khác thường hay cản đường tôi.

2. Tôi luôn muốn lắng nghe ý kiến của người khác, và tôi cũng muốn cho họ biết những suy nghĩ của tôi.

3. Tôi thường thay đổi mục tiêu của mình để chiều theo ý người khác.

4. Nếu mọi người không tôn trọng ý kiến của tôi, tôi sẽ không chia sẻ ý kiến của mình.

5. Khi ai đó nghĩ rằng ý tưởng của họ là tốt, tôi sẽ cố gắng giúp đỡ họ.

6. Khi xảy ra xung đột, tôi sẽ không thay đổi quan điểm của mình, dù thế nào đi chăng nữa.

7. Tôi luôn sẵn sàng cân nhắc ý kiến của người khác, nhưng tôi sẽ đưa ra quyết định riêng của mình.

8. Trong lúc xảy ra xung đột, việc đưa ra được một giải pháp quan trọng hơn việc đáp ứng được những ưu tiên của bản thân tôi.

9. Khi xung đột xảy ra, tôi có thường rút lui khỏi hoàn cảnh đó và đi làm việc khác.

10. Tôi không thích tạo xung đột, vì vậy tôi hợp tác với người khác và để họ làm những gì họ muốn.

11. Khi theo đuổi những ưu tiên của mình, tôi luôn bám chắc vào những gì tôi muốn.

12. Trong lúc xảy ra xung đột, tôi luôn cố gắng để mọi người

bộc lộ những mối lo của họ càng sớm càng tốt.

13. Trong một cuộc xung đột, tôi cố gắng tìm kiếm sự thỏa hiệp.

14. Bất đồng quan điểm không phải lúc nào cũng đáng để lo đến, vì tôi thường tránh né những điều đó.

15. Tôi thích yêu cầu người khác bộc lộ suy nghĩ và cố gắng tìm cách để hợp tác với họ.

16. Khi tôi có một quan điểm của riêng mình, tôi không thích người khác làm lung lay quan điểm đó.

17. Khi xảy ra mâu thuẫn, tôi muốn nghe ý kiến của tất cả mọi người, và tôi cố gắng bày tỏ quan điểm của riêng mình.

18. Khi mọi người có những quan điểm khác nhau, tôi thường đề xuất một giải pháp trung lập.

19. Tôi thường tránh đối đầu với những người ngoan cố.

20. Tôi nghĩ sự hòa hợp quan trọng hơn việc chiến thắng trong một cuộc tranh cãi.

21. Sau khi ra quyết định, tôi sẽ bảo vệ nó một cách mạnh mẽ.

22. Tôi là một người quyết đoán, nhưng tôi sẽ cố gắng lắng nghe người khác để tìm ra giải pháp tốt nhất có thể.

23. Khi tôi thấy ai đó tranh cãi về một điều gì đó, tôi sẽ không nói quan điểm của mình, vì tranh cãi không có gì tốt.

24. Nếu ai đó thể hiện quan điểm mạnh mẽ hơn tôi, tôi sẽ điều chỉnh mỗi quan tâm của bản thân mình về điều đó.

Thống kê số điểm của bạn

Với mỗi mục dưới đây, hãy viết số điểm bạn đã chấm cho mỗi nhận định nêu trên, và cộng chúng lại với nhau.

Sư tử

1: -----

6: -----

11: -----

16: -----

21: -----

Tổng điểm: -----

Cá

2: -----

12: -----

13: -----

17: -----

24: -----

Tổng điểm: -----

Đà điều

4: -----

9: -----

14: -----

19: -----

22: -----

Tổng điểm: -----

Tắc kè hoa

5: -----

7: -----

15: -----

20: -----

25: -----

Tổng điểm: -----

Chó

3: -----

8: -----

10: -----

18: -----

23: -----

Tổng điểm: -----

Những con số này có ý nghĩa

gì?

Kết quả

Phong cách nổi trội của tôi là--
----- (Số điểm CAO NHẤT của bạn)

và phong cách dự phòng của tôi là----- (Số điểm cao thứ hai của bạn)

Giờ, trở lại với tình huống đầu chương, dưới đây là phong cách xung đột tương ứng với mỗi nhân vật khác nhau.

Mike: Sư tử

Tom: Đà điểu

Karen: Ch

Lin: Cá

Bill: Tắc kè hoa

Thời điểm áp dụng¹

¹ Trích từ *Mastering Human Relations* (tạm dịch: *Làm chủ mối quan hệ của con người*), tác giả Anthony Falikowski, tái bản lần thứ 3, (Don Mills, Ontario: Pearson Education Canada, 2002)

Mô hình này phản ánh NHỮNG LỰA CHỌN mà mọi người sẽ cân nhắc để áp dụng trong những tình huống nhất định và điều này hoàn toàn không liên quan gì đến tính cách mỗi người. Mỗi phong cách sẽ phù hợp với một số tình huống khác nhau. Dưới đây là một số ví dụ về thời điểm thích hợp cho từng loại phong cách.

Sư tử

- Khi mâu thuẫn bao gồm cả những khác biệt trong tính cách cố hữu của mỗi cá nhân.
- Khi việc thúc đẩy tương tác hỗ trợ lẫn nhau hay các mối quan hệ là không thân thiết.
- Khi những cá nhân khác có xu hướng trục lợi từ hành vi không cạnh tranh.
- Khi cần khẩn cấp giải quyết xung đột và nhất thiết phải đưa ra quyết định.
- Khi cần phải đưa ra những quyết định đột phá.

Đà điều

- Khi không có quá nhiều rủi ro hoặc vấn đề không đáng kể.
- Khi việc đối đầu gây tổn hại đến mối quan hệ công việc.

- Khi mong muốn của bạn có ít cơ hội sẽ được đáp ứng.
- Khi hậu quả của sự đổ vỡ lớn hơn lợi ích của việc giải quyết xung đột.
- Khi việc thu thập thông tin quan trọng hơn việc đưa quyết định ngay lập tức.
- Khi những người khác có thể giải quyết xung đột hiệu quả hơn bạn.
- Khi sự hạn chế về thời gian buộc bạn phải trì hoãn cuộc tranh luận.

Chó

- Khi việc duy trì mối quan hệ lớn hơn những vấn đề cần quan tâm khác.
- Khi các đề xuất hoặc thay đổi

không quan trọng đối với người có liên quan.

- Khi cần giảm thiểu tổn thất trong các tình huống mà một người đang lấn át hoặc bị lấn át.
- Khi thời gian là hữu hạn.
- Khi cần tôn trọng sự hài hòa và ổn định.

Cá

- Khi việc duy trì mối quan hệ là quan trọng.
- Khi không bị giới hạn về thời gian.
- Khi có liên quan đến xung đột giữa những người cùng cấp.
- Khi cần cố gắng đạt được cam kết thông qua xây dựng sự

đồng thuận.

- Khi bạn đang tìm hiểu và cố gắng hợp nhất các quan điểm khác biệt lại với.

Tắc kè hoa

- Khi các vấn đề quan trọng hoặc phức tạp không tìm được giải pháp giải quyết đơn giản, rõ ràng.
- Khi tất cả các cá nhân xung đột với nhau đều có quyền lực như nhau và hưởng lợi ích mạnh mẽ trong các giải pháp khác nhau.
- Khi không bị hạn chế về thời gian.

Việc hiểu những phong cách này chính là bước đầu tiên giúp ta nâng cao khả năng lắng nghe người khác. Ví dụ,

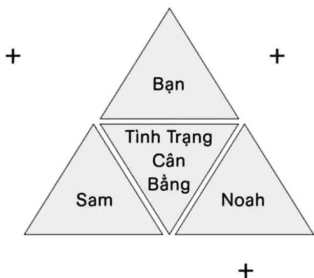
nếu bạn đang tham gia một cuộc họp và bầu không khí bắt đầu trở nên căng thẳng, hãy nhìn xung quanh căn phòng và xác định xem đối phương đang áp dụng những phong cách xung đột nào. Liệu người đó có đang đóng vai Sư tử? Ai đang đóng vai Đà điểu? Thông qua việc xác định những phong cách xung đột mà người khác biểu hiện, chúng ta có thể rời khỏi khung quy chiếu của mình và bước vào khung quy chiếu của người khác một cách dễ dàng hơn. Và như đã đề cập từ trước, đó chính là bước đầu tiên của việc lắng nghe hiệu quả.

Phương pháp hòa giải POX

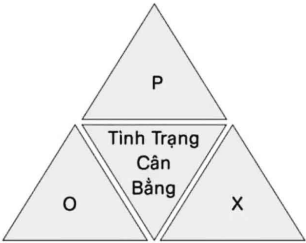
Hai người bạn thân, Sam và Noah đang cãi nhau, và một lần nữa, bạn là người bị mắc

kết giữa họ. Bạn thật sự chỉ muốn họ trở nên đồng thuận với nhau. Liệu có cách nào giúp bạn làm dịu tình hình không?

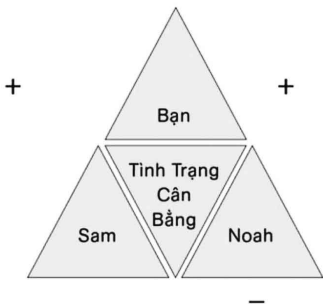
Năm 1946, nhà lý luận Fritz Heider đã phát triển một lý thuyết mang tên Thuyết cân bằng nhằm xem xét mối quan hệ giữa người và sự vật. Mô hình được biểu thị bằng một hình tam giác với đỉnh được đánh dấu bằng chữ cái P (Person - con người), O (Other - người/ vật khác) và X (một yếu tố thứ ba khác).



Nhưng khi một liên kết trở nên tiêu cực (ví dụ khi, Sam và Noah đang tranh cãi), hệ thống sẽ trở nên mất cân bằng.



Trong ví dụ của chúng ta, bạn là P; Sam là O - yếu tố người/vật khác; và X - yếu tố khác là Noah. Trong thể cân bằng, tồn tại một liên kết tích cực với nhau giữa ba yếu tố này với nhau.

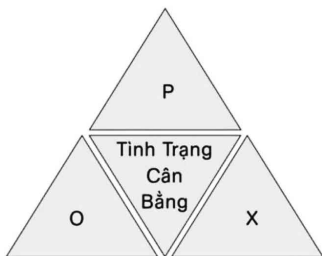


Bạn của bạn tôi là bạn của tôi.

Kẻ thù của bạn tôi là kẻ thù của tôi.

Bạn của kẻ thù là kẻ thù của tôi.

Kẻ thù của kẻ thù chính là bạn tôi.



Tồn tại bốn tổ hợp liên kết nằm trong trạng thái cân bằng như sau:

$P + O, P + X, O + X$

$P - O, P - X, O + X$

$P - O, P + X, O - X$

$P + O, P - X, O - X$

Ngoài ra còn tồn tại bốn liên kết không cân bằng điển hình có thể được chuyển hóa thành các mối quan hệ cân bằng như

trên, đó là:

$P + O, P - X, O + X$

$P + O, P + X, O - X$

$P - O, P + X, O + X$

$P - O, P - X, O - X$

Ví dụ:

Cân bằng: $P + O, P + X, O + X$:
Bạn đồng ý với Sam. Bạn đồng ý với Noah. Sam đồng ý với Noah.

Không cân bằng: $P + O, P + X, O - X$:
Bạn đồng ý với Sam. Bạn đồng ý với Noah. Sam không đồng ý với Noah.

Khi hệ thống không còn cân bằng, sự bất hòa sẽ xảy ra. Sự bất hòa là căng thẳng về tâm lý xảy bất cứ khi nào hệ thống

không cân bằng. Tâm trí của chúng ta muốn khôi phục lại sự cân bằng. Ta có thể thực hiện điều này thông qua phương pháp thấu hiểu các phong cách xung đột của người khác trong bộ ba này.

Khôi phục sự cân bằng

Để khôi phục lại sự cân bằng và giải quyết xung đột, bạn phải cẩn thận lắng nghe từng người, xác định phong cách của họ và sau đó xây dựng nên khung quy chiếu dựa theo phong cách của họ. Dưới đây là hướng dẫn giúp bạn nhận ra các phong cách khác nhau.

Sư tử. Đây là phong cách cạnh tranh. Những người mang phong cách này đánh giá cao việc quan điểm của họ giành chiến thắng hơn là gìn giữ mối

quan hệ. Với những người này, hãy chứng minh cho họ thấy rằng chiến thắng thực sự chính là đạt được sự đồng thuận.

Đà điều. Phong cách này tránh đối mặt với xung đột bằng mọi giá. Hãy cho Đà điều thấy rằng thực sự không hề có xung đột nào diễn ra. Đó chỉ là một cách khác để nhìn nhận sự việc.

Chó. Phong cách này xem trọng mối quan hệ hơn bất kì điều gì khác và họ sẽ thay đổi thuận theo mong muốn của người khác nhằm giữ gìn mối quan hệ. Với những người thuộc nhóm này, hãy tập trung vào mối quan hệ giữa cả ba đối tượng trong mô hình đã xác định trên.

Cá. Giống như trong một đàn cá, phong cách này tập trung vào sự hợp tác và làm việc cùng nhau. Họ muốn khám phá những ý kiến khác nhau để có thể đi đến một điểm chung đảm bảo quyền lợi cho tất cả mọi người. Một lần nữa, điều này thiên về yếu tố kỹ năng hơn là một phong cách. Đây là những hành vi mà bạn sẽ thực hiện khi cố gắng đưa tình hình về điểm cân bằng.

Chương này đã bao quát những phong cách cơ bản mà con người có thể áp dụng khi đối mặt với xung đột và đồng thời cung cấp cho bạn mô hình minh họa quá trình diễn biến của trạng thái mất cân bằng. Trong Phần IV, chúng ta sẽ tìm hiểu một số kỹ thuật lắng nghe hiệu quả giúp bạn lắng nghe được những thông tin

cần thiết để giải quyết vấn đề - cũng như ngăn chặn việc giao tiếp sụp đổ.

Tính nhạy cảm với những sự vật ngoài bản thân mình không phải là một kỹ năng tầm thường; nói đúng hơn, đó là một khả năng thực sự quý giá của con người. Tuy nhiên kỹ năng này không hề phức tạp: nó chỉ đòi hỏi sự tiếp thu và thái độ sẵn sàng lắng nghe.

James Kouzes và Barry Posner

Nhật ký lắng nghe của tôi

Phần III

Các giai đoạn của xung đột

Xung đột xảy ra do sự khác biệt

trong khung quy chiếu của mỗi người đối với thông điệp được giao tiếp.

Hãy cùng ôn lại năm giai đoạn của xung đột:

1. Tiềm ẩn xung đột: Khả năng xảy ra xung đột.

2. Cảm giác xung đột: Đây là vấn đề thuộc khía cạnh nhận thức trong đó một hoặc cả hai bên có thể cảm giác rằng đang tồn tại xung đột giữa họ.

3. Cảm nhận xung đột: Đây là vấn đề thuộc khía cạnh “cảm nhận” trong xung đột - các bên bắt đầu cảm thấy bức bối.

4. Xung đột rõ ràng: Đây là lúc hành vi xung đột xảy ra. Xuất hiện sự thù địch, tranh cãi, hoặc xung đột tay chân.

5. Hậu quả xung đột: Bao gồm những ảnh hưởng của xung đột.

Trong quyển sổ ghi chép hoặc nhật ký, hãy trả lời những câu hỏi dưới đây.

1. Hãy mô tả một mối quan hệ của bạn mà thường tiềm ẩn khả năng xảy ra xung đột.

2. Lần cuối cùng bạn nhận thức được cảm giác xung đột trong một cuộc trò chuyện là khi nào? Lúc đó đối tượng giao tiếp của bạn có nhận ra điều đó không?

3. Bạn phản ứng với “cảm giác” xung đột như thế nào? Lúc đó bạn cảm thấy như thế nào?

4. Điều tệ nhất bạn đã từng làm trong giai đoạn xung đột là gì?

nhìn của đối phương

1. Xác định mục tiêu trước mắt của bạn là sự thấu hiểu lẫn nhau chứ không phải là giải quyết vấn đề.
2. Tìm hiểu những suy nghĩ, cảm xúc và mong muốn của đối phương đối với vấn đề hiện tại.
3. Hỏi ý kiến của đối phương nhằm giúp bạn thấu hiểu họ. Cố gắng không thể hiện thái độ phòng thủ hoặc bất đồng ý kiến.
4. Thuật lại lập trường của đối phương theo lời kể của bạn để thể hiện rằng bạn đang cố gắng thấu hiểu họ.
5. Yêu cầu đối phương lên tiếng xác nhận hoặc điều chỉnh cách hiểu của bạn nếu

5. Hậu quả của tình huống bạn nêu trong câu 4 là gì?

Ba giai đoạn giải quyết xung đột

Trong quá trình luyện tập bài tập này, chúng tôi khuyến khích bạn thực hành nhập vai với một người bạn để đạt được kết quả tốt nhất. Đừng chọn người mà bạn đang có mâu thuẫn, nếu không sẽ dẫn đến trường hợp hai bên quay sang cãi vã. Hãy chọn người có mối quan hệ ít mâu thuẫn với bạn.

Giai đoạn 1: Khám phá góc nhìn của đối phương.

Giai đoạn 2: Giải thích góc nhìn của bản thân.

Giai đoạn 3: Tìm ra giải pháp.

Giai đoạn 1: Khám phá góc

cần và tiếp tục thuật lại lập trường của họ.

6. Xem xét lại lập trường của bản thân để đảm bảo tình hình vẫn đang đi đúng hướng.

7. Lặp lại các bước từ 1 đến 6 cho đến khi đối phương xác nhận rằng bạn đã nắm rõ được lập trường của họ.

Trong sổ ghi chép hoặc nhật ký, hãy mô tả một tình huống xảy ra xung đột giữa bạn với một người khác và áp dụng bảy bước trong Giai đoạn 1 nêu trên. Nói cách khác, hãy viết cụ thể những điều đáng ra bạn nên hỏi để tìm hiểu quan điểm của đối phương. Ví dụ, “Anh cảm thấy rằng sau một tuần làm việc dài, anh muốn thư giãn tại quán rượu một chút trước khi về nhà. Có phải vậy

không?” Hãy cẩn thận không thêm bất kỳ giọng điệu hoặc cảm xúc tiêu cực nào trong câu hỏi của bạn.

Giai đoạn 2: Giải thích góc nhìn của bản thân

1. Yêu cầu đối phương lắng nghe quan điểm từ phía bạn một cách công bằng.

2. Bắt đầu câu chuyện bằng việc giải thích lí do tại sao những suy nghĩ và cảm xúc của đối phương gây ảnh hưởng đến bạn. Tránh đổ lỗi và tự bào chữa.

3. Giải thích cẩn thận những suy nghĩ, mong muốn và cảm xúc theo những gì *bạn cho là đúng*, chứ không phải những gì đáng ra là đúng.

4. Yêu cầu đối phương thuật lại

lập trường của bạn, và sửa chữa ngay khi bạn thấy có bất kỳ sự sai lệch nào khi cần thiết.

5. Xem xét lại các lập trường tương ứng của bạn. Tiếp theo, trong sổ ghi chép hoặc nhật ký của mình, hãy viết ra cách bạn sẽ giải thích quan điểm của bản thân trong tình huống mà bạn đã mô tả trong Giai đoạn 1. Hãy chắc chắn rằng bạn sử dụng ngôn ngữ phản ánh đúng khung quy chiếu của bạn và tránh bào chữa rằng quan điểm của bạn mới là đúng. Ví dụ, “Tôi nghĩ, sau một tuần làm việc dài, người mà tôi muốn dành thời gian ở bên chính là bạn. Đó là một cách hay để khởi động những ngày cuối tuần. Bạn có hiểu quan điểm của tôi không?”

Giai đoạn 3: Tìm ra giải

pháp

1. Xác nhận sự thấu hiểu giữa đôi bên đồng thời khẳng định hai bên đều đã sẵn sàng cân nhắc các giải pháp cùng nhau.

2. Lên ý tưởng cho nhiều giải pháp khác nhau.

3. Nếu vẫn chưa có phương án rõ ràng nào nhận được sự đồng thuận của đôi bên, bạn hãy thử thực hiện một hoặc nhiều phương án sau:

- Dành thời gian để xem xét, tham khảo ý kiến, trao đổi về các đề xuất và đưa ra kết luận một lần nữa.

- Chấp nhận tư vấn hòa giải hoặc một giải pháp trung lập cho vấn đề này.

- Thỏa hiệp các giải pháp thay

thế.

- Thay đổi luân phiên các giải pháp thay thế.
- Khi cảm thấy lập trường của bạn đã được xem xét một cách kỹ lưỡng và đầy tôn trọng, trong trường hợp này bạn có thể lựa chọn nhún nhường trước đối phương (nhưng chỉ một lần này thôi).
- Khẳng định sức mạnh lập trường của bạn sau khi đã xem xét kỹ lưỡng và tôn trọng lập trường của đối phương.
- Chấp nhận sự bất đồng ý kiến trên nền tảng tôn trọng lẫn nhau; sau đó, nếu có thể, hãy giải quyết vấn đề này theo cách riêng của bạn.

Trong sổ tay hay sổ ghi chép của mình, hãy viết thật nhiều

giải pháp khác nhau về các trường hợp bạn sử dụng ở chương này. Nếu bạn thực hành bằng cách đóng vai cùng một người khác, hãy tìm hiểu những ý tưởng đột phá từ cộng sự của bạn.

Các phong cách xung đột

Sư tử. Phong cách này coi trọng việc “giành chiến thắng” nhiều hơn việc giữ gìn mối quan hệ. Họ xem mâu thuẫn như một cuộc thi. “Tôi biết họ sẽ tán thành khi họ thấy được quan điểm của tôi”. Đây là tình thế “Tôi thắng/ bạn thua”.

Đà điểu. Phong cách này tránh đối đầu mâu thuẫn bằng mọi giá. Với họ, bản thân mâu thuẫn CHÍNH LÀ vấn đề, và điều đó không đáng với những rắc rối mà tranh cãi mang lại,

bởi lẽ chẳng nào chúng cũng không ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng. “Tôi thà là cứ quên nó đi”. Đây là tình thế “Tôi thua/ bạn thua”.

Chó. Phong cách này coi trọng mối quan hệ hơn tất cả những thứ khác và họ sẽ nhường chỗ cho những mong muốn của người khác với mục đích duy trì mối quan hệ. Phong cách này hoàn toàn trái ngược với phong cách Sư tử. “Tốt thôi, chúng tôi sẽ làm theo cách của bạn.” Đây là tình thế “Tôi thua/ bạn thắng.”

Cá. Giống như trong một bầy cá, phong cách này tập trung vào sự hợp tác và làm việc cùng nhau. Họ muốn khám phá các lựa chọn khác nhau để đưa ra lựa chọn giúp cho tất cả mọi người đều có lợi. “Tôi

bạn, hoặc bất cứ ai khác, biểu hiện phong cách Tắc Kè Hoa?

6. Phong cách vốn có của bạn là gì?

7. Phong cách dự phòng của bạn là gì?

Thuyết cân bằng POX

Tồn tại bốn tổ hợp liên kết nằm trong trạng thái cân bằng như sau:

• $P + O, P + X, O + X$

• $P - O, P - X, O + X$

• $P - O, P + X, O - X$

• $P + O, P - X, O - X$

Ngoài ra còn tồn tại bốn liên kết không cân bằng điển hình có thể được chuyển hóa thành

thắng/ bạn thắng” là cách tiếp cận của phong cách này.

Tắc kè hoa. Đây là người sẽ áp dụng các phong cách khác nhau để giao tiếp với một người đang sở hữu một phong cách khác.

Trong quyển sổ tay hay nhật ký của mình, hãy trả lời những câu hỏi sau đây:

1. Bạn có biết ai có phong cách tranh luận Sư tử?
2. Ai là người có phong cách tranh luận kiểu Đà Điểu?
3. Ai là người có phong cách tranh luận kiểu Chó?
4. Ai là người có phong cách tranh luận kiểu Con Cá?
5. Hãy cho một ví dụ về lúc mà

các mối quan hệ cân bằng như trên, đó là:

• $P + O, P - X, O + X$

• $P + O, P + X, O - X$

• $P - O, P + X, O + X$

• $P - O, P - X, O - X$

Giả sử bạn đang xem một chương trình quảng cáo trên TV thì một diễn viên bước ra và trình và đưa ra một nhận định về một vị chính trị gia nọ. Hãy viết ra công thức POX cho mỗi trường hợp dưới đây vào sổ ghi chép của bạn. Bạn là P. Người diễn viên là O. Chính trị gia kia là X.

1. Bạn thích cả người diễn viên và vị chính trị gia kia.

2. Bạn không thích người diễn

viên kia, nhưng lại thích vị chính trị gia.

3. Bạn không thích cả người diễn viên lẫn vị chính trị gia.

4. Bạn thích người diễn viên nhưng lại không thích vị chính trị gia.

Xu hướng phản ứng của bạn sẽ ra sao trong mỗi trường hợp kể trên?

Bình yên không phải là không có xung đột, đó là sự tồn tại của những lựa chọn sáng tạo nhằm phản ứng lại với xung đột - đó là lựa chọn phản ứng một cách hung hãn hay một cách thụ động, đó là lựa chọn chống lại bao lực.

Dorothy Thompson

PHẦN IV

**KỸ THUẬT
LẮNG NGHE
HIỆU QUẢ**

Chương 9

**NHÂN TỔ
EINSTEIN
KHÔNG
NGỪNG ĐẶT
CÂU HỎI**

*Điều quan trọng chính là không
bao giờ ngừng đặt câu hỏi*

Albert Einstein

**Ba câu hỏi của Nhà vua
(theo Leo Tolstoy)**

Ngày nọ, có vị vua được trao cho ba câu hỏi, và rằng chỉ khi ngài biết câu trả lời của ba câu hỏi này thì ngài sẽ không bao giờ lạc lối cho dù bất kể chuyện gì xảy ra.

1. Khi nào là thời điểm tốt nhất để làm một việc gì đó?
2. Ai là người tốt nhất để làm việc cùng?
3. Điều quan trọng nhất cần phải thực hiện là gì?

Vị vua ban lệnh trên khắp lãnh thổ, rằng bất cứ ai có thể trả lời được những câu hỏi trên sẽ được trọng thưởng. Ngay lập tức, rất nhiều thần dân xin được diện kiến tại cung điện, mỗi người lại trả lời một đáp

án khác nhau.

Trả lời cho câu hỏi đầu tiên, một người đưa ra đề nghị rằng Nhà vua nên lập ra một thời gian biểu toàn vẹn, tận dụng từng giờ, từng ngày, tháng để hoàn thành những nhiệm vụ đã đề ra, rồi làm theo kế hoạch ấy chính xác từng li từng tí. Chỉ như vậy, vị vua mới có thể hoàn thành công việc đúng giờ.

Người khác phản đối vì việc lên kế hoạch trước mọi thứ là điều không thể làm được và rằng, Nhà vua nên gác lại những thú vui tiêu khiển phù phiếm và hãy tập trung vào những việc Ngài nên làm trong từng thời điểm.

Người nọ lại khẳng khẳng, rằng nếu chỉ dựa vào bản thân

thì Nhà vua không thể huy động triệt để cả tâm nhìn lẫn năng lực để quyết định khi nào làm công việc gì cho tất cả mọi việc. Nhưng Ngài có thể thành lập một hội đồng quan văn và hành động dựa vào lời khuyên của họ.

Người khác lại nói, có những vấn đề nhất định đòi hỏi Nhà vua quyết định tức thì mà không thể đợi tới khi được tham vấn. Nếu Nhà vua muốn biết trước những gì sẽ xảy ra, Ngài nên hỏi ý kiến các Pháp sư và tiên tri thì hơn.

Những lời hưởng ứng cho câu hỏi thứ hai cũng mâu thuẫn không kém.

Một người lên tiếng rằng vị Vua hãy đặt niềm tin vào các vị quan cai quản, người khác

nhấn mạnh lòng tin vào các tu sĩ và nhà sư, trong khi người nọ đề cử thầy thuốc, tuy nhiên cũng có rất nhiều người tin vào sức mạnh quân đội.

Câu hỏi thứ ba cũng nhận được nhiều câu trả lời tương tự nhau.

Vài người cho rằng khoa học là thứ quan trọng nhất. Người kia lại khẳng định phải là tôn giáo. Ngoài ra có rất nhiều người khẳng định điều quan trọng nhất chính là những chiến lược quân sự.

Nhà vua không cảm thấy thỏa đáng với bất cứ câu trả lời nào và hiển nhiên, không có phần thưởng nào được ban xuống.

Sau nhiều đêm suy tư, vị Vua quyết định tìm đến một ẩn sĩ,

người hiện sống trên một ngọn núi người ta đồn rằng đã giác ngộ mọi đạo lý loài người. Nhà vua khát khao tìm được vị ẩn sĩ ấy để hỏi về ba câu hỏi, dù Ngài biết rằng vị này sẽ không bao giờ rời khỏi ngọn núi, rằng ông chỉ tiếp đón dân nghèo và từ chối mọi của cải và quyền lực. Vì vậy, Nhà vua đã cải trang thành một nông dân bình thường, rồi ra lệnh cho các cận vệ của mình chờ đợi dưới chân núi trong lúc Ngài một mình leo lên ngọn núi để kiếm tìm vị tu sĩ.

Khi đến nơi trú ngụ của ẩn sĩ, Nhà vua trông thấy một tu sĩ đang đào một cái hố trong khu vườn trước túp lều của mình. Nhìn thấy người lạ, vị này gật đầu chào và vẫn tiếp tục đào hố với vẻ rất cực nhọc. Đó là một người đàn ông lớn tuổi, và

mỗi lần vung xẻng, hơi thở của ông lại càng trở nên nặng nhọc hơn.

Vị Vua đến gần chỗ ẩn sĩ và nói, “Tôi đến đây mong tìm kiếm từ Người đáp án cho ba câu hỏi: “Khi nào là thời điểm tốt nhất để làm một việc gì đó?”, “Ai là người tốt nhất để làm việc cùng?” và “Điều quan trọng nhất cần phải thực hiện là gì?”

Vị tu sĩ chăm chú lắng nghe, nhưng chỉ vỗ vai Nhà vua và tiếp tục đào. Nhà vua nói, “ Chắc Ngài đã mệt rồi. Để tôi giúp một tay nhé”. Vị tu sĩ cảm ơn Nhà vua và đưa cho Ngài cái xẻng trong khi vị tu sĩ ngồi xuống nghỉ ngơi.

Sau khi đào được hai xẻng, Nhà vua ngừng lại, nhìn vị ẩn

sĩ và lặp lại ba câu hỏi. Vị ẩn sĩ ấy vẫn không trả lời, nhưng thay vào đó người đứng dậy, chỉ vào cái xẻng và nói, “Sao Ngài không nghỉ ngơi tí đi? Tôi có thể thay thế Ngài lần nữa mà”. Vị Vua vẫn tiếp tục đào. Một giờ, rồi hai giờ trôi qua. Mặt trời giờ đã bắt đầu khuất sau ngọn núi. Nhà vua đặt xẻng xuống và nói với tu sĩ, “Tôi đến đây để hỏi xem Người có thể trả lời ba câu hỏi của tôi không. Nếu Người không thể trả lời, xin hãy nói cho tôi biết để tôi còn quay về nhà.”

Tu sĩ ngẩng đầu lên và hỏi Nhà vua, “Anh có nghe thấy ai đó đang chạy ở bên kia không?” Nhà vua quay đầu lại. Cả hai đều nhìn thấy một người đàn ông với bộ râu dài trắng thấp thoáng chạy ra từ khu rừng. Hắn ta chạy một cách điên dại,

giúp vị Vua dìu người đàn ông vào lều, họ đặt anh ta xuống giường của vị tu sĩ. Người đàn ông nhắm mắt và nằm thình lạng. Vị Vua cũng đã kiệt sức sau một ngày dài leo núi và đào xới vườn tược. Dựa lưng vào ngưỡng cửa, Nhà vua ngủ thiếp đi. Khi Nhà vua tỉnh dậy, mặt trời đã mọc quá đỉnh. Trong một khoảnh khắc Nhà vua quên mất mình đang ở đâu và vì sao mình tìm đến đây. Ngài nhìn qua giường và thấy người đàn ông bị thương cũng đang nhìn xung quanh trong bối rối. Khi thấy Nhà vua, người đàn ông nhìn Ngài chăm chú và rồi thì thầm một cách yếu ớt, “Xin hãy tha thứ cho tôi.”

“Anh đã làm gì để phải cầu xin sự tha thứ từ ta?”, Nhà vua hỏi.

áp hai tay vào vết thương đầy máu ở bụng. Người đàn ông chạy về phía Nhà vua trước khi nằm bất tỉnh, hăn cứ nằm ở đó và rên rỉ. Khi cởi quần áo người đàn ông, Nhà vua và tu sĩ thấy hăn dính phải một vết thương sâu hoắm. Nhà vua làm sạch vết thương kỹ lưỡng rồi dùng chiếc áo của mình băng bó cho hăn, nhưng máu đã thấm ướt chiếc áo hoàn toàn chỉ trong vòng vài phút. Nhà vua cởi áo ra rồi băng vết thương lần thứ hai và tiếp tục cho đến khi dòng máu ngừng chảy.

Cuối cùng, người đàn ông bị thương đã tỉnh lại và xin uống nước. Vị Vua chạy xuống suối và mang về một bình nước mát lạnh. Lúc ấy mặt trời cũng đã lặn và không khí trời đêm cũng bắt đầu trở lạnh. Tu sĩ

“Ngài không biết tôi, thưa Đức Vua, nhưng tôi biết Ngài. Ngài là kẻ thù truyền kiếp của tôi, và tôi đã thề sẽ trả mối thù trong cuộc chiến trước đây, vì Ngài đã giết anh trai tôi và chiếm đoạt gia tài của tôi. Khi nghe tin Ngài đang một mình lên núi để gặp tu sĩ, tôi tự nhủ sẽ bất ngờ tấn công và ám sát Ngài khi trở về. Tôi đã chờ mãi nhưng Ngài vẫn chưa xuất hiện thế nên tôi rời khỏi chỗ phục kích để bắt đầu tìm kiếm Ngài. Nhưng tôi lại vô tình gặp phải các cận vệ của Ngài, họ đã nhận ra tôi và đâm cho tôi một nhát. May mắn biết bao khi tôi trốn thoát được và chạy đến đây. Nếu không gặp Ngài thì chắc bây giờ tôi đã chết rồi. Tôi đã từng muốn giết Ngài. Dẫu vậy Ngài đã cứu mạng tôi! Tôi cảm thấy xấu hổ khôn xiết và biết ơn Ngài khôn tả. Chừng

nào tôi vẫn còn sống, tôi thề với thánh thần rằng tôi sẽ là bề tôi của Ngài cho đến hết đời, và con cháu của tôi cũng sẽ như vậy. Xin ngài hãy rủ lòng thương, thừa Đức Vua.”

Vị vua vui mừng tột cùng khi ông có thể dễ dàng hòa giải với kẻ thù truyền kiếp của mình. Ngài không những tha thứ cho hắn mà còn hứa với hắn rằng sẽ trả lại toàn bộ tài sản cho hắn cũng như phái người hầu và y sĩ đến chữa trị cho tới khi hắn hoàn toàn hồi phục. Nhà vua sai tùy tùng đưa người đàn ông về nhà rồi quay trở lại nơi ở của vị ẩn sĩ trước khi trở về cung điện, Nhà vua muốn hỏi ông ba câu hỏi một lần cuối cùng. Ngài tìm thấy vị ẩn sĩ đang gieo hạt giống vào đất mà họ đã đào trước đó.

Tu sĩ đứng dậy và nhìn vào Nhà vua. “Câu hỏi của Ngài đã được trả lời rồi đây.”

“Bằng cách nào cơ?”, Nhà vua thắc mắc.

“Ngày hôm qua, nếu Ngài không xót thương vì tôi tuổi cao sức yếu và giúp đỡ tôi đào những luống đất này, Ngài đã bị người đàn ông kia tấn công trên đường xuống núi rồi. Và lúc đó Ngài sẽ hối tiếc vì đã không ở lại với tôi. Vì vậy, thời điểm quan trọng nhất chính là khi Ngài đào những luống đất, người quan trọng nhất chính là tôi, và mưu cầu lớn nhất chính là để giúp đỡ tôi. Sau đó, khi người đàn ông bị thương chạy tới, thời gian quan trọng nhất chính là thời gian Ngài dành ra để cứu chữa cho hắn ta, Vì nếu Ngài không cứu

Câu chuyện ngắn kể trên có ý nghĩa vì nhiều lý do. Trước hết, câu chuyện minh họa sức mạnh của các câu hỏi khác nhau. Nó làm sáng tỏ sức mạnh của việc lắng nghe và trình bày vấn đề với người đang giao tiếp. Và tất nhiên, câu chuyện cũng là minh chứng cho sức mạnh của việc đưa ra những câu hỏi sâu sắc và lắng nghe câu trả lời.

Chương này sẽ thiết lập một mô hình được gọi là Bậc thang câu hỏi, đây là phương pháp giúp người nghe đưa ra được câu hỏi khơi gợi, giúp phát triển những tương tác ngày càng ý nghĩa.

Mô hình Bậc thang câu hỏi là một tổ hợp bao gồm ba loại câu hỏi khác nhau. Sau đây là minh họa cụ thể của mô hình

chữa, hẳn ta sẽ chết và Ngài mất đi cơ hội giải hòa với hẳn. Cũng như thế, người đàn ông ấy chính là người quan trọng nhất và mưu cầu lớn nhất lúc ấy chính là việc chăm sóc vết thương kia.

Xin Ngài hãy nhớ cho, chỉ có một khoảng thời gian quan trọng duy nhất, đó chính là hiện tại. Hiện tại chính là thời điểm chúng ta làm chủ được mọi điều. Người quan trọng nhất chính là người đang ở bên cạnh ta, vì ai có thể biết trước Ngài sẽ phải đối đầu với ai trong tương lai? Việc Ngài cần theo đuổi nhất chính là khiến cho người bên cạnh Ngài cảm thấy hạnh phúc, đó chính là mục đích duy nhất của cuộc sống.”

Những bậc thang câu hỏi

này.



Câu hỏi cơ bản thường là những câu hỏi dạng đóng (nghĩa là chúng chỉ cần một câu trả lời ngắn gọn và đúng trọng tâm). Những câu hỏi này xác định những thông tin cơ bản. Ví dụ như:

“Anh cần thứ này trước thời hạn nào?”

“Ai sẽ là người ra quyết định cuối cùng?”

“Bạn thực hiện tiến trình này như thế nào?”

Câu hỏi xây dựng thường là câu

hỏi mở (nghĩa là chúng khơi gợi những bình luận thay vì những câu trả lời đơn giản). Những câu hỏi dạng này thường được dùng để phát triển thêm những thông cơ bản ta đã có từ trước thông qua việc khuyến khích đối phương giải thích ý nghĩa của những thông tin ấy.

“Sẽ ra sao nếu bạn có thể ...”

“Theo quan điểm của anh, vấn đề này sẽ ảnh hưởng như thế nào đến phòng ban của anh?”

“Trong những vấn đề bạn đã gặp phải, cái nào là cấp bách nhất?”

Câu hỏi đánh giá cho phép đối phương chia sẻ suy nghĩ và ý kiến của họ. Chúng là công cụ hiệu quả nhất giúp ta khơi gợi

một cuộc trò chuyện sâu sắc.

“Điều đó có ý nghĩa gì đối với bạn?”

“Tôi có đang hiểu đúng vấn đề bạn đang gặp phải không?”

“Điều này giúp ích được gì cho bạn?”

Thông thường người ta sẽ trả lời câu hỏi mà họ nghĩ là bạn đang hỏi thay vì trả lời những điều bạn thực sự muốn biết.

Trong câu chuyện mở đầu chương này, một trong những vấn đề của Nhà vua là tại thời điểm Ngài lan truyền câu hỏi, người dân trong vương quốc đã hiểu lầm kiểu câu hỏi của Ngài. Họ nghĩ rằng Ngài đang dùng Câu hỏi cơ bản (“Ai là người tốt nhất để làm việc cùng?”), “Đó là các vị quan cai

quản”).

Tuy vị Vua nghĩ rằng ông đang dùng những Câu hỏi xây dựng (“Điều quan trọng nhất cần phải thực hiện là gì?”), nhưng ẩn sĩ hiểu rằng vấn đề của Nhà vua thuộc vào dạng đang hỏi Câu hỏi đánh giá. Vì thế vị ẩn sĩ đã đưa ra câu trả lời đầy ý nghĩa (“Việc Ngài cần theo đuổi nhất chính là làm người bên cạnh Ngài cảm thấy hạnh phúc, đó là mục đích duy nhất của cuộc sống”).

Lỗi lắng nghe

Để đảm bảo rằng bạn đang hỏi và trả lời đúng kiểu câu hỏi cho mỗi tình huống, bạn cần tránh phạm phải những *lỗi lắng nghe*, điều này dựa vào mức độ tập trung của bạn trong quá trình lắng nghe

người khác.

Lắng nghe bước đầu (initial listening) diễn ra khi chúng ta nghe thấy những từ đầu tiên đối phương thốt ra và rồi ta bắt đầu suy nghĩ ngay tới những gì mình muốn đáp lại. Rồi chúng ta chờ đợi một cơ hội để ngắt lời đối phương. Đến đây thì ta đã không còn lắng nghe, thay vào đó, ta dành thời gian tập dượt những gì mình định đáp lại với quan điểm đầu tiên mà đối phương đưa ra.

Lắng nghe có chọn lọc (selective listening) diễn tả việc chỉ lắng nghe một vài ý cụ thể và lờ đi những ý kiến còn lại. Ta chỉ nghe những gì mình muốn nghe và hiển nhiên, không chú tâm vào bất kỳ điều gì khác nữa.

Lắng nghe giả vờ (False listening) diễn ra khi một người tỏ ra mình đang lắng nghe nhưng không thực sự nghe hiểu lời mà đối phương nói. Một người giả vờ nghe thường gật đầu hoặc mỉm cười đúng chỗ mà không tiếp nhận được thông tin nào. Một ví dụ cho điều này đã được trình bày ở Chương 3, về trường hợp của Leah. Tuy nhiên, giả vờ lắng nghe không hẳn là một điều xấu. Đó là một kỹ năng hữu ích cho những ai chuyên phải lắng nghe những điều không quan trọng. Các chính trị gia đang tranh cử là một ví dụ điển hình. Khi ai đó nói chuyện với họ, mục đích của họ là gây ấn tượng tốt chỉ trong khoảnh khắc ấy rồi sau đó bước đi và không gặp lại đối tượng đó thêm lần nào nữa. Nếu bạn đang cố gắng thực

sự nhờ người nói lặp lại nội dung câu chuyện.

Lắng nghe toàn bộ (Full listening) diễn ra khi người nghe tập trung và chú ý lắng nghe người nói. Lắng nghe toàn bộ nghĩa là cẩn thận nghe ý kiến của người nói nhằm hiểu toàn bộ nội dung mà đối phương muốn truyền tải cho bạn. Đây là một kiểu lắng nghe chủ động với những khoảng tạm dừng nhằm mục đích tóm tắt ý và đảm bảo bạn đã hiểu tất cả mọi thứ. Lắng nghe toàn bộ đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn so với khi lắng nghe một phần. Quá trình này yêu cầu bạn phải tập trung cao độ trong một khoảng thời gian nhất định.

Lắng nghe sâu (deep listening) là mức độ mà bạn không chỉ

hiện một tương tác đúng nghĩa, bạn phải tránh việc giả vờ lắng nghe.

Lắng nghe một phần (Partial listening) là hành động ta thực hiện thường xuyên nhất. Ban đầu ta tập trung lắng nghe đối phương, rồi sau đó trở nên sao nhãng. Tiếp theo ta chìm sâu vào những suy nghĩ của riêng mình trước khi quay lại và tiếp tục quá trình lắng nghe. Điều này có thể gây ra vấn đề vì lúc này người nói vẫn đang tiếp tục nói trong khi ta đã bỏ lỡ mất mạch hội thoại. Kiểu lắng nghe đứt đoạn này cũng dễ khiến bạn lâm vào tình huống đáng xấu hổ nếu người nói đột ngột hỏi ý kiến hay xin lời khuyên từ bạn. Nếu vấn đề này xảy ra, cách giải quyết tốt nhất chính là thú nhận bạn đã bỏ lỡ mất mạch câu chuyện, rồi lịch

nghe những gì người khác nói mà còn đạt tới mức độ hiểu rõ toàn bộ ẩn ý mà người nói ẩn giấu dưới câu chữ. Để lắng nghe sâu, bạn phải chú ý tới cả những gì đối phương nói cũng như toàn bộ mọi thứ về người nói. Nếu bạn chỉ nói với đối phương rằng bạn tôn trọng họ thì thực sự không đáng tin chút nào. Bạn phải thực sự truyền tải thông điệp ấy bằng cách tôn trọng họ qua hành vi của mình và việc lắng nghe sâu sẽ là cách để bạn biểu đạt điều đó.

Ngắt giao tiếp

Tồn tại một số câu nói có thể ngắt đoạn giao tiếp ngay lập tức. Dưới đây là danh sách một số câu nói như vậy:

1. Đừng có ngớ ngẩn thế.

2. Thứ này tốn kém lắm.
3. Đó không phải là trách nhiệm của tôi.
4. Chúng ta không có thời gian.
5. Chúng tôi chưa làm việc đó bao giờ.
6. Đó là cách chúng tôi thực hiện việc đó ở đây.
7. Nếu nó không bị hỏng thì đừng có đụng vào.
8. Chúng tôi chưa sẵn sàng cho việc này.
9. Bạn không thể thay đổi thói quen cố hữu của người khác đâu.
10. Không thuyết phục được tôi đâu.

11. Chúng ta sẽ trở thành trò cười cho cả công ty mất.

12. Chúng tôi đã thử rồi, không làm được đâu.

13. Chuyện đó đơn giản là không thể thực hiện được.

14. Thay đổi này quá đột ngột.

15. Nó sẽ khiến các thiết bị hiện có của ta lỗi thời mất.

16. Đó không hẳn là vấn đề của chúng tôi.

17. Suy nghĩ thực tế đi.

18. Hãy tổ chức một cuộc họp để quyết định đi.

19. Tôi phải xem lại số liệu một chút.

20. Điều này không thuộc

ngân sách của chúng tôi.

21. Trước giờ chúng tôi vẫn làm tốt dù không có nó đi chăng nữa.

22. Cái này không áp dụng được ở đây đâu.

23. Được rồi... nếu giải pháp không hiệu quả, anh sẽ là người bị khiển trách.

24. Cá nhân tôi không đồng ý... nếu bạn cứ khẳng khẳng vậy.

25. Anh có bị điên không?

Nếu bạn đang nói những câu nói đại loại như thế này, hãy dừng lại đi. Người khác sẽ trở nên “điếc tạm thời” trước bạn đấy. Tuy nhiên, nếu ai đó nói với bạn những điều này, bạn có thể thăm dò một chút để xem

• Cho tôi một ví dụ xem nào.

Khi đưa ra câu hỏi nêu trên, đối tượng giao tiếp của bạn sẽ được hướng từ Câu hỏi cơ bản sang Câu hỏi đánh giá, và từ Câu hỏi đánh giá về Câu hỏi xây dựng.

Cái nhìn nội tại

Hiểu rõ hơn người khác giúp chúng ta lắng nghe họ hiệu quả hơn, và cách tốt nhất để làm được điều đó là đặt những câu hỏi có ý nghĩa. Dale Carnegie đã phát triển một kỹ thuật, được gọi là *Cái nhìn nội tại*, bao gồm một chuỗi những câu hỏi được thiết kế nhằm cho phép người nghe đưa ra câu hỏi hiệu quả. Quá trình này bao gồm ba hạng mục câu hỏi cơ bản như sau.

liệu bạn có thể phá vỡ tình huống ngắc đoạn giao tiếp này không.

Khơi gợi phản hồi

Để tiến thêm một bước trên Bậc thang câu hỏi và đảm bảo rằng bạn vẫn đang đi đúng hướng trong quá trình lắng nghe, bạn có thể áp dụng các phương pháp khơi gợi phản hồi nhằm giúp đối phương mở lòng và chia sẻ nhiều thêm. Các câu nói dưới đây sẽ cực kỳ hữu ích để phản hồi với các phát biểu gây ngắc giao tiếp giữa bạn và đối phương.

- Vậy á?
- Bằng cách nào cơ chứ?
- Sao có thể?
- Kể thêm cho tôi biết đi.

Những câu hỏi về sự thật. Đây là loại câu hỏi tiêu biểu về những thông tin trong cuộc sống thực tại.

- Lúc nhỏ bạn sống ở đâu?
- Bạn từng học tại trường nào?
- Hai bạn gặp nhau trong hoàn cảnh nào?

Những câu hỏi gợi nguyên nhân. Loại câu hỏi này giúp xác định những yếu tố là động lực hay nguyên nhân đằng sau những câu trả lời mà ta nhận được từ những *câu hỏi về sự thật*.

- Lý do gì khiến gia đình bạn chuyển đến đây?
- Tại sao bạn lại chọn học tại ngôi trường đó?
- Bạn trở thành nhân viên của

công ty này như thế nào?

Những câu hỏi dựa trên giá trị.
Loại câu hỏi này cho phép bạn hiểu hơn về khung quy chiếu của đối phương.

- Kể cho tôi về người có tầm ảnh hưởng nhất trong cuộc đời của bạn đi.
- Nếu có cơ hội thực hiện điều đó một lần nữa, liệu bạn có làm khác đi không?
- Giai đoạn khó khăn nhất trong cuộc đời bạn là gì? Bạn đã vượt qua điều đó ra sao?

Hiểu rõ hơn người khác giúp chúng ta lắng nghe họ hiệu quả hơn, và cách tốt nhất để làm được điều đó là đặt những câu hỏi có ý nghĩa.

Hỏi và đáp

Giờ là lúc luyện tập những điều chúng ta đã học được! Dựa vào hướng dẫn bên dưới, phân loại các kiểu câu hỏi sau đây. Đáp án nằm ở cuối trang¹.

¹ a. Câu hỏi về sự thật – b. Câu hỏi gợi nguyên nhân – c. Câu hỏi đánh giá – d. Câu hỏi dựa trên giá trị – e. Câu hỏi cơ bản – f. Câu hỏi xây dựng

Câu hỏi cơ bản

Câu hỏi đánh giá

Câu hỏi xây dựng

Câu hỏi về sự thật

Câu hỏi gợi nguyên nhân

Câu hỏi dựa trên giá trị

a. “Cuộc họp diễn ra lúc mấy giờ?”

b. “Sao lớp xe anh bị xì vậy?”

c. “Anh thích màu xanh hay màu đỏ hơn?”

d. “Tại sao bạn lại quyết định ăn thuần chay vậy?”

e. “Quy trình đặt hàng các phụ tùng thay thế như thế nào?”

f. “Bạn nghĩ chiếc xe nào lái mượt hơn?”

Đây là một chương sách bao quát nhiều kiến thức hữu ích. Những câu hỏi mà bạn đưa ra điều đến từ khung quy chiếu của bạn, đó là cách bạn nhìn ra thế giới. Với mục tiêu lắng nghe hiệu quả hơn, và thấu hiểu được khung quy chiếu của người khác, ta phải có khả năng đưa ra những câu hỏi có chủ đích và phù hợp.

Trong chương tiếp theo, ta sẽ cùng nhau đi sâu vào một chủ đề bao quát nhiều kiến thức không kém: nghệ thuật lắng nghe ngôn ngữ cơ thể.

Não bộ vốn được sinh ra dành cho việc đặt câu hỏi, ít nhất là khi chúng ta vẫn còn thơ ấu. Đối với trẻ nhỏ, trên thực tế, việc tìm kiếm lời giải thích cũng quan trọng như việc tìm kiếm thức ăn và nguồn nước vậy.

Alison Gopnik

Chương 10

MẶT LẠNH NHƯ TIỀN

Có bốn cách, và chỉ có bốn cách duy nhất để chúng ta liên lạc với thế giới. Và đó cũng là bốn cách dùng để đánh giá và phân loại chúng ta: Cách ta làm, cách ta nhìn nhận, điều ta nói và cách ta nói ra điều đó.

Dale Carnegie

Robert, nguyên là một sĩ quan cảnh sát, đang chuẩn bị gặp mặt người bạn trai của con gái ông lần

đầu tiên. Emily hiện 16 tuổi, và bạn trai của cô bé, Joey, chuẩn bị bước vào tuổi 18. Joey đã vài lần gặp Wendy, mẹ của Emily, nhưng đây là lần đầu tiên cậu bé được gặp Robert.

Wendy và Emily đã thao thao bất tuyệt cả ngày trời về việc Joey tốt tính và lịch sự ra sao cũng như anh chàng cảm thấy trông đợi thế nào về cuộc gặp với Robert lần này. “Để xem đã” - đó là tất cả những gì Robert nói. Ngoài việc là một người cha mang đầy tính bảo vệ con cái, ông còn từng được đào tạo cách phiên dịch ngôn ngữ cơ thể.

Chuông cửa reo lên và Robert ra mở cửa.

“Xin chào bác Stevenson. Cháu là Joey. Cháu rất vui được gặp

bác,” Joey vươn tay ra bắt, và tươi cười với Robert.

“Vào đi, con trai. Mời ngồi”

Joey trịch thượng đi đến chỗ chiếc ghế đi-văng, cậu ngồi xuống và gác một chân lên chân còn lại, tay vươn dài xuôi theo chiều chiếc ghế.

Cậu ta trông có vẻ tự tin, Robert nghĩ. “Nói bác biết vài điều về cháu đi, Joey. Điểm số ở trường của cháu thế nào?”

Joey, với chất giọng bình tĩnh đáp lại. “Điểm số của cháu vẫn tốt ạ. Cháu nằm trong danh sách những học sinh xuất sắc của học kỳ trước.” Lông mày cậu nhướn lên khi nói, và cậu bắt đầu xoa các ngón tay vào nhau.

Thú vị thật. Cậu ta chẳng biểu

lộ vẻ lo lắng gì trước khi mình hỏi cậu ta về điểm số cả, Robert ghi nhảm trong đầu.

“Cháu đã từng có quan hệ bạn trai – bạn gái đúng nghĩa nào trước Emily nhà chú chưa?”

Joey nhích người về phía trước, vuốt tay qua kẽ tóc, và trả lời, “À... dạ chưa. Cũng không hẳn. Cháu có quen một cô gái vào năm nhất cao trung, tên là Tiffany. Cuộc tình đó không kéo dài ạ. Cháu thích việc học hành và trường lớp hơn.” Joey liếm môi, và bặm môi của mình lại sau câu trả lời ấy.

Cậu nhóc này ngày càng trở nên lo lắng rồi. Để xem liệu cậu ta đang sợ mình hay đang chột dạ vì đã không thành thật về điểm số và những cô bạn gái khác đây.

“Cháu có định xem trận bóng lớn cuối tuần này không? Bác khá vui vì đội của mình lọt được vào vòng loại trực tiếp đấy.”

Joey cười khẽ, nhích người về chỗ cũ, và cơ thể cậu giãn ra. “Vâng, thực ra cha cháu tổ chức tiệc mỗi năm. Toàn bộ họ hàng nhà cháu sẽ tham gia nên là cháu muốn mời Emily tới. Nhưng dĩ nhiên chỉ khi bác cho phép... thưa bác.”

Ngay lúc đó, Emily và Wendy bước vào phòng. “Hai bác cháu nói thế đủ rồi. Emily và Joey sẽ bị muộn suất chiếu phim mất!”

Ngay khi cặp đôi bước ra khỏi cửa, Wendy khẽ chạm tay chồng, “Anh thấy em nói đúng không? Cậu ấy là một chàng

trai tốt đúng chứ?”

Có lẽ vậy, Robert nghĩ. Vẫn còn vài cử chỉ báo động đấy. Để chắc chắn mọi chuyện diễn ra tốt, mình sẽ quan sát cậu này thêm.

Lắng nghe thông điệp không lời

Có một nhận định chỉ ra rằng chỉ có 7% lượng thông tin giao tiếp là dựa vào những lời ta nói ra, 38% dựa vào sự biến tố giọng nói, và 55% được xây dựng nhờ hành vi phi ngôn ngữ. Dù những số liệu trên có thể thay đổi theo nguồn tin, nhưng có một điều rõ ràng là chúng ta có thể “lắng nghe” được rất nhiều thông qua việc quan sát hơn là nghe những câu chữ mà đối phương trình bày.

Trong ví dụ trên, Joey phát ra những tín hiệu khá rõ ràng thể hiện rằng anh chàng đang cảm thấy thoải mái. Robert đã “nhìn thấu” những lời nói của Joey và lắng nghe được những thông điệp mà Joey truyền tải thông qua giao tiếp phi ngôn ngữ. Ông biết được điều mình cần biết thông qua quá trình quan sát.

Giao tiếp phi ngôn ngữ là bất kỳ thông điệp nào được truyền đạt đến bạn nhưng không phải dưới dạng từ ngữ.

Mười quy tắc cốt yếu khi quan sát

Trong cuốn sách *What Every Body is saying: An Ex- FBI Agent's Guide to Speed-Reading people* (tạm dịch: Những điều người khác nói: Một cuốn sách

4. Những hành vi đó có đặc trưng đối với cá nhân đó không? Hầu hết mọi người đều có những hành vi lặp lại nhất định.

5. Khi quan sát những hành vi giao tiếp phi ngôn ngữ biểu thị suy nghĩ, cảm giác, hay ý định, việc nhìn vào một nhóm hành vi thay vì chỉ tin vào một hành động riêng lẻ là tốt nhất.

6. Hãy chất vấn chính mình, “Hành vi thông thường của người này là gì hoặc trong trường hợp này là gì?”

7. Đồng thời hãy tự hỏi, “những hành vi nào biến đổi từ những hành vi bình thường ấy?”

8. Tập trung vào những điều căn bản. Những phản ứng tức

hướng dẫn đọc vị người khác bởi một cựu đặc vụ FBI), một cựu đặc vụ FBI kiêm một chuyên gia ngôn ngữ cơ thể, Joe Navarro đã đưa ra mười quy tắc quan sát thường được dùng khi bạn “lắng nghe” giao tiếp phi ngôn ngữ.

1. Bạn phải là người quan sát thuần thực. Nghĩa là bạn phải liên tục để ý xung quanh và quan sát thế giới quanh mình.

2. Bạn phải quan sát mọi giao tiếp phi ngôn ngữ dựa trên ngữ cảnh. Ngữ cảnh là toàn bộ những gì xảy ra trong cuộc sống của đối tượng bạn đang quan sát.

3. Việc xác định liệu hành vi quan sát được là do não bộ chi phối hay do văn hóa của họ là điều rất quan trọng.

thời của đối phương chính là sự biểu lộ chuẩn xác nhất, hãy tận dụng thông tin đó trong quá trình bạn phân tích những giao tiếp phi ngôn ngữ.

9. Hãy giữ kín việc bạn quan sát mọi người.

10. Bất cứ khi nào nhìn vào một hành vi nào đó, nếu bạn không chắc ý nghĩa của hành động đó là gì hãy luôn nhớ phân loại nó. Liệu hành vi đó khớp với *sự thoải mái*, hay *sự bất tiện*? Hoặc nó cũng có thể không phải là biểu hiện thoải mái, cũng không phải biểu hiện của sự bất tiện.

Quay lại tình huống đầu chương, Robert muốn xác nhận liệu rằng một số biểu lộ qua hành vi của Joey đến từ tâm lý bồn chồn thông thường

khi một anh chàng phải gặp mặt gặp gia đình bạn gái, hay đến từ những chủ đề trò chuyện trước đó như là điểm số hay là về những người bạn gái trước kia của cậu ta. Mặc dù những dấu hiệu thể hiện rằng Joey đang cảm thấy không thoải mái trong trường hợp này không đồng nghĩa với việc cậu đang nói dối, nhưng đó lại một điều đáng báo động trong mắt Robert. Trong trường hợp này, Robert đã sử dụng một câu hỏi trung tính – về trận bóng – để đánh giá tổng quát về vùng an toàn của Joey.

Khi cơ thể lên tiếng

Vì phần lớn việc lắng nghe có liên quan đến việc quan sát những dấu hiệu phi ngôn ngữ, sẽ rất hữu ích nếu ta biết nên

chú trọng vào nội dung nào. Một lần nữa, chúng tôi nhấn mạnh rằng bạn nên áp dụng các điều này theo mười nguyên tắc cốt yếu khi quan sát.

Sau đây là một vài thông tin thú vị mà bạn có thể áp dụng để xác định liệu đối tượng giao tiếp có cảm thấy thoải mái khi tương tác với bạn hay không¹.

¹ *Trích từ cuốn sách của Joe Navarro, What Every Body is Saying: An Ex-FBI's Guide to Speed-Reading People (New York: William Morrow, 2008)*

Bàn chân

Đôi bàn chân của chúng ta có thể thể hiện cảm xúc. Ví dụ, khi một người đang đứng đối tư thế thành tỳ một bàn chân

lên gót chân sao cho mũi chân hướng thẳng lên trên thì hành động đó thể hiện rằng người đó hiện đang mang cảm xúc tích cực. Nếu một người đang nhịp nhịp bàn chân nghĩa là người đó đang dần trở nên mất kiên nhẫn hoặc cảm thấy lo lắng.

Bàn chân cũng thể hiện ý định. Giả dụ như khi đang nói chuyện với ai đó rồi bỗng nhiên bạn bắt đầu hướng mũi chân về phía cửa ra vào nghĩa là bạn đang muốn truyền tải thông điệp rằng “Tôi phải rời đi rồi”.

Đôi chân

Hành động gác chân thường thể hiện rằng ta đang cảm thấy thoải mái. Chúng ta có thể nhìn thấy hành vi này khi

một người thực sự cảm thấy thích đối phương. Trong tình huống trên, ban đầu Joey gác chân vì cậu không cảm thấy quá căng thẳng vào thời điểm đó. Cậu chàng chỉ ngưng gác chân khi bắt đầu cảm thấy không thoải mái với chuỗi câu hỏi của Robert.

Cánh tay

Một trong những cách biểu lộ mạnh mẽ nhất khi sử dụng tay chính là khi chúng ta *chống nạnh*. Hầu hết, với mỗi khi bạn thấy ai đó đang đứng với hai tay đặt lên hông, đầu gối hướng ra ngoài, đôi chân hơi giang ra, thì đây chính là một dấu hiệu của việc xác nhận chủ quyền. Chúng ta thường thấy dấu hiệu này ở một người cầm quyền, hoặc ở vị thế ra lệnh. Dấu hiệu này chính là

biểu hiện của quyền lực. Nó cũng biểu thị một vấn đề đang xảy ra trong tình huống lúc đó.

Tuy nhiên, nếu bạn muốn truyền tải cho đối phương thông điệp rằng bạn cảm thấy thú vị và cởi mở, hãy thay đổi vị trí của đôi tay với ngón cái hướng về phía người nói.

Khoanh tay có thể biểu lộ ý nghĩa tích cực và tiêu cực. Để xác định đó là ý nghĩa nào, bạn phải nhìn vào mức độ của nó. Ví dụ như khi một người đang nói chuyện với hai tay khoanh vào nhau và vòng tay siết chặt, điều đó cho thấy có điều gì tiêu cực đang diễn ra.

Dẫu vậy, khoanh tay cũng không phải lúc nào cũng mang cảm giác tiêu cực. Mọi người có thể vừa khoanh tay vừa nằm

ườn trên chiếc ghế sofa và họ vẫn cảm thấy thư giãn như thường. Khi chúng ta ở trong một môi trường xã hội, nơi có nhiều người xung quanh, chúng ta thường sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi khoanh tay vòng ngang trước ngực.

Khi cần tạo ra những rào cản tâm lý, chúng ta thường đặt những vật như là gối, chặn hoặc cũng có thể là một chiếc áo khoác phủ qua cánh tay hoặc phần thân trên của mình.

Bàn tay

Đôi tay chính là công cụ tốt nhất giúp chúng ta nhận biết những thông điệp phi ngôn ngữ. Hãy cùng nhìn lại phần ví dụ mở đầu, Joey bắt đầu tương tác với Robert bằng cái bắt tay chắc nịch. Cái bắt tay dứt

Hơn nữa, một cái bắt tay nhanh biểu thị rằng bạn không đủ hứng thú và sự nhiệt tình với đối phương. Giữ tay lâu hơn bình thường một chút sẽ là dấu hiệu bạn đang chiếm ưu thế hơn.

Những lúc chúng ta bày tỏ tình yêu thương – khi ta bồng một đứa trẻ hay là khi ôm người mình thương - chúng ta thường chạm vào họ bằng cả đôi tay. Toàn bộ làn da của chúng ta luôn muốn tiếp xúc với người ấy, dù đó có là người mẹ, là ông bà hay là gương mặt đáng yêu của con trẻ đi nữa. Vậy nên nếu ai đó nói rằng họ yêu bạn, hãy xem thử họ có chạm vào bạn với đôi bàn tay rộng mở không nhé.

Một thông điệp khác mà bàn tay có thể truyền tải là độ

khoát cho thấy bạn đang chiếm ưu thế và luôn chủ động. Ngược lại, cái bắt tay yếu ớt là dấu hiệu rằng bạn khá nhút nhát. Khi bạn tiếp xúc với một người phụ nữ có cái bắt tay mạnh mẽ nghĩa là cô ấy đang mở lòng cho những trải nghiệm mới. Tuy nhiên, cánh mày râu lại không hoàn toàn có cảm giác tương tự như phụ nữ. Cấp trên thường có xu hướng bắt tay mạnh và chặt hơn cấp dưới của họ, và cái bắt tay giữa bạn bè với nhau thường sẽ có lực tương đồng. Vì vậy, khi Joey bắt tay của Robert với lực ngang ngửa, Robert có chút dè chừng với cậu. Rõ ràng trong tình huống này, vai vế hai bên không ngang nhau, và chính việc Joey bắt tay quá mạnh cho thấy cậu quá cố gắng để khiến bản thân trông có vẻ tự tin.

chính xác. Khi ta chấp ngón cái, ngón trỏ và ngón giữa lại với nhau, điều đó biểu thị cho sự chính xác.

Khi bạn muốn phóng đại một điều gì đó, hãy sử dụng *bàn tay nhạc Jazz* - khi ta mở rộng bàn tay và duỗi thẳng hoàn toàn các ngón tay. Bạn có thể thấy những chính trị gia thường xuyên thực hiện kiểu bàn tay này.

Chấp ngón tay là khi những đầu ngón tay được chụm lại với nhau nhưng lòng bàn tay không chạm nhau, khi đó ngón tay tạo thành hình tháp chuông nhà thờ. Trên thực tế, chấp ngón là cử chỉ hiệu quả nhất để biểu thị quyền lực và sự tự tin của bạn. Hành động này cũng nói lên rằng chúng ta tin tưởng những gì mình đang

nói.

Chấp ngón tay là cử chỉ hiệu quả nhất để biểu thị quyền lực và sự tự tin của bạn.

Vai

Thử hình dung khi một cô bé tuổi teen khi được hỏi rằng, “Anh trai em đi học về chưa?”, cô bé sẽ nhấc một bên vai lên đến mang tai khi trả lời, “Em không biết”. Tiếp theo, tưởng tượng hành động của cô bé khi được hỏi “Anh trai em đi học về chưa?” cô bé nhấc cả hai bên vai lên đến mang tai và trả lời “Em không biết”. Hành động nào sẽ đáng tin hơn?

Cổ

Cổ là một trong những bộ phận mà ta thường chạm vào để xoa dịu bản thân khi ta cảm

thấy căng thẳng. Xoa bóp sau gáy trong lúc đang nói là một dấu hiệu kinh điển thể hiện rằng người nói đang cảm thấy khó chịu.

Khi phụ nữ cảm thấy không an toàn, khi cảm thấy đau khổ, khi họ gặp rắc rối hoặc cảm thấy bị đe dọa, họ sẽ dùng các ngón tay hoặc cả bàn tay che lấy một phần gọi là *khuyết cảnh của xương ức* - phần trũng nằm giữa cổ và xương quai xanh.

Đầu

Đây là bộ phận giúp bạn quan sát xem liệu ai đó có đang lắng nghe bạn hoặc thông báo cho ai đó rằng bạn đang lắng nghe họ. Đầu bạn sẽ nghiêng nhẹ khi bạn chăm chú lắng nghe đối phương trong một cuộc

giao tiếp. Nếu có thông tin nào đó đang được đề cập đến mà bạn không đặc biệt quan tâm, đầu bạn sẽ ngay lập tức dựng thẳng dậy.

Trán

Trán là một trong những bộ phận trên cơ thể thể hiện sự lo lắng rõ ràng nhất. Ngay trong lúc giao tiếp, trán có thể giúp ta nhìn được bức tranh hết sức rõ ràng về cảm xúc và suy nghĩ của một người. Trán biểu hiện một cách dễ dàng và rõ ràng khi ta cảm thấy căng thẳng hay thoải mái, khi mọi thứ không đi đúng hướng hoặc khi có điều gì đó đang gây phiền toái cho chúng ta. Trong tình huống nêu trên, lông mày của Joey nhếch lên và trán của cậu chàng biểu lộ rằng cậu đang lo lắng về những điều mình nói.

nó.

Trong rất nhiều lần khi bạn phải nghe một tin xấu hay khi được báo một thông tin gây căng thẳng, bạn sẽ nhận ra bản thân mình lúc ấy đang nhắm mắt lại và để cho tâm trí mình xử lý thông tin này. Vì vậy, nếu có ai đó nhắm mắt trong lúc bạn đang nói thì có thể không phải vì họ không lắng nghe bạn đâu. Đó có thể chỉ là do họ không thích những điều bạn đang nói với họ.

Lông mày

Đây là một trong những cử chỉ hài hước cổ điển thể hiện sự hứng thú: khi một người đàn ông nhìn một người phụ nữ, nếu anh ta gật đầu và nhướn đôi lông mày lên, điều đó có

Kết hợp với cử chỉ nghiêng về phía trước và đưa tay vuốt tóc để tự xoa dịu, những dấu hiệu này đã cảnh báo cho Robert rằng Joey không cảm thấy thoải mái với cuộc trò chuyện.

Mắt

Trong khi hầu hết mọi người nghĩ việc chớp mắt chỉ đơn thuần là một cử chỉ để làm ướt tròng mắt, thì thực ra đó là một cơ chế phòng vệ rất hiệu quả. Khi ta nghe thấy một tin gì đó mà ta không thích, hầu hết chúng ta sẽ luôn nhắm mắt lại. Đôi khi, ta chỉ nhắm mắt trong một phần mười giây, nhưng cũng có đôi khi ta nhắm lâu hơn một chút, dù thế nào chăng nữa thì đó cũng là một trong những cơ chế ngăn chặn mà bộ não con người đã tạo ra để bảo vệ chính

nghĩa anh ta đang muốn nói, “Chào, em thế nào rồi?” Hành động này được gọi là *nháy* lông mày, và là một dấu hiệu của thái độ hứng thú hoặc cảm giác thoải mái.

Hãy tưởng tượng khi bạn lần lượt gặp hai người khác nhau và định tiến đến bắt tay với họ, một người vẫn giữ nguyên ánh mắt trong khi một người khác nhìn bạn và thực hiện hành động nháy lông mày. Hành vi nào sẽ thu hút bạn nhiều hơn?

Miệng

Khi chúng ta nở một nụ cười chân thành, các cơ quanh mắt cũng góp phần biểu hiện cử chỉ này. Và bởi vì các cơ quanh khóe mắt ta cũng góp phần tạo nên nụ cười thế nên một nụ cười thật sự là khi khóe miệng

ta hướng về phía đôi mắt còn đôi mắt sẽ phản chiếu lại nụ cười. Không may là tiến trình này cũng góp phần tạo nên vết chân chim quanh khóe mắt ta.

Nụ cười giả tạo - hay còn gọi là nụ cười xã giao - là nụ cười mà chỉ có khóe miệng được kéo ra về phía hai mang tai và không bao gồm ánh mắt trong đó. Đây là một phương pháp giúp ta nhận biết được cảm nhận chân thật của đối phương. Khi Robert gặp Joey, Joey đã nở một nụ cười rộng với ông, Robert đã xem xét để biết liệu nụ cười đó có bao gồm ánh mắt của chàng trai hay không. Nếu có, nghĩa là chàng trai thực sự mong đợi được gặp Robert. Nếu không, cậu chỉ đơn thuần là nở một nụ cười giả tạo nhằm mục đích xây dựng ấn tượng tích cực về

mình.

Lưu ý rằng trong lúc trò chuyện cùng Robert, Joey mím môi hầu như trong suốt quá trình. Hành vi mím môi của một người thể hiện mức độ căng thẳng cao mà người đó đang trải qua.

Hành vi này không hề đồng nghĩa với sự lừa bịp, đồng thời nó không hề liên quan gì đến sự thành thật hay dối trá. Hành vi mím môi thể hiện mức độ căng thẳng cao. Môi bị kéo căng sang hai bên thể hiện rằng người đó đang có một sự căng thẳng trong tinh thần, và khi khóe môi bị kéo xuống nghĩa là cảm xúc của người ấy đang rất thấp.

Hành vi cắn môi hoặc cắn má trong cũng có thể mang nhiều

ý nghĩa khác nhau. Đây là lý do tại sao việc liên kết hành vi và bối cảnh mà hành vi này xuất hiện là rất quan trọng. Ví dụ, George W. Bush thường cắn vào má trong khi ông cảm thấy rất bồn chồn hoặc lo lắng, và Bill Clinton có xu hướng cắn môi dưới như một cách thể hiện sự chân thành của mình.

Cầm

Chúng ta đều đã từng nhìn thấy một vị giáo sư hay một nhà trị liệu vừa đi vừa chạm vào cằm hoặc vuốt bộ râu (có thật hoặc trong tưởng tượng) của họ. Hành vi chạm vào cằm liên quan đến sự suy tư, quá trình tư duy, các ý tưởng và tính chính xác của các ý tưởng ấy.

Cần phân biệt cử chỉ này với cử

chỉ chạm vào mặt, đặc biệt tại vùng xung quanh đường quai hàm. Ta thường vỗ về bản thân và chạm vào một vùng hẹp rộng khoảng 5cm trên mặt là cảm khi ta cần suy ngẫm một vấn đề nào đó. Trong tình huống ở đầu chương, Joey đã chạm vào vùng xương quai hàm của mình khi những câu hỏi của Robert khiến cậu cảm thấy lo lắng.

Vì vậy, khi bạn thấy ai đó chạm cảm trong lúc họ đi bộ hoặc đang ngồi, thì điều đó không có nghĩa là họ đang tự vỗ về bản thân, mà đúng hơn là họ đang chìm trong suy nghĩ. Còn khi họ chuyển sang xoa vùng quai hàm, thì nhiều khả năng họ đang vỗ về bản thân mình.

Hàm cũng có thể biểu lộ cho ta

tóc tai, trang sức, mắt kính hay vuốt phẳng chiếc cà vạt đang đeo trên người.

Hành vi chải chuốt giúp truyền đạt một thông điệp rất mạnh mẽ đến những người đang chứng kiến sự hiện diện của bạn. Nó vô thức truyền đạt cho họ rằng, “Với tôi, bạn đủ quan trọng để khiến tôi dành năng lượng chăm chút cho bản thân để làm hài lòng bạn”. Tuy nhiên cũng tồn tại hành vi chải chuốt mang nghĩa tiêu cực, đặc biệt là khi một người chải chuốt cho một người khác. Ta đã từng chứng kiến hành vi này qua phim ảnh. Khi một kẻ xấu đe dọa nạn nhân. Hắn ta nhặt xơ vải trên quần áo của nạn nhân hoặc dùng tay chỉnh kính của người đó. Đây là dấu hiệu của sự thiếu tôn trọng, và nếu người kia

biết về cảm giác tự tin hoặc bất an của một người. Khi chúng ta cảm thấy mạnh mẽ và tự tin, cảm của chúng ta sẽ bạnh ra. Còn khi cảm thấy yếu đuối và không an toàn, cảm của chúng ta sẽ thu lại.

Cái nháy mắt, nhịp gõ khẽ, cái lắc nhẹ, thân người xoay chuyển và rục rịch.... đó là ngôn ngữ cơ thể của một người đang ước được khẩn cấp rời đi.

Edward R. Murrow

Chải chuột

Ta thường bắt gặp điều này ở khắp nơi trên vương quốc động vật. Động vật chải chuốt với mục đích hấp dẫn bạn tình. Con người cũng là một loài động vật, nhưng thay vì xù lông, chúng ta chỉnh sửa

vẫn để hành vi đó được tiếp diễn, thì đó chính là tuyên bố rõ ràng thể hiện sự yếu thế của nạn nhân trong trường hợp này.

Vỗ về

Ta thường nghĩ rằng các hành vi vỗ về chẳng hạn như mút ngón tay cái hoặc xoắn những lọn tóc là điều mà chỉ có trẻ em mới thực hiện để khiến bản thân bình tĩnh trở lại. Mặc dù ta thường bắt gặp hành vi này ở trẻ em, tuy nhiên việc vỗ về bản thân vẫn tiếp tục tồn tại cho đến tuổi trưởng thành. Dưới đây là một số ví dụ. Khi bạn nhìn thấy ai đó đang thực hiện một trong các hành động dưới đây, điều đó có nghĩa là người đó đang cảm thấy lo lắng.

Sử dụng giao tiếp phi ngôn ngữ để truyền đạt sự lắng nghe

Phần lớn những gì chúng tôi đã trình bày ở đây là các phương pháp mà bạn có thể ứng dụng và quan sát được trong giao tiếp phi ngôn ngữ, nhằm lắng nghe nhiều hơn chỉ là ý trên mặt chữ trong lời nói của một người.

Bạn cũng có thể sử dụng các phương pháp để cho người khác biết rằng bạn đang lắng nghe họ.

Khi lắng nghe, bạn có thể sử dụng hành vi giao tiếp phi ngôn ngữ để XOA DỊU (SOFTEN) lập trường của người khác. SOFTEN là viết tắt của:

- Xoa trán
- Kéo nhẹ tóc
- Xoa mũi
- Mát-xa mũi
- Kéo nhẹ phần môi trên
- Vuốt cằm
- Xoa tai
- Kéo dái tai
- Xoay bút chì
- Xỏ dây kẹp giấy
- Nghịch dây thun
- Chà xát các ngón tay với nhau
- Chơi với đồ trang sức (xoay nhẫn hoặc kéo nhẹ vòng cổ/dây chuyền)

S = Cười (Smile)

O = Tư thế mở (Open posture)

F = Nghiêng về phía trước
(Forward lean)

T = Chạm (Touch)

E = Giao tiếp bằng mắt (Eye
contact)

N = Gật đầu (Nod)

Trong chương này, chúng tôi đã đề cập đến tầm quan trọng của quan sát ngôn ngữ cơ thể đối với việc lắng nghe.

Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ thảo luận về vấn đề: làm thế nào bạn có thể “lắng nghe” chính xác những thông điệp của đối phương khi họ không hiện diện trước mặt bạn?

Chương 11

LẮNG NGHE TRONG THIÊN NIÊN KỶ MỚI

Mạng xã hội chỉ là một nền tảng. Twitter là nền tảng vô cùng đơn giản cho phép ta cập nhật nhanh chóng. Facebook mang tính cá nhân cao, với đối tượng giao tiếp là bạn bè và thành viên hội nhóm, tuy có giảm đi ít nhiều nhưng hình thức giao tiếp cá nhân vẫn được đảm bảo.

Mark Cuban

Này Rob, tôi muốn báo cho anh biết rằng tôi và Chris đang hẹn hò, và mối quan hệ này đang ngày một trở nên nghiêm túc hơn.

Có phải Chris bạn cùng phòng đại học của anh không? Người mà anh đã giới thiệu với em hồi Giao Thừa, khi em còn là BẠN GÁI anh sao?

Đúng vậy. Nhưng, nghe này, là anh đã chia tay với em, nên em nghĩ anh sẽ không quan tâm đến việc bọn em bắt đầu để ý nhau. Ban đầu bọn em cũng không có ý định nghiêm túc, chỉ là hẹn đi chơi thôi.

Rachel, em còn nhớ lý do vì sao anh chia tay không? Anh bắt gặp em nhắn tin với anh trai

anh!

Chuyện đó khác, anh biết vậy mà.

Ồ, vậy chúc mừng nhé. Mừng cho hai người. Chúc hai người hạnh phúc.

Cám ơn Rob! Tôi biết là anh sẽ hiểu mà.

Hội thoại qua văn viết: Hình thức dễ gây hiểu lầm nhất

Ở thời điểm này, có một điều mà chúng tôi khá tin chắc, rằng ắt hẳn vào lúc này hay lúc khác bạn đều đã từng trải qua một tình huống mà trong đó, khi bạn nói hay trả lời qua tin nhắn hoặc thư điện tử mà đối tượng giao tiếp hiểu lầm ý bạn, và rồi thế là cuộc hội thoại giữa hai người chuyển thành

tranh cãi.

Tình huống nêu trên chính là một ví dụ. Khi thiếu khuyết những tín hiệu phi ngôn ngữ cũng như sự khác biệt trong tông giọng bao gồm sự uyển chuyển của giọng nói, âm lượng và tốc độ, thật dễ khiến một người có nhìn nhận sai lệch đối với thông tin ở dạng văn viết.

Vấn đề này sẽ không bao giờ biến mất. Vào thời điểm cuốn sách này được viết, Facebook đang có 1,71 tỉ người dùng mỗi tháng. Đó là còn chưa tính đến Twitter, Instagram và những trang hẹn hò trực tuyến khác. Cộng thêm hàng triệu thư điện tử và tin nhắn được gửi đi mỗi ngày, không nghi ngờ gì khi nói rằng hội thoại qua văn viết là một nguyên

nhân chính cho hầu hết những xung đột trong giao tiếp.

Truyền đạt cảm xúc qua văn bản

Tình huống trên minh họa cho những trở ngại mà ta sẽ gặp phải khi truyền đạt cảm xúc qua chữ viết. Rachel đang báo cho người yêu cũ, Rob, về việc cô đang hẹn hò với một người mà anh ta quen biết. Thông điệp truyền tải chỉ có thể. Với sự thiếu khuyết những manh mối về ngữ cảnh, điều mà chúng ta thường biết khi tham gia vào một cuộc hội thoại bằng lời nói, ở đây ta không thể biết khung quy chiếu của Rachel là gì. Vì khung quy chiếu ấy có ảnh hưởng đến cách cô ấy mã hóa thông điệp, cộng với việc đây cũng là một thông điệp khó bắt chuyện,

Cũng theo như những gì ta đã biết, khung quy chiếu của người nhận cũng có ảnh hưởng lên cách thức mã hóa thông điệp. Trong ví dụ trên, Rob thể hiện ba dạng phản hồi khác nhau với mỗi cách anh hiểu thông điệp từ bạn gái cũ. Vì cô ấy là bạn gái cũ, và đã từng có một thời gian giao tiếp không đúng đắn với đàn ông (nhớ rằng khi ta có những trải nghiệm lặp đi lặp lại với một đối tượng nào đó, thì những trải nghiệm đó sẽ cấu thành một khung quy chiếu cho TOÀN BỘ phản ứng của ta với người đó), anh tiếp nhận những thông điệp mới từ bạn gái theo một cách tiêu cực.

Học thuyết Cân Bằng của Heider¹ dạy ta rằng nếu Rob có một cách nhìn tích cực hơn về Rachel, anh ấy sẽ có thể chấp

chính những điều trên tạo cơ hội xảy ra xung đột giao tiếp. Động lực nào khiến Rachel nhắn tin thông báo cho Rob? Là do cô ấy vô tâm, hay do cô ấy đang muốn cư xử tử tế để trực tiếp thông báo cho anh tin này trước khi anh biết tin qua lời kể của những người khác? Hoặc có lẽ cô ấy đã biết được rằng anh cũng đang để ý ai đó, và việc nói cho anh về Chris là để trả thù, hay liệu đây chỉ là một lời thông báo ngọt ngào thôi?

Như đã biết, những manh mối về ngữ cảnh trong những cuộc hội thoại qua lời nói cho phép người nhận hiểu được khung quy chiếu của người truyền tin. Vắng đi các yếu tố này, việc thông dịch thông tin nhận được sẽ hoàn toàn phụ thuộc vào người nghe.

nhận mối quan hệ của Chris và Rachel.

1

https://en.wikipedia.org/wiki/Balance_theory, truy cập ngày 15/08/2016.

Bạn của bạn

Lấy ví dụ trong một tập của chương trình truyền hình những năm 90, *Friends*, nhân vật anh trai và em gái (Ross và Monica) nói chuyện với nhau về việc cô em thích một người bạn chung của cả hai, Chandler.

Lúc đầu, người anh bị sốc và đau lòng và nói với tông giọng tức giận

*Ross: Bạn thân và em gái.
KHÔNG THỂ TIN ĐƯỢC!*

Monica: Em xin lỗi, nhưng đó là sự thật. Em cũng thích anh ấy.

Rồi sau đó, người anh nhận ra việc hai người mà anh yêu quý đang yêu thương nhau thật tuyệt vời biết bao, thế là tông giọng của anh dần chuyển thành sự hạnh phúc.

Ross: Bạn thân và em gái tôi. Chuyện này đúng thật là không tưởng!

Rồi họ ôm chầm lấy nhau.

Bây giờ, hãy tưởng tượng rằng cuộc đối thoại này chỉ được thể hiện qua tin nhắn hoặc những cách thức viết khác. Monica sẽ chẳng thể nào biết được Ross đang nghĩ như thế nào về mối quan hệ của cô và Chandler. Nếu muốn biết, cô ấy sẽ cần phải nhìn thấy ngôn ngữ cơ

thể cũng như nghe được lời nói từ Ross.

Nếu không có những manh mối về ngữ cảnh, yếu tố ta thường có được khi đối thoại bằng lời nói, ta sẽ không biết được khung quy chiếu của đối tượng mình đang giao tiếp.

Không có bài kiểm tra nào hôm nay đâu

Dưới đây là một ví dụ bạn có thể tự mình trải nghiệm. Hãy đọc to câu dưới đây theo sáu cách khác nhau:

“Chúng tôi sẽ không làm một bài kiểm tra hôm nay.”

1. Thể hiện sự ngạc nhiên.
2. Thông báo một sự thật.
3. Tuyên bố rằng hôm nay ta

sẽ làm điều gì đó ngoài việc làm bài kiểm tra.

4. Tuyên bố rằng những người khác (không phải chúng ta) sẽ làm bài kiểm tra hôm nay.

5. Tuyên bố chúng ta thực sự không làm bài kiểm tra hôm nay.

6. Tuyên bố rằng chúng ta sẽ có nhiều hơn một bài kiểm tra hôm nay.

Dưới đây là những cách nhấn mạnh khác nhau gây ảnh hưởng đến sự lý giải của câu nói trên.

1. Thể hiện sự ngạc nhiên: Chúng tôi sẽ không làm một bài kiểm tra hôm nay? (Lưu ý dấu chấm hỏi).

2. Thông báo một sự thật:

Chúng tôi sẽ không làm một bài kiểm tra hôm nay. (Không có sự thay đổi trong tông giọng).

3. Tuyên bố rằng hôm nay sẽ làm một cái gì đó ngoài việc làm bài kiểm tra: Chúng ta sẽ không làm một bài kiểm tra **HÔM NAY**. (Lưu ý nhấn mạnh vào từ hôm nay).

4. Tuyên bố rằng một nhóm khác sẽ thực hiện bài kiểm tra hôm nay: **CHÚNG TÔI** sẽ không làm một bài kiểm tra hôm nay. (Lưu ý nhấn mạnh vào từ chúng tôi).

5. Tuyên bố rằng thực sự sẽ không làm bài kiểm tra hôm nay: Chúng tôi sẽ **KHÔNG** làm bài kiểm tra hôm nay. (Lưu ý nhấn mạnh vào từ không).

dụng chữ cái in hoa thể hiện việc anh đang hét lên những chữ cái đó.

Ký tự cảm xúc và biểu tượng cảm xúc

Có thể bạn đã từng thấy qua các ký tự cảm xúc – các nét mặt thể hiện dưới dạng văn bản trên các tin nhắn điện tử. Cho đến nay, ba ký tự được dùng phổ biến nhất là:

:-) “mặt cười”, có nghĩa là, “Tôi cảm thấy hạnh phúc”.

;-) “nháy mắt”, có nghĩa là, “Tôi chỉ đùa thôi”.

:-(“mặt buồn”, có nghĩa là, “Tôi đang cảm thấy buồn hoặc thất vọng”.

Vẫn còn vô số các ký tự khác, từ ồm (% ^ P) đến *tức giận* (>:-

6. Tuyên bố rằng sẽ có nhiều hơn một bài kiểm tra hôm nay: Chúng tôi sẽ không làm MỘT bài kiểm tra hôm nay. (Lưu ý nhấn mạnh vào từ một).

Vấn đề về ngữ điệu

Dưới đây là một số cách giúp bạn truyền tải ngữ điệu (hoặc hiểu ngữ điệu của người khác) khi giao tiếp qua văn bản.

In đậm và viết in hoa chữ cái

Trong tình huống nêu trên, Rob dùng cách viết in hoa các chữ cái nhằm nhấn mạnh thông điệp. Bằng cách viết hoa từ BẠN GÁI, anh ấy đang nhấn mạnh sự thật rằng cô đã tán tỉnh với những chàng trai khác trong thời gian hai người vẫn còn hẹn hò với nhau. Việc sử

<) đến *kính ngạc* (:-o), những kí tự này ít phổ biến hơn và do đó dễ bị hiểu sai nhiều hơn.

Nhiều điện thoại thông minh cung cấp phiên bản đồ họa của các ký tự cảm xúc, và chúng được gọi dưới cái tên emoji - *biểu tượng cảm xúc*, vô cùng hữu ích trong việc giúp ta truyền tải ngữ điệu một cách dễ dàng. Trong tình huống mà chúng tôi đã nêu ở trên, Rachel đã sử dụng một khuôn mặt cười để biểu thị rằng cô ấy cảm thấy vui vì sự chấp nhận của Rob đối với mối quan hệ của cô và người bạn trai mới. (Tuy nhiên, cô ấy không nhận ra sự mỉa mai mà Rob truyền tải).

Dấu câu và chữ viết tắt

Một cách khác mà giúp ta truyền đạt âm điệu qua văn

bản là thông qua việc sử dụng dấu câu và chữ viết tắt. Bạn có thể đã nhìn thấy kí tự (?) thể hiện sự hoài nghi hoặc kí tự (sp?)¹ thể hiện khi ai đó không chắc chắn về cách đánh vần của từ mà họ nghe được:

¹ sp? Là viết tắt của “spelling?” nghĩa là đánh vần. (ND)

“Nhà tư vấn mà chúng ta đã thuê tên là gì ấy nhỉ?”

“Vujicic (sp?). Anh ấy dự kiến sẽ đến đây và bắt đầu tiến hành cuộc khảo sát trong tuần tới (?).”

Trong khi sự ngập ngừng “ừm...” thường không được ưa chuộng trong giao tiếp qua lời nói, cũng như không thích hợp trong những cuộc hội thoại mang tính nghiêm trang thì

nó lại khá hữu ích trong giao tiếp qua văn viết khi giúp biểu đạt âm điệu ngạc nhiên hay bức tức.

“Khi nào anh mới gọi cho người làm vườn??”

“Ừm... anh gọi từ tuần trước rồi.”

Hoặc thể hiện rằng bạn không chắc chắn với vấn đề đang nói đến.

“Bạn đã đặt bao nhiêu hộp ghim đáp vậy?”

“Ừm... 17 hộp thì phải.”

LOL có lẽ là từ viết tắt được sử dụng nhiều nhất. Nó là viết tắt của cụm từ “laugh out loud” (cười lớn) vốn được dùng để chỉ sự hài hước. Dần dà cụm từ này được dùng như một yếu tố

giúp làm mềm những câu từ mà nếu thiếu chúng sẽ nghe rất khô khan và cục cằn. Câu “Đừng đi trễ nữa” nghe rất khác so với câu “Đừng đi trễ nữa, LOL”. Câu đầu tiên nghe có vẻ bức tức trong khi câu thứ hai mang sắc thái thông cảm với đối phương nhiều hơn.

Tương tự, (jk) hay “just kidding” (chỉ đùa thôi) thường được dùng khi ai đó đang phóng đại hoặc đùa giỡn về điều gì đó. Việc sử dụng những từ ngữ làm mềm câu văn như trên có thể giúp đảm bảo rằng người khác hiểu đúng giọng điệu giao tiếp của bạn.

Ta luôn cho rằng bản thân giỏi hơn thực chất

Nhìn chung, mọi người thường nghĩ rằng họ giỏi lắng

nghe và thấu hiểu ngữ điệu được thể hiện trong các thông điệp bằng văn bản hơn những gì họ thực sự làm được.

Theo một nghiên cứu được thực hiện bởi *Journal of Personal Social Psychology*, những người tham gia nghiên cứu đã gửi e-mail một số câu nhận định cho những người nhận nhất định. Một số câu mang tính nghiêm túc, số còn lại thì mang hàm ý mỉa mai. Người gửi tin rằng người nhận sẽ có thể xác định chính xác cảm xúc ẩn giấu đằng sau các thông điệp. Thực tế, số lần người nhận xác định đúng tính nghiêm túc và hàm ý mỉa mai của thông điệp chỉ chiếm 56%. Con số này không hơn xác suất ngẫu nhiên là bao nhiêu¹.

chiếu của người truyền và người nhận thông tin.

Sau đây là một vài lời khuyên khi giao tiếp qua tin nhắn hoặc e-mail.

- Hãy đợi một lúc trước khi hồi âm một tin nhắn khiến bạn cảm thấy tức giận. Nhờ một người bạn đáng tin cậy xem lại những tin nhắn mà bạn đã viết trong lúc tức giận để đảm bảo rằng bạn đang truyền đạt đúng giọng điệu mà bạn muốn truyền tải.

- Truyền đạt cảm xúc của bạn thông qua các biểu tượng hoặc ký tự cảm xúc, hoặc thông qua các cụm từ như “Tôi rất vui khi nói rằng...”

- Dấu chấm than và việc viết hoa tất cả các chữ cái thể hiện

¹ *Justin Kruger và cộng sự, "Egocentrism over E-mail: Can We Communicate as Well as We Think?", Journal of Personality and Social Psychology 89: 5, 925 - 936*

Khi thông điệp tương tự được truyền đạt thông qua đoạn ghi âm lời nói, 73% người nhận có thể lý giải đúng cảm xúc được truyền tải, con số này vượt qua mong đợi của người truyền tin. Giọng nói bắt được sắc thái cảm xúc mà e-mail không thể làm được. Các nhà nghiên cứu tin rằng khi mọi người gõ ra một câu châm biếm, trong đầu họ nghe được giọng điệu mỉa mai mà họ định truyền tải, tuy nhiên người nhận thông điệp không thể nào nghe thấy dòng suy nghĩ tương tự. Tất nhiên, vấn đề này có liên hệ đến sự khác biệt trong khung quy

mức độ khẩn cấp của vấn đề đang được đề cập. Hãy nhớ sử dụng những ký hiệu này có chừng mực.

- Sử dụng các dấu hiệu chỉ sự ngập ngừng để thể hiện mức độ tự tin của bạn đối với vấn đề đang nói tới.

Khi bạn là người nhận thông điệp

Khi bạn nhận được một thông điệp bằng văn bản nghe có vẻ cộc lốc hoặc gây khó chịu, hãy dành thời gian để tĩnh tâm lại trước khi trả lời thông điệp đó. Trong lúc tĩnh tâm, hãy nhìn vào khung quy chiếu của bản thân và suy xét xem liệu khung quy chiếu ấy có đang ảnh hưởng đến cách bạn diễn giải thông điệp không. Hãy tự hỏi rằng: *tôi có thể hiểu thông*

điệp này theo cách nào khác?

Hãy thử nghĩ đến một khung quy chiếu tích cực hơn cho người truyền tin. Sau đây là một ví dụ: Larry và Tracy đã phải làm ngoài giờ nhiều ngày liền để có thể dành thời gian cho kế hoạch nghỉ ngơi cùng nhau vào cuối tuần này.

Larry: Này, em có muốn hủy kế hoạch ghé thăm bảo tàng của chúng ta ngày mai không? Để phòng nhỡ em cảm thấy mệt.

Suy nghĩ đầu tiên nảy ra trong đầu Tracy là chính Larry mới là người cảm thấy mệt mỏi và muốn hủy bỏ kế hoạch, nhưng anh lại không muốn nói với cô điều đó, vậy nên anh bộc lộ bằng cách vờ như đang nghĩ cho cô. Từ khung quy chiếu này, cô ấy có thể phản ứng lại

như sau.

Tracy: Nghe này, anh chỉ cần nói thẳng ra là anh cảm thấy quá mệt để đi viện bảo tàng. Đừng giả vờ như thể anh muốn hủy bỏ kế hoạch của chúng ta chỉ vì muốn tốt cho em.

Nhưng nếu cô ấy gửi tin nhắn này đến Larry, nó có thể làm tiền đề cho một cuộc tranh cãi giữa hai người. Vậy nên cô ấy đánh giá lại giả định cho rằng Larry chỉ đang GIẢ VỜ là quan tâm đến nhu cầu của cô. “Nếu như anh ấy thực sự chỉ đang cố tỏ ra tử tế thì sao?”, vậy nên thay vào đó, cô ấy đáp lại như sau.

Tracy: Em không cảm thấy mệt mỗi đến thế đâu – cảm ơn anh vì đã hỏi. Nếu anh thấy mệt, chúng ta có thể hoãn lại kế

hoạch cũng được.

Sự thay đổi trong giao tiếp

Nói tóm lại, sự phổ biến của thư điện tử, tin nhắn văn bản và mạng xã hội đã và đang thay đổi cách chúng ta giao tiếp với nhau. Để có thể “lắng nghe” một cách hiệu quả qua giao tiếp dạng văn bản, chúng ta phải đặc biệt chú ý đến mức độ ảnh hưởng của khung quy chiếu mà ta đang sử dụng lên cách ta diễn giải những gì ta đọc được.

Nhật ký lắng nghe của tôi

Phần IV

Cầu thang lắng nghe

Câu Hỏi Cơ Bản xác định thông tin cơ bản.

Câu Hỏi Xây Dựng phát triển dựa trên những thông tin cơ bản ta đã thu thập được.

Câu Hỏi Đánh Giá cho phép đối phương chia sẻ suy nghĩ và ý kiến của họ.

Hãy ghi lại câu trả lời cho những câu hỏi sau vào sổ ghi chép hoặc nhật ký của bạn.

1. Cho ví dụ về lần gần nhất khi bạn đặt một Câu hỏi cơ bản.

2. Cho ví dụ về lần gần nhất khi bạn đặt một Câu hỏi xây dựng.

3. Cho ví dụ về lần gần nhất khi bạn đặt một Câu hỏi đánh giá.

Ngắt giao tiếp

quan sát sự khác biệt văn hóa cũng như những yếu tố khác trong ngôn ngữ cơ thể. Ghi chép vào sổ tay hoặc nhật ký của bạn theo các mục phân loại nhóm người sau.

Theo dân tộc/chủng tộc (ví dụ: người châu Á và người Úc).

Theo sự khác biệt về giới tính (giữa nam và nữ, giữa những người chuyển giới hoặc các cá nhân thuộc giới trung tính).

Theo văn hóa doanh nghiệp (ví dụ: giữa công ty Whole Food so với công ty Safeway).

Theo các nhóm chính trị (ví dụ: Đảng Dân chủ và Đảng Cộng hòa).

Theo địa lý (ví dụ: Bờ Đông so với Bờ Tây).

Kể lại một lần khi bạn ngắt đoạn giao tiếp bằng cách sử dụng một trong những kỹ thuật ngắt giao tiếp.

Sau đó hãy kể lại một lần điều đó xảy ra với bản thân bạn.

Cái nhìn nội tại

Cái nhìn nội tại bao gồm một chuỗi những câu hỏi được thiết kế nhằm cho phép người nghe đặt câu hỏi hiệu quả.

Chọn một đối tượng để thực hành phỏng vấn Cái nhìn nội tại. Ghi chép vào sổ tay hoặc nhật ký những trải nghiệm và ý kiến phản ánh mà bạn nhận được.

Khác biệt văn hóa trong ngôn ngữ cơ thể

Hãy đến một nơi công cộng và

Theo thu nhập (ví dụ: triệu phú so với người lao động tay chân).

Theo các nhóm tôn giáo (ví dụ: Hồi giáo so với Kitô hữu).

Phương pháp SOF TEN trong lắng nghe phi ngôn ngữ

S = Cười (Smile)

O = Tư thế mở (Open posture)

F = Nghiêng về phía trước (Forward lean)

T = Chạm (Touch)

E = Giao tiếp bằng mắt (Eye contact)

N = Gật đầu (Nod)

Hãy thực hành kỹ thuật này tại nơi làm việc cũng như

trong cuộc sống cá nhân của bạn: chọn một đối tượng với mỗi tình huống mà bạn gặp khó khăn khi giao tiếp, sau đó hãy ghi chép lại vào sổ tay hoặc nhật ký những điều bạn đã quan sát thấy.

Giao tiếp qua văn bản

Ghi lại câu trả lời cho từng câu hỏi sau vào sổ tay hoặc nhật ký của bạn.

1. Kể lại thời điểm khi bạn xảy ra tranh cãi vì một tin nhắn hoặc thư điện tử nào đó.

2. Liệu có phương pháp nào bạn có thể thực hiện để tái cấu trúc khung quy chiếu thể hiện ý định của người truyền tin không? (Nếu được, hãy áp dụng với tình huống đã nêu ra ở câu 1).

3. Bạn đã từng dùng kí hiệu cảm xúc, các cụm từ viết tắt hoặc những yếu tố xoa dịu để làm dịu một tình huống căng thẳng chưa?

KẾT LUẬN

Bạn có thể có được nhiều bạn bè hơn trong vòng hai tháng thông qua việc trở nên hứng thú với câu chuyện của người khác, thay vì mất hai năm cố gắng làm người khác cảm thấy hứng thú với mình.

- Dale Carnegie

Vậy là chúng ta đã đến phần kết luận của cuốn sách. Giờ bạn đã học được tất cả những gì cần thiết để trở thành một người lắng nghe hiệu quả. Chúng ta đã cùng nhau xem xét các yếu tố chịu ảnh hưởng bởi người nhận thông tin, bởi thông điệp

và bởi người truyền đi thông tin, đồng thời có nhận thức rõ ràng hơn các thời điểm xảy ra vấn đề về lắng nghe.

Sau đây là một vài “Bí ẩn của lắng nghe” mà ta đã phá bỏ trong cuốn sách này.

#1. Lắng nghe nghĩa là đồng tình. Khi xảy ra tranh cãi, mọi người thường nói rằng, “Anh không lắng nghe tôi gì hết!” Thực tế, ý họ muốn nói là “Tôi không thể nào khiến bạn đồng tình với tôi được!” Sự lắng nghe và sự đồng thuận là hai điều khác nhau.

#2. Sự lắng nghe đòi hỏi nhiều nỗ lực và công sức. Trong thực tế, ta chỉ mất 45 giây lắng nghe một cách tập trung và chuyên sâu để khiến người nói có cảm giác rằng họ đang thực

sự được lắng nghe.

#3. “Giả vờ như thể ta đang lắng nghe” cũng tương tự như lắng nghe. Ngay cả khi một người đã giao tiếp bằng mắt, bắt chước ngôn ngữ cơ thể, lặp lại những điều nghe được, hoặc thực hiện tất cả các “mánh” lắng nghe khác thì điều đó không đồng nghĩa với việc người đó đang thực sự lắng nghe. Có thể anh/cô ấy chỉ là đang soạn sẵn câu trả lời thay vì lắng nghe người khác nói.

#4. Lắng nghe rất tốn thời gian. Thông thường người nghe sẽ cảm thấy khá khó khăn khi phải chờ đợi đối tượng giao tiếp của họ hoàn tất quá trình trình bày thông điệp. Đặc biệt là trong hoàn cảnh bạn đã biết trước điều đối phương định nói cũng như đã có sẵn lời hồi

đáp trong đầu rồi. Chẳng hạn như, một đứa trẻ đến gặp mẹ và nói, “Mẹ ơi, sau trận bóng rổ vào thứ Bảy tuần này, liệu con có thể...?” Người mẹ biết rằng đứa con muốn xin được ghé nhà bạn chơi. Cô cũng biết rằng gia đình đã có một lịch trình khác và rằng con cô không thể sang nhà bạn chơi được. Điều này khiến người mẹ có xu hướng ngắt ngang lời con và đáp rằng, “Không, con không thể sang nhà Johnny chơi được vì chúng ta phải đến thăm bà ngoại.” Việc lắng nghe có ý nghĩa hơn việc chỉ đơn thuần lắng nghe câu chữ từ người khác. Quan trọng là ta phải khiến đối phương cảm thấy bị thuyết phục. Vì vậy, người mẹ không nên ngắt lời và nên nghiêm túc để đứa con trình bày đầy đủ lời muốn nói, ngay cả khi bà đã biết trước nội

dung.

Trở thành người nghe thấu đáo

Một người lắng nghe thấu đáo là người hiểu được nhiều hơn những ý trên mặt chữ. Để thực sự trở thành một người lắng nghe thấu đáo, ta cần quan sát thái độ, trình độ ngôn ngữ, biểu cảm, các khoảng ngắt nghỉ, các hành vi giao tiếp phi ngôn ngữ cùng các thông tin khác, như vậy ta mới có thể có cái nhìn bao quát và toàn diện về vấn đề được truyền tải.

Một người lắng nghe thấu đáo là người có thể lùi về sau và quan sát người nói, kể cả khi người nghe không cảm thấy hứng thú hoặc không hoàn toàn tán thành với những điều đối phương đang nói. Ví dụ,

giả định rằng chồng và con của một người lắng nghe thấu đáo đều nghiện trò chơi điện tử, trong khi cô không hề có hứng thú gì với sở thích này. Là một người lắng nghe thấu đáo nghĩa là cô sẽ lùi một bước và lắng nghe khi họ chia sẻ sở thích: “Sau đó anh giành được 14 token và tiến đến Vòng quay Kỳ diệu, lúc đó vệ thần của anh...” Sở dĩ người lắng nghe thấu đáo của chúng ta có thể làm được điều đó là do cô đã nghĩ rằng, “Hãy xem trò chơi khiến anh ấy vui thế nào kìa. Anh ấy thật sự hào hứng với những đồng token vàng trong trò chơi.” Cô không quan tâm đến những đồng token; cái cô quan tâm chính là việc *chồng cô* có hứng thú với chúng. Chính nhờ sự quan tâm ấy mà chồng cô có thể cảm nhận được rằng anh đang

được tôn trọng và yêu quý.

Rào cản để trở thành người lắng nghe thấu đáo

Như ta đã cùng tìm hiểu trong cuốn sách này, vẫn còn một số rào cản trong quá trình lắng nghe thấu đáo. Dù bạn không thể dịch chuyển khung quy chiếu của người khác tuy nhiên bạn chắc chắn có thể dịch chuyển khung quy chiếu của chính bản thân mình. Có lẽ cách dễ nhất để xác định liệu một khung quy chiếu có cần thay đổi hay không chính là thông qua việc lắng nghe độc thoại phủ định của chính bạn. Rất nhiều người lắng nghe giọng độc thoại phản biện của bản thân thay vì nghe những gì người nói truyền đạt. Và cũng thật thú vị làm sao khi những người với mức độ độc

thoại phủ định cao thường có thể nhận thức được mặt tiêu cực trong những vấn đề đang được nhắc đến.

Các rào cản khác ngăn ta trở thành một người lắng nghe thấu đáo bao gồm: ý định xen vào kế hoạch của người khác; trải nghiệm trong quá khứ của người đó; mối bận tâm với nhu cầu bản thân; tính kháng cự; định kiến; sai lầm trong quá khứ; những tác nhân gây sao nhãng bên ngoài; các quan điểm và thành kiến, cũng như sự khác biệt trong phong cách giao tiếp. Những người với phong cách giao tiếp khác nhau thường khó giao tiếp với nhau vì họ không thể “nghe” được phong cách của đối phương.

TỔNG KẾT

Mặc dù lắng nghe chỉ là một phần trong một cuộc giao tiếp, tuy nhiên nó thường là mặt bị bỏ quên. Bước đầu tiên để trở thành một người nghe hiệu quả hơn đó là thừa nhận lắng nghe hiệu quả là một quá trình năng động. Quá trình này bao gồm việc hiểu được các khung quy chiếu và bộ lọc của bản thân, nhận ra những yếu tố gây ảnh hưởng đến nội dung thông điệp, và xem xét lại các giả định của bạn về khung quy chiếu và bộ lọc của người khác.

Một khi bạn đã trở thành một người lắng nghe hiệu quả hơn

nghĩa là khi ấy bạn đã sở hữu năng lực thay đổi các mối quan hệ của mình.

Hãy lắng nghe một cách trọn vẹn những gì người khác nói.

Hầu hết mọi người không bao giờ lắng nghe.

Ernest Hemingway

Giờ bạn đã nghe thấy tôi chưa?

Để khám phá xem bạn đã học được bao nhiêu từ cuốn sách này, hãy cùng kiểm tra lại các kỹ năng nghe của bạn thông qua bài kiểm tra tự đánh giá sau đây.

Đánh giá theo thang đo có sẵn với từng câu hỏi sau. Cố gắng trung thực với chính mình nhất có thể.

Hoàn toàn không

Hiếm khi

Thỉnh thoảng

Thường xuyên

Rất thường xuyên

1. Tôi vẫn có thể cùng lúc trả lời tin nhắn hoặc email khi đang trả lời điện thoại miễn là tôi vẫn đang lắng nghe.

2. Tôi trở nên khó chịu và phản ứng theo cảm xúc khi lắng nghe người khác.

3. Tôi cảm thấy không thoải mái với những khoảng lặng trong một cuộc hội thoại.

4. Nếu tôi có một câu chuyện có liên quan đến những gì người khác đang nói, tôi sẽ

ngắt lời người đó để kể câu chuyện của mình rồi sau đó mới để họ tiếp tục lời của họ.

5. Mọi người có vẻ không vui chẳng vì lí do gì trong một vài lần trò chuyện với tôi.

6. Để khiến cuộc trò chuyện trở nên trôi chảy, tôi thường hỏi những câu hỏi có thể trả lời đơn giản như “có” hoặc “không”.

7. Tôi thường chơi trò “kể theo phe quỷ dữ¹” nhằm giúp người khác nhận ra một mặt khác của vấn đề mà họ đang đề cập đến.

¹ Người luôn đóng vai trò phản biện, tìm kiếm những thiếu sót của bên đối phương.

8. Nếu ai đó liên tục đề cập về

một vấn đề hết lần này đến lần khác, tôi sẽ nói với người đó những gì mà họ muốn nghe để khiến họ ngừng nói.

9. Trong quá trình nghe, tôi nghĩ về cách mà tôi sẽ đáp lời người khác.

10. Tôi cảm thấy không thoải mái khi người khác nói với tôi về những chủ đề nhạy cảm.

11. Nếu đối phương có cái nhìn hoàn toàn khác với những điều tôi thực sự thích, tôi sẽ không muốn nói về điều đó với họ.

12. Tôi không thực sự để tâm đến ngôn ngữ cơ thể hay hoàn cảnh của cuộc giao tiếp. Với tôi, điều quan trọng nhất là những gì người khác đang thực sự nói.

13. Nếu đối phương đang cố gắng nói thành lời điều gì đó, tôi sẽ giúp họ hoàn thành câu nói bằng cách đưa ra gợi ý.

14. Nếu ai đó muốn nói chuyện với tôi khi tôi đang làm dở một điều gì đó, tôi sẽ cảm thấy không kiên nhẫn khi chờ họ ngừng nói để tôi có thể quay lại với công việc của mình.

Để xác định số điểm cuối cùng, hãy chấm cho mỗi câu trả lời của bạn theo thang điểm dưới đây:

Hoàn toàn không = 1 điểm

Hiếm khi = 2 điểm

Thỉnh thoảng = 3 điểm

Thường xuyên = 4 điểm

50 - 70 Huy chương đồng

Nếu điểm số của bạn nằm trong mục này, có thể bạn đang nghĩ mình là một người lắng nghe tốt hơn những gì mà người khác thực sự nghĩ về bạn. Có thể bạn đang khiến người khác cảm thấy rằng bạn không quan tâm đến những gì họ nói, hoặc bạn thường xuyên hiểu lầm ý mà người khác muốn truyền đạt.

Trực giác: Nghệ thuật lắng nghe chính mình

Tựa như những món quà từ biển khơi, mỗi sáng tôi luôn thức dậy với niềm hứng khởi và tự hỏi liệu trực giác sẽ mang đến cho tôi điều gì. Tôi sẽ hành động và dựa vào trực giác của mình. Nó là đối tác của tôi.

Rất thường xuyên = 5 điểm

Giải thích kết quả

14 - 29: Huy chương vàng

Bạn đã sở hữu kỹ năng lắng nghe tuyệt vời. Bạn có khả năng khiến người khác cảm thấy họ đang được lắng nghe và muốn trò chuyện với bạn nhiều hơn. Bạn trình bày câu chuyện của mình một cách có cảm xúc và bạn tập trung hoàn toàn khi người khác đang nói. Hãy cố gắng tiếp tục phát huy và phát triển kỹ năng này.

30 - 49: Huy chương bạc

Mọi người thích nói chuyện với bạn, nhưng đôi khi nếu gặp phải chủ đề câu chuyện quá nhạy cảm hoặc quá thiên về cảm xúc, bạn thường sẽ pha trò hoặc chuyển chủ đề khác.

Jonas Salk

Vào ngày 11 tháng 9 năm 2001, Greer Epstein đã làm một việc mà cô hiếm khi làm đó là hút thuốc lá trong giờ nghỉ lúc 8 giờ 40 phút sáng. Là giám đốc điều hành của công ty Morgan Stanley, với văn phòng tọa lạc trên tầng 67 tại Tháp phía Nam thuộc Trung tâm Thương mại Thế giới ở New York, cô hiếm khi có thời gian nghỉ xả hơi hút thuốc trước bữa trưa.

Nhưng vào cái ngày định mệnh ấy, một đồng nghiệp muốn bàn về cuộc họp trong công việc sắp tới đã gợi ý với cô rằng, “Làm một điếu thuốc nhé?” Greer nhìn ra cửa sổ và nhận ra cô đang có một buổi sáng thật đẹp - có lẽ hôm đó là ngày có bầu trời trong trẻo

nhất trong số những ngày cô quan sát được từ văn phòng mình. “Tại sao không chứ?”, cô nghĩ.

Trong lúc đang xuống lầu bằng thang máy, cô cảm thấy một trận xóc nảy, nhưng cô nhanh chóng gạt đi vì thang máy thường hay thế. Khi cô và đồng nghiệp bước ra ngoài tòa nhà, họ thấy hàng chục người đang đứng và trông về phía lỗ hổng tại Tòa tháp phía Bắc.

Vẫn chưa hoàn toàn nhận thức được điều gì đang xảy ra, cô tự nhủ, “Mọi người sẽ sửa chỗ đó thế nào đây?” Ngay lúc đó, một chiếc máy bay khác đâm thẳng vào văn phòng của cô ở Tòa tháp phía Nam.

Chính suy nghĩ đơn giản “Tại sao không chứ?” đã cứu sống

Greer Epstein.

Hầu như tất cả mọi người đều đã từng có trải nghiệm trực giác vào một thời điểm nào đó. Bạn đang nghĩ về ai đó, và đột nhiên họ gọi đến cho bạn. Bạn cảm thấy thôi thúc phải đến công ty theo một lộ trình khác, sau đó bạn mới hay tin con đường mà bạn thường hay đi đã xảy ra một vụ tai nạn. Bạn gặp một người lạ và ngay lập tức có cảm giác không thể giải thích được rằng không nên tin tưởng người đó. Những cảm xúc không thể lý giải mà ta có chính là một dạng nhận thức không dựa trên nhận định có ý thức, thay vào đó chúng trôi dạt một cách hoàn toàn ngẫu nhiên.

Hiểu biết về hải quân

Rất nhiều người coi trực giác là một điều kỳ quái hoặc siêu nhiên. Tuy nhiên ý kiến cho rằng tất cả chúng ta đều có giác quan thứ sáu đang dần nhận được sự chấp thuận ở những nơi ta không ngờ đến nhất – trong đó bao gồm cả Hải quân Hoa Kỳ.

Hải quân đã khởi động một chương trình nghiên cứu phương pháp huấn luyện các thành viên hải quân cải thiện trực giác hoặc giác quan thứ sáu trong chiến đấu và trong lúc tiến hành các nhiệm vụ khác¹.

¹ *Channing Joseph, “Chương trình Hải quân Mỹ Nghiên cứu cách quân đội ứng dụng trực giác”; New York Times, ngày 27 tháng 3 năm 2012; <http://atwar.blogs.nytimes.com/2012>*

/03/27/navy -program-to-study-how-troops-use-intuition/?_r=0; accessed Aug. 15, 2016.

Chương trình được phát triển bởi vì rất nhiều quân lính, những người trở về từ chiến trường Iraq và Afghanistan, báo cáo rằng họ có đã cảm giác không thể lý giải về sự nguy hiểm ngay trước những cuộc tấn công của kẻ thù.

Theo một bài báo trên tờ New York Times, trích từ tuyên bố của Văn phòng Nghiên cứu Hải quân, rằng: “Các nghiên cứu trong mô hình nhận thức và ra quyết định của con người cho thấy tồn tại ‘giác quan thứ sáu’, thông qua nó, con người có thể phát hiện và hành động theo những cách khác thường mà không cần đến sự phân tích

một cách cố tình hay có ý thức... Những bằng chứng tích lũy đang chứng minh rằng, khả năng được gọi là trực giác hoặc quá trình quyết định theo trực giác này, đang cho phép ta nảy ra được những khám phá tức thời trong bối cảnh thông tin còn mơ hồ, không chắc chắn và bị hạn chế về thời gian.”

Trực giác là sản phẩm của quá trình xử lý thông tin trong vô thức.

John Kounios, giáo sư tâm lý học tại Đại học Drexel, đã phát biểu rằng khi một ý tưởng xuất hiện dưới dạng một sáng kiến bất chợt hay dưới dạng một sản phẩm của giác quan thứ sáu, “con người thường quy những ý nghĩ đó về dạng một hiện tượng tâm lý bởi họ

không biết nguồn gốc xuất phát của chúng. Tuy nhiên các ý tưởng ấy chính là sản phẩm của quá trình xử lý thông tin trong vô thức.”

Xác định trực giác

Chính xác thì trực giác là gì? Dưới đây là một vài định nghĩa chọn lọc từ một số nghiên cứu học thuật:¹

¹ *Erik Dane và Michael G. Pratt, “Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making.” Academy of Management Review 32: 1 (2007): 33 -54.*

Jung: Là một chức năng tâm lý vô thức chuyển giao nhận thức.

Shirley và Langan-Fox: Là

đặc điểm nhất định.

Một đặc điểm của trực giác là sự *vô thức* - hành vi xảy ra ngoài những suy nghĩ có ý thức. Hành vi này không quá rõ ràng như khi bạn “nghĩ” về một điều gì đó, bạn chỉ đơn giản là “cảm giác” hoặc “biết” rằng điều đó có xảy ra.

Đặc điểm thứ hai là trực giác có liên quan đến quá trình trong đó các kích thích môi trường được kết hợp với một số phạm trù, mô hình hoặc tính năng sâu kín được thể hiện (trong vô thức). Điều này gợi ta nhớ đến các khung quy chiếu và bộ lọc mà ta đã đề cập xuyên suốt cuốn sách này.

Đặc điểm thứ ba của quá trình diễn ra trực giác là *tốc độ*. Đây là đặc điểm giúp phân biệt trực

cảm giác của nhận thức được xác định trên cơ sở khiếm khuyết thông tin và không có ý thức rõ ràng của tư duy.

Burke và Miller: Một kết luận của nhận thức dựa trên những kinh nghiệm sẵn có từ trước cùng với nguồn cảm xúc của người ra quyết định.

Lieberman: Trải nghiệm chủ quan của một quá trình chủ yếu diễn ra trong vô thức – diễn ra nhanh chóng, không liên quan đến ý thức – và phụ thuộc vào mức độ tiếp xúc với miền hoặc phạm vi vấn đề, với khả năng trích xuất chính xác các tình huống có thể xảy ra.

Trong khi tồn tại hàng tá, nếu không nói là hàng trăm định nghĩa về trực giác, phần lớn chúng đều đề cập đến một vài

giác với các loại nhận thức khác.

Những gì không phải trực giác

Có rất nhiều thuật ngữ gần như đồng nghĩa với trực giác, tuy nhiên chúng hoàn toàn không giống nhau. Nếu ta coi trực giác là một điều vô thức, vậy nó sẽ không giống với một giá trị nội tâm. Giá trị nội tâm là sự hiểu biết mà chúng ta đạt được thông qua quá trình suy nghĩ có chủ ý và những kết quả phân tích mà ta dành để ấp ủ. Có một ví dụ cho điều này như sau, một nữ doanh nhân có mong muốn khởi nghiệp, vì vậy cô tìm hiểu nhiều cơ hội kinh doanh khác nhau để từ đó xây dựng được giá trị nội tâm, dẫn dắt những lựa chọn của cô.

Tương tự, trực giác cũng không giống với *bản năng*. Bản năng là cơ chế cứng trong não bộ điều khiển cơ thể và tâm trí của chúng ta tự động phản ứng khi tiếp nhận kích thích. Một ví dụ cho điều này chính là cảm giác sợ hãi khi nhìn qua bờ vực hoặc một vách đá. Ta không cần phải ngã xuống từ một vách đá để hình thành bản năng tránh xa mối nguy hiểm này.

Sức mạnh của trực giác

Nếu trực giác có liên quan đến vấn đề xử lý thông tin đến từ môi trường xung quanh chúng ta một cách vô thức, thì đâu là cách để ta có thể khai thác sức mạnh này? Việc học cách lắng nghe trực giác có thể giúp gì cho ta?

Hãy tưởng tượng về tình huống khi bạn có thể “cảm giác” được rằng ai đó đang nói dối bạn. Sẽ thế nào nếu bạn biết rõ lúc nào bạn có thể đặt niềm tin vào ai đó? Thế còn việc có khả năng tin tưởng vào những lựa chọn và quyết định của mình ngay cả khi đối mặt với sự phản đối hợp lý thì sao? Bạn có thể thực hiện tất cả những điều nêu trên thông qua việc học cách lắng nghe trực giác của chính mình.

Trực giác đến từ khả năng nhìn thấy các biểu hiện vi mô trên khuôn mặt và cơ thể con người, hoặc những khác biệt nhỏ trong những môi trường trông có vẻ khác nhau. Hãy kết nối với thế giới, và bạn sẽ có thể bắt đầu nhận ra các hình mẫu. Một số người sở hữu sự nhạy cảm này một cách tự nhiên hơn so với

những người khác.

Điều gì đang ngăn trở trực giác?

Ngay cả những người có thiên phú cũng đôi lúc không thể ứng dụng được trực giác của mình. Một nguyên nhân đằng sau vấn đề này chính là do cuộc sống bận rộn của chúng ta. Khi ta liên tục vội vã kiểm tra qua lại giữa điện thoại và phương tiện truyền thông xã hội hay nhắn tin trong lúc đang đi bộ hoặc lái xe, ta có thể bỏ lỡ những manh mối tinh tế dẫn đến trực giác.

Cũng có đôi khi tự chúng ta không MUỐN nghe theo trực giác của mình. Ví như khi ta gặp một con người vô cùng quyến rũ và hấp dẫn, có giọng nói nhỏ trong đầu ta thì thầm

rằng điều gì đó không đúng đang diễn ra. Thế nhưng đối phương QUÁ hấp dẫn đến nỗi ta chọn bỏ qua cảm giác đó. Sau đó, khi con tim ta đã vỡ tan thì đó là lúc ta nhìn lại sự việc để rồi thốt lên rằng, “Tôi thực sự đã biết điều này từ trước”. Một số tình huống tương tự có thể kể đến như công việc mà đáng ra bạn không nên nhận, người bạn mà đáng ra bạn không nên cho vay, hay quyết định cho phép ai đó trò chuyện cùng mình.

Một rào cản khác đối với trực giác chính là cảm xúc tiêu cực. Khi chúng ta đang trải qua những cảm xúc mạnh mẽ, não bộ của ta bật mở hệ thống thần kinh giao cảm, một cách giúp giảm thiểu điều ta phải tập trung khi đang ở trong tình trạng khủng hoảng. Nếu bạn

đang bị một kẻ xấu truy đuổi trên phố, chắc chắn bạn sẽ không nhận thấy mùi bánh mì tỏi tỏa ra từ nhà hàng Ý yêu thích của bạn. Vì vậy, khi ta tức giận, chán nản hoặc đang ở trong trạng thái tồi tệ, trực giác của chúng ta có thể tạm thời bị tắt đi.

Trên thực tế, một nghiên cứu được công bố vào năm 2013 trên *Psychological Science* cho thấy trạng thái tâm lý tích cực giúp thúc đẩy khả năng phán đoán bằng trực giác khi ta chơi trò chơi ô chữ¹.

¹ *Annette Bolte, Thomas Goschke và Julius Kuhl, "Emotion and Intuition Effects of Positive and Negative Mood on Implicit Judgments of Semantic Coherence," Psychological Science 14: 5*

(tháng 9 năm 2003), 416 – 421;

<http://pss.sagepub.com/content/14/5/416.ngắn>; truy cập ngày 15/08/2016.

Điều đó không có nghĩa rằng những người thuận theo trực giác không bao giờ biết buồn - tuy nhiên trực giác của bạn sẽ trở nên hiệu quả hơn nếu bạn có thể chấp nhận và từ bỏ hầu hết những cảm xúc tiêu cực, thay vì ngăn chặn hoặc kìm nén chúng.

Tám cách để phát triển trực giác

Vậy đâu là phương pháp mà bạn có thể học để phát triển và tin tưởng vào trực giác của bản thân? Sau đây là tám phương pháp được khuyến khích thực hành.

1. *Thiền định.* Nhiều người cho rằng thiền định nghĩa là ngồi khoanh chân trên gối và tụng kinh. Đó là những gì sẽ diễn ra trong một số hình thức thiền định nhất định, các hình thức còn lại đa phần bao gồm hoạt động suy tư trong yên tĩnh. Thiền định là khi thân thể bạn bất động và cho phép những suy tư được trôi bồng bềnh tựa những áng mây trên bầu trời. Các thông điệp từ trực giác của bạn thường sẽ khá là nhỏ nhẹ, vì vậy dành thời gian đắm chìm trong sự yên lặng sẽ giúp bạn có thể nghe thấy và lý giải được các thông điệp này.

2. *Sử dụng các giác quan của bạn.* Vì trực giác đến từ các manh mối tinh tế trong môi trường xung quanh, một phương pháp giúp phát triển giác quan thứ sáu đó là phát

triển năm giác quan còn lại. Bạn nghe thấy gì? Thử kia có vị như thế nào? Hãy quan sát thật kỹ mọi thứ. Ngửi chúng. Chạm vào chúng. Hãy trở thành một người quan sát cuộc sống quanh mình.

3. Chú ý đến những giấc mơ của bạn. Khi tâm trí nhận thức đang bận rộn, nó có thể lấn át lên giọng nói thầm lặng của trực giác. Nhưng khi bạn ngủ, lúc này tâm trí nhận thức của bạn đã nghỉ ngơi, và tâm trí vô thức của bạn sẽ có thể gửi đến bạn các thông điệp và biểu tượng.

4. Hãy sáng tạo. Hãy tham dự các hoạt động sáng tạo, chẳng hạn như vẽ tranh, tạo album ảnh hoặc viết nhật ký tự do, hãy làm dịu tâm trí nhận thức và cho phép trực giác của bạn

lên tiếng.

5. Đi tắm. Bạn đã bao giờ nghe ai đó nói rằng, “Những ý tưởng hay ho nhất của tôi xuất hiện khi tôi đang tắm” chưa? Cảm giác về dòng nước ấm chảy trên người cùng với những chuyển động lặp đi lặp lại trong lúc tắm khiến tâm trí bạn trở nên tỉnh táo và cho phép sự sáng tạo tuôn trào. Nếu bạn đang cố gắng kết nối với trực giác của mình, hãy đi tắm hoặc đi rửa bát đĩa.

6. Quan sát mọi người. Hãy cân nhắc loại thông tin mà bạn có thể lượm lặt được từ việc quan sát mọi người trước khi trò chuyện với họ hoặc tìm hiểu bất cứ điều gì về họ từ những người khác. Càng chú ý nhiều bao nhiêu, bạn càng nhận ra những điều mà bạn không thể

nhận ra với tâm trí nhận thức nhiều bấy nhiêu.

7. Căn chỉnh các giá trị của bạn.

Tâm trí của bạn có thể khiến bạn xa rời thực tế thế nhưng trực giác của bạn sẽ không bao giờ làm thế. Nếu bạn “cảm thấy” không ổn với một vấn đề nào đó thì có lẽ đúng là như vậy.

8. Thực hành các kỹ thuật lắng nghe trong cuốn sách này.

Giống như khi bạn ứng dụng các ý tưởng và kỹ thuật trong cuốn sách này để trở thành người lắng nghe tốt hơn, bạn cũng có thể sử dụng chúng để học cách lắng nghe trực giác của mình. Như một câu đùa xưa cũ như sau, “Tôi trò chuyện với chính mình vì tôi là người duy nhất luôn nghĩ rằng tôi đúng!”

*Tôi tin vào trực giác và cảm
hứng...*

*Đôi khi tôi CẢM NHẬN rằng tôi
đúng.*

*Tôi không hề BIẾT rằng tôi thực
sự đã đúng.*

Albert Einstein

Mười bốn ngày nâng cao kỹ năng lắng nghe

Được rồi, vậy là bạn đã đọc hết cuốn sách và đã xem qua hoặc thực hành các bài tập. Bây giờ đã đến lúc thực sự hành động và bắt đầu áp dụng vào thực tế những điều bạn đã học được. Bạn không thể trở thành người lắng nghe hoàn hảo sau một đêm. Nghiên cứu cho thấy những người thực hiện những

sẽ trở thành một người lắng nghe hiệu quả hơn tại nhà.

Hãy cùng bắt đầu tại nơi làm việc của bạn trước tiên, bởi đây là nơi thường ít xảy ra biến đổi về cảm xúc hơn so với trong cuộc sống gia đình của bạn. Bạn sẽ có một tuần để rèn luyện kỹ năng nghe của mình trước khi chuyển sang cuộc sống tại nhà.

Bắt đầu nào!

Tuần thứ nhất

**Lắng nghe hiệu quả hơn
trong công việc:**

***Sếp, đồng nghiệp, cấp dưới và
những người khác***

Ngày 1: Thám tử

Hôm nay bạn sẽ trở thành một

thay đổi nhỏ có nhiều khả năng bảo tồn được những thay đổi đó lâu hơn nhiều so với những người cố gắng đại tu cuộc sống của họ. Chương này sẽ cung cấp cho bạn một kế hoạch vững chắc thiết thực mà bạn có thể bắt đầu thực hiện ngay từ hôm nay để trở thành người lắng nghe hiệu quả hơn trong vòng 14 ngày. Đôi khi sau khi bạn đã thực hiện rất nhiều thay đổi nhỏ, bạn bất chợt nhìn xung quanh và nhận ra rằng những thay đổi đó đã góp phần làm nên một sự cải thiện đáng kể!

Tất nhiên cuộc sống công việc và cuộc sống gia đình của bạn không loại trừ lẫn nhau. Chúng hòa quyện vào nhau. Vì vậy, khi bạn trở thành một người lắng nghe hiệu quả hơn trong công việc, bạn tự nhiên

thăm tử bí mật tại nơi làm việc, hãy quan sát mọi người. Sau khi đã đọc xong cuốn sách này và tích lũy các kiến thức, hãy xác định ai là người lắng nghe hiệu quả tại nơi làm việc của bạn. Viết tên của họ vào ô bên dưới cùng với một ví dụ khi họ tham gia quá trình lắng nghe hiệu quả. Hãy thử quan sát và đưa ra năm ví dụ.

1.

2.

3.

4.

5.

Bây giờ hãy viết tên của những người bạn quan sát thấy rằng họ đã không tham gia vào quá trình lắng nghe hiệu quả. Đâu

là hành động mà qua đó bạn xác định được đó dấu hiệu của việc lắng nghe kém? Một lần nữa, hãy thử quan sát và đưa ra năm ví dụ.

1.

2.

3.

4.

5.

Những hành vi nào, cả tích cực và tiêu cực, mà bạn muốn tác động? Nói cách khác, những hành vi lắng nghe hiệu quả nào bạn muốn nâng cao, và đâu là hành vi khiến bạn muốn giảm bớt hoặc loại bỏ?

Ngày 2: Khung quy chiếu và bộ lọc tại nơi làm việc

Khi một ngày của bạn đã trôi qua, hãy suy nghĩ xem khung quy chiếu và bộ lọc của bạn đã gây ảnh hưởng đến việc lắng nghe của bạn ra sao.

Sếp của bạn

Mô tả lần tương tác với sếp bạn ngày hôm nay. Rất có thể bạn đã lắng nghe anh/cô ấy thông qua bộ lọc “sếp/nhân viên”. Nói cách khác, bạn tập trung nhiều nhất vào thông tin nào khi giao tiếp với người này, và bạn đã bỏ qua thông tin gì? Mô tả những gì bạn đã nghe được thông qua bộ lọc của mình.

Bây giờ hãy dịch chuyển khung tham chiếu của bạn đi một chút. Ví dụ như hãy thử nghĩ về sếp của bạn như một nhân viên bình thường. Bây giờ bạn lắng nghe những điều

anh/cô ấy nói như thế nào?
Liệu sự thay đổi khung quy
chiếu có ảnh hưởng đến nhận
thức của bạn về tương tác này
không? Viết những quan sát
của bạn vào đây:

—

—

—

Ngày 3: Thành kiến vô thức

Đồng nghiệp của bạn

Như đã đề cập trong nội dung sách, những thành kiến vô thức thường gây ảnh hưởng đến cuộc giao tiếp. Hãy thử quan sát một tương tác diễn ra với đồng nghiệp mà trong đó

một trong hai bạn mang thành kiến nào đó. Không nhất thiết phải liên quan đến thành kiến về chủng tộc – thành kiến có thể chỉ là góc nhìn của một người và góc nhìn đó ảnh hưởng đến cách người đó tiếp nhận thông điệp. Ví dụ, Sally nghe tin Mark đã được chấp thuận cho làm thêm giờ. Cô ấy nghĩ rằng lý do giải thích cho việc anh luôn được chấp thuận làm thêm giờ vì rằng anh đã không làm việc đủ chăm chỉ trong giờ làm việc thông thường. Hãy viết ra bất kỳ những thành kiến vô thức nào bạn quan sát thấy được trong ngày hôm nay:

—

—

—

Các thông điệp đã được tiếp nhận với các khung quy chiếu khác nhau như thế nào?

—

—

—

Ngày 4: Kiểm soát cảm xúc

Cấp dưới

Dù cho bạn không có cấp dưới nào báo cáo trực tiếp lên mình thì bạn vẫn có thể thực hiện bài tập này bằng cách thực hành lên một người khác tại nơi làm việc của bạn. Nếu bạn

có cấp dưới, khi tiến hành một cuộc trò chuyện khó khăn vào lần tới, hãy thực hành Sáu bước kiểm soát cảm xúc sau:

1. Xem xét vấn đề theo một khía cạnh khác và tập trung vào những cảm xúc của người đối diện.

2. Tìm kiếm nguồn cơn của những cảm xúc ấy. Có phải chúng bắt nguồn từ sự khác biệt giữa các khung quy chiếu hoặc bộ lọc không?

3. Chia sẻ cảm xúc một cách cởi mở.

4. Biểu lộ cảm xúc theo hướng tránh đối chất từ hai phía.

5. Xác thực cảm xúc của đối phương.

6. Rời khỏi phòng nếu xung

đột bắt đầu xảy ra. Mô tả lại trải nghiệm mà bạn đã trải qua.

Ngày 5: Bảy loại người nghe tại nơi làm việc

Với mỗi loại trong số bảy loại người nghe sau đây, hãy xác định một người tại nơi làm việc của bạn mang phong cách ấy.

“Người lơ đãng”

“Người mơ màng”

“Người ngắt lời”

“Người sao cũng được”

“Người gây chiến”

“Người phân tích”

“Người tham gia”

Bây giờ, đối với mỗi người trong danh sách, bạn sẽ làm thế nào để lắng nghe họ hiệu quả hơn?

—

—

—

Ngày 6: Phong cách quyết định

Xác định những đồng nghiệp có phong cách quyết định sau:

Nhóm phân cấp: Những người ra quyết định một cách cẩn thận và từ tốn sau khi đã nghiên cứu và xem xét nhiều luồng thông tin.

Nhóm tổng hợp: Những người cần dùng rất nhiều thông tin và cảm thấy thoải mái với việc cân nhắc nhiều lựa chọn khác nhau.

Nhóm quyết đoán: Những người dùng lượng thông tin tối thiểu để nhanh chóng đưa ra một quyết định rõ ràng cho một chuỗi hành động.

Nhóm linh động: Những người có phong cách suy nghĩ rất hay thay đổi khi họ xem xét một lượng thông tin nhỏ nhưng theo nhiều góc độ khác nhau.

—

—

—

Ngày 7: Xung đột tại nơi làm việc

Lần tới khi bạn gặp xung đột tại nơi làm việc, hãy thực hành sử dụng ba giai đoạn giải quyết xung đột. Viết ra trải nghiệm của bạn với từng giai đoạn.

Xung đột với ai?

—

—

—

Xung đột về điều gì?

—

—

—

—

Giai đoạn 3: Tiến hành giải quyết xung đột.

Giải pháp được đưa ra là:

—

—

—

Tuần thứ hai

Lắng nghe hiệu quả hơn tại nhà:

—

—

Giai đoạn 1: Tìm ra quan điểm của đối phương.

Quan điểm của người đó là:

—

—

—

Giai đoạn 2: Giải thích quan điểm của bản thân.

Quan điểm của bạn là:

**Bạn đời, cha mẹ, anh chị em,
con cái, bạn bè¹**

¹ Một số bài tập được trích từ Trung tâm trợ thính của San Mateo, "Listening Exercises to Help You Be a Better Communicator"; <http://www.getingresourcecentersm.com/ListeningExercisesToHelpYouBecomeaBetterCommunicator.htm>; truy cập ngày 19/08/2016.

Ngày 8: Khởi gợi phản hồi

Chúng ta sẽ bắt đầu tuần thực hành ở nhà bằng cách thực hành khởi gợi phản hồi.

Hôm nay, hãy hỏi những người bạn thường tương tác trong cuộc sống cá nhân những câu

hỏi sau và xem xem liệu các câu hỏi ấy có giúp khơi gợi được câu trả lời nào khác so với những phản hồi bạn thường được nhận không.

- Oh?
- Bằng cách nào?
- Sao lại như vậy?
- Nói cho tôi biết thêm về...
- Cho tôi một ví dụ...

Mô tả kết quả bạn nhận được bên dưới.

Ngày 9: Phong cách xung đột tại nhà

Với mỗi phong cách xung đột sau đây, hãy xác định những người xuất hiện trong cuộc sống cá nhân của bạn biểu lộ

thứ khác và họ sẽ nhường chỗ cho những mong muốn của người khác với mục đích nhằm duy trì mối quan hệ. Phong cách này hoàn toàn trái ngược với phong cách Sư tử. “Tốt thôi, chúng tôi sẽ làm theo cách của bạn”. Đây là tình thế “Tôi thua/ bạn thắng”.

Cá. Giống như trong một bầy cá, phong cách này tập trung vào sự hợp tác và làm việc cùng nhau. Họ muốn khám phá các lựa chọn khác nhau để đưa ra lựa chọn giúp cho tất cả mọi người đều có lợi. “Tôi thắng/bạn thắng” là cách tiếp cận của phong cách này.

Thông qua việc xác định các phong cách mà người khác đang thể hiện, chúng ta có thể bước ra ngoài khung quy chiếu của chính mình và bước vào

phong cách nào sau đây.

Sư tử. Phong cách này coi trọng việc “giành chiến thắng” hơn việc giữ gìn mối quan hệ. Họ xem mâu thuẫn như một cuộc thi. “Tôi biết họ sẽ tán thành khi họ thấy được quan điểm của tôi.” Đây là tình thế “Tôi thắng/ bạn thua”.

Đà điểu. Phong cách này tránh đối đầu mâu thuẫn bằng mọi giá. Với họ, bản thân mâu thuẫn CHÍNH LÀ vấn đề, và điều đó không đáng với những rắc rối mà tranh cãi mang lại, bởi lẽ đảng nào chúng cũng không ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng. “Tôi thà là cứ quên nó đi”. Đây là tình thế “Tôi thua/ bạn thua”.

Chó. Phong cách này coi trọng mối quan hệ hơn tất cả những

khung quy chiếu của người khác một cách tốt hơn.

Trong những ngày tiếp theo bạn sẽ bạn tham gia vào một số bài tập thú vị giúp bạn trở thành người lắng nghe hiệu quả hơn.

Ngày 10: Bài tập về âm thanh

Toàn bộ chủ đề của ngày hôm nay sẽ là về lắng nghe giao tiếp phi ngôn ngữ. Hãy lắng nghe tất cả âm thanh xung quanh bạn: tiếng tủ lạnh rầm rì, tiếng bàn phím, tiếng lằm rằm của máy lạnh. Lắng nghe tiếng ồn giao thông phía xa (nhưng không quá xa); có tiếng máy bay nào đó bay ngang qua gần đây chẳng? Nghe tiếng mọi người làm việc, người đang đập búa, người đang cắt cỏ.

Lắng nghe mọi người nói, cười, hay khóc. Lắng nghe tiếng động của chính bạn, hơi thở của chính bạn. Rung cảm của môi trường xung quanh bạn là gì?

Ngày 11: Bài tập về màu sắc

Đây là một bài tập thú vị khi thực hành cùng với trẻ em. Ngồi đối mặt với con của bạn, yêu cầu con bạn nói một màu, chẳng hạn như “màu đỏ”. Bạn trả lời: “màu đỏ”. Con bạn nói một màu khác: “màu xanh da trời”. Bạn trả lời: “màu xanh da trời”. Bạn chỉ cần lặp lại màu sắc mà con bạn đã nói.

Tăng tốc độ lặp lại lời con của bạn. Ngay khi đứa bé bắt đầu nói một màu, bạn lặp lại ngay lập tức cho đến khi bạn và con nói các màu đó gần như cùng

một lúc.

Khi bài tập kết thúc, bạn và con bạn có thể sẽ nói màu sắc cùng một lúc với nhau! Liệu có phải là do bạn đọc được suy nghĩ không? Không đâu, bạn đang trở nên linh hoạt hơn khi lắng nghe tín hiệu bởi vì bạn đang tập trung hơn.

Ngày 12: Trò chơi đồ chữ

Trò này có thể được chơi cùng một nhóm bạn hoặc với gia đình của bạn. Trước khi chơi, trên tám thẻ mục lục, hãy viết ra một số tình huống và hành động. Ví dụ, “mua đậu phộng trong một trận bóng chày”.

Các đội gồm hai thành viên chọn một thẻ. Một người phải khiến đối tác của mình đoán được những gì anh ấy hoặc cô

ấy đang diễn tả mà không được sử dụng từ ngữ.

Trò chơi này giúp nâng cao kỹ năng nghe vì nó đòi hỏi sự tập trung vào giao tiếp qua ngôn ngữ cơ thể.

Ngày 13: Bất đồng cảm thông

Bài tập này có thể được dùng với bạn đời hoặc vợ/chồng. Một người đưa ra tuyên bố. Sau đó, người thứ hai lặp lại lời mà đối tác của họ vừa nói và rằng họ đồng ý với điều đó, và sau đó lịch sự phản đối một mặt của vấn đề. Ví dụ:

Larry: Anh thích bánh rán sô cô la.

Michelle: Em thích bánh rán sô cô la, nhưng chúng làm ta béo phì.

Mục đích của bài tập này là luyện lắng nghe trong lúc xảy ra bất đồng.

Ngày 14: Kết thúc!

Chúc mừng! Vậy là bạn đã đi được đến ngày cuối của bài tập kéo dài hai tuần này.

Hôm nay hãy dành một chút thời gian để tóm tắt lại.

Bài tập yêu thích của bạn là gì?

—

—

Bạn có cảm thấy kỹ năng lắng nghe của bạn đã được cải thiện không?

ra?

—

—

Bài học lớn nhất mà bạn có được trong hai tuần qua là gì?

—

—

—

—

Bạn nghĩ mình sẽ tiếp tục thực hiện phương pháp nào?

—

—

Có ai khác đưa ra ý kiến hoặc góp ý sau khi quan sát bạn không?

—

—

Có bài tập nào không thành công không? Chuyện gì đã xảy

ra?

—

—

Bài học lớn nhất mà bạn có được trong hai tuần qua là gì?

—

—