

Kỹ năng giao tiếp trong phối hợp nhóm

Nhà quản trị khi làm việc phải hiểu biết và vận dụng những kiến thức và kỹ năng cá nhân, gồm các kỹ năng tự nhận thức, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng quản lý sự căng thẳng... Tuy nhiên, nhà quản trị nào cũng phải làm việc trong một nhóm, rất nhiều nhóm, nhiều đối tượng và nhiều cấp quản lý. Do vậy, ngoài những kỹ năng cá nhân nêu trên, mỗi cá nhân còn cần hiểu biết và có kỹ năng phối hợp với người khác thì kết quả thực hiện công việc của bản thân và của cả nhóm mới đạt mục tiêu chung, hiệu quả và hiệu suất.

Những hiểu biết về kỹ năng phối hợp các cá nhân trong nhóm có rất nhiều, đó là các kỹ năng giao tiếp, kỹ năng tạo được quyền lực và gây ảnh hưởng, kỹ năng khuyến khích người khác nỗ lực làm việc, kỹ năng giải quyết các mâu thuẫn giữa các thành viên trong nhóm và với các nhóm khác...

Trong phạm vi bài viết này, chúng ta chỉ đề cập đến kỹ năng giao tiếp, một trong những kỹ năng rất cần thiết để phối hợp hoạt động nhóm.

Khái quát về giao tiếp

Nhiều cuộc khảo sát chỉ ra rằng, kỹ năng giao tiếp là thuộc tính hết sức cần thiết của nhà quản trị, nó quyết định thành công trong công việc và thành đạt trong sự nghiệp, đặc biệt với những người lãnh đạo. Kỹ năng này liên quan tới nhiều hoạt động, từ kỹ năng viết đến kỹ năng nói, kết hợp với tư thế, cử chỉ, động tác để diễn tả quan điểm và mục đích của vấn đề muốn đề cập. Người ta thấy rằng, có ít nhất 80% thời gian của nhà quản trị dùng cho giao tiếp bằng lời. Hầu hết các nhà quản trị thường gặp vấn đề trong giao tiếp. Tuy nhiên, họ thường không nhận ra hoặc cố

tình không thừa nhận mình giao tiếp kém hiệu quả. Vì vậy, lợi ích trong giao tiếp, quyết định sự thành công của quản trị, dường như bị các nhà quản trị bỏ qua và họ không cảm thấy cấp thiết phải nâng cao trình độ kỹ năng giao tiếp.

Trước hết, giao tiếp bằng văn bản. Giao tiếp bằng văn bản đòi hỏi phải chính xác về nội dung các tài liệu chuyển và nhận. Chính nội dung của văn bản thiếu chính xác, trình bày tối nghĩa hoặc đa nghĩa, làm cho người nhận không hiểu hoặc hiểu sai vấn đề. Điều này gây nên những hậu quả khôn lường. Nó có thể làm cho các cấp, các bên giao tiếp làm sai các quyết định. Nó không những gây ra những thiệt hại về vật chất mà còn làm cho các bên không hài lòng, mất lòng tin, làm nảy sinh những vấn đề cá nhân khác, ảnh hưởng đến chất lượng của quản lý.

Trong các quan hệ, nhà quản trị không những chỉ giao tiếp bằng văn bản, mà họ còn phải tiếp xúc trực tiếp bàn bạc, thảo luận, đàm phán với người khác trong nhóm, với nhóm khác hoặc với đối tác bên ngoài. Hơn nữa, ngoài mục đích riêng của mỗi bên điều quan trọng khi giao tiếp là các nhà quản trị cần phải tạo nên những mối quan hệ, ủng hộ, khuyến khích và hiệp tác lẫn nhau, gọi là giao tiếp ủng hộ, khuyến khích và hợp tác lẫn nhau, gọi là giao tiếp ủng hộ.

Không những bản thân các nhà quản trị phải áp dụng thuần thục các giao tiếp ủng hộ mà đôi khi họ còn phải hướng dẫn và tư vấn cho người khác hoặc các nhân viên dưới quyền. Hướng dẫn và tư vấn về rất nhiều các hoạt động, ví như phải làm những gì và làm như thế nào khi giải quyết những phàn nàn của khách hàng, xử lý các thông tin bất lợi giải quyết những mâu thuẫn giữa các đối tác, đàm phán cho một vấn đề nhất định...

Giữa hướng dẫn và tư vấn có sự khác nhau. Hướng dẫn đòi hỏi người quản lý đưa ra những chỉ dẫn, những thông tin hoặc đặt ra những tiêu chuẩn cho người nhân

viên để dựa vào đó mà thực hiện. Người cần được hướng dẫn thường là do thiếu khả năng, thiếu thông tin, thông tin không có ích hoặc hiểu biết không đúng đắn và đầy đủ. Trong những trường hợp đó, sự chính xác của thông tin và những gợi ý hướng dẫn do nhà quản trị đưa ra là rất quan trọng và phải làm cho người nhân viên hiểu rõ ràng vấn đề là gì và giải quyết chúng như thế nào, khác với hướng dẫn tư vấn có nghĩa đưa ra những lời khuyên cho người khác khi họ có những vấn đề thuộc về quan điểm, tính cách cá nhân hoặc những nhân tố khác trong tinh thần và thái độ của họ. Hướng dẫn là giúp cho người ta cách thức và khả năng để giải quyết vấn đề, còn tư vấn giúp cho người ta thay đổi trong quan điểm để họ nhận thấy vấn đề tồn tại, còn việc giải quyết vấn đề có thể tự họ giải quyết được. Tất nhiên, có rất nhiều vấn đề cần cả hướng dẫn và tư vấn điều đó có nghĩa là vừa phải chỉ cho người ta hiểu và nhận ra vấn đề tồn tại đồng thời phải chỉ dẫn người ta cách thức để giải quyết vấn đề.

Trong giao tiếp ủng hộ và nhất là trong khi hướng dẫn và tư vấn mọi người nói chung và các tviền nói riêng, nếu không tuân theo những nguyên tắc đúng đắn sẽ dẫn tới hai trạng thái không tốt có thể xảy ra. Trạng thái thứ nhất là bảo vệ, xảy ra khi cá nhân người được giao tiếp cảm thấy không được tôn trọng, bị đánh giá thấp, thậm chí bị đối xử thô bạo. Do vậy, họ không còn muốn nghe mà có thái độ tự bảo vệ và cao nhất là phản ứng một cách tức giận. Trạng thái thứ hai là thái độ không thừa nhận, người được hướng dẫn tư vấn cảm thấy người giao tiếp với mình không đủ năng lực, không có tư cách, không xứng đáng hoặc cảm thấy giao tiếp không có ý nghĩa nhiều, thì họ không muốn nghe nữa, cũng có thể họ sẽ phản ứng bằng cách khoe khoang phô trương mình, không còn cởi mả hoặc lạnh nhạt rút lui. Như vậy đòi hỏi nhà quản trị phải có những kỹ năng linh hoạt để giải quyết các trạng thái đó.

Một số nguyên tắc và biện pháp để nâng cao kỹ năng giao tiếp

Đối với giao tiếp bằng văn bản. Để có những văn bản ngắn gọn, cô đọng, chính xác, nhà quản trị phải nâng cao kiến thức về mọi mặt, nhất là kiến thức về pháp luật và ngôn ngữ. Đồng thời, phải nắm được các phương tiện khai thác và biết cách khai thác, xử lý các thông tin hữu ích. Trên cơ sở kinh nghiệm và thực tiễn các văn bản sẽ ngày càng cô đọng, súc tích và chính xác.

Để nâng cao kỹ năng giao tiếp ủng hộ:

Thứ nhất, khi giao tiếp cần phải hướng tập trung vào sự kiện, vào vấn đề chứ không phải tập trung vào con người, không phải chỉ trích ý kiến hoặc phê phán cá nhân. Tuy nhiên, phải nắm bắt được những gì cá nhân họ nghĩ và cảm nhận thấy.

Thứ hai, giao tiếp phải có giá trị.

Nghĩa là nếu khi giao tiếp mà mọi người không nghe, ngắt lời phản ứng chống lại, chỉ trích hoặc không quan tâm đến những điều nói ra có nghĩa là giao tiếp không có giá trị. Do vậy, khi giao tiếp phải tôn trọng, lịch thiệp, tôn trọng cá tính, quan tâm tới mọi nguồn công bằng và cởi mở. Nên càng cụ thể càng tốt, đừng tuyệt đối hóa sự việc hoặc ý kiến của mình cũng như của người khác.

Thứ ba, phải xác định rõ trách nhiệm.

Phải chủ động nhận trách nhiệm đối với nội dung và ý kiến mình đưa ra, không nên lẩn tránh trách nhiệm. Điều đó biểu hiện sự can đảm, tự tin, tự trọng và khẳng định mình có giá trị.

Thứ tư, phải biết lắng nghe.

Giao tiếp không chỉ nhằm gửi thông báo hay một thông tin nào đó cho mọi người, mà còn phải lắng nghe và đáp ứng lại một cách hiệu quả đối với thái độ của người khác. Biết lắng nghe thực ra không dễ dàng, đòi hỏi phải phát triển khả năng nghe và hiểu nội dung của người khác đưa ra, đồng thời phát triển tốt mối quan hệ với mọi người.

Để nâng cao kỹ năng hướng dẫn và tư vấn thì khi thực hiện cần mô tả sự kiện, hành vi hoặc tình huống càng khách quan càng tốt, đưa ra các số liệu chứng cứ, tránh áp đặt ý kiến chủ quan. Cần đưa ra một số những phương án để bàn bạc, chứ không phải bàn cãi ai đúng ai sai. Nhà quản trị nên tiến hành đối thoại với từng nhân viên của mình thường xuyên hàng tuần, hàng tháng, nhằm tạo cơ hội nhận được những phản hồi từ các nhân viên để họ cảm thấy được ủng hộ và khuyến khích. Khi đối thoại cá nhân nên tập trung thảo luận về những mong muốn, trách nhiệm, các tiêu chuẩn và nên có một bản cam kết bao gồm các thoả thuận cùng trách nhiệm của hai bên. Điều đó sẽ giúp cho hướng dẫn và tư vấn ngày càng hiệu quả.