

Chuyên đề 8

KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH VÀ TRẢ LỜI CHẤT VẤN CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP HUYỆN

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ THUYẾT TRÌNH VÀ TRẢ LỜI CHẤT VẤN

1. Khái niệm

- Thuyết trình

Thuyết trình thường được hiểu như là trình bày một vấn đề trước một nhóm người khác một cách có hệ thống, được chuẩn bị trước trong những điều kiện nhất định.

Trình bày là một sự kết hợp trong đó rất nhiều yếu tố thể hiện mối quan hệ giữa các bên có liên quan trong quá trình nghe một người khác nói. Thuyết trình hay còn gọi là diễn thuyết, là nói chuyện trước nhiều người về một vấn đề nào đó một cách có hệ thống.

- Trả lời chất vấn

Chất vấn là hỏi và đề nghị giải thích rõ điều gì, việc gì. Trả lời chất vấn là sự đáp lại, là trao đổi, phân tích bằng lý lẽ để làm sáng tỏ vấn đề chất vấn, là đưa ra tình tiết, sự kiện, phân tích, giải thích làm cho người chất vấn hài lòng, thấy đúng, thấy hay, thuyết phục được người chất vấn và những người khác.

2. Vai trò của thuyết trình và trả lời chất vấn trong hoạt động quản lý, điều hành công vụ của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

Thuyết trình, trả lời chất vấn là những nội dung quan trọng của hoạt động giao tiếp hành chính. Các hoạt động này bao giờ cũng có động cơ thúc đẩy và nhằm mục đích giải quyết những vấn đề thực tiễn của cuộc sống.

Quá trình giao tiếp nói chung, thuyết trình, chất vấn nói riêng được con người dùng trí tuệ, tình cảm và kinh nghiệm của mình gắn kết vào thực tế, thông

qua một loạt những tín hiệu bằng ngôn ngữ, hành động mang tính hành vi ứng xử tốt đẹp giữa con người với con người. Thuyết trình, trả lời chất vấn tác động đến nhận thức, thái độ và hành vi của đối tượng giao tiếp nhằm đạt được sự thông hiểu, cảm thông lẫn nhau và cùng nhau hành động để đạt mục tiêu chung.

Cụ thể hơn, thuyết trình, trả lời chất vấn làm cho vấn đề, công việc được trình bày, được giải thích rõ ràng, mạch lạc, chi tiết hơn. Thông qua thuyết trình, trả lời chất vấn tạo ra được những giá trị chung, tạo sự đồng thuận trong hoạt động giao tiếp. Khi thực hiện nhiệm vụ của đại biểu Hội đồng nhân dân, nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý cấp huyện, thuyết trình, trả lời chất vấn là những kỹ năng rất cần thiết và quan trọng phải được nghiên cứu, trau dồi, rèn luyện và thực hiện một cách có hiệu quả.

3. Yêu cầu phát triển và rèn luyện kỹ năng thuyết trình của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

- Các yêu cầu nhằm thực hiện nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý cấp huyện:
 - + Lãnh đạo và điều hành công việc của Ủy ban nhân dân, các ủy viên Ủy ban nhân dân cấp huyện;
 - + Lãnh đạo, chỉ đạo các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện;
 - + Lãnh đạo và chịu trách nhiệm về hoạt động của hệ thống hành chính nhà nước từ huyện đến cơ sở, bảo đảm tính thống nhất, thông suốt của nền hành chính;
 - + Chỉ đạo Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã;
 - + Tổ chức việc thanh tra, kiểm tra, giải quyết khiếu nại, tố cáo, xử lý vi phạm pháp luật, tiếp công dân theo quy định của pháp luật.
- Các yêu cầu về công tác quản lý nguồn nhân lực:
 - + Khuyến khích động viên cán bộ, công chức thực hiện nhiệm vụ;
 - + Tạo bầu không khí tốt, môi trường làm việc lành mạnh;

- + Khuyến khích học tập phát triển trong đội ngũ cán bộ, công chức.
- Yêu cầu về phục vụ nhân dân:
- + Thuyết phục nhân dân trong thực hiện pháp luật;
- + Duy trì an ninh trật tự đảm bảo pháp luật được thực thi công bằng dân chủ;
- + Tăng cường mối quan hệ tốt đẹp giữa chính quyền địa phương và nhân dân, cộng đồng.

4. Trách nhiệm và hậu quả của trả lời chất vấn của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

- Thứ nhất, trách nhiệm với công việc, nhiệm vụ, bổn phận, pháp lý:
 - + Thực thi công vụ, làm đúng việc phải làm, được làm một cách tự giác;
 - + Chịu trách nhiệm: chế tài liên quan đến kỷ luật, vật chất, hình sự.
- Thứ hai, trách nhiệm với con người, các mối quan hệ, đạo đức:
 - + Thực thi công vụ tốt, đúng đắn, thái độ thể hiện cái đáng làm, nên làm;
 - + Chịu trách nhiệm đối với cách ứng xử, quan hệ. Chế tài: lên án, không hợp tác, mất lòng tin.
- Thứ ba, trách nhiệm chính trị:
 - + Thực thi công vụ tốt trong mối quan hệ chung với ý nghĩa chung trong hệ thống;
 - + Chịu trách nhiệm với kết quả, hậu quả. Cần có chế tài cụ thể, như nếu mất tín nhiệm, thì có thể bị bãi nhiệm.
- Thứ tư, trách nhiệm xã hội:
 - + Phạm vi trách nhiệm rộng, lớn, ảnh hưởng đến sự phát triển chung của xã hội, cộng đồng;
 - + Vấn đề được đề cập đến là những vấn đề mang tính xã hội, ảnh hưởng đến con người, văn hóa, đạo đức, truyền thống.

Hậu quả của việc thuyết trình sẽ rất lớn, nguy hại nếu kết quả không đạt được như ý muốn. Có thể có một số vấn đề không mong muốn xảy ra như:

- Nhiệm vụ hoàn thành kết quả không cao, hoặc không hoàn thành;
- Không thuyết phục được đối tác, cộng sự, nhân dân;
- Ảnh hưởng đến sự phát triển của địa phương;
- Ảnh hưởng đến uy tín của lãnh đạo.

5. Một số yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng thuyết trình và trả lời chất vấn của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

a) Đặc điểm giao tiếp thực thi công vụ của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

Thuyết trình và trả lời chất vấn là những hoạt động thuộc về giao tiếp công vụ của lãnh đạo, quản lý cấp huyện. Như vậy, hoạt động giao tiếp với các đặc trưng của nó sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến thuyết trình và trả lời chất vấn của lãnh đạo, quản lý cấp huyện.

Giao tiếp công vụ có một số đặc điểm căn bản sau:

- Phản ánh cơ cấu quyền lực trong tổ chức: đặc điểm này phản ánh tính thứ bậc của nền công vụ. Các hành vi giao tiếp cụ thể như tranh luận trực tiếp hay gián tiếp thông qua văn bản... đều trực tiếp hoặc ngầm định phản ánh các thông tin về vị thế của các bên tham gia giao tiếp thông qua thẩm quyền, cách thức xưng hô, hay cách lựa chọn các công cụ giao tiếp khác nữa... Đây là khía cạnh rất đặc thù của giao tiếp công vụ mà không thấy rõ ở các loại hình giao tiếp khác. Một phần của lý do là tính chặt chẽ trong các quy định về công cụ, cách thức giao tiếp giữa các bên trong giao tiếp công vụ được quy định cụ thể, rõ ràng trong các quy phạm pháp luật.

- Tính định hướng: các nỗ lực giao tiếp riêng lẻ hay có hệ thống trong quá trình thực thi công vụ đều hướng vào thực hiện chức năng, nhiệm vụ của cá nhân, đơn vị. Do vậy, các hoạt động giao tiếp được thực hiện trong quá trình thực thi công vụ đều được thiết kế, điều chỉnh hướng về thực thi công vụ hoặc quản lý việc thực thi công vụ.

- Công khai: đặc điểm này bao gồm hai khía cạnh. Một là, hoạt động giao tiếp công vụ được diễn ra tại các địa điểm công sở. Hai là, giao tiếp công vụ từ phía cán bộ, công chức hướng tới công khai hóa mục tiêu và cách thức hành động như các mục tiêu cụ thể, các quy trình, thủ tục, các quyết định quản lý hành chính nhà nước.

- Tương tác: giao tiếp công vụ là hoạt động tương tác, phối hợp với nhiều đối tượng khác nhau nhằm thực hiện chức năng phục vụ đối với công dân và tổ chức. Giữa các cơ quan, đơn vị và các cá nhân cần có sự tương tác nhằm hướng tới sự hiểu biết qua lại và phối hợp tốt trong thực hiện chức năng, nhiệm vụ chuyên biệt và các nhiệm vụ chung.

- Đa dạng về hình thức thể hiện: có rất nhiều hình thức giao tiếp được quy định và sử dụng trong quá trình thực thi công vụ: trực tiếp, gián tiếp; bằng văn bản, bằng khẩu ngữ; trong nội bộ tổ chức, với bên ngoài, v.v... Mỗi hình thức này lại có một phạm vi ảnh hưởng khác nhau đến các bên tham gia giao tiếp.

- Văn bản là công cụ chính thức quan trọng nhất: bản chất của giao tiếp gắn với thông tin. Thông tin được thể hiện dưới dạng văn bản có những lợi thế nhất định so với các hình thức giao tiếp bằng khẩu ngữ hay điệu bộ, cử chỉ khác. Văn bản là công cụ giúp cố định hóa thông tin; truyền thông tin một cách nhanh chóng, chính xác và kinh tế; lưu giữ thông tin được lâu dài. Chính vì thế, văn bản được xác định là công cụ giao tiếp chính thức và quan trọng nhất trong giao tiếp công vụ.

b) Môi trường giao tiếp thực thi công vụ của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

Các yếu tố thuộc môi trường giao tiếp thường được phân chia thành:

- Các yếu tố bên trong tổ chức: văn hóa tổ chức có ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động thực hiện công vụ của tổ chức. Nói một cách khái quát, văn hóa hay “lối sống” của cơ quan, tổ chức ảnh hưởng mang tính quyết định đến hiệu quả giao tiếp công vụ. Cụ thể hơn, các yếu tố của văn hóa tổ chức là:

+ Mục tiêu của tổ chức: mục tiêu chung của tổ chức có thể được cụ thể hơn thành các khẩu hiệu, phương châm hành động - thành văn hoặc bất thành văn đang được duy trì trong tổ chức;

- + Lịch sử của cơ quan, tổ chức;
- + Cơ cấu tổ chức: cách thức phân công, phối hợp chức năng, nhiệm vụ; số lượng nhân viên và năng lực của họ so với chức trách mà họ gánh vác;
- + Hệ thống các quy trình, thủ tục làm việc;
- + Các chuẩn mực xử sự, các nghi thức, nghi lễ;
- + Năng lực (về tầm nhìn, hiểu biết, kỹ năng và mức độ thành thực về chuyên môn, về giao tiếp), và tâm huyết của đội ngũ lãnh đạo, quản lý;
- + Bản thân các bên tham gia giao tiếp;
- + Hoàn cảnh hiện thời của cơ quan, tổ chức: tổ chức đang rất thành công? Đang gặp nhiều trở ngại? Đang trong cơn khủng hoảng? Hay đang trong giai đoạn trì trệ?, v.v...;
- + Điều kiện và cơ sở vật chất.
- Các yếu tố bên ngoài tổ chức, bao gồm:
 - + Tình hình kinh tế, chính trị, xã hội của quốc gia, địa phương, ngành, cơ quan, đơn vị;
 - + Tình hình địa lý, tự nhiên và thời tiết;
 - + Hệ thống các chính sách, thủ tục của ngành, của cả hệ thống trong đó tổ chức và cá nhân là một thành viên hoặc chịu trách nhiệm phục tùng;
 - + Xu hướng, cách thức giao tiếp của dân tộc, của cộng đồng dân cư nơi công sở đóng trụ sở;
 - + Mức độ phát triển khoa học công nghệ, nhất là công nghệ thông tin và truyền thông; tính phổ biến trong ứng dụng các tiến bộ đó trong ngành, trong cộng đồng.

c) Yếu tố tâm lý

Có một số vấn đề tâm lý mà các bên tham gia giao tiếp thông qua thuyết trình và trả lời chất vấn dễ mắc phải như: tâm lý chủ quan, độc quyền, gây khó dễ từ phía cán bộ, công chức và tâm lý e ngại, lo sợ bị gây khó khăn, bất cần,

buông xuôi, mình biết việc của mình, ... từ phía công dân hoặc tổ chức. Thay đổi được tâm lý này đòi hỏi sự chuyển biến sâu sắc và thực chất trong nhận thức về vai trò của nhà nước trong đời sống xã hội, và kèm theo đó là các chính sách, kỹ thuật cụ thể để đảm bảo sự chuyển biến.

Các hoạt động thuyết trình và trả lời chất vấn diễn ra trong một khoảng thời gian dài nhất định, cũng cần tính đến các phản ứng, nhu cầu nhất định về thể chất theo quy luật chung của cơ thể. Chính vì vậy, giải lao giữa giờ, thay đổi hoạt động... là các biện pháp quan trọng cho phép và hỗ trợ quá trình trao đổi thông tin được diễn ra một cách hiệu quả.

II. THUYẾT TRÌNH CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP HUYỆN

1. Các loại thuyết trình thường gặp của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

Có 3 loại thuyết trình cơ bản mà lãnh đạo, quản lý cấp huyện thực hiện theo các nội dung cũng như hoàn cảnh thuyết trình như sau:

- Trình bày báo cáo công tác. Đây là một loại thuyết trình cơ bản, quan trọng đối với lãnh đạo, quản lý cấp huyện. Các báo cáo công tác thường tập trung vào thực hiện nhiệm vụ, những vấn đề cần giải quyết do đó cần được chuẩn bị kỹ lưỡng nhằm đáp ứng yêu cầu của đối tượng nghe.

- Trình bày các nghị quyết, văn bản của nhà nước cấp trên cho cấp dưới. Loại thuyết trình này thiên về chính trị, mang đậm tính chính trị; giải thích về chế độ, chính sách.

- Trình bày các báo cáo chuyên đề. Loại thuyết trình này có nội dung về thực hiện nhiệm vụ theo các chuyên đề, về các dự án kinh tế xã hội. Yêu cầu tính mục tiêu, tính hiệu quả, các phương án. Loại trình bày theo chuyên đề này có phần liên quan đến công việc thuyết phục nhân dân, giải thích với nhân dân trong những trường hợp thực hiện chính sách của nhà nước.

2. Quá trình thuyết trình

a) Công tác chuẩn bị thuyết trình

- Xác định chủ đề

Xác định chủ đề là xác định rõ nội dung trình bày, hướng trình bày. Chủ đề được xác định dựa trên các cơ sở: theo yêu cầu của các cơ quan cấp trên, theo yêu cầu, chức năng, nhiệm vụ; theo chủ đề bên liên quan đặt hàng; theo vấn đề mà cuộc họp, hội nghị đã xác định theo kế hoạch; theo vấn đề, nội dung chế độ, chính sách, chương trình dự án; theo sở thích cá nhân, lĩnh vực mình nắm chắc nhất.

- Xác định mục tiêu

Xác định mục đích, mục tiêu của thuyết trình, phát biểu phải trả lời: Muốn đưa đến cho người nghe cái gì? Và điều gì ta muốn nhận được từ buổi thuyết trình?

Thông thường, các nhà nghiên cứu đưa ra kỹ thuật xác định mục tiêu SMART nhằm đảm bảo mục tiêu mang tính cụ thể, đo lường được, vừa sức, khả thi và có hạn định.

- Tìm hiểu đối tượng nghe thuyết trình

Để đạt được sự đồng điệu giữa người tham dự và người nói, người thuyết trình cần có những hiểu biết nhất định về đối tượng nghe thuyết trình.

Một trong những cách tìm hiểu về đối tượng người nghe trong một buổi thuyết trình, người ta có thể dùng phiếu phân tích. Phiếu phân tích thính giả là một công cụ giúp tìm hiểu thông tin về đối tượng (xem Hộp 9.1).

Ngoài ra, việc tìm hiểu thính giả có thể được tiến hành bằng nhiều cách. Ví dụ như xem danh sách (trích ngang) của khách mời, tới dự buổi sinh hoạt trước nếu đây là sinh hoạt thường kỳ, tiếp xúc với vài cá nhân trong khi chờ đợi, yêu cầu người tổ chức báo cáo sơ bộ các thông tin cần thiết. Việc tìm hiểu đối tượng nghe thuyết trình không chỉ thực hiện ngay ở khâu chuẩn bị mà còn tiếp tục trong lúc trình bày, nói chuyện bằng cách quan sát, nắm bắt sự phản hồi của họ để điều chỉnh nội dung và phương pháp truyền đạt.

- Chuẩn bị nội dung thuyết trình

Chuẩn bị nội dung thuyết trình càng kỹ lưỡng bao nhiêu thì càng tránh được những sai sót trong trình bày bấy nhiêu và thành công càng cao hơn. Khi chuẩn bị nội dung thuyết trình, cần thực hiện một số công việc sau:

+ Một là, nghiên cứu và tập hợp các thông tin chung liên quan, chuẩn bị tài liệu, tư liệu. Nhìn chung, thường có 3 loại thông tin, tư liệu cần chuẩn bị là: thông tin phải biết (những điều cần cung cấp để người nghe nắm rõ), thông tin cần biết (những điều minh chứng rõ thêm, tạo thêm căn cứ thuyết phục người nghe), thông tin nên biết (những tư liệu, thực tế và mô hình, số liệu làm phong phú nội dung trình bày).

Hộp 9.1. Phiếu phân tích thính giả

1. Người nghe là ai (người thực sự tiếp nhận bài trình bày)?
2. Ta đã biết những gì về họ (tuổi tác, giới tính, học vấn, vị trí xã hội, trách nhiệm nghề nghiệp, xu hướng chính trị, tôn giáo, nền tảng văn hóa, kiến thức về chủ đề, động cơ của thính giả khi tới nghe bài thuyết trình)?
3. Thái độ của họ đối với ta như thế nào?
4. Thái độ của họ đối với chủ đề?
5. Thái độ của họ đến nghe thuyết trình?
6. Thính giả muốn biết những gì về chủ đề?
7. Ta cần cho thính giả biết những gì?
8. Phản hồi nhận được từ thính giả là gì?
9. Những thông tin cụ thể nào có thể đáp ứng mối quan tâm từ các phản hồi đó?

Ngoài ra, lãnh đạo, quản lý cấp huyện cần nắm rõ điều kiện, hoàn cảnh thuyết trình. Do vậy, cần thu thập các thông tin về: số người tham dự, thời gian bắt đầu và thời gian làm việc; hội trường, phòng họp, sân bãi, loa đèn, bảng,

bục, nơi đứng trình bày; môi trường khí hậu... Lãnh đạo, quản lý cấp huyện cần biết để chủ động chuẩn bị cho phù hợp, đề xuất khắc phục những gì bất lợi.

Các câu hỏi đặt ra trước khi thuyết trình cần tập trung vào danh sách liệt kê tại Hộp 9.2.

+ Hai là, chuẩn bị nội dung thuyết trình.

Có thể chuẩn bị nội dung bài nói chuyện ra giấy, hay có thể là lập đề cương chi tiết các ý cần phải trình bày và những dẫn chứng, những số liệu để minh họa cho mỗi ý. Trong đề cương bài thuyết trình phải nêu bật các điểm chính, các ví dụ, dẫn chứng để làm rõ nét những chủ đề phải ghi rõ thời gian dành cho từng mục là bao nhiêu, để tránh khi trình bày miên man, sa đà, lệch trọng tâm (xem Hộp 9.3).

Hộp 9.2. Các câu hỏi cần đặt ra trước khi thuyết trình

1. Người nghe có thích chủ đề không?
2. Người nghe có đủ kiến thức cập nhật cho chủ đề không?
3. Mục tiêu chính là gì?
4. Có gì cần lưu ý về thời gian?
5. Người nghe có bao nhiêu thời gian?
6. Đối tượng của đại biểu là ai?
7. Ngôn ngữ nào sẽ được sử dụng?
8. Thông điệp chính là gì?

Hộp 9.3. Đề cương buổi thuyết trình

Phần mở đầu: Làm thế nào để gây ấn tượng đối với thính giả?

- Đưa ra ý tưởng, thông điệp chính;
- Trình bày lập luận chính;

- Giới thiệu tóm tắt những điểm chính.

Phần nội dung: Làm thế nào để hỗ trợ, làm sáng tỏ cho luận điểm chính?

- Cung cấp sự kiện và thống kê để mô tả;

- Trình bày định nghĩa trích dẫn để hỗ trợ;

- Kể những câu chuyện liên quan đến chủ đề để minh họa, v.v.

Kết luận: Làm thế nào để tóm tắt những điểm chính?

- Để lại cho người nghe một thông điệp ấn tượng;

- Kết lại vấn đề đã trình bày ở phần mở đầu.

+ Ba là, lựa chọn phương pháp và phương tiện hỗ trợ cho thuyết trình.

Việc lựa chọn phương pháp thuyết trình cần căn cứ vào: mục đích, yêu cầu của buổi thuyết trình; đối tượng nghe; địa điểm tiến hành buổi thuyết trình; năng lực, sự thành thạo sử dụng phương pháp của người trình bày.

Lựa chọn phương tiện hỗ trợ: để bài thuyết trình đạt hiệu quả thì người trình bày phải biết lựa chọn và sử dụng các phương tiện phù hợp. Phương tiện hỗ trợ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố: nội dung và phương pháp thuyết trình, đặc điểm của người tham dự, các yếu tố vật chất.

Khi lựa chọn phương tiện cần đặt ra câu hỏi như trình bày tại Hộp 9.4.

Hộp 9.4. Các câu hỏi để lựa chọn phương tiện thuyết trình

- Loại phương tiện nào cần cho bài thuyết trình?
- Sử dụng phương tiện mang lại lợi ích gì?
- Dự định đạt tới mục đích gì khi sử dụng phương tiện?
- Đối tượng phục vụ của phương tiện là ai?
- Đối tượng làm việc như thế nào?
- Sở thích của đối tượng?
- Trình độ của đối tượng như thế nào?

Khi đã xác định rõ các nội dung trên, người sử dụng sẽ lựa chọn được các phương tiện phù hợp và có hiệu quả.

b) Thực hiện thuyết trình

Thực hiện thuyết trình bao gồm 3 phần cơ bản: phần mở đầu, phần thân, kết luận.

- Mở đầu

Phần mở đầu của bài thuyết trình cần làm thế nào để gây ấn tượng đối với thính giả, giới thiệu ý tưởng, thông điệp chính... Cần giới thiệu chủ đề, nêu khái quát những nội dung chính sẽ trình bày để mọi người chuẩn bị tâm thế theo dõi, thiết lập mối quan hệ với người nghe và thu hút sự chú ý.

Có rất nhiều cách mở đầu bài thuyết trình, tùy vào nội dung mà có thể chọn một trong những cách được mô tả tại Hộp 9.5.

- Trình bày nội dung

Trong phần nội dung chính cần phải đưa ra được các nội dung cơ bản, phân tích, chứng minh để làm rõ những luận điểm chính, những vấn đề cần trình bày. Khi thực hiện phần này cần lưu ý một số nội dung sau đây:

+ Để có sức thuyết phục, không nên nói chung chung theo kiểu hô khẩu hiệu mà cần đưa ra những ví dụ, những số liệu cụ thể minh họa cho mỗi ý, mỗi luận điểm của mình.

+ Để nội dung bài phát biểu ăn sâu vào trí óc của người nghe, cần đưa thêm những trích dẫn của các nhân vật nổi tiếng hay những giai thoại về một nhân vật nào đó khi minh họa.

+ Cùng một vấn đề nhưng nói cho những đối tượng khác nhau thì cách xây dựng bài thuyết trình cũng phải khác nhau.

+ Tùy theo tính chất của buổi thuyết trình có thể chuẩn bị thêm những câu chuyện vui để làm cho không khí của buổi thuyết trình đỡ căng thẳng và duy trì sự chú ý của người nghe.

Hộp 9.5. Một số cách mở đầu bài thuyết trình

- Mở đầu vào đề trực tiếp: nhắc lại tên nội dung, nói rõ mục đích và những vấn đề chính của buổi thuyết trình.
- Vào đề theo lối tương phản: bắt đầu bằng việc nhấn mạnh sự mâu thuẫn, để gây chú ý.
- Vào đề từ từ theo lối kể chuyện.
- Mở đầu bằng cách đặt câu hỏi.
- Vào đề bằng cách trích dẫn: một câu trích dẫn thích hợp có thể là một mở đầu thú vị.
- Mở đầu bằng cách gây sốc: đưa ra những vấn đề, con số gây sốc.

Cần lưu ý một số quy tắc chung khi chọn câu chuyện vui trong thuyết trình (xem Hộp 9.6).

Hộp 9.6. Một số quy tắc khi chọn câu chuyện vui trong thuyết trình

1. Nội dung phải liên quan tới chủ đề hay hoàn cảnh thuyết trình.
2. Không công kích, châm chọc người thật, việc thật đang có mặt hay vắng mặt.
3. Đảm bảo tính phù hợp với tính chất buổi thuyết trình, với đối tượng.
4. Câu chuyện phải phù hợp cá tính, đặc điểm riêng của người thuyết trình. tránh sử dụng câu chuyện khôi hài một cách gượng gạo.
5. Sử dụng chuyện vui có chừng mực, đúng liều, đủ lượng.
6. Phù hợp với văn hóa, truyền thống.

- Kết luận

Phần kết luận cần nhắc lại những điểm then chốt của nội dung đã được trình bày. Tùy vào tính chất của phần trình bày mà phần cuối có thể chứa đựng lời chúc mừng, những nhiệm vụ cho tương lai, những vấn đề nêu ra để người nghe giải quyết.

Hộp 9.7. Một số lời khuyên trong thực hiện phần trình bày

Nên thực hiện	Không nên thực hiện
<ul style="list-style-type: none">- Chuẩn bị kỹ và luyện tập- Sử dụng phương tiện nghe nhìn- Thay đổi ngữ điệu- Nói rõ ràng- Sử dụng ánh mắt- Quan tâm tới người nghe- Tập trung vào chủ đề quan trọng- Kết thúc đúng giờ- Kết luận thống nhất với phần mở đầu	<ul style="list-style-type: none">- Không chuẩn bị và luyện tập- Không sử dụng phương tiện nghe nhìn- Nói đều đều, nói nhỏ, lảm bảm- Không sử dụng ánh mắt- Không quan tâm tới người nghe- Lạc đề, lạc vào chi tiết vụn vặt- Nói quá giờ- Kết luận không thống nhất với phần mở đầu

Khi kết thúc buổi thuyết trình cần chốt lại những điểm then chốt của nội dung đã tiến hành. Khi kết thúc, cần tóm tắt những nội dung chính sau:

- + Nội dung cốt lõi gì đã trình bày trong buổi thuyết trình;
- + Nội dung gì đã tiến hành; những điểm chính đã thống nhất, đồng thuận; chưa thống nhất, chưa đồng thuận trong phần thảo luận.
- + Nội dung gì đặt ra cần tiếp tục tiến hành vào những lần sau...
- + Trong phần kết cũng cần dành thời gian để giải đáp các thắc mắc, trao đổi từ người nghe và cảm ơn những người cùng tham dự.

Một nội dung cần được lưu ý đối với lãnh đạo, quản lý cấp huyện trong các buổi trình bày trước một số đối tượng để giải thích chính sách, thực hiện chính sách thì nên khuyến khích người nghe, người dân có thể liên lạc với mình qua điện thoại, qua hộp thư điện tử hay qua văn phòng Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân.

Trong phần trình bày, có một số lời khuyên đối với những việc nên thực hiện và những việc nên tránh được liệt kê tại Hộp 9.7.

c) Đánh giá kết quả thuyết trình

- Nội dung đánh giá

Việc đánh giá kết quả thuyết trình tập trung vào mấy vấn đề sau:

+ Cần đánh giá xem buổi thuyết trình đã đạt được mục tiêu đặt ra hay chưa.

+ Đánh giá tổng thể đối với buổi thuyết trình gồm các hoạt động: công tác chuẩn bị nội dung, cơ sở vật chất, công tác tổ chức.

+ Phải đánh giá toàn bộ cả 3 giai đoạn của cuộc thuyết trình: mở đầu, nội dung và kết luận.

+ Cần thấy rõ những sai sót, nhược điểm trong quá trình thuyết trình. Rút kinh nghiệm và bài học để chuẩn bị thuyết trình lần sau tốt hơn.

- Cách thức đánh giá

Để lấy được những thông tin phản hồi chính xác, có thể thực hiện các phương pháp đánh giá sau đây:

+ Dùng phiếu khảo sát;

+ Trao đổi, nói chuyện;

+ Phỏng vấn;

+ Quan sát theo dõi phản ứng của người nghe;

+ Chuyên gia đánh giá độc lập.

3. Các kỹ thuật cần thiết để thuyết trình hiệu quả

a) Kỹ thuật mở đầu, giới thiệu

Mở đầu cần được xem xét như một phần quan trọng cần phải đầu tư suy nghĩ, vì những giây phút đầu tiên tiếp xúc là những giây phút then chốt để người nghe hình thành ấn tượng ban đầu về người trình bày. Cần xuất hiện trước trước khán giả một cách tự tin và tỏ ra hào hứng với buổi thuyết trình.

Để xây dựng mối liên hệ với người nghe và tạo được ấn tượng ban đầu tốt, cần lưu ý những điểm sau:

- Tư thế, tác phong chững chạc, tự tin.
- Đi thẳng người, không đi nhanh, thờ ơ.
- Tạo thiện cảm ban đầu bằng ánh mắt thân thiện, nét mặt tươi vui, tự tin.
- Không vội vàng nói ngay khi vừa bước lên bục, vì thông thường một vài giây đầu phòng họp có sự ồn ào. Phải tìm một thủ pháp nào đó để ổn định trật tự cho phòng họp, sau đó mới bắt đầu nói.
- Trước khi bắt đầu nên tự giới thiệu về mình. Phần giới thiệu nên ngắn gọn, súc tích, đủ thông tin cần thiết.
- Phần triển khai thực hiện được tổ chức theo kế hoạch nội dung đã chuẩn bị từ trước.

b) Tạo dựng không khí

Một là, cần thể hiện tính khách quan, lịch sự. Lời nói trang trọng, lịch sự, thể hiện sự tôn trọng nhân dân, tôn trọng người nghe, tổ chức và đối tượng tham gia buổi thuyết trình; phản ánh trình độ của bản thân cán bộ lãnh đạo, của Ủy ban nhân dân hay hệ thống chính trị nói chung.

Hai là, cần thể hiện tính chính xác.

Khi thuyết trình cần chú ý:

- + Nêu luận điểm, minh chứng chính xác, có nguồn gốc rõ ràng;
- + Nắm vững pháp luật, nắm rõ vấn đề, hồ sơ trước khi tiến hành thuyết trình;
- + Chốt lại vấn đề chắc chắn, thông điệp rõ ràng;
- + Hỏi lại để đảm bảo đã hiểu được yêu cầu hay mong muốn của người nghe; đảm bảo người nghe thu nhận được thông tin đầy đủ, chính xác;
- + Bên cạnh đó, cần tránh mấy vấn đề sau: dùng những từ ngữ và cách nói có thể gây ra hiểu lầm; phản hồi vội vàng khi chưa nghe hết và chưa phân tích kỹ càng nội dung.

Ba là, cần đảm bảo tính rõ ràng, dễ hiểu.

Để lời nói đơn giản, dễ hiểu, có sức thuyết phục, cần chú ý:

+ Đảm bảo mọi người có thể hiểu một cách rõ ràng và đúng như nội dung người nói muốn truyền đạt;

+ Sử dụng từ ngữ phổ thông, gần gũi với cuộc sống của người dân, phù hợp với từng đối tượng;

+ Nói ngắn gọn, cô đọng, kết cấu câu đơn giản, diễn đạt theo trật tự logic;

+ Sử dụng hình ảnh, từ ngữ sống động, hình tượng quen thuộc với người dân.

c) Kỹ thuật giao tiếp phi ngôn từ

Giao tiếp phi ngôn từ là hình thức giao tiếp không sử dụng ngôn từ mà dùng những phương thức khác để truyền đạt thông tin như phát âm, giọng nói, nhịp điệu, ngữ điệu, cách đi đứng, cử chỉ, điệu bộ, ánh mắt, vẻ mặt, tư thế, trang phục, khoảng cách, vị trí...

Trong giao tiếp trực tiếp, các yếu tố phi ngôn từ có ý nghĩa hết sức quan trọng, góp phần bổ sung, hỗ trợ cho giao tiếp bằng ngôn từ bởi hầu như mọi người tin "nói như thế nào" nhiều hơn "nói cái gì".

- Giọng nói

Cần nói bằng giọng phù hợp với hoàn cảnh, tình huống để giúp cho việc thể hiện thông điệp một cách chính xác. Sử dụng giọng nói nhẹ nhàng, ấm áp để giải thích, thuyết phục làm cho người nghe cảm thấy thoải mái, dễ chịu. Giọng nói rõ ràng, dứt khoát, quyết đoán khi cần thể hiện uy lực, mệnh lệnh phải tuân thủ. Nói về những tin vui thì nên nói với giọng vui vẻ.

- Nhịp điệu, tốc độ nói

Trong khi thuyết trình, tốc độ, nhịp điệu nói, cách nhấn giọng cũng có ý nghĩa quan trọng. Tùy thuộc vào tình huống cụ thể mà nói nhanh hay chậm. Tuy nhiên, nói nhanh quá sẽ làm người nghe khó theo dõi, còn nói chậm quá dễ làm người nghe buồn chán. Chú ý nhịp điệu, ngữ điệu nói, lúc trầm, bổng, lúc lên, xuống giọng để tạo điểm nhấn, hấp dẫn người nghe.

- Ánh mắt

Trong khi nói, ánh mắt giúp đem đến những hiệu quả là: tạo mối liên hệ gần gũi, thân thiện với người nghe; tạo sự sinh động khi nói; nhấn mạnh những điểm quan trọng; giúp lời nói dễ hiểu hơn; bao quát được người tiếp xúc.

Vì vậy, trong thuyết trình nhất thiết phải biết sử dụng mắt, biết giao tiếp bằng mắt. Có cái nhìn làm người nghe cảm thấy tự tin, thoải mái, gần gũi, nhưng cũng có cái nhìn gây lo lắng, phân vân. Trong một buổi thuyết trình, hãy duy trì sự tiếp xúc bằng mắt từ 50 đến 60% thời gian khi nói, và từ 75 đến 85% thời gian khi nghe.

- Nét mặt

Trong giao tiếp nói chung, cùng với nụ cười, nét mặt là yếu tố thường được người khác chú ý quan sát, nó góp phần quan trọng vào việc tạo nên hình ảnh trong con mắt người khác.

Nét mặt biểu hiện thái độ, cảm xúc của con người: vui, buồn, ngạc nhiên, sợ hãi, tức giận, hoài nghi... Nét mặt còn cho ta biết ít nhiều về cá tính con người. Người vô tư, lạc quan, yêu đời thì nét mặt thường vui vẻ, người vất vả, phải lo nghĩ nhiều thì vẻ mặt thường căng thẳng, trầm tư...

- Trang phục, trang điểm

Ăn mặc lịch sự, nghiêm túc trong thuyết trình, tạo hình ảnh của con người có lương tâm, có trách nhiệm nghề nghiệp, coi trọng công việc và người nghe. Tùy theo từng trường hợp, tùy theo mùa, tùy theo sở thích cá nhân, đặc điểm của địa phương và dân tộc để chọn cách ăn mặc cho phù hợp.

- Nụ cười

Nụ cười là một phương tiện giao tiếp quan trọng chứa đựng nhiều nội dung phong phú, đem lại cho người khác cảm giác thoải mái, tự tin, cảm thấy sự tốt lành, tin tưởng. Như vậy, nụ cười biểu hiện thái độ tích cực là "lời chào" thân thiện, cởi mở, đáng tin. Khi thuyết trình, nụ cười phải tự nhiên, chân thành, phù hợp hoàn cảnh.

- Tư thế

Tư thế có vai trò quan trọng trong giao tiếp, có thể xem nó như cái khung hay nền cho hình ảnh của mỗi người. Trong thuyết trình, giao tiếp, có ba tư thế chủ yếu: đi lại, đứng và ngồi.

+ Tư thế đi: tạo bước đi thanh thản, nhẹ nhàng, đầu ngẩng cao. Việc đi lại trong lúc thuyết trình là cần thiết nên cần lựa chọn tư thế đi cho phù hợp với khung cảnh và đối tượng nghe.

+ Tư thế đứng: tạo thế đứng thoải mái, đứng thẳng người, ngẩng cao đầu một cách tự nhiên.

+ Tư thế ngồi: ngồi thoải mái, lưng thẳng tự nhiên, thanh thản.

4. Một số vấn đề cần lưu ý trong thuyết trình

a) Xử lý tình huống

Trong thuyết trình có nhiều tình huống xảy ra cần phải xử lý một cách khôn khéo, hiệu quả. Các tình huống thường gặp như: mất trật tự, ồn ào; nhiều người bỏ ra ngoài; có những phản ứng bột phát; gây rối, gây nhiễu trong thời gian trình bày; chen ngang, nói trong trạng thái kích động; “cướp diễn đàn”, ...

Trong nhiều trường hợp, các tình huống xảy ra là do sự chưa hiểu được nhau giữa người nói và người nghe. Vì thế, cần nhận thức đúng nguyên nhân của sự không thấu hiểu giữa người thuyết trình và người nghe thông qua quá trình trao đổi.

- Nguyên nhân từ người nói có thể là do: bộ lọc thông tin, lựa chọn cách biểu hiện tình cảm, chọn từ không thích hợp, không có sự hỗ trợ của ngôn ngữ đặc biệt, tính cách, ...

- Nguyên nhân từ người nghe có thể là: nhận biết có sự lựa chọn; vị trí của người nghe không thuận lợi; nghe không tốt hoặc không nghe; thiếu phản hồi...

- Nguyên nhân từ môi trường, nhiễu: quá nhiều thông tin hoặc quá ít thông tin; nhiễu; không chú ý, quên; kênh thông tin chọn không phù hợp...

Cần tìm hiểu nguyên nhân thật rõ ràng thì mới có thể có những cách thức xử lý tình huống hợp lý, hợp tình. Tùy theo mức độ, tính chất của tình huống mà có cách giải quyết như: cứng rắn, kiên quyết; mềm mỏng, nhẹ nhàng, nhắc nhở; thay đổi hành vi hay ngữ điệu; dừng lại, làm rõ xem vấn đề gì; xử lý kỹ thuật khi cần như: máy hỏng, mất âm thanh, mất điện, ồn ào bên ngoài, ...

b) Trả lời các câu hỏi của người nghe

Trong thuyết trình thường có các câu hỏi được đưa ra. Các câu hỏi có thể xuất hiện từ người thuyết trình, có thể từ người nghe hay từ bên ngoài chuyển vào. Có các câu hỏi từ người nói để làm rõ vấn đề đối với người nghe, câu hỏi để lấy thông tin phản hồi, câu hỏi để trao đổi thêm, câu hỏi để dẫn dắt vào phần sau.

Các câu hỏi từ phía người nghe, cần được phân loại nhanh để xem xét trước khi trả lời, vì cần phải hiểu rõ câu hỏi, hiểu ý nghĩa đằng sau câu hỏi, ý đồ người hỏi dẫn đi đâu. Chú ý đến các loại câu hỏi để phân loại, thường có các loại câu hỏi sau:

- Câu hỏi để giải quyết vấn đề chính trị;
- Câu hỏi liên quan đến chức năng, nhiệm vụ, đến hoạt động của cơ quan;
- Câu hỏi chỉ muốn làm rõ vấn đề liên quan đến nội dung thuyết trình;
- Câu hỏi nhằm khai thác thêm tư liệu, số liệu; câu hỏi nhằm khen ngợi, nhằm “bơi lông tìm vết”, nói xấu.

III. TRẢ LỜI CHẤT VẤN CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP HUYỆN

1. Các loại trả lời chất vấn thường gặp của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

Hoạt động trả lời chất vấn của lãnh đạo, quản lý cấp huyện xảy ra ở nhiều địa điểm khác nhau, có tính chất khác nhau. Nói chung, theo tính chất của hoạt động trả lời chất vấn của lãnh đạo, quản lý cấp huyện, thường có mấy loại như sau:

- Trả lời chất vấn có câu hỏi được đưa ra trước: đối với loại trả lời này, người lãnh đạo, quản lý cấp huyện có thời gian chuẩn bị và chủ động hơn, vì thế câu trả lời cần phải đầy đủ, sâu sắc và bao quát được toàn bộ các câu hỏi đã được đưa ra.

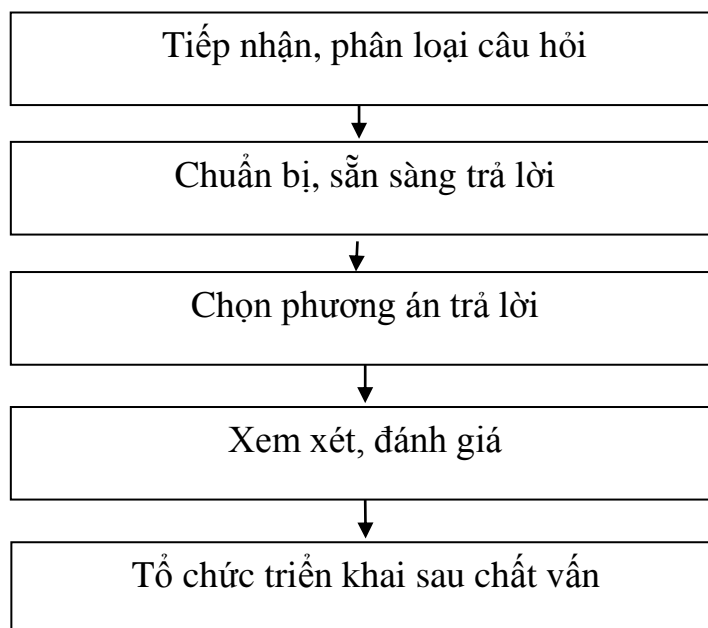
- Trả lời chất vấn nhanh, không biết trước câu hỏi: đây là loại chất vấn đòi hỏi sự nắm vững vấn đề, khả năng phản ứng nhanh và linh hoạt của người lãnh đạo, quản lý cấp huyện. Để có thể thực hiện tốt buổi trả lời chất vấn thuộc loại này, người lãnh đạo, quản lý cấp huyện không chỉ cần phải có sự chuẩn bị kỹ về nội dung mà còn phải rèn luyện bản lĩnh để có thể bình tĩnh, sáng suốt trong trả lời những câu hỏi nhanh, được đưa ra một cách bất ngờ.

- Trả lời chất vấn khi tiếp xúc cử tri: đây là loại trả lời các câu hỏi của cử tri liên quan tới trách nhiệm của chính quyền cấp huyện đối với đời sống của người dân. Để thực hiện tốt buổi trả lời chất vấn này, người lãnh đạo, quản lý cấp huyện cần phải làm việc với các bộ phận chuyên môn để nắm bắt tình hình thực tiễn đang diễn ra trong các lĩnh vực đời sống xã hội, đặc biệt là những vấn đề mà người dân đang bức xúc, từ đó tìm cách giải thích, thuyết phục và giải quyết khi trả lời câu hỏi của cử tri.

- Trả lời chất vấn của lãnh đạo cấp trên: loại trả lời chất vấn này liên quan đến việc giải trình các chức trách, nhiệm vụ theo luật định và do cấp trên giao cho chính quyền cấp huyện. Vì thế, người lãnh đạo, quản lý cấp huyện cần chủ động nắm vững nhiệm vụ và cách thức thực hiện nhiệm vụ được giao cho chính quyền cấp huyện, những thành tích và những hạn chế để giải trình với lãnh đạo cấp trên.

2. Quá trình trả lời chất vấn

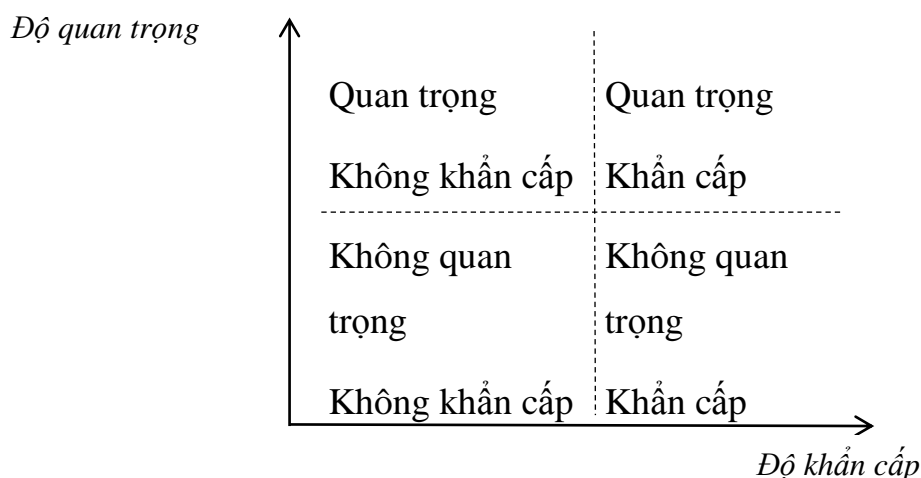
Trong quá trình hoạt động của lãnh đạo, quản lý cấp huyện, có một hoạt động thường xuyên và có tầm quan trọng là việc trả lời câu hỏi của cử tri và trả lời chất vấn. Đây là hoạt động chính thức và không chính thức nhằm làm rõ các vấn đề mà cử tri hay cá nhân và tổ chức nêu ra bằng lời hoặc bằng văn bản. Trả lời các câu hỏi cần được chuẩn bị kỹ lưỡng, tuân theo quy trình (xem Hình 9.2).



Hình 9.2. Quy trình trả lời chất vấn

a) Công tác chuẩn bị

Trả lời chất vấn của lãnh đạo, quản lý cấp huyện bắt đầu từ việc tiếp nhận, phân loại câu hỏi. Tiếp nhận câu hỏi cần làm rõ ngay từ đầu, câu hỏi đến từ đâu, độ tin cậy thế nào, mức độ yêu cầu trả lời đến đâu, ý nghĩa chính trị, độ “mật” đến đâu, do đó cần phân loại thành các loại câu hỏi theo mức độ khẩn và mức độ quan trọng của vấn đề để chuẩn bị trả lời (xem Hình 9.3).



Hình 9.3. Mức độ liên quan giữa độ quan trọng và khẩn cấp

Vấn đề mà câu hỏi đặt ra cần được thu thập thông tin đầy đủ cho phần trả lời. Khi lấy thông tin, cần chú ý 3 loại thông tin chính là:

- Thông tin lý thuyết, chỉ đạo từ các văn bản, pháp luật. Đây là dạng thông tin chính thống;

- Thông tin thực tiễn từ thực tế cuộc sống, từ hoạt động công vụ, từ các báo cáo trực tiếp thực hiện nhiệm vụ;

- Thông tin dưới dạng các con số, các minh chứng bằng hiện vật, con người thực.

Người trả lời chất vấn cần chuẩn bị kỹ câu trả lời thể hiện ở 2 khía cạnh: thứ nhất, là chuẩn bị từ trước khi đã biết nội dung các câu hỏi và thứ hai, là chuẩn bị tại chỗ khi được hỏi.

b) Chọn phương án trả lời

Chọn phương án và cách thức trả lời có ý nghĩa quan trọng, vừa nói lên sự chuẩn bị chu đáo, vừa nói lên tính chặt chẽ logic cũng như cách tư duy của người trả lời. Có thể sử dụng các cách trả lời khác nhau để tăng thêm tính thuyết phục như:

- Trả lời thẳng vấn đề, rõ ràng;

- Trả lời theo lối dẫn dắt phần này tiếp phần kia;

- Trả lời kiểu vòng vo né tránh khi cần thiết;

- Trả lời kiểu “chuyển bóng” cho người khác;

- Trả lời kiểu đưa ra kết luận không bàn cãi thêm;

- Trả lời kiểu “gây sốc” với các số liệu, hình ảnh, minh chứng.

c) Đánh giá phần trả lời

Đánh giá trả lời chất vấn là cách thức thu thập thông tin sau trả lời chất vấn xem có đạt được mục tiêu hay không, có cần rút kinh nghiệm gì không. Các đánh giá tập trung vào các khía cạnh như:

- Nội dung câu trả lời đáp ứng được vấn đề câu hỏi đặt ra;

- Tính đúng đắn, phù hợp với chủ trương, đường lối phát triển chung;
- Tính thuyết phục và lôgic;
- Sự thỏa mãn, hài lòng của người hỏi và công chúng đối với câu trả lời;
- Phần để lại tiếp tục triển khai sau trả lời chất vấn;
- Thái độ người trả lời và người chất vấn.

d) Hoạt động sau trả lời chất vấn

Sau trả lời chất vấn còn có những vấn đề được nêu ra cần phải triển khai, nên tổ chức thành nhóm các vấn đề để tổ chức thực hiện. Thiết lập hệ thống thông tin báo cáo định kỳ và thường xuyên. Thông tin cho người chất vấn và những người quan tâm khi cần thiết.

Những vấn đề đã trả lời chất vấn cần được lưu giữ theo dõi cẩn thận, nhất là những công việc đã hứa sẽ làm, những mục tiêu cần đạt, những vấn đề sẽ giải quyết vì đây là những nội dung các cá nhân và tổ chức sẽ theo dõi xem sau trả lời chất vấn có được triển khai thực hiện không.

3. Cách trả lời chất vấn

Căn cứ vào dạng câu hỏi, nội dung câu hỏi, cách hỏi để có những cách trả lời khác nhau nhằm đạt hiệu quả cao. Thường có một số dạng câu hỏi trong chất vấn như sau:

- Câu hỏi mang tính đột phá: loại câu hỏi này là loại câu hỏi có tính đột phá làm trọng tâm cho các câu hỏi khác thành chuỗi các câu hỏi.

- Câu hỏi có - không, đúng - sai: là loại câu hỏi cần một phương án trả lời rõ ràng. Loại câu hỏi này là dạng câu hỏi để khẳng định nội dung vấn đề hoặc để dẫn dắt vấn đề từng bước một.

- Câu hỏi có nhiều phương án để chọn trả lời: là loại câu hỏi đi sâu vào tìm hiểu câu trả lời theo chọn phương án nào, vì sao lại chọn phương án đó. Chuẩn bị cho loại câu hỏi này phải kỹ lưỡng cho từng phương án, mặt được và mặt chưa được.

- Câu hỏi có tính “kích động”, “truy sát”: là dạng câu hỏi có thể mang tính khiêu khích, liên hồi, gay gắt, kích động người trả lời, đưa người ta vào thế bị động, khó khăn, bức xúc, khó tự chủ.

- Các dạng hỏi khác như: nhẹ nhàng sâu sắc; dẫn dắt theo chuỗi câu hỏi tưởng như là không đâu vào đâu; hỏi kiểu “mớm cung”; hỏi không theo chiều thuận của vấn đề; hỏi mở để rộng đường cho người giải.

a) Trả lời thẳng vào vấn đề

Với trách nhiệm cao trong thực thi công vụ, lãnh đạo, quản lý cấp huyện cần trả lời chất vấn một cách đàng hoàng, thẳng thắn, trung thực. Nội dung vấn đề câu hỏi nêu ra cần được giải thích, trả lời tường minh, rõ ràng làm cho người hỏi hài lòng, gây uy tín cho cá nhân người trả lời. Trả lời thẳng vào vấn đề một cách rõ ràng, khúc chiết trong tình huống như:

- Vấn đề khá tường minh, cần nói rõ ràng;
- Những kết quả đạt được rõ ràng, các nhiệm vụ trong kế hoạch;
- Chính sách, chế độ tường minh, đồng bộ, không gây chênh lệch lớn đối với những người hưởng lợi;
- Những nội dung công việc hoàn toàn sáng rõ;
- Là vấn đề có thể được công khai, không phải bí mật hay hạn chế;
- Bản thân hiểu vấn đề, thành thạo trong thực thi, nắm vững thông tin.

b) Trả lời dài dòng

Nhiều khi cần phải trả lời dài dòng để cho mọi người hiểu sự việc hơn. Trả lời dài không phải làm rối lên, làm lộn xộn, không đâu vào đâu, mà thực hiện trả lời với đủ thông tin để làm rõ vấn đề mà trả lời ngắn không đáp ứng được. Trong những trường hợp không đi giải đáp từng vấn đề thì có thể gộp nhiều vấn đề lại để trả lời, tránh chông chéo khi trả lời nhiều câu hỏi về một vấn đề.

Trả lời dài dòng trong các trường hợp:

- Nội dung vấn đề phức tạp, nhiều yếu tố liên quan;
- Vấn đề xảy ra đã lâu, cần giải thích rõ ràng, nhất là phải trích lục các văn bản cũ, các quy định cũ;
- Trả lời gộp một số vấn đề liên quan;
- Cần nhiều minh chứng, thực tế sống;
- Khả năng tổng hợp chưa tốt, kỹ năng trả lời còn hạn chế cũng thường trả lời dài dòng.

c) Trả lời loanh quanh

Trong nhiều trường hợp cần thực hiện trả lời loanh quanh, dẫn dắt đây đó, không đi thẳng vào nội dung chính. Có thể áp dụng cách trả lời này trong những trường hợp như sau:

- Trả lời thông qua cách dẫn dắt từng phần, từng bước, từng đoạn để đi đến đích xa hơn.
- Nội dung vấn đề không thể đi thẳng vào để giải quyết, vấn đề nhạy cảm nào đó chẳng hạn, thì nên chủ động trả lời quanh co, loanh quanh nội dung chính.

- Cần tiêu tốn thời gian, “câu giò” với những trả lời chung chung.
- Câu hỏi dạng lấp chỗ trống, không sâu sắc, chung chung.

d) Trả lời ngắn, có - không

Cách trả lời ngắn, đúng - sai, có - không cũng thường được sử dụng trong các loại câu hỏi yêu cầu trả lời ngắn gọn, hay đơn giản là dạng trả lời “đúng” hay “sai”, “có” hay “không”.

Trả lời theo cách này cần thận trọng vì nhiều câu hỏi mang tính dẫn dắt, đưa người trả lời vào con đường đã dọn sẵn, nhiều khi không theo ý của người trả lời, hay có thể để gạt bỏ nội dung những trả lời của người trả lời chất vấn nhằm hạ uy tín, bác bỏ kết quả đã đạt được. Vì thế, cần phải suy nghĩ, đoán ý đồ của người hỏi trước khi trả lời đơn giản là: “có” hay “không”, “đúng” hay “sai”.

4. Một số vấn đề cần lưu ý trong trả lời chất vấn

Trả lời chất vấn là một trong những nhiệm vụ quan trọng không chỉ ảnh hưởng đến công việc của chung của Ủy ban nhân dân mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến thực hiện công việc, đến uy tín cá nhân của lãnh đạo, quản lý cấp huyện. Do đó, trong quá trình thực hiện trả lời chất vấn, lãnh đạo, quản lý cấp huyện cần lưu ý một số vấn đề sau:

a) Xác định vấn đề chất vấn thuộc chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn hay không

Định hình vấn đề chất vấn ngay để nội dung trả lời đúng trong phạm vi chức trách của lãnh đạo, quản lý cấp huyện, tránh tình trạng trả lời nội dung vấn đề không thuộc thẩm quyền của mình, mặc dù có trường hợp có thể trả lời đúng. Trong trả lời chất vấn, xác định đúng vấn đề chất vấn sau đó mới là chọn nội dung trả lời. Việc xác định vấn đề chất vấn cho thấy năng lực đánh giá tình hình chung, năng lực xét đoán vấn đề, năng lực thực hiện nhiệm vụ của người trả lời, đồng thời cho biết sự nhanh trí, khôn ngoan, thông minh trong xử lý của người trả lời chất vấn. Nội dung trả lời là những thông tin quan trọng, hữu dụng cho phần trả lời chất vấn.

b) Đặc điểm của đối tượng chất vấn

Trong trả lời chất vấn, vấn đề quan trọng nhất là thái độ thỏa mãn của người chất vấn và những người nghe. Nếu họ hài lòng với nội dung trả lời chất vấn thì cuộc trả lời chất vấn đó thành công. Để trả lời chất vấn thành công, cần có những hiểu biết nhất định về đặc điểm đối tượng chất vấn. Ví dụ như: cần phải biết họ là ai, thuộc thành phần nào, trình độ, sự hiểu biết chung, thông tin về vấn đề chất vấn họ có nhiều không, nhất là trạng thái tâm lý của họ khi chất vấn.

Hiểu rõ đối tượng để chuẩn bị đầy đủ về mọi phương diện như: nội dung trả lời, trạng thái tâm lý khi tham gia trả lời chất vấn. Người trả lời chất vấn cần phải tránh tâm trạng lo lắng, hồi hộp, sợ rằng mình trả lời không đáp ứng được yêu cầu của người chất vấn; cần xác định tâm trạng thoải mái, cho rằng mọi việc đều tốt đẹp, mình sẽ làm tốt công việc trả lời, mọi thứ mình đều biết.

c) Môi trường trả lời chất vấn (cơ quan, tại nơi dân cư trú,...)

Môi trường mà lãnh đạo, quản lý cấp huyện trả lời chất vấn rất khác nhau, nên cần xây dựng cách thức trả lời phù hợp nhằm đáp ứng yêu cầu người chất vấn. Khi thực hiện hoạt động trả lời chất vấn cần lưu ý đến một số môi trường như: tại cơ quan làm việc, tại nơi dân cư trú, tại cuộc họp của Hội đồng nhân dân, hay trả lời trên các phương tiện thông tin đại chúng.

Trong bất cứ môi trường nào, người trả lời chất vấn cần lưu ý:

- Nội dung trả lời phải đảm bảo tính đúng đắn, tính phù hợp và chính xác.
- Thận trọng trong trả lời chất vấn, vì đây là vấn đề liên quan đến nhiều người, mang tính công cộng, xã hội rộng lớn.

- Làm chủ tình thế, không để sự vụ làm che đi vấn đề lớn, không để mình rơi vào trong trạng thái tâm lý bất ổn, không thể hiện sự nóng giận, mất bình tĩnh. Cần thể hiện thiện chí, tinh thần xây dựng, cầu thị và có trách nhiệm.

IV. NHỮNG KỸ NĂNG CẦN THIẾT CHO THUYẾT TRÌNH VÀ TRẢ LỜI CHẤT VẤN CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP HUYỆN

1. Kỹ năng phân tích vấn đề

a) Xác định vấn đề

Vấn đề là sự khác biệt giữa trạng thái hiện tại và trạng thái mong muốn của một sự vật hiện tượng. Khả năng tìm ra các giải pháp cho các vấn đề phức tạp là phẩm chất quan trọng nhất của người quản lý giỏi. Quá trình tư duy và hành động có cấu trúc và logic sẽ giúp người quản lý tăng khả năng tìm được giải pháp tốt nhất.

Có nhiều vấn đề thường gặp trong công việc. Thực tế luôn tồn tại các vấn đề, tức là các câu hỏi được đặt ra cần có câu trả lời, phải giải quyết, như các vấn đề:

- Thiếu hoặc lập kế hoạch kém;
- Thiếu hoặc truyền thông, giao tiếp kém;

- Thiếu hiểu biết, thiếu thông tin cần thiết;
- Mục tiêu không rõ ràng;
- Thiếu thời gian;
- Công cụ không thích hợp;
- Thiếu nguồn lực (con người, tài chính...);
- Thiếu sự ủng hộ...

Không giải quyết các vấn đề cụ thể, liên quan trực tiếp đến hoạt động thường xuyên của mình sẽ gặp nhiều khó khăn trong hoạt động công vụ và như vậy sẽ vấp vấp trong hoạt động trả lời chất vấn.

b) Phân tích vấn đề

Khi phân tích vấn đề, cần hiểu vấn đề thực chất là một câu hỏi, một tình huống chưa rõ ràng, yêu cầu phải có hướng giải quyết phù hợp. Thông thường, người ta xem vấn đề có nhiều lớp, nhiều tầng bậc khác nhau. Các lớp của một vấn đề có thể được xác định như sau:

- Lớp bên ngoài: lớp bên ngoài chỉ là biểu hiện chứ không phải nguyên nhân của vấn đề.
- Lớp giữa: chỉ nhìn thấy người khác phải chịu trách nhiệm, chúng gây ra vấn đề, còn mình chỉ là nạn nhân, lỗi do người khác gây ra.
- Lớp bên trong: xác định vai trò mình đang giữ, phải làm gì để giúp tìm ra giải pháp. Xác định trách nhiệm thuộc về ai, con người hay máy móc, hay do cơ chế vận hành.

Vấn đề chỉ được giải quyết khi đã được nghiên cứu và nhìn nhận một cách rõ ràng. Điều đó rất quan trọng vì nếu không thì sẽ làm mất thời gian và không giải quyết được vấn đề thực sự.

2. Kỹ năng thu thập, xử lý thông tin

a) Thu thập thông tin

Trong hoạt động của mình, lãnh đạo, quản lý cấp huyện cần xây dựng cho mình các kênh khác nhau để thu thập thông tin phục vụ cho hoạt động thuyết trình, trả lời chất vấn.

Trong hoạt động thuyết trình và trả lời chất vấn, cần tập trung nghe và ghi chép các vấn đề (câu hỏi) mà các thành viên khác nêu ra một cách tích cực. Lắng nghe người khác ngay trong cuộc thuyết trình và trả lời chất vấn là để hiểu đối tượng, để thể hiện sự tôn trọng đối với đối tượng. Lắng nghe giúp các bên tác động đến hành vi của họ một cách hiệu quả nhất.

Việc lắng nghe trong quá trình thuyết trình và trả lời chất vấn phải là một tiến trình chủ động, tự nguyện. Lắng nghe tạo ra bầu không khí cho phép người lãnh đạo, quản lý đặt yếu tố cảm tính sang một bên và hướng các yếu tố hợp lý trong quá trình thảo luận giải quyết vấn đề. Để không nghe nhầm, nên tạo thói quen ghi lại trên giấy. Vừa ghi nhớ vừa hỏi lại những từ có nhiều nghĩa như từ đồng âm khác nghĩa, danh từ riêng, hay những thông tin quan trọng như: con số, ngày giờ... Phải ghi lại những thông tin cơ bản như chủ đề, thời gian, tên người, số liệu, nội dung đã trao đổi giữa các bên ...

b) Xử lý thông tin

Trong hoạt động thuyết trình và trả lời chất vấn, hoạt động xử lý thông tin nhằm mục đích phân tích, sắp xếp, quản lý thông tin một cách hiệu quả phục vụ cho sử dụng thông tin đã xử lý vào hoạt động thuyết trình và trả lời chất vấn. Xử lý thông tin được thực hiện cả ở các giai đoạn khác nhau của thuyết trình, trả lời chất vấn: giai đoạn chuẩn bị, giai đoạn tiến hành và sau thuyết trình, trả lời chất vấn.

Trong xử lý thông tin cần thực hiện những nội dung sau:

- Xử lý, phân tích làm “tinh” thông tin, không để dạng thô sau khi đã thu thập thông tin;

- Phân loại thông tin đã xử lý “tinh” thành các loại khác nhau tùy theo cách mà người xử lý mong muốn. Đối với hoạt động thuyết trình và trả lời chất

vấn, lãnh đạo, quản lý cấp huyện nên phân thành các loại như: chính trị, các lĩnh vực chuyên môn, kinh tế, xã hội, các đề án,...

- Lưu giữ theo yêu cầu mục đích của lãnh đạo, quản lý cấp huyện, theo các tên nội dung (file) dữ liệu để chỗ (tệp) để tìm.

- Thường xuyên cập nhật, bổ sung số liệu, báo cáo, minh chứng mới.

3. Kỹ năng nói và nghe trong quá trình thuyết trình và trả lời chất vấn

a) Kỹ năng nói trong thuyết trình và trả lời chất vấn

Trong hoạt động thuyết trình, trả lời chất vấn, kỹ năng nói đóng vai trò quan trọng. Nói không chỉ là hoạt động sử dụng ngôn từ để biểu đạt ý nghĩ, ý tưởng của người nói, mà nó còn bao hàm trong hoạt động nói cùng với thông điệp ngôn từ là ngôn ngữ cử chỉ, phi ngôn từ.

Để thông điệp được đơn giản, dễ hiểu, có sức thuyết phục trong thuyết trình và trả lời chất vấn, lãnh đạo, quản lý cấp huyện cần chú ý:

- Sử dụng từ ngữ phổ thông, gần gũi với cuộc sống, phù hợp với từng đối tượng.

- Tránh dùng thuật ngữ chuyên môn phức tạp. Nếu sử dụng những thuật ngữ mới cần giải thích rõ.

- Suy nghĩ một cách rõ ràng về những điều định nói. Diễn tả ý tưởng dứt khoát, đi thẳng vào chủ đề.

- Nói ngắn gọn, cô đọng, kết cấu câu đơn giản diễn đạt theo trật tự lôgic.

- Sử dụng hình ảnh, từ ngữ sống động, hình tượng quen thuộc, chuyển từ phức tạp thành đơn giản, những điều khó hiểu thành dễ hiểu.

Khi nói nên tránh những lỗi dễ gặp phải như:

- Nói không có bố cục rõ ràng; trình bày dài dòng không cần thiết.

- Nội dung nói không mạch lạc, thiếu logic.

- Thiếu quan tâm tới thái độ, mức độ nắm bắt vấn đề của các đối tượng khác nhau.

- Sử dụng cách xưng hô chưa hợp lý; sử dụng ngôn từ và cách diễn đạt thiếu nhã nhặn, lịch thiệp; dùng lời lẽ thiếu nghiêm túc, có tính mỉa mai, châm chọc, xúc phạm người khác.

- Tránh thói quen ngắt lời người khác để trình bày ý kiến của mình, thích “thể hiện”. Cần đồng cảm với người khác, đặt mình vào vị trí của người khác để xem xét, đánh giá quan điểm, ý kiến của họ.

b) Kỹ năng nghe trong thuyết trình và trả lời chất vấn

Nghe và biết lắng nghe là hoạt động cần thiết đối với lãnh đạo, quản lý cấp huyện, để thu nhận thông tin một cách hiệu quả cần tập trung vào người nói và khuyến khích người nói trong giao tiếp, trong hoạt động thuyết trình và trả lời chất vấn.

- Tập trung chú ý vào người nói, thể hiện như sau:

+ Thái độ tích cực và nhiệt tình,

+ Duy trì bằng ánh mắt thường xuyên và thời gian ngắn,

+ Tập trung nghe hiểu.

- Khuyến khích người nói, thể hiện như sau:

+ Tạo cơ hội cho người nói được trình bày;

+ Khuyến khích bằng lời và không bằng lời qua cử chỉ, ánh mắt;

+ Hỏi thăm một cách lịch sự, động viên người nói.

- Vấn đề nghe và lắng nghe một cách tích cực có khác nhau, nghe tích cực thể hiện như sau:

+ Nhắc lại, thể hiện sự thấu hiểu, gợi ý;

+ Cần có cảm giác tốt thời điểm nói và nghe;

+ Duy trì sự quan tâm;

+ Tránh hiểu quá xa, cần kiểm tra ý nghĩa, tính chính xác của thông điệp.

Hơn nữa, trong hoạt động thuyết trình và trả lời chất vấn cần phải tránh phản ứng kiểu phán xét, cố gắng loại trừ sai lệch và nhận thức chủ quan.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Câu hỏi ôn tập

a) Hãy trình bày mục đích của thuyết trình và trả lời chất vấn của lãnh đạo, quản lý cấp huyện, phân tích trách nhiệm và hậu quả của trả lời chất vấn.

b) Hãy phân tích quá trình thuyết trình. Trong quá trình đó, khâu nào là khâu quan trọng?

c) Hãy mô tả quá trình trả lời chất vấn, phân tích vai trò quan trọng của khâu chuẩn bị và theo dõi hoạt động sau trả lời chất vấn.

d) Hãy phân tích các ảnh hưởng của yếu tố tâm lý đến chất lượng thuyết trình và trả lời chất vấn.

2. Bài tập thực hành

a) Bài tập thực hành phân kỹ năng thuyết trình:

Yêu cầu: Chọn một trong những chủ đề liên quan đến công việc lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện như: quy hoạch phát triển kinh tế của địa phương, phát triển giao thông, vấn đề dân số, vấn đề giáo dục, quản lý đất đai,... để thuyết trình.

Cách làm:

- Chia thành các nhóm, từ 5 - 8 người;
- Xây dựng đề cương thuyết trình;
- Một thành viên của nhóm thực hiện thuyết trình trong khoảng thời gian là 10 phút;
- Nhận xét, đánh giá.

b) Bài tập thực hành phân kỹ năng trả lời chất vấn:

Bài tập đóng vai: người chất vấn và người trả lời chất vấn trong phiên họp Hội đồng nhân dân cấp huyện.

Chọn chủ đề trả lời chất vấn liên quan đến công việc lãnh đạo, quản lý của lãnh đạo, quản lý cấp huyện như: vấn đề vệ sinh môi trường, vấn đề dân số, vấn đề giáo dục, quản lý đất đai, quy hoạch phát triển kinh tế của địa phương, quy hoạch phát triển giao thông hoặc những vấn đề nổi cộm mang tính thời sự như: chạy chức, chạy quyền, tham nhũng, nạn phong bì, chống người thi hành công vụ, ...

Cách làm:

- Chia thành các nhóm, từ 5 - 8 người.
- Xây dựng đề cương phần chất vấn và trả lời chất vấn.
- Phân vai cho các thành viên của nhóm thực hiện chất vấn và trả lời chất vấn rồi thực hành trong khoảng thời gian là 10 phút.
- Nhận xét, đánh giá.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Nội vụ. Tài liệu đào tạo, bồi dưỡng đại biểu Hội đồng nhân dân cấp tỉnh nhiệm kỳ 2011 - 2016. NXB Chính trị - Hành chính, Hà Nội, 2011.
2. Học viện Hành chính Quốc gia. Giáo trình Quản lý và phát triển tổ chức hành chính nhà nước. NXB Giáo dục, Hà Nội, 2006.
3. Robert Heller. Lãnh đạo hiệu quả (Leading Effectively). NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 2002.
4. Robert Heller. Thông tin hiệu quả (Communicate Clearly). NXB Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh, 1998.
5. Lưu Kiếm Thanh. Nghiệp vụ Hành chính văn phòng, Công tác điều hành, tham mưu, tổng hợp lễ tân. NXB Thống kê, Hà Nội, 2009.
6. Tim Hindle. Giải tỏa stress (Reducing Stress). NXB Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh, 1998.
7. Trường Đại học luật Hà Nội. Tập bài giảng Xã hội học. NXB Công an nhân dân, Hà Nội, 2005.
8. Hoàng Văn Tuấn. Các quy tắc hay trong giao tiếp. NXB Thanh niên, Hà Nội, 2006.

Phần III

NGHIÊN CỨU THỰC TẾ VÀ KIỂM TRA, TRÌNH BÀY TÌNH HUỐNG

Mục 1

NGHIÊN CỨU THỰC TẾ

1. Mục đích

a) Giúp học viên quan sát và trao đổi kinh nghiệm công tác qua thực tiễn tại chính quyền cấp huyện cụ thể.

b) Giúp học viên gắn kết lý thuyết với thực tế.

2. Yêu cầu

a) Cơ sở đào tạo, bồi dưỡng tổ chức đi thực tế cho học viên. Nội dung nghiên cứu được thực hiện theo chuyên đề có tính thời sự và cần thiết đối với học viên. Có thể lựa chọn nghiên cứu thực tế hoạt động quản lý nhà nước và cải cách hành chính nhà nước tại một quận hoặc một huyện, thị xã, thành phố thuộc tỉnh.

b) Chính quyền cấp huyện nơi học viên đến thực tế chuẩn bị báo cáo kinh nghiệm và tạo điều kiện cho học viên trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn.

3. Tổ chức

a) Thời gian đi thực tế: 02 ngày (16 tiết).

b) Địa điểm đi thực tế: Lựa chọn địa điểm tại những địa phương có tính chất phù hợp với nội dung chuyên đề nghiên cứu thực tế và đối tượng học viên của từng khoá bồi dưỡng.

Mục 2

LÀM BÀI KIỂM TRA VÀ TRÌNH BÀY TÌNH HUỐNG

1. Mục đích

a) Thu hoạch kiến thức và kỹ năng tiếp thu được từ chương trình bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý cấp huyện.

b) Đánh giá khả năng vận dụng kiến thức và kỹ năng thu nhận được vào thực tiễn tại vị trí lãnh đạo, quản lý cấp huyện.

2. Yêu cầu

a) Sau khi kết thúc Phần I, học viên làm 1 bài kiểm tra nhằm đánh giá mức độ hiểu biết; cách vận dụng các văn bản thuộc thẩm quyền của lãnh đạo, quản lý cấp huyện.

b) Sau khi kết thúc các Phần II, học viên trình bày 1 tình huống nhằm đánh giá hiểu biết và khả năng vận dụng những kiến thức, kỹ năng đã được học vào giải quyết các vấn đề thực tiễn đang đặt ra ở địa phương.

Yêu cầu đối với trình bày tình huống:

- Mô tả được tình huống;
- Phân tích, nhận xét và đưa ra cách thức giải quyết tình huống;
- Rút ra bài học từ tình huống.

3. Hình thức kiểm tra và đánh giá

a) Bài kiểm tra có thể lựa chọn 1 trong 2 hình thức: bài kiểm tra viết hoặc bài trắc nghiệm.

b) Trình bày tình huống: có thể lựa chọn 1 trong 2 hình thức sau:

- Tình huống được lựa chọn và trình bày theo từng cá nhân, dưới dạng bài viết tại lớp. Giảng viên chấm và tổng hợp vào kết quả đánh giá chung.

- Tình huống được lựa chọn thảo luận theo nhóm và trình bày tại lớp. Giảng viên chấm điểm tại lớp theo kết quả trình bày của từng nhóm.

c) Bài kiểm tra và trình bày tình huống được chấm điểm theo thang điểm 10. Học viên nào có bài kiểm tra hoặc trình bày tình huống không đạt từ điểm 5

trở lên thì phải làm lại. Sau khi làm bài kiểm tra hoặc trình bày tình huống và chấm lại, nếu kết quả vẫn dưới 5 điểm thì học viên không được cấp chứng chỉ./.

**KT. BỘ TRƯỞNG
THỨ TRƯỞNG**

Triệu Văn Cường