

## Chuyên đề 11

### KỸ NĂNG GIAO TIẾP

#### 1. KHÁI NIỆM GIAO TIẾP

Giao tiếp là một quá trình trong đó các bên tham gia tạo ra hoặc chia sẻ thông tin, cảm xúc với nhau nhằm đạt được mục đích giao tiếp.

Theo cách quan niệm này, giao tiếp không đơn thuần là một hành vi đơn lẻ mà nó nằm trong một chuỗi các tư duy hay hành vi mang tính hệ thống trong bản thân các bên tham gia giao tiếp hoặc giữa họ với nhau.

Thành phần các bên tham gia vào quá trình giao tiếp có thể rất đa dạng nếu xét giao tiếp theo nghĩa rộng. Tuy nhiên, giao tiếp công vụ mà chúng ta nói ở đây giới hạn vào con người với tư cách là các bên tham gia giao tiếp.

Bởi giao tiếp là một quá trình, giao tiếp liên quan đến việc chia sẻ thông tin hoặc cảm xúc giữa các bên tham gia. Điều này nhấn mạnh rằng giao tiếp không thể mang tính một chiều dù rằng xét bề mặt thì có rất nhiều tình huống cho thấy một bên tham gia giao tiếp hướng tới bên kia một cách ‘tuyệt vọng’ mà không có hồi âm hay phản hồi.

Như vậy, giao tiếp có thể được hiểu là các biểu hiện mang tính hướng ngoại và bề mặt khi con người thể hiện các tiếp xúc tương tác với các cá nhân khác trong cộng đồng. Cái gốc của các biểu hiện bề mặt đó là cách tiếp cận của cá nhân ứng với từng vấn đề như vụ việc, con người, công việc hay cuộc đời nói chung. Ngoài ra, khi sử dụng tập hợp từ giao tiếp ứng xử, chúng ta nhấn mạnh tính tình thế của các hành vi giao tiếp trong đó các bên tham gia giao tiếp cần tính tới các đặc thù của bối cảnh như thời điểm, không gian hay các yếu tố liên quan đến bên cùng tham gia giao tiếp để có nhận thức và hành vi phù hợp.

Giao tiếp trong thực thi và để thực thi công vụ (từ đây viết tắt là giao tiếp công vụ) là toàn bộ các hình thức giao tiếp được thực hiện trong bối cảnh thực thi công vụ, do các bên tham gia công vụ thực hiện và để thực thi công vụ.

#### 2. VAI TRÒ CỦA GIAO TIẾP HÀNH CHÍNH VÀ YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG

##### 2.1. Giao tiếp là cầu nối và thước đo văn hóa quản lý

###### 2.1.1. Vai trò của giao tiếp trong cuộc sống nói chung

- Giao tiếp là một hoạt động mang tính bản chất của vạn vật, trong đó có loài người, nhằm phục vụ mục đích sinh tồn. Tuy nhiên, với rất nhiều hỗ trợ của khoa học, công nghệ do những phát kiến vượt bậc của loài người, nhu cầu sinh tồn trở nên dễ được đáp ứng hơn, trong khi nhu cầu sinh tồn một cách hạnh phúc đang trở thành một thách thức quan trọng hơn. Chính vì vậy, giao tiếp còn là một cách thức không thể thiếu được giúp chúng ta tận hưởng cuộc sống;

- Giao tiếp giúp thể hiện mình và biết người;

- Giao tiếp quyết định các "vấn đề" của cuộc sống nảy sinh và được giải quyết;
- Giao tiếp giúp hoàn thiện nhân cách;
- Giao tiếp giúp tạo nên cộng đồng;
- Giao tiếp giúp tạo nên văn hóa.

Có thể nói một cách khái quát về vai trò của giao tiếp trong cuộc sống là giúp con người:

- Biết;
- Hiểu;
- Hành động;
- Cộng tác.

### ***2.1.2. Vai trò của giao tiếp đối với công sở hành chính nhà nước***

Mỗi tổ chức đều có những mục tiêu chung, gắn kết các thành viên của tổ chức. Giao tiếp vừa là một nội dung, lại vừa là công cụ giúp tổ chức đạt được mục tiêu chung đó.

Trong các tổ chức nói chung và các công sở hành chính nhà nước nói riêng, giao tiếp đóng 5 vai trò (chức năng) căn bản là:

- Định hướng: Giao tiếp giúp chia sẻ và truyền đạt cái đích mà tổ chức cần đạt đến cũng như cách thức để đạt được điều đó. Ở cấp độ này, có thể nói, giao tiếp đóng một vai trò chiến lược trong việc giúp cho tổ chức tồn tại và phát triển trong xã hội. Không có giao tiếp, thậm chí cả khi giao tiếp không hiệu quả, các cá nhân, các nhóm khác nhau trong nhóm có thể xác định, hiểu và hướng tới các mục tiêu theo những cách khác nhau. Điều này dẫn tới nhiều nguy hại trong đó cần tính đến cả việc chia rẽ, bất đồng và tan rã tổ chức.

- Hợp nhất: Mỗi tổ chức, cơ quan, đơn vị hay nhóm là một tập hợp gồm nhiều yếu tố và kiểu người khác nhau với xuất phát điểm, quan điểm, cách thức và tham vọng khác nhau. Giao tiếp là cơ chế, là chất keo dính lôi cuốn những người, những yếu tố có những điểm chung căn bản lại với nhau để hình thành tổ chức. Khi tổ chức đã ra đời, giao tiếp, với các vai trò quan trọng giúp con người Biết - Hiểu - Hành động và Cộng tác cho phép các yếu tố khác biệt, các cá nhân, đơn vị, các nguồn lực, và các mục tiêu được kết nối với nhau theo cách những điểm mạnh được kết hợp để nhân thêm sức mạnh và những điểm yếu được hỗ trợ, bù đắp để có thể ảnh hưởng tiêu cực ít nhất đến tổ chức. Đối với cán bộ, công chức, giao tiếp cho phép nắm bắt thông tin, hiểu biết về nhiệm vụ và trông đợi của tổ chức đối với họ, tương tác với đồng nghiệp.

- Duy trì: Mỗi tổ chức đều có một số hoặc một hệ thống các giá trị mà nó duy trì hoặc muốn khuếch trương, giao tiếp là cơ chế giúp định hình và duy trì các giá trị đó.

- Động viên, khuyến khích: Giao tiếp trong quá trình thực thi không đơn thuần và duy nhất liên quan đến các nhiệm vụ và cách giải quyết nhiệm vụ, nó còn liên quan đến con người với tư cách là một thực thể sống, có đời sống riêng tư, có niềm vui, nỗi buồn, có điểm mạnh và điểm yếu. Giao tiếp trong tổ chức còn bao hàm cả khía cạnh mang tính nhân bản, hỗ trợ việc hoàn thiện nhân cách của các cá nhân.

- Đổi mới: Giao tiếp là cơ chế trong đó các ý tưởng, sáng kiến được hình thành, chia sẻ, thách thức và trải nghiệm.

Trong thực thi công vụ, giao tiếp thể hiện đầy đủ các chức năng, vai trò trên. Do vậy, giao tiếp là điều kiện đảm bảo các giá trị, thủ tục và mục tiêu của tổ chức được hiện thực hóa nhằm đạt được mục tiêu hành động và đổi mới. Cũng do vậy, có thể nói giao tiếp là bộ phận cấu thành căn bản của mọi tổ chức kể cả công sở hành chính nhà nước.

### **2.1.3. Vai trò của giao tiếp đối với các nhà quản lý công**

Đối với các nhà quản lý, giao tiếp cũng là một *nhu cầu* như đối với bất cứ ai bình thường trên đời. Giao tiếp còn là một *công cụ* quan trọng giúp họ tổ chức hoạt động.

Hơn thế nữa, giao tiếp còn là một *nội dung* cơ bản mà các nhà quản lý chịu trách nhiệm thiết kế, tổ chức và "nghiệm thu".

Cuối cùng, giao tiếp là một cơ hội quan trọng để các nhà quản lý gây ảnh hưởng và thể hiện sự nổi trội của mình so với các cán bộ, công chức hay các nhà quản lý khác, nhằm làm cho cấp dưới "tâm phục, khẩu phục" mà hành động theo cách nhà quản lý mong muốn.

## **2.2. Sự ảnh hưởng của các yếu tố tới hành vi giao tiếp**

### **2.2.1. Các yếu tố bên trong tổ chức**

Nói một cách khái quát, văn hóa hay lối sống - của tổ chức<sup>1</sup> ảnh hưởng mang tính quyết định đến hiệu quả giao tiếp công vụ. Cụ thể hơn, các yếu tố của lối sống trong công sở là:

- Mục tiêu của tổ chức: Mục tiêu chung cả 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 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;

---

<sup>1</sup> Theo Trần Thị Thanh Thủy (2007), Văn hóa tổ chức và một số giải pháp phát triển văn hóa công sở, Tạp chí Tổ chức nhà nước, số 9/2006.

- Nhà quản lý cấp cao nhất và nhà quản lý các cấp khác: Năng lực (về tầm nhìn, hiểu biết, kỹ năng và mức độ thành thạo về chuyên môn, về giao tiếp), và tâm huyết;

- Bản thân các bên tham gia giao tiếp (như sẽ trình bày kỹ ở phần sau);

- Hoàn cảnh hiện thời của 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?..;

- Điều kiện vật chất cho thực thi.

### **2.2.2. Các yếu tố bên ngoài tổ chức**

- Tình hình kinh tế, chính trị, xã hội của quốc gia, địa phương, ngành, cơ quan, đơn vị,...

- Yếu tố 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, tiếp xúc và trực tiếp phục vụ;

- Mức độ phát triển khoa học công nghệ, nhất là công nghệ thông tin và truyền thông; và tính phổ biến trong ứng dụng các tiến bộ đó trong ngành, trong cộng đồng.

### **2.2.3. Các yếu tố liên quan đến các bên tham gia giao tiếp**

- Mức độ thành thực trong thực thi;

- Sự hiểu biết về nhiệm vụ của cá nhân, cách tổ chức trông đợi ở họ, nhiệm vụ và năng lực của các bên liên quan, phạm vi tự quyết, giới hạn phối hợp,..;

- Khả năng làm việc nhóm;

- Khả năng chấp nhận người khác trong đời sống làm việc;

- Một số kỹ năng giao tiếp bề mặt như nói trước đám đông và thuyết trình, nghe, đọc cho người khác, soạn thảo văn bản, đưa ra các phản hồi phê phán với người khác,...

- Tính cách cá nhân, kiểu người trong giao tiếp.

### **2.2.4. Các vấn đề thực tế và nhu cầu nghiên cứu giao tiếp**

Có một loạt lý do cho thấy tầm quan trọng của việc nghiên cứu và ứng dụng các giải pháp nhằm cải thiện chất lượng của giao tiếp công vụ.

Một là, cả mục tiêu chiến lược cũng như các giải pháp cụ thể của chương trình cải cách hành chính đều hướng tới xây dựng một nền công vụ có đầy đủ các phẩm chất cần thiết để phục vụ một cách tốt nhất nhu cầu của công dân và xã hội nói chung. Trong đó, cải thiện chất lượng giao tiếp công vụ, trong nội bộ nền công vụ và với các đối tác và đối tượng bên ngoài, cần được xem như là một

cách thức quan trọng để làm tăng sự thỏa mãn ở các đối tượng phục vụ của nền công vụ. Bởi vậy, trong các nhiều báo cáo cải cách hành chính của Chính phủ cũng như của các địa phương hay các cơ quan cụ thể, giao tiếp - dưới nhiều hình thức khác nhau như trên đã trình bày - luôn được xem như là một thước đo, một tiêu chí phản ánh nỗ lực và kết quả của các nỗ lực thực thi nói riêng và cải cách hành chính nói chung.

Hai là, những yếu kém quan trọng và phổ biến trên thực tế liên quan đến lĩnh vực này. Không thể phủ nhận rằng, trong lịch sử nền công vụ, hoạt động giao tiếp công vụ đã và đang nhận được những quan tâm và đầu tư nhất định về mặt nhận thức, chính sách và tài chính từ cả phía Chính phủ và giới quản lý lẫn các cán bộ, công chức. Tuy nhiên, cốt yếu của vấn đề luôn nằm ở cách thức và hiệu quả của việc chuyển các ý tưởng, sáng kiến và chính sách thành hành động cụ thể. Nói cách khác, vấn đề nằm ở mức độ triệt để trong hành động.

Một cách hệ thống, có thể chỉ ra các vấn đề thực tế của giao tiếp công vụ như sau:

*a. Nhóm các vấn đề liên quan đến nhận thức về giao tiếp công vụ*

Có thể quan sát thấy một số quan niệm sai lầm phổ biến trong không ít cán bộ, công chức, kể cả các nhà quản lý về giao tiếp công vụ như sau:

- Lâm tưởng rằng giao tiếp chỉ đơn giản là nghe, nói, đọc, viết. Tuy nhiên, cái gốc của giao tiếp là cách tiếp cận của cá nhân với người khác, với tổ chức, với nhiệm vụ, hay với cuộc đời nói chung. Chính vì vậy, nghe, nói, đọc, viết là hình thức biểu đạt bề nổi của cách tiếp cận đó. Trong nền công vụ, thái độ ứng xử tích cực mà chính phủ hướng tới xây dựng trong nội bộ và với bên ngoài là thái độ phối hợp - điều này phức tạp hơn rất nhiều so với bề nổi hành động nghe, nói, đọc, viết. Nó có gốc là suy luận, nhìn nhận, tiếp cận mang tính sâu sắc và có tính tư duy bên trong. Chừng nào thói bề phái, ghen tức, đố kỵ, cánh hẩu.. còn tồn tại thì việc chau chuốt hình thức ngôn ngữ trong giao tiếp khẩu ngữ hay bằng văn bản chỉ mang tính hình thức và không đạt hiệu quả thực thi công vụ. Nó còn kéo theo những tổn kém về tài chính và tinh thần cho những việc vô nghĩa;

- Lâm tưởng rằng giao tiếp chỉ nằm ở bề nổi lời nói, chữ viết. Hậu quả của nhận thức sai lầm này là các ẩn ý, các điệu bộ cử chỉ... (đặc biệt trong giao tiếp trực tiếp, đối mặt) không được quan tâm một cách đúng mực;

- Lâm tưởng rằng chỉ có ngôn ngữ chính thức là phương tiện duy nhất chuyển tải các thông tin chính thức. Thực ra, trong rất nhiều trường hợp chính thức, ngôn ngữ không chính thức, ở những nơi không chính thức mới chuyển tải đầy đủ các thông tin chính thức, thậm chí ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến các quyết định chính thức;

- Lâm tưởng rằng giao tiếp là một hiện tượng có bắt đầu và có kết thúc. Thực ra, giao tiếp là một quá trình dòng chảy liên tục, có âm vang. Nó không dừng ở một hiện tượng, trong một bối cảnh bó buộc mà vượt ra ngoài những giới hạn đó do dư âm của các thông điệp được ghi nhận, giải mã và phản hồi theo cách không chỉ ảnh hưởng đến một bên, các bên tham gia giao tiếp, mà cả

những yếu tố ngoại cảnh và thậm chí bên thứ ba, người thứ ba tình cờ hoặc chủ động hiện diện và tham gia vào quá trình giao tiếp;

- Quan niệm đề cao một cách phiến diện một hay một vài khía cạnh hoặc chức năng của giao tiếp. Ví dụ như việc đề cao quá đáng giao tiếp với bên ngoài mà không chú trọng thích đáng giao tiếp trong nội bộ hoặc quá nhấn mạnh một chức năng nào đó (ví dụ chức năng động viên, khuyến khích,..) mà không quan tâm nhiều đến chức năng khác (ví dụ chức năng định hướng,..) của giao tiếp trong tổ chức. Thực ra, các khía cạnh và các chức năng của giao tiếp công vụ luôn hỗ trợ, là điều kiện và ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện của các hình thức và chức năng còn lại.

#### *b. Nhóm các vấn đề về chính sách về giao tiếp công vụ*

Năm 2000, trong chuyến đi công tác cùng nhiều quan chức trong Chính phủ vào một số tỉnh phía Nam để xem xét, chỉ đạo giải quyết chấm dứt một số vụ việc khiếu kiện kéo dài, làm ảnh hưởng uy tín của chính quyền, ông Nguyễn Đình Lộc - lúc đó là Bộ trưởng Bộ Tư pháp - đã có một tuyên bố quan trọng là “việc làm của địa phương có chỗ chưa được rõ ràng, hợp lý nên chính quyền phải xin lỗi dân”. Hành vi giao tiếp này có thể được xem như là một yêu cầu “xin lỗi” công khai sớm nhất từ phía Chính phủ, chính quyền địa phương kể từ khi công cuộc cải cách hành chính được khởi xướng, phản ánh một cách ứng xử có trách nhiệm đối với công dân.

Tuy nhiên, các nỗ lực cần được thực hiện một cách hệ thống hơn, toàn diện hơn.

Trong thời gian gần đây, các cơ quan có thẩm quyền đã ban hành nhiều chính sách quan trọng liên quan đến hoạt động giao tiếp công vụ.

Có thể kể đến Quyết định số 03/2007/QĐ-BNV ngày 26/2/2007 của Bộ Nội vụ ban hành Quy tắc ứng xử của cán bộ, công chức, và viên chức làm việc trong bộ máy chính quyền địa phương và Quy chế Văn hóa công sở, được ban hành kèm theo Quyết định số 129/2007/QĐ-TTg ngày 02/8/2007 của Thủ tướng Chính phủ. Hai văn bản này đều thiết lập những quy định cụ thể và rõ ràng về giao tiếp trong thực thi công vụ, do vậy, là nền tảng quan trọng cho việc xây dựng lề lối, tác phong làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả và tạo dựng một hình ảnh tích cực về nền công vụ trong lòng công chúng và doanh nghiệp.

Ngoài hai văn bản trên, chủ yếu các chính sách được ban hành tập trung chủ yếu vào hình thức giao tiếp bằng văn bản, nhất là văn bản quy phạm pháp luật, một số quy định về giao tiếp thông qua hình thức hội họp (như Quyết định số 114/2006/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 25/5/2006 ban hành quy định về chế độ hội họp trong hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước), một số quy định về vấn đề phối hợp (như Nghị định số 144/2005/NĐ-CP quy định về công tác phối hợp giữa các cơ quan hành chính nhà nước trong xây dựng và thực hiện chính sách, chiến lược quy hoạch, kế hoạch)..

Trong khi đó, giao tiếp đôi mặt, trực tiếp với công dân và doanh nghiệp, hay trong nội bộ giữa các công chức với nhau đang còn là khía cạnh bỏ ngỏ về chính sách mà trách nhiệm chủ yếu trông vào các nhà nghiên cứu, giảng dạy kỹ năng cho cán bộ, công chức. Chính vì vậy, Chính phủ cần có những chính sách, quy định cụ thể hơn về hệ thống các nguyên tắc cũng như chỉ dẫn cụ thể, hay quy tắc về chuẩn mực hành vi tương ứng về các hình thức giao tiếp để trên cơ sở đó các cơ quan, tổ chức có thể cụ thể hóa hơn nữa cho phù hợp với đặc thù ngành, nghề... của tổ chức.

Về mặt này, có thể kể đến thành tựu của một số cơ quan như Thanh tra Chính phủ, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn,... trong việc đã xây dựng, ban hành được bộ Quy tắc ứng xử trong nội bộ ngành, tổ chức và với bên ngoài.

Quan trọng hơn nữa là việc đánh giá hiệu quả giao tiếp công vụ. Trong rất nhiều trường hợp, đầu tư cho giao tiếp tỏ ra đơn giản hơn nhiều so với đánh giá hiệu quả của giao tiếp. Với tất cả những đặc tính bản chất của giao tiếp công vụ như đã trình bày, có thể nói đánh giá hiệu quả giao tiếp công vụ là một công việc cực kì phức tạp, đòi hỏi nhiều thời gian và tốn kém.

Thực tiễn trên có thể bắt nguồn từ chính việc trong khi có rất nhiều cơ quan liên quan đến khía cạnh giao tiếp công vụ (Văn phòng Chính phủ, Bộ Thông tin - Truyền thông, Ban Tư tưởng - Văn hóa...) thì vẫn thiếu một cơ quan chuyên trách, chịu trách nhiệm tập trung đầu mối kiểu như Bộ Lễ trong nhà nước phong kiến.

### *c. Nhóm các vấn đề thực tiễn giao tiếp công vụ*

Không thể phủ nhận một thực tế là bất chấp các nỗ lực (dù còn là khiêm tốn) của Chính phủ trong việc không ngừng cải thiện hệ thống quy định về lĩnh vực này, việc hiện thực hóa các quy định chính sách còn rất nhiều hạn chế. Điều này được bộc lộ qua việc không chú ý hoặc áp dụng nửa vời những quy định chính thức.

Chúng ta đã chứng kiến không ít lần các quan chức cũng như công chức có thái độ hách dịch, coi thường, khiếm nhã, và “lỡ lời” với đồng nghiệp hoặc với công dân; hành động thể hiện sự không tôn trọng của các nhà quản lý đối với nhân viên, và thái độ ghen tị, đố kị, bất hợp tác giữa các cán bộ, công chức với nhau. Lấy ví dụ như trong cách thức tổ chức, điều hành hay tham gia hội họp, cách chia sẻ thông tin,... bất chấp các quy định hay trông đợi về tính tương tác, dân chủ... của giao tiếp công vụ,... tâm lý, thói quen kiểu “cho và nhận”, “ban xin”, hay thực thi “có điều kiện” (những điều kiện không chính thức và bất hợp pháp..) vẫn còn đang tồn tại trong cả giao tiếp nội bộ lẫn với bên ngoài... Hậu quả là phối hợp đang trở thành một trong những thách thức lớn nhất trong tổng thể các nỗ lực cải cách hành chính như nhiều báo cáo cải cách hành chính đã thừa nhận.

Bên cạnh đó, việc tăng cường thu nhận thông tin phản hồi trong thực thi và quản lý công vụ cũng đã được quan tâm, ví dụ thông qua nỗ lực thiết lập các trang điện tử, cổng thông tin điện tử,... Tuy nhiên, điều mà nhiều người sẽ quan tâm nhiều hơn là hiệu quả của các công cụ đó, liên quan đến cách thức xử lý các thông

tin thu nhận được. Một trang thông tin điện tử mà không được cập nhật thông tin thường xuyên, một cổng Thông tin phản hồi mà chỉ nhận các ý kiến phản hồi chứ hiếm hoi mới có phản hồi lại hoặc không có diễn đàn cho trao đổi công khai và rộng rãi,... liệu có còn tác dụng là công cụ để “lắng nghe”? Có lẽ, trong thời gian tới, Chính phủ cần có các quy định cụ thể hơn về cách thức và yêu cầu đối với việc tiếp nhận thông tin phản hồi trên các phương tiện giao tiếp điện tử như internet trong đó có quy định cụ thể về quyền được phản hồi lại của công dân và quyền được giải thích khi các đề xuất, kiến nghị không được chấp nhận.

Tất nhiên, trong cái nhìn logic thì hạn chế về thực tiễn là hệ quả của các sai lầm về nhận thức, sự hạn hẹp về kinh phí hay việc sử dụng kinh phí chưa đúng cách, không hiệu quả; những hạn chế liên quan đến đào tạo, bồi dưỡng,... Tuy nhiên, một trong những nguyên nhân sâu xa nhất chính là thói quen và sức ỳ của cán bộ, công chức nói chung và các nhà quản lý công sở nói riêng.

#### *d. Nhóm các vấn đề liên quan đề nghiên cứu, giảng dạy về giao tiếp công vụ*

Trong một vài năm trở lại đây, giao tiếp công vụ đã trở thành một nội dung giảng dạy chính thức trong các chương trình đào tạo và bồi dưỡng ở các trung tâm đào tạo - bồi dưỡng cán bộ, công chức như Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh và một số trường chính trị địa phương, một số trung tâm bồi dưỡng chính trị quận, huyện... Cũng không thể bỏ qua tính năng động, hiệu quả và đóng góp của một số trung tâm, công ty làm chức năng bồi dưỡng, nâng cao năng lực nguồn nhân lực nói chung trong khía cạnh này. Bên cạnh đó, trong khuôn khổ các hỗ trợ nhằm nâng cao năng lực cho cán bộ, công chức nói chung và đội ngũ quản lý của hệ thống công vụ nói riêng, một số dự án hỗ trợ phát triển có vốn nước ngoài cũng có những đóng góp nhất định trong việc nâng cao năng lực giao tiếp của cán bộ, công chức.

Tuy nhiên, giảng nội dung gì, như thế nào nào, khi nào cho cán bộ, công chức ở những giai đoạn nào trong con đường chức nghiệp của họ, nhằm tăng cường hiệu quả hỗ trợ và tính bền vững của các nỗ lực đào tạo, bồi dưỡng về giao tiếp công vụ đang còn là vấn đề cần được trao đổi thêm.

Chính vì vậy, giao tiếp công vụ, hơn bao giờ hết, trong bối cảnh dân trí đã được nâng cao, công nghệ thông tin - truyền thông đang có những bước phát triển nhảy vọt và hoạt động công vụ đang đứng trước ngày càng nhiều thách thức, giao tiếp công vụ rất cần được cải thiện thông qua việc nghiên cứu, hoạch định, thực thi chính sách về lĩnh vực này.

### **3. NGUYÊN TẮC GIAO TIẾP**

Để đạt được hiệu quả, các hoạt động giao tiếp cần đáp ứng một số nguyên tắc nhất định. Tương tự, giao tiếp công vụ cũng cần tuân thủ một số nguyên tắc sau:

#### **3.1. Tôn trọng lẫn nhau và hài hòa lợi ích**

##### ***3.1.1. Tôn trọng lẫn nhau***



Thể hiện thái độ tôn trọng đối với các bên cùng tham gia giao tiếp là nguyên tắc hàng đầu trong sinh tồn trong cộng đồng nói chung. Nó thỏa mãn các nhu cầu liên quan đến nhân quyền, khẳng định nhân thân, đề cao lòng tự trọng và khẳng định phẩm chất của chính bên thể hiện thái độ đó.

Có rất nhiều cách thể hiện thái độ tôn trọng đối với các bên cùng giao tiếp trong quá trình thực thi công vụ cho dù đó là cuộc gặp gỡ với đối tác, với công dân và doanh nghiệp hay với đồng nghiệp, thái độ tôn trọng đều cần được thể hiện.

Nói một cách chung nhất, thái độ tôn trọng kèm theo các yêu cầu cụ thể khác nhau về cách diễn đạt về phẩm chất này đối với các đối tượng khác nhau bởi vì bản chất của tôn trọng là sự thừa nhận hay ghi nhận sự tồn tại của bên kia như là chính họ chứ không phải là họ theo kiểu mình hoặc mình mong muốn. Do vậy, với người cao tuổi hơn và trọng trách hơn, tôn trọng cần được thể hiện như là sự kính trọng. Đối với người ngang bằng mình dùng thuật ngữ tôn trọng là đủ và đúng. Với người trẻ hơn, nhỏ bé hơn, tôn trọng cần được diễn tả theo cách yêu thương.

Sự có mặt đúng như lời hứa, ngôn ngữ giao tiếp đề cao nhân thân của bên kia (ví dụ: gọi tên, gọi đầy đủ tên và chức vị, đánh giá vấn đề thay vì quy chụp về con người,...), điệu bộ cử chỉ phù hợp (trang phục, dáng điệu khi đi đứng, ngồi, điệu bộ tay, chân, mắt, ..) đều là những cách để thể hiện sự tôn trọng đối với người khác, đồng thời, thể hiện sự tự trọng của chính mình.

### ***3.1.2. Cộng tác - hài hoà lợi ích***

Thái độ cộng tác từ phía đôi bên dựa trên nguyên lý thắng - thắng (win-win) trong giao tiếp. Để có được kết quả đó, các bên cần có nỗ lực đạt đến sự hài hòa lợi ích của mỗi bên. Chính vì vậy, giao tiếp liên cá nhân bao gồm một kỹ năng ngầm định là kỹ năng thương thuyết, thỏa thuận.

Trong thời đại hiện nay, khi mà giao tiếp công vụ diễn ra trong một bối cảnh mở hơn do tác động của công nghệ thông tin và sự phát triển về dân trí, giao tiếp công vụ còn phải hướng tới sự hài hòa lợi ích của ba bên để đảm bảo phát triển lâu dài. Đó là thỏa mãn lợi ích của cán bộ, công chức - công dân, doanh nghiệp - và cộng đồng nói chung. Nói cách khác, hài hòa lợi ích sẽ không chỉ đạt được tại chỗ giữa các bên trực tiếp tham gia đối thoại, mà còn là các vấn đề lâu dài hơn, trong mối liên quan với các nhóm khác trong xã hội.

### ***3.2. Lựa chọn giải pháp tối ưu trong giao tiếp***

#### ***3.2.1. Phù hợp hoàn cảnh***

Đây là nguyên tắc phản ảnh trực tiếp nhất bản chất “ứng xử”- khía cạnh mang tính tình huống của giao tiếp. Theo đó, “ứng” với hoàn cảnh này thì các bên tham gia giao tiếp cần “xử” trí hay “xử” lý theo cách đó.

Ngôn ngữ, điệu bộ cử chỉ, thời điểm bắt đầu và kết thúc,... đều cần phù hợp với bối cảnh trong đó hoạt động giao tiếp diễn ra. Các hành vi giao tiếp với công dân trong buổi tiếp dân không thể được thực hiện tương tự cách ứng xử với giao tiếp với đồng nghiệp, lại càng không thể giống cách giao tiếp với các đối tác.

Sự cứng nhắc trong ứng xử sẽ đe dọa hiệu quả giao tiếp. Tuy nhiên, sự linh hoạt cho muôn vàn bối cảnh khác nhau cũng chỉ đạt được hiệu quả khi hệ các giá trị chung về giao tiếp đã được hình thành và được nhìn nhận một cách thống nhất.

### **3.2.2. Tôn trọng quy luật tâm, sinh lý**

Có một số vấn đề về tâm lý mà các bên tham gia giao tiếp 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, tắc lười cho xong, mình biết việc của mình thôi,... từ phía công dân hoặc doanh nghiệp. Thay đổi được tâm lý này đòi hỏi sự chuyển biến sâu sắc và thực chất trong nhận thức về vai trò của Chính phủ trong đời sống xã hội, và kèm theo đó là các chính sách, kĩ thuật cụ thể để đảm bảo sự chuyển biến.

Các hoạt động giao tiếp 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.

### **3.2.3. Thẩm mỹ hành vi**

Nguyên tắc này đòi hỏi các hành vi giao tiếp sẽ không chỉ cần đúng ở đúng mà còn phải đẹp. Lấy ví dụ, chỉ tay vào một ai đó để giới thiệu làm quen thì nên dùng cả bàn tay chụm, hơi chúc xuống, hướng về phía người được kể đến chứ không dùng đồ vật hay một ngón tay chỉ thẳng vào mặt họ. Một ví dụ khác là không nên ngang nhiên ngoáy mũi, gãi lưng hay rung đùi trước mặt người khác...

Để đảm bảo giao tiếp đúng và đẹp, sự hiểu biết về giao tiếp trong bối cảnh đa văn hóa là hết sức quan trọng. Bên cạnh đó, việc rèn luyện để các hành vi đẹp trở thành thói quen cũng không kém phần quan trọng.

## **3.3. Tôn trọng sự bình đẳng và các quy luật khách quan.**

### **3.3.1. Bình đẳng**

Mọi công dân đều bình đẳng trước pháp luật. Chính vì vậy, trong thực thi công vụ, đòi hỏi thông tin hay được giải quyết công việc thuộc phạm vi thẩm quyền, trách nhiệm của cơ quan hay cá nhân cán bộ công chức là quyền hợp pháp của công dân. Đó là quyền được biết và được nghe. Cán bộ, công chức, tương tự, cũng có quyền yêu cầu công dân trình bày rõ ràng, cụ thể nhu cầu, vụ việc có liên quan, để trên cơ sở đó có cách thức đáp ứng phù hợp.

Nói một cách dễ hiểu hơn, quyền được nói, được nghe, được ‘thể hiện mình và biết người’ ở cả hai phía công dân - công chức là bình đẳng và cần được đảm bảo một cách phù hợp.

Trong nội bộ cơ quan cũng vậy, việc các nhà quản lý khăng khăng đòi nhân viên cung cấp thông tin, trình bày vấn đề trong khi bản thân mình lại tìm cách che giấu, bưng bít thông tin là một hình thức vi phạm nguyên tắc bình đẳng. Nó có thể dẫn đến sự nghi kị, bất tín và xung đột trong nội bộ.

### **3.3.2. Công khai**

Giao tiếp công vụ cần được diễn ra một cách công khai, ở những nơi công cộng và liên quan đến công khai hóa thông tin về hoạt động quản lý, điều hành và thực thi.

Vi phạm nguyên tắc này sẽ vừa là biểu hiện, vừa là nguồn gốc của sự lạm quyền từ phía cán bộ, công chức hoặc lạm dụng tình thế để làm mất uy tín của cán bộ, công chức, làm xấu đi hình ảnh của chính quyền trong mắt công chúng.

### **3.3.3. Tin cậy**

Làm cho bên kia tin cậy mình và tìm kiếm các dấu hiệu để có cơ sở tin cậy ở họ là một nỗ lực cần thiết cho phép quá trình giao tiếp diễn ra một cách có nền tảng, có hiệu quả lâu dài.

Dân gian có câu “Quen sợ dạ, lạ sợ y”. Khi giao tiếp với người lạ, cách thức cán bộ, công chức hay bên kia trang phục, đi đứng, nói năng lúc mới gặp mặt đóng một vai trò quan trọng đối với việc định hình ý niệm ban đầu về người cùng giao tiếp. Tuy nhiên, những cảm nhận ban đầu ấy cũng cần được kiểm chứng và chỉ được kiểm chứng một cách chính xác khi các bên tham gia giao tiếp có các kỹ năng nhất định về thử thách lòng người.

Cán bộ, công chức có thể tại nên sự tin cậy ở công dân khi tiếp xúc, giải quyết công việc thông qua việc đúng hẹn; chuẩn bị thông tin, văn bản, hồ sơ liên quan một cách đầy đủ, khoa học; viện dẫn các văn bản hoặc chứng cứ chính thức khi giải thích, thuyết phục; ngôn từ chính thức, đi thẳng vào vấn đề chứ không quanh co, ề à; nhìn thẳng vào mặt người cùng giao tiếp...

## **4. XÂY DỰNG UY TÍN VÀ HÌNH ẢNH TRONG GIAO TIẾP**

### **4.1. Các yếu tố tạo nên uy tín và hình ảnh**

Uy tín chỉ lòng tin của cử tọa đối với người giao tiếp. Có năm nhân tố chi phối uy tín:

- Uy tín đặt trên cơ sở địa vị thứ bậc;
- Uy tín do thiện chí;
- Uy tín do khả năng chuyên môn;
- Uy tín do hình ảnh;
- Uy tín do đạo đức và tính trung thực.

### **4.2. Phương pháp thể hiện**

Có thể nâng uy tín bằng cách làm nổi bật uy tín ban đầu và tăng thêm uy tín thu được.

Uy tín ban đầu chỉ dẫn cho cử tọa biết người giao tiếp trước khi sự giao tiếp diễn ra.

Dựa vào năm nhân tố nói trên, hãy xem xét một số uy tín ban đầu có thể là cao:

- Địa vị: uy tín ban đầu có khuynh hướng tăng cao nếu địa vị người giao tiếp cao hơn địa vị những người tham gia giao tiếp.

- Thiện chí: người có quan hệ cá nhân tốt có thể có uy tín ban đầu cao hơn nhân viên bình thường ít quen biết ai.

- Hình ảnh: hấp dẫn về mặt nào đó thì uy tín sẽ có khuynh hướng cao hơn. Một người liên kết với một uỷ ban có thể lực có thể được cử toạ tin tưởng hơn.

- Tính trung thực: uy tín ban đầu có thể cao trên cơ sở những giá trị và chuẩn mực của cử toạ nhận thấy ta cùng chia sẻ với họ. Cần làm nổi bật hoặc gây ấn tượng để cử toạ chấp nhận uy tín ban đầu của ta như:

+ Trao danh thiếp hoặc ghi chức vụ trên bài thuyết trình.

+ Viện dẫn mối giao hảo cá nhân với khách hàng.

+ Ghi tiểu sử ngắn hay liệt kê kinh nghiệm làm nổi bật sự thành thạo về chuyên môn.

+ Liên kết với một hình ảnh khác làm nổi bật hình ảnh của mình.

+ Nhắc lại những giá trị đặc biệt cùng chia sẻ với cử toạ khi khai mạc cuộc họp hay mở đầu một bức thư.

Có thể sử dụng uy tín ban đầu theo ba cách:

- Thứ nhất, không nên sử dụng nó vào những mục tiêu không quan trọng, làm tăng nó lên bằng những hành vi thiện chí hay sự thành thạo về chuyên môn;

- Thứ hai, sử dụng nó để hậu thuẫn cho lời được đọc trong những trường hợp không bình thường;

- Thứ ba, sử dụng nó khi cử toạ chấp nhận những gì ta nói ra với lòng tin mù quáng.

Trong trường hợp uy tín ban đầu thấp, phải cố gắng tạo cho được uy tín cao. Uy tín tạo được chỉ dẫn cho cử toạ biết người giao tiếp sau khi cuộc giao tiếp diễn ra do những ý kiến thuyết phục và hấp dẫn của chính chúng ta những người tạo uy tín. Vì vậy, cách thức hiển nhiên để tạo uy tín là thực hiện xuất sắc công việc phân tích và công việc giao tiếp nói chung, ngoài ra còn có thể sử dụng các kỹ thuật khác để tăng uy tín cho mình. Bốn kỹ thuật sau đây đặc biệt hữu ích trong những tình huống mà uy tín ban đầu còn thấp:

Thứ nhất, nêu ra những ý tưởng hay lợi ích phụ thuộc với quan điểm, nhu cầu và mục đích của cử toạ.

Thứ hai, Đồng nhất với mục đích và nhu cầu của cử toạ.

Thứ ba, trích dẫn những người có thẩm quyền mà cử toạ muốn giống.

Thứ tư, kết hợp, cộng tác bằng cách nào đó với những người được tôn trọng.

## **5. PHÂN TÍCH ĐỐI TƯỢNG GIAO TIẾP**

### **5.1. Phân tích thông tin về đối tượng giao tiếp**

Giao tiếp phải tập trung về phía cử tọa chứ không phải vào mình. Cho nên phải biết phân tích cử tọa.

Bước thứ nhất để động viên cử tọa là phân tích họ: (1) họ là ai và (2) họ đã biết gì và cảm thấy gì?

- Họ là ai?

Cử tọa bao gồm cử tọa chủ yếu và cử tọa thứ yếu. Cử tọa chủ yếu tức là người nhận thức. Cử tọa thứ yếu (còn gọi là cử tọa giấu mặt) tức là người được thông báo (như nhận bản sao) hoặc người có quyền chấp nhận những điều bạn nói hay viết. Ngoài hai loại cử tọa trên, cần lưu tâm đến những người chủ chốt là những thành viên thế lực trong cử tọa.

Cần phân tích cử tọa chủ yếu, cử tọa thứ yếu và những người chủ chốt đó. Càng hiểu biết nhiều về họ thì cơ hội thuyết phục họ càng tốt hơn.

Trong nhiều tình huống, khi phải giao tiếp với những người với những người mà bạn không biết rõ cá nhân họ thì có thể phân tích họ với tư cách một nhóm, bao hàm đặc điểm, qui tắc, truyền thống, trình độ, giá trị.

- Họ đã biết gì và cảm thấy gì?

Hãy suy nghĩ xem cử tọa đã biết gì về vấn đề sẽ được trình bày để tránh nói hay viết những điều quá cao xa hoặc ở trình độ quá thấp, để có thể nói bằng ngôn ngữ của họ và cung cấp cấp cho họ đúng lượng chi tiết thích hợp.

Cũng cần hiểu rõ những gì mà cử tọa cảm nghĩ, như nhận thức của họ về bạn, thái độ của họ đối với những gì bạn phải nói cho họ biết (Họ có muốn nghe không, ủng hộ, chống đối hay đứng dưng... thông điệp của bạn có làm lợi hay đe dọa họ về phương diện nào đó không). Phải tiên đoán những phản ứng có thể có của cử tọa để có thể thiết kế thông điệp của bạn cho thích hợp.

## **5.2. Đánh giá và lựa chọn biện pháp giao tiếp**

Có năm kỹ thuật để động viên con người:

- Thưởng - phạt;
- Sử dụng nhu cầu thăng tiến của họ;
- Sử dụng nhu cầu bình quân của họ;
- Phân tích lợi hại;
- Nhạy cảm với cá tính người khác.

### **5.2.1. Thưởng - phạt**

Đe dọa là cần thiết nhưng hãy sử dụng lời đe dọa và trừng phạt một cách thận trọng, vì phương pháp này có nhiều hạn chế như tạo căng thẳng, khơi nguồn cho một phản ứng gay gắt hoặc ngấm ngầm, sẽ không có hiệu quả nếu không thực sự kiểm soát được. Thay vì đe dọa, hãy nên cân nhắc dùng thưởng để thay đổi thái người khác. Thưởng chỉ thành công nếu nó có ý nghĩa quan

trọng đối với người được thưởng, nó thích đáng và chân thành, kịp thời không hào nhoáng.

Kỹ thuật khen thưởng hiệu quả là phân chia công tác ra thành nhiều phần nhỏ và khen thưởng những người đóng góp công ở giai đoạn khác nhau. Mục tiêu giao tiếp càng phức tạp, càng phải sử dụng kỹ thuật chia nhỏ nhiều hơn.

### **5.2.2. Sử dụng nhu cầu thăng tiến**

Hệ thống nhu cầu tác động của con người gồm: nhu cầu sinh tồn và nhu cầu thăng tiến. Nhu cầu sinh tồn là nhu cầu có thể sử dụng để động viên, nhưng trong nhiều tình huống của hành chính không thể áp dụng được.

Nhu cầu thăng tiến là những nhu cầu nâng cao mức sống của chúng ta như sự quý mến, sự hoàn thành phận sự, sự tiến bộ... Nhu cầu thăng tiến là nhân tố động viên tích cực, có khả năng thuyết lớn. Trong nhiều tình huống, người ta có ý thức nhiệm vụ rất cao và hãnh diện về nhiệm vụ của mình, coi trọng quan hệ giữa các cá nhân. Người giao tiếp nên tận dụng khả năng này, ràng buộc thông điệp của mình với nhu cầu thăng tiến của cử tọa.

### **5.2.3. Sử dụng nhu cầu quân bình của con người**

Phương pháp sử dụng nhu cầu thăng tiến còn có hiệu quả hơn nếu những ý tưởng làm nền tảng cho những nhu cầu đó được ghép với lý thuyết quân bình. Theo lý thuyết này thì:

1) Mỗi người đều ưa trạng thái quân bình tâm lý (còn gọi là trạng thái kiên định, trạng thái cân bằng, trạng thái không bận lo âu).

2) Khi người ta nghe thấy những ý tưởng mâu thuẫn với những điều người ta đã tin tưởng thì người ta mất trạng quân bình và cảm thấy lo âu.

3) Khi cảm thấy lo âu, người ta cố gắng khôi phục cảm giác cân bằng đó.

Người ta dễ đồng ý với điểm thứ nhất - mọi người thích cảm thấy quân bình và không vướng mắc lo âu; nhưng điểm thứ hai và thứ ba cần làm sáng tỏ.

Người ta mất cảm giác quân bình khi đối đầu với một thông tin mâu thuẫn với những người ta đang tin tưởng. Mặt khác, có những thông tin mới mâu thuẫn nhưng không đe dọa hệ thống tin tưởng và tự quan niệm thì cỡ lẽ người ta không lo âu.

Người ta khôi phục hệ thống quân bình theo ba cách:

- Chống lại hay phủ nhận thông tin mới;
- Làm giảm giá trị của thông tin;
- Chấp nhận thông tin mới và thiết lập trạng thái quân bình mới.

Người giao tiếp nên sử dụng nhu cầu quân bình của con người như thế nào để khiến họ chấp nhận ý tưởng của mình. Có ba cách sau:

- Làm cho vấn đề họ thấy khó khăn đã khiến họ mất quân bình trầm trọng lên, rồi đưa ra một giải pháp giúp họ tìm lại quân bình;

- Ràng buộc những thông tin có khả năng làm mất quân bình vào với nhu cầu của họ;

- Khuyến khích sự tham gia tích cực (sẽ làm thay đổi thái độ của họ trước), họ sẽ tự tìm sự quân bình bằng cách tự thuyết phục rằng họ đang tham gia một việc xứng đáng (thay đổi tư tưởng sau).

Tập trung vào những điểm đặc trưng chủ yếu mà cử tọa sẽ đồng ý trước khi trình bày hết tư tưởng của mình. Họ sẽ tìm biết những đặc trưng khác để làm cho nhận thức của họ được cân bằng.

#### **5.2.4. Thực hiện sự phân tích lợi hại**

Thực hiện sự phân tích lợi hại có nghĩa là áp dụng những tư tưởng kinh tế vào tâm lý, có thể sử dụng các biện pháp sau đây:

- Phân tích cả hai mặt lợi - hại của ý tưởng mới;
- Hãy phân tích lợi - hại với cử tọa;
- Hãy xác định rõ những điểm lợi mà cử tọa sẽ giành được.

#### **5.2.5. Nhạy cảm với cá tính của người khác**

Ngoài phương pháp động viên con người nói chung, giao tiếp còn xem xét đến kỹ thuật thuyết phục có thể áp dụng cho từng cử tọa, nghĩa là phải nhạy cảm với cá tính của người khác.

Giao tiếp hữu hiệu một phần đặt cơ sở trên những gì tác động và thuyết phục từng người. Những cá nhân khác nhau tin tưởng vào những điều khác nhau. Người giao tiếp phải sử dụng lý thuyết tâm lý để đoán trước người ta sẽ hành động ra sao. Công việc của người giao tiếp là hình dung ra mẫu người mà họ sẽ viết, nói với biến đổi những điều định viết hay nói cho phù hợp với cá tính của cử tọa để làm tăng khả năng thuyết phục.

## **6. CÁC RÀO CẢN TRONG GIAO TIẾP HÀNH CHÍNH**

### **6.1. Rào cản bên trong**

Hoạt động giao tiếp có hiệu quả trước hết phải dựa vào sự hiểu biết lẫn nhau, tin cậy nhau, chia sẻ thông tin để đi đến giải pháp tối ưu nhất cho vấn đề giải quyết công việc. Giao tiếp có hiệu quả phải là giao tiếp có mục tiêu và đạt mục tiêu, phải có thái độ phục vụ, tôn trọng dân bất luận trong tình huống nào.

Trong giao tiếp hành chính, có những rào cản xuất phát từ những đặc điểm của văn hóa hay lối sống - của tổ chức. Có thể đề cập đến một số rào cản trong tiếp hành chính:

- Nhận thức thiếu thống nhất, chưa đầy đủ về mục tiêu của tổ chức dẫn đến giao tiếp kém hiệu quả, thiếu sự phối hợp thiếu sự chia sẻ trong quá trình hoạt động;

- Phong cách quản lý của người lãnh đạo: Phong cách lãnh đạo độc đoán, chuyên quyền, áp đặt cũng khó tạo điều kiện thuận lợi cho giao tiếp bình đẳng trong hoạt động công vụ;

- Áp lực công việc;
- Thiếu niềm tin và thiếu sự tôn trọng lẫn nhau;
- Thiếu hoặc áp dụng không hiệu quả các chuẩn mực xử sự, giao tiếp ;
- Những khó khăn của tổ chức cũng làm cho hoạt động giao tiếp gặp những trở ngại;
- Thiếu sự hứng thú trong giao tiếp do áp lực công việc, do tổ chức không khuyến khích cán bộ, công chức, nhân viên gặp gỡ, trao đổi, giao lưu, chia sẻ trong công việc.

## **6.2. Rào cản bên ngoài**

- Sự bất lợi về các điều kiện tự nhiên, khó khăn về điều kiện kinh tế - xã hội;
- 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 phức tạp, rườm rà, thiếu thống nhất.
- Những rào cản về ngôn ngữ, cách thức cách thức giao tiếp của dân tộc, của cộng đồng dân cư nơi công sở đóng trụ sở, tiếp xúc với và trực tiếp phục vụ.
- Mức độ áp dụng và năng lực sử dụng các phương tiện công nghệ phục vụ hoạt động giao tiếp.

## **7. CÁC HÌNH THỨC GIAO TIẾP CƠ BẢN TRONG HÀNH CHÍNH**

### **7.1. Giao tiếp thông qua văn bản hành chính**

Văn bản là phương tiện dùng ghi tin và truyền đạt thông tin bằng một ngôn ngữ hay một ký hiệu nhất định.

Trong quá trình giao tiếp hành chính thì văn bản là phương tiện đảm bảo thông tin cho hoạt động của cơ quan. Văn bản là phương tiện truyền đạt các quyết định quản lý; là phương tiện kiểm tra, theo dõi hoạt động của bộ máy lãnh đạo và quản lý; văn bản là công cụ xây dựng hệ thống pháp luật. Văn bản là công cụ, phương tiện chứa đựng các thông tin có giá trị pháp lý chính xác nhất.

### **7.2. Giao tiếp thông qua tiếp xúc trực tiếp**

#### **7.2.1. Hoạt động nghe**

Nhiều nghiên cứu khoa học cho thấy, trong cuộc sống người ta thường dùng 42% thời gian cho việc nghe, còn lại 58% thời gian dành cho việc nói, đọc và viết. Như vậy, gần một nửa thời gian giao tiếp dành cho việc nghe. Nhưng người ta lại dành thời gian rất ít cho việc rèn luyện kỹ năng nghe. Các nhà nghiên cứu cho rằng thực tế 75% thông báo miệng không được chú ý đến, bị hiểu sai hay bị lãng quên nhanh chóng. Những người không biết cách nghe chỉ có thể hiểu được 50% nội dung cuộc nói chuyện. Sau 48 tiếng, tỷ lệ này sẽ giảm xuống thậm chí chỉ còn 25%. Nghĩa là họ không thể nhớ lại những gì đã nghe



trong cuộc đàm thoại một cách chính xác và đầy đủ. Khả năng nghe và nắm bắt những ý nghĩa sâu sắc trong lời nói của người khác thì lại càng hiếm<sup>2</sup>.

Quản lý, từ góc độ nào đó, "là nghệ thuật đạt được mục tiêu thông qua con người" (M. Follet)<sup>3</sup>. Để thu thập được thông tin, gây tác động, ảnh hưởng đến con người, nhà quản lý trước hết phải nghe người khác. Một người quản lý dành tới 45% thời gian một ngày làm việc để nghe. Có người còn cho rằng việc họ nghe đóng góp tới 60% lượng thông tin họ nhận được<sup>4</sup>.

Trong giao tiếp công vụ, nghe đem lại các lợi ích sau đây:

- Giúp giải quyết các công việc trong thực thi công vụ. Bằng cách tập trung và khuyến khích người khác nói thì người nghe sẽ có được nhiều thông tin về công việc của các chủ thể tham gia giao tiếp như về nhiệm vụ, ý kiến chỉ đạo của cấp trên, các báo cáo, trình bày của cấp dưới, trao đổi công việc giữa đồng nghiệp hay nhu cầu của người dân. Đồng thời nghe giúp nắm bắt được tính cách và quan điểm của người nói, hiểu được những thông điệp qua những ẩn ý không nói bằng lời. Nhờ đó giúp đưa ra phản hồi, những câu trả lời hoặc tư vấn, hướng dẫn hợp lý, ra quyết định trong giải quyết công việc chính xác, giúp giải quyết các mâu thuẫn, xung đột trong thực thi công vụ.

- Giúp thoả mãn nhu cầu của đối tượng tham gia vào quá trình quản lý, tạo ra mối quan hệ tốt đẹp với người khác. Bất kỳ ai khi tham gia giao tiếp cũng mong muốn được tôn trọng, được hiểu và chia sẻ. Thể hiện sự chú ý nghe người khác nói là thể hiện sự biết tôn trọng, mức độ cao hơn nữa là đồng cảm với người khác. Như vậy, người nghe đã tạo ra được một bầu không khí thân mật, cởi mở, thân thiện, thoải mái, dễ cảm thông, chia sẻ với nhau, nảy sinh sự thiện cảm, giúp hình thành và phát triển một môi quan hệ tốt đẹp và kết quả sẽ là sự hợp tác trong hoạt động. Đây là yếu tố quan trọng đem lại hiệu quả hoạt động công vụ.

- Tạo ra sự tương tác, giúp người khác có được một sự lắng nghe hiệu quả. Bằng cách tạo dựng một không khí nghe tốt, những người nói cũng sẽ trở thành những người lắng nghe có hiệu quả. Chính điều này sẽ giúp cho cuộc giao tiếp dễ đem lại thành công.

### ***Các cấp độ nghe***

Nếu xét theo mức độ tập trung và mức độ đem lại sự hài lòng đối với người nói thì có thể chia thành năm cấp độ nghe từ thấp đến cao sau:

- Nghe phớt lờ: không nghe và thể hiện thái độ không muốn không nghe gì cả;

---

<sup>2</sup> Thái Trí Dũng, Kỹ năng giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh, NXB Thống kê, TP Hồ Chí Minh, 2003, tr. 91 dẫn theo "Tiếp xúc mặt đối mặt trong quản lý". D. Torrington, 1994.

<sup>3</sup> Quản lý học đại cương, Giáo trình đại học hành chính - Học viện Hành chính Quốc gia. Hà Nội, 2002.

<sup>4</sup> Tập bài giảng môn học Tâm lý ứng xử công sở ngành cao đẳng quản trị văn phòng, Trường Cao đẳng Cần Thơ.

- Nghe giả vờ: không nghe nhưng lại thể hiện với người khác là mình đang lắng nghe để làm người khác an tâm bằng cách lặp đi lặp lại một cách máy móc và đôi khi không đúng chỗ như: "ừ, đúng, đúng...".

- Nghe từng phần: tức là chỉ nghe một phần cuộc nói chuyện.

- Nghe chú ý: chăm chú nghe, tập trung sức lực và chú ý vào những lời mình nghe được.

- Nghe thấu cảm: đây là kiểu nghe ở mức độ cao nhất, nghe đã trở thành việc "lắng nghe", tức là không chỉ bao gồm định dạng và lưu giữ thông tin mà cả việc chọn lọc, quan tâm, phân tích và thông hiểu. Điều này đòi hỏi người nghe phải nỗ lực, tập trung và mất thời gian để nghe một người khác.

Nghe thấu cảm là đặt mình vào vị trí, tình cảnh của người khác để hiểu được họ có cảm nghĩ như thế nào. Khi nghe thấu cảm chúng ta đi sâu vào ý kiến của người khác, qua đó phát hiện, nhìn vấn đề theo cách nhìn của người khác, hiểu được tâm tư tình cảm của họ.

Trong nghe thấu cảm, không chỉ nghe bằng tai, mà quan trọng hơn là nghe bằng mắt, bằng cả trái tim để hiểu được những cảm xúc, nhu cầu của người kia. Lắng nghe không chỉ những điều người ta nói nên lời, mà cả những gì không nói lên được, những gì bộc lộ qua ngôn ngữ không lời: ánh mắt, nét mặt, tư thế, điệu bộ... Người nghe phải quan sát cả thái độ người nói cộng với phán đoán, sự trải nghiệm trong cuộc sống, hoặc cần có sự đồng cảm giao thoa giữa người nói với người nghe thì mới có thể thấu hiểu được "ý tại ngôn ngoại" của thông tin người nói phát ra.

Nghe thấu cảm giúp tạo dựng được tình cảm tốt đẹp với người đối thoại bởi vì đã đáp ứng được nhu cầu, mong muốn được hiểu, được khẳng định, được đánh giá cao, được cảm thấy có ích. Sau khi đã đáp ứng nhu cầu chủ yếu đó, chúng ta có thể tập trung phát huy sự ảnh hưởng và giải quyết vấn đề.

### **7.2.2. Hoạt động nói**

Nói là hình thức giao tiếp trực tiếp được sử dụng nhiều trong cuộc sống nói chung và trong hoạt động công vụ nói riêng. Các nhà quản lý, các cán bộ, công chức muốn giao tiếp có hiệu quả cần phải rèn luyện cho mình một kỹ năng nói thật tốt.

Ngày nay, kỹ năng nói không chỉ là một giá trị thêm vào, trong thực thi công vụ - nó trở thành một yêu cầu thiết yếu. Vị trí của một người trong cơ quan càng cao thì kỹ năng này lại càng trở nên cần thiết. Tuy nhiên, ngay cả khi chúng ta không phải là nhà quản lý mỗi một cán bộ, công chức khi thực thi công vụ cũng cần để có thể trình bày một chủ trương công tác, phát biểu ý kiến, tranh luận một vấn đề trước cuộc họp, hoặc trao đổi với đồng nghiệp về những nhiệm vụ hàng ngày hoặc trao đổi với công dân khi giải quyết một thủ tục hành chính nào đó... Sự thành bại trong các cuộc nói chuyện có liên quan trực tiếp đến điểm cốt yếu của mỗi người. Vì vậy, nói một cách hiệu quả không đơn thuần chỉ là một điều "có thì càng hay" nữa - nó đã thực sự là một kỹ năng không thể thiếu

đôi với mỗi cán bộ, công chức trong thực thi công vụ. Hơn thế nữa, nói trong thực thi công vụ còn có một số ưu điểm sau:

- Giúp cho việc giải quyết công việc đạt hiệu quả hơn;
- Khẳng định bản thân trước tập thể, nâng cao uy tín của mình;
- Nâng cao hiệu quả hoạt động của các cơ quan nhà nước, đặc biệt trong bối cảnh thực hiện cải cách thủ tục hành chính ở nước ta hiện nay;
- Tuy nhiên, để nói trong thực thi công vụ một cách có hiệu quả, ngoài việc rèn luyện kỹ năng nói nói chung, mỗi cá nhân cần phân biệt rõ các hình thức giữa nói trước đám đông với thuyết trình.

### **7.2.3. Yếu tố phi ngôn từ**

*Giao tiếp phi ngôn từ là loại hình giao tiếp không sử dụng ngôn ngữ mà dùng những phương thức khác sử dụng điệu bộ, cử chỉ của cơ thể để truyền đạt thông tin: 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 hoạt động giao tiếp trực tiếp, ngôn ngữ không nói bằng lời có ý nghĩa hết sức quan trọng vì ngôn từ chỉ chiếm một phần những điều truyền đạt và những điều không nói ra đôi khi lại quan trọng hơn những điều nói ra. Chính yếu tố này góp phần tạo ra nghĩa cho ngôn ngữ. Hầu như mọi người tin "nói như thế nào" nhiều hơn "nói cái gì". Điều đó có nghĩa dáng vẻ của bạn khi nói quan trọng hơn điều bạn nói.

Giao tiếp phi ngôn ngữ có vai trò:

- *Giúp chúng ta truyền đạt tới đối tượng giao tiếp những thông điệp, ý nghĩ khó diễn đạt bằng lời nói trực tiếp.*

Khi nói đến nghệ thuật giao tiếp trong công sở, chúng ta thường nghĩ đến vấn đề ngôn ngữ, lời ăn tiếng nói hàng ngày. Tuy nhiên, ngôn ngữ cơ thể, bao gồm các cử chỉ, động tác được thể hiện qua ánh mắt, nụ cười, hành động của bàn tay... tương như đơn giản nhưng lại có tác dụng rất hiệu quả. Hầu hết các nhà nghiên cứu đều đồng ý rằng lời nói chủ yếu dùng để tuyên tải thông tin còn ngôn ngữ cơ thể dùng để trao đổi thái độ giữa người với người và trong một số trường hợp nó còn được dùng để thay cho lời nói.

Ngôn ngữ cơ thể là một phần không thể thiếu trong hoạt động giao tiếp của mỗi người. Với các nhà quản lý hành chính thì dường như cử chỉ, động tác của họ lại càng thu hút được công chúng và giới truyền thông, trở thành "đặc trưng" của mỗi người. Ví dụ, nói đến Steve Ballmer, CEO, "công thần số 1" của tập đoàn Microsoft, người ta thường nghĩ ngay đến một hành động thật khó tin, đó là... thè lưỡi chào mọi người trước khi bắt đầu trở tài diễn thuyết.

Với mỗi người, tâm điểm của sự chú ý mà chúng ta cần ý thức đó là những cử chỉ, hành động của chúng ta dù có chủ ý hay không đều truyền đi một thông điệp nào đó, đến với những người xung quanh. Cho dù đó chỉ là một cái vẫy tay, liếc mắt nhìn ngang hay mím miệng trong khi giao tiếp... điều đó cũng

đủ để nói lên được bạn thích thú ai, có đồng ý với vấn đề hay không, đang bối rối hay thiếu tự tin như thế nào.

- *Giúp chúng ta đọc được thái độ và cảm nghĩ của đối tượng giao tiếp*

Ngôn ngữ cơ thể là sự phản ánh trạng thái cảm xúc của một người ra bên ngoài. Mỗi một điệu bộ hoặc động thái đều có thể cho thấy cảm xúc của một người vào thời điểm đó. Ví dụ người đang sợ hãi có thể khoanh tay hay bắt chéo chân hoặc làm cả hai điệu bộ này. Để đọc được ngôn ngữ cơ thể của người khác thì phải hiểu được trạng thái cảm xúc của người đó trong khi lắng nghe cũng như để ý đến hoàn cảnh phát ngôn. Cách này giúp chúng ta tách bạch được sự thật với giả tưởng, thực tế với tưởng tượng.

Vì vậy, muốn nâng cao hiệu quả hoạt động giao tiếp của mình, chúng ta cần nắm được những thói quen, những quy tắc trong việc sử dụng các phương tiện giao tiếp phi ngôn từ để không chỉ hiểu được ý đồ của người khác, mà còn có thể diễn đạt được ý đồ của mình một cách đa dạng, phong phú. Người giao tiếp giỏi chính là người biết kết hợp khéo léo, nhuần nhuyễn ngôn ngữ có âm thanh với ngôn ngữ không có âm thanh trong giao tiếp.

Theo kết quả nghiên cứu của Allan Pease và Albert Melrabian (Mỹ)<sup>5</sup>, trong giao tiếp trực tiếp, để tiếp thu được 100% thông tin nào đó thì 7% là nhờ nội dung thông tin; 38% là giọng nói của người truyền thông tin, còn lại 55% là nhờ cử chỉ, điệu bộ của người truyền thông tin.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP RÈN LUYỆN KỸ NĂNG**

1. Ứng xử là gì và ứng xử quan trọng như thế nào trong quá trình giao tiếp?
2. Theo anh chị trong quá trình giao tiếp chúng ta cần những kỹ năng nào?
3. Người xưa có câu: “Lời chào cao hơn mâm cỗ”. Bạn hiểu câu nói đó như thế nào và có đồng ý với câu nói đó không?
4. Trong khi giới thiệu, người giới thiệu chột lúng túng vì quên tên của bạn, bạn phải làm gì?

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Lưu Kiếm Thanh: Nghiệp vụ hành chính văn phòng/Chương 9. Giao tiếp văn phòng. NXB Thống kê, Hà Nội, 2009.
2. Mai Hữu Khuê (Chủ biên), Đinh Văn Tiến, Chu Xuân Khánh: Kỹ năng giao tiếp trong hành chính, H. Lao động, 1997.

---

<sup>5</sup> Allan- Pease: Thuật xét người qua điệu bộ, NXB Trẻ, 1998.

3. Nguyễn Hữu Thân: Truyền thông giao tiếp trong kinh doanh/Đề hội nhập toàn cầu. H. Lao động - Xã hội, 2008.
4. Thiên Cao Nguyên: Giao tiếp thông minh và nghệ thuật ứng xử. H. Văn hóa - Thông tin, 2004.
5. Trần Hoàng, Trần Việt Hoa: Văn hóa ứng xử ở công sở. H. Văn hóa - Thông tin, 2006.
6. Chuẩn mực giao tiếp thời hội nhập. H. Lao động - Xã hội, 2008