

HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

KỸ NĂNG GIAO TIẾP TRONG HÀNH CHÍNH

GS. MAI HỮU KHUÊ

PTS. ĐÌNH VĂN TIẾN

THẠC SĨ CHU XUÂN KHÁNH

1997

3215

20/10/98

CHƯƠNG I

HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP

I. KHÁI NIỆM CHUNG VỀ HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP

Giao tiếp đã tồn tại từ xa xưa. Ngày nay giao tiếp trở thành một đối tượng nghiên cứu về nhiều mặt.

1. Tầm quan trọng của giao tiếp trong hành chính

Về cơ bản, giao tiếp là điều có tính sống còn đối với bất kỳ sự quan hệ nào của nhân loại. Không ai có khả năng sống biệt lập "chỉ mình với mình" thôi. Con người không thể phát triển bình thường nếu không tiếp xúc với người khác. Nếu không có sự tác động lẫn nhau, thì không có sự hiểu biết lẫn nhau, mà sự hiểu biết này thì ai ai cũng cần cho hoạt động chung. Sự giao tiếp cho phép ta phát triển xã hội văn minh và truyền kiến thức từ thế hệ này qua thế hệ khác. Sự giao tiếp cho phép ta tổ chức công việc và tổ chức những người cộng tác. Không có giao tiếp, không thể có tổ chức xã hội.

Như vậy, giao tiếp là điều quan trọng đối với xã hội loài người và mọi tổ chức nói chung. Giao tiếp không chỉ để thăng tiến mà còn để đạt được kết quả cùng với người khác và thông qua sự cộng tác của người khác để đáp ứng nhu cầu chung.

Giao tiếp là một trong những hoạt động quan trọng nhất đối với các nhà quản lý hành chính.

Quản lý là giao tiếp, những nhà quản lý hành chính thường xuyên phải giao tiếp với cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp và những khách hàng. Họ giao tiếp để thu nhận các phương tiện hay một sự uỷ quyền, một mệnh lệnh cũng như để tập hợp các công tác viên xung quanh những mục tiêu, những chiến lược và những giá trị của tổ chức.

Công chức hành chính giao tiếp với những người có liên quan đến các chính sách và các chương trình. Mọi quá trình hài hoà các lợi ích cạnh tranh và đôi khi đối lập nhau - một chức năng then chốt của hành chính công, đòi hỏi phải ra những quyết định thiết thực thông qua giao tiếp. Những người quản lý hành chính thường phải dùng từ 60 đến 90% thời gian của họ để giao tiếp. Bậc thang trong tổ chức càng cao thì khả năng phải giao tiếp càng nhiều hơn.

Ví dụ: trong việc phổ biến chính sách ưu đãi người có công với cách mạng, một số nơi đã không thực hiện rành mạch, không quán triệt từng câu

từng chữ để mọi người hiểu đúng, tránh sự nhầm lẫn; cán bộ thi hành công vụ lại chưa nhuần nhuyễn nghiệp vụ nên đã thụ lý những hồ sơ khai báo chung chung, gây ra sự không chính xác trong việc thực thi chế độ Nhà nước. Do đó, đã xảy ra những vướng mắc giữa người này với người khác và có đơn thư khiếu nại lên trên, gây hậu quả và sau phải xử lý vất vả hơn nhiều. Nguyên nhân chủ yếu là do thiếu giao tiếp khi cần thiết, bởi vì người đưa đơn khiếu nại là người đã khai chung chung, không rõ ngày tháng tham gia kháng chiến; trong thủ hành công vụ, cán bộ không hỏi lại điều chưa rõ đó, tùy tiện hiểu theo ý mình nên đã xử lý vấn đề vãng mặt đối tượng, làm cho đối tượng bị thiệt thòi: đáng lẽ được khen thưởng Huân chương Kháng chiến chống Mỹ hạng nhất lại chỉ được Huân chương Kháng chiến chống Mỹ hạng hai. Sau này, qua nhiều lần giao tiếp, vấn đề đã được xử lý lại một cách chính xác.

Môi trường nay khá phức tạp (phạm vi rộng, tổ chức phức tạp, đối tác đa dạng, kiểu cách quản lý thay đổi v.v...) nên người quản lý hành chính phải có các chuẩn mực mới về ứng xử, các chuẩn mực thích hợp với hoàn cảnh trong và ngoài nước.

Những sự giao tiếp được chỉ đạo kém, thường kéo dài, tốn phí nhiều, đem lại ít kết quả và chất thêm gánh nặng cho cán bộ cấp trên; người ta dồn đẩy những công việc khó khăn lên trên, xa những người sát việc nhất và lẽ ra họ phải là người giải quyết công việc tốt nhất. Cuối cùng, người dân phải chịu những phí tổn cho những thủ tục kém hiệu quả đó.

Hầu hết các công việc thuộc lợi ích công đều được tiến hành thông qua con đường giao tiếp. Chất lượng của nền hành chính công tùy thuộc vào mức độ chất lượng của các quá trình giao tiếp được tiến hành.

Người ta hay có ý nghĩ cho rằng: giao tiếp là một sự đối đầu trong đó có người thắng có người thua; mục đích của kiểu giao tiếp như vậy là làm sao thu nhận được nhiều hơn đối tác. Dù sao cũng nên đánh giá "cái giá" chúng ta phải trả để đáp ứng mục đích đó và nên tự hỏi xem có cách làm nào khác để đỡ tốn phí.

Nếu mục đích giao tiếp của chúng ta là nhằm thắng đối tác thì giao tiếp là một sự đối đầu; còn nếu mục đích giao tiếp của chúng ta không phải là nhằm thắng đối tác mà là giành được nhiều lợi ích cho chúng ta thì cách tiến hành giao tiếp sẽ khác.

Mười lăm năm gần đây, kinh nghiệm ở nước ngoài cho thấy: những nhà giao tiếp khôn khéo nhất là những người xác định sự thành công của giao tiếp không phải là để thắng đối tác mà là đem lại những lợi ích có thể có cho họ.

Trong phần lớn các tình huống giao tiếp, hai bên tham gia giao tiếp đều cảm thấy tốt hơn nếu họ cùng nhau làm việc, xây dựng giải pháp tốt nhất

để giải quyết vấn đề mà hai bên cùng quan tâm. Điều đó tốt hơn là đối địch với nhau. Trong quản lý hành chính, rất cần có quan điểm như vậy, vì Nhà nước ta là nhà nước của dân, do dân, vì dân; bộ máy hành chính được xây dựng nên là để phục vụ nhu cầu chung của nhân dân.

Để phân tích tình huống và hành động sao cho tối đa hoá lợi ích của mình, người giao tiếp phải biết các nguyên tắc và các công cụ phân tích dành cho một sự giao tiếp hợp lý, dựa trên lợi ích.

2. Bản chất của giao tiếp

Giao tiếp có nhiều nghĩa. Mỗi tác giả, tùy theo phạm vi nghiên cứu của mình (y học, tâm lý, xã hội học, tổ chức, kinh doanh v.v...) đã định ra định nghĩa về giao tiếp và làm nổi bật khía cạnh nào đó của vấn đề.

Tất cả nghĩa của giao tiếp đều có hạn chế, cho nên có thể dùng từ này theo nhiều nghĩa. Thí dụ: giao tiếp không chỉ là quá trình truyền tin tức, cũng không chỉ là bản thân bản thông điệp, nó cũng không phải là một hệ thống kỹ thuật.

Ngày nay, giao tiếp không còn được hiểu theo nghĩa hẹp là truyền đi một thông điệp, mà được hiểu là sự làm cho hai con người cùng chấp nhận một cái gì là chung nhờ một quá trình hai chiều.

Chúng ta dùng từ quá trình bởi vì giao tiếp không đơn giản là một sản phẩm cuối cùng, một sản phẩm đã hoàn tất như bản thân một bản tường trình, mà là một dòng chảy luôn luôn biến đổi. Tiếp cận theo quá trình, sẽ có thể nhận thức những biến cố trong giao tiếp là có tính động và những hệ thống đang tiến triển không mang tính tĩnh và cố định.

Trong quá trình giao tiếp không có yếu tố nào tĩnh cả: tâm trạng, ý định và tính năng động của người giao tiếp; từ ngữ và ý nghĩa của chúng thay đổi đối với những người khác nhau trong những hoàn cảnh khác nhau; người đọc và người nghe chứng nghiệm những sự thay đổi tâm trạng; những thay đổi này tác động đến cách họ giải thích những điều chúng ta nói hay viết.

Sự giao tiếp hàm ý chia sẻ, nó vượt quá hình vi truyền thông điệp. Trường hợp sau đây cho thấy rõ điều đó: một chiếc tàu sắp bị đắm gửi tín hiệu báo nguy quá yếu nên không đài nào nhận được. Thông điệp đã được gửi đi nhưng không được truyền đạt, tức không có sự giao tiếp. Sự giao tiếp không phải là cuộc độc thoại một chiều nhằm tới một người nhận. Nó phải là cuộc đối thoại hai chiều làm thay đổi cả người gửi lẫn người nhận, tức là có sự chia sẻ.

Chính người nhận mới là người giao tiếp. Người truyền đi sự giao tiếp, thực ra không giao tiếp. Không có sự giao tiếp tức không có một người nghe được thông điệp. Người giao tiếp nói hay viết nhưng họ không giao tiếp;

thực ra, họ không thể giao tiếp mà chỉ tạo ra cơ hội cho người nhận, còn người nhận có thể hay không thể nhận thức.

Mục tiêu chính của sự giao tiếp là để gây ảnh hưởng, để kiểm soát phản ứng của cử tọa theo hướng mà ta đã định, để có thể hoàn thành một vài mục tiêu cho chúng ta và cho tổ chức của ta. Sự giao tiếp có kết quả là đạt được sự đáp ứng mong muốn. Ngoài ra, còn có những mục tiêu phụ như phổ biến bản thân, sự quen biết và thăng tiến nghề nghiệp.

Giao tiếp trong hành chính là hoạt động xác lập mối quan hệ và sự tiếp xúc giữa con người với nhau trong phạm vi hành chính nhằm thoả mãn những nhu cầu nhất định. Trong hành chính, giao tiếp có chức năng chủ yếu là thu, nhận và trao đổi thông tin giữa hai bên giao tiếp với nhau có tính đến cả mục đích, tâm thế và ý định của nhau. Trên cơ sở thu nhận thông tin, hai bên giao tiếp sẽ xây dựng, điều chỉnh mục tiêu, điều chỉnh hành vi qua sự tác động lẫn nhau để cùng hiểu biết về tình huống, có cùng tiếng nói, đem lại lợi ích nhiều nhất có thể có cho bản thân. Ngoài ra, giao tiếp còn là sự giao lưu tình cảm, tư tưởng để phát triển nhân cách con người cho hoàn chỉnh, nó vượt ra khỏi giới hạn hành chính.

Mức độ giao tiếp rộng hay hẹp tùy thuộc vào mức độ của hoạt động quản lý. Có thể đó chỉ là một hành vi cụ thể như một lần gặp gỡ, một buổi nói chuyện, một buổi phỏng vấn...; hoặc đó là việc xác lập một mối quan hệ cụ thể. Ví dụ: anh A quan hệ với anh B, tổ chức này quan hệ với tổ chức kia; cũng có thể giao tiếp diễn ra ở cấp độ giao lưu xã hội, tức là việc xác lập và thực hiện những mối quan hệ một cách rộng rãi.

Từ bản chất của giao tiếp, chúng ta thấy muốn thành công trong giao tiếp, không thể không chú ý những yếu tố quan trọng trong giao tiếp.

Thứ nhất, xây dựng bản thông điệp sao cho có hiệu quả, tức là phải nắm rõ nội dung, trình bày một cách hợp lý và chuyển bản thông điệp đi một cách hữu hiệu. Nói chuyện trước công chúng và soạn thảo thư từ, văn bản là hoạt động xoay quanh bức thông điệp.

Thứ hai, dòng chảy của thông tin, nhất là khi nó diễn ra trong các tổ chức. Điều này liên quan đến những vấn đề kỹ thuật trong giao tiếp: việc chuyển thông điệp bằng con đường nào đó từ người gửi đến người nhận. Trong đó nó có thể bị biến dạng bởi tiếng ồn (lỗi chính tả hay những vấn đề âm học). Hướng này liên quan đến lý thuyết điện tử trong xử lý thông tin.

Thứ ba, ý nghĩa của bản thông điệp liên quan tới việc tìm hiểu ý nghĩa của tất cả những gì mà người ta nói và làm, cố gắng hiểu những điều đã xảy ra theo một ý nghĩa nào đó. Ngay cả khi những thông điệp được gửi

đi một cách không có chủ ý, nhưng khi nhận được chúng người ta có thể hiểu theo một ý nghĩa nhất định.

Thứ tư, môi trường xã hội khi giao tiếp, mọi người đều ở trong một hoàn cảnh xã hội và đảm nhiệm một vai trò rõ rệt như: người dân xếp, người khởi xướng, người cổ vũ tùy hoạt động của họ trong một tổ chức. Mỗi chức danh công việc có quy chế, những quy tắc chính thức (chính sách và hoạt động của tổ chức) lẫn những quy tắc bất thành văn chi phối việc chúng ta giao tiếp với ai, giao tiếp như thế nào, vào lúc nào và trong bao lâu thì thích hợp.

Thứ năm, sự đáp ứng (phản hồi). Giao tiếp không phải chỉ gửi thông điệp là xong mà còn phải có sự đáp ứng nên giao tiếp không phải tĩnh mà động. Đừng quá bận tâm về tính chính xác của thông điệp, tính thích ứng của hoàn cảnh mà quên mất sự đáp ứng. Sự đáp ứng bao hàm cả sự chính xác và hoàn cảnh, làm cho giao tiếp có dạng vòng tròn chứ không theo đường thẳng.

Do đó, muốn thành công trong giao tiếp, phải có các kỹ năng sử dụng ngôn ngữ, các kiến thức về hành chính và các kỹ năng về giao tiếp nhân sự.

Giao tiếp có nhiều loại hình:

- Theo tính chất tiếp xúc của giao tiếp, có hai loại: giao tiếp trực tiếp (mặt đối mặt) và giao tiếp gián tiếp (thông qua các phương tiện trung gian như thư từ, sách báo), có thể là giao tiếp giữa hai bên (trò chuyện, trao đổi ý kiến) và một bên (phát thanh trên đài), có thể là giữa các cá nhân (hai người hay một nhóm người) và đại chúng (trong nhà hát, tại các cuộc mít tinh).

- Theo tính chất của giao tiếp, có thể chia ra: giao tiếp chính thức theo quy định của pháp luật, theo một quy trình được thể chế hoá (hội họp, mít tinh, học tập v.v...) và giao tiếp không chính thức mang nặng tính cá nhân, không có sự ràng buộc bởi những quy định có tính pháp lý nhưng tuân theo những tập quán xã giao (giao tiếp giữa bạn bè với nhau, thủ trưởng trò chuyện riêng tư với nhân viên...).

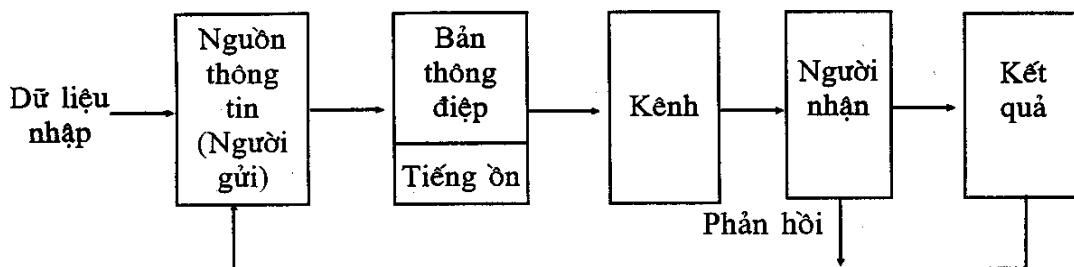
- Dựa vào tâm thế có thể chia ra ba loại: giao tiếp ở thế vững mạnh, giao tiếp ở thế yếu và giao tiếp ở thế cân bằng. Tâm thế của một người đối với người khác chi phối những hành vi trong giao tiếp của họ. Trong giao tiếp, cần điều chỉnh tâm thế của mình một cách linh hoạt tùy thuộc vào tính hướng cụ thể.

II CƠ SỞ CỦA QUÁ TRÌNH GIAO TIẾP

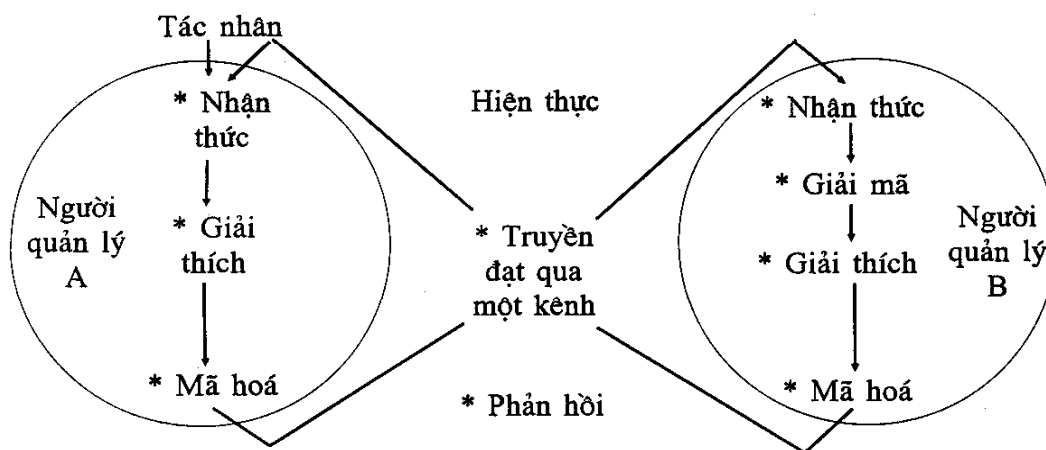
1. Quá trình giao tiếp

Với tính cách là một quá trình trao đổi thông tin, ý tưởng và các cảm xúc, giao tiếp bao gồm các yếu tố: nguồn thông tin (người gửi), bản thông điệp, kênh, người nhận, phản hồi, nhiễu (những cản trở). Quá trình này được trình bày như sau:

Nhiều (những rào cản)



Có thể minh họa tỷ mỉ hơn qua hình vẽ sau:



Chú thích: * Tiếng ồn có thể xảy ra ở đây

Nguồn: Donnelly Gibfom Jvamcench Fundameutals of Management BPI/IRWIN 1990.

Dữ liệu nhập là toàn bộ những thông tin được nhập vào bộ nhớ (của người hoặc của máy) dùng để giao tiếp.

Thông tin là đặc tính của tín hiệu hay của bản thông điệp giúp cho việc truyền đi một điều gì đó có ý nghĩa mà người nhận chưa biết trước được.

Thông tin có thể đo bằng đơn vị "bit". Trong quá trình giao tiếp giữa người với người, các "bit" chính là từ, ngữ, các ký hiệu, dấu hiệu hoặc các hành vi mà con người sử dụng trong giao tiếp.

Bản thông điệp là một thể kết hợp các "bit" thông tin có thể gửi đi được. Các bản thông điệp được xây dựng bằng một hoặc nhiều loại ngôn ngữ giao tiếp do máy hoặc người thực hiện.

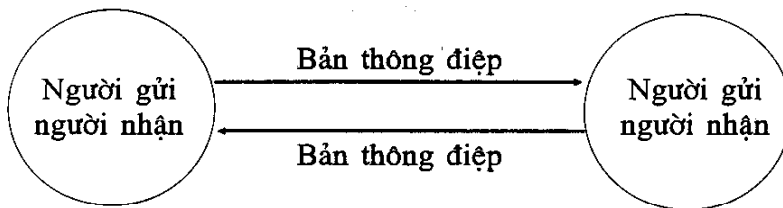
Kênh: các đường truyền tải thông tin từ người gửi đến người nhận (mặt đối mặt, viết thư, gọi điện v.v...).

Nhiều: những yếu tố cản trở trong việc trao đổi thông tin làm hiểu không đúng về ý nghĩa của bản thông điệp.

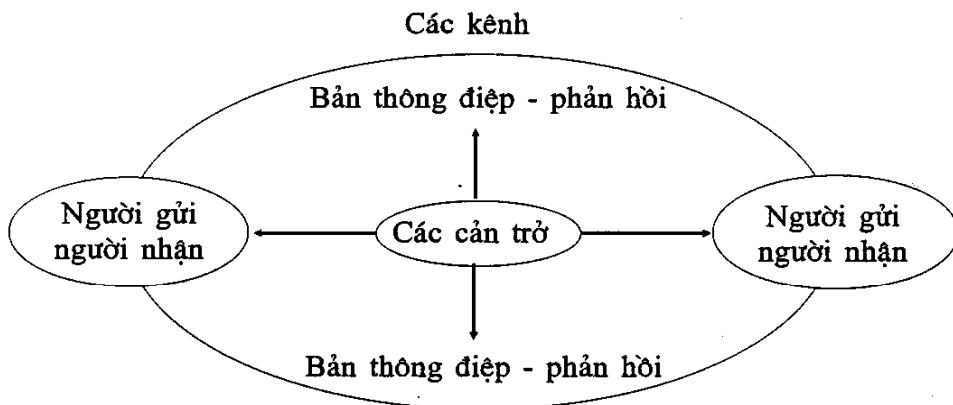
Phản hồi là sự phản ứng lại của người nhận về bản thông điệp của người gửi.

Người gửi, người nhận là những người tiến hành giao tiếp bởi vì họ có thông tin và cảm xúc, muốn trao đổi với nhau.

Quá trình trao đổi thông tin là quá trình hai chiều trong đó một người gửi thông tin, còn người kia nhận, và sau đó "người nhận" đưa ra một thông tin phản hồi ngược lại cho "người gửi". Trong phần lớn các tình huống giao tiếp, cùng một lúc con người vừa là "người gửi" và "người nhận".



Do có những cản trở gây khó khăn trong quá trình giao tiếp giữa người với người, có thể minh họa quá trình giao tiếp như sau:



2. Tiến trình giao tiếp.

Mỗi hành vi giao tiếp riêng lẻ được dùng để giải quyết những vấn đề xuất hiện giữa những người tham gia giao tiếp. Đó có thể là một vấn đề chung, thống nhất, hoặc những vấn đề thuần túy cá nhân, thậm chí là những vấn đề trái ngược nhau. Hành vi giao tiếp được bắt đầu từ sự định hướng của

cả hai bên. Các bên đều muốn có được những hiểu biết cần thiết về nhau để chọn được chiến thuật xử sự thích hợp nhất nhằm đạt được mục đích của mình. Người nào tham gia vào quá trình giao tiếp cũng thường muốn tỏ ra mình có ưu thế hơn. Việc chọn định hướng và việc chọn chiến thuật xử sự bao gồm những sự đánh giá và những hành động có ý thức hay không có ý thức dựa trên những sự so sánh, đối chiếu, hồi tưởng và những thành kiến không đúng, không rõ ràng (nghĩa là theo trực giác).

Trong cuộc tiếp xúc giữa những người không hề quen biết nhau, thì mỗi người đều có ngay ấn tượng đầu tiên về những người khác. Ấn tượng này có ảnh hưởng quan trọng tới việc phát triển các mối quan hệ sau này. Sự giao tiếp giữa những người đã quen biết nhau bắt đầu từ việc đánh giá trạng thái của nhau.

Trong quá trình giao tiếp, ấn tượng đầu tiên, cũng như những nhận xét sau đó của một người về người nói chuyện với mình không ngừng được chấn chỉnh, uốn nắn và được làm sáng tỏ thêm, đồng thời cách xử sự của họ cũng được điều chỉnh để thích ứng với những thay đổi của tình huống.

Nhờ giao tiếp, những người tham gia hoặc đạt được các mục đích của mình, hoặc giải quyết được những nhiệm vụ trung gian, phù trợ cũng có thể kết quả giao tiếp không thoả đáng đối với một người nào đó trong số những người tham gia giao tiếp.

3. Những rào cản trong giao tiếp.

Giao tiếp có thể không hoàn hảo do có những rào cản không thể tránh được ngay trong những hoàn cảnh tốt đẹp nhất. Do đó, cần biết qua những rào cản có thể có về mặt tâm lý, ngữ nghĩa và vật chất.

a) Những rào cản tâm lý:

Những rào cản tâm lý trong giao tiếp bao gồm sự cảm xúc, do nhận thức và do sự lựa chọn.

Cảm xúc: ta có thể bị cản trở về mặt tâm lý khi:

- Loạn báo một chính sách mới mà ta biết sẽ không được cảm tình,
- Lần đầu tiên trình bày một công việc quan trọng,
- Viết thư cho người mà ta không thích.

Những người bạn giao tiếp của ta cũng có những cản trở về mặt cảm xúc; thí dụ:

- Họ thấy dửng dưng hay thù nghịch với ta hay với vấn đề của ta,

- Có mặc cảm về ta (do tuổi trẻ, do bạn bè hoặc cách ăn mặc của ta),
- Có mặc cảm với vấn đề của ta vì họ nghĩ vấn đề đó không hợp lý hoặc đơn giản.

Nhận thức: Cho dù không có cản trở do cảm xúc, mỗi người nhận thức sự việc rất khác nhau. Sự giao tiếp đòi hỏi sự nhận thức và nhận thức thì không bao giờ chính xác cả. Cùng một dữ kiện, mỗi người nhìn, giải thích và đáp ứng rất khác nhau.

Sự nhận thức của con người căn cứ trên kinh nghiệm riêng của mình. Không nhất thiết là người ta e ngại hay không thích những điều chưa biết hay bất ngờ, người ta chỉ không nhận thức được nó thôi.

Tính chọn lọc. Nó xuất hiện là do sự giằng co giữa sự sử dụng thời gian và sự quan tâm của con người.

Mỗi người đều tiếp nhận những thông tin tới tấp, không thể hấp thụ hết nên phải gạn lọc chúng.

Một yếu tố trong sự chọn lọc thông tin là xác định thời gian. Một thông điệp có thể biểu hiện vào một thời điểm nào đó, lại có thể bị cản trở thậm chí bất lợi vào một thời điểm khác, giống như một bức thư gửi chậm, một quyết định ra trễ, một chính sách không kịp thời.

Một việc gấp đưa vào lúc 4 giờ chiều sẽ gây ra khó chịu hơn vào lúc sáng.

Một yếu tố khác thuộc khả năng chọn lọc là nội dung. Ví dụ: một dữ kiện giống nhau nhưng sự gợi ý hay chỉ dẫn về nội dung sẽ chi phối, ảnh hưởng đến nhận thức của người khác.

Một yếu tố khác của tính chọn lọc là người ta có khuynh hướng nhớ những điểm thái quá, cực đoan và quên những điểm trung dung. Một thông điệp có thể bị loại ra nếu nó không chứa đựng những tin tức làm người ta sững sốt, dù tiêu cực hay tích cực.

b) Những rào cản về ngữ nghĩa.

Từ ngữ là những ký hiệu và do đó bị hạn chế. Do có nghĩa rộng và nghĩa hẹp nên từ ngữ chỉ nhiều việc khác nhau, những nghĩa khác nhau có thể cản trở sự giao tiếp. Một từ ngữ có thể bị hiểu lầm vì nó có một nghĩa và có một nghĩa khác đối với người khác. Mỗi người chọn lọc từ qua trí nhớ riêng của mình, rút ra những ý nghĩa phần nào khác nhau trong mỗi trường hợp.

Sự nhận thức cùng một từ theo những cách khác nhau dễ xảy ra khi ta dùng: