

Một số vấn đề về kỹ năng thuyết trình dành cho lãnh đạo

PGS, TS. TRẦN THỊ HƯƠNG

Học viện Báo chí và Tuyên truyền; Email: tranhuongxdd@gmail.com

Nhận ngày 25 tháng 6 năm 2023; chấp nhận đăng tháng 8 năm 2023.

Tóm tắt: Kỹ năng thuyết trình là một trong những kỹ năng mềm quan trọng đối với người lãnh đạo, góp phần tạo dựng uy tín, hình ảnh của người lãnh đạo, xây dựng niềm tin của người nghe, dẫn dắt người nghe hành động thực hiện chủ trương, quyết sách lãnh đạo. Bài viết phân tích làm rõ vai trò, đặc điểm kỹ năng thuyết trình dành cho lãnh đạo; một số yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng thuyết trình của người lãnh đạo; từ đó xác định các yêu cầu đối với người lãnh đạo khi thuyết trình.

Từ khóa: Thuyết trình; kỹ năng thuyết trình; kỹ năng thuyết trình dành cho lãnh đạo.

Abstract: Presentation skills are among the crucial soft skills for leaders, contributing to building their credibility and image, instilling trust in their audience, and guiding their audience to act on their leadership directives and policies. The article analyzes and clarifies the role and characteristics of presentation skills for leaders, actors influencing the quality of leaders' presentations, thereby outlining the requirements for leaders when presenting.

Keywords: Presentation, presentation skills, presentation skills for leaders.

Kỹ năng thuyết trình dành cho lãnh đạo là sự vận dụng linh hoạt, thành thạo lời nói kết hợp với cử chỉ, điệu bộ để trình bày một vấn đề nhằm truyền tải tri thức, thuyết phục, định hướng hoặc xây dựng quan điểm, nhận thức, thái độ, tâm thế, định hướng giá trị và hành vi cho cán bộ, đảng viên và quần chúng nhân dân theo nhiệm vụ thực tiễn. Kỹ năng thuyết trình là một trong những biểu hiện năng lực của người lãnh đạo. Các tình huống sử dụng kỹ năng thuyết trình của người lãnh đạo, bao gồm: phát biểu, diễn thuyết trong hội họp trình bày báo cáo công tác, báo cáo chuyên đề; trình bày ý tưởng và kế hoạch công việc với cấp trên; giải thích, hướng dẫn hoạt động cho cấp dưới; thực hiện nhiệm vụ báo cáo viên, tuyên truyền viên; đàm phán, thương lượng, phối hợp với đối tác, đơn vị bạn trong công việc.

1. Vai trò, đặc điểm của kỹ năng thuyết trình dành cho lãnh đạo

1.1. Vai trò kỹ năng thuyết trình dành cho lãnh đạo

Trong lịch sử loài người, kỹ năng thuyết trình đã trở thành một công cụ giao tiếp rất hiệu quả. Cách đây hàng nghìn năm, ở các quốc gia như Trung Quốc, Ấn Độ, Ai Cập, Hy Lạp, La Mã cổ đại... tài hùng biện rất được coi trọng, thuyết trình trước công chúng đóng vai trò trung tâm trong giáo dục hay trong đời sống đô thị. Thực tế cho thấy, thuyết trình thường xoay quanh các vấn đề chính trị. Ở Việt Nam, trong lịch sử cũng có nhiều người có tài diễn thuyết nổi tiếng như Mạc Đĩnh Chi, Trịnh Kiểm, Ngô Thì Nhậm... Nhiều sử giả với tài diễn thuyết của mình đã góp phần củng cố bang giao với các nước láng giềng, ngăn chặn chiến tranh, nâng cao vị thế, uy tín của dân tộc. Trong lịch sử cách mạng Việt Nam, Chủ tịch Hồ Chí Minh và các đồng chí lãnh đạo như Trường Chinh, Lê Duẩn, Phạm Văn Đồng, Võ

Nguyễn Giáp, Lê Đức Thọ... đều là những người thuyết trình xuất sắc góp phần vào sự thành công của cách mạng.

Hiện nay, một người lãnh đạo giỏi không chỉ là người có tầm nhìn chiến lược, ý tưởng lãnh đạo, quản lý sáng tạo mà còn phải là người có khả năng thuyết trình tốt, có thể làm cho người khác hiểu và làm theo những quan điểm và định hướng mà mình đề ra. Người lãnh đạo không thể thành công nếu không đạt được mục tiêu quan trọng là truyền đạt kiến thức cho cán bộ, đảng viên và quần chúng nhân dân. Do đó, với mỗi người lãnh đạo, kỹ năng thuyết trình có vai trò quan trọng, thể hiện ở những khía cạnh sau:

Thứ nhất, kỹ năng thuyết trình là một thành tố quan trọng trong năng lực của người lãnh đạo.

Để đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ, người lãnh đạo phải có năng lực toàn diện như: năng lực tư duy lý luận, khả năng tổng kết thực tiễn cũng như vận dụng lý luận vào thực tiễn; năng lực nắm bắt thực tiễn, có khả năng phân tích, tổng hợp, nhạy bén phát hiện vấn đề, có quan điểm đúng đắn và giải quyết tốt các vấn đề thực tiễn đặt ra, đồng thời dự báo xu hướng vận động của thực tiễn; năng lực xây dựng cấp ủy, tổ chức đảng, xây dựng các tổ chức trong cơ quan, đơn vị vững mạnh... Cùng với các thành tố trên, kỹ năng thuyết trình là một bộ phận quan trọng trong năng lực của người lãnh đạo, được nảy sinh và hình thành trong thực tiễn hoạt động học tập, rèn luyện và quá trình thực hiện các nhiệm vụ của người lãnh đạo.

Thứ hai, kỹ năng thuyết trình trực tiếp nâng cao chất lượng, hiệu quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ của người lãnh đạo.

Kỹ năng thuyết trình là một yếu tố quan trọng cấu thành năng lực công tác của người lãnh đạo, đồng thời trực tiếp góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao. Kỹ năng thuyết trình giúp người lãnh đạo tuyên truyền, giáo dục chủ nghĩa Mác - Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh, đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, các

kế hoạch, chương trình hành động của cơ quan, đơn vị, địa phương... cho đội ngũ cán bộ, đảng viên và nhân dân. Kỹ năng thuyết trình giúp đề xuất và triển khai các ý tưởng trong tập thể cấp ủy, lãnh đạo cơ quan, đơn vị; đồng thời giúp lãnh đạo tổ chức, triển khai, thúc đẩy phong trào, thực thi các chương trình hành động của địa phương, cơ quan, đơn vị.

Thứ ba, kỹ năng thuyết trình góp phần nâng cao uy tín, năng lực của người lãnh đạo.

Kỹ năng thuyết trình là một phần cơ bản hợp thành năng lực chuyên môn của người lãnh đạo. Chất lượng, hiệu quả thuyết trình góp phần trực tiếp nâng cao uy tín và năng lực thực hiện nhiệm vụ của người lãnh đạo. Kỹ năng thuyết trình tốt sẽ giúp người lãnh đạo đạt được hiệu quả cao trong giao tiếp, có cơ hội phát triển, thăng tiến trong công việc; đồng thời góp phần nâng cao hình ảnh, uy tín của người lãnh đạo và truyền cảm hứng cho người nghe.

1.2. Đặc điểm kỹ năng thuyết trình dành cho lãnh đạo

Một là, đặc điểm về nội dung tri thức.

Ngôn ngữ là lớp vỏ bên ngoài của tri thức, muốn diễn đạt hay trình bày một vấn đề nào đó có sức lôi cuốn và hấp dẫn, người lãnh đạo phải có kiến thức chuyên sâu về vấn đề đó. Đây là đặc điểm cơ bản trong phẩm chất, năng lực công tác của người lãnh đạo nói chung và kỹ năng thuyết trình của người lãnh đạo nói riêng. Người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện và chuyên sâu về chuyên môn để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ cũng như yêu cầu trong thuyết trình, đó là: lý luận chủ nghĩa Mác - Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh, đường lối, quan điểm của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; kiến thức về xây dựng Đảng, quản lý nhà nước; kiến thức toàn diện về các mặt của đời sống xã hội liên quan trực tiếp đến vấn đề cần thuyết trình; truyền thống văn hoá, phong tục tập quán của nhân dân địa phương.

Hai là, đặc điểm về phong cách.

Phong cách được biểu hiện ra bên ngoài ở tư

thể, tác phong, cách đi lại, lời nói, điệu bộ, cử chỉ. Phong cách có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực và thể hiện vị thế của người lãnh đạo. Phong cách tạo nên ấn tượng cho người lãnh đạo trong hoạt động nói và viết. Do đó, khi thuyết trình, người lãnh đạo phải hết sức chú ý xây dựng phong cách riêng, từ đó góp phần tạo dựng uy tín và hình ảnh cho bản thân.

Ba là, đặc điểm về phương pháp và ngôn ngữ sử dụng.

Phương pháp và ngôn ngữ sử dụng phù hợp với nội dung thuyết trình, phù hợp với đối tượng người nghe sẽ góp phần tăng hiệu quả bài thuyết trình. Người lãnh đạo cần căn cứ vào nội dung, đối tượng, thời điểm để xác định phương pháp và ngôn ngữ thuyết trình phù hợp.

2. Một số yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng thuyết trình của người lãnh đạo

Một là, đặc điểm giao tiếp thực thi công vụ của người lãnh đạo.

Thuyết trình là hoạt động thuộc về giao tiếp công vụ của người lãnh đạo. Hoạt động giao tiếp với các đặc điểm sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến thuyết trình của người lãnh đạo. Giao tiếp công vụ có một số đặc điểm như: phản ánh cơ cấu quyền lực trong tổ chức; tính định hướng; tính công khai; sự tương tác; đa dạng về hình thức thể hiện... Văn bản là công cụ quan trọng 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; 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 của người lãnh đạo.

Hai là, môi trường giao tiếp thực thi công vụ của người lãnh đạo.

Các yếu tố thuộc môi trường giao tiếp được phân chia thành các yếu tố bên trong tổ chức và các yếu tố bên ngoài tổ chức. *Các yếu tố bên*

trong tổ chức: Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động thực thi công vụ của tổ chức. Chính văn hóa hay “lối sống” cơ quan, tổ chức, địa phương ảnh hưởng mang tính quyết định đến hiệu quả giao tiếp thực thi công vụ của người lãnh đạo. Các yếu tố của văn hóa tổ chức bao gồm: mục tiêu của tổ chức; lịch sử, truyền thống của cơ quan, đơn vị, địa phương; cơ cấu tổ chức; hệ thống các quy trình, thủ tục làm việc; các chuẩn mực ứng xử, các nghi thức, nghi lễ; năng lực và tâm huyết của đội ngũ lãnh đạo, quản lý; bản thân các bên tham gia giao tiếp; điều kiện thực tế của cơ quan, tổ chức, địa phương... *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; 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 cơ quan, đơn vị 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...

Ba là, yếu tố tâm lý.

Có một số vấn đề tâm lý mà các bên tham gia giao tiếp thông qua thuyết trình 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, chỉ biết việc của mình... từ phía công dân hoặc tổ chức. Các hoạt động thuyết trình diễn ra trong một khoảng thời gian dài nhất định, do đó cần tính đến các phản ứng, nhu cầu nhất định về thể chất theo quy luật chung của cơ chế. Vì vậy, giải lao giữa giờ, thay đổi hoạt động, trạng thái là các biện pháp quan trọng cho phép và hỗ trợ quá trình trao đổi thông tin được diễn ra một cách hiệu quả trong thuyết trình.

Bốn là, nội dung, kiến thức, ngôn ngữ sử dụng của người lãnh đạo.

Nội dung, chủ đề bài thuyết trình cũng như kiến thức của người lãnh đạo ảnh hưởng rất lớn

tới kỹ năng thuyết trình. Nếu người lãnh đạo lựa chọn nội dung, chủ đề thuyết trình phù hợp, đáp ứng được yêu cầu, mong muốn của người nghe; đồng thời người lãnh đạo có kiến thức chuyên sâu về nội dung thuyết trình cũng như những kiến thức có liên quan, có vốn hiểu biết sâu rộng thì sẽ tự tin hơn, từ đó tìm ra được những cách thức truyền đạt phù hợp, hiệu quả với từng đối tượng người nghe. Cùng với đó, ngôn ngữ mà người lãnh đạo sử dụng cũng có ý nghĩa rất lớn. Người lãnh đạo không thể truyền đạt nội dung, thông điệp của mình nếu thiếu vốn ngôn ngữ, sử dụng ngôn ngữ không trong sáng, trừu tượng, khó hiểu, đa nghĩa.

Năm là, phẩm chất cá nhân, phương pháp, tác phong của người lãnh đạo.

Khả năng thuyết phục của người lãnh đạo được quyết định trước khi bài thuyết trình bắt đầu. Phẩm chất cá nhân, phương pháp, tác phong của người lãnh đạo quyết định điều đó. Chẳng hạn như ai đó muốn nghe một người thuyết trình mà họ thiếu cảm tình, không tin tưởng và thiếu tôn trọng. Nếu người lãnh đạo có tâm, có phẩm chất, có năng lực, kinh nghiệm, uy tín cao, có tác phong gần gũi, lịch thiệp thì sẽ tạo thiện cảm tốt đối với người nghe, làm cho người nghe hào hứng đối với buổi thuyết trình. Đồng thời, người lãnh đạo cũng sẽ tự tin hơn khi đứng trước đám đông để trình bày nội dung thuyết trình.

Sáu là, tâm lý của đối tượng người nghe.

Thông thường, người đến nghe thuyết trình có thể chia thành các nhóm sau: *Thứ nhất*, người nghe rất hào hứng với chủ đề thuyết trình, có cảm tình tốt với người thuyết trình thì họ sẽ chú ý lắng nghe, tích cực trao đổi, thảo luận. *Thứ hai*, người nghe ít hào hứng hơn, họ chưa rõ nội dung buổi thuyết trình, còn băn khoăn, họ chờ đợi xem người lãnh đạo cung cấp những thông tin gì hữu ích cho họ không; nếu thông tin bổ ích và người lãnh đạo truyền đạt tốt thì họ sẽ chú ý lắng nghe. Ngược lại, nếu nội dung không phù hợp, cách thức truyền đạt không tốt thì họ sẽ không chú ý

lắng nghe, thậm chí phản đối người thuyết trình. *Thứ ba*, người nghe cảm thấy bình thường, không hứng thú với buổi thuyết trình, họ không thích tham dự, đến điểm danh cho có mặt. Quá trình tham dự họ không chú ý lắng nghe, khi có thể thì họ sẽ làm việc riêng như ngủ, xem điện thoại, bỏ ra ngoài, thậm chí có những biểu hiện, phản ứng thái quá, quá rối... Do vậy, người lãnh đạo trước và trong khi thuyết trình cần nghiên cứu nắm chắc đối tượng, nắm bắt đặc điểm, tâm lý người nghe. Người lãnh đạo có thể nắm bắt tâm lý của người nghe bằng cách thông qua quan sát về bề ngoài và tư thế (xem trang phục, phong cách thời trang, nắm bắt qua ngôn ngữ hình thể, qua ánh mắt, điệu bộ, cử chỉ, thái độ...); trên cơ sở đó xác định nội dung, phương pháp truyền tải phù hợp, hiệu quả, thu hút sự chú ý của người nghe, đồng thời xử lý những tình huống nảy sinh trong khi thuyết trình.

3. Những yêu cầu đối với người lãnh đạo khi thuyết trình

Một là, sự tự tin của người lãnh đạo khi thuyết trình.

Sự tự tin trong thuyết trình sẽ giúp người lãnh đạo truyền đạt thông điệp một cách dễ dàng, đầy đủ và hiệu quả hơn; từ đó tạo được sự tin tưởng và thu hút sự chú ý của người nghe. Muốn có sự tự tin khi thuyết trình đòi hỏi người lãnh đạo phải chuẩn bị chu đáo, nhuần nhuyễn về nội dung bài thuyết trình, cũng như các yếu tố có liên quan, dự kiến trước câu hỏi, các tình huống và dự kiến câu trả lời, cách xử lý tình huống. Người lãnh đạo tự tin về kiến thức sẽ làm chủ nội dung, làm chủ buổi thuyết trình.

Hai là, người lãnh đạo cần có kiến thức toàn diện.

Thực tiễn đã chứng minh, bất kỳ ai muốn thuyết trình hoặc nói vấn đề gì mà không am hiểu sâu sắc, không có kiến thức toàn diện thì khó có thể thuyết phục được người nghe. Người lãnh đạo không thể thuyết phục người khác nếu không hiểu hoặc hiểu không rõ về lĩnh vực, chủ đề

thuyết trình. Ngoài những kiến thức cơ bản trong lĩnh vực chuyên môn, người lãnh đạo còn cần phải có tinh thần cầu thị, không ngừng học tập, rèn luyện để nâng cao trình độ và cập nhật những thông tin và tri thức mới. Điều này giúp cho người lãnh đạo có vốn kiến thức sâu rộng, vừa hoàn thiện bản thân vừa có cái nhìn tổng thể để phát triển ngành, địa phương, đơn vị, khi phát biểu hay thuyết trình sẽ thuyết phục người nghe.

Ba là, người lãnh đạo cần nắm chắc đối tượng thuyết trình.

Nắm chắc đối tượng thuyết trình là yêu cầu quan trọng, là tiền đề ban đầu để xác định nội dung, phương pháp thuyết trình, bởi nếu hiểu biết kỹ về đối tượng thì mới có phương pháp, cách thức tác động phù hợp mang lại hiệu quả mong muốn. Càng hiểu rõ về đối tượng thì khả năng thành công trong buổi thuyết trình của người lãnh đạo càng cao. Do đó, người lãnh đạo cần tìm hiểu những thông tin về đối tượng thuyết trình như: Độ tuổi, nghề nghiệp, trình độ, vị trí công việc, trên cơ sở đó xác định chủ đề, lựa chọn nội dung, cách thức thuyết trình phù hợp. Việc tìm hiểu đối tượng thuyết trình không chỉ thực hiện ở khâu chuẩn bị mà còn cả trong lúc trình bày, nói chuyện bằng cách quan sát, nắm bắt sự phản hồi của người nghe để điều chỉnh nội dung và phương pháp phù hợp.

Bốn là, người lãnh đạo cần tích cực rèn luyện các kỹ năng.

Việc rèn luyện các kỹ năng sẽ giúp người lãnh đạo tự tin, có phương pháp và bình tĩnh trong suốt quá trình thuyết trình. Để rèn luyện trí nhớ, phục vụ cho thuyết trình một cách hiệu quả, tránh tình trạng quên, nhớ không chính xác, người lãnh đạo cần hiểu vấn đề, tập trung, ghi chú lại thông tin, luôn giữ tinh thần thoải mái, lạc quan. Người lãnh đạo cần phát âm rõ ràng, chuẩn mực, ngắt nghỉ đúng ngữ điệu, thường xuyên trau dồi ngôn ngữ làm giàu vốn từ; biểu hiện nét mặt, ánh mắt, nụ cười tự nhiên, trang trọng.

Năm là, người lãnh đạo không được chủ

quan; lạm dụng slide trình chiếu; gây cười không hợp lý, không quan tâm đến người nghe.

Người lãnh đạo phải nhận thức rằng, để buổi thuyết trình thành công thì cần chuẩn bị chu đáo mọi việc, dự kiến trước các tình huống có thể xảy ra, từ đó có những phương án dự phòng, cách thức xử lý phù hợp. Quá trình tiến hành thuyết trình không nên lạm dụng slide trình chiếu mà cần sử dụng tổng hợp nhiều phương pháp, khai thác tối đa hiệu quả các loại phương tiện như bảng viết, sơ đồ, bảng biểu... Mặc dù trong quá trình thuyết trình, người lãnh đạo cần thể hiện sự hài hước để thu hút sự chú ý, tạo không khí vui vẻ, tích cực; tuy nhiên, tránh biểu hiện hài hước không đúng chỗ, gây cười không hợp lý sẽ dẫn đến phản tác dụng. Người lãnh đạo trong khi thuyết trình cần chú ý quan sát người nghe; khắc phục tình trạng trình bày lan man, chăm chú đọc liên tục mà không quan tâm đến người nghe.

Thực tiễn cho thấy, đối với bất cứ nhà lãnh đạo nào cũng cần phải thuyết trình trước đám đông và đều trải qua giai đoạn chuẩn bị, xây dựng bài thuyết trình và cảm giác lo sợ, hồi hộp trước khi thuyết trình. Đối với bất cứ ai, kể cả những nhà lãnh đạo tài ba, giàu kinh nghiệm thì thuyết trình luôn là một thử thách khó khăn. Rèn luyện kỹ năng thuyết trình, có được khả năng thuyết trình tốt sẽ mang đến thành công cho người lãnh đạo, để thuyết phục người khác tin tưởng, làm theo chủ trương, quyết sách của người lãnh đạo./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Hoàng Anh (2008), *Những kỹ năng về sử dụng ngôn ngữ trong truyền thông đại chúng*, Nxb. Đại học quốc gia, Hà Nội.
2. Dương Thị Liễu (Chủ biên) (2013), *Giáo trình kỹ năng thuyết trình*, Nxb. Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Tracy Brian (2016), *Thuật hùng biện: Làm thế nào để tự tin diễn thuyết trong mọi tình huống?*, Nxb. Thế giới, Hà Nội.
4. Đinh Việt Hòa (Chủ biên) (2017), *Lãnh đạo - Những lý thuyết nền tảng và tình huống lãnh đạo đương đại*, Nxb. Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
5. Nguyễn Đình Phong (2017), *Khoa học lãnh đạo: Những kỹ năng và công cụ*, Nxb. Lý luận chính trị, Hà Nội.
6. Nguyễn Văn Thành (Chủ biên) (2021), *Phương pháp, kỹ năng, kinh nghiệm chủ trì, tham dự hội nghị, hội thảo khoa học*, Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.